



UNAPEC

DECANATO DE POSGRADO

Decanato de Estudios de Posgrado

Maestría en Gerencia de la Comunicación Corporativa

**Trabajo final para optar por el título de Maestría en Gerencia de la
Comunicación Corporativa**

**“PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA EN EL MINISTERIO DE
MEDIO AMBIENTE Y RECURSOS NATURALES”**

Sustentante

Joel Amauris Sánchez, 2017-1395

Asesor

Prof. Alicia Álvarez

Santo Domingo, D.N.

06 de agosto del 2019

ÍNDICE

RESUMEN	i
INTRODUCCIÓN	ii
I. Presentación del objeto de estudio	iii
II. Justificación de la investigación.	iii
III. Objetivos de la investigación.....	iv
IV. Planteamiento del marco teórico.	v
V. Formulación de la idea a defender	v
VI. Desarrollo de las estrategias metodológicas utilizadas.	v
VII. Técnicas de investigación.....	vi
VIII. Dificultades en la ejecución de la investigación	vi
IX. Estructura del trabajo.....	vi

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO

1.1. Historia de la comunicación interna	1
1.2. Conceptos de comunicación interna	2
1.3. Características de la comunicación interna.....	7
1.4. Herramientas de la comunicación Interna.....	11
1.5. Objetivos para una comunicación interna eficaz	11
1.6. Objetivos de la comunicación interna.....	12
1.7. Teorías de la comunicación Interna	14
1.8. Comunicación online	15
1.9. Relación de la comunicación interna con el medio ambiente.....	16
1.10. La comunicación interna en el nuevo contexto	18
1.11. Plan de Comunicación Interna	19
2. Historia de la cultura organizacional	22
2.1. Componentes de la cultura organizacional	22
2.2. Concepto de cultura organizacional	25
2.3. Simbolismo Organizacional.....	27

2.4. Cultura organizacional y el ambiente laboral	27
---	----

3. Concepto de la desmotivación laboral	28
---	----

CAPÍTULO II: MARCO METODOLÓGICO

2.1. Objetivos	30
----------------------	----

2.1.1. Objetivo general	30
-------------------------------	----

2.1.2. Objetivos específicos	30
------------------------------------	----

2.2. Justificación.....	31
-------------------------	----

2.3. Métodos de investigación.....	32
------------------------------------	----

2.4. Técnicas de investigación a utilizar. /Cualitativas y Cuantitativas	33
--	----

2.4. Variables e indicadores	34
------------------------------------	----

2.5. Muestra	37
--------------------	----

CAPÍTULO III: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS. PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA

3.1. Análisis de los resultados.....	38
--------------------------------------	----

3.2. Plan de comunicación interna	39
---	----

CONCLUSIONES	47
---------------------------	-----------

RECOMENDACIONES	49
------------------------------	-----------

BIBLIOGRAFIA	50
---------------------------	-----------

ANEXOS	
---------------	--

RESUMEN

La presente investigación es para enriquecer el trabajo de las comunicaciones internas del Ministerio Estatal de Medio Ambiente y Recursos Naturales con ubicación en Santo Domingo República Dominicana, tiene como objetivo proponer un plan de comunicación interna, con el fin de fomentar una buena cultura organizacional, para obtener una mejor reorientación de sus colaboradores, y de esta manera realizar el cumplimiento de las metas dictaminadas por los ejecutivos. El marco teórico nos ayudará a saber más sobre todo lo relacionado con la comunicación interna, y como por medio del análisis podríamos aplicar nuevas estrategias y tácticas que se seguirían bajo un mandato reestructurado con la participación de los públicos internos que son los verdaderos protagonistas para ese fiel cumplimiento. En este estudio se utilizó la investigación cualitativa, usando la forma de entrevistas, referencias bibliográficas y por observación al personal con una toma de muestra. Se identificaron las variables y elementos comunicacionales a los que influyen para que se presente un mal clima laboral dentro del departamento, se espera que con las recomendaciones, diagnósticos y propuestas que hemos realizado se pueda conseguir la solución definitiva de los problemas encontrados, para que aumente la producción, integridad de los equipos, y se reduzca la desmotivación.

DEDICATORIA

A mi madre

Juana Bautista Díaz Brea, por ser la mejor madre del mundo. Mil gracias Madre mía.

A mi esposa e hijas

Por aguantar todos estos días de ausencia y por motivarme a seguir con este proyecto que ha sido enriquecedor.

A mis hermanos

Por ser siempre fieles y atentos a mi vida profesional, y que cada día nos orientaban para no desmayarnos en el trayecto.

A mi tierra san José de Ocoa, y a todo el pueblo dominicano

Del cual me siento orgulloso de haber nacido.

AGRADECIMIENTOS

A Dios todo poderoso por permitirme concluir con éxito esta maestría, por la salud y la sabiduría.

A nuestros compañeros maestrantes, y mi eterno grupo de los (JY P) por siempre estar dispuestos a colaborar con nuestra persona y ser nuestros primeros críticos para que todo salga bien.

A mí querida maestra y asesora de tesis, Alicia Álvarez, un gran ser humano, excelente correctora de estilo y perfeccionista, demostró su profesionalismo y una buena manera de impartir las cátedras, para que todo resulte más ligero y el estudiantado asimile con buena satisfacción.

Quiero agradecer al Senador Pedro Alegría, por sus deseos y orientaciones cuando nos recibió en sus oficinas de Leidsa, gracias por todo el apoyo brindado.

A mi empresa (TELEMICRO) por permitirnos dejar ejercer los conocimientos que cada día aprendemos y por contar siempre con el aprecio de todos sus integrantes y la preocupación para que nuestra maestría sea una realidad.

Al periodista y amigo, Lic. Miguel Medina por siempre estar dispuesto cada vez que le solicitamos, gracias de corazón.

A la universidad APEC, por la formación en este postgrado y a sus excelentes maestros que nos capacitaron para dirigir, emprender y ser líderes.

Lic. Joel A. Sánchez

INTRODUCCIÓN

La presente investigación sobre un plan de comunicación interna en el Ministerio de Medio Ambiente, es más que una combinación de estrategias para reorientar y diseñar mejores códigos de trabajo en equipo, con esta pretendemos cambiar cosas que no andan bien, trazar el camino para nuevas rutas del flujo de una buena interpretación del mensaje por los colaboradores de la institución a través de un canal efectivo que cree impacto tanto para público interno como externo.

Al llevar a cabo este estudio se concluyó que la comunicación interna tiene un déficit que se desconoce por los directivos del lugar sobre la desmotivación en algunos colaboradores, los cuales producen que se deriven otros efectos negativos que si no se reparan podrían estallar, todo esto se relaciona con cambios internos a corto tiempo.

En ese mismo tenor debe tratarse de darle mayor importancia al uso de la cultura organizacional para que se conozca el comportamiento inapropiado entre algunos colaboradores. Resulta evidente que existe un problema interno, veremos más adelante las soluciones presentadas con las nuevas herramientas de comunicación que se estarían experimentando.

I. Presentación del objeto de estudio

Esta investigación fue realizada en el Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales, es una de las entidades del Estado de mayor prestigio y estimación del público en República Dominicana, partiendo del estudio que nos permite conducir más a fondo en el trabajo sobre la desmotivación laboral en este Ministerio, en cual determinaremos las carencias existentes.

Se analizó la comunicación interna, sus fallas y atributos, fue preciso analizar casi todo el entorno utilizando la metodología de la entrevista, sobre la base motivacional, con preguntas que involucraran a los mismos colaboradores para saber sus parencias sobre el tema en cuestión.

II. Justificación de la investigación.

- 1- **Teórica:** La investigación presentada se sustenta en los diferentes enfoques teóricos de la comunicación interna y su relación con la desmotivación laboral en el Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales, entidad del Estado que promueve las políticas de protección ambiental en el País, argumenta el deseo de verificar, rechazar o adoptar aspectos sobre todo lo relacionado con el tema y establecer un marco documental, sobre el proceso de desenvolvimiento del personal, y cuales desafíos enfrenta.
- 2- **Metodológico:** La presente investigación de carácter cualitativo se desarrollara un procedimiento que permita medir las variables que incurren en la desmotivación laboral por medio de la adaptación de entrevistas, fuentes documentales y observación. Así mismo pretendemos obtener datos de entero crédito a través de los resultados del estudio realizado.
- 3- **Práctica:** Presentar un plan de comunicación interna nos favorecerá para el buen clima laboral del Ministerio y promoverá un cambio de actitudes en

la población. En ese mismo orden perseguimos que haya una mejor cultura organizacional en todo lo que se relaciona a la comunicación entre colaboradores y sus jefes inmediatos, en fin podrán resolver un problema muy notorio.

III. Objetivos de la investigación.

Este trabajo será de utilidad para los ejecutivos departamentales, estudiantes del área de comunicación social, corporativa y profesionales de las diversas relacionadas con el saber.

Objetivo general:

Diseñar un plan de comunicación Interna para el Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales.

Objetivos específicos:

- 1- Analizar las conexiones teóricas acerca de la comunicación interna.
- 2- Determinar las causas que procuran la desmotivación laboral en el Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales.
- 3- Determinar las fortalezas y debilidades de la comunicación interna en el Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales.
- 4- Examinar los canales o herramientas de comunicación que utiliza el Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales.

IV. Planteamiento del marco teórico.

El presente informe se sustentará a través de un marco teórico y conceptual que permitirá saber el problema fundamentándonos en una mezcla de términos que usaremos para la materialización de la investigación.

Con esta compilación iniciamos un recorrido por las diversas teorías, para determinar una conexión entre ellas interpretando lo que se dice o ha tenido relevancia sobre nuestro tema para formar un conforme método de aprendizaje, que nos instruya en el terreno de estudio.

Se realiza una verificación o comprobación de las bibliografías y se compara con todo lo obtenido a través de revistas, documentos, o informaciones publicadas de tema a ser estudiado. Todas estas fuentes contribuirán a detallar la situación de la exploración, Produciendo conocimiento sobre el objetivo de investigación.

V. Formulación de la idea a defender

La presente investigación es la siguiente, un Plan de comunicación interna el Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales, con este se pretende resolver la desmotivación en colaboradores, además dejar impregnado un informe que permita contribuir con los distintos entornos, promover una cultura atractiva para el beneficio del Estado y otros públicos.

VI. Desarrollo de las estrategias metodológicas utilizadas.

Esta investigación es de carácter cualitativo, porque Proporcionaremos una metodología que permita comprender todo lo relacionado a la comunicación interna de la institución estatal. Tomaremos una muestra de los empleados para aplicarles entrevistas y también utilizaremos fuentes bibliográficas.

VII. Técnicas de investigación

Entrevistas, y fuentes documentales. Fueron entrevistados los empleados del departamento de comunicación para conocer sus experiencias de todo lo relacionado a esa área y así ubicar la problemática.

Fuentes documentales: utilizaremos libros, fuentes escritas y digitales sobre el tema de investigación.

Entrevista: Fueron entrevistados colaboradores y parte de los directivos del departamento de comunicación de Medio Ambiente con el fin de dar a conocer la desmotivación laboral en colaboradores de comunicación interna.

La observación: Mediante esta práctica se valoró el nivel del comportamiento y el trabajo en equipo.

Fuente documental: Se consultaron varios libros escritos, revistas, y fuentes digitales.

VIII. Dificultades en la ejecución de la investigación

En República Dominicana existe la cultura de esconder información, por eso fue difícil hacer un estudio a un Ministerio, donde ni los nombres de los entrevistados pudimos revelar, por el miedo que se tiene a que te destituyan del cargo. No hay fuentes concretas en donde se pueda buscar la información necesaria, es por ello que contamos con la aprobación de la entidad para abordar la problemática, no tienen en sus archivos los datos requeridos.

IX. Estructura del trabajo

Está dividido en tres capítulos, el capítulo I trata del marco teórico, es donde se analizan e investigan los diferentes conceptos, citas de autores y sus aportes al tema, además nos permite seguir un orden lógico sobre el problema que nos compete investigar.

En capítulo II o marco metodológico se enfoca en el diseño, objetivos generales y específicos, se justifica, así mismo se diagnostica, se detallan las variables, indicadores y muestras, se exponen los métodos utilizados en el estudio.

El capítulo III hace referencia a la propuesta, análisis de todo lo encontrado, se organizan estrategias para utilizar en un plan de comunicación, conclusiones, recomendaciones, bibliografía, anexos. La propuesta es el plan que se presenta para mejorar la situación en la entidad y como aplicarlas, en las recomendaciones, es una retroalimentación de cosas que se sugieren hacer en la organización.

Con las conclusiones se hace un paseo por todo el material, o sea los 3 capítulos que son el eje central del proyecto, así mismo se puede decir de la bibliografía que es donde aplicamos el derecho de autoría, y los que en si dan origen al objeto de estudio con las definiciones obtenidas, con los anexos mostramos las fuentes alternas utilizadas para mayor facilidad del lector a la hora de buscar de donde se obtuvo el material recopilado.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1. Historia de la comunicación interna

La comunicación interna como realidad y fenómeno corporativo siempre ha existido, ya que está radicada en la esencia de cualquier organización humana. De hecho, así como lo plantea (Watzlawic 1976) en sus axiomas de la comunicación humana, es imposible que una empresa no comunique, ya que la interacción entre sus miembros es vital para su funcionamiento y éxito.

Sin embargo, su gestión profesional, propiamente tal, comienza a desarrollarse en Estados Unidos Europa, a fines de la década de los setenta, época en que surge en los organigramas como una función casi siempre asociada a la estrategia de recursos humanos (gestión participativa y desarrollo del personal).

En la actualidad la comunicación interna ha ido avanzando con la llegada de las herramientas comunicativas, y la aceptación de las jerarquías para que los empleados trabajen en equipo y se comuniquen mejor entre ellos.

Villafañe, J. (2006) aporta que: dicha preocupación por la comunicación y la información en el seno de la empresa no respondió a una mera moda, sino que fue una respuesta, en términos del management, a la creciente complejidad que fueron adquiriendo las Organizaciones.

Este nuevo rol funcional tuvo su aval teórico cuando, en esa misma época, académicos y estudiosos de las ciencias empresariales y sociales lograron identificar las raíces diversas y múltiples de la CI, las que tendrían su origen en la teoría de la comunicación (comunicación corporativa), la teoría del comportamiento humano, la psicología laboral, la sociología y las relaciones humanas en esta fase primaria, que se extiende hasta los primeros años de los noventa, la gestión

formal se focalizó en difundir verticalmente información de sólo tres tipos: laboral (condiciones de trabajo y salarios), operativa (lo que se debe hacer y cómo hacerlo) y organizacional (políticas, normativas, historia y cultura interna).

El objetivo era promover, desarrollar una relación fluida entre las personas y facilitar la circulación e intercambio de información entre todos los niveles de la compañía. Para ello se contaba con herramientas tradicionales: desarrollo de medios internos eminentemente impresos (revistas, boletines, diarios murales, etc.) telefónicos y audiovisuales (videos); y acciones (eventos masivos-aniversarios, fiestas olimpiadas deportivas, etc.).

No cabe dudas que al definir de este autor todo concuerda con la realidad, a veces se producían, en las empresas una serie desorganización en las comunicaciones externas, crisis, desmotivaciones, y si no hubiese sido por el crecimiento masivo por las comunicaciones internas, las empresas se habrían manejado con su personal de manera incontrolable.

En otro tenor tenemos, uno de los autores más renombrados que se usará dentro del marco de apertura de esta investigación es Capriotti (2009, p. 39) destaca “el concepto de comunicación interna como conjunto de mensajes y acciones de comunicación elaboradas de forma consciente y voluntaria para relacionarse con los públicos de la organización, con el fin de comunicar con ellos de forma creativa”.

1.2. Conceptos de comunicación interna

Para entender algunos términos en el ambiente de las comunicaciones internas en las organizaciones, ya sean privadas o en el orden gubernamental, es preciso analizar todos los conceptos emitidos por autores.

Según Jesús García Jiménez (1998) en su libro la Comunicación Interna, este la define como: un recurso gerencial en orden a alcanzar los objetivos corporativos y culturales, organizacionales, funcionales, estratégicos y comportamentales de la empresa.

La comunicación interna no es un fin, sino un medio, una herramienta insustituible para desarrollar las nuevas competencias, que supone el nuevo contrato psicológico que hoy vincula a los hombres con las organizaciones. Así mismo lo comenta en su libro la comunicación dentro de las empresas es un pilar fundamental. Pese a ello, sigue siendo una asignatura pendiente en gran parte de las organizaciones.

Un ejemplo de ello es, la falta de definición de las funciones y recursos en los departamentos de recursos humanos así como en todo lo relativo a los aspectos económicos y técnicos, puntos esenciales a tener en cuenta para poder llevarla de forma satisfactoria.” Dentro de esta comunicación interna tenemos que determinar por un lado, cómo va a ser esa comunicación dentro de la empresa: - Interna-externa (nosotros nos centraremos en la comunicación interna): concepto explicado más arriba.

Para el Dr. Paul Capriotti (1998) Universidad Rovira i Virgili Tarragona (España) la comunicación interna “una correcta política de la comunicación en una organización (y su adecuada planificación y gestión) solamente es posible si se comprende en toda su magnitud el concepto básico de la Comunicación Interna”. Y no estamos hablando simplemente de recordar una definición más o menos acertada de dicha expresión, sino de aceptar e interiorizar la verdadera filosofía de la Comunicación Interna.

Un concepto muy utilizado, tanto a nivel teórico como en la práctica profesional, es aquél que dice que la Comunicación Interna es contar a la Organización lo que la Organización está haciendo.

Esta noción tiene un marcado carácter informacional, ya que es una perspectiva en la que se busca informar al personal de las noticias que suceden en la empresa. No se intenta la participación de los miembros de la empresa, sino que solamente se tiene la intención de transmitirles informaciones (las que el área responsable de comunicación interna considere como interesantes).

Esta concepción de la comunicación interna tiene un claro matiz dirigista, en el cual la comunicación, o mejor dicho, la transmisión de la información es sólo descendente, desde los niveles directivos hacia los subalternos.

Este concepto de comunicación interna es el que domina en la actualidad, y suele reflejarse en una gestión de la comunicación interna en la que se priorizan los medios informativos (revista de la empresa, boletín informativo, etc.) por encima de las comunicaciones interpersonales. Así, en muchos casos, la comunicación interna termina asociándose a la implantación de diversos medios informativos, como hacer una revista interna o poner un tablón de anuncios.

Por otra parte, podemos conceptualizar la Comunicación Interna como contar con la Organización para lo que la Organización está haciendo. Esta noción, aunque sólo cambie una palabra (contar con en lugar de contar a), implica un vuelco radical sobre el concepto anterior. En este caso, la idea central es la participación, hacer partícipes a todos los miembros de la organización de lo que la organización hace, instándoles a colaborar, a sugerir, a comentar; en una palabra: involucrar a todos los miembros de la organización en la Comunicación.

De esta manera, el intercambio de información se vuelve bidireccional, de forma ascendente, descendente y horizontal, facilitando la interacción por medio del Diálogo -es decir, la participación de las 2 partes en la comunicación-, adoptando así un verdadero carácter comunicativo.

Según palabras de Berlo (1981 P. 127) “al comunicarnos tratamos de alcanzar objetivos relacionados con nuestra intención básica de influir en nuestro medio ambiente y en nosotros mismos. Decimos a menudo que queremos que nuestros receptores den ciertas respuestas, que sepan determinadas cosas, que piensen en una forma u otra, que puedan hacer distintas cosas”.

Comunicación interna es una construcción diaria de las relaciones dentro de una empresa en las reuniones, en el intercambio diario, permanente, en los espacios de discusión y de reflexión (seminarios, reuniones, clases), en la difusión de mensajes (notas, memorandos, teléfono, mural, afiches), en los encuentros casuales, en el reconocimiento y respeto por las expresiones del otro.

Brandolini- M. González (2009). Nos agregan lo siguiente: En una empresa todo comunica. Éste es el primer postulado y es uno de los motivos por los cuales se puede afirmar con seguridad que no existen empresas sin comunicación interna. La dirección general, los gerentes, los mandos medios, los empleados, hablan, interactúan, conversan, hacen comentarios y hasta en sus gestos comunican dentro y fuera de los ámbitos de trabajo.

De esta manera, la comunicación interna asume uno de los roles más importantes dentro de la gestión empresarial y es el de generar confianza entre todos los empleados hacia el proyecto de trabajo que se realiza dentro de la organización y reproducir su cultura. Aunque el postulado de que “todo comunica” no significa que la información que se transmita sea la más indicada para el crecimiento de una empresa. Por el contrario, las empresas que libran al azar las cuestiones de comunicación deben enfrentar serios problemas.

A los efectos de profundizar en su estudio, se han identificado distintas formas de comunicación, donde se concuerda con Marín (1997) que propone guiar el tema a través de la doble distinción entre comunicación formal e informal, por una parte y horizontal, ascendente y descendente, por la otra.

Formal: Es aquella comunicación cuyo contenido está referido a aspectos laborales. En general, esta comunicación utiliza la escritura como medio (Comunicados, memoranda, etc. La velocidad es lenta debido a que tiene que cumplir todas las formalidades burocráticas.

Informal: Es aquel tipo de comunicación cuyo contenido, a pesar de ser de aspectos laborales, utiliza canales no oficiales. (Reunión alrededor del botellón de agua, encuentros en los pasillos, etc.). Es más veloz que la formal.

Horizontal: Se desarrolla entre los empleados de un mismo nivel corporativo. Muy pocas veces utiliza las canales oficiales y es totalmente informal. También es conocida como comunicación plana.

Comunicación ascendente: es aquella que se realiza desde abajo hacia arriba en la jerarquía.

Comunicación descendente: es aquella que se realiza desde arriba hacia abajo en la jerarquía. En la comunicación informal se debe tener mucho cuidado con la aparición de los rumores, estos ocurren cuando los trabajadores no son informados de lo que está ocurriendo en la empresa, los que creen saber algo lo comunican al resto, y a medida que la información circula se van produciendo exageraciones y distorsiones hasta que llega el momento en que el mensaje que se recibe es completamente diferente al que se envió, y en la mayoría de los casos, erróneo aunque la información inicial fuese fidedigna.

La dirección debe estar atenta ante el nacimiento de cualquier rumor porque circula rápidamente; creando incertidumbres y temores que no permiten trabajar de forma eficiente, y más aún cuando la institución está en proceso de cambio, pues cualquier información falsa sobre lo que está pasando traerían nefastas consecuencias.

La comunicación interna es una vía para que las personas, mediante la transparencia en el conocimiento de los temas que les afectan, puedan sentirse más involucradas en sus actuaciones cada día, y aumentar su motivación personal.

De otro lado, la comunicación interna satisface las necesidades propias de la organización ya que contribuye a alcanzar los objetivos finales, reduce la conflictividad y mejora el clima de trabajo. (Somoza, 1995).

En sentido general, todos los autores señalados anteriormente abordan la comunicación interna, vemos un cambio en criterios de ideas, por lo tanto hace una gran empatía con el buen crecimiento laboral, creemos que es la que rige el orden para que una empresa pueda crecer y mantener el dinamismo de una buena empleomanía.

1.3. Características de la comunicación interna

Conforme, a Stephen P. Robbins. (1999) La comunicación interna se divide en tres tipos:

- **Comunicación ascendente:** Este tipo de comunicación fluye hacia un nivel superior en el grupo o la organización. Se utiliza para proporcionar retroalimentación a los de arriba, informarle hacia el progreso de las metas y darles a conocer problemas actuales.

Aquí los gerentes pueden saber cómo se sienten los empleados en sus puestos de trabajo, con sus compañeros de trabajos y con la organización en general. Aquí se pueden usar algunas medios comunicacionales como son: Los correos electrónicos, entrevistas al personal, buzón de sugerencias y retroalimentaciones grupales.

La Comunicación descendente: Aquí la comunicación fluye de un nivel del grupo u organización a un nivel más bajo. Es utilizado por los líderes de grupo y los gerentes para asignar metas, proporcionar instrucciones, informar a los subordinados, acerca de las políticas o procedimientos, también para retroalimentar aspectos de su desempeño. Los líderes pueden hacer uso para comunicarse con su personal como son: reuniones formales e informales, intranet, dinámicas grupales, entrevistas personales, correos electrónicos.

- **Comunicación lateral:** Aquí se da cuando la comunicación tiene lugar entre los miembros del mismo grupo de trabajo, al mismo nivel, entre los gerentes del mismo nivel. Este tipo de medio utiliza más herramientas como son comunicaciones directas verbales, reuniones de grupos informales, uso de los correos electrónicos y retroalimentaciones en reuniones de grupos.

En los tiempos que vivimos se hace mucho uso de la tecnología para comunicarse, pensando que esto es lo más importante a la hora de comunicarnos, pero siempre será irremplazable la comunicaciones directas, personales, cara a cara, donde no solo se da a conocer las expresiones verbales de la comunicaciones, sino también las comunicaciones no verbales. Así se podrá llegar a una efectividad en la comunicación que las personas transmitan, ya sea a niveles descendentes, ascendentes o laterales.

Seguidamente, Begoña Viña (2005), la **comunicación** es el componente fundamental que faculta la obtención de las metas organizacionales. El progreso en todos los componentes que configuran la fracción de la evolución de desarrollo de la **comunicación** constituye ejecutar los vínculos entre personas y grupos para que éstas sean más claras en todas las cotas **organizacionales**, en punto se ejecute en mando horizontal o vertical.

La útil **comunicación** actúa provechosamente en la motivación de las personas que ocupan la organización y en el clima y el rendimiento, pero se han observado que si falla la comunicación el vínculo es contrario, exteriorizándose disposiciones de negación de cara a la ocupación encomendada con la consecuente trascendencia en el rendimiento laboral y en el clima.

La cultura corporativa está intrínsecamente relacionada con la forma de encauzarla **comunicación** y desenvolverla. La cultura constituye el traspaso de preceptos, convicciones y metas, algo que sería súper difícil sin una útil dirección de la **comunicación interna**. Esta dirección no estriba únicamente en transferir asesoría sino también en la manera en que se ejecuta y ésta muy apoyada por el armazón organizacional.

Con cierta asiduidad descubrimos organizaciones con espacios prácticos o geográficos libres, que atesoran disputas entre ellos, con abundantes cotas de jerarquía y de burocracia, en el cual las autoridades intermedias operan con una información restringida y en el cual las maneras de **comunicación** usadas son insuficientemente apropiadas.

Con estas peculiaridades, es imposible que pueda existir una útil **comunicación interna**, tanto en el mando ascendente como descendente ya es comprensible que ésta se descuide entre una cota y otra, que se deforme o que padezca aislamientos de cualquier tipo. Los efectos de semejante dirección son:

- **Carencia de motivación:** el trabajador no se considera como parte de la organización, no se compromete, no coopera y esto termina afectando tanto en la complacencia del empleado como en el rendimiento.
- **No hay precisión en los cometidos:** esto atañe tanto al trabajador que no conoce cuál es su papel o que se aguarda de él, como a los vínculos entre distintos grupos, ocasionando disputas por asuntos de lucha.

- **Infrautilización del potencial humano:** el equipo humano va persistiendo en la inadaptación en cuanto a la utilización de la tecnología, lo que trasciende nocivamente en el rendimiento y en la figura organizacional.
- **Aumento de la comunicación descuidada:** en el momento que los cauces no trabajan o están estropeados, ocasiona un incremento de chismes con lo que los trabajadores pactan reducir el desasosiego que les ocasiona la privación de información y darle conciencia a lo que sucede en sus proximidades.

Como conclusión decir que ni la comunicación descuidada es idónea para un trueque de información verdadera, ni la que se acota a traspasar mandatos. La comunicación ha de ayudar como un componente fundamental que faculte la evaluación de diferentes expectativas y señales, que ayude para solucionar cuestiones y probar especiales resoluciones, que posibilite las correspondencias entre los órganos de la organización y que apruebe a ésta para aclimatarse a los trueques. Ante esto es imprescindible la confección de una dirección de comunicación interna que proporcione que ésta se transforme en una pieza fundamental y estimulante.

Los autores argumentan sobre como fluye la comunicación y sus diferentes tipos, nos hacen entender que es compartida por varias vías, entre las cuales podemos citar la ascendente, descendente, lateral, y que va intrínsecamente de la mano con la cultura corporativa, pero así mismo nos abundan que si existiese una disminución en el compromiso de asumir el reto motivacional, podría perjudicar en sentido de rendir en tareas.

1.4. Herramientas de la comunicación Interna

Según lo refiere, Robín Light (2010)

- Intranet.
- Newsletter digital.
- Revista interna.
- Carteleras.
- Buzón de ideas.
- Banners institucionales
- Webs especiales
- Red de facilitadores
- Reuniones, desayunos
- Encuentros de CCII
- Redes sociales

Tras los conceptos descritos, deja entender que todos los mensajes tienen difusión a través de un canal que es utilizado como vehículo para transportar la información que circula alrededor de una entidad pública o privada, y que alguien utilizando un mecanismo tecnológico hace que se direccioné sin interrupción.

1.5. Objetivos para una comunicación interna eficaz

Paul A. Argenti (2014) dice lo siguiente: una vez analizado el impacto que el constante cambio del entorno empresarial ejerce sobre los esfuerzos de comunicación interna y la importancia de la estrategia de solicitar feedback a los empleados a través de encuestas de clima y auditorías internas, exploraremos las posibilidades de organizar la función de comunicación interna de manera que apoye a la misión de la organización.

Esta tarea solo es posible si la dirección cree en la importancia estratégica de la comunicación y se gestiona a través un área específica.

Este objetivo, nos deja ver el resultado positivo que se obtiene, como su nombre lo indica, eficaz, implica todo lo relacionado con el aprovechamiento, y la aplicación desde el orden jerárquico hasta los subalternos, ósea la adaptación de los integrantes con herramientas comunicativas internas y su fidelidad para trabajar en mancomunidad hacia una misma dirección.

1.6. Objetivos de la comunicación interna

Así mismo, Sara Montiel (2017) la comunicación es inherente al ser humano, es imposible no comunicarse. Así que, como empresa o como organización, además de cuidar y planificar la comunicación con nuestro público o con nuestros clientes, es básico tener muy presente la comunicación interna, es decir, la comunicación que se sucede entre los trabajadores y los equipos de la organización.

Una buena comunicación interna puede ser una gran aliada a la hora de alcanzar nuestros objetivos y, por el contrario, una comunicación interna deficitaria nos puede suponer muchos obstáculos. Tener un equipo motivado e implicado es imprescindible para alcanzar el éxito.

Los objetivos que debe contemplar un plan de comunicación interna son, Informar: los trabajadores tienen que estar al corriente de la misión de la empresa, de su filosofía, de sus valores, de la estrategia, etc. En definitiva, tienen que estar al corriente de lo que sucede dentro de la empresa en todo momento, en la medida que sea posible. En este sentido, la organización se tiene que mostrar transparente y no tiene que tener miedo a compartir lo que sabe o lo que ocurre.

Proporcionar información reduce la incertidumbre y previene los rumores, Democratizar la comunicación: facilitar el diálogo entre la dirección y los trabajadores, el *feedback* de abajo hacia arriba, es fundamental para que las

propuestas, las ideas y las dificultades circulen y se puedan tener siempre en cuenta, escuchar a los equipos es fundamental para toda organización. Potenciar la identidad y el sentimiento de pertenencia de los trabajadores a la compañía para conseguir retener el talento.

El equipo humano aumentará su eficacia y su eficiencia en la medida que se sienta parte del proyecto y su papel en la organización sea valorado positivamente. Sólo así, estarán dispuestos a dar lo mejor de ellos mismos. Además, los equipos humanos son la cara visible de la empresa, con lo cual es imprescindible que se sientan identificados con la cultura de la organización para que puedan, así, transmitir adecuadamente sus valores.

Implicar y motivar: involucrar a todos los miembros de la organización, que todos se sientan partícipes del proyecto común y tengan espacio para hacer aportaciones y tomar decisiones. También, resaltar sus virtudes, hacerlos brillar en aquello que sean mejores. Si los trabajadores participan activamente en la planificación del proyecto y durante todo el proceso, se harán suyos los objetivos a alcanzar y dedicaran todas sus energías a ello Innovar: buscar e implementar diferentes medios que permitan la comunicación, haciendo uso de nuevas estrategias y herramientas que vayan más allá de las tradicionales (por ejemplo: redes sociales internas, Newsletter, Wikis, tablón de anuncios, vídeos, jornadas, encuentros, etc.).

Desde el uso de nuevas plataformas digitales hasta actividades más lúdicas: cada empresa deberá adaptarse a las opciones disponibles en cada momento e incorporarlas de acuerdo a sus necesidades. Y es importante no olvidar que tan valiosos son los espacios de comunicación formal, como los espacios de comunicación informal.

Los que nacen de la espontaneidad y el compartir los éxitos: hacer partícipes a los trabajadores de los logros conseguidos y de la buena marcha de la empresa aumentará su satisfacción y su implicación, ya que sentirán que el éxito es también suyo.

Sobre la base del tema se puede decir que, para esto no es más que proyectar un norte a seguir para una mejor comunicación entre ejecutivos y las base, conformar proyectos al unísono también lograr que se trabaje más en equipo, y un manejo mejor de la comunicación con usuarios, estos objetivos de dejan a la empresa una mayor visión de lo que se persigue, identifican orígenes y posibles causas de algún problema.

1.7. Teorías de la comunicación Interna

La comunicación interna se origina dentro de la empresa y está dirigida solamente a los miembros de la misma. La importancia de la comunicación interna radica en que no solamente se encarga de que los empleados reciban y entiendan las obligaciones y derechos que tienen en la empresa, sino también que ellos conozcan la importancia que tienen para la empresa.

Fernández Collado(1999) describe la comunicación interna como: el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan bien informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales. Una buena comunicación interna ayuda a mejorar las buenas relaciones entre los miembros de una empresa por medio de la circulación de mensajes, con el objetivo de proveer comunicación, motivación y unión.

Aquí el autor hace una descripción desde los orígenes, de modo organizacional, y que está fundamentada hacia dentro para que los colaboradores reciban mandatos, y hacerlos más productivos y que conozcan una buena cultura organizacional.

1.8. Comunicación online

Como dice, Paul A. Argenti (2014) “Aunque las reuniones son una vía importante de comunicación con los empleados, la llegada de las Intranets corporativas a finales de los años noventa aportó un nuevo canal mediante el que las compañías podían llegar a sus empleados de forma rápida y amplia cuando deseaban informarle sobre eventos o iniciativas importantes”.

El canal de intranet también es adecuado para la transmisión de información sobre retribución de beneficios a los empleados, Watson Wyatt en un estudio realizado con 2.000 empleados, estos eligen Intranet como uno de los canales preferidos para recibir información sobre retribución de beneficios.

Intranet, a pesar del gran abanico de oportunidades que ofrece desde el punto de vista tecnológico, debe utilizarse con precaución si queremos que sirva para mejorar la comunicación, y no para mirar el impacto de los mensajes que emite la alta dirección. Los empleados son bombardeados constantemente con información, especialmente teniendo en cuenta la ubicuidad del correo electrónico y los mensajes de voz; pero las acciones de comunicación deben ser relevantes y atractivas para llegar de forma eficaz a los empleados. La intranet corporativa de Welmont Health System siempre había sido “de talla única” hasta que la compañía la rediseñó internamente para incluir “la presencia de un sistema de noticias exclusivas sobre la entidad” que estimulara la implicación de los empleados.

Definiremos lo online como un facilitador para la vida del ser humano, sencillamente, porque todo es a un clic, lectura de libros, entre otros, pero si lo llevamos al orden organizacional, es todavía aún mejor, es factible para los empleados como para los jefes, la tecnología ha protagonizado un papel de primacía para las comunicaciones internas.

1.9. Relación de la comunicación interna con el medio ambiente

De acuerdo con la Web ISO 14001, Comunicación Ambiental (2015) la comunicación interna es la que se puede entender en los diferentes niveles y funciones de las personas que se encargan del desarrollo, la implantación y el mantenimiento del Sistema de Gestión Ambiental.

En la comunicación ambiental interna se deben realizar:

- Formar a los trabajadores en la política ambiental.
- Interaccionar entre el personal con responsabilidades que se han identificado para mantener el Sistema de Gestión Ambiental ISO14001.
- Informar a la alta dirección de los cambios o los resultados del Sistema de Gestión Ambiental.

A juzgar por el Periódico Ecoticias.com (2009), para establecer una estrategia de comunicación ambiental es importante definir los objetivos, las responsabilidades y los medios de los que se va a disponer. La estrategia deberá recoger los agentes interesados y estudiar la información que se quiere comunicar a cada receptor y de qué modo. El conjunto de receptores, tipos y acciones, debidamente ordenados y organizados constituye el Plan de Comunicación Ambiental de la empresa.

Necesidad de la comunicación ambiental para las empresas, Ventajas y riesgos. Es importante abordar una estrategia de comunicación ambiental en la empresa, ya que cuando la comunicación se produce de forma involuntaria resulta en una información distorsionada. Cuando no se quiere comunicar se comunica erróneamente. Por lo tanto, es conveniente evitar esto, puesto que las imágenes negativas creadas son difíciles de cambiar.

Ante algún problema de la empresa (denuncias, accidentes...) la administración y la sociedad van a actuar según la imagen preconcebida, que si no se ha dirigido de forma voluntaria va a ser probablemente negativa. Si previamente a estos problemas de la empresa, ha existido una comunicación ambiental positiva, los medios de comunicación, la administración y los ciudadanos actuarán de otra manera, ya que la empresa ofrece una imagen de responsabilidad y se podrá ver como fruto de un accidente en vez de cómo una negligencia, asimismo, también estará preparada para afrontar una comunicación especial en estos casos (comunicación de crisis).

Señalado por Virginia Argento (2013) Banco Galicia mantiene desde hace tiempo una tradición que pone el acento en la celebración de diversas fechas para promover el entusiasmo, uno de los valores corporativos. La sustentabilidad, que está presente en todo lo que hace el Banco, también está presente en el "Calendario del Entusiasmo". Y una ocasión destacada a la que le confiere un gran interés es el Día del Medio Ambiente. Se aprovecha la celebración para reforzar el compromiso de los colaboradores con el cuidado del planeta y con el Sistema de Gestión Ambiental del Banco, a través de nuevas propuestas.

Cada 5 de junio, la Gerencia de Responsabilidad Social Corporativa y el área de Comunicación Interna se encargan de llevar adelante ideas para que los colaboradores del Banco sean parte del Día del Medio Ambiente. En la última celebración se impulsó una propuesta realmente creativa e innovadora: mostrarle a los colaboradores distintos tipos de objetos que se pueden producir a partir de

materiales destinados al reciclado. Ya desde el comienzo del día, se fue transmitiendo este mensaje al entregar a sus colaboradores figuras de grullas como *souvenir*, hechas con la técnica del origamis y con papel. “En esta propuesta no sólo encontramos una forma de ganar recordación por la originalidad, sino que además nos propusimos cumplir dos objetivos importantes: reutilizar el papel de la oficina y, como consecuencia, poner de relieve la importancia de su reciclado o reutilización para reforzar el compromiso con nuestra Campaña de Separación de Papel interna”, explicó Alejandra González, coordinadora ambiental de la Gerencia de RSC, dentro del artículo creatividad al servicio del medio ambiente por la autora citada al principio del párrafo.

“La grulla de papel se entregaba acompañada de una tarjeta con dibujos de otros animales armados en base a origamis, y con el lema Dale una segunda oportunidad a tus residuos”

1.10. La comunicación interna en el nuevo contexto

Según el autor Paul A. Argenti (2014), mundo empresarial ha cambiado radicalmente en los últimos 50 años. El empleado actual es, en sus valores, expectativa y necesidades, una persona diferente del empleado de décadas pasadas. La mayoría de los empleados actuales son personas con una buena formación, que tienen expectativa más alta de las que tenían sus padres respecto a los objetivos de su trayectoria laboral y que demuestran un mayor interés por conocer y entender adecuadamente la compañía para la que trabajan.

El lugar de trabajo también es diferente hoy día; la regla general son planillas más ajustadas, jornadas laborales más extensas, mayor carga de trabajo y mayor énfasis en el rendimiento. En los últimos años, la internalización de puesto de trabajo a países emergentes ha originado entre los empleados sentimientos de incertidumbre, desasosiego y frustración.

La naturaleza cada vez más compleja y competitiva del entorno empresarial actual incrementa el nivel de presión al que están sometidos los empleados y hace que sea necesario un esfuerzo más coordinado de la organización como un conjunto, lo que implica un gran trabajo desde el área de comunicación interna.

1.11. Plan de Comunicación Interna

Apunta, Cuervo. Marisa (2009) el Plan de Comunicación Interna debe formar parte del Plan Estratégico de Comunicación global de la organización. Es frecuente considerar a los empleados como un público cautivo aislado de las necesidades y acciones comunicacionales de la empresa en su conjunto, generando así un desvío entre la imagen percibida por los públicos externos y la imagen interna (endoimagen).

La comunicación interna de 360^a apunta a aplicar el mismo concepto de comunicación integral aplicado desde hace tiempo a la comunicación externa (publicidad, relaciones públicas, marketing, BTL). Y en este caso la integralidad se refiere no sólo a considerar que todos los mensajes que emite la compañía llegan a los empleados por canales tanto internos como externos sino que los mismos canales de comunicación interna deben reunir esas características de diversificación y globalidad.

En este marco se hace imprescindible para quien planifica la comunicación interna identificar por un lado las distintas oportunidades y medios a los que los empleados están expuestos y en los cuales reciben o pueden recibir mensajes externos de la compañía; por otro lado, esa información será valiosa para diseñar los canales y mensajes de comunicación interna en forma coherente con la imagen visual y el discurso corporativo global.

Si los empleados reciben información sobre `su` empresa tanto de los medios publicitarios como de los medios de prensa en formatos atractivos, claros y cuidados y como empleados la comunicación que reciben es insuficiente, difusa o contradictoria y a través de canales obsoletos y poco trabajados el efecto será una pérdida de identificación con la compañía y un sentido de desvaloración de su rol de colaborador.

El concepto de integralidad en la comunicación interna debe entenderse como un proceso y un producto que involucra a los actores intervinientes en el proceso mismo de la comunicación. La comunicación interna es integral desde el emisor, ya que Relaciones Públicas traduce en un mensaje unificado y coherente la visión de distintos sectores de la organización.

Es integral desde los soportes utilizados, ya que la comunicación interna de la empresa se despliega no sólo en medios, sino que trabaja también en los intercambios, en las relaciones interpersonales horizontales, ascendentes y descendentes. Y a la vez, es una comunicación interna que se ocupa de generar actividades de comunicación que brinden la posibilidad de desarrollar capacidades a las distintas audiencias.

Aporta, Paul Capriotti (2006) un plan de comunicación interna responde a los siguientes objetivos:

- **A nivel relacional:** establecer una relación fluida entre las diferentes personas que coexisten en la institución, por medio de canales adecuados ante todos los niveles.
- **A nivel operativo:** facilitar la circulación e intercambio de información entre todos los niveles, permitiendo así un funcionamiento más ágil y dinámico de las distintas áreas y una mejor coordinación entre ellas. Esto implica la acción de diseñar, evaluar, y mantener las redes de información entre las áreas y las personas.

- **A nivel motivacional:** motivar y dinamizar la labor de los miembros de la organización, contribuyendo a crear un clima de trabajo agradable, que redunde en una mejor calidad de trabajo y en la mejora de la productividad y competitividad.
- **A nivel actitudinal:** obtener la aceptación e integración de los empleados a la filosofía, valores y fines globales de la organización.
- **A nivel formativo:** apoyar, capacitar y fortalecer las competencias comunicativas entre los miembros de la organización.

Esto es más que un análisis, es donde se recomienda, se diseña cuáles serían las nuevas pautas a seguir para el mejoramiento en la comunicación interna de una entidad, o más bien producir cambios con estrategias nuevas.

2. Historia de la cultura organizacional

Ritter, (2008) en su libro Cultura Organizacional, hace referencia a ésta y la define como la manera en que actúan los integrantes de un grupo u organización y que tiene su origen en un conjunto de creencias y valores compartidos”. (Ritter, 2008, P.53).

Ampliando, Schwartz y Davis (1981) afirman que la cultura organizacional es un patrón de las creencias y expectativas compartidas por los miembros de la organización. Estas creencias y expectativas producen normas que, poderosamente, forman la conducta de los individuos y los grupos en la organización.

Se remonta a 1979, desde ese tiempo se viene hablando del término, pero a medida que fueron avanzando los años se le dio mejor forma, aquella empresa que no propague la cultura organizacional no será dimensionada por sus colaboradores, no se sentirán identificados.

2.1. Componentes de la cultura organizacional

Documento de cátedra |TPM (2007), en cuanto, a los elementos de la cultura organizacional, los mismos están dados por los caracteres del entorno compartidos; tecnología, hábitos y modos de conducta; cargos y funciones; roles; ritos, ceremonias y rutinas; redes de comunicación; sistema de valores, mitos y creencias.

En tanto recurso en sí misma, la cultura organizacional contiene elementos con aptitud para construir, transformar y generar condiciones organizacionales, hallándose entonces en el dominio de las capacidades existentes y por lo tanto en el de la autoorganización.

En el dominio de las capacidades están presentes también los 5 elementos de los otros dominios propios (de las relaciones, de los propósitos, entre otros) del funcionamiento de la organización. Lejos de ser un elemento frágil dentro de la organización (por aquello del movimiento y la síntesis de antagonismos), la cultura se constituye en uno de los elementos más difíciles de modificar, ya que se refuerza a sí misma a través de los criterios dominantes que instituye.

Estos, a su vez, se apoyan en instituciones básicas del medio social y en las ideologías y valores que legitiman los mecanismos de poder. Valores uno de los elementos destacados de la cultura organizacional son, sin dudas, los valores: el conjunto de creencias que la organización tiene sobre determinadas conductas específicas y sobre los fines u objetivos de su existencia.

Estos valores fundamentales constituyen la base desde la cual los líderes actúan en cada organización, y a partir de ella establecen planes y estrategias. Son los principios básicos que deben ser cumplidos si se quiere sobrevivir en esa organización. Los valores dirigen a las organizaciones.

Este sistema de valores, aprehendido por la totalidad de los integrantes de la organización –principalmente por medio de la Comunicación- surge de la historia organizacional, las decisiones de sus miembros, las acciones cotidianas y el día a día de la entidad. A lo largo del tiempo, algunos de esos elementos devienen en valores simbólicos que operan a manera de acuerdos tácitos entre los miembros y que configuran marcos de evaluación, estableciendo lo aceptable y lo no aceptable, lo esperable y lo no esperable en el seno de un sistema social determinado. Cada organización define sus propios valores.

Debe destacarse que, en la medida que los valores de una organización estén en concordancia con los valores de la justicia natural que los miembros y socios estratégicos tienen como característica inherente, la organización se verá más fortalecida.

Esta unidad de criterios permite una 6 identificación más rápida y más comprometida de sujetos con la organización, su Visión y su Misión. Entre estos valores morales y normas de conducta organizacionales se pueden mencionar, como ejemplo, los siguientes: Importancia de ejecutar el trabajo bien desde la primera vez. Creencia en una calidad superior. El cliente es primero. Creencia en la innovación. Creencia en la comunicación honesta.

Excelencia a través del mejoramiento continuo. Sentido de pertenencia a la organización. Cada uno se siente dueño de la organización. Respeto mutuo. Integridad. Trabajo en equipo. Igual oportunidad para todos. Los errores son tomados como oportunidad de mejoramiento. Conducta ética responsable. Protección ambiental. Desarrollo de habilidades de Liderazgo participativo.

Denison (1997) apoya ideas anteriores, y menciona sobre la cultura organizacional que "el significado es establecido por la socialización de una variedad de grupos identificados que convergen en el lugar de trabajo". El autor Concibe la cultura como una variable más, influyente en el comportamiento y sus resultados, como tecnología, estructura, liderazgo y clima.

La organización es cultura. Metáfora que sirve para expresar la comunicación socio-antropológica (Enfoque funcional).

Shein (1985) Propone tres ángulos ligados distintos, pero ligados entre sí para el estudio de la Cultura: Artefactos y creaciones, Valores y creencias fundamentales.

Por lo tanto, Zapata (2007) la cultura no es aprendida de forma consciente por los miembros de la organización, por lo que los comportamientos se condicionan de manera inconsciente.

2.2. Concepto de cultura organizacional

Así lo deja ver Chiavenato D. (2004), así como cada persona tiene una cultura, las organizaciones se caracterizan por tener culturas corporativas específicas. El primer paso para conocer a una organización es conocer su cultura. Formar parte de una empresa, trabajar en ella, participar en sus actividades y desarrollar una carrera implica asimilar su cultura organizacional o su filosofía corporativa.

La forma en que interactúan las personas, las actitudes predominantes, los supuestos subyacentes, las aspiraciones y los asuntos relevantes de las interacciones humanas forman parte de la cultura de la organización. La cultura organizacional no es algo palpable. Sólo puede observarse en razón de sus efectos y consecuencias. En este sentido, es parecida a un iceberg. En la parte superior, la que está por encima del nivel del agua, están los aspectos visibles y superficiales de las organizaciones, los cuales se derivan de su cultura.

Siguiendo el orden, Robbins (1994), clasifica la cultura organizacional entre débil y fuerte.

Conocer la cultura de la organización es relevante en el comportamiento del personal que labora en la entidad porque ella "... potencia aspectos como el de la eficacia, diferenciación, innovación, y adaptación..." Valle (1995.74).

Pettigrew (1979) es quien describe el término de cultura se va desarrollando como "el sistema de significados públicamente y colectivamente aceptados para un grupo determinado en un tiempo dado".

Ricardo (2005) afirma que la cultura, entendida como el grado de acuerdo y compromiso con los valores y normas, tiene relación con el desempeño organizacional.

“Cultura organizacional, es un modelo de presunciones básicas e inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir descubriendo sus problemas de adaptación externa e integración interna, que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas”. (Shein, E., 1998) es decir en la cultura de Shein, como una conjunción de hechos circunstanciales compartidos por una colectividad que en medida de la importancia o huella son considerados como los lineamientos que regirán a la entidad. Se entiende que la cultura organizacional está conformada de experiencias comunes al grupo y que se valían a través del aprendizaje.

Adujo, Silíceo et al. (2000) la cultura da orden a la realidad en la organización, permitiendo a los miembros de la organización comprender y convivir con las demás personas.

Adaptado ha, Phalen (2000) la cultura organizacional se genera por las experiencias grupales significativas en una organización que generan aprendizaje en sus miembros, para orientar los comportamientos hacia el fortalecimiento de las relaciones con los demás.

Aportado por, Guillen y Guil (2000), la cultura organizacional aporta un programa cognitivo, emocional y perceptivo con el que se resuelven los problemas internos y externos de integración, se reduce la incertidumbre, se justifican las conductas de sus miembros, se define el trato a los clientes, se coordinan y se coopera en equipos, entre otros. Es decir, la cultura no es tangible pero se manifiesta en forma de mitos, ritos e historias que enlazan la organización y sus héroes, creencias y manifestaciones físicas.

De acorde con, Shein (1991) la cultura constituye la capa externa o visible de la cultura: arquitectura, logotipos, imagen, uniforme, entre otros.

Y, también, Méndez, (2001, p.82). “La cultura organizacional se define desde una perspectiva sociológica, como “el conjunto de valores, creencias, ideologías, hábitos, costumbres y normas que comparten los individuos”. (2001, p.82).

Keith y Newstrom (2003) destacan: la importancia de la comunicación dentro de la organización por medio de la socialización de métodos, para la transmisión de los elementos fundamentales de la cultura organizacional y la individualización. Esta se refiere a la influencia del personal en las actividades de la empresa, en su cotidianidad, es decir, cuando logran ejercer influencia sobre el sistema que los rodea en el trabajo.

Ricardo (2005) añade, que la cultura, entendida como el grado de acuerdo y compromiso con los valores y normas, tiene relación con el desempeño organizacional.

Ampliando un poco más, hace afirmaciones de las creencias, de ahí se podría derivar la identidad corporativa, los valores, costumbres, hábitos, esto permite dignificar el prestigio y la credibilidad de esa compañía.

2.3. Simbolismo Organizacional

Dandridge, Mitroff y Joyce, (1980) introducen: el término "simbolismo organizacional", con el cual aluden a que un análisis de los símbolos y sus respectivos usos, los cuales traerá consigo una comprensión completa de todos los aspectos de un sistema.

2.4. Cultura organizacional y el ambiente laboral

Luego, María Cristina Hernández García (2004) en la página web gestiopolis.com, conocimiento son recursos indispensables para proveer a cualquier organización, aunque la obtención de información no es un fenómeno

nuevo, cada día las organizaciones dependen en mayor medida de la información como recurso para generar conocimiento en función de lograr sus metas y objetivos, la necesidad de implementar sistemas de gestión de información desde la perspectiva organizacional.

Referir la importancia que tienen el ambiente y la cultura organizacional para la gestión de información en las organizaciones las características de la investigación en torno a los fundamentos teóricos sobre, cultura organizacional y ambiente en las organizaciones. Para comprender por qué el ambiente que hay dentro de una organización y en el contexto externo de ella, ejercen influencias que afectan el comportamiento, y predispone de manera positiva o negativa ante el cumplimiento de las metas de la organización; el ambiente son aquellos factores que pueden y deben influir en las decisiones que se toman dentro de la organización y que tiene relación con todo lo que nos rodea.

Una organización existe dentro de un ambiente que está compuesto por varios factores (el gobierno o administración, el sistema legal por el que se rige, las fuentes de trabajo, suministradores, clientes y estado tecnológico existente) que pueden afectar el funcionamiento organizacional.

Uno viene generado por las emociones, y el otro por lo estructural, que tiene que ver más con difusión de la organización y lo relacionado a su funcionamiento interno.

3. Concepto de la desmotivación laboral

La Psicóloga, Silvia Fernández Sancho (2013), explica en su tesis doctoral sobre la desmotivación, afirma que La desmotivación es el término antagónico de motivación, y se entiende como el estado de desánimo que aparece cuando no se logran los objetivos propuestos. En la desmotivación generalmente se suele

asociar con el fracaso ya que un empleado desmotivado pierde las ganas de trabajar y aprender y lograr nuevas metas para poder seguir las nuevas reglas.

La Española experta en Marketing y estrategias Montse Artigas Martínez. (2016) planteo en su artículo “Relaciones Laborales” de la revista IEBS, La desmotivación laboral es un problema para el trabajador y para la empresa.

Es importante, especialmente para los empresarios, comprender que la desmotivación de sus empleados es algo que va a afectar directamente en su negocio. La productividad de una empresa puede reducirse hasta en un 40% cuando los empleados no se sienten a gusto en su puesto de trabajo. Cuando una persona se siente desmotivada no puede dar lo mejor de sí misma y con su mala actitud puede afectar al clima laboral de toda la organización.

Define, la escritora Ivonne Vargas. (2010) especialista en tema laboral en su artículo “cuidado con la desmotivación laboral” en Expansión Alianza .com, se refiere al tema, sentirse irritable o poco inspirado en la oficina es un mal recurrente en el mercado laboral actual. En esa situación, el empleado no es el único que sufre, la empresa también ‘se las ve negras’ porque sus costos por **ausentismo** se elevan , por poner un ejemplo.

No existe una cifra exacta sobre el costo de un trabajador desmotivado , sin embargo se sabe que por lo menos 4.5 millones de trabajadores entre 20 y 40 años reportan algún tipo de depresión, ocasionada por problemas profesionales, y lo cual disminuye sus índices de productividad un 40%, de acuerdo con datos del IMSS.

Nos deja entre ver que donde no hay motivación no puede existir una armonía, por más herramientas y tecnología que se implementen, un colaborador desmotivado, alcanzaría altos niveles de ausentismo, como afirmaron nuestras autoras.

CAPÍTULO II

MARCO METODOLÓGICO

2.1. Objetivos

Este trabajo será de utilidad para los ejecutivos departamentales, estudiantes del área de comunicación social, corporativa y profesionales de las diversas relacionadas con el saber.

2.1.1. Objetivo general:

Diseñar un plan de comunicación interna para el Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales.

2.1.2. Objetivos específicos:

- 1- Analizar las conexiones teóricas acerca de la comunicación interna.
- 2- Determinar las causas que procuran la desmotivación laboral en el Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales.
- 3- Determinar las fortalezas y debilidades de la comunicación interna en el Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales.
- 4- Examinar los canales o herramientas de comunicación que utiliza el Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales.

2.2. Justificación

- a) **Teórica:** La investigación presentada se sustenta en los diferentes enfoques teóricos de la comunicación interna y su relación con la desmotivación laboral en el Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales, entidad del Estado que promueve las políticas de protección ambiental en el País, argumenta el deseo de verificar, rechazar o adoptar aspectos sobre todo lo relacionado con el tema y establecer un marco documental, sobre el proceso de desenvolvimiento del personal, y cuales desafíos enfrenta.
- b) **Metodológico:** La presente investigación de carácter cualitativo se desarrollara un procedimiento que permita medir las variables que incurren en la desmotivación laboral por medio de la adaptación de entrevistas, fuentes documentales y observación. Así mismo pretendemos obtener datos de entero crédito a través de los resultados del estudio realizado.
- c) **Práctica:** Presentar un plan de comunicación interna nos favorecerá para el buen clima laboral del Ministerio y promoverá un cambio de actitudes en la población. En ese mismo orden perseguimos que haya una mejor cultura organizacional en todo lo que se relaciona a la comunicación entre colaboradores y sus jefes inmediatos, en fin podrán resolver un problema muy notorio.

2.3. Métodos de investigación

Se utilizó la investigación cualitativa, empleando entrevistas, consultando referentes bibliográficas y mediante la observación. Tomamos una muestra de los miembros de la institución y examinamos las variables que resultaron de esto.

Según el propósito o finalidades perseguidas:

Investigación aplicada: porque se usará un plan de comunicación interna para la solución del problema “Desmotivación laboral del Ministerio de Medio Ambiente en comunicación interna” esta permitirá que se corrijan los males existentes.

Según la clase de medios utilizados para obtener los datos:

Investigación documental: En el transcurso de este estudio se utilizaron, artículos, revistas, libros, y fuentes digitales para posibilitar y obtener resultados de manera fidedigna.

Investigación de campo: Se efectuaron entrevistas a colaboradores y ejecutivos del departamento de comunicación interna de Medio Ambiente y Recursos Naturales.

De igual modo se efectuó una observación de manera discreta a todo el personal.

Según el nivel de conocimiento que se adquieren:

Investigación descriptiva: Este estudio se basa en un diagnóstico que refleja el problema de investigación y sugiere una solución al mismo, basado en un plan de comunicación interna.

2.4. Técnicas de investigación a utilizar. /Cualitativas y Cuantitativas

La investigación es de carácter cualitativa y las técnicas de investigación utilizadas son: Entrevistas, y fuentes documentales. Fueron entrevistados los empleados del departamento de comunicación para conocer sus experiencias de todo lo relacionado a esa área y así ubicar la problemática.

Fuentes documentales: utilizaremos libros, fuentes escritas y digitales sobre el tema de investigación.

Entrevista: Fueron entrevistados colaboradores y parte de los directivos del departamento de comunicación de Medio Ambiente con el fin de dar a conocer la desmotivación laboral en colaboradores de comunicación interna.

La observación: Mediante esta práctica se valoró el nivel del comportamiento y el trabajo en equipo.

Fuente documental: Se consultaron varios libros escritos, revistas, y fuentes digitales.

2.4. Variables e indicadores

Variables	Definición de conceptos	Indicadores
Comunicación interna	Según Pizzolante (2004) “la comunicación interna o corporativa define situaciones en donde dos o más personas intercambian, comulgan o comparten principios, ideas o sentimientos de la empresa con visión global”.	Flujo de información
Cultura organizacional	Robbins (2019) dice que “la cultura organizacional de una empresa puede ser fuerte como débil. Las culturas fuertes se caracterizan porque los valores de la organización son firmes y aceptados por todos los integrantes de la misma, en cambio, una cultura débil ocurre todo lo contrario, esto se observa por los siguientes aspectos: el personal posee poca libertad en su trabajo, la gerencia muestra poco interés por su personal, no hay métodos de estimulación	Comportamiento Conocimiento

	<p>hacia el empleado, no existe incentivos por el nivel de productividad del trabajador, entre otros, es decir, se observa un desinterés por los empleados que son los elementos más importantes para llevar a cabo el funcionamiento de la organización y cumplir sus metas planteadas”.</p>	
<p>Desmotivación laboral</p>	<p>Para la española Artigas (2016) “la desmotivación laboral es un problema para el trabajador y para la empresa</p> <p>Es importante, especialmente para los empresarios, comprender que la desmotivación de sus empleados es algo que va a afectar directamente en su negocio. La productividad de una empresa puede reducirse hasta en un 40% cuando los empleados no se sienten a gusto en su puesto de trabajo. Cuando una persona se siente desmotivada no</p>	<p>Productividad Clima laboral. Clima organizacional</p>

	<p>puede dar lo mejor de sí misma y con su mala actitud puede afectar al clima laboral de toda la organización.</p> <p>Por lo tanto, la desmotivación laboral no es patrimonio solamente de los empleados, sino que los mandos intermedios, directivos y empresarios también pueden verse afectados y deben hacer-se responsables de ello. Por otra parte, esperar que tus trabajadores estén motivados al 100% a todas horas del día es surrealista, ya que es prácticamente imposible que eso suceda.</p>	
<p>Percepción</p>	<p>Afirma Oviedo (2004) el presente artículo define “el concepto de percepción en psicología, con base en los aportes de la teoría Gestalt (teoría de la forma). Se presentan los antecedentes filosóficos del concepto de percepción en la obra de los pensadores asociacionistas</p>	<p>Nivel de percepción</p>

	<p>y posteriormente se establece el debate introducido por los representantes del movimiento Gestalt. Se hace una revisión de las principales leyes de la percepción con especial énfasis en el principio de los buenos contornos y el holismo perceptual. Finalmente, la conclusión presenta la importancia que tiene para la psicología como disciplina científica la presentación de la percepción como un proceso caracterizado por los procesos de abstracción y búsqueda de la simplicidad o pregnancia”.</p>	
--	---	--

2.5. Muestra

No Probabilística: Porque se tomó un grupo de empleados y directivos de la entidad para facilitar la investigación de tipo cualitativa.

CAPÍTULO III

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS. PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA

3.1. Análisis de los resultados

El trabajo de Diagnóstico realizado por nosotros fue en base a La técnica aplicada, fuente documental, bibliográfica y entrevista a 5 colaboradores de la organización, 3 hembras y 2 varones, Partiendo del resultado de esta investigación al público interno, se concluyó que la comunicación interna en sus ejecutivos goza de buena aceptación en el proceso de toma de decisiones, más no así el ambiente laboral, recomiendan más unión, mayor compatibilidad entre los equipos de trabajo, y hace falta más motivación para lograr un objetivo positivo y fortalecer la institucionalidad, más democracia, más identidad, ya que al preguntarles, solo 2 de 5 conocían la filosofía corporativa del organismo, pero en nuestro recorrido por las oficinas pudimos notar, que los superiores son la cara visible del Ministerio, al principio querían ser ellos los que contestaran las preguntas.

En ese mismo orden, indicamos que la comunicación es ascendente(jefes),(líderes) las opiniones de los subordinados no cuentan, pero si implementan la cultura entre los grandes, por otro lado se observó que los colaboradores no se sienten identificados con la cultura y no tratan de transmitir los valores adecuadamente, hacen todo contrario se han dejado dominar por ego, la envidia, y la desmotivación, palabras tomadas de las opiniones vertidas de ellos mismos, los cuales quisieron no identificarse por lo preferimos respetar sus derecho a no difundir sus nombres, si los ejecutivos, nos autorizaron a difundirlos, pero con la opción de dejarlo en el anonimato.

En nuestro plan de comunicación tratamos de corregir todo lo que mal fluya, y al final entregaremos un proyecto con algunos asuntos cristalinos para que sirva de guía para enderezar las cosas que andan mal, y que los mismos directivos desconocen que existe.

En el mismo ámbito tenemos como meta con este proyecto, que al ser entregado a ellos se pueda lograr mitigar el miedo que existe al llegar un cambio de Gobierno, creemos que es otra de las debilidades que encontramos, lo antes mencionado sobre la bien dirigida comunicación interna puede verse en un futuro al borde del fracaso si no se tapan de una vez y por todas las enemistades y desmotivación entre colaboradores de menor jerarquía.

Como informe final, deben mejorar la filosofía institucional, mayor difusión, para que los miembros de la organización puedan propagarlos con facilidad, conforme a todo lo dicho por ellos mismos. Vimos murales en nuestra visita, pero no lo actualizan con la periodicidad que manejan la comunicación externa a través de sus portales en web, en ese sentido, en cuanto a la tecnología están a la vanguardia, se observó computadoras de última generación, buena recepción telefónica, protocolo, finas atenciones, agregando más, según una de las ejecutivas, nunca les falta el material gastable en las oficinas.

3.2. Plan de comunicación interna



Figura. No. 1

Propuesta (Plan de comunicación interna)

Para corregir y fortalecer la comunicación interna del departamento de comunicación del ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales.

Tabla No. 2.

Estrategias de Comunicación.

Herramientas	Nombre	Dirección	Grupos de Interés	Contenido	Periodicidad
Intranet	“Intra-Medio”	Comunicación interna	Colaboradores	Intranet englobará todo el departamento sobre las distintas demarcaciones de la entidad.	Diario/semanal
Revista	“Revista impresa”	Comunicación interna	Colaboradores	Serán publicadas todas las actividades del (MMARENA) y las noticias que se produzcan en el (convenios, campañas, iniciativas, actividades,	Mensual

				etc.)	
Whatsapp	Grupo Ambiente	directivos de departamentos	Colaboradores	Actualización inmediata de los asuntos y eventos de interés para cada Departamento del (MMARENA)	Diario
Skipe	SKIPE (MMARENA)	Comunicación interna	Colaboradores Externos	Video conferencias grupales, con el fin de actualizar al personal que se encuentra ubicado en las filiales internacionales	Cada 20 días

Tabla No.3.
Mapa estratégico

Objetivos- Generales de Comunicación
Eficientizar el método de comunicación interna del (MMARENA).
Objetivos Específico de Comunicación
Transformar a los colaboradores en los principales difundidores de alguna campana o determinaciones institucionales, alzando los grados de satisfacción de un 56 % (actual) a un 80%.
Disponer la remodelación de nuevas herramientas de comunicación interna del (MMARENA) a más tardar el 2 de septiembre de 2019.
Grupos de Interés
Colaboradores, y directivos del Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales (MMARENA) a nivel interno en sus áreas de comunicación.
Estrategias a seguir
Establecer que los colaboradores encabecen todas las iniciativas de comunicación, para que no se sientan excluidos, y hagan suyo la cultura organizacional, o el plan que estamos implementando en la comunicación interna.

Tabla No.4.
Mapa de contenido.

Mensaje Central o Estratégico	
“En (MMARENA) trabajamos en equipo y todos producimos ideas”.	
Ejes de Comunicación Interna	Mensajes Claves
Equipo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ En el (MMARENA) la integración es clave, colaboradores son parte de las decisiones generales para fortalecer el concepto institucionalidad.
Pluralismo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Valoramos escuchar nuestro equipo como eje de centralidad, ellos tienen derecho a plantear sus ideas y que se pongan en práctica, para el enriquecimiento del organismo Estatal.
Identificación	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nuestro integrantes son la cara visible de la organización, es por ello que (MMARENA) tenemos como meta que propaguen una buena cultura organizacional, y que los demás conozcan nuestros valores incognitos.

Tabla No. 5.
Mapa táctico.

Grupos de Interés	Tácticas o Acciones
Colaboradores	Diseñar un plan de comunicación interna, sumando a todos los miembros de MMARENA, apelando al dinamismo, la motivación, e integralidad de los equipos de la mano de nuestro soporte tecnológico como una de las materias primas.
	Incorporar herramientas novedosas de comunicación interna basándonos en las técnicas de última generación, conforme a lo dicho, nuestra esencialidad será la de crear un canal denominado Intra-Medio (intranet) para un buen plan de correos electrónicos en lo institucional.
 <p>https://www.dekom.com/es-es/videoconferencia/sistemas-de-sala/ Figura. No 2.</p>	<p>Sistema de video conferencia Interna: en la cual el director desde su escritorio podrá ver lo que hace su equipo de redactores, y quitar ese muro que impide que los colaboradores se sientan parte del equipo, para que no se vean aislado, y que sienta que las decisiones son de manera conjunta, directores-colaboradores, esto a través de un cable se extendería hasta las oficinas del Ministro, para cuando se firme un convenio, no solo se enteren por la revista impresa.</p> <p>Esto sería por un botón que se activaría solo al momento de tomar alguna iniciativa que involucre la comunicación efectiva, no como método de</p>

	<p>espionaje, habrá una pantalla que reflejara cuando todos estén interconectados. Se abolirá el llamado el método arcaico, de Sra. Juana pase a mi oficina.</p>
	<p>Se creara un Grupo de Whatsapp llamado Comunicación Ministerio Medio Ambiente y Recursos Naturales (COMMMARENA) para tener acceso con todos nuestros colaboradores y dictaminar a modo de recordatorio el calendario del día a día, en vez de ser un chat para conversadores, seria para asuntos protocolares y con esto agilizar los trabajos pendientes.</p>
	<p>Haremos un acuerdo estratégico con psicólogos para tocar el tema de la motivación laboral (temas motivacionales) y además con expertos y armadores de comunicación, para que dos veces al año se impartan charlas a todo el entorno relacionado al área (protocolo, recepción, mensajería interna, y comunicación)</p>
	<p>“integrammarena” será un novedoso plan para integrar aquellos que sean el ente de propiciar malas prácticas relacionadas al chisme, desmotivación, etc. Consistirá en premiar, y hacer mención en un mural digital al empleado del mes, con su nombre, cargo y apodo, premio al integrador de la semana de (MMARENA).</p>

**Tabla No. 6.
Presupuesto.**

Partidas Generales	Inversión (RD\$)
<ul style="list-style-type: none"> Almuerzo institucional para el lanzamiento oficial del plan 	150,000
<ul style="list-style-type: none"> Maestro de ceremonias, pantallas, línea grafica para pantallas. 	260,000
<ul style="list-style-type: none"> Conformación de Intranet, video conferencia (skipe), charlistas, premios. 	900,000
GRAN TOTAL	1, 310,000

**Tabla No. 7
Otras acciones sugeridas.**

Grupos de Interés	Tácticas y Acciones	Responsables
Colaboradores	Se debe contratar una persona con más experiencias sobre redacción, gestión humana, y facilidad para integrar equipos , este seria los ojos del director mientras este se ausente con las reuniones fueras la entidad	Departamento de Comunicación.

CONCLUSIONES

Culminada la investigación en el ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales se deja notar que la comunicación interna que emplea la entidad, no es permanente, cada director viene con su librito, y esto crea una distorsión que influye en el comportamiento de los colaboradores, origina inseguridad en la productividad, que trae consigo desmotivación.

En ese mismo sentido, en entrevistas realizadas, a miembros del departamento de comunicación, para los encargados de la vocería y dirección esto pasa como un evento desconocido, por lo que se requiere de mayor vigilancia y trabajo en equipo, ya que existe entre ellos una desunión, algunas de las fallas encontradas es fruto del cambio continuo de Ministro, así quedó redactado cuando fuimos a esa Cartera Estatal, de las propias palabras de un empleado, que dijo lo siguiente “crea incertidumbre, incrementa el favoritismo para perjudica a otros, es el pan de cada día, a veces no sabes si hacer bien tu trabajo, o hacerlo por justificar, no para que quede bien”.

Se puede destacar que la dirección de comunicación es perfectamente manejada por experimentados en el tema de Comunicación, pero solo ven hacia fuera lo que la imagen de la institución puede proyectar, no así como se observa el nivel de satisfacción del personal bajo su mando, al darnos la entrevista le notamos visión para cosas maravillosas a implementar, y de las están en ejecución, algo diferente a los empleados que no saben a ciencia cierta sobre sus metas para obtener un buen resultado del destino final de la cultura de una comunicación interna decretada como imperfecta para ellos y excelente para ejecutivos.

La inestabilidad laboral produce que los colaboradores estar siempre a la defensiva cada vez que hay cambios, en otras palabras el nivel de desconfianza es muy alto, produce estrés, y una baja aceptación de los memorándum para

reglas a seguir, en ellos tienen normas paralelas, que nunca van a hacer llevadas a los oídos de un jefe, si tratan de desmeritar el trabajo bueno para que el de ellos no quede por el piso, esto deja como mensaje final el mal el mal trabajo en equipo, lo diferente que se produce en empresas privadas donde todos dimensionan la misma cultura organizacional para la protección de la identidad de la marca, y que salga al mercado el mejor producto.

RECOMENDACIONES

Se recomienda cumplir a cabalidad todo lo mostrado y recopilado por nosotros en esta investigación realizada a lo interno de esa organización.

Se deben producir un monitoreo constante del personal de la institución para controlar el proceso de motivación en algunos empleados que de manera discreta no se muestran conformes con lo dictaminado por la alta jerarquía del equipo.

Promover la integralidad de todos los equipos para que trabajen al unísono sin que se produzcan enemistades y se baje el alto nivel de desmotivación y envidia por la codicia de algunos puestos, además tratar de mejorar la incertidumbre existente cada vez que hay cambios de Ministros por el miedo a ser removidos, muchos cometen el error de meter el pie al otro para que se caigan, y eso produce un gran índice de desunión.

Crear un mural informativo digital con actualización constante.

Aumentar los canales de comunicación, ya que los existentes son muy reducidos para la dimensión de este organismo.

Realizar investigaciones a profundidad sobre la cultura organizacional, en torno al público interno.

Implementar encuentros, charlas motivacionales, que dejen como resultado que el colaborador se entregue el cien por ciento a las labores días sin que hayan chismes internos.

BIBLIOGRAFIA

- Andrade, H. (2005). *Comunicacion Organizacional Interna*. La Coruna , Espana: Netiblo.
- Argenti, P. P. (2014). *Comunicacion estrategica y su contribucion a la reputacion* . Madrid : Lid editorial Empresarial .
- Berlo, D. (1981). *El proceso de la comunicacion*. Argentina: Argentina Editorial Florida.
- Brandolini, A. G. (2009). *Comunicacion Interna*. Buenos Aires: Ediciones La Crujia.
- Carlos, F. (1999). *La Comunicacion en las organizaciones*. Mexico: Ed. Trillas.
- Castano, S. (2014). Comunicacion interna, motivacion y exito empresarial. *Prnoticias*, 133.
- Chiavenato, D. (2004). *Comportamiento organizacional La dinamica del Exito en las organizaciones*. Mexico: Editorial Internacional Thompson.
- Dandridge, T. y Mitroff, I., Joyce, W. (1980). Organizational Symbolism: A topic to expand organizational analysis. *Academy of Management Review*, 5, 77-82.
- Denison, D.R. (1997). *Cultura corporativa y efectividad organizacional*. Editora Denison Consulting.
- Garcia Jimenez, J. (1998). *La comunicacion interna*. Madrid, Espana : Ediciones Diaz Santos.
- Guillen, C. y Guil, R. (2000). *Psicología del trabajo para las relaciones laborales*. Madrid: McGraw-Hill Interamericana.

- Hernández Sampieri Roberto, Fernández Collado Carlos y Baptista Lucio Pilar (2003), "Metodología de la Investigación", McGrawHill/Interamericana Editores, S.A. de C.V., 3ª. Edición, México, D.F.
- Keith, D. y. (2003). *Comportamiento humano en el trabajo* . Mexico D.F: Mc Graw Hill.
- Lesta, A. A. (2011). *Medicion de los aportes de la gestion estrategica de comunicacion interna a los objetivos de la organizacion* (Vol. 14).
- Lucas Marin, F. (1998). *Comunicacion empresarial e institucional*. Madrid: Universitarias.
- Mendez, A. (2001). *Un marco teorico para el concepto de cultura corporativa*. Bogota, Colombia: Universidad del Rosario.
- Pilar, H. S. (2003). *Metodologia de la Investigacion* (3ra ed.). Mexico, D.F.: McGrawHill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.,.
- Ricardo, R. (2005). *Debate teorico sobre la interra entre cultura, el desempeno organizacional y la innovacion*. The Anahuac Journal.
- Ritter, M. (2008). *Cultura Organizacional: gestion y comunicacion*. Buenos Aires: La Crujia.
- Robbins, S. (1999). *Comportamiento ornizacional*. Mexico: Prentice-Hall Hispanoamericana.
- Robbins, S. P. (1996). *Comportamiento Organizacional*.Prentice Hall.
- Romeo, M. y. (2005). *Comunicacion Interna*. Colombia: Editorial.
- Schwartz, H., & S, D. (1981). *Matching corporate cultstrategyure and business Organizational Dinamics*.

- Schwartz, H.; Davis, S. (1981). "Matching corporate culture and business strategy", *Organizational Dynamics*, 10 (1), pp. 30–48.
- Shein, E. (1991). *La cultura empresarial y el liderazgo organizacional*. San Salvador: Ed. Casa Nueva.
- Shein, E. H. (1998). *La cultura Empresarial y el Liderazgo* (3ra edicion ed.). Espana : Plaza y Janes Editores S.A.
- Siliceo, A. A. (2000). *Liderazgo, valores y cultura organizacional*. Mexico D.F: Mc Graw Hill.
- Somoza, F. (1995). *La comunicacion interna, instrumento de motivacion de la empresa*. Buenos Aires: Era Naciente.
- Taller de producción de mensajes TPM (2007) (9.p).
- Valle, R. (1995). *Gestion estrategica de recursos humanos*. Estados Unidos: Addison.
- Villafane, J. (2004). *La gestion Profesional de la Imagen Corporativa* . Madrid : Piramide.
- Villafane, J. c. (2006). *La comunicacion empresarial y la gestion intangible en Espana y Latino America*. Madrid: Person Educacion.
- Watzlawick, P. (1976). *Teoria de la Comunicacion Humana*. Barcelona: Ed. Heder Barcelona.

WEBGRAFIA

Allport (1974). Sobre el concepto percepción. Recuperado el 11 de junio de 2019 de <http://www.redalyc.org/pdf/747/74711353004.pdf>.

Allport (1974). Sobre el concepto percepción. Recuperado el 11 de junio de 2019 de <http://www.redalyc.org/pdf/747/74711353004.pdf>.

Artigas, Martínez, Montse. (2016, Marzo). La desmotivación laboral. IEBS. Recuperado el 25 de mayo del 2019 de <https://www.iebschool.com/blog/desmotivación-laboral-relaciones-laborales/>.

Barney. (1982). Enfoques teóricos sobre la percepción que tienen las personas. Recuperado el 20 de mayo 2019 de [file:///C:/Users/Savialis/Downloads/590-1117-2-RV%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Savialis/Downloads/590-1117-2-RV%20(1).pdf).

Begoña Viña (13 marzo 2015) en el artículo "es importante la comunicación interna en la organización" en la revista Digital Inesem. Recuperado el 30 de junio de 2019. <https://revistadigital.inesem.es/gestion-empresarial/es-importante-la-comunicacion-interna-en-una-organizacion/>.

Capriotti, P. (junio de 2009). Análisis de Medios. Recuperado el 20 de mayo de 2019, de Branding Corporativo. Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa. www.analisisdemedios.com/branding/BrandingCorporativo.pdf.

Capriotti. (1998). La comunicación Interna. Recuperado el 21 de mayo del 2019 de http://www.bidireccional.net/Blog/Comunicacion_Interna.pdf.

Carlos F. Gómez Díaz. (2001) y Jenny Ortiz (2001). Teorías de la cultura organizacional. Recuperado 7 de junio del 2019. https://www.researchgate.net/publication/216737064_Teorias_de_la_cultura_organizacional.

- Carmen Aura Arias. (2006). Enfoques teóricos sobre la percepción
[file:///C:/Users/Savialis/Downloads/590-1117-2-RV%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/Savialis/Downloads/590-1117-2-RV%20(2).pdf).
- Costa, Joan (2016 de junio). Como mejorar la Comunicación Interna. Formanchuk.
Recuperado el 12 de junio del 2019. <http://formanchuk.com.ar/todosignifica/como-mejorar-la-comunicacion-interna-5-ideas-de-joan-costa/> .
- Cuervo. M (abril de 2009). Cuadernos del Centro de Estudios de Diseño y
Comunicación N°28, ISSN: 1668-0227.Año IX, Vol. 28, Abril 2009, Buenos
Aires, Argentina. Web de la Universidad de Palermo. Recuperado el 30 de junio
de 2019. https://fido.palermo.edu/servicios_dyc/publicacionesdc/vista/detalle_articulo.php?id_libro=115&id_articulo=5117 n.
- Ecoticias. Com (Martes 13 de octubre de 2008) estrategias de comunicación
ambiental en la empresa. En el periódico Ecoticias.com. Recuperado el 4 de
julio de 2019. <https://www.ecoticias.com/sostenibilidad/18243/ECOticiascom-noticias-de-medio-medio-ambiente-medioambiente-energias-energias-renovables>.
- Gilberto Leonardo, Oviedo (agosto 01 2004) definición del concepto percepción.
En la revistas Uniandes. Recuperado el 20 de junio de
<https://revistas.uniandes.edu.co/doi/10.7440/res18.2004.08>
- ISO 14001 Comunicación Ambiental (8 de junio 2015) en la web ISO 14001
Comunicación Ambiental.com. Artículo ISO 14001 .Recuperado el 4 de Julio de
2019.<https://www.nueva-iso-14001.com/2015/06/iso-14001-comunicacionambiental/>.
- Ivonne Vargas. (2010, Septiembre). Cuidado con la Desmotivación Laboral.
Expansión. Recuperado el 15 de mayo del 2019 de <https://expansion.mx/mi-carrera/2010/09/15/cuidado-con-la-desmotivacion-laboral>.

Izquierdo. R. (2018) Evita la Desmotivación Laboral y consigue un ambiente cómodo para todo. Heorus. Recuperado el 20 de mayo del 2019.<https://ehorus.com/es/desmotivacion-laboral/>

Joan Carles Ambrojo. (13 de febrero de 2010). El Mal de Trabajar poco. El País. Recuperado el 12 de junio del 2019 de https://elpais.com/sociedad/2010/02/13/actualidad/1266015606_850215.html.

Maribel Carbajal (Julio 28, 2011) en el artículo cultura y clima organizacional en la revista Entrepreneur. Recuperado el 28 de junio 2019. <https://www.entrepreneur.com/article/264408>.

Phalen, P. (2000). Pioneers, girlfriends and wives: An agenda for research on women and the organizational culture of broadcasting. *Journal of Broadcasting&Electronic Media*. Recuperado el 29, de mayo, de 2019 de <http://www.highbeam.com/doc/1G1-63018843.html>.

Pizzolante. (2004). Comunicación Interna en las organizaciones. Recuperado el 10 de junio de 2019. <http://www.eumed.net/ce/2012/smm.pdf>.

Robín L. (2010) Estrategias de prensa y comunicación. Buenos Aires, Argentina. Recuperado el 1 de julio de 2019 de https://mba.americaeconomia.com/sites/mba.americaeconomia.com/files/herramientas_de_ccii_y_rrss.pdf.

Robín Light (2010). Recuperado de la web agencia y comunicación el 2 de Julio de 2019. <https://www.brandlabagency.es/servicios-agencia-comunicacion-y-branding/> <https://revistas.uniandes.edu.co/doi/10.7440/res18.2004.08>

Sara Montiel Bach (26 de julio 2017) objetivos de la comunicación interna, en el artículo gestión de empresas en la revista Deusto Formación. Recuperado el 3 de julio de 2019. <https://www.deustoformacion.com/blog/gestion-empresas/objetivos-beneficios-comunicacion-interna>.

Silvia Fernández sancho (2013) La desmotivación en el aprendizaje (doctoral). Recuperado del 15 de junio 2019 de https://reunir.unir.net/bitstream/handle/123456789/1463/2013_02_01_TFM_ESTUDIO_DEL_TRABAJO.pdf?sequence=1&isAllowed=yhttps://www.iebschool.https://www.amazon.es/nuevo-s%C3%ADndrome-laboralBoreoutdesmotivaci%C3%B3n/dp/B011MLU4EC/ref=sr_1_fkmr1_1?__mk_es_ES=%C3%85M%C3%85%C5%BD%C3%95%C3%91&keywords=LIBROS+SOBRE+SMOTIVACION+LABORAL&qid=1558636497&s=books&sr=1-1fkmr1com/blog/desmotivacion-laboral-relaciones-laborales/

Stephen P. Robbins. (2019, Febrero). Significado de cultura organizacional. Significado. Recuperado el 16 de junio de 2019. <https://www.significados.com/cultura-organizacional/>

Stephen P. Robbins. (2019, Febrero). Significado de cultura organizacional. Significado. Recuperado el 16 de junio de 2019. <https://www.significados.com/cultura-organizacional/>

Universidad Autónoma De Ciudad Juárez. (Agosto de 2005). Biblioteca Virtual-BivirUniversidad Autónoma de Ciudad Juárez. Recuperado el 5 de mayo 2019 de <http://bivir.uacj.mx/Reserva/Documentos/rva200581.pdf>.

Víctor Margarín. (Martes 25 de mayo de 2010). Desmotivación Laboral. Recuperado el 11 de junio del 2019 de <http://victorpulgarin.blogspot.com/>.

Virginia Argento (26 de agosto 2013) En el artículo creatividad al servicio del medio Ambiente. En la página web BW comunicación interna. Recuperado el 4 de julio de 2019. <http://www.pulso-ci.bwcomunicacion.com/no-es-una-celebracion-de-medio-ambiente-cualquiera/>.

Zapata, L (18 de julio de 2011). El estudio del clima laboral: el informe (3).
Recuperado de Talentos Reunidos: <http://talentosreunidos.com/2019/07/7/el-estudio-de-clima-laboral-el-informe-3>

ANEXOS

Anexo 1. Entrevista a colaboradores

Favor contestar estas preguntas para mi proyecto de monográfico, si está dentro de sus posibilidades.

Todo lo aquí respondido se mantendrá en total discreción, todo esto es para llenar requisitos.

1. ¿Cómo se maneja la comunicación interna en el Ministerio de Medio Ambiente?

2. Cómo es el flujo de informaciones en la organización?

3. ¿Cuáles canales o medios de comunicación utilizan para la difusión de sus actividades?

4. ¿Conoce la filosofía corporativa de la institución?

5. ¿Te sientes identificado con la institución?

6. ¿Cómo percibes el trabajo que desarrolla la institución?

7. Cuales cosas te afectan en tu entorno de trabajo?

8. Que propuestas harías para mejorar la comunicación interna?

Anexo 2. Carta dirigida al Ministerio de Medio Ambiente.

MINISTERIO DE MEDIO AMBIENTE Y RECURSOS NATURALES

(Dirección de comunicaciones)

Santo Domingo República Dominicana, 1 de junio 2019.

Licenciado Jesús Camilo, director de Comunicaciones del Ministerio de Medio Ambiente, distinguido señor comunicador, se dirige a usted Joel Amauris Sánchez Díaz, estudiante de la Maestría en Gerencia de la Comunicación Corporativa en la Universidad APEC con los fines de que nos permita levantar un diagnostico comunicacional como primer proceso o borrador para dar inicio a nuestro proyecto de monográfico con la materia que estamos cursando en estos momentos es la asignatura Diagnostico de Comunicación Organizacional, y en la materia anterior dimos Metodología de la Investigación, desde ahí teníamos que e elegir una empresa a investigar, y nos decidimos por Medio Ambiente.

Sr. Camilo, Favor de concedernos el sello de aprobación para dar inicio formal a la apertura de la investigación, y permitir que sus colaboradores respondan las preguntas aprobadas por nuestra asesora de monográfico, Maestra. Alicia Álvarez, se despide de usted Joel Amauris Sánchez Díaz, matricula (2017-1395), cedula, 150- 0000020-6.

Anexo 3. Entrevistas y respuestas de colaboradores.

Luego de efectuar la visita a las instalaciones del Ministerio Estatal nos deja como resultado, lo siguiente, La toma de muestra que se aplicó al público interno. Se hizo una entrevista, un cuestionario de 8 preguntas para 5 a colaboradores.

En esta entrevista que se aplicó los 5 colaboradores del Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales, de los cuales 4 dijeron estar en disgustos o desmotivados por asuntos internos que vienen suscitándose en el área, tales como, mala comunicación, no hay armonía, celos profesionales y competencias por sobrevivencia para mantener la posición desempeñada, y nos aclaran que se produce más al cambiar los ejecutivos, en tanto que uno la cataloga de excelente, dice que el flujo de información es continua, buenos canales y herramientas de comunicación, entre los que están: correos electrónicos, circulares, notas de prensa, comunicación presencial de un departamento a otro, estrategias positivas para difundir la comunicación externa hace hincapié en la buena dirección de Comunicación de la entidad.

Anexo 4. Preguntas a colaboradores (Público interno).

1. ¿cómo se maneja la comunicación interna en el Ministerio de Medio Ambiente?

2. ¿cómo es el flujo de informaciones en la organización?

3. ¿Cuáles canales o medios de comunicación utilizan para la difusión de sus actividades?

4. ¿conoce la filosofía corporativa de la institución?

5. ¿te sientes identificado con la institución?

6. ¿cómo percibes el trabajo que desarrolla la institución?

Anexo 5. Respuestas de los colaboradores.

1. Goza de buena aceptación en la parte ejecutiva y en el proceso de toma de decisiones, pero no así en nosotros que somos la materia prima en este departamento, los que día a día redactamos notas y nos enfrentamos al flujo del comportamiento de varios compañeros desmotivados, no solo por salarios, sino por las dificultades que desconoce la alta gerencia y que nadie se atreve a revelarles, porque se ha implantado eso como cultura mal sana.

2. Fluye de manera normal, pero se nota que son informaciones que se producen con órdenes jerárquicas y como si obedecieran a un caudillismo, se ven antiguas, y muy parcializadas, se nota que al imprimir o dictaminar son para obedecer a algo que te ata a preservar un trabajo, se maneja de manera misteriosa.

3. Mensajería, intranet, oral, escrita, memorándum, revista interna, o boletines, redes, reuniones, buzón de denuncias, telefonía, y murales.

4. No, porque es cultura de aquí inculcarnos a nosotros sobre nuestra identidad, sabemos que es un Ministerio y que vamos dirigidos a los aspectos medioambientales, pero en cuanto a nuestra forma de imagen, identidad, y nuestros escudos, nunca un directivo se ha sentado con nosotros a darnos una charla, no en esta gestión, te lo digo porque voy a tener 10 años aquí, y desde la época de Bautista Rojas, Domínguez Brito, etc. Se mantiene esa mala fama.

5. Sí, difundo a cada hora nuestra razón de ser, propago entre mis compañeros, lo existe en los manuales de identidad, aquí tenemos, y no se usa, soy de los que promueve los logos, los eslogan, me sé todo de memoria, si no se algo lo indago hasta conocer el porqué, algo que no hacen muchos, en fin conozco la filosofía corporativa de Medio Ambiente, el escudo de cada departamento, los colores de la bandera, la historia, y sus diferentes dependencias.

6. Excelente, fiscaliza, orienta, protege, y en nuestro departamento nos encargamos de difundir las buenas nuevas que hace nuestro Ministro a favor del Medio Ambiente en República Dominicana, también aunque no lo creas, desde aquí surgen asesorías, de cómo deben actuar los ejecutivos, y como deben mostrarse ante la población para evitar una posible crisis con distorsión de informaciones diferentes en los medios externos.

Anexo 6. Análisis de diagnóstico.

El trabajo de Diagnóstico realizado por nosotros fue en base a La técnica aplicada, fuente documental, bibliográfica y entrevista a 5 colaboradores de la organización.

Partiendo del resultado de esta investigación al público interno, se concluyó que la comunicación interna en sus ejecutivos goza de buena aceptación en el proceso de toma de decisiones, más no así el ambiente laboral, recomiendan más unión, mayor compartir entre los equipos de trabajo, y hace falta más motivación para lograr un objetivo positivo para fortalecer la institucionalidad, más democracia, más identidad, ya que al preguntarles, solo 2 de 5 conocían la filosofía corporativa del organismo, pero en nuestro recorrido por las oficinas pudimos notar, que los superiores son la cara visible del Ministerio, al principio querían ser ellos los que contestaran las preguntas, se sienten identificados con la cultura y tratan de transmitir los valores adecuadamente, lo contrario de los de menor rango, que se han dejado dominar por ego, la envidia, y la desmotivación, palabras tomadas de las opiniones vertidas de ellos mismos, los cuales quisieron no identificarse por lo que, respetamos su derecho a no difundir sus nombres, si los ejecutivos nos autorizaron a difundirlos, pero con la opción de dejarlo en el anonimato.

Anexos 7. Reseña histórica del Ministerio de Medio Ambiente

El ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales es el Organismo encargado de elaborar, ejecutar y fiscalizar las políticas nacionales sobre medio ambiente y recursos naturales, promoviendo y estimulando las actividades de preservación, protección, restauración y uso sostenible de los mismos.

Para el año 1844, con el nacimiento de la República el año 1844, se dicta el decreto numero 2295 sobre la conservación de bosques y selvas que pertenecieran al territorio de la recién nacida República. En mayo de 1928 se da la ley núm. 944 sobre la conservación de montes y aguas, donde se declaran como reservas forestales aquellos terrenos del Estado donde existen bosques o puedan ser dedicados a la reproducción de los mismos; además se prohíbe el incendio de los bosques, la realización de fogatas en los mismos y el corte de maderas preciosas.

En ese mismo año, con la ley núm. 3975, se completan los fondos estatales para la compra de 45 mil tareas de terreno, en las cabezadas del rio Yaque del Norte con la finalidad de vedar las mismas; esta compra es lograda y, mediante ley núm. 1052, que protege la zona. Tres años después se promulgan la ley núm. 85, sobre Biodiversidad, Vida Silvestre y Casa.

Para junio de 1933 el Estado adquiere unas 25 mil hectáreas para crear un parque nacional, zona vedada donde se protegen las aguas, los bosques y especies animales. Un año más tarde, con la ley núm. 641, se deroga la núm. 944 de 1928, sobre conservación de montes y aguas.

Con la misión de conservar los recursos forestales se crea la dirección general de foresta, mediante decreto núm. 8086 dentro de la Secretaria de Estado de Agricultura. Años más tarde, en 1965, se crea, con la ley núm. 6, el Instituto Nacional de recursos Hidráulicos con la finalidad, entre otras, de estudiar y programar todas las obras energéticas e hidráulicas del país. En 1967 se delimita la zona del mar territorial de la República. A inicio de los noventa existe a nivel

mundial el deseo y la necesidad de crear protección a la atmosfera del planeta, por lo que en 1992 se aprueba el convenio de Viena para protección de la Capa de Ozono y el Protocolo de Montreal relativo a sustancias agotadoras de la Capa de Ozono. En 1996 es suscrito por el Estado Dominicano y la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Medio Ambiente y Desarrollo el acuerdo de diversidad biológica

Como una forma de unir estos esfuerzos y muchos otros, se crea en el año 2000 la Secretaria de Estado de Medio Ambiente y Recursos Naturales, mediante la ley núm. 64-00, debiendo esta entidad establecer normas para la conservación, protección, mejoramiento y restauración del Medio Ambiente y Recursos Naturales de la Nación, asegurando un desarrollo sostenible de los mismos. Mediante esta ley, son transferidos a la Secretaria varios organismos estatales cuyos objetivos principales eran la protección y conservación del Medio Ambiente y los recursos naturales; además de estos son adscritos el Parque Zoológico Nacional, el Jardín Botánico, el Acuario, el museo Nacional de Historia Natural y el instituto Nacional de Recursos Hidráulicos; también se crean los consejos Directivos de cada una de de estas instituciones.

❖ **Contexto organizacional**

El contexto organizacional en el que se desarrolla esta investigación es Estatal. El ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales es el Organismo encargado de elaborar, ejecutar y fiscalizar las políticas nacionales sobre medio ambiente y recursos naturales, promoviendo y estimulando las actividades de preservación, protección, restauración y uso sostenible de los mismos.

❖ **Misión, Visión, Principios y Valores organizacionales**

▪ **Vision**

Ser una institución eficaz, eficiente y transparente que articula e incorpora, en forma participativa, la dimensión ambiental en las decisiones y acciones de la sociedad para contribuir al desarrollo sostenible.

▪ **Misión**

Regir la gestión del medio ambiente, los ecosistemas y los recursos naturales, para contribuir al desarrollo sostenible atribuciones conferidas al Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales en la ley general sobre Medio Ambiente y Recursos Naturales 64-00.

▪ **Valores**

- ❖ Seriedad
- ❖ Respeto
- ❖ Calidad del servicio
- ❖ Responsabilidad
- ❖ Solidaridad
- ❖ Superación y esfuerzo
- ❖ Equidad