

**UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ**

**Colegio de Comunicación y Artes Contemporáneas**

**Plan de Comunicación para la Fiscalía General del Estado.  
Auditoría, Campaña Interna y Campaña Externa.  
Proyecto Integrador**

**María Isabel Fuentes Urrutia**

**Comunicación Organizacional y Relaciones Públicas**

Trabajo de titulación presentado como requisito  
para la obtención del título de  
Licenciada en Comunicación Organizacional Y Relaciones Públicas

Quito, 19 de diciembre de 2016

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ  
COLEGIO DE COMUNICACIÓN Y ARTES CONTEMPORÁNEAS

HOJA DE CALIFICACIÓN  
DE TRABAJO DE TITULACIÓN

Plan de Comunicación para la Fiscalía General del Estado.  
Auditoría, Campaña Interna y Campaña Externa.

**María Isabel Fuentes Urrutia**

Calificación:

Nombre del profesor, Título académico

Gustavo Cusot , M.A

Firma del profesor

---

Quito, 19 de diciembre de 2016

## Derechos de Autor

Por medio del presente documento certifico que he leído todas las Políticas y Manuales de la Universidad San Francisco de Quito USFQ, incluyendo la Política de Propiedad Intelectual USFQ, y estoy de acuerdo con su contenido, por lo que los derechos de propiedad intelectual del presente trabajo quedan sujetos a lo dispuesto en esas Políticas.

Asimismo, autorizo a la USFQ para que realice la digitalización y publicación de este trabajo en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Firma del estudiante: \_\_\_\_\_

Nombres y apellidos: María Isabel Fuentes Urrutia

Código: 00024147

Cédula de Identidad: 1722161377

Lugar y fecha: Quito, 19 de diciembre de 2016

## **RESUMEN**

La comunicación ha sido uno de las herramientas más efectivas para el desarrollo de la sociedad, sin embargo, esta comprende una serie de elementos que pueden ser aplicados tanto en la vida personal como en la profesional, para hacer uso adecuado de la comunicación y sus elementos es necesario entender cada uno de ellos. Este trabajo se enfoca en la aplicación de la comunicación en el ámbito organizacional. Luego de revisar la teoría que sustenta la idea de la necesidad de la comunicación en las empresas se mostrará un trabajo práctico realizado en la Fiscalía General del Estado, Institución a la que se le realizó una auditoría de comunicación interna para conocer la situación comunicacional de la misma, se presentaron los resultados que luego se usaron para diseñar una campaña de comunicación interna. Finalmente se llevaron a cabo varias entrevistas con funcionarios de la Institución para conocer la forma de relación con los público específicos, para finalizar el proceso se desarrollo una propuesta de campaña de comunicación externa.

Palabras clave: comunicación, organizaciones, instituciones, auditoría, medios de comunicación, Fiscalía, estrategias, campañas, conceptos.

## **ABSTRACT**

Communication has been one of the most effective tools in the development of society. It involves several elements that can be applied in every person's life as well as in professional fields; however, in order to make appropriate use of communication and its elements it is necessary to understand each one of them.

This work focuses on the application of communication in the corporate environment. The first stage is the analysis of the theory that supports the idea of the need to use communication properly in the corporate field. The second stage is the presentation of a practical work developed at the Fiscalía General del Estado where an internal communication audit was held to know the communicational situation of the institution. The third stage is the presentation of the results that were used in the fourth stage to design an internal communication campaign. Finally, various staff members were interviewed to know the way in which the institution is linked to the community. The process ends up with the design of an external campaign proposal.

**Key words:** communication, organizations, institutions, audit, media, Fiscalía General del Estado, strategies, campaigns, concepts.

## Tabla de contenido

María Isabel Fuentes Urrutia .....	2
<b>RESUMEN .....</b>	<b>4</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>5</b>
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>8</b>
<b>MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>10</b>
La Comunicación Dentro de las Organizaciones .....	19
<b>Identidad, Imagen y Reputación .....</b>	<b>33</b>
Identidad .....	33
Imagen .....	39
Reputación .....	42
<b>Comunicación Interna.....</b>	<b>47</b>
<b>La Auditoria de Comunicación Interna .....</b>	<b>53</b>
<b>La Comunicación Global.....</b>	<b>60</b>
Comunicación Comercial .....	61
Conclusiones.....	71
<b>AUDITORÍA DE COMUNICACIÓN A LA .....</b>	<b>73</b>
<b>FISCALÍA GENERAL DEL ESTADO .....</b>	<b>73</b>
SISTEMA DE AUDITORÍA.....	86
PRESENTACIÓN DE DATOS.....	89
Gráficos de Resultados por Áreas .....	97
<b>PROPUESTA DE CAMPAÑA INTERNA PARA LA.....</b>	<b>108</b>
<b>FISCALÍA GENERAL DEL ESTADO .....</b>	<b>108</b>
Pre-diagnóstico.....	108
Antecedentes Comunicacionales .....	109
Auditoría .....	113
<b>PROPUESTA DE CAMPAÑA INTERNA PARA LA.....</b>	<b>118</b>
<b>FISCALÍA GENERAL DEL ESTADO .....</b>	<b>118</b>
Problemas Comunicacionales .....	118
Concepto de la Campaña .....	119
Campaña General: “La Fuerza de la Unión” .....	121
Campaña #1.....	125
Campaña #2.....	127
Campaña #3.....	130
Campaña #4.....	134
Cronogramas y Presupuestos de Campañas .....	136
<b>ROPUESTA DE CAMPAÑA GLOBAL PARA LA .....</b>	<b>140</b>
<b>FISCALÍA GENERAL DEL ESTADO .....</b>	<b>140</b>
Investigación Comunicacional .....	140
Mapa de Públicos Externos .....	141
Concepto de la Campaña .....	141
Campaña 1.....	143

<b>Campaña 2.....</b>	<b>146</b>
<b>Campaña 3.....</b>	<b>148</b>
<b>Campaña 4.....</b>	<b>152</b>
<b>Campaña 5.....</b>	<b>155</b>
<b>Bibliografía .....</b>	<b>160</b>

## INTRODUCCIÓN

Para poder realizar este trabajo fue necesario hacer un trabajo de investigación profunda que permita ayudar a desarrollar las diferentes fases del proyecto. Dentro de la primera parte, es decir de la investigación, se habla de algunos conceptos necesarios para el desarrollo de actividades comunicacionales. Entender que la comunicación es fundamental para lograr buenos resultados organizacionales permite hacer un trabajo integrador, teniendo en cuenta que dentro de una empresa todos son importantes y que su trabajo es el que le da vida al lugar de trabajo.

Si bien es cierto, los conceptos son importantes y es necesario conocer su significado, es más importante aún entender como deben ser aplicados para lograr resultados positivos. Dentro de lo que se necesita saber está el hecho de que la comunicación es una herramienta que no puede ausentarse en las empresas, sin importar la actividad que realicen, el producto que vendan o el servicio que ofrezcan, todas deben saber que la comunicación facilitará el trabajo, tanto interna como externamente.

Entendiendo la función de la comunicación es más sencillo comenzar a trabajar sobre estrategias que mejoren el rendimiento empresarial. Para ello hay varios puntos que deben ser considerados, entre ellos el manejo de la imagen corporativa, la construcción de la identidad y reputación de la empresa. Sobre estos temas se hablará posteriormente, pero es importante que se los tenga en cuenta para poder entrelazarlos con los diferentes elementos que utiliza la comunicación.

Para que quede demostrado lo que se dice en el marco teórico se exponen los resultados del trabajo práctico, en este se especifica cada una de las etapas que se debe llevar a cabo para poder trabajar en mejoras comunicacionales. Contrario a lo que se creía, trabajar

en comunicación no es una tarea sencilla, se requiere de mucha habilidad para poder manejar el componente humano sin ser invasivos y sin generar malestar.

Parte importante del trabajo práctico es demostrar la necesidad de saber construir vínculos con los clientes, el ser perceptivo y receptivo es una ventaja a la hora de diseñar estrategias comunicacionales. Los comunicadores deben poder mantener relaciones armoniosas que faciliten el desarrollo del trabajo.

Finalmente queda decir que la comunicación es el medio por el cual las personas se relacionan, y gracias a esta la sociedad es como la conocemos hoy en día, no se puede perder de vista que la evolución de los procesos también afecta al proceso comunicacional, por ello, no se puede dejar de avanzar en cuanto a este tema.

## MARCO TEÓRICO

### La Comunicación

A lo largo de la historia han existido varias incógnitas respecto a la comunicación, preguntas que solo se pueden responder una vez que se tiene más claro lo que es la comunicación en sí. Para ello es importante contar con una definición aceptada de manera oficial, por lo que se recurre a la RAE, quien dice que la comunicación es la “transmisión de señales mediante un código común al emisor y al receptor”. (Real Academia Española, 2014)

También se dice que la comunicación es una forma de medir y de establecer las relaciones que se dan entre humanos por medio de la palabra, para el autor Martino la comunicación se da no solo entre personas sino también entre animales y máquinas, es por ello que se especifica que es una forma de verificar las relaciones humanas por medio de la palabra, elemento utilizado para transmitir los diferentes mensajes. Adicionalmente, en el proceso de comunicación, se toman en cuenta elementos diferentes a la palabra, como el tono de la voz, la expresión verbal y facial (Martino, 2005). A partir de lo anteriormente dicho se determina que no solo las personas llevan a cabo procesos de comunicación, por el contrario, los seres vivos en general, se comunican entre sí, la razón viene dada por una cuestión principalmente de supervivencia dentro del medio en el que habitan.

Tomando en cuenta esta definición se determina que el proceso comunicacional, o la comunicación en sí es un proceso que encierra diferentes elementos que es necesario conocerlos para entender este proceso.

A partir del libro de Van-Der Hofstadt se pueden definir nueve elementos básicos para que exista un correcto proceso de comunicación. En primero y segundo lugar tenemos al emisor y al receptor, el autor considera que estos dos sujetos desempeñan roles dentro del proceso, por la misma razón y por la condición de quienes intervienen estos papeles cambian indefinida cantidad de veces mientras dure el proceso, es decir, quien comienza como emisor pasa a ser

receptor, y viceversa, un sinnúmero de veces. Para que exista comunicación no es necesario que el receptor y el emisor se encuentren en un mismo espacio físico, frente a frente, pues hay una serie de elementos externos que permiten mantener comunicación, entre dos o más, a la distancia.

Un tercer elemento es el mensaje, a este el autor lo define como un conjunto de ideas e información que se transmite mediante diferentes códigos o claves. Una vez que el emisor envía el mensaje el receptor debe interpretar su significado a partir del entorno en el que se encuentra y tomando en cuenta sus experiencias y desarrollo sociocultural. Dentro del mensaje se habla de la redundancia como subelemento, esta tiene la función de adornar el mensaje, captar rápidamente la atención de los receptores y facilitar la comprensión del mensaje.

El siguiente elemento es el código, al que se lo define como el conjunto de claves, imágenes, lenguaje, normas, etc., de los que se sirven para poder transmitir el mensaje. Para que el proceso de comunicación tenga validez es necesario que tanto el emisor como el receptor conozcan el código que se utiliza para mandar el mensaje. En cuanto al lenguaje como código, es importante recalcar que dentro de este se pueden generar distintos códigos dentro de un determinado grupo, a estos sub códigos se los denomina comúnmente jergas.

Una vez que se comprenden los elementos anteriores se debe hablar del canal, este elemento se refiere al medio por el cual se emite el mensaje. En palabras técnicas el canal constituye el soporte de la información que actúa como línea de transmisión. Si hablamos de comunicación interpersonal se hace evidente que se utilizan dos tipos de canales para transmitir el mensaje, en primer lugar está el oral – auditivo y en segundo el gráfico – visual, en este caso se puede utilizar estos canales porque el emisor y el receptor están compartiendo un mismo espacio físico, sin embargo, dependiendo del tipo de comunicación que se emplee los canales deberán variar.

Otro de los elementos que debe tomarse en cuenta es el contexto, este se refiere a la situación en la que se desarrolla la comunicación. del contexto va a depender el rol que deba ejecutar tanto el emisor como el receptor. Otra de las funciones del contexto es la interpretación del mensaje, pues de este dependerá el significado que pueda tener.

Al hablar del contexto se hace necesario profundizar y hablar de los filtros como otro elemento que se debe tomar en cuenta, estos se refieren a aquellas barreras mentales que están presentes tanto en el emisor como en el receptor. Es importante en cuenta que cada sujeto tendrá diferentes filtros, pues estos dependen de los valores, las experiencias, los conocimientos, las expectativas, etc., de cada uno y de forma individual. Al saber se la existencia de este elemento es posible controlar el efecto que estos puedan tener y evitar que existan distorsiones en el mensaje o en su interpretación.

Así como se habló de los filtros, como un elemento que puede perjudicar el proceso de comunicación, hay otro elemento que también puede tener efectos negativos sobre el proceso, es decir, los ruidos. Estos son alteraciones que se producen durante la transmisión de un mensaje, y contrario a lo que su nombre indica, no necesariamente tienen que ser sonidos, cuando se habla de ruidos como elemento abarca también aquella contaminación visual que resta atención sobre el mensaje. Tener conocimiento respecto a este elemento ayuda a minimizar los efectos negativos.

Como elemento final se encuentra la retroalimentación (también llamada feedback), esto hace referencia a la información que el receptor le devuelve al emisor respecto a su propia comunicación, para poder dar esta retroalimentación se debe tomar en cuenta el contenido del mensaje, el código del mismo y la interpretación que se le ha dado. (VanDerHofstadt, 2005, págs. 10-12)

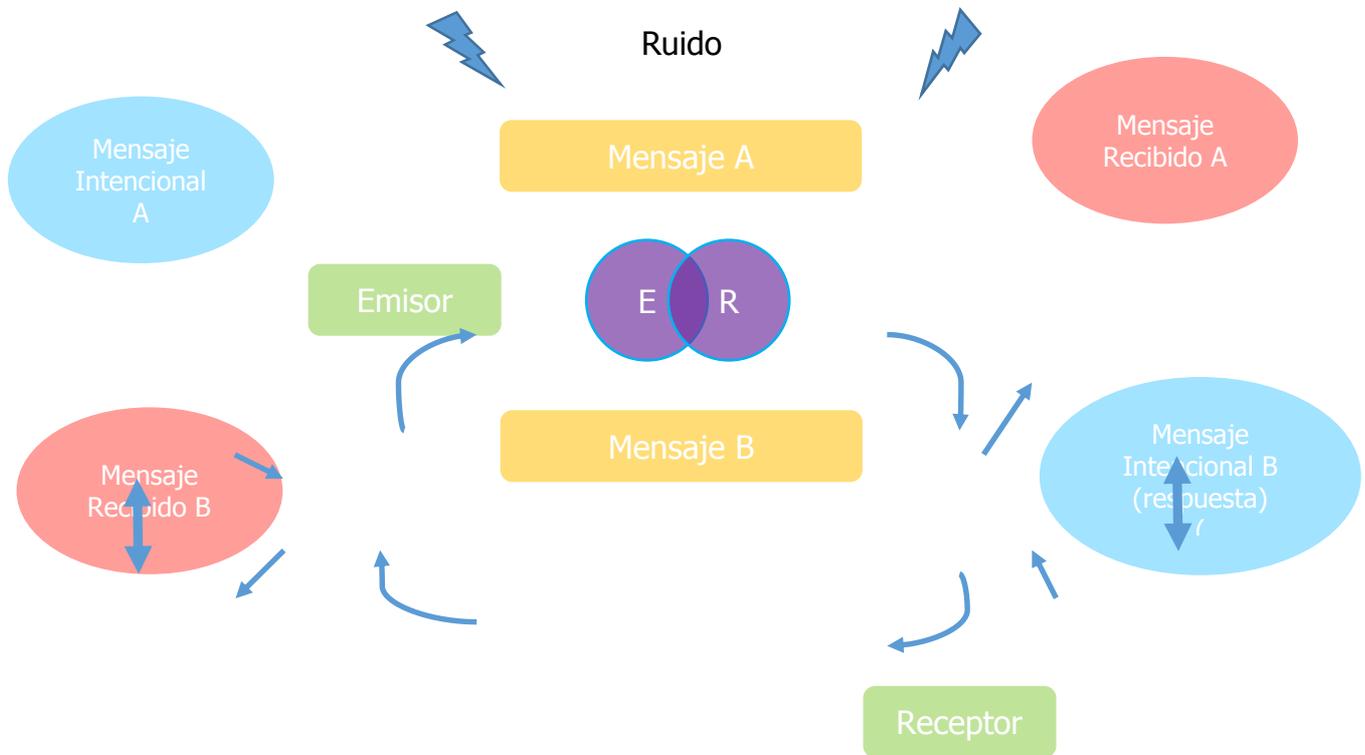
Al hablar del proceso de comunicación se hace referencia a la relación que los elementos mencionados mantienen el uno con el otro, generando dinamismo entre ellos y tomando en cuenta las posibles dificultades que se encontrarán en el camino.

En contraposición a todo lo que se ha dicho anteriormente está la teoría de Marta Müller, quien comienza haciendo una diferenciación importante entre lo que es la expresión y la comunicación en sí. En el primer caso se trata de una exteriorización de lo que una persona piensa, siente o desea, para este micro proceso no es necesario utilizar un lenguaje común ni un receptor, pues no hay una intención al expresar, no se espera causar una reacción en el otro. Por otra parte, el proceso de comunicación siempre lleva implícita una intención del emisor de transmitir algo en el receptor y a partir de esto causar una reacción en este. Para que el proceso de comunicación pueda llevarse a cabo es necesario que el emisor y receptor manejen un código o lenguaje común, y claramente es preciso contar con la intervención de un emisor y un receptor.

Según Müller el proceso de comunicación debe tener los siguientes elementos para considerarlo completo: emisor, receptor, mensaje, canal y código. Las definiciones que se presentan de estos elementos coinciden con las expuestas por Van – Der Hofstadt, la diferencia entre estas dos teorías recae en el número de elementos, en este segundo caso se suprimen algunos elementos. El no encontrarlos en la lista no significa que no existan o que no tengan un determinado valor o importancia dentro del proceso, simplemente se entiende que son dos estructuras diferentes que funcionan del mismo modo, tomando en cuenta los elementos bases para lograr un mejor entendimiento del proceso comunicacional.

Sin importar la cantidad de textos que se revisen al respecto se encontrará siempre una misma estructura base que ayuda a entender el proceso y su funcionamiento, también se puede determinar que hay elementos con más presencia que otros, tal vez por considerarlos más importantes o indispensables.

Reuniendo los elementos considerados por los autores, la estructura considerada como base para el proceso comunicacional es la siguiente:



Una vez que se han entendido los elementos que forman parte del proceso de comunicación es importante entender como manejarlos en conjunto para obtener resultados positivos y efectivos.

Primero cabe decir que el proceso comunicacional muchas veces cae en el reduccionismo por falta de conocimiento y entendimiento de la estructura del proceso, esta simplificación sistemática genera una pérdida dentro de la información que se transmite, por lo tanto se asume que la comunicación nunca es completa ya que no se tiene claro como expresar una idea sin caer en complicaciones que dificultan esta comunicación.

Para entender de mejor manera lo dicho anteriormente, es importante determinar que dentro del proceso comunicacional se debe asimilar la información de forma analítica, esto permitirá comprender de mejor manera el mensaje; pero no se puede perder de vista que todo proceso tendrá emociones involucradas, estas generarán una reacción impulsiva y una respuesta poco racional. Es importante tratar de controlar este fenómeno emocional para evitar las reacciones impulsivas y respuestas poco racionales que dificultan o impiden la continuidad de la comunicación. Este mismo fenómeno es, muchas veces, el responsable de malos entendidos y malinterpretaciones que afectan a los sujetos involucrados en el proceso.

Para que haya comunicación efectiva y eficiente primero es necesario entender la complejidad de la sociedad y los grupos en los que los sujeto se desenvuelve. Tal como menciona Ceberio en su libro *La buena comunicación*, cada individuo forma parte de diferentes grupos sociales, ya sean estos la familia, los amigos, el grupo de trabajo, etc., en cada uno de ellos el sujeto se comporta de diferentes maneras, así mismo, se comunica de formas distintas, sin embargo, no todos tienen conciencia de esto.

Al no poder identificar el comportamiento y las conductas adecuadas para cada uno de los grupo se hace cada vez más complejo relacionarse, lo mismo pasa a la hora de comunicar. No es lo mismo interactuar en un entorno familiar con un papá, una mamá y hermanos, que desenvolverse en un ambiente laboral con un jefe y compañeros de trabajo. Tomando como ejemplo estos dos entornos, no es posible dirigirse a un papá que a un jefe, de lo que se concluye que el sujeto, que en este caso es el emisor, debe saber comunicarse con cada individuo dependiendo del entorno al que pertenece, el lugar que ocupa en este y su relación con el mismo, es decir, debe conocer las condiciones bajo las cuales debe dirigirse a su receptor. (Ceberio, 2006, págs. 19-20)

En resumen, para poder comunicarse de manera efectiva es importante que el emisor conozca a su receptor y el entorno al que pertenece, de esta manera podrá modificar y adaptar

su conducta para facilitar el proceso de comunicación, del mismo modo el receptor deberá buscar la forma de recibir el mensaje e interpretarlo dependiendo el emisor y el ambiente dentro del que se encuentren.

Se ha determinado que la comunicación es un proceso que necesita de varios factores para poder funcionar adecuadamente, sin embargo estos elementos pueden fallar a la hora de llevar a cabo su función. Si bien es cierto las fallas y los errores pueden estar en cualquier momento del proceso, se ha hablado mucho de los errores que comete el receptor y como esto afecta al proceso comunicacional.

Los autores del libro *Comunicación Eficaz* de la Harvard Business Review determinan que los emisores, las personas en general, pueden decir un promedio de 125 palabras por minuto, esto requiere un determinado proceso mental del receptor para que se pueda entender el mensaje, sin embargo, se determinó que la tendencia es olvidar de una mitad a un tercio de lo que se ha escuchado durante las siguientes ocho horas luego de haber recibido el mensaje. Estas estadísticas determinan que se olvida más durante ese intervalo de ocho oras que en los siguientes seis meses. (Stevens, 2000, pág. 3)

Dentro del libro se destaca la falta de preparación académica en cuanto a escuchar y por el contrario todos los esfuerzos se centran en la formación lectora, eso deja como consecuencia un déficit en esta función, generando complicaciones en el proceso comunicacional. Por otro lado, cuando existe una buena formación del escucha, este puede ocupar su mente con cuatro actividades mentales relacionadas cada una de ellas con el discurso oral que se le presenta. (Stevens, 2000, pág. 9). Los cuatro procesos que se mencionan se resumen a continuación:

“Los escuchantes piensan por delante del hablante, buscando llegar a prever lo que el discurso quiere decir”. (Stevens, 2000, pág. 11)

“El escuchante sopesa las evidencias aportadas por el hablante en apoyo de los puntos que expone”. (Stevens, 2000, pág. 11)

“El escuchante revisa y resume mentalmente los puntos que se han concluido hasta ese momento”. (Stevens, 2000, pág. 11)

“El escuchante escucha entre líneas, buscando significados no explícitos en la palabra hablada, además presta atención a la comunicación no verbal, esto con el fin de encontrar otros significados en las palabras y mensajes de quien da el mensaje”. (Stevens, 2000, pág. 11)

Con estos cuatro procesos se puede codificar de mejor manera el mensaje y retener la información de mejor manera. Hay que tener en cuenta que estas cuatro actividades mentales se logran con un poco de entrenamiento, caso contrario una de ellas predominará y no se tendrá el mismo grado de entendimiento.

Resulta evidente que la tarea del receptor no es tan sencilla como se la presenta, en muchas ocasiones el proceso mental que hace el receptor es mucho más complejo que el que lleva a cabo el emisor. Las barreras que se le pueden presentar son de todo tipo, empezando por lo que ya se mencionó sobre la falta de preparación para escuchar. Cabe remarcar que no es lo mismo oír que escuchar, el proceso mental que requiere el segundo es bastante complejo.

Cabe también destacar que las emociones también constituyen una barrera para los receptores, en el libro *Comunicación Eficaz*, el autor dice que las emociones también afectan la capacidad de escuchar. (Stevens, 2000, pág. 12). Esto tiene sentido en cuanto la situación emocional de la persona es causada por un entorno en el que se desenvuelve, y de la misma forma este entorno o espacio se ve afectado por como las emociones influyen sobre el escuchante. El estado de ánimo de una persona es determinante a la hora de codificar un mensaje, pues lo hará según se sienta en el momento, por ello el autor afirma que las

emociones actúan sobre la persona como un filtro auditivo, dejando pasar lo que más cercano esté a su estado de ánimo.

Con todo lo que se ha dicho hasta aquí se puede concluir que la comunicación en sí es un proceso que encierra varios elementos, estos se encargan de transmitir información de un sujeto a otro, sin embargo, hay que tener claro que dentro de este proceso pueden haber una serie de barreras que dificulten esta transmisión, dejando al proceso con poca validez. Además se debe entender que para poder comunicarse es necesario estar preparado y entender los procesos mentales que los sujetos deben llevar a cabo. Los elementos que intervienen en el proceso, dejando de lado el receptor y el emisor, deben ser controlados y bien manejados para que el proceso sea eficiente. El emisor y el receptor debe cumplir con su función de la mejor manera posible, teniendo en cuenta todos los elementos externos que pueden afectar su tarea, estando conscientes de que la preparación y el estudio de la comunicación y sus elementos, es necesaria para mejorar el proceso.

Si bien es cierto cualquiera puede comunicarse pero no todos son buenos emisores o receptores, no cualquiera puede emitir un mensaje claro y tampoco es cosa sencilla decodificarlo, entender los elementos que intervienen en el proceso lleva dedicación y dominarlos solo se consigue con la práctica, entendiendo la función que cada uno de ellos cumple en el proceso.

Finalmente cabe concluir este capítulo con la definición que se presenta en la Enciclopedia de los Recursos Humanos sobre comunicación. el texto indica que “se entiende por conducta comunicativa aquella en la que hay una intención de intercambio de información entre dos o más individuos.” Además dice que “el objeto de esta interrelación es influir sobre la persona que recibe el mensaje de la comunicación”. (Orgemer, 2002, pág. 52)

## **La Comunicación Dentro de las Organizaciones**

En el capítulo anterior se logro hacer una definición rápida de lo que es comunicación, tomando en cuenta que este es un proceso social es necesario agregar que este se puede llevar a cabo en diferentes entornos. Como se puede notar la comunicación es un proceso social, siempre se requieren de sujetos que lleven a cabo la acción de comunicar, sin embargo, se puede hacer ciertas precisiones que ayuden a entender como se desarrolla la comunicación dependiendo del lugar en el que los sujetos se encuentran.

Como bien se sabe, el ser humano se desenvuelve en diferentes entornos, uno de estos es el lugar del trabajo, las relaciones que existen dentro de este entorno son distintas a las de otros grupos, por ello necesitan una forma de comunicación diferente.

La autora Celia Ruiz destaca que la comunicación organizacional es “aquella que dentro de un sistema económico, político, social o cultural se da a la tarea de rescatar la contribución activa de todas las personas y busca abrir espacios para la discusión de los problemas de la empresa, esforzándose por lograr soluciones colectivas que beneficien al sistema” (Ruiz C. , 1998, pág. 15)

A partir de esto se entiende que la comunicación organizacional es una herramienta utilizada dentro de las organizaciones para solucionar problemas, escuchando las ideas de todos los integrantes de una organización y plantear soluciones integrales que faciliten el trabajo dentro de la institución. Por lo tanto, para poder hacer comunicación dentro de una organización es necesario tener en cuenta lo que sucede en el aspecto económico, político, social y cultural del entorno, de esta forma se tendrá presente como las acciones que tomen repercuten dentro de la institución, cómo las acciones dentro de la empresa van a actuar a favor o desmedro de la misma teniendo en cuenta lo que que ocurren en el entorno que la rodea.

Como ya se ha dicho, la comunicación tiene como principal objetivo enviar un mensaje, esta debe ser construido de diferente forma dependiendo a quien va dirigido, por eso, dentro de la comunicación organizacional se determina que “los mensajes van dirigidos a generar la productividad que el sistema define como el que corresponde para justificar su existencia en la sociedad.” (Ruiz C. , 1998, pág. 18). Esta cita hace referencia a que la comunicación organizacional es la encargada de que la empresa trabaje de tal manera que su existencia sea justificada, es necesario que los comunicadores puedan identificar y transmitir dentro de la organización las necesidades de su mercado, así se convertirá en un espacio necesario y productivo dentro de la sociedad, nuevamente es importante tomar en cuenta los factores que pueden afectar a la organización y pensar en como trabajar sin que los diferentes entornos se vean perjudicados.

Se debe tener en cuenta que la comunicación organizacional a nivel interno tiene como objetivo fundamental “respaldar el logro de los objetivos institucionales, fortaleciendo la identificación de los colaboradores con la empresa, proporcionándoles información relevante, suficiente y oportuna, reforzando su integración y generando en ellos una imagen favorable de la organización y de sus productos y servicios” (Andrade, 2005). Teniendo en cuenta la importancia de la gestión comunicacional dentro de la empresa se puede determinar que es necesario tener una buena estructura que permita realizar trabajos que contemplen la realización de trabajo que facilite el cumplimiento de las metas planteadas por la empresa. Para entender de mejor manera este objetivo se debe determinar que este es un general, mismo que encierra en sí mismo cuatro objetivos específicos, estos son integración, información, imagen e identificación. Con lo establecido se puede establecer un modelo de trabajo que contemple estos elementos, este modelo puede constituirse en un estructura formal que guíe el trabajo de los colaboradores hacia el logro de los objetivos y metas establecidas.

Al hablar de comunicación organizacional es importante tomar en cuenta algunas de las limitaciones que pueden aparecer, las principales barreras son los contenidos, los enfoques y el tratamiento de la información. (Ruiz C. , 1998, pág. 18). Dicho esto es importante tener en cuenta que los contenidos deberán estar enfocados a un entorno organizacional, se debe tener en cuenta que lenguaje utilizar y por que canales se transmitirá el mensaje, pensar en el enfoque que se le dará a la información, pues todo lo que se trate con la comunicación organizacional debe ser pensado en el bien de la organización, en su progreso y crecimiento, tomando en cuenta la participación de los colaboradores de la organización y el público de la misma.

La autora del libro *Comunicación Corporativa* determina que la comunicación organizacional constituye una herramienta de suma utilidad para los ejecutivos, empresarial y todos aquellos que se desenvuelvan en un entorno organizacional. Esta herramienta tiene como fin favorecer la integración de los públicos de la organización, en primer lugar se debe enfocar a la integración del público interno para luego preocuparse por los públicos externos. Este proceso de integración interna permitirá generar un ambiente de trabajo propicio para el desarrollo y crecimiento de los individuos, fomentando de esta manera el desarrollo de la organización. (Rodríguez V. , 2008, pág. 35)

Tomando en cuenta las definiciones anteriores se puede determinar que la comunicación organizacional es un elemento indispensable dentro de las organizaciones, pues a partir de esta se podrá generar una estructura que facilite la organización de la institución, instaurando procesos y mecanismos que impulsen el desarrollo tanto del talento humano como de la organización en sí. Se debe tener siempre presente que la comunicación en sí en un proceso dinámico, y dentro de la empresa debe hacerse notorio dicho dinamismo, es decir, es necesario que en los procesos de comunicación de las organizaciones se tome en cuenta a todos quienes forman parte de la empresa.

Dentro de este texto se habla también de la manera en la que se puede lograr una comunicación organizacional óptima. Para ello es necesaria la existencia de un área que canalice el flujo comunicacional interno y externo, interpretando correctamente el mensaje y evitando distorsiones. Esta misma unidad debe tener en cuenta que la comunicación al interior de la institución debe ser bidireccional, incentivando las retroalimentaciones y la participación de los colaboradores. (Rodríguez V. , 2008, pág. 39)

Al entablar esta relación entre individuos de una organización es importante definir la forma en la que se generará comunicación entre ellos, a partir de esto se habla de los flujos de comunicación dentro de las organizaciones, hace referencia justamente a la forma en la que viaja la información en la organización hacia los colaboradores.

Este flujo de comunicación tiene una división bastante clara de cómo es el proceso comunicacional dentro de las instituciones. La división que contempla la Enciclopedia de Recursos Humanos es la siguiente:

- Comunicación Vertical: proceso de comunicación entre personas pertenecientes a distintos niveles jerárquicos de una organización. Esta comunicación puede ser ascendente o descendente. (Orgemer, 2002, pág. 53)
- Comunicación ascendente: Es la que se produce en el seno de la organización desde los niveles inferiores a los superiores de la estructura jerárquica de la organización, con el fin de influir e de producir una sintonía entre los diferentes niveles jerárquicos de la pirámide organizacional. (Orgemer, 2002, pág. 52)
- Comunicación descendente: es la comunicación interna y vertical que fluye desde los niveles superiores a los inferiores de la escala jerárquica de la organización con el fin de influir y producir una sintonía entre los diferentes niveles jerárquicos de la pirámide organizacional. Una de sus funciones principales es transmitir instrucciones

de cómo, dónde, cuándo, qué, por qué se debe hacer y quién debe llevarlo a cabo. (Orgemer, 2002, pág. 52)

- Comunicación horizontal: proceso de comunicación que se produce entre los miembros de un mismo nivel jerárquico. Su función principal es hacer más dinámicos los flujos de comunicación, la toma de decisiones y la solución de problemas entre los grupos que se forman dentro de la organización. La comunicación transversal y lateral son sinónimos absolutos de la comunicación horizontal. (Orgemer, 2002, pág. 52)

Tomando en cuenta as definiciones anteriores cabe remarcar que cada uno de estos tipos de flujo de comunicación tienen formas diferentes de transmitir la comunicación, entregando mensajes diferentes, llegando a los colaboradores (en este caso los receptores) de formas distintas, esto genera, dentro de las organizaciones, distintas dinámicas de funcionamiento y de estructura. En todos los casos las jerarquías siempre se respetan, sin embargo, la forma de relacionarse varían dependiendo del tipo de flujo de comunicación que se utilice, para poder entenderlo de mejor manera es necesario hablar del clima laboral, otro elemento que se debe tomar en consideración dentro de la comunicación organizacional.

En cuanto al clima laboral u organizacional se lo define como el conjunto de características referentes al ambiente de trabajo en una organización que condicionan y mediatizan el grado de cooperación, desarrollo personal y nivel de adhesión de las personas a los objetivos organizativos. (Orgemer, 2002, pág. 49)

Por otro lado en el texto de Uribe se cita a Joannesson (1973), mismo que señala que el clima organizacional puede tener una definición objetiva y una subjetiva. En el primer caso se refiere a las características de la organización en sí, tomando en cuenta elementos como el tamaño, los niveles de autoridad o la complejidad organizacional que determina el funcionamiento interno y la dinámica laboral. En el segundo caso se basa en las percepciones

que tienen los trabajadores en aspectos como la estructura, los reconocimientos que se hacen o las recompensas que se entregan. (Uribe, 2014)

Sin embargo para ello hay una crítica entablada por Hellriegel, citada por este mismo autor. Al respecto afirma que hay una confusión respecto a si el clima se refiere a atributos propios de la organización o a los de las personas, este aspecto es complejo porque la medición del clima se realiza a través de percepciones. (Uribe, 2014)

Respecto a lo dicho anteriormente cabe recalcar que las dos teorías son válidas, sin embargo, la crítica que se hace referente a las dos definiciones de clima laboral deja ver que es necesario hacer un análisis más profundo respecto a los factores que se toman en cuenta para realizar la medición del clima organizacional.

Por un lado es importante determinar que las condiciones físicas de la organización sean adecuadas, brindando un ambiente cómodo para los colaboradores. Tras varios estudios y años de investigación se ha logrado determinar que el lugar de trabajo debe ser adecuado para las personas, ofreciendo un espacio confortable que permita mantener la armonía que se necesita para cuidar la salud física y mental de quienes trabajan en la organización.

Del otro lado es necesario tomar en cuenta todas aquellas percepciones que la gente tiene respecto a la organización y al espacio en el que trabajan, esto basado en como se desenvuelve la vida social de cada uno frente a la organización y a los acontecimientos que en ella se presentan. Una vez que estos dos grandes elementos se juntan se puede determinar como es el clima organizacional y cuales son los factores que se deben mejorar.

Tanto la definición objetiva como la subjetiva deben ser tomadas en consideración, pues la organización tiene una relación simbiótica con el personal. A partir de ello es indispensable trabajar por el bienestar de los colaboradores, pues así se logrará tener un mejor desempeño laboral y conseguir mejores resultados que beneficien a ambas partes.

Una vez comprendido el clima organizacional se lo puede relacionar con el flujo de comunicación que se puede utilizar. Este segundo elemento puede muchas veces ser determinante para medir el clima laboral, la relación que el personal tiene con sus superiores tiene mucha importancia dentro de la medición, hay que considerar que las autoridades deben brindar seguridad, estabilidad y confianza a sus trabajadores, si la comunicación no es fluida, si no existe una relación entre departamentos, desde el más alto hasta el más bajo, no se generarán todos estos sentimientos y el clima organizacional se verá afectado.

En cada organización se debe establecer que flujo de comunicación es más conveniente, hay que pensar en cual de estos va a fortalecer la estructura de la organización, permitiendo que todos los que forman parte de esta se involucren entre sí, aportando a la mejora y fortalecimiento de un buen clima laboral.

La comunicación organizacional debe tener en cuenta que está trabajando con individuos, personas diferentes entre sí, con objetivos y metas diferentes. Esto es importante porque a partir de ello se puede trabajar con un poco más de sensibilidad, es decir, humanizando el proceso, generando empatía y logrando mayor comprensión de la información que se está transmitiendo, el beneficio de esto se verá reflejado en los resultados de la organización.

Dentro de la comunicación organizacional es importante tomar en cuenta los posibles obstáculos o barreras que se pueden presentar. Dentro del portal Gestipolis, especializado en temas corporativos, se señalan algunos de los principales problemas que la comunicación organizacional debe enfrentar. A continuación se enumeran los principales:

- Falta o Ausencia de Planeación: para poder llevar a cabo un proceso comunicacional dentro de una organización es necesario tener una planificación estructurada que permita trabajar organizada y metódicamente. Los mensajes que se transmiten deben ser planificados pensando en los receptores, el espacio, la forma y el tiempo en que se va a comunicar (King, 2012). Por lo general este problema tiene su origen en los

gestores de la comunicación, no se piensa en todos los elementos que componen la organización y se emite un mensaje generalizado que claramente no va a llegar a todos de manera correcta. La solución es trabajar con una planificación específica para cada caso, teniendo en cuenta todos los elementos de la organización, pensando en las diferentes necesidades de cada grupo o área.

- **Supuestos o Hechos Confusos:** hace referencia al hecho de suponer cosas que no se dicen explícitamente, se entiende de forma diferente el mensaje, esto puede suceder por una mala estructuración del mensaje o por falta de información en el mensaje; es decir, los hechos confusos suceden cuando el mensaje no está codificado adecuadamente y el receptor hace una interpretación basada en experiencias pasadas y sustentada con la información que se le ha proporcionado (King, 2012). En este caso la solución es trabajar en la estructuración de mensajes claros. La recomendación generalizada para todos aquellos que trabajan en comunicación es manejar un lenguaje sencillo, construir ideas claras de forma simple, así se evitan confusiones. Para emitir un mensaje es necesario revisar que la información esté completa, no dejando vacíos que den lugar a suposiciones. Puede parecer pesado pero es una forma efectiva de transmitir información concreta.
- **Distorsión del contexto del mensaje y/o de la semántica:** al transmitir un mensaje es necesario que se lo estructure de tal manera que no deje espacios informativos vacíos. Cuando el mensaje no está lo suficientemente bien estructurado se puede hacer una interpretación que se aleje de la real intención del mismo, generando fallas dentro del proceso comunicacional. Para poder mandar un mensaje adecuadamente es importante tener en consideración las estructuras gramaticales que se van a utilizar, no todos los receptores van a tener conocimiento del lenguaje que se utiliza, por ello se recomienda utilizar un lenguaje sencillo que esté dentro del entendimiento de todos.

- Información expresada deficientemente: dentro de una organización existe un gran flujo de información que debe compartirse, por esta razón es necesario tener en cuenta la importancia de comunicar eficientemente todo lo que sea necesario. Una comunicación deficiente por lo general omite ciertos datos que complementan al mensaje, esto genera un vacío que dificulta la codificación del mensaje. Una comunicación deficiente no tendrá el mismo impacto que una comunicación estructurada, organizada y completa. Este obstáculo se presenta cuando las personas encargadas de la comunicación no son capaces de condensar la información más importante o cuando los mensajes que se generan no son completos. Para evitar ello se necesita conocer y dominar el funcionamiento del proceso comunicacional y saber manejar la información de forma integral, sin dejar pasar datos complementarios, que son los que darán los datos que se necesitan.
- Información con escucha limitada y evaluación anticipada de la misma: al hablar de una escucha limitada se está pensando tanto en el emisor como el receptor, que durante el proceso van cambiando de roles según corresponda. En primera instancia se piensa en los colaboradores como emisores. Puede que los mensajes transmitidos desde ese punto sean correctos, completos, estructurados y comprensibles, sin embargo, los departamentos de comunicación deben saber escuchar lo que se les quiere decir, es importante hacer un análisis profundo de los mensajes que se reciben, de esta manera se tendrá un mejor resultado codificado. Por lo general los mensajes que llegan a la gente de comunicación son recibidos pero no son totalmente estudiados, no se escucha con atención y se atiende solo la información que se tiene clara de forma superficial. A partir de esto se genera un problema. La escucha limitada puede generar problemas internos en la organización, modificando el funcionamiento de la misma. Por otro lado, también se puede entender a la escucha limitada como la falta de

espacios que permitan recibir el mensaje a todos dentro de la organización. Dentro de una empresa hay varios departamentos, cada uno cumple con una función diferente, esto hace que cada espacio se estructure de forma diferente y necesite distintos canales para poder comunicarse. Un departamento de comunicación tiene la obligación de buscar la mejor forma de hacer llegar el mensaje a los colaboradores, sin embargo, por diferentes motivos, hay algunos que no podrán acceder a la comunicación generada por motivos estructurales, ya sean aspectos físicos de la organización o por motivos de roles a cumplir dentro de la misma. Sin importar cual sea el motivo que genere esta escucha limitada es importante que el departamento de comunicación piense en mecanismos que permita manejar mejor la información dentro de la institución, tomando en cuenta cada área y poniendo a disposición de estas los mensajes que se transmiten, recordando siempre que un mensaje bien estructurado llegará a un mayor número de receptores, un mensaje bien construido será más fácil de entender y codificar. Por otro lado tenemos la anticipación a la evaluación del contenido. Se ha hablado mucho de la importancia que tiene el saber escuchar, esto permite no solo comprender bien el mensaje, sino que ayuda a generar una evaluación más precisa. Si no se es un buen escucha será muy difícil atender a los detalles que permitirán evaluar la información. Antes de emitir una respuesta o un juicio respecto a un mensaje recibido es necesario pensar si se lo ha escuchado con atención y no anticiparse a la evaluación de lo que se ha dicho.

- Exceso de información: dentro de una organización existe un gran flujo de información que se genera continuamente y sin parar, los encargados de la comunicación deben tener trabajar sobre ella para identificar que es lo más relevante y que es lo que merece y necesita ser comunicado. Cuando no hay un buen tratamiento sobre la información se puede incluir en los mensajes datos que irrelevantes que van a

distraer a los receptores, dificultando la decodificación del mensaje. Cuando hay un exceso de información es difícil entender el mensaje y la comprensión del mismo se ve fuertemente disminuida. Por ello se recomienda hacer un tratamiento de información adecuado, buscando la información realmente relevante y desechando todos aquellos datos que no aportan nada en el mensaje y que por el contrario pueden ser un obstáculo en la comprensión de lo que se comunica.

Como se ha hablado en este capítulo, la comunicación organizacional es una herramienta indispensable dentro de las organizaciones, con ella se entabla una relación entre colaboradores, a todo nivel, y la organización en sí. Dentro del portal de desarrollo para la gestión empresarial, Ciclus Group, se resume, de alguna manera, todo lo que se ha dicho respecto a la comunicación organizacional, permitiendo determinar sus principales beneficios dentro de las empresas. En primer lugar, la autora del artículo, Valeria Cebrión, determina que las organizaciones se ven beneficiadas en cuanto a las mejoras que se puedan dar sobre la administración y el manejo de los recursos disponibles, si se cuenta con una buena planificación esta labor se podrá llevar a cabo de forma más eficiente. Otro de los beneficios que se mencionan es el poder favorecer las relaciones entre las personas que están dentro del empresa, además impulsa la identidad corporativa de la misma. (Cebrión, 2013)

Dentro de una empresa siempre existen metas y objetivos que se deben cumplir, la comunicación organizacional ayuda a orientar los empleados hacia el logro de estos objetivos, logrando que todos trabajen en conjunto, de forma más eficiente para poder llegar a la meta en común que se tiene, formando así un equipo sólido. Finalmente se destaca que la comunicación organizacional es una herramienta fundamental dentro de las empresas porque es esta la que facilita que los empleados se puedan expresar de forma más libre, teniendo en cuenta que existe un lugar donde pueden decir lo que sienten y piensan. Como consecuencia

de esto se puede lograr un ambiente laboral positivo, haciendo de la organización un lugar más cómodo para estar. (Cebrión, 2013)

Todas las organizaciones son diferentes entre sí, ello significa que cada una tendrá su propio sistema para manejar la comunicación, sin embargo, es necesario tener en cuenta que en todas las organizaciones necesitan un equipo que maneje los asuntos comunicacionales, pues si este toda la estructura se verá afectada. Hacer comunicación implica una gran responsabilidad y requiere de personal preparado capaz de manejar estas áreas.

Dentro de la preparación que deben tener los encargados para llevar a cabo la comunicación de una organización, se deben considerar los cambios que ha sufrido la comunicación empresarial durante los años, no se debe olvidar que la evolución de la tecnología y de los procesos laborales han modificado la forma de concebir la comunicación al interior de una empresa. Para graficar de mejor manera este enunciado se presenta un cuadro que plantea las principales diferencias entre los inicios de la comunicación organizacional frente a la actual.

Comunicación Organizacional Clásica	Comunicación Organizacional Contemporánea
La transmisión de información no se concibe como proceso, no se espera recibir una respuesta frente al mensaje transmitido	La información se emite en forma de datos facilitando las respuestas
Se plantea a la comunicación como la acción de dar ordenes, no se entabla un proceso sino que solo se emiten ordenes para que sean ejecutadas	La comunicación se entabla como diálogo y no como ordenes.
Los responsables de la comunicación tenían un papel de mediadores, no se concebía la	Los comunicadores se convierten en estrategias de procesos para facilitar la

gestión estratégica	gestión.
La vía de comunicación era unidireccional, solo se emiten ordenes.	Se amplían las vías de comunicación, generando diálogos dinámicos más interactivos.

Teniendo en cuenta esa diferenciación se puede concluir que la comunicación organizacional ha dado un giro, resaltando ciertos puntos importantes que enfatizan en el proceso comunicacional interactivo, permitiendo la expresión de la mayor cantidad de colaboradores posibles. Los cambios que se han llevado a cabo han permitido, con el paso del tiempo, manejar de mejor manera los procesos dentro de las empresas, mejorando la eficacia de los mismo, y por ende ganando valor comercial para las Instituciones.

Dentro de la comunicación organizacional es importante hablar de los stakeholders, en otras palabras se los conoce como grupos de interés. A este elemento Freeman lo defino como “cualquier grupo o individuo que puede afectar o es afectado por el logro de los objetivos de las organizaciones” (Uroz). Se ha determinado que estos grupos, por lo general, tienen un interés económico en una cierta empresa, por ahí comienza la vinculación. El no tomar en cuenta a estos grupos de interés puede tener consecuencias negativas para una empresa, desde tener una mala imagen por la despreocupación de vinculación hasta la desvalorización de los productos que oferta una empresa.

Para poder trabajar con los diferentes grupos de interés es necesario primero identificarlos, y para ello se han determinado ciertos factores que se deben considerar, “la medida en que los posibles grupos de interés contribuyen a los recursos valiosos de la empresa” (Uroz). Haciendo referencia a este primer punto, es necesario conocer la contribución recursiva de este grupo, pues no se puede correr el riesgo de trabajar con alguien que no aporta nada pero si aprovecha de la vinculación. En segundo lugar “la medida en que

ponen en riesgo estos recursos” (Uroz). Una vez que se han determinado los recursos que se aportan se debe verificar que la administración de los mismos sean adecuados, generando ganancias y alejando la posibilidad de que este fondo de recursos entre en crisis. Finalmente “el poder que tienen en o sobre la organización” (Uroz). Es importante que la organización no pierda el control de las diferentes situaciones para evitar el dominio de los grupos de interés, se debe trabajar en conjunto por un beneficio común y no aprovechando las oportunidades desmereciendo los esfuerzos de los otros.

Queda claro que las empresas necesita de los grupos de interés, sin embargo, trabajar con ellos debe representar un beneficio, se debe lograr una relación transparente que ofrezca la posibilidad de crecimiento mutuo. Para trabajar con los diferentes grupos de interés es importante que las empresas tengan un plan estratégico que ayude a mantener las situaciones controladas, bajo un determinado orden que facilite los procesos.

# IDENTIDAD, IMAGEN Y REPUTACIÓN

## Identidad

Cuando se habla de la identidad de una organización lo primero que se piensa es en la personalidad de esta institución, pero vale la pena, y es necesario, entender desde otros puntos de vista como se forma y como se debe percibir a la identidad organizacional. En el libro que presenta Miguel Sanz se determina que, según la Real Academia Española, este concepto se define de la siguiente manera: “Conjunto de rasgos propios o de una colectividad que lo caracteriza frente a los demás” (RAE), además dice que la identidad nace del comportamiento de la organización en sí y de su relación con los públicos con los que se involucra. (Matilla, 2009, pág. 57)

Si hablamos de que la identidad corresponde a la personalidad de las empresas se debe necesariamente hablar de los rasgos que caracterizan a la organización dentro de estos rasgos está su comportamientos, tanto como organización así como un conjunto de sujetos. Sobre esto se debe tomar en cuenta como la empresa se comporta con sus diferentes públicos de interés, es decir. Se puede determinar la identidad de una empresa según trate a sus colaboradores internos y externos y a sus públicos en general.

Por otro lado se dice también que la identidad organizacional, u organizativa como también se la llama, está condicionada por los fines o metas y los modos de consecución, asó como las tipologías de relaciones establecidas entre los componentes de la organización. Nuevamente se habla de los rasgos de comportamiento que definen la identidad de una organización. Cuando se piensa en los objetivos de una empresa inmediatamente se piensa en la forma en la que se va a conseguir cumplir con estos objetivos. Esto implica que la

personalidad de la organización también esta definida por los objetivos que esta tenga, la forma en la que trabaja para conseguirlos y la gente externa o proveedores que busca para facilitar su trabajo. (Matilla, 2009, pág. 57)

Hay quienes tienen un pensamiento más concreto en cuanto a la identidad, es el caso de los autores Miguel Sanz y María Gonzales, quienes dicen que la identidad está determinada por los fines y los modos de conseguirlos, así como todas aquellas formas de relaciones que se establecen entre los miembros de la organización, sin olvidar las relaciones que se dan entre estos individuos con sujetos de otras organizaciones, o simplemente sujetos ajenos a la organización a la que se pertenece. (Sanz & González, 2005)

En este punto se puede pensar a las organizaciones como personas comunes y corrientes. La personalidad de un sujeto viene determinada no solo por sus comportamientos propios de él, sino también por las influencias que recibe del exterior, de con quienes se relacionan y como se comportan. Si lo pensamos de esta forma es más fácil entender lo que es la identidad organizacional.

Otra de las formas de explicar, de manera sencilla, la identidad corporativa es decir que es como la empresa se ve a sí misma. Si lo vemos desde este punto de vista, para poder determinar la identidad corporativa, es necesario hacer una autoevaluación donde se pueda conocer a profundidad el funcionamiento de la organización.

Desde el punto de vista de la sociología de las organizaciones la identidad tiene siempre dos componentes que la definen y forman su concepto, ayudando a entender su esencia. En primer lugar se habla de componentes personales, estos son de tipo idiosincrásico, que se refiere a la forma de ser y de pensar de las personas; y de tipo exógeno, es decir que de alguna forma tiene su origen en otro, nace desde afuera (Basler, 2002, pág. 41). A lo que se refiere este primer enunciado es que la identidad de una organización tiene mucho que ver con la identidad de las personas que forman esta

institución. Las diferentes formas de pensar y de actuar, sumado a las influencias externas de cada uno generarán que la organización se establezca sobre bases diferentes unas de otras, de ahí se deduce que todas las empresas y organizaciones son diferentes entre sí; al igual que las personas, no existen dos iguales en el mundo.

La segunda parte del enunciado de los componentes organizativos dentro del concepto de identidad corporativa, dice que estos suelen ser más uniformes entre los miembros y esto puede llegar a dominar la identidad personal (Basler, 2002, pág. 41). De este punto se puede entender que los componentes organizativos que definen la identidad de una organización son mucho más fuertes que los componentes personales, en esta instancia se empiezan a encontrar las similitudes existentes entre los miembros, lo que va definiendo los elementos que formarán parte de esta personalidad o identidad organizacional. La razón por la que se afirma que se domina la identidad personal es que en esta instancia se van a conjugar varios elementos que a la larga dejarán como resultado un conjunto de características en común que fortalecen el trabajo y la estructura organizacional.

Se dice que la identidad organizacional está estrechamente relacionada con la cultura organizacional, de hecho el autor dice que la identidad es un derivado de la cultura de la organización y que este pasa por un filtro cognitivo de los individuos (Basler, 2002, pág. 41). Pero para entender esta relación de dependencia es necesario hablar de cultura organizacional. Son varios los autores que hablan de este término, en primer lugar tenemos la definición de García y Dolan (1997), ellos dicen que la cultura organizacional es la forma característica de pensar y hacer las cosas dentro de una empresa. Se resume como todo aquello que identifica a una organización (García, 2007, pág. 63). Bajo este primer concepto de entiende que dentro de la cultura organizacional se comprende todo aquello que define el comportamiento dentro de la organización, es decir su forma de ser, los rasgos característicos de la empresa.

Otro de los conceptos está dado por Granell (1997), este dice que es aquello que comparten todos, o casi todos, los integrantes de un grupo social. La compleja intención de los grupos sociales de una empresa se determina con valores, creencias, actitudes y conductas. (García, 2007, pág. 63). Esta segunda definición coincide con la anterior en cuanto al conjunto de elementos que determinan la forma de actuar de la empresa, sin embargo, en este caso se habla de otros factores como los valores, creencias, conductas y actitudes de un determinado grupo de individuos que se relacionan dentro de una organización. Los elementos que determinan la cultura organizacional comienzan a tomar forma y a definirse de forma más clara, permitiendo entender mejor como funciona la cultura organizacional que define a una empresa.

Por su parte, Chiavenato (1989) dice que la cultura organizacional es un modo de vida, un sistema de creencia y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización (García, 2007, pág. 63). En este punto se puede determinar que los elementos que componen la cultura organizacional están dados, además, por la forma de relacionarse y de procurar una armonía en el entorno. Se repite dentro de las definiciones los elementos como valores y creencias, esto demuestra la importancia que tienen dentro de las organizaciones, por lo mismo se recomienda que se los tome en cuenta y se les de un lugar dentro de la empresa, tratando de que todos quienes son parte de la institución se sintonicen con estos valores y creencias. Una agrupación social que no tiene estos parámetros de comportamiento no logrará entablar relaciones duraderas y armónicas, generando caos y desorden, llevando esto al fracaso de la agrupación.

Para complementar lo que se ha dicho es preciso citar a Peterson y Spencer (1990), ellos afirman que la cultura de las instituciones académicas representan los patrones incrustados del comportamiento organizacional y los valores, supuestos creencias o ideologías compartidas entre los miembros con respecto al trabajo (García, 2007, pág. 63). Se

puede ver como en todas las definiciones se repiten estos factores comunes que determinan el comportamiento de las personas dentro de la organización.

A partir de lo que se ha dicho se puede concluir que la cultura organizacional tiene directa relación con la identidad en cuanto es la segunda la que define los comportamientos, la forma de ser y de actuar de la institución, definiendo la personalidad de la organización.

En base a lo que se ha dicho cabe destacar que la identidad al ser la personalidad de la organización, es la esencia en si de la organización, esta está formada por los valores, creencias, ideologías, comportamientos, etc., de quienes forman parte de la institución. Al hablar de identidad se habla de un elemento que debe ser percibido dentro de la organización, si esta percepción es acertada y se logra implantar esta en todos los colaboradores se la podrá transmitir a los públicos externos, alcanzando así un mejor resultado a nivel interno y externo.

Finalmente es importante hablar de todos los demás elementos que forman parte de la identidad. Primero es necesario reforzar el concepto diciendo que la identidad es el propio ser de la organización, constituye su personalidad propia y la diferencia de otras. Además la identidad como tal se manifiesta en rasgos físicos y culturales.

Los rasgos físicos se refieren a todos los elementos icónicos y visuales como signos de identidad, las características físicas. Por su parte, los rasgos culturales incorporan creencias y valores de la empresa, se toma en cuenta todos los rasgos de tipo conceptuales y departamentales de la organización.

Para poder hablar eficientemente de identidad es necesario mencionar algunos elementos que forman parte de la estructura de la organización y corresponden a los rasgos culturales. Para comenzar se debe tomar en cuenta a historia de la organización. A partir de esta se podrá conocer y entender el punto de la organización, lo que dejará a la vista la esencia de la misma, transmitiendo la personalidad y el espíritu de los fundadores.

Entendiendo esto se podrá también entender la esencia más profunda de la organización y los pilares sobre la que fue construida.

El segundo elemento que se debe considerar es la misión de la empresa, en esta es posible identificar la función o tarea básica de una empresa, también se puede dar un poco de información de la misma. Seguida a esta se encuentra, necesariamente la visión, en ella se expresa el futuro que espera alcanzar la empresa.

Otro de los elementos importantes, y de los que se ha hablado mucho dentro de la cultura organizacional, son los valores, para entenderlos mejor, se puede hablar de ellos como los elementos que constituyen los rasgos de la identidad de la organización, son los que señalan su razón de ser. Los valores están concentrados en principios, y se construyen de la misma manera, tomando como pilares los principios que se consideren esenciales para su funcionamiento, sin dejar de lado la esencia de los fundadores. Los valores pueden tener una interpretación diferente dependiendo de quienes lo juzguen. Su principal función es determinar acciones de trabajo dentro de los grupos, es por esto que por lo general los valores se expresan en políticas dentro de la organización.

Conjuntamente con los valores se debe hablar de los comportamientos, que también forman parte de la cultura organizacional como ya se ha hablado. Del mismo modo que los valores se los expresa en políticas, sin embargo, hay algunos comportamientos que están regulados y otros no.

Ya se ha dicho que elementos componen la identidad organizacional, pero falta mencionar uno que es el que dará fuerza a la construcción de la identidad, este elemento es la coherencia. No se puede perder de vista que todos los procesos comunicacionales deben tener coherencia entre sí para poder emitir un mensaje confiable y codificable.

## Imagen

Para dar comienzo a esta sección se iniciará con la definición encontrada en el texto de Matilla, donde explica que la imagen es una proyección mental de los acontecimientos y experiencias a las que los individuos se ven expuestos, de modo que sitúa el significado en la realidad del mundo (Matilla, 2009, pág. 21). Al respecto se puede afirmar que las percepciones se van formando en base a los conocimientos previos que se tiene, enmarcados en un determinado contexto, mismo que será el encargado de construir dichas percepciones.

También se habla de la imagen como una evocación o representación mental que conforma cada sujeto, esta está formada por un cúmulo de atributos referentes a la organización (Sánchez, 2009, pág. 21). Al hablar de este cúmulo de atributos se debe pensar en la procedencia de estos, es decir, para entender cómo se forma este conjunto de percepciones es preciso analizar las experiencias previas que dan origen a estos.

Cada persona puede tener una imagen única de una empresa, debido a los múltiples contactos que ha tenido con ella a través de diferentes vías: la publicidad, lo que los vendedores dicen de la marca o lo que los consumidores dicen de la marca (Sánchez, 2009, pág. 19). Queda claro que al hablar de una marca se está diciendo la imagen que uno tiene respecto a esta, este mensaje que se recibe ya tiene lugar en la formación de la imagen de una empresa, es decir, el cómo ven a la organización los públicos externos influye en la imagen que tendrán posibles o futuros clientes de la empresa.

Se dice que la imagen corporativa está configurada por todos los atributos que una empresa reconoce o imagina al enfrentarse a esta. Cuando se habla de los atributos se mencionan tres: en primer lugar constan los atributos cognitivos, a estos se les considera desde un punto de vista intelectual, y en algunos casos racional. En segundo lugar se encuentran los atributos afectivos, estos se refieren a la aceptación o al rechazo que

consiguen de los públicos. Finalmente están los atributos accionales, estos son aquella respuesta a los que el sujeto considera pertinente hacer en base a los atributos percibidos (Matilla, 2009, pág. 22)

No se puede negar que la imagen de una empresa u organización se construye en base a los atributos y a las experiencias que tienen los sujetos que miran a la institución desde fuera. A partir de ello nos enseñan que, según Joan Costa, la imagen es una representación mental de un estereotipo de la organización que se forman los públicos como consecuencia de la interpretación de la información de la organización.

Es necesario tener en cuenta que la imagen corporativa crea valor para la empresa, estableciéndose como un activo estratégico de la misma (Capriotti, 2008, pág. 12). Es decir que las organizaciones se pueden ver beneficiadas de una imagen sólida, fuerte y posicionada. Cuando se tiene este respaldo será mucho más fácil trabajar con los públicos externos; es decir, las empresas y organizaciones deben esforzarse por construir una imagen positiva y de ser necesario luchar contra una imagen negativa que se pudo haber formado. Entonces, cuando una empresa logra crear una imagen sólida en sus públicos alcanza dos puntos de suma importancia:

1. Ocupa un lugar en la mente de los públicos (Capriotti, 2008, pág. 13). Si se consigue construir una imagen fuerte, sólida y que inspire confianza, será mucho más fácil llegar a la mente de los públicos y consumidores. Sin embargo, hay que tener en cuenta que las imágenes negativas también ocupan un lugar en la mente de los consumidores pero en este caso el perjuicio al que se expone la organización es enorme, por lo tanto hay que tener en cuenta como se espera que la gente piense y recuerde a la marca o a la organización.
2. Facilitará su diferenciación de la competencia (Capriotti, 2008, pág. 13). Es importante tener siempre en cuenta las otras organizaciones que constituyen una amenaza o

competencia para la empresa propia, una vez claro este punto se necesita construir una imagen que mantenga las diferencias con las de más.

El poder ser diferenciados dentro del mercado es un plus para la organización y eso se logra con una construcción de imagen estructurada. No hay que olvidar que la imagen la construye el sujeto externo, pero para ello necesita tener información de la empresa.

Además hay que tener en cuenta que una imagen corporativa sólida permite:

1. Vender mejor (Capriotti, 2008, pág. 13). Al tener una buena imagen con los públicos se podrá atraer nuevos clientes que ayudarán a un aumento de la demanda, como consecuencia se puede pensar en un incremento de costos, mismo que beneficiará e impulsará el crecimiento de la empresa.
2. Atraer mejores inversionistas (Capriotti, 2008, pág. 13). El poder tener una imagen sólida frente a los inversionistas es sumamente importante, esto llamará la atención de quienes estén interesados e aportará con capital al crecimiento de las empresas. Tener una imagen sólida constituye una ventaja frente a otras empresas que no alcanzan a cumplir con este requisito.

En resumen se puede determinar que la identidad es la personalidad de la organización, reflejada y conocida internamente, mientras que la imagen viene a ser como los públicos externos ven a la empresa, una máscara y una representación mental que se crea a partir de una serie de percepciones y experiencias referentes a la empresa. Para poder completar este tema es importante que también se hable de la reputación, una vez entendidos los tres conceptos se podrá trabajar de mejor manera dentro de una organización, propiciando el crecimiento y fortalecimiento de estos tres elementos, mismos que cumplen un papel fundamental dentro de las organizaciones.

Una frase que permite entender de mejor manera la importancia de la imagen dice: “La imagen y la reputación se dañan fácilmente pero nunca se las puede reparar completamente” (Benjamín Franklin)

Es importante considerar que la imagen de la empresa tiene un sinnúmero de implicaciones, entre ellas se considera la capacidad de influir en el comportamiento de los diferentes públicos frente a la empresa, además la imagen le permite a la empresa construir a la empresa un capital de marca que le facilitará el camino para constituirse en una marca comercial. Para poder darle este uso a la imagen de la empresa es necesario tener en cuenta que “la imagen corporativa se encuentra conformada por un conjunto de asociaciones de diferentes tipo, que se vinculan a la imagen con distinto grado de fortaleza, y presentan diferente grado de coherencia, unicidad y favorabilidad” (Jiménez, 2007). Con esto se puede concluir que la imagen de las empresas deben estar construidas tomando en cuenta los diferentes niveles empresariales y como estos se van a presentar a los públicos objetivos, sabiendo que cada nivel necesita ser tomado en cuenta de forma individual.

## **Reputación**

Para dar una breve introducción respecto a la reputación es importante decir que esta no es igual a la imagen, por el contrario a esta se puede la define como la cristalización de la imagen sostenida en el comportamiento corporativo, esto quiere decir que lo que la empresa dice debe ser igual y coherente con sus acciones. Todo lo positivo que hace la empresa debe mantenerse con el tiempo, debe ser constante y convertirlo en parte de su esencia. En resumen se puede decir que la reputación es el resultado de lo que se dice más lo que se hace, estas dos deben tener total coherencia entre sí.

Se habló de la imagen y donde esta es construida, se dijo que esta viene de percepciones mentales de los públicos externos, por el contrario la reputación es algo que

construye la empresa con sus acciones y debe ser juzgada por los públicos externos, públicos internos y stakeholders. A diferencia de los otros dos elementos que pueden ser contruidos desde cero, la reputación es un elemento que se debe ganar. Visto desde otro punto de vista, la reputación se construye con acciones mantenidas en el tiempo y que tienen repercusiones con el entorno, sin embargo, no se puede esperar una buena reputación luego de una serie de acciones negativas.

Si se habla de la construcción de la reputación se debe tener en cuenta que es un proceso largo que lleva mucho tiempo, por ende los resultados se podrán ver solo a largo plazo. Esto tiene su razón de ser en los pilares que tiene para formarse. Desde un principio se ha dicho que la reputación es el resultado de las acciones que se llevan a cabo, por lo tanto es de origen conductual, se relaciona con las conductas que se llevan a cabo y se mantienen con el tiempo. Al ser originada en las diferentes conductas se determina que este es un proceso que pasa por la razón, es decir, para determinar si el accionar de una empresa es bueno o malo hay que hacer todo un análisis que permita juzgar la reputación de una empresa.

Tomando en cuenta lo dicho anteriormente se afirma que la reputación corporativa es concebida como una fuente de rendimiento financiero (Carreras, 2013). Es fácil de comprender que una reputación positiva será un ancla poderosa para poder trabajar con accionistas y permitirá atraer inversionistas, esto, por claras razones, mejorará el posicionamiento de la organización dentro del mercado, en segundo lugar se puede trabajar con precios más altos, pues la demanda del servicio o producto que ofrezca la organización tendrá mayor valor dentro del mercado. es importante en este punto hacer la diferenciación entre el precio o costo y el valor de un servicio o producto.

En los siguientes tres enunciados se podrá confirmar lo que se dijo en un inicio respecto a la reputación. Para la autora Pucheta “la reputación es un activo intangible muy valioso y difícil de construir.” (Pucheta, 2010, pág. 194). Al respecto queda claro que este

elemento juega un papel importante dentro de las organizaciones, genera valor para esta y necesita de mucho cuidado para que no pierda su valor, además es importante que se la construya con cuidado y que se piense en acciones positivas que la hagan sólida.

Cuando la autora habla de la reputación se refiere a esta diciendo que “se genera a lo largo del tiempo a través de un lento proceso de acumulación” (Pucheta, 2010, pág. 194). Reafirmando las ideas anteriores cabe decir que el proceso de construcción de la reputación no es rápido y no se lo puede hacer en un par de meses, por el contrario construir una reputación requiere de mucho tiempo, es necesario tener en cuenta todos los elementos que se van acumulando y que constituyen la base y los pilares de reputación. En otras palabras, es necesario que, durante la construcción de la reputación, se tenga en cuenta si lo que se acumula es positivo o negativo. No se puede definir un tiempo en el que la reputación esté ya establecida, en el tiempo hay que ir trabajando sobre esta, sin perder en cuenta que cada acción puede tener repercusiones. Si una empresa tiene una muy buena reputación debe tener cuidado con cometer errores, pues será muy difícil recuperarla. El enunciado que la autora ofrece para reforzar estas ideas dice que la reputación “es un activo muy delicado, ya que se deteriora muy rápida y fácilmente si no se cuida su mantenimiento” (Pucheta, 2010, pág. 194).

De esta forma queda claro que la reputación se diferencia de la imagen y de la identidad sobretodo en su tiempo de construcción y en el mantenimiento que se le da. Dista mucho de los dos otros elementos debido a como se la concibe, tanto de forma interna como externa, además, la forma en la que influye en los públicos externos es dramáticamente diferente, por lo general no hay puntos medios, es decir, la reputación es buena o mala, positiva o negativa, y de eso dependerá la relación que genere con el público externo.

De forma integral, respecto a lo que se ha dicho sobre la reputación, se puede finalizar citando lo dicho por Marchant en su libro Actualizaciones para el desarrollo organizacional,

ella cita a Guzmán (2004), quien dice que este elemento influye positivamente sobre la percepción de los clientes, permite atraer a los mejores ejecutivos y empleados, agrega valor a los productos y servicios, atrae a nuevos inversionistas, abre la puerta a nuevos mercados y facilita la relación con los stakeholders (Marchan, 2008).

A partir de lo que se dice en la Selección de Relaciones Públicas de Buenos Aires, se debe destacar lo afirmado por Villafañe, quien dice que la reputación es la consolidación definitiva de la imagen (Molineli, 2012, pág. 62). Con esto se entiende que la reputación tiene fuerza y peso solo cuando la reputación logra una buena ubicación. El ganar un lugar en el mercado y en la mente de los consumidores no es el resultado solo de la construcción de una buena imagen, los consumidores analizan, aunque inconscientemente en ocasiones, las acciones de la marca o empresa y las repercusiones que estas tienen sobre el entorno.

Por otra parte se habla de Fombrun y Van Riel, estos asocian a la reputación con cinco atributos que son visibilidad, diferenciación, autenticidad, transparencia y fortaleza (Molineli, 2012, pág. 62). Este enunciado se refiere a lo que se debe analizar para determinar la reputación de una organización. Si se habla de visibilidad se hace referencia a que tan expuesta esta la organización a los públicos externos, una empresa que no es visible da a entender que no está llevando a cabo ningún tipo de acción, ni buena ni mala, simplemente existe, esto suele perjudicar a la empresa en cuanto a que no se da a conocer de ninguna forma. Al hablar de diferenciación queda claro que hay una gran necesidad por ser diferentes a los demás, haciéndose presentes en el mercado, y saliendo de los esquemas tradicionales en los que se enmarcan la competencia. La diferenciación es el plus necesario para alcanzar el éxito y lograr un espacio en la mente de los consumidores.

Se menciona la autenticidad, este elemento junto con a diferenciación permiten hacer de la marca o de la empresa única, lo que estos dos atributos pretenden es romper con lo

convencional, salir de los esquemas tradicionales. Una empresa auténtica y diferente es la que logra alcanzar un espacio fijo en el mercado.

En cuanto a la transparencia queda en claro que es un atributo necesario para el crecimiento sostenible de la organización. El poder tener un trabajo limpio y transparente genera confianza en los públicos tanto internos como externos, al ganar la confianza de los públicos será más sencillo construir y consolidar la reputación de la organización.

Finalmente se habla de la fortaleza, una reputación debe ser sólida, tener pilares fuertes para que se pueda posicionar dentro del mercado, junto con la fuerza se puede hablar de credibilidad, acciones fuertes, convincentes son creíbles, mientras que acciones con falta de convicción son vistas como falsas. Por lo tanto, construir una reputación debe ser un proceso que tome en cuenta varios elementos integrales, atributos que permitan reforzar los pilares de iniciación de una organización.

En conclusión se puede hablar de la reputación como uno de los factores más relevantes dentro de una empresa, sin importar que tan buena sea la imagen o la identidad es necesario pensar siempre en la reputación como principal elemento. La construcción de esta toma mucho tiempo, por lo mismo la organización debe estar preparada para este proceso, dando mantenimiento a los tres elementos y trabajando integralmente con ellos.

Como ya se dijo en esta sección, las acciones son las que dicen más que mil palabras, una reputación positiva es posible construirla solo con acciones positivas, mismas que reforzaran la imagen y la identidad.

## COMUNICACIÓN INTERNA

Como ya se ha mencionado dentro de las organizaciones es de suma importancia manejar un plan de comunicación que funcione y rija para los integrantes de dicha organización, esto con el fin de mantener una estructura sólida que facilite y mejore el trabajo organizacional, fomentando el orden interno.

Es importante tener en cuenta las diversas definiciones que tiene la comunicación interna con el fin de comprender los parámetros bajo los que se debe trabajar. En primer lugar se establece que la comunicación interna es el flujo de comunicación que surge en el seno de la organización. Incluye todos los niveles de comunicación establecidos dentro de la institución. Se establece que las funciones principales de la comunicación interna son: permitir la interacción de los miembros dentro de la organización y otorgar el permiso para la difusión de información importante dentro de los espacios de trabajo. (Orgemer, 2002, pág. 53)

A partir de esta definición queda en claro que la comunicación interna de las organizaciones es una herramienta que facilitará el trabajo de sus miembros, facilitando la información necesaria para que las diferentes actividades se lleven a cabo eficientemente, cumpliendo con los parámetros establecidos por las directivas de la institución. El mantener informado al personal también permite generar un sentimiento de confianza en los colaboradores, se involucra a los trabajadores en los procesos laborales y se los hace sentir parte de la organización.

Por otro lado se dice que la comunicación interna constituye uno de los elementos centrales para lograr la articulación de las relaciones entre las diferentes áreas de la organización (Dirección y Gestión de Empresas, 2008, pág. 7).

Tal y como se había mencionado, la comunicación interna es una herramienta que permite un mejor manejo de las relaciones que se dan dentro de la organización entre los

miembros de la misma. Al generarse relaciones más estructuradas es posible pensar en un mejor funcionamiento de los diferentes departamentos dentro de la organización, pues el entorno es más agradable y mucho más acogedor.

Al tener claro que la comunicación interna es un instrumento que permite la mejor gestión de los recursos humanos se pueden determinar las principales funciones de esta herramienta:

- Implicación del personal: se refiere a la relación que se establece entre los individuos y la empresa, esta relación permite alcanzar objetivos y cumplir expectativas, tanto de la empresa como de quienes son parte de la organización. Para poder alcanzar esta relación individuo – empresa es necesario llevar a cabo un proceso de motivación que impulse al trabajador a ser parte de la empresa, no solo como trabajador, sino como parte integral de la organización. El resultado que se obtiene es el reconocimiento de un lugar, para el trabajador, dentro de la empresa, humanizando el sistema y los procesos, creando un entorno más amable y acogedor (Dirección y Gestión de Empresas, 2008, pág. 9).
- Cambio de actitud: en capítulos anteriores se hablo de los tipos de comunicación que se manejan dentro de la empresa, quedó claro que cada empresa, direcciona la comunicación según su estructura y funcionamiento, tomando en cuenta sus políticas y pilares, por lo tanto se determinó que no todas las instituciones funcionan bien bajo una comunicación jerárquica o descendente. Esta función trata de que los directivos entiendan que no siempre la comunicación jerárquica es la mejor, pues muchas veces no facilita el camino a la solución de conflictos. Para poder implementar nuevos tipos de comunicación es necesario generar un cambio de actitud a todo nivel, desde los directivos más altos hasta los trabajadores más nuevos (Dirección y Gestión de Empresas, 2008, pág. 9). Una vez que se logre este cambio de actitud frente a la

forma de comunicar será posible generar nuevas formas de trabajo que sean más eficientes y permitan alcanzar los objetivos trazados por la empresa.

- Mejora de la productividad: una vez que se ha logrado integrar al individuo a la empresa y se ha establecido una forma de comunicación eficiente, es necesario que el flujo de información sea eficaz, claro, oportuno y fluido, de esta forma se evitarán malos entendidos. Si bien es cierto así debería funcionar, sin embargo, ya se ha dicho que hay muchos elementos que funcionan como obstáculos en el proceso comunicativo, es importante que los comunicadores los tomen en cuenta y trabajen en posibles soluciones, es decir deben estar prevenidos (Dirección y Gestión de Empresas, 2008, pág. 9)

Si se toma en cuenta lo dicho anteriormente queda claro que la comunicación interna es un instrumento con gran importancia dentro de las empresas, nos permite tomar en cuenta a los colaboradores como parte integral de las organizaciones, generando relaciones fuertes y permitiendo trazar objetivos alcanzables. Antes de que la comunicación interna tomara tanta importancia, los trabajadores no eran más que mano de obra, eran parte de un sistema que debía funcionar sincronizadamente, sin cometer errores, y no se tomaba en cuenta las ideas que estos podían proponer, no se escuchaban sus quejas ni sus problemas, no había un espacio oficial en el que pudieran expresar su disconformidad. A partir de la implementación de la comunicación interna se puede ver con claridad como los miembros de las organizaciones son el elemento humano que da vida a una institución, constituyendo no solo una valiosa mano de obra, sino el capital humano que hace funcionar la organización.

Se puede notar que el capital humano o el personal tiene gran importancia dentro de las organizaciones, son los colaboradores los que permiten que el trabajo se cumpla día a día, por lo mismo, si se permite que el éxito de la empresa sea el resultado de la participación del personal en cuanto al diseño y desarrollo de los proyectos, será muy importante que la

comunicación interna se constituya como la herramienta clave, fungiendo como guía para el éxito (Mascaray, 2003, pág. 39). A pesar de lo sugerido por el autor, es necesario recordar que cada empresa debe ejecutar sus proyectos utilizando su propio tipo de comunicación dependiendo de la estructura y funcionamiento de la empresa.

Si bien es cierto la comunicación interna es un instrumento vital para el desarrollo y funcionamiento de las organizaciones, sin embargo, este no podría trabajar por si solo, debe relacionarse y trabajar conjuntamente con los demás elementos de la institución, así lo menciona el texto del autor José Mascaray, “la comunicación interna constituye un elemento más de los que integran la empresa, y se mantiene en permanente interacción con los otros elementos” (Mascaray, 2003, pág. 39)

Otra de las afirmaciones del autor se refiere a los cambios que son necesarios dentro de las instituciones. Al respecto el autor dice que la comunicación se convierte en un agente de cambio que posibilita la adecuación de la empresa a los cambios y a las exigencias del entorno según la evolución social que determina el entorno de trabajo (Mascaray, 2003, pág. 40). A partir de este enunciado se entiende que las empresas deben ir modificándose para poder sobrevivir dentro del entorno que impone la sociedad. Para poder alcanzar los cambios necesarios es importante que se tome mayor importancia en los procesos comunicacionales, que funcionarán como guías para el desarrollo de planes estratégicos que permitan satisfacer las necesidades y exigencias de quienes conforman los públicos externos. A partir de una comunicación interna eficaz será posible desarrollar planes que garanticen una correcta comunicación externa, generando un crecimiento organizacional.

Reforzando la importancia de la comunicación interna en época de cambio el autor compare un frase que permite entender de mejor manera cómo aprovechar la comunicación interna en pro de la organización; “ sin comunicación no hay comprensión, y consecuentemente no hay cambio” (Mascaray, 2003, pág. 46). Tal como se ha dicho en

capítulos anteriores, la comunicación es la base para poder construir un sistema funcional, en donde todos los individuos de la organización tengan la información necesaria para poder desenvolverse, a partir de ello se concluye que sin una buena comunicación no hay una real comprensión de lo que sucede dentro de la institución, la falta de información genera vacíos que llevan a los individuos a actuar erradamente, en consecuencia los cambios que se plantean no son posibles debido a la falta de conocimiento respecto a las necesidades de la empresa.

Antes de pensar en llevar a cabo cambios dentro de la organización es necesario tener en cuenta el entorno en el que deberán desenvolverse, uno de los elementos que determinará los cambios necesarios es la cultura de los funcionarios y el personal de la institución enfrentada con la cultura de los ciudadanos que componen el entorno para el desarrollo. Por esta razón, los comunicadores deben proponer y manejar campañas comunicacionales que funcionen correctamente y no transgredan al personal de la organización ni a la sociedad a la que pertenecen.

Para entender de mejor manera a la comunicación interna, tomando en cuenta todo lo mencionado, se puede decir que esta es una herramienta que permite manejar los asuntos internos de la organización de manera más eficiente, la comunicación interna permite generar un ambiente y un entorno integrador, en donde todos los trabajadores forman parte de la organización y constituyen su razón de ser, permitiendo la existencia del organismo. La comunicación interna es el canal que se utilizará para transmitir la información necesaria dentro de la institución, facilitando y mejorando las funciones empresariales. Para todas las organizaciones es importante poder entablar buenas relaciones con los diferentes públicos externos, para ello primero es necesario mantener las buenas relaciones a nivel interno, la comunicación interna será la encargada de generar planes estratégicos que permitan entablar y mantener estas buenas relaciones.

Es importante que las organizaciones tengan un departamento de comunicación bien estructurado, con bases sólidas que permitan gestionar la información de la empresa de forma integral. Si la administración de información es correcta será posible que las organizaciones tengan, a nivel interno, campañas comunicacionales que fomenten el desarrollo organizacional, además se podrá construir un espacio amable donde trabajar, creando en los colaboradores un sentimiento de pertenencia que fortalecerá los pilares institucionales, mejorando la calidad del trabajo en cada área.

El contar con una buena comunicación interna y con buenas campañas comunicacionales permitirá trabajar adecuadamente sobre planes estratégicos enfocados a los públicos externos, aprovechando el trabajo inicial del departamento de comunicación.

Queda claro que esta herramienta proporciona una serie de beneficios, mismos que se pueden alcanzar si se gestiona correctamente la comunicación interna, tomando en cuenta cada uno de los elementos que constituyen a la organización. No se debe olvidar que una institución funciona dentro de un sistema complejo de diversos elementos que regirán y establecerá los parámetros bajo los cuales deberán funcionar las diferentes organizaciones.

## LA AUDITORIA DE COMUNICACIÓN INTERNA

Para comenzar a hablar sobre las auditorias de comunicación primero es importante tener clara la definición oficial. Al respecto el Nuevo diccionario de publicidad, relaciones públicas y comunicación corporativa dice que la auditorias de comunicación son evaluaciones de los aspectos relativos a la comunicación en una empresa u organización con el fin de obtener un diagnóstico de su situación real y, en su caso, proponer medidas de cambio, ampliación o mejora (Muñoz, 2004, pág. 32). Queda claro que las auditorias son el mecanismo utilizado para poder conocer la situación de las instituciones respecto a determinados temas que sean de interés de las autoridades o de los encargados del departamento de comunicación. Esta se convierte en una herramienta que permite emitir un diagnóstico sobre la situación interna de la empresa, permitiendo generar propuestas para solucionar los problemas y mejorar lo que se considere necesario.

Del mismo modo el autor de este diccionario sugiere que las auditorias se deben hacer de forma global o específica, es decir, se puede llevar a cabo una auditoria general en la empresa o se puede llevar a cabo el mismo proceso pero enfocado en determinadas áreas de interés. La opción de poder hacer auditorias en lugares específicos permite trabajar de forma personalizada, detectando problemas puntuales y dando soluciones eficientes a cada caso, hay que tener claro que las auditorías globales no podrán arrojar los mismos resultados que las que se realizan en áreas determinadas. Luego de la diferenciación realizada es importante determinar que no hay un método mejor que el otro, simplemente tienen funciones diferentes que buscan determinados resultados para poder realizar un trabajo específico en cada caso.

El autor Cuenca habla de la auditoría en su libro Las auditorías de Relaciones Públicas y afirma que únicamente las entidades que investigan metódicamente, con determinación y de forma proactiva, sobre lo que saben o necesitan saber, y lo aprovechan para aumentar su eficiencia, son las que sobresalen (Cuenca, 2012, pág. 36). Por lo tanto se

destaca que la auditoría consiste en un proceso de investigación que permite la implementación de procesos que mejoren el funcionamiento de la empresa, llegando a mejores resultados que fortalezcan a la organización como tal.

Pero para poder llegar a la anterior afirmación de Cuenca, el autor ha tomado las teorías de otros autores que se refieren al tema. Dentro de estos autores se encuentran Weber, quien hablo de las auditorías dentro de los fundamentos metodológicos, respecto al tema afirma que las ciencias sociales cuentan con una enorme capacidad de comprensión de los fenómenos (Cuenca, 2012, pág. 29). Por lo tanto se entiende que para poder llevar a cabo una auditoría es importante pensar en los fenómenos sociales sobre los cuales se quiere investigar. Si se hace énfasis sobre este punto será más sencillo comprender cuales son las falencias del entorno social que requieren un cambio.

Por otro lado toma lo dicho por Taylor (1911), quien establece tres normas para organizar el trabajo en una organización. Se pone especial énfasis en la primera etapa, dejando de lados las dos siguiente, pues si se ejecuta correctamente la primera las dos siguientes no serán un problema. Respecto a la primera etapa consiste en separar la programación del trabajo y su ejecución. Toda tarea antes de ser ejecutada debe ser objeto de estudio para descubrir que herramientas y que secuencias de movimiento son idóneas según sus características (Cuenca, 2012, pág. 36). Queda claro que para hacer una auditoría se debe tener en cuenta los casos o fenómenos que se van a investigar y es necesario imponer un orden a estos casos. Lo que el autor quiere decir es que la auditoría funcionará adecuadamente si se trabaja de forma metódica y organizada, utilizando la información obtenida de forma adecuada y secuencial.

Finalmente el autor toma las palabras de Peter Drucker (1974), quien propone estudiar, controlar y evaluar los aspectos más relevantes de la empresa si se desea conocer bien su funcionamiento o desarrollo (Cuenca, 2012, pág. 37). Con esta cita se puede entender

que es importante determinar con exactitud cuáles son los casos que se tendrán en cuenta para evaluar el desempeño y desarrollo de la empresa en determinadas áreas. Si se comprende lo dicho por estos tres autores se pueden establecer tres fases importantes que deben incluirse dentro de una auditoría, en primer lugar es necesario conocer los fenómenos sociales que existen dentro de la organización, a partir de ello se podrá llevar a cabo una investigación que facilite el trabajo, posteriormente se debe establecer un determinado orden que ayude a secuenciar el proceso y permitir un mejor desarrollo, finalmente se deben seleccionar casos determinados que ayuden a enmarcar la razón de ser de la auditoría que se quiere llevar a cabo.

Teniendo en cuenta la teoría analizada queda claro que las auditorías son procesos que permiten identificar fenómenos sociales dentro de la organización que no están funcionando correctamente o que intervienen con el correcto desarrollo de las funciones institucionales.

Como ya se ha dicho, las auditorías son procesos que requieren de mucha investigación para poder llevarse a cabo, sin embargo no se puede tomar esta fase a la ligera, es decir, se deben utilizar todas las herramientas necesarias para lograr un buen material de investigación que permita acceder a información relevante. La autora Inma Rodríguez afirma cita a Downs (1998), quien afirma que mientras más herramientas de medición se usen, más fiables serán los datos recolectados y las conclusiones obtenidas (Rodríguez I. , 2007, pág. 326). La recomendación de utilizar varias herramientas de investigación tienen su motivo en que una sola no podrá contemplar ampliamente los diferentes problemas de diferentes áreas y no se podrán determinar las oportunidades existentes.

Para poder llevar a cabo una correcta auditoría es necesario entender como realizar una buena investigación, utilizando métodos cuantitativos y cualitativos a la par. Para comprender mejor lo que se ha dicho es necesario dar una breve definición de cada uno de los métodos y señalar los contrastes teóricos que existen.

El proceso de investigación puede ser de dos tipos, cuantitativo y cualitativo, el primer método busca conocer los hechos reales tal y como se dan, de forma objetiva, tratando de señalar sus características comunes con otros hechos semejantes (Ruiz I. , 2012, pág. 44). Es decir, el método cuantitativo se enfoca en hechos reales, haciendo una recolección de datos objetivos, sin profundizar en significados, simplemente se toman en cuenta los resultados numéricos, es por eso que prevalecen siempre los números, las estadísticas y las tablas como forma de hacer una medición para obtener resultados y conclusiones. Al ser un método que se basa en lo objetivo, su hipótesis se puede comprobar o rechazar, no existe la opción de modificarla según los resultados obtenidos.

Por otro lado está el método cualitativo, que a diferencia del primero, pone énfasis en estudiar los fenómenos sociales en el propio entorno natural en el que ocurren, dando mayor importancia a los aspectos subjetivos de la conducta humana (Ruiz I. , 2012, pág. 44). En este caso queda claro que el método cualitativo se refiere más a un aspecto social, utilizando caminos enfocados en lo humano, tratando de encontrar significados que se encuentran en la construcción del mundo del sujeto. Dentro de este método existe la posibilidad de modificar la hipótesis a lo largo de la investigación, pues los resultados y el enfoque de la investigación puede ir cambiando tantas veces como el investigador considere necesario. Es evidente que este es un método más flexible, que toma en cuenta reflexiones de asuntos subjetivos que no necesariamente se pueden demostrar con números.

A continuación se presenta una parte de la tabla extraída del texto de Ruiz, en esta se precisan algunas diferencias existentes entre estos dos métodos: (Ruiz I. , 2012, pág. 45)

### CONTRASTE TEÓRICO

Técnicas Cuantitativas	Técnicas Cualitativas
Se basa en la teoría positivista del conocimiento, intenta describir y explicar os eventos, procesos y fenómenos sociales de forma que se pueda llegar a formular una generalización objetiva.	Parte del supuesto básico de que el mundo social es un mundo construido con significados y símbolos, lo que implica la búsqueda de la construcción y de sus significados.
La búsqueda de estas generalizaciones o explicaciones sistemáticas debe apoyarse en evidencias empíricas.	Entrar dentro del proceso de construcción social implica reconstruir los conceptos y acciones de las situaciones estudiadas.
Toda esta búsqueda presupone la previa de una regularidad básica que se puede expresar en forma de ley o en relaciones empíricas.	Es necesario describir y comprender los medios a través de los cuales os sujetos se embarcan en acciones significativas y crean un mundo propio y para los demás.
De ahí que se fomenten las técnicas de estandarización de los sondeos masivos y los experimentos controlados.	Se recurre a descripciones en profundidad, reduciendo el análisis a ámbitos limitados de experiencia, a través de la inmersión en os contextos en los que ocurre.
El método cuantitativo insiste en el conocimiento sistemático comprobable, medible y repetible.	El investigador debe hacerse sensible al hecho de que el sentido nunca puede darse por supuesto y está ligado al contexto.

Teniendo en cuenta lo que se precisa en la tabla quedan claras las formas de proceder de cada uno de los métodos, además permite entender de mejor manera cómo aplicar cada técnica a la hora de comenzar con una auditoría de comunicación dentro de una empresa. Cabe determinar que es necesario utilizar los dos métodos, como se dijo anteriormente,

valerse de una sola técnica no permite ver el panorama completo, limita las perspectivas para trabajar de forma integral.

Dentro del proceso de la auditoría en la empresa es necesario llevar a cabo una serie de encuestas que arrojen datos exactos, numéricos que permitan medir indicadores de forma exacta, estos datos numéricos permitirán establecer cifras que respalden la gestión a realizar. Por otro lado, la parte cualitativa permite entender de mejor manera cuales son las vías que se deben utilizar para alcanzar los objetivos planteados, siempre respetado la estructura de la empresa y la integridad del personal. Teniendo en cuenta como usar cada método será más fácil llevar a cabo el proceso completo. Es importante recordar la importancia del orden en cuanto a las secuencias de trabajo, por ello se recomienda primero trabajar sobre el método cuantitativo y utilizar los resultados para trabajar en lo cualitativo.

Es importante recordar la necesidad de tratar adecuadamente los datos recolectados, el usar correctamente la información obtenida permitirá conseguir resultados más acertados. También es necesario entender que utilizar dos métodos de investigación permite ampliar el campo de trabajo, dando acceso a áreas importantes y permitiendo trabajar acertadamente sobre cada uno de los problemas identificados, pensando en la conservación de cada uno de los elementos que constituyen a la organización.

Una vez que se ha hablado de los factores más importantes dentro del proceso de las auditorías se puede decir que solo es posible mejorar aquello que se puede medir, es decir, cuando se conocen las falencias o el problema de un sistema, logrando generar datos medibles como estadísticas o porcentajes, es posible trabajar en la construcción y planes y estrategias que permitan mejorar eso que no funciona adecuadamente, se podrá trabajar de forma certera, permitiendo plantear objetivos, de igual manera medibles, que al final del proceso permita tener datos que se puedan contrastar con los primeros, enmarcando las diferencias y los logros alcanzados.

Se puede entender mejor la utilidad de las auditorías de comunicación si se habla de una mejora en el proceso comunicacional interno en la organización, como ya se ha dicho en capítulos anteriores, para lograr un buen desempeño institucional, un crecimiento sostenido e integral y un posicionamiento positivo en los públicos externos, es necesario que las empresas manejen adecuadamente el proceso comunicacional, tanto interna como externamente. Utilizar las auditorías para encontrar y resolver problemas de índole comunicacional permitirán fortalecer los pilares organizacionales, facilitando alcanzar los objetivos trazados por la empresa.

Queda claro que las auditorías de comunicación son de suma utilidad cuando se trabaja de forma organizada, delimitando los problemas que se deben resolver dentro de la organización, sabiendo que este será un proceso largo, que requerirá de mucho trabajo y compromiso de parte de todos quienes forman parte de este sistema empresarial. Para que un departamento de comunicación trabaje de forma integral y completa es necesario llevar a cabo este proceso, por lo menos una vez por año, sabiendo que todos los fenómenos sociales evolucionan.

# LA COMUNICACIÓN GLOBAL

## Comunicación Comercial e Institucional

Anteriormente se habló de la comunicación interna de las organizaciones y como esta se vale de varias herramientas para poder alcanzar un buen rendimiento organizacional, sin embargo, también es necesario de otros niveles dentro de la comunicación organizacional, por ello se hablará de la comunicación global. Para entender a que se refiere este término es preciso definirla. En el portal web COMUNICOLOGOS se encuentra la definición de Weil (1990), citada por la autora Bartoli, esta dice: la comunicación es global cuando la gestión también lo es: pregona lo que la empresa dice silenciosamente con sus productos, su marketing, sus redes de distribución, su arquitectura o su política social (Bartoli, 2016). Al respecto se puede hablar de la importancia de la coherencia en cuanto a la estructura formal de la organización frente a como actúa dentro de un sistema social donde convive con sus principales mercados o públicos. Lo que esta definición pretende es dar a entender la importancia de darse a conocer por las acciones que respaldan la estructura de la empresa, construyendo diariamente una reputación acorde a los pilares sobre los cuales se instauró la empresa.

A segunda parte de lo dicho por Weil (1990) y citado por Bartoli dice que la comunicación global busca una estrecha correspondencia entre las decisiones de la gestión, la política financiera, industrial, de marketing y social y el discurso que las da a conocer, no es necesario preocuparse por una armonía de fachada (Bartoli, 2016). Queda claro que una empresa debe preocuparse por comportarse adecuadamente, teniendo en cuenta y respetando sus valores y políticas, transmitiendo este mensaje de seriedad, profesionalismo y respeto.

Si se analizan las dos partes de esta definición se puede llegar a la conclusión de que la comunicación global tiene una estrecha relación con la construcción de la imagen y de la

reputación de la organización. Dentro de esta área se toma muy en cuenta la relación existente entre las organizaciones, instituciones o empresas con sus principales públicos y su importancia está dada por ser los responsables de la existencia de las diferentes organizaciones. Si no se trabaja para satisfacer las necesidades de los públicos la razón de ser de las empresas deja de existir, poniendo en riesgo su permanencia en el mercado.

## **Comunicación Comercial**

Varios autores han determinado que la comunicación comercial es una importante variable dentro de la comunicación organizacional, la autora Ares determina que esta es una variable del marketing mix, cuya finalidad es facilitar y mejorar las relaciones entre la empresa y su mercado objetivo, y ayudar así a incrementar el valor del intercambio (Ares, 2008). Al respecto se puede empezar entendiendo que la comunicación comercial es aquella herramienta que permite entablar y mantener una relación con el entorno externo al que pertenece la empresa. Así como se habló de la comunicación interna se debe hablar de cómo se maneja la comunicación externa dentro de las organizaciones, siempre trabajado en conjunto con la parte interna, guardando la coherencia de lo que se hace adentro y afuera.

Por otro lado, la misma autora determina que las organizaciones y empresas se ven obligadas a ofrecer a los clientes productos de alta calidad, fijar precios competitivos que beneficien y fomenten el consumo de la marca y seleccionar adecuadamente los diferentes canales de distribución con los que se trabajará (Ares, 2008). Tener en cuenta estas obligaciones impuestas y cumplir con ellas permite trabajar sobre planes de comunicación externa verídicos, es decir, evitar la publicidad y comunicación engañosa, ganando credibilidad y confianza, mismas que permitirán construir una imagen positiva y una reputación sólida.

Otro de los enfoques que se tiene de la comunicación comercial está dado por la autora Pilar López, quien afirma que este es un proceso interactivo en el que la empresa transmite una determinada información sobre sí misma o su oferta a una diversidad de públicos objetivos (López, 2008, pág. 96). Comparando los dos enfoques citados queda claro que la comunicación comercial es aquella herramienta que permite mantener relación con el público externo, pero si bien esa es su función falta determinar el objetivo real de este tipo de comunicación y determinar la forma en la que trabaja y cómo lo hace.

López determina los tres principales objetivos de la comunicación comercial:

1. Informar al cliente sobre los productos y servicios de la empresa (López, 2008, pág. 96).
2. Persuadir al cliente actual y potencial hacia la compra de estos productos. El mensaje debe convencer al cliente de los beneficios que aporta el producto y que estos son superiores a los de la competencia (López, 2008, pág. 96).
3. Fidelizar al cliente a través de la creación de una imagen positiva (López, 2008, pág. 96)

Los tres objetivos señalados por López son los que permitirán mantener buenas relaciones con los públicos objetivos, fortaleciendo a la empresa y permitiendo un crecimiento organizacional.

Por otro lado se determinan cinco herramientas que se deben utilizar para alcanzar los objetivos comunicacionales planteados:

1. Publicidad: es la comunicación no personal de carácter masivo centrada en la presentación del producto y servicios. Esta herramienta tiene como ventaja alcanzar un gran público en un corto plazo de tiempo (López, 2008, pág. 98). Esta es una de las herramientas impersonales más utilizadas por su gran alcance, queda

claro que este es uno de los mejores mecanismos para dar información sobre los productos y servicios que ofrece la empresa.

2. **Venta personal:** se refiere a la relación directa que se entabla entre el vendedor y el cliente o comprador (López, 2008, pág. 98). Es una forma más cercana de dar información, se puede generar una mejor relación con los públicos externos, obteniendo, lógicamente, una relación más cercana de la empresa con sus diferentes públicos. Utilizar esa herramienta representa un gran costo para la empresa, es de las más costosas.
3. **Promoción de ventas:** es el sistema de incentivos puntuales que fomentan la compra de los productos y servicios de la empresa (López, 2008, pág. 98). Por la forma en la que funciona esta herramienta sirve como complemento para las otras herramientas, reforzando el trabajo de dar información. Esta es una de las herramientas que más se utiliza para lograr persuadir a los consumidores.
4. **Marketing directo:** comunicación de oferta a los consumidores de una forma directa sin pasar por intermediarios (López, 2008, pág. 98). La forma de llegar directamente a los consumidores es a través de los medios de comunicación tradicionales, sin embargo, es necesario tener en cuenta que los avances tecnológicos han hecho que los medios de comunicación sean más, por lo tanto se debe trabajar con estos nuevos canales, solo así se garantiza que el trabajo del marketing directo sea eficiente. Es poco recomendable dejar de lado las nuevas tecnologías, pues limitará el público con el que se trabajará.
5. **Relaciones Públicas:** programas de comunicación centrados en la creación, mantenimiento y refuerzo de la imagen de la empresa. Es una herramienta versátil, capaz de generar confianza y buena aceptación en los diferentes públicos. (López, 2008, pág. 98). Esta es una de las herramientas a las que se le debe tomar

mayor importancia, el buen manejo de esta permitirá llevar a cabo eficientemente los proyectos de comunicación comercial.

Las relaciones públicas (RRPP) son una de las herramientas con las que más se debería trabajar, pues esta trata sobre temas fundamentales en cuanto a la estabilidad estructural y al crecimiento sostenido de las empresas.

El autor Octavio Rojas presenta en su libro sobre las Relaciones Públicas, una recopilación de diferentes definiciones sobre este tema, además habla de cómo debe gestionarse dentro de la empresa. Una vez comprendida la esencia de esta herramienta es posible utilizarla en conjunto con las demás que se han mencionado.

Rojas trabaja con definiciones emitidas por importantes organismos internacionales que se han especializado en las consultorías de RRPP y comunicación para las empresas. La primera definición citada por el autor es la del Instituto de las RRPP y la Asociación de Consultores de RRPP del Reino Unido, quienes afirman que las relaciones públicas tratan de la reputación: el resultado de lo que se hace, lo que se dice y lo que otros dicen de la empresa (Rojas, 2012, pág. 38). Con esta definición se entiende que las relaciones públicas deben ser utilizadas no solo para mantener relación con los públicos externos, sino también para gestionar su reputación, controlando al máximo el comportamiento de la organización en cuanto lo que hace y dice. Dentro de esta misma definición se establece que el objetivo de las relaciones públicas es ganar comprensión, apoyo y opinión que influya en el comportamiento de los públicos externos (Rojas, 2012, pág. 38). Esta cita respalda lo que ya se ha dicho, el trabajar con los diferentes mercados tiene como fin generar una reputación positiva que beneficie a la organización y mantenga satisfechos a los consumidores.

Por su parte, la Confederación Europea de RRPP determina que esta herramienta es la comunicación consciente de la organización. Se la considera una función directiva y su tarea es conseguir comprensión mutua, debe establecer una relación que beneficie tanto a la

organización, a sus públicos externos y al entorno en el que se desarrolla, esto por medio de una comunicación bidireccional (Rojas, 2012, pág. 38). Queda claro que las relaciones públicas están destinadas a trabajar por mantener buenas relaciones con los públicos externos, generando reacciones positivas y beneficios para ambas partes.

Finalmente, la Asociación de Empresas Consultoras de RRPP y comunicación en España, refuerzan lo mencionado anteriormente diciendo que las relaciones públicas son estrategias para generar confianza entre las empresas y sus públicos y, así, predisponer de forma positiva (Rojas, 2012, págs. 38-39). De todo lo que se ha dicho se puede determinar que el factor con mayor importancia para las relaciones públicas son los públicos externos y se debe trabajar por beneficios para estos y para la organizaciones, teniendo en cuenta el entorno y las acciones permitidas dentro de este.

En un principio se hablo de la importancia que tiene la reputación dentro delas relaciones públicas, a partir de dichos enunciados se puede determinar que el trabajo de la comunicación comercial, a través de las relaciones públicas debe estar enfocado en el comportamiento organizacional en relación con las necesidades y aspiraciones de los mercados objetivos, sin descuidar las prohibiciones del entorno al que ambos pertenecen.

Si bien es cierto se puede hablar de definiciones de varias definiciones referentes a las relaciones públicas, sin embargo, el Profesor Melvin Sharpe (2000), de la Universidad Estatal de Ball en Estados Unidos determina que estas tienen tres grandes problemas: en primer lugar no puede controlar su propia definición, dando lugar a que otros lo hagan bajo diferentes perspectivas y necesidades (Rojas, 2012, pág. 39). Tal como se ha podido ver, hay una gran cantidad de definiciones respecto a las relaciones públicas, se puede encontrar ciertas similitudes o relaciones entre estas, sin embargo, cada definición que se encuentra está determinada por las necesidades y las perspectivas de quienes la emites, sacadas desde el

punto de vista labora que estos desempeñan. Por este motivo es importante tener claro las funciones que se van a cumplir como encargado de relacione públicas.

En segundo problema que establece el Prof. Sharpe es la ausencia de una definición en la que se incluya el comportamiento que se espera de los profesionales de las relaciones públicas (Rojas, 2012, pág. 39). Es necesario que se establezca un determinado comportamiento de quienes trabajan como relacionistas públicos, esto no quiere decir que no se hable de comportamientos en general, lo que trata de decir es que cada definición señala diferentes acciones y comportamientos que dependen de cada organismo o entidad que emite su definición, esto dificulta generar una estandarización de comportamientos que facilite su ejercicio.

Finalmente, el tercer problema que se establece es que las definiciones dadas se refieren más al comportamiento que a las actividades (Rojas, 2012, pág. 39). Como complemento al segundo problema, se destaca que las definiciones que se pueden encontrar vienen dadas por una serie de comportamientos definidos por cada organismo, es decir, se establecen ciertas conductas y acciones ejecutadas, pero no se puede encontrar una definición en donde se delimiten las actividades que se deben llevar a cabo para poder hacer relaciones públicas de forma integral.

Lo que se ha dicho anteriormente puede tener una explicación basada en la amplitud del campo laboral de las relaciones públicas, es decir, esta es una herramienta que trabaja en diversas áreas, cumpliendo diferentes funciones, encargadas de alcanzar diferentes objetivos, con distintos enfoques dependiendo de la organización en la que se trabaje. Por esta razón se recomienda utilizar la definición que mejor convenga a cada empresa, buscando la forma de que el trabajo que se realice sea benéfico para todos los factores que intervienen.

Tomando en cuenta el material que se tiene y la información recopilada se puede hablar sobre como se manejan las relaciones públicas dentro de las organizaciones. Según el autor, para poder gestionarlas hay tres opciones:

1. Contratar una agencia de RRPP: el autor resalta que con este método la comunicación es gestionada por expertos, lo que permite una implementación adecuada y esto genera buenos resultados (Rojas, 2012, pág. 46). Hay que tomar en cuenta que dentro de las agencias trabajan profesionales con experiencia, esto puede ser de gran ayuda para las organizaciones que nunca han manejado un departamento de comunicación o relaciones públicas. El tener el asesoramiento de una agencia permite encaminar a la organización de mejor manera que si se trabaja solo por intuición. Otra de las ventajas que establece el autor es que los consultores externos tienen una visión y una perspectiva más clara y sin prejuicios de las áreas que se pueden mejorar (Rojas, 2012, pág. 46). Al trabajar con gente ajena a la organización es más fácil que se detecten los problemas internos, el no tener vínculos emocionales facilita la tarea y garantiza resultados objetivos y concretos, sin caer en subjetividades originadas por la permanencia constante dentro del entorno.
2. Desarrollar un departamento interno de comunicación y RRPP: el autor determina que la ventaja de adoptar esta medida está dada porque un director interno, es decir que pertenece a la organización, conoce a profundidad el mercado de su organización, cosa que no pasa con las agencias (Rojas, 2012, págs. 51-52). A diferencia de las agencias de relaciones públicas, un director interno de comunicación puede tener un entendimiento más amplio de cómo manejar sus públicos y mercados objetivos, explorando las necesidades que se van creando. El mantener ese contacto directo con los públicos es algo que solo puede suceder con

un departamento de comunicación interno que vincule a todos quienes son parte de esta área. Por otra parte el tener un departamento interno permite obtener una gran cantidad de información de primera mano, sin tener que esperar de intermediarios, evitando de esta manera los malos entendidos o la pérdida de información importante. En cuanto a la información es posible limitar su circulación y evitar que se filtre información que pueda ser utilizada en perjuicio de la organización (Rojas, 2012, págs. 51-52). El manejo comunicacional confidencial de una organización permite tener una estructura sólida, si la información se mantiene dentro de la institución no habrá datos que pueda perjudicarla. Sin embargo hay que tener presente una de las mayores desventajas de este punto, la dificultad para encontrar suficiente perspectiva para fijar puntos de mejora en las políticas de comunicación (Rojas, 2012, págs. 51-52). Al estar involucrado dentro de la organización es complicado poder visualizar las deficiencias que existen dentro de las políticas de comunicación internas, generando una sensación de eficiencia en cuanto al funcionamiento integral de la gestión comunicacional. Es importante que al momento de hacer un diagnóstico se trabaje con la mayor objetividad posible, tratando de definir las falencias existentes y trabajar sobre ellas de forma absoluta, pensando que la mejora que se realice será benéfica para toda la organización, fomentando su crecimiento y su posicionamiento en los públicos externos.

3. Establecer un director de relaciones públicas y comunicación: las ventajas que ofrece este método se resumen en la convivencia diaria con los objetivos establecidos, los proyectos planteados y las preocupaciones que se generan dentro de la organización (Rojas, 2012, pág. 54). Si bien es cierto la convivencia puede generar una pérdida de la perspectiva, también permite identificar con mayor

claridad los problemas y las acciones diarias dentro de la organización, generando un mapa mental más sólido de el funcionamiento comunicacional de la organización. Por otro lado, optar por este método representa un costo menor que implementar otras opciones (Rojas, 2012, pág. 54). Está claro que al optar por el uso de este método se puede optimizar el uso de los recursos disponibles, si se habla del nombramiento de un director se piensa en una sola persona que haga un trabajo complementario y eficaz, haciendo rendir los recursos y logrando una multiplicación de los mismos. Para poder seleccionar y nombrar a un director de comunicación se debe hacer un proceso de selección rígido, este permitirá encontrar a la persona indicada que pueda cumplir con las funciones que le corresponden. Tal como menciona el autor en su libro, un director de comunicación debe ser un profesional de la comunicación que cuente con la habilidad de liderar grupos de trabajo, además debe tener conocimientos no solo de su campo de trabajo, sino de todos aquellos que se relacionan con su trabajo y que funcionen dentro de la organización. La persona que ocupe el lugar de director de relaciones públicas y comunicación debe tener conciencia de que no contará con un equipo permanente de trabajo, deberá tener la capacidad y habilidades trabajar con los encargados y portavoces de los diferentes departamentos, logrando conocer las deficiencias que existen en cada área y trabajando sobre ellas desde adentro con cada encargado (Rojas, 2012, pág. 54). Aquí queda claro el por qué un solo director puede ayudar a optimizar recursos y trabajar de forma integral con toda la organización, dese una perspectiva objetiva y centrada, pensando siempre en el beneficio absoluto de la organización.

Se han mencionado tres métodos con los que se puede trabajar en gestión de las relaciones públicas, cada uno de ellos resuelve diferentes necesidades de las organizaciones,

no se puede decir que uno de ellos es mejor que otro, por el contrario, cada uno de ellos es funcional dependiendo de la organización, de su funcionamiento y de lo que se espera conseguir. Es importante que se escoja el método que se acople mejor a las necesidades institucionales, haciendo una evaluación exhaustiva de lo que se espera conseguir.

A partir de todo lo que se a planteado en este capítulo queda claro que la comunicación comercial debe ser tomada en cuenta dentro de los planes comunicacionales de las organizaciones, este es un elemento con igual importancia que otros. Es necesario tener en cuenta que para que este funcione adecuadamente, y de resultados positivos, los demás elementos de la comunicación organizacional deben funcionar coordinadamente unos con otros, generando una estructura comunicacional sólida y posible de replicar en un largo plazo.

La comunicación organizacional puede ser considerada una de las herramientas claves para establecer contacto con los públicos externos, generando una relación sólida que facilite el crecimiento organizacional.

Si bien es cierto se habla mucho de las relaciones públicas, esta no es la única herramienta que conforma a la comunicación comercial, sin embargo es una de las más utilizadas, para poder considerarla como completa es importante que se la utilice conjuntamente con las otras ya mencionadas, generando una comunicación completa y profunda que pueda estar dirigida a los públicos correctos y de la manera correcta.

Para las instituciones hoy en día es importante tener en cuenta como funciona la comunicación comercial, pues una organización que no piensa en vincularse con su público externo no podrá sostenerse dentro del mercado, perdiendo espacio y desapareciendo en la mente de la sociedad que la consume, lo que evidentemente llevará a la organización al fracaso absoluto de la misma.

## Conclusiones

En los capítulos anteriores se han hablado de varios elementos que permitirán trabajar en una organización a nivel comunicacional, logrando planes estructurados y eficientes que tomen en cuenta a todos aquellos que se relacionen, indirecta o directa, con la institución.

Con todo lo que se ha dicho se puede concluir lo siguiente:

- La comunicación organizacional es un conjunto de herramientas y elementos que deben trabajar coordinadamente uno con otro, tratando de pensar siempre en un mejor futuro organizacional.
- Los elementos de la comunicación organizacional pueden trabajar solos y generar ideas de forma individual, sin embargo deben, en algún momento, fusionarse con los demás elementos para que el trabajo sea eficiente y se pueda aplicar a todo nivel.
- La comunicación organizacional debe tener siempre en cuenta a todos los integrantes de la empresa o institución, trabajando de tal manera que no se perjudique a nadie, y por el contrario fomente el crecimiento personal de cada colaborador, sabiendo que esto permitirá el crecimiento de la organización.
- Las organizaciones no pueden funcionar eficientemente sin un departamento de comunicación que gestione la información que circula internamente, es importante administrar adecuadamente esta información para evitar que los pilares institucionales tambaleen y pongan en riesgo la integridad y existencia de la organización como aparato social.

Es importante tener en cuenta que la comunicación permite trabajar de diversas maneras según convenga a la organización, usando herramientas clásicas pero aplicando diferentes formas.

Hoy en día se entiende mejor el funcionamiento y la importancia de la comunicación dentro de las organizaciones, teniendo en cuenta que es uno de los muchos medios que se tiene para relacionarse con el elemento humano, fomentando ambientes más amigables. Cuando este proceso se permite constantemente, en varias organizaciones, se puede hablar de una mejora en todo el sistema comercial o institucional, ayudando a un crecimiento global en cuanto a lo empresarial, este crecimiento beneficiará a toda una sociedad que podrá crecer a partir de un trabajo estructurado.

La comunicación está en todo lado, hay miles de formas diferentes de comunicación, en todo tipo de ambientes hay comunicación, lo importante es aprender a administrar esta comunicación y utilizarla en beneficio de la sociedad. Un buen manejo y uso de comunicación permite evitar malos entendidos, optimiza el tiempo en cuestiones de trabajo, facilita las operaciones dentro de un determinado entorno y hace más amable la vida en sociedad.

Con el paso de los años la sociedad ha sufrido una deshumanización, perdiendo habilidades sociales como la comunicación. Este proceso tiene su origen en el mal uso que se le ha dado a la tecnología con la que se cuenta. Es necesario aclarar que los medios tecnológicos no son malos, simplemente no son bien utilizados. Es posible que todos estos recursos tecnológicos se utilicen en pro de la sociedad, buscando conexiones que favorezcan el desarrollo social.

# AUDITORÍA DE COMUNICACIÓN A LA FISCALÍA GENERAL DEL ESTADO

## **Pre – Diagnóstico**

Durante esta primera parte del trabajo práctico, se determinó que el cliente sería la Fiscalía General del Estado (FGE), antes de hacer una primera intervención fue necesario conocer los pilares de esta institución, entender su origen e interiorizar los objetivos que debe cumplir a partir de los servicios que ofrece.

Para empezar con este trabajo es importante decir que no es igual trabajar con un cliente de la empresa privada que con uno de lo público, no se puede aplicar la misma metodología ni tampoco pretender que la gestión sea parecida, por lo tanto, para este trabajo fue necesario conocer mejor como funciona y como se estructura el aparato gubernamental y a partir de este la FGE.

Trabajar con esta institución implica respetar una serie de normas de confidencialidad y otras por el estilo. En conclusión se puede decir que al tener un cliente de la pública hay que pensar en base a la estructura establecida por el sistema, sabiendo que hay ciertas cosas que no pueden cambiar porque si lo hacen cambia toda la estructura pública y gubernamental.

A partir de haber llevado el proceso de asimilación se puede comenzar a trabajar sobre la información básica y necesaria de la FGE.

## **Historia**

Los orígenes de esta Institución ya estarían en el Derecho Griego, en donde el proceso penal era esencialmente acusatorio, oral y público; en el Derecho Romano, con el procedimiento de oficio, que consistía en que los hombres más insignes de Roma, como Marco Porcio Catón, tuvieran a su cargo el ejercicio de la acción penal en representación de los ciudadanos. En las Partidas se llamó patrono del Fisco al Fiscal y era el hombre puesto para razonar, defender las cosas y derechos que pertenecían a la cámara del rey.

Pero el origen del Ministerio Público, con las características que hoy lo conocemos estaría en Francia, donde aparecen ciertas figuras que empiezan defendiendo los intereses de la corona para convertirse en representantes del Estado.

En 1790 la Asamblea Francesa creó la figura de los Comisarios del Rey y Acusadores Públicos. En 1808, se expide el Código de Napoleón o Código de Instrucción Criminal, que establece el sistema mixto de procedimiento; y, en 1810 se dicta la Ley de Organización Judicial, con la que alcanza una mayor organización el Ministerio Público.

Montesquieu con su tesis sobre el equilibrio dinámico, representado en la división de los Poderes, estableció la independencia del Ministerio Público, por ello, es una Institución consustancial a los regímenes de Derecho.

En 1830 el Gral. Juan José Flores, Primer Presidente del Ecuador, instituyó la Alta Corte, en la que tenía participación el Fiscal y dictó la primera Ley Orgánica del Poder Judicial.

En el Libro de Actas del Congreso, de 19 de septiembre de 1830, se habla que los Diputados nombraron Ministros, entre ellos a quien sería el primer Fiscal del Ecuador de la Época Republicana. La Constitución de 1883 trae la figura del Ministro Fiscal de la Corte Suprema, con sede en la capital de la República.

El 1 de Agosto de 1928, el Doctor Isidro Ayora Cueva, crea la Procuraduría General de la Nación, en representación y defensa del Estado y de los particulares, que sería el inicio de la Institución denominada Ministerio Público. En 1935 Federico Páez, crea el Departamento de Patrocinio del Estado, adscrito al Ministerio de Gobierno, con la finalidad de precautelar los intereses del Estado y de las Instituciones Públicas.

La Constitución de 1945 habla por primera vez de la existencia del Ministerio Público, al disponer que el Procurador General de la Nación, los Fiscales de los Tribunales de Justicia y los demás funcionarios que designe la ley, ejerzan el Ministerio Público, bajo la dirección del Presidente de la República.

En 1974 se expide la Ley Orgánica de la Función Judicial, disponiendo que tanto la Corte Suprema de Justicia como las Cortes Superiores se integren por Ministros Jueces y un Ministro Fiscal, estableciendo que el Ministerio Público forme parte de la Función Judicial.

La Constitución de 1978 estableció que el Ministerio Público se ejercía por el Procurador General del Estado, los Ministros y Agentes Fiscales y los demás funcionarios que determine la ley. En 1979 se expidió la Ley Orgánica del Ministerio Público, con la cual ésta Institución salió de la Función Judicial para ser parte de la Procuraduría General del Estado.

Las Reformas Constitucionales de 1995, por primera vez establecen en la Constitución, una sección denominada “Del Ministerio Público”, cuyo ejercicio corresponde al Ministro Fiscal General, los Ministros Fiscales Distritales, los Agentes Fiscales y demás funcionarios que determine la ley. Sus funciones son las de conducir las indagaciones previas y promover la investigación procesal penal, con el apoyo de la Policía Judicial.

Así, la norma constitucional estableció la autonomía organizativa y funcional del Ministerio Público, principios que son recogidos en la Ley Orgánica del Ministerio Público, de 19 de Marzo de 1997.

La Constitución de 1998, en el Art. 219, introdujo cambios trascendentales para el Ministerio Público del Ecuador, redefinió y reforzó sus funciones.

Para hacer viable las disposiciones constitucionales se aprobó la Ley Reformatoria a la Ley Orgánica del Ministerio Público, publicada en el Registro Oficial de 16 de junio del 2000.

Con la plena vigencia del nuevo Código de Procedimiento Penal, desde el 13 de julio del 2001, se introduce el cambio del sistema inquisitivo escrito, que había perdurado por más de 150 años, a un sistema acusatorio y oral, en donde el Fiscal tiene la carga de la prueba en la etapa del juicio, para lo cual debe dirigir la investigación pre procesal y procesal penal con imparcialidad y objetividad.

Con la Constitución de la República promulgada en Registro Oficial No. 449, de 20 de octubre de 2008, el Ministerio Público da un vuelco, su nombre es reemplazado por el de Fiscalía General del Estado y sus funciones cambiaron.

Actualmente, la Fiscalía General del Estado está conformada por el/la Fiscal General, los/las Fiscales Provinciales y los/las Agentes Fiscales.

Además, existe un Fiscal General Subrogante y Fiscales Adjuntos en las diferentes Provincias del país, quienes colaboran con el Fiscal titular en el proceso de investigación.

Los Agentes Fiscales cuentan con el apoyo del personal auxiliar: Secretarios y asistentes de fiscales.

### **¿Qué es la Fiscalía General del Estado?**

Es una Institución de derecho público, única e indivisible, y autónoma de la Función Judicial en lo administrativo, económico y financiero.

La Fiscalía representa a la sociedad en la investigación y persecución del delito y en la acusación penal de los presuntos infractores.

### **Misión**

Dirigir la investigación pre-procesal y procesal penal, ejerciendo la acción pública con sujeción al debido proceso y el respeto de los Derechos Humanos, brindando servicios de calidad y calidez en todo el territorio nacional.

## **Visión**

Ser una Institución que garantice el acceso a la justicia y el respeto de los Derechos Humanos, con Talento Humano comprometido con el servicio a la ciudadanía, sin discriminación alguna, para mantener su confianza y credibilidad; apoyando el accionar latinoamericano en la lucha contra el crimen y la inseguridad.

## **Valores**

- Ética
- Transparencia
- Compromiso
- Lealtad
- Creatividad
- Liderazgo
- Objetividad
- Equidad
- Responsabilidad Social

## **Filosofía**

A pesar de tener valores establecidos y consolidados, la FGE no cuenta con una filosofía. Parte del trabajo que se realizará contempla la creación de una. Se generará una propuesta que encierre a estos valores y consolide la cultura institucional.

## **Sistema Normativo**

La Fiscalía General del Estado determina una serie de normas que se deben seguir al pie de la letra para garantizar un clima laboral positivo, fomentando un sentimiento de igualdad y equidad entre los colaboradores. Dentro de las normas generales de comportamiento, aplicables a todas las áreas tenemos las siguientes:

1. Entrega de la Tarjeta de Visita: se determina que este el primer elemento de comunicación de la Institución que permite identificar a los visitantes, por esta razón se debe entregar una de estas a todas las personas que no sean parte del personal de la FGE.
2. Utilización adecuada de papelería oficial: se establece, a partir del Instituto Alemán de Normalización (1922), en la norma internacional ISO 216, que se debe utilizar diferentes formatos de papelería según el tipo de documento que se emita. Para ello se debe imprimir esta papelería con tintas exactas que correspondan a los colores establecidos en el manual de identidad visual, del mismo modo, los formatos para la papelería se los tomará de este manual. Cualquier documento que no tenga estos formatos no será considerado como oficial.
3. Uso correcto del uniforme institucional: El uniforme es parte de los elementos que complementan el entorno de la marca y su posicionamiento. Los colaboradores de la Institución deberán tener claras las normas, regulaciones y restricciones para el buen uso de este insumo, parte fundamental de la imagen corporativa. Dentro de los elementos que componen este uniforme están los siguientes:
  - a. Credenciales: Las credenciales institucionales son documentos que identifican a los colaboradores de las diferentes áreas de la Institución. Son necesarias para reconocer y certificar al personal como parte del equipo humano que labora en la Fiscalía General del Estado.



- b. Escarapela Es un elemento de identificación, símbolo de los valores institucionales; denota orgullo y solemnidad. Su uso es muy característico entre las demás instituciones del Estado.



- c. Uniforme para damas: se compone de un pañuelo, un traje color azul, calzado negro, la escarapela y la credencial. Cualquier modificación dentro de lo establecido se considera un mal uso del uniforme.
- d. Uniforme para caballeros: se compone de un corbata, un traje color azul, calzado negro, la escarapela y la credencial. Cualquier modificación dentro de lo establecido se considera un mal uso del uniforme.

- e. Manual de identidad visual: se deberá respetar este documento para salvaguardar la imagen y marca institucional.
- f. Normas de protocolo: dentro de las principales se establece la utilización del estandarte institucional dentro de reuniones, recepciones o cualquier otro tipo de acto que la organización realice. Como norma general los estandartes se utilizan en actos oficiales, en presencia de autoridades de distintas instituciones tanto públicas como privadas. Además, es importante destacar que el ordenamiento de los estandartes obedece a criterios de prelación de acuerdo a disposiciones protocolarias oficiales, cortesía internacional, costumbres y tradiciones reguladas de acuerdo a la solemnidad del acto.
- g. Los documentos oficiales internos deben ser manejados con discreción, evitando la filtración de los mismos. Se establece un protocolo que determina el cuidado de la información generada en la FGE, protegiendo intereses institucionales y nacionales.
- h. En la página Web se pueden encontrar varios manuales que permiten conocer los protocolos de procedimiento ante emergencias. Estos servirán para llevar a cabo procesos relacionados a cada caso especificado, su uso es obligatorio y no se puede salir de lo establecido a menos que existan razones justificables y justificadas, mismas que deberán presentarse con el responsable a cargo para que conozca la situación.

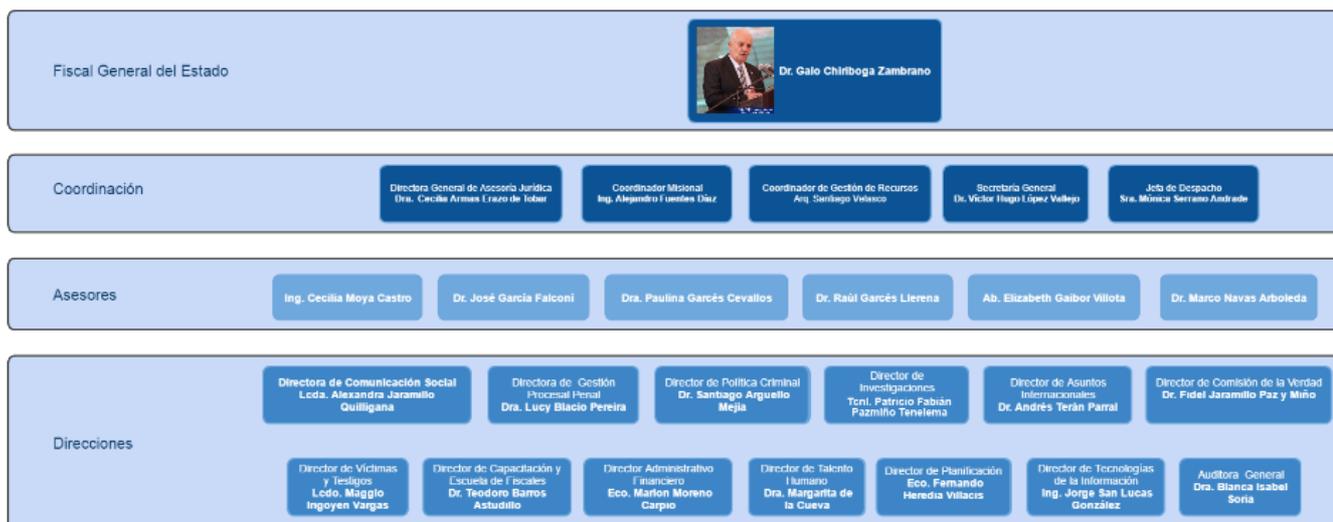
### **Comportamientos**

Estos comportamientos se han establecido a partir de la convivencia diaria, acciones cotidianas que ayudan a mantener la armonía dentro de la Institución. Dentro de los principales se han institucionalizado los siguientes:

- Mantener un trato cordial con todos los colaboradores y compañeros de trabajo.

- Respetar los espacios comunes para la comodidad de todos.
- Respetar los espacios individuales de cada trabajador para no interferir en sus tareas diarias y garantizar la efectividad del mismo.

## Estructura Organizacional



## Sistema de Identidad Visual

En esta sección se presenta el manual de identidad visual perteneciente a la Fiscalía General del Estado (Anexo al final). Dentro del documento se encuentran las normas para el adecuado uso de la imagen y marca institucional.

Se determina que el uso del logotipo e isotipo debe cumplir con ciertas normas para poder consolidar una sola unidad que fortalezca la imagen institucional. Para evitar los usos incorrectos este manual determina la aplicación correcta en cada caso que se pueda presentar. Es importante tener en cuenta lo establecido en este documento para no faltar o dañar la imagen y la marca de la Institución, teniendo en cuenta que esta es parte del sistema público que rige al país.

Otro de los elementos de los que el manual habla son los colores institucionales, se han determinado pantones específicos para poder mantener la imagen institucional. Los pantones son considerado tintas directas y son de referencia exacta para la utilización de cualquier soporte impreso o digital. Los colores identificativos son los siguientes:



Dentro del manual se explica más detalladamente el uso de cada uno de los elementos que componen a la identidad visual. Es importante revisarlo y conocer como proceder en cada caso. Para su revisión se sugiere descargarlo del siguiente link: <http://www.fiscalia.gob.ec/images/publicaciones/imagenfge.pdf> ; además se lo anexara impreso en este informe.

Luego de mantener una reunión con los funcionarios del departamento de comunicación se determinó que es necesario realizar una actualización de este manual, pues hay algunas clausulas del mismo que ya no son aplicables debido a la modificación estructural de la Institución.

Uno de los puntos a tratar, que se lo analizará posteriormente con los resultados de las encuestas, es el uso adecuado del uniforme, dado la situación actual de la FGE ya no hay uniformes institucionales.

Para terminar se ha trabajado sobre un mapa de público que permita informar de mejor manera sobre la estructura con la cual se trabajará.

MAPA DE PÚBLICOS			
PÚBLICO	SUB-PÚBLICO	MODO DE RELACIÓN	HERRAMIENTA
Coordinación	Directora General de Asesoría Jurídica	Encargados de gestionar funciones del Fiscal dentro del Despacho de la FGE	Utilizan todas las herramientas existente
	Coordinador Misional		
	Coordinador De Gestión de Recursos		
	Secretaría General		
	Jefa de Despacho		
Asesores	Asesor 1	Encargados de las tomas de decisiones relevantes en la gestión de Despacho	Utilizan todas las herramientas existentes
	Asesor 2		
	Asesor 3		
	Asesor 4		
	Asesor 5		
Direcciones	Dirección de Comunicación Social	Encargados de la gestión en base a las decisiones de coordinación en los casos que se presentan	Utilizan todas las herramientas, excepto redes sociales como Facebook y Twitter
	Dirección de Gestión de Proyectos		
	Dirección de Política Criminal		
	Dirección de Investigación		
	Dirección de Asuntos Internacionales		
	Dirección de Comisión de la Verdad		
	Dirección de Víctimas y Testigos		
	Dirección de Capacitación y Escuela de Fiscales		
	Dirección Administrativa y Financiera		

Dirección de Talento Humano	
Dirección de Planificación	
Dirección de Tecnologías de la Información	
Dirección de Auditoría General	
Dirección de Gestión Procesal Penal	

### **Campañas de Comunicación Realizadas**

Dentro de la FGE no se han realizado este tipo de trabajos debido a circunstancias estructurales y relacionadas con el manejo administrativo financiero de la Institución, no obstante, se han hecho trabajos para fortalecer el trabajo comunicacional de tal forma que se integre y se incluya a todos los funcionarios en el sistema de información interno.

### **Fichas de Herramientas de Comunicación**

En esta sección se determinarán las herramientas de comunicación que se utilizan dentro de la FGE, determinando la información necesaria para comprender su uso.

Para las herramientas de comunicación que necesitan de conexión a internet para funcionar, se refiere el término “nivel de acceso”, este tiene tres niveles (1, 2, 3). Este término se aplica cuando los funcionarios pueden ingresar a la web libremente o se le presentan ciertas limitaciones. El nivel de acceso 1 permite a los funcionarios ingresar solamente a su correo institucional, no pueden utilizar navegadores ni abrir sitios web que requieran conexión a internet. El nivel de acceso 2 permite a los funcionarios acceder al correo institucional y a la página web de la Institución. Todos los demás sitios web están restringidos. Finalmente, el nivel de acceso 3 permite la libre navegación de los funcionarios, pueden acceder a un sin número de páginas web y de información.

Una vez explicados los términos se procede a presentar las fichas de herramientas comunicacionales.

## **SISTEMA DE AUDITORÍA**

### **Objetivos de la Investigación**

- Determinar si las herramientas de comunicación existentes en la FGE son funcionales, eficientes y utilizadas por todos en la Institución.
- Identificar las herramientas comunicacionales con mayor impacto dentro de la Fiscalía.
- Conocer las herramientas de comunicación que no cumplen su función correcta y eficientemente.

### **Metodología Utilizada**

Para llevar a cabo la auditoría es necesario hacer un trabajo de investigación que nos permita trazar una línea base como soporte para generar las herramientas que nos permitirán medir la eficacia de las herramientas.

Dentro de la metodología se contempla método cualitativo y método cuantitativo. En el primer caso se fijaron entrevistas con los funcionarios del departamento de comunicación. En esta instancia se establecieron las herramientas de comunicación que se utilizan, la forma de emplear cada una de ellas y las especificaciones técnicas de las mismas. Una vez completadas las entrevistas en el departamento de comunicación se entabló una reunión con asesores del despacho que nos facilitaron datos respecto a su evaluación en cuanto a la gestión que realiza la dirección de comunicación. Ya terminada la etapa cualitativa se sistematizó la información y se comparó con a información oficial de la Institución.

En la segunda etapa, para la parte cuantitativa, se diseñaron unas encuestas que permiten medir la eficiencia y eficacia de la gestión de la Dirección de Comunicación. Estas

encuestas, luego de ser aprobadas por las autoridades pertinentes, se aplicaron a los funcionarios de cada área, tomando en cuenta la muestra proporcionada del total de colaboradores.

Finalmente se sistematizaron los datos para conseguir resultados que reflejen el grado de eficiencia del trabajo comunicacional y la satisfacción del persona frente a la misma.

### **Determinación del Universo y de la Muestra**

Dentro de la investigación que se llevó a cabo se hizo un desglose de la distribución de funcionarios, ubicando a cada uno en su respectiva área. Estos datos se obtuvieron en la Dirección de Talento Humano de la Fiscalía, en donde actualizan periódicamente dicha información.

UNIVERSO	
DEPARTAMENTOS	# PERSONAS
Coordinación de Recursos	2
Coordinación Misional	2
Despacho	13
Coordinación Administrativa y Financiera	11
Coordinación de Asesoría Jurídica	20
Coordinación Interna	7
Comunicación Social	7
Comisión de la Verdad	19
Planificación	6
Política Criminal	14
Secretaría General	9
Talento Humano	40
Tecnología de la Información	21
Gestión de Proyectos	35
Indagaciones	5
Asesores	5
Fiscales	10
<b>TOTAL</b>	<b>226</b>

Esta distribución contempla a los funcionarios transitorios que llegan a la matriz con el fin de cumplir ciertas funciones que se correlacionan con otros filiales en las diferentes provincias. Del mismo modo, se determinan las muestras del personal, considerando al personal fijo de la matriz y a los funcionarios transitorios.

MUESTRA			
DEPARTAMENTO	# PERSONAS	%	MUESTRA
Coordinación de Recursos	2	0,88	2
Coordinación Misional	2	0,88	2
Despacho	13	5,75	5
Coordinación Administrativa y Financiera	11	4,87	4
Coordinación de Asesoría Jurídica	20	8,85	8
Coordinación Interna	7	3,10	3
Comunicación Social	7	3,10	3
Comisión de la Verdad	19	8,41	7
Planificación	6	2,65	2
Política Criminal	14	6,19	6
Secretaría General	9	3,98	3
Talento Humano	40	17,70	10
Tecnología de la Información	21	9,29	7
Gestión de Proyectos	35	15,49	7
Indagaciones	5	2,21	5
Asesores	5	2,21	5
Fiscales	10	4,42	3
<b>TOTAL</b>	<b>226</b>	<b>100</b>	<b>82</b>

Los valores del cuadro determinan el número de personal por área, el porcentaje que estos representan y cuantos funcionarios se consideran como muestra para los fines pertinentes.

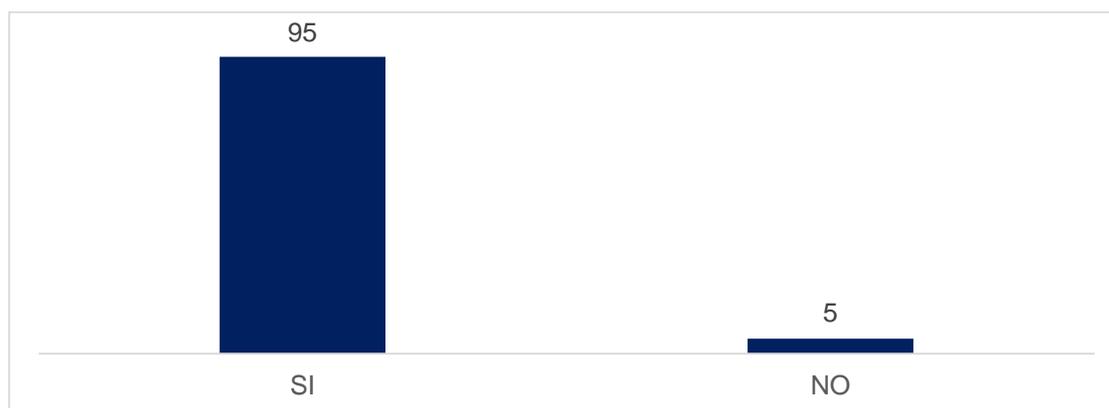
## PRESENTACIÓN DE DATOS

A continuación se presentan los datos obtenidos luego de tabular las encuestas aplicadas. Cada gráfico corresponde a una de las preguntas contenidas en la encuesta, se analizan los resultados por área y de forma global.

Los gráficos que se presentan tienen la correspondiente explicación y análisis para posteriormente proponer soluciones a los problemas que se identifiquen.

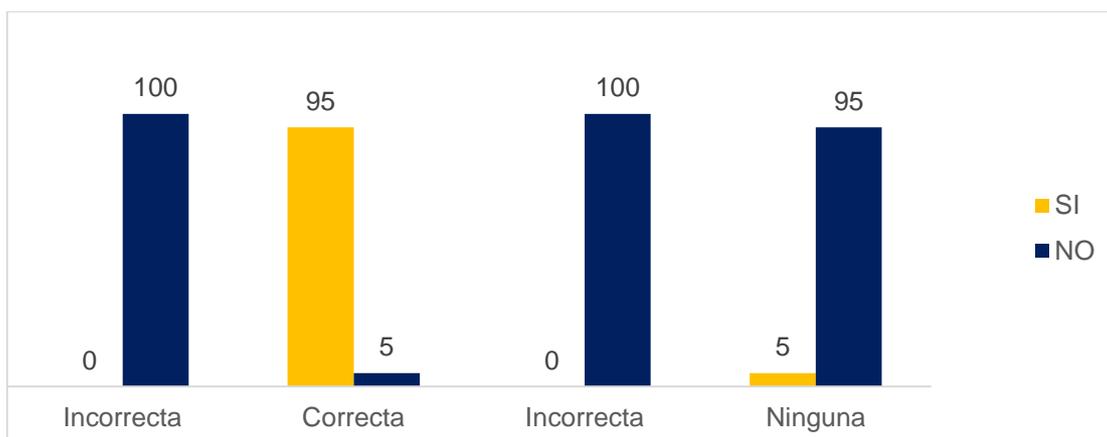
### Gráficos de Resultados Globales

1. Seleccionar: ¿sabe usted cuál es la misión de la Fiscalía General del Estado?



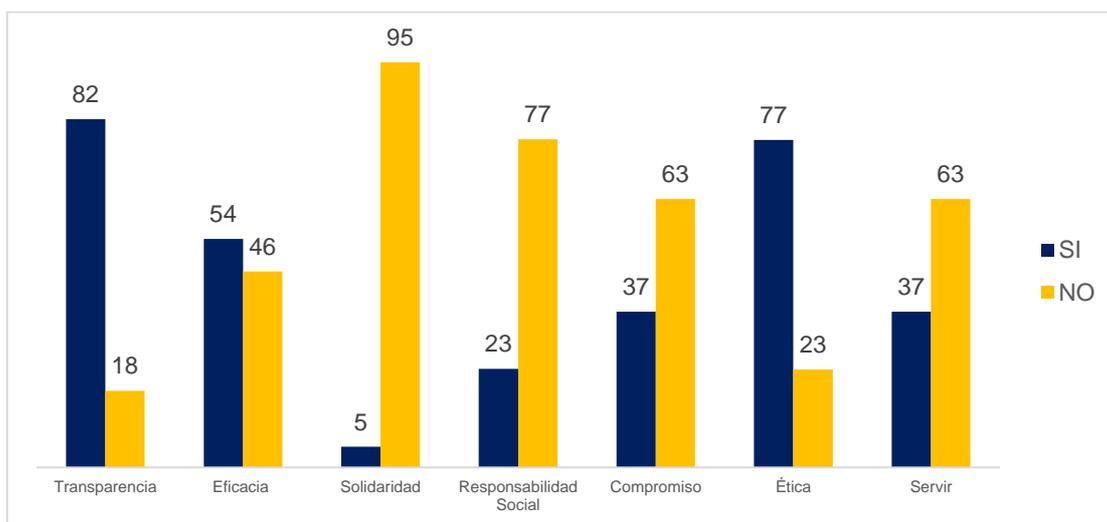
En cuanto al conocimiento de la misión no se diagnostica un problema, el 95% de los funcionarios la conocen, estos resultados se corroboraron con la siguiente pregunta y los resultados obtenidos.

2. Escoger de las siguientes opciones y señalar con una x la misión correcta.



Un 5% de las personas no seleccionaron ninguna respuesta en la pregunta dos, sin embargo, los funcionarios que acertaron alcanzaron, de la misma manera un 95%.

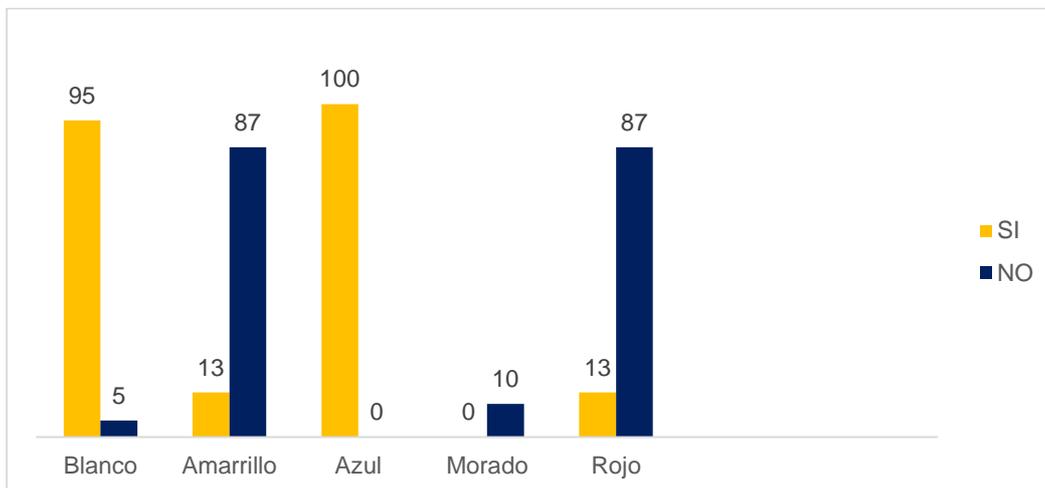
3. De la siguiente lista de valores encerrar tres que pertenezcan a la FGE.



En cuanto a los valores, era necesario saber si los colaboradores tenían conocimiento de los mismos. La Institución cuenta con nueve valores Institucionales, no obstante, se consultaron los más representativos. Se esperaba que aciertan en transparencia, ética y responsabilidad social. En el primero los funcionarios demostraron tener un 82% sobre este, se reconoce en un 77% la ética pero solo un 23% tiene conocimiento de que la responsabilidad social es un valor institucional. Se recomienda trabajar en la

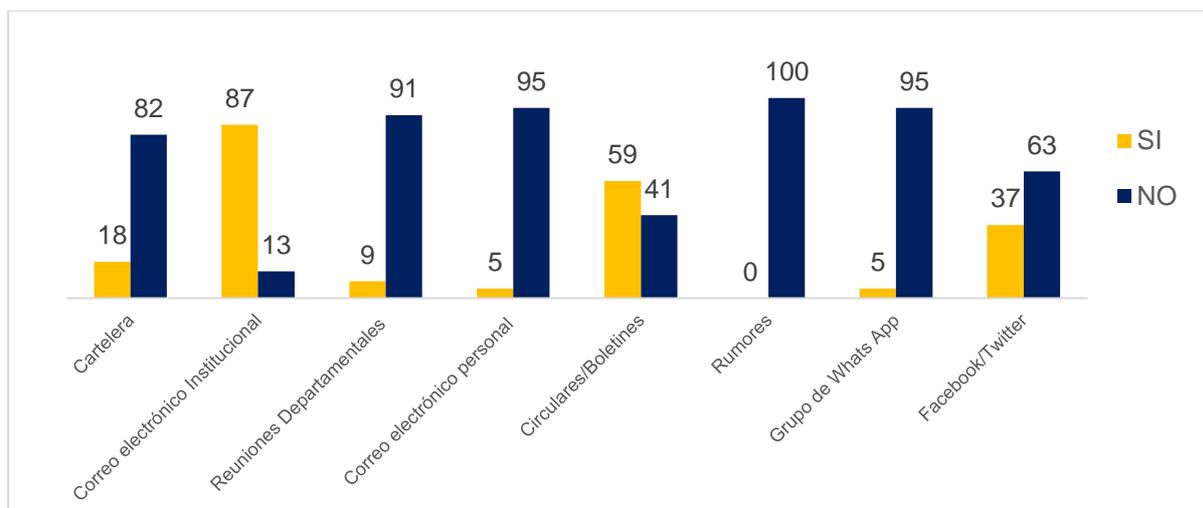
institucionalización de los valores, difundiéndolos de mejor manera para aumentar el porcentaje de conocimiento de los mismos.

#### 4. Marcar los colores corporativos de la FGE



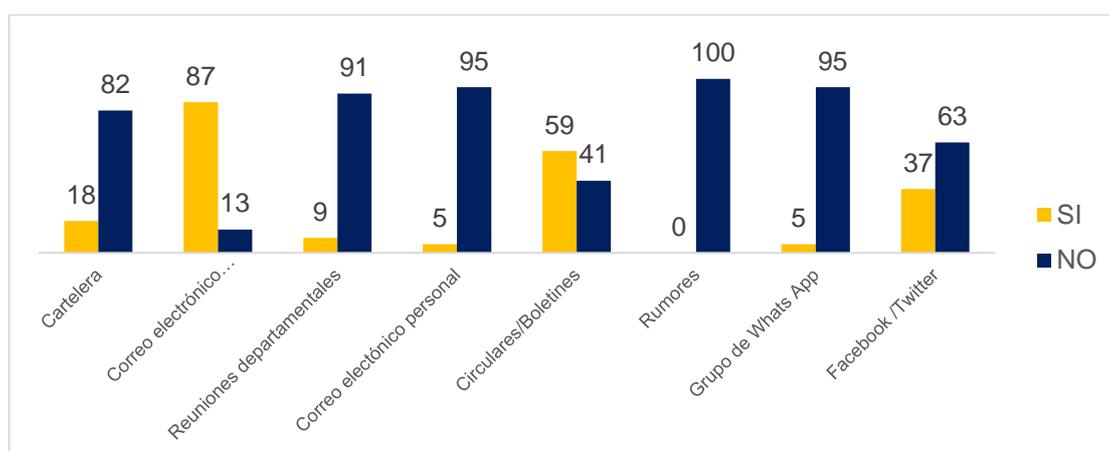
Respecto a los colores institucionales se determinó que, a pesar de conocerlos, hay una confusión entre los colores institucionales y la cromática institucional. Esto no representa un problema en sí pero es necesario pero se puede trabajar en la diferenciación de los mismos para mantener la unidad visual de la Institución. El 95% de los funcionarios reconocen al color blanco y el 100% de los mismos determinaron al azul como institucional. Hay quienes confundieron la cromática y determinaron en un 13% al amarillo y al rojo como institucionales. El porcentaje de errores en este caso no es tan alto, por lo que se puede trabajar en disminuir este porcentaje de confusión entre los colaboradores.

#### 5. Encerrar los medios por los cuáles usted se informa diariamente sobre el trabajo de la FGE.



Se establece que los funcionarios obtienen información diaria mediante tres principales herramientas. El 87% accede a la información por medio del correo institucional, el 59% lo hace mediante circulares y boletines entregados en la Institución y un 37% dijo utilizar redes sociales como Facebook y Twitter. Dentro de las encuestas se determinó que para los funcionarios no existen los rumores en la FGE, además se puede determinar que el porcentaje de reuniones departamentales que se llevan a cabo para informar al personal son percibidas solo por el 5% de los funcionarios.

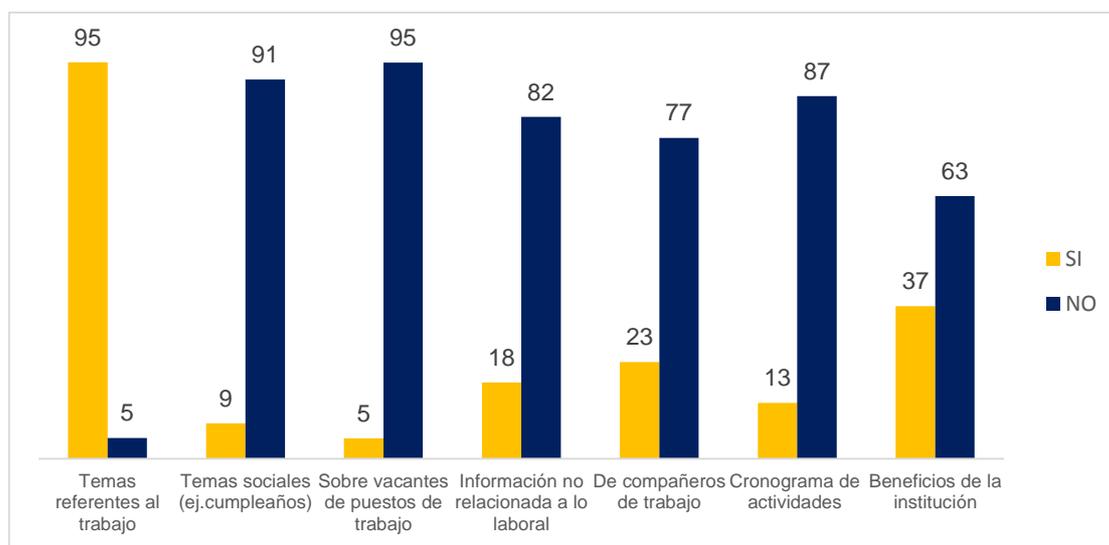
#### 6. Calificar las siguientes herramientas de comunicación según su grado de eficiencia.



En cuanto a la eficiencia de cada una de estas herramientas los funcionarios determinan, en un 87% que la más eficiente es el correo institucional, mientras que las redes

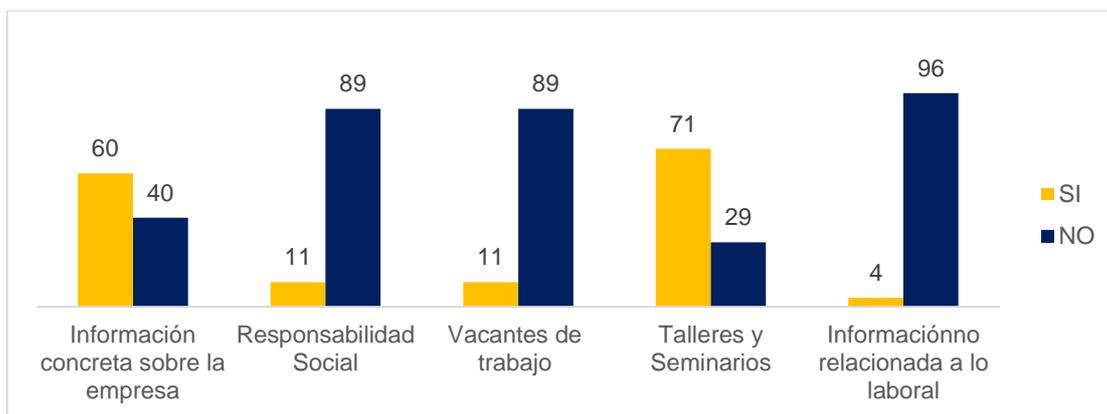
sociales alcanzan un 37% de eficiencia. En esta pregunta se determina una falta de comprensión al momento de evaluar la eficiencia, la correlación entre esta pregunta y la otra determina que los funcionarios evalúan la eficiencia por medio del uso que dan al mismo.

### 7. ¿Qué tipo de información recibe diariamente?



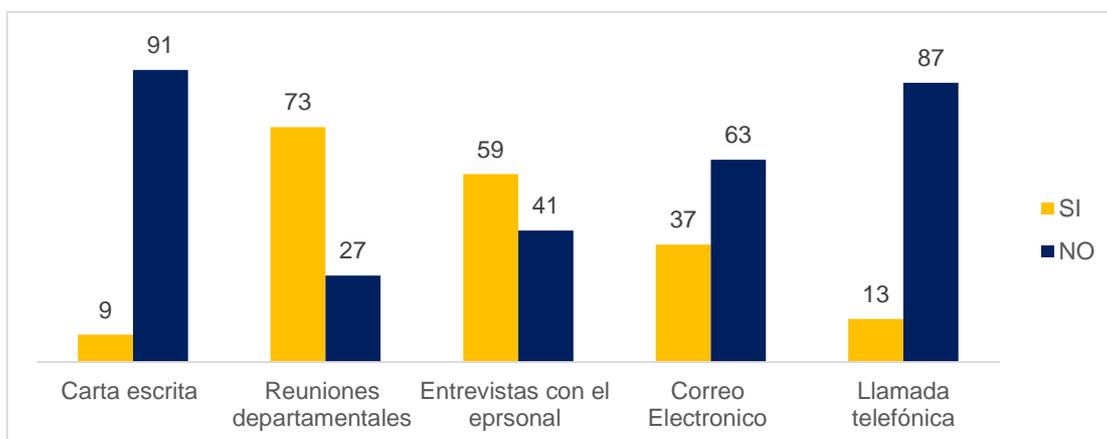
En cuanto al contenido que reciben los colaboradores mediante estas herramientas, se determina que el 95% recibe información referente al trabajo y asuntos laborales internos, por otro lado, el 37% tiene acceso a información concerniente beneficios institucionales. Un 23% de los funcionarios determinaron tener información de compañeros de trabajo pero sin contenido referente a lo laboral. Solo un 13% de los funcionarios dijeron recibir información sobre el cronograma de actividades diarias, tanto a nivel interno como externo de la FGE.

### 8. ¿Qué tipo de información le gustaría recibir de la FGE?



Los funcionarios determinaron que el tipo de información que más les interesa es respecto a los talleres y seminarios que beneficjen su desarrollo profesional, esto es importante para el 71% de colaboradores, por otro lado el 60% quiere recibir información relacionada a la empresa en general, no solo actividades laborales.. Tienen muy poco interés en recibir información concerniente a responsabilidad social, solo el 11% está interesado. Este es un problema que se relaciona con el desconocimiento de los valores institucionales.

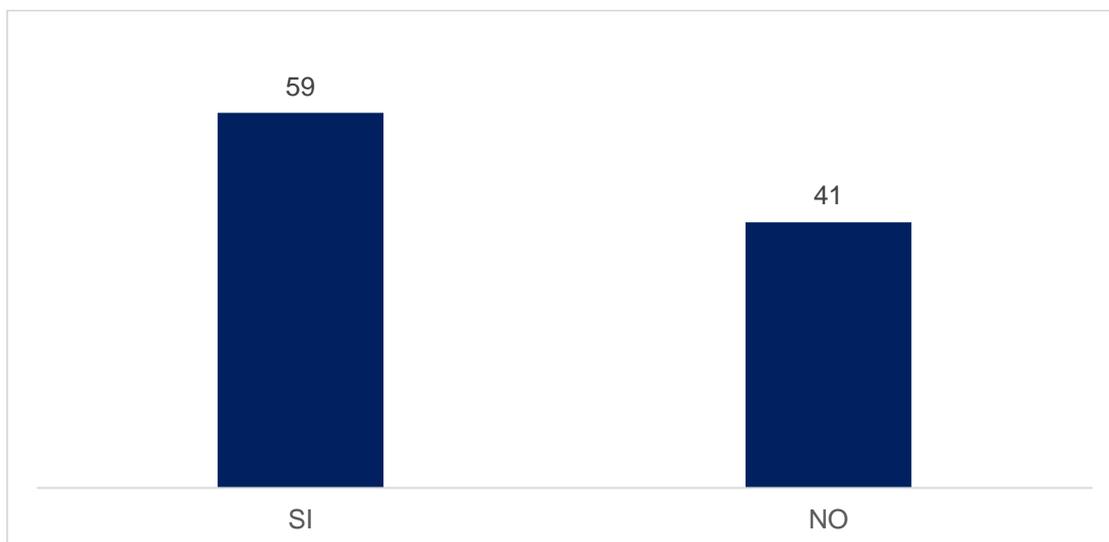
#### 9. ¿Cómo le gustaría que su jefe se comunique con usted?



En cuanto a la forma de comunicación entre autoridades y funcionarios, se determinó, mediante entrevistas, que es cien por ciento vertical, tiene una estructura descendente, es decir, la información va desde la parte más alta (las autoridades), hasta los puestos más pequeños. Esta comunicación se da por varios medios, pero se ha determinado cual es la que mejor hace sentir al funcionario. El 73% quiere poder mantener comunicación con su jefe mediante reuniones departamentales, por otro lado, 59% quisiera poder mantener una

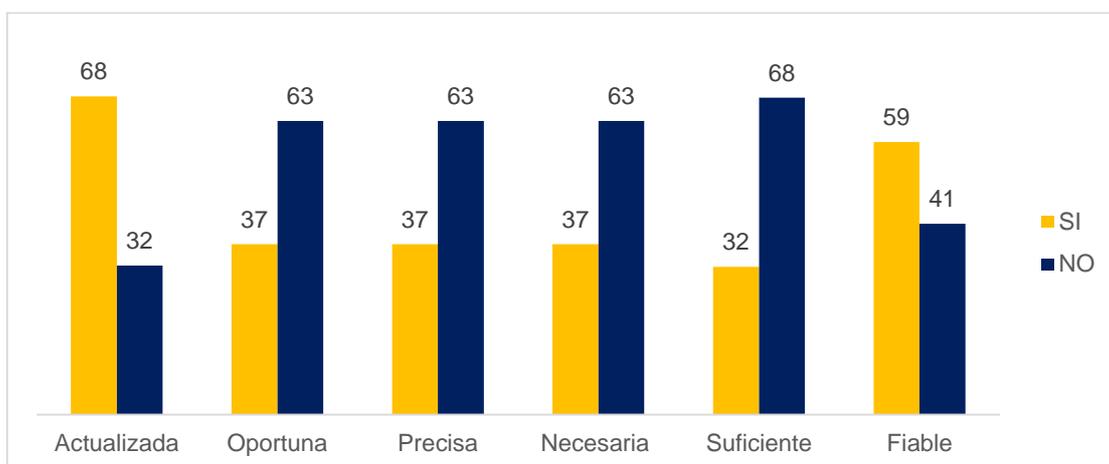
entrevista con el personal. Una gran parte del personal quiere poder comunicarse con las autoridades de una forma más directa y personal.

10. Siente usted la apertura necesaria para hacer sugerencias dentro de la Institución.



A pesar de la estructura interna de la FGE, los funcionarios determinaron, en un 59%, que dentro de la Institución hay suficiente apertura para hacer sugerencias de todo tipo. Se puede emitir criterio sin represalias ni censuras.

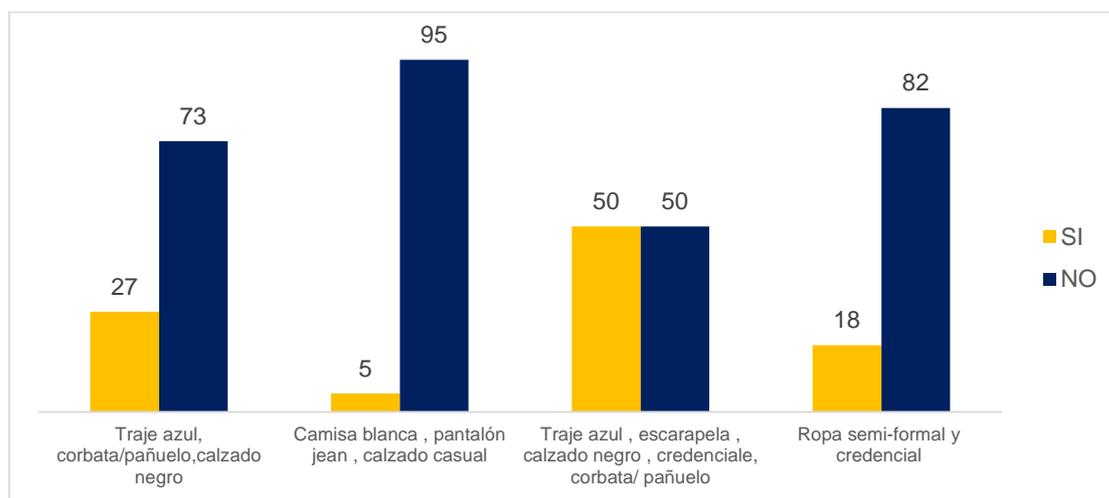
11. Marcar con una X como califica la comunicación que recibe.



En cuanto a como perciben los funcionarios la comunicación que reciben, destacan en un 68% que la información es actualizada y un 59% fiable. Por otro lado un 37% determinó

que esta es oportuna, precisa y necesaria y en último lugar, un 32% considera que la información es suficiente. A partir de esto se determina que hace falta trabajar sobre el tipo de información que se emite, la forma, el contenido y el canal deben ser mejor utilizados.

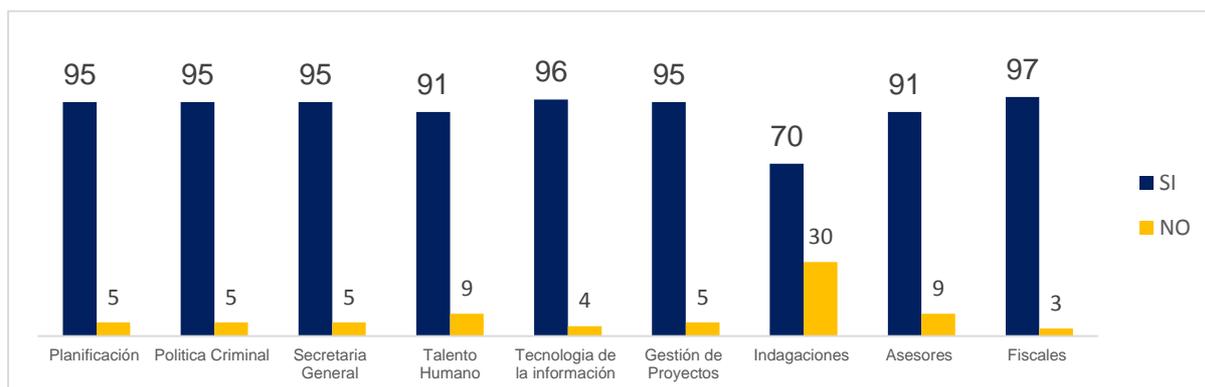
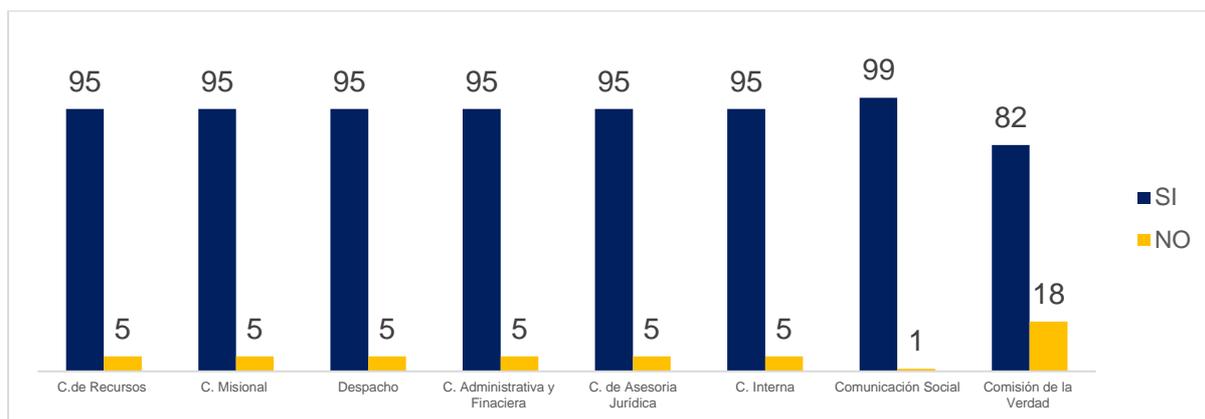
## 12. Marque la opción correcta en cuanto al uniforme establecido por la FGE.



Respecto al uso adecuado del uniforme se establece que el 50% de los funcionarios lo conoce. En esta pregunta es importante considerar que las modificaciones estructurales de la Institución han hecho que este uniforme ya no sea de uso obligatorio, por ello se presenta una confusión en cuanto a lo que deben utilizar, el problema es principalmente con los funcionarios que llevan menos de dos años trabajando en la FGE.

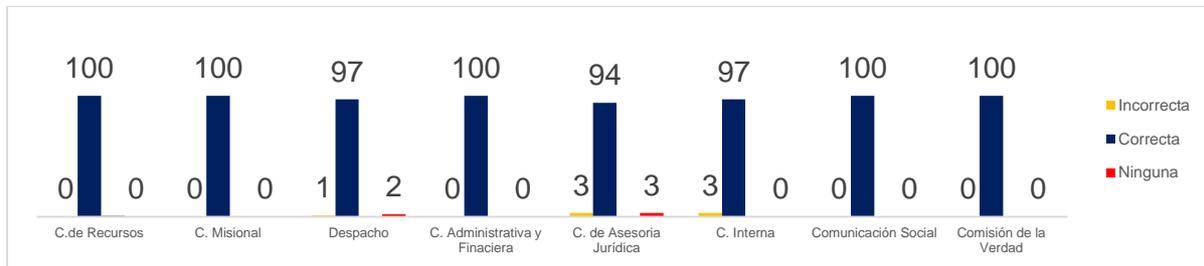
## Gráficos de Resultados por Áreas

### 1. Seleccionar: ¿sabe usted cuál es la misión de la Fiscalía General del Estado?



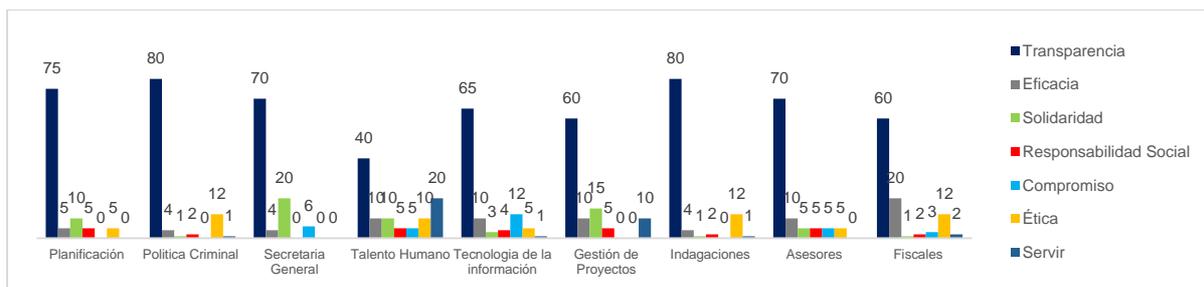
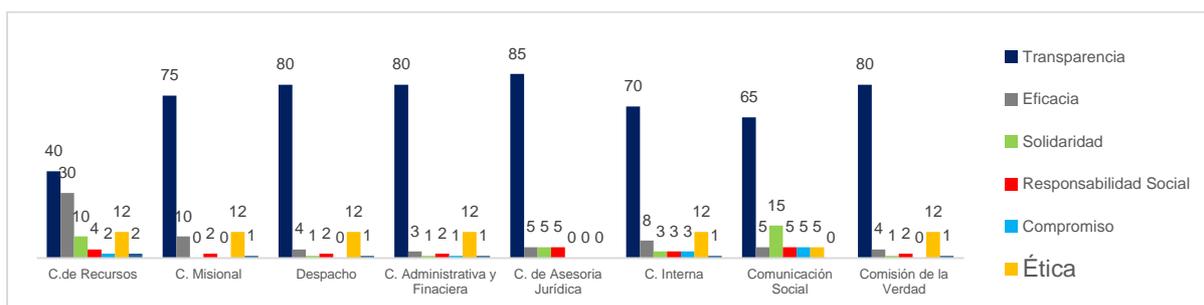
En cuanto al conocimiento de la misión por áreas, se pudo observar que el área en donde menor conocimiento al respecto hay es en la Dirección de Indagaciones, con un 70%, este es el porcentaje más bajo dentro de las estadísticas lo que permite entender que hay una buena difusión de esta información.

2. Escoger de las siguientes opciones y señalar con una x la misión correcta.



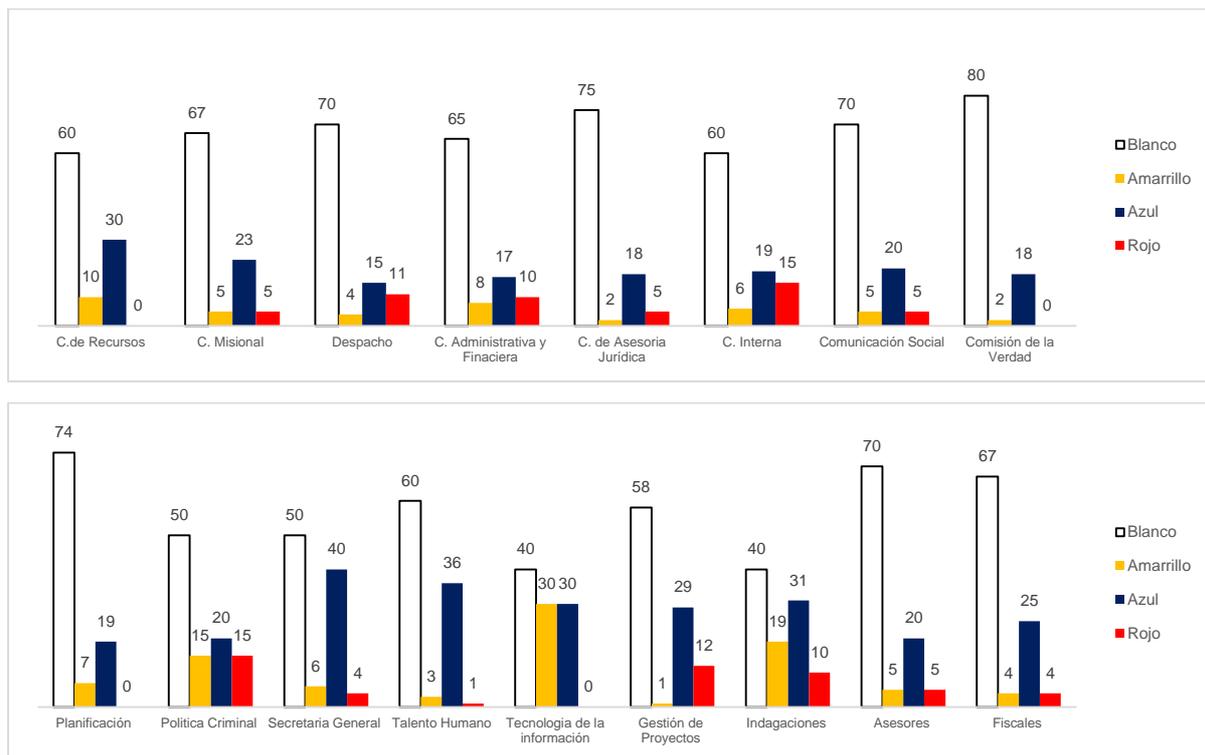
La dirección con menor conocimiento de la misión es la de talento humano, el 60% pudo identificarla. Esto puede deberse al cambio reciente en el persona. Corresponde al porcentaje de funcionarios nuevos dentro de esta dirección.

3. De la siguiente lista de valores encerrar tres que pertenezcan a la FGE.



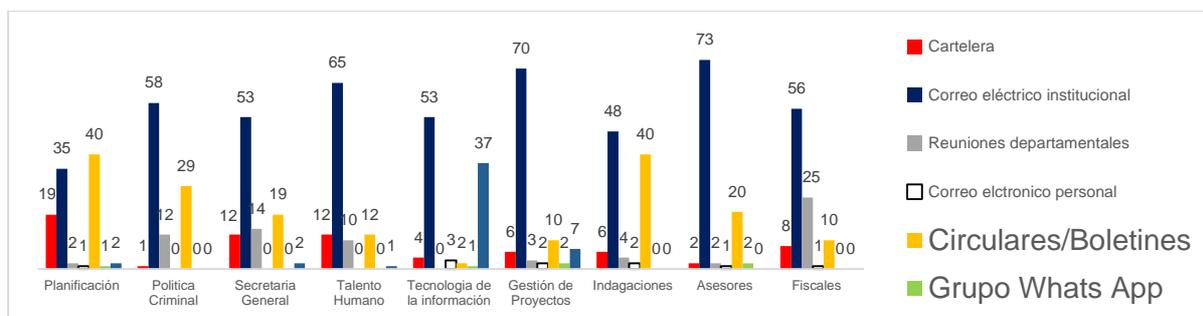
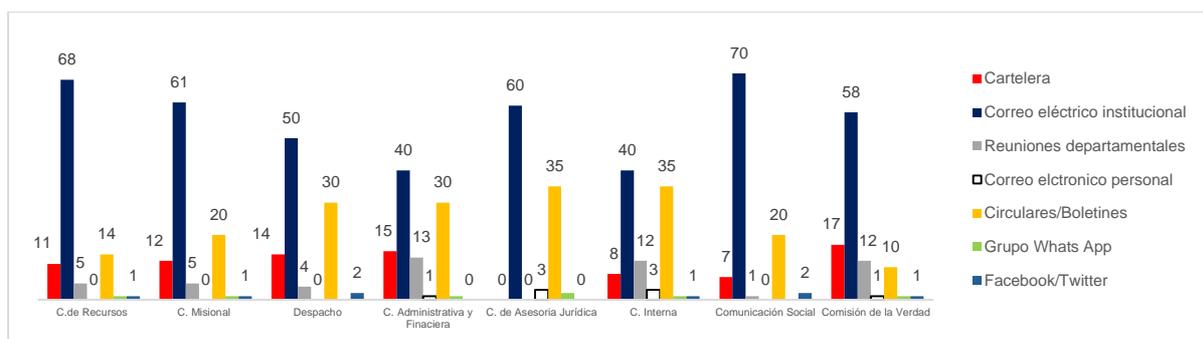
El departamento que más problemas tuvo a la hora de identificar los valores institucionales fue la Coordinación de Recursos y la Dirección de Talento Humano, solo un 40% de los funcionarios pudo hacerlo. Por otro lado, la Coordinación de Asesoría Jurídica fue la que mejor identificó los valores en un 85%.

#### 4. Marcar los colores corporativos de la FGE



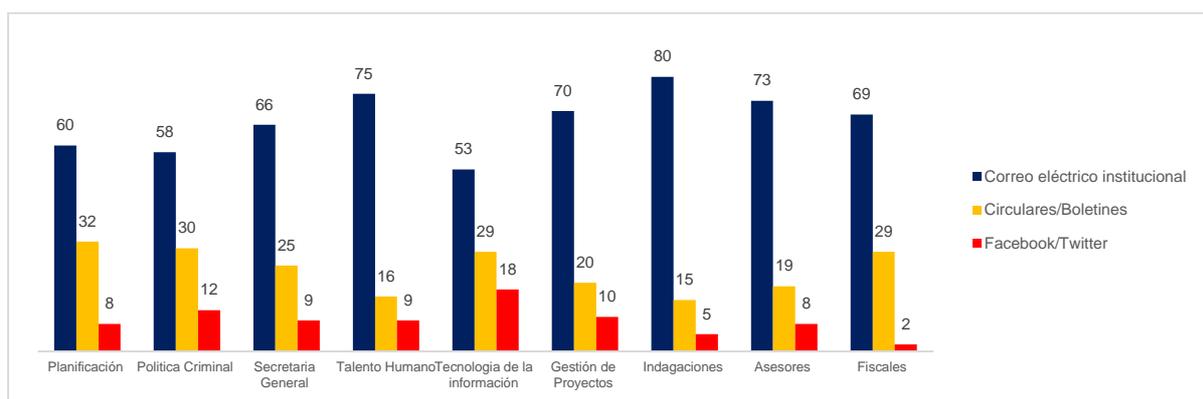
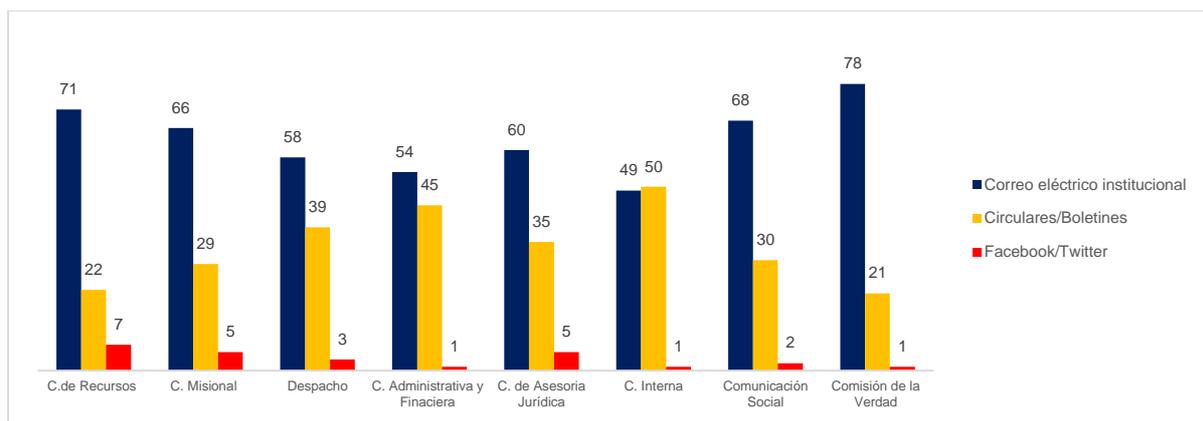
Se pudo determinar que el departamento que mejor utiliza los colores institucionales es el de la Comisión de la Verdad, con un 80%, entre los demás queda claro que el color azul y blanco son los principales pero queda esa confusión en cuanto a colores cromáticos.

5. Encerrar los medios por los cuáles usted se informa diariamente sobre el trabajo de la FGE.



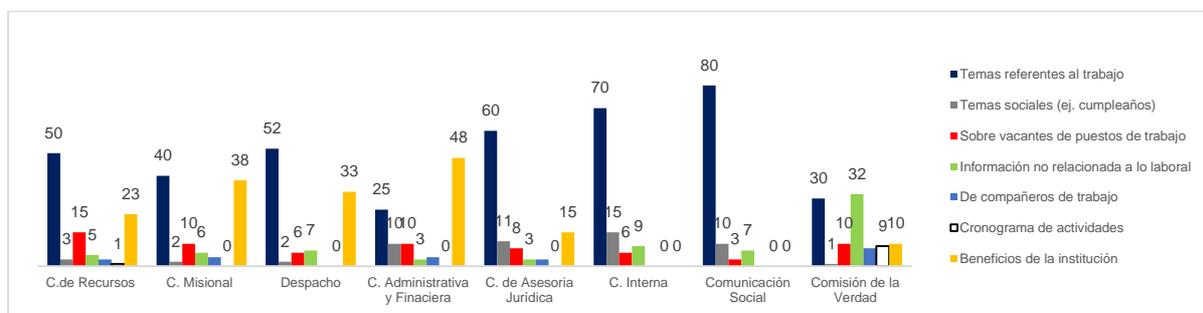
En el grafico se puede observar que en todas las áreas califican al correo institucional como el medio pro el cual se informan diariamente con un promedio de 50% en adelante. Por otro lado también se da a conocer que todas las áreas que utilizan las circulares y boletines de comunicación son un 40% en adelante. Finalmente se observa que Facebook y Twitter son medios de comunicación con un promedio de 3

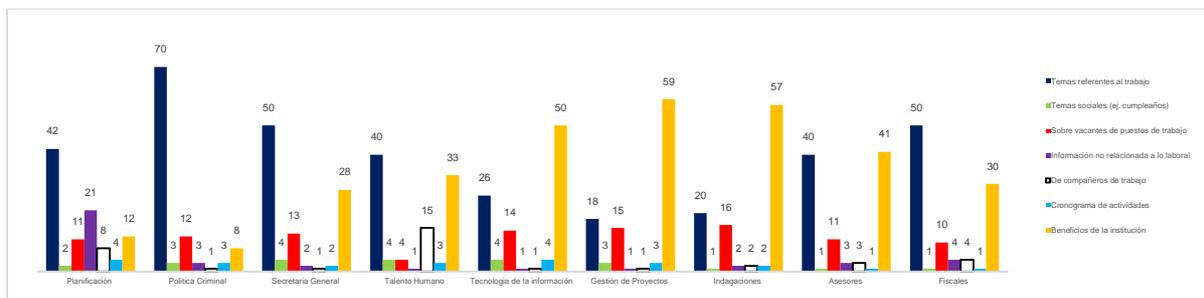
6. Calificar las siguientes herramientas de comunicación según su grado de eficiencia.



En el gráfico se puede observar que en todas las áreas reconocen al correo institucional como la herramienta más eficaz, se lo ha evaluado con el 40% de eficacia y en adelante. Por otro lado, califican en un promedio de 30% a las circulares y boletines. Por último, califican en un promedio, con un 25% a las herramientas de Twitter y Facebook como las más eficaces.

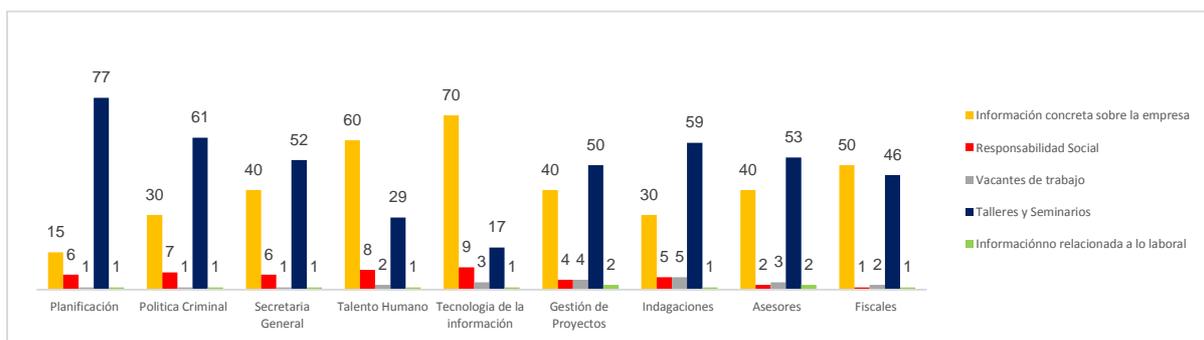
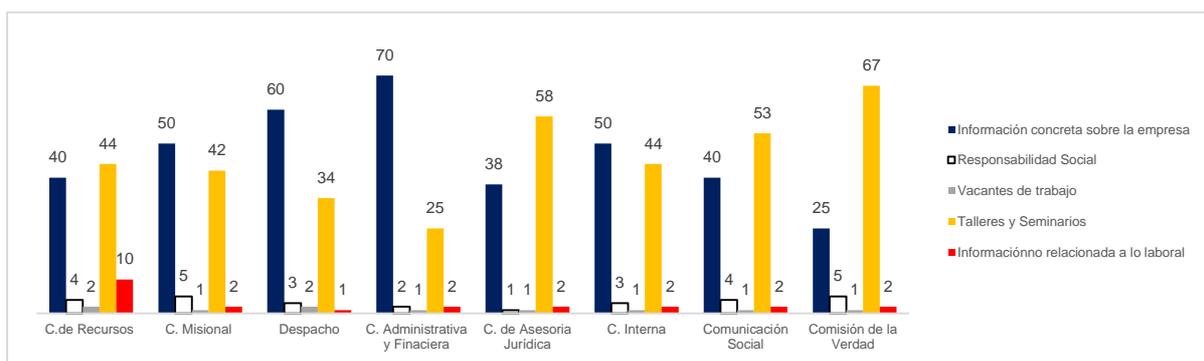
## 7. ¿Qué tipo de información recibe diariamente?





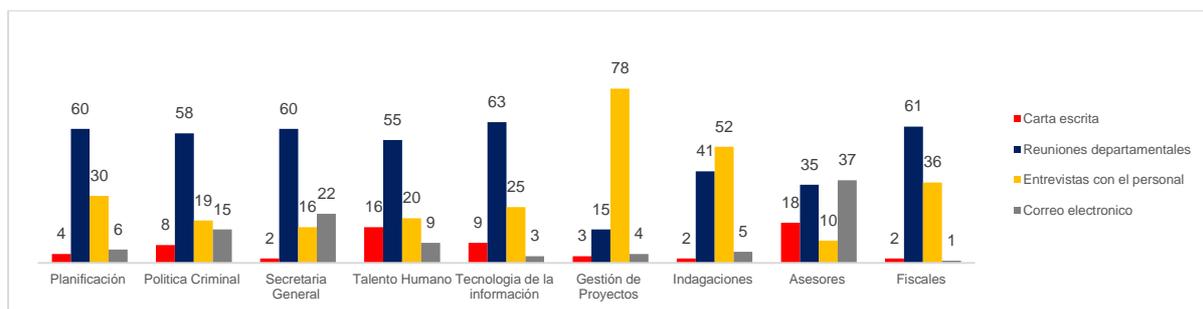
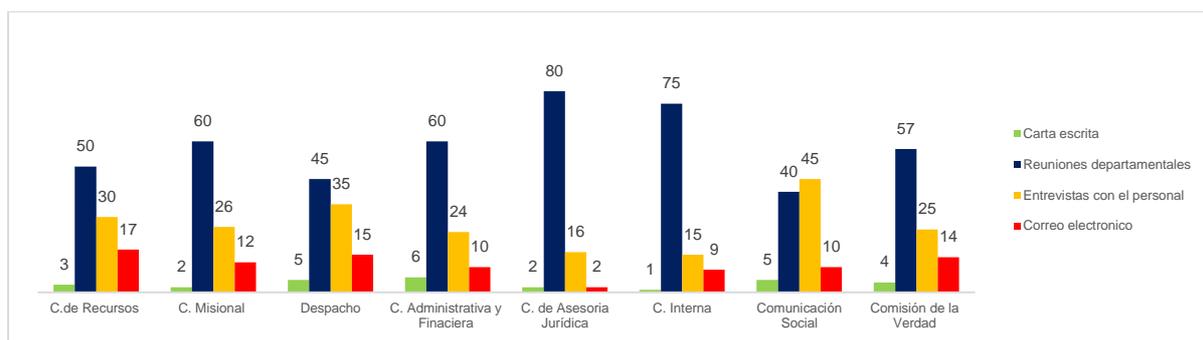
En el gráfico se puede apreciar que todas las áreas, el 60% recibe información referentes a lo laboral. Por otro lado, todas las áreas reciben un promedio de 38% de información correspondiente a beneficios de la institución. También se observa que un promedio de 13% recibe información sobre vacantes de trabajo en la FGE.

### 8. ¿Qué tipo de información le gustaría recibir de la FGE?



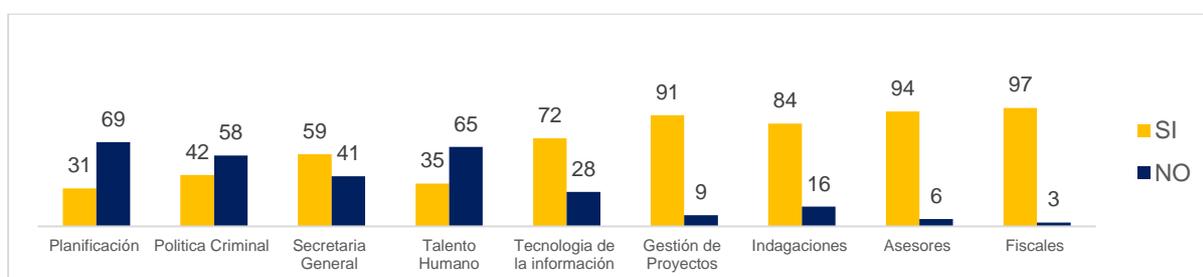
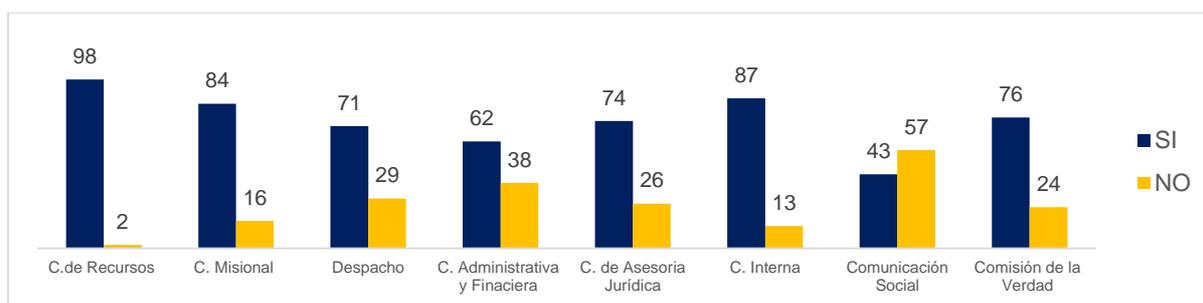
En este gráfico se puede observar que a todos los departamentos les gustaría recibir información concreta de la empresa en un promedio de 65%. También por otro lado que también les gustaría recibir información sobre talleres y seminarios en un 50%. Por último información sobre responsabilidad social en un promedio de 7% en todas las áreas.

## 9. ¿Cómo le gustaría que su jefe se comunice con usted?



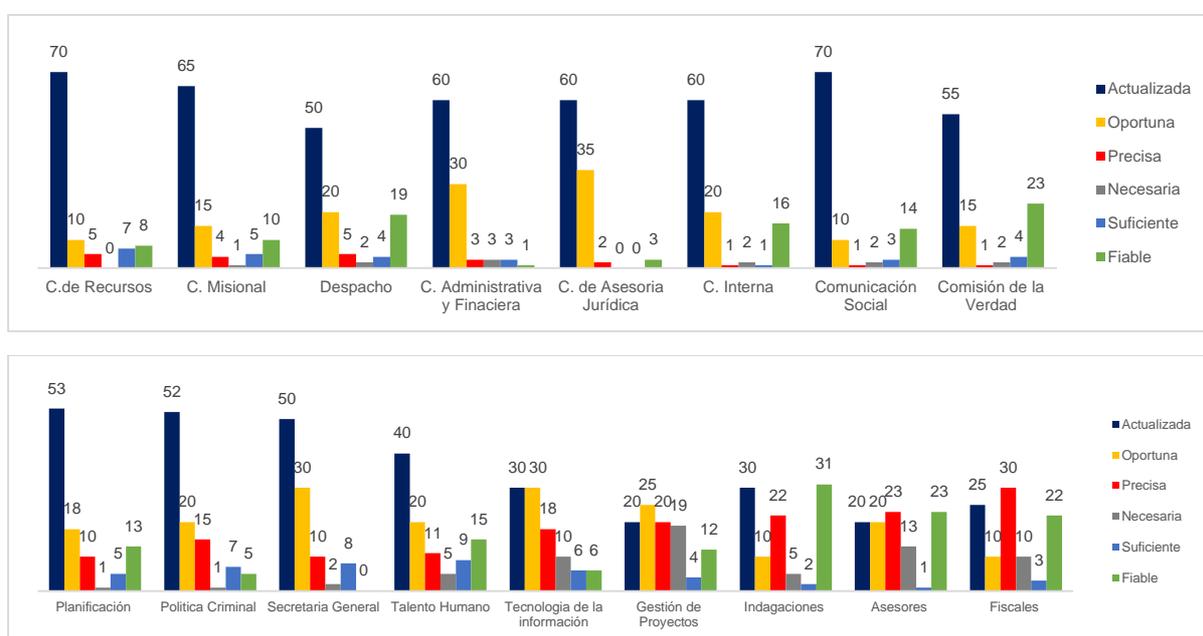
En todas las áreas, entre las más importantes, en un promedio de 65% les gustaría tener reuniones departamentales y un promedio de 58% una llamada telefónica. Por último, en todas las áreas se determina que el 20% quisiera acceder a entrevistas con el personal.

## 10. Siente usted la apertura necesaria para hacer sugerencias dentro de la Institución.



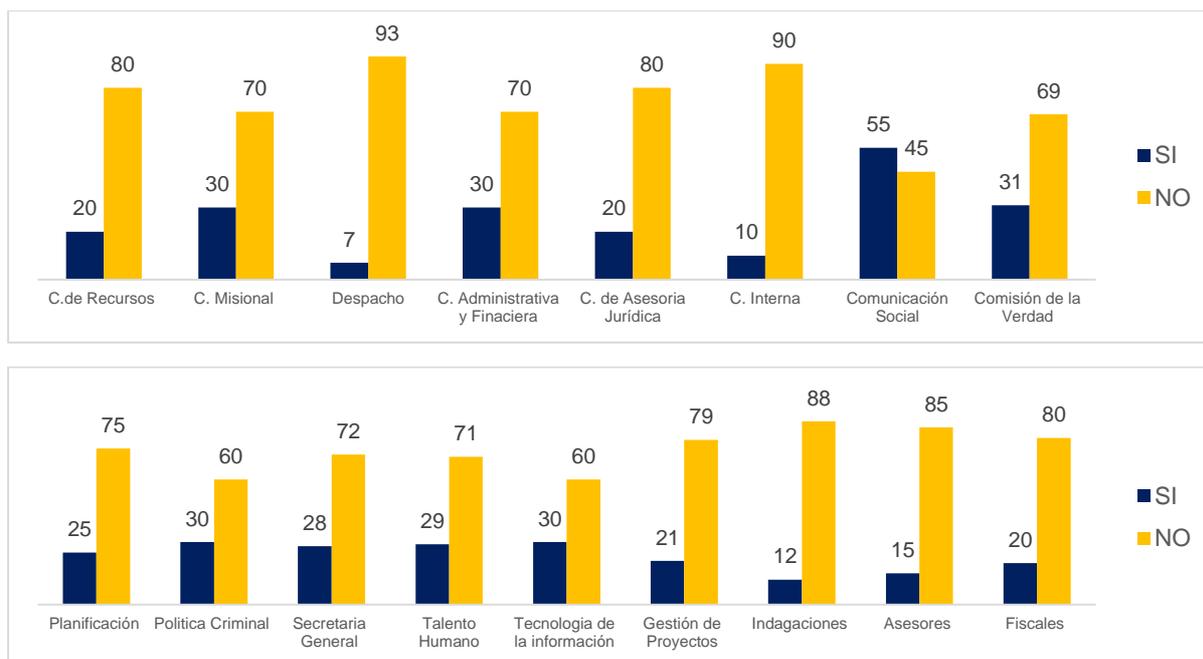
En el grafico se puede ver que un promedio de 85% las personas sienten apertura para brindar sugerencias dentro de la institución mientras que el 15% no siente esa apertura como en departamentos como el de Planificación, Política Criminal y Secretaria General.

### 11. Marcar con una X como califica la comunicación que recibe.



En el grafico se puede observar que en un promedio de 65% las personas califican a la calificación que reciben como actualizada en especial en los departamentos de Coordinación de Recursos y Comunicación Social. En un promedio de 25% la califican como oportuna y en un 15% fiable en especial en los departamentos de Comisión de la Verdad, Fiscales, Despacho y Asesores.

### 12. Marque la opción correcta en cuanto al uniforme establecido por la FGE.



En este cuadro se puede observar que hay un relativo conocimiento sobre el uso correcto del uniforme, no obstante, como ya se dijo anteriormente, estos resultados solo indican que es necesaria una actualización en el manual de identidad visual, pues está ya no es una práctica obligatoria dentro de la Institución.

## Conclusiones

A partir de las encuestas realizadas se pudieron identificar los siguientes problemas:

- Falta promover los valores institucionales, esto se pudo ver con el porcentaje alcanzado en la pregunta tres, que solo el 23% de los resultados globales identificaron a la responsabilidad social como parte de los valores de la Institución.
- En cuanto a las herramientas de comunicación, se determinó que solo un 18% considera a las carteleras como un medio para adquirir información. Si bien es cierto van a reemplazar las carteleras por pantallas, este es un medio que se lo puede utilizar de forma eficiente y complementaria con las dichas pantallas.
- En las encuestas se pudo determinar que a los funcionarios les gustaría mantener comunicación con sus superiores mediante reuniones departamentales, sin embargo, en la pregunta cinco, respecto a cómo se informa la gente sobre su correspondiente trabajo, se pudo ver que estas reuniones departamentales son muy pocas, de hecho, solo el 9% dice informarse por este medio.
- En cuanto a la calificación que le dieron a la información que reciben los funcionarios a diario, se determinó que los contenidos, o los canales, no son los adecuados. Un 68% dice que la información no es suficiente, un 63% coincide en que la información no es oportuna, precisa ni necesaria.
- Finalmente, en cuanto al uso del uniforme, se registra que el 50% conoce el uso adecuado del uniforme, estas normas están establecidas en el manual de identidad visual, sin embargo, esta información no es aplicable, pues los uniformes se renovaban cada dos años, y desde hace algún tiempo ya no lo hacen, actualmente los colaboradores ya no deben utilizarlo. Por lo tanto se considera que es necesario hacer un actualización del manual de identidad visual.

## **Recomendaciones**

- Diseñar una estrategia comunicacional que permita una mejor difusión de los valores institucionales, de tal manera que sean mejor asimilados por los funcionarios.
- Se recomienda no desechar las carteleras tradicionales, por el contrario, es posible crear un diseño que facilitará la difusión de información mediante esta herramienta, complementando lo difundido en las pantallas.
- Se puede establecer un cronograma de actividades que contemple la realización de reuniones departamentales una vez al mes, de esta manera se pueden desarrollar calendarios con información sobre los temas que se quieran tratar.
- Se sugiere hacer un cambio en cuanto a la estructura utilizada para emitir comunicados. Es preciso que la forma de informar varía según el público, por lo tanto, se puede diseñar una estructura específica para cada público y además generar una cartilla que pueda informar a todos los funcionarios de forma clara, oportuna, eficaz y didáctica.
- En este caso en particular la única solución es llevar a cabo una actualización del manual de identidad visual que no contenga estas especificaciones.

# **PROPUESTA DE CAMPAÑA INTERNA PARA LA FISCALÍA GENERAL DEL ESTADO**

## **Pre-diagnóstico**

Antes de llevar a cabo este trabajo se precisa la necesidad de comprender la diferencia de trabajar para el sector público y privado. En primer lugar se determina que es el conjunto de diversas instituciones y organismos que se encargan de regular, por diferentes medios, las decisiones colectivas de carácter político, económico, social y cultural en un país (Baena). A partir de ello se tiene en cuenta al sector público como todas las entidades que conforman el aparato gubernamental, estas tienen la obligación de llevar una gestión eficiente en función a las necesidades colectivas de la sociedad que las acoge. En segundo lugar, se entiende como sector privado a todas las empresas y colaboradores que no tienen relación alguna con la gestión de los gobiernos, es decir, se las identifica a partir de la característica en particular de no pertenecer al Estado.

Una vez que se ha entendido la distinción se debe entender que no es lo mismo trabajar dentro de una organización privada que dentro de una Institución pública, se debe tener en cuenta que la estructura organizacional de una y de otro son muy diferentes y se construyen bajo objetivos y parámetros diferentes.

En el caso de este proyecto se trabajó con la Fiscalía General del Estado, esta es una Institución de Derecho Público de la Función Judicial en lo administrativo, financiero y económico. La Fiscalía, además, representa a la sociedad en la investigación y persecución del delito y en la acusación penal de quienes se consideren infractores. Esta Institución tiene ciertas funciones que han sido determinadas y establecidas en la Constitución del Ecuador y

en el Código Orgánico de la Función Judicial. A partir de esta descripción institucional (que se puede profundizar en el sitio web de la FGE) se la cataloga como organismo perteneciente al sector público.

Por este motivo, a la hora de realizar el trabajo, se tomaron en cuenta elementos importantes como la estructura y cultura organizacional, de tal manera que se pudiera establecer una metodología de trabajo mixta, cuantitativa y cualitativa.

### **Antecedentes Comunicacionales**

Dentro del proceso de diagnóstico es indispensable realizar un trabajo de investigación que permita conocer la situación y el estado de la comunicación interna, de esta manera se podrán entender los elementos que la caracterizan.

En primer lugar es necesario remarcar que la FGE cuenta con una dirección de comunicación social pre establecida, estructurada sólidamente y con funciones claramente definidas, sin embargo, no se ha logrado consolidar el trabajo de esta dirección con el resto de las divisiones que componen a la Institución. En cuanto a esta situación se debe trabajar de tal forma que se logre generar un vínculo para mejorar el desarrollo de la gestión. El trabajar en dicho vínculo se logrará manejar y administrar la información de mejor manera, estableciendo la importancia de trabajar conjuntamente entre todas las direcciones. El trabajo en equipo no se refiere a la interacción física constante, sino al valor de colaborar con la información que permite generar material para la difusión.

En segundo lugar, es de gran interés conocer las herramientas comunicacionales que existentes, además es preciso saber cuál de ellas tiene mayor acogida y resulta funcional, esto permitirá tener en cuenta que canal utilizar para llegar estratégicamente a los funcionarios. En cuanto a las herramientas que se pudieron contabilizar se encontraron las siguientes: la página web institucional, en donde se encuentra toda la información necesaria para conocer a

la FGE y sus funciones, está el correo institucional al que todos tienen acceso, esta es la herramienta más utilizada y se utiliza para difundir todo tipo de información, también se encuentran pantallas, que por el momento no están siendo utilizadas de manera óptima. Se toma en cuenta como herramienta de comunicación las plantillas para utilizar como fondos de pantalla de la computadora, esta es una opción válida que facilita la difusión de información de una forma interactiva y de bajo costo, cuentan con carteleras físicas, pero son muy pocas, de hecho, en la información obtenida se pudo observar que esta herramienta está siendo eliminada, se está restringiendo su uso por no considerarse efectivo.

Finalmente se cuentan como herramientas comunicacionales las redes sociales, específicamente Facebook y Twitter, estas dos permiten mantener informados a los funcionarios y a la sociedad en general. Al conocer de mejor manera las herramientas se puede determinar diferentes formas de difundir la información, cada una de estas permitirá llegar a un público en particular.

En tercer lugar, y como último punto, se debe mencionar la cultura organizacional de la Institución, uno de los elementos fundamentales de esta son los valores corporativos, estos son los pilares que determinarán la estructura de la Institución y permitirán trazar las guías sobre las cuales se llevará a cabo el trabajo. En el caso de la Fiscalía, cuenta con nueve valores institucionales que deben ser conocidos y entendidos por todos los colaboradores, de esta manera se podrá realizar el trabajo necesario con mayor soporte. En cuanto a los valores de la FGE tenemos:

- Ética
- Transparencia
- Compromiso
- Lealtad
- Creatividad
- Liderazgo
- Objetividad
- Equidad
- Responsabilidad Social

Es necesario que los funcionarios recuerden estos y enmarquen su trabajo con dichos valores. Es preciso entender que cada uno de estos busca fortalecer a la Institución y trata de construir una imagen sólida de la misma.

### Mapa de Públicos

MAPA DE PÚBLICOS		
PÚBLICO	SUB-PÚBLICO	MODO DE RELACIÓN
Coordinación	Directora General de Asesoría Jurídica	Encargados de gestionar funciones del Fiscal dentro del Despacho de la FGE
	Coordinador Misional	
	Coordinador De Gestión de Recursos	
	Secretaría General	
	Jefa de Despacho	
Asesores	Asesor 1	Encargados de las tomas de decisiones relevantes en la gestión de Despacho
	Asesor 2	
	Asesor 3	
	Asesor 4	
	Asesor 5	
Direcciones	Dirección de Comunicación Social	Encargados de la gestión en base a las decisiones de coordinación en los casos que se presentan
	Dirección de Gestión de Proyectos	
	Dirección de Política Criminal	
	Dirección de Investigación	
	Dirección de Asuntos Internacionales	
	Dirección de Comisión de la Verdad	
	Dirección de Víctimas y Testigos	

	Dirección de Capacitación y Escuela de Fiscales	
	Dirección Administrativa y Financiera	
	Dirección de Talento Humano	
	Dirección de Planificación	
	Dirección de Tecnologías de la Información	
	Dirección de Auditoría General	
	Dirección de Gestión Procesal Penal	

### Mapa de Herramientas

MAPA DE HERRAMIENTAS		
PÚBLICO	SUB-PÚBLICO	HERRAMIENTA
Coordinación	Directora General de Asesoría Jurídica	Correo Institucional, Boletines, Circulares.
	Coordinador Misional	
	Coordinador De Gestión de Recursos	
	Secretaría General	
	Jefa de Despacho	
Asesores	Asesor 1	Correo Institucional, Página Web, Boletines y Circulares
	Asesor 2	
	Asesor 3	
	Asesor 4	
	Asesor 5	
Direcciones	Dirección de Comunicación Social	Correo Institucional, Redes Sociales (Solo algunos funcionarios de estas direcciones), Reuniones Departamentales, Carteleras, Boletines y Circulares.
	Dirección de Gestión de Proyectos	
	Dirección de Política Criminal	
	Dirección de Investigación	
	Dirección de Asuntos Internacionales	
	Dirección de Comisión de la	

Verdad
Dirección de Víctimas y Testigos
Dirección de Capacitación y Escuela de Fiscales
Dirección Administrativa y Financiera
Dirección de Talento Humano
Dirección de Planificación
Dirección de Tecnologías de la Información
Dirección de Auditoría General
Dirección de Gestión Procesal Penal

## **Auditoría**

A partir del pre-diagnóstico ofrecido se puede comenzar con el siguiente paso que es el de la “Auditoría de Comunicación Interna”, este es un proceso que requiere de investigación previa para poder determinar los puntos sobre los que se debe trabajar. Es preciso conocer la situación real a nivel interno de la empresa para poder trazar propuestas que se adapten a las necesidades de los colaboradores.

### **Objetivo General**

Evaluar la efectividad de la comunicación interna dentro de la Fiscalía General de Estado por medio de un estudio profundo de las percepciones de los colaboradores. Se pretende evaluar los el nivel de conocimiento en cuanto a cultura organizacional, identidad visual y eficacia de herramientas e información difundida.

### **Objetivos Específicos**

1. Determinar el porcentaje de conocimiento que existe en cuanto a cultura organizacional dentro de la Fiscalía General del Estado.
2. Conocer el nivel de conocimiento en cuanto a identidad visual y normas de manejo de imagen.

3. Medir la conformidad en cuanto el tipo de información que reciben los funcionarios y establecer que tipo de contenido les gustaría recibir.
4. Identificar la eficiencia de las herramientas comunicacionales.

### **Metodología**

Para llevar a cabo este trabajo se utilizarán dos métodos de investigación. En primer lugar se aplicará el método cuantitativo, se aplicarán encuestas con preguntas clave que permitirán conocer lo establecido en los objetivos específicos. En segundo lugar se trabajará con el método cualitativo, se harán entrevistas con el personal de la Dirección de Comunicación Social para conocer con mayor profundidad la forma de administrar la información dentro de la Institución. Tanto los resultados cuantitativos, como la información obtenida cualitativamente permiten determinar las necesidades internas de la Institución, además supone un soporte para trazar las guías bajo las cuales se trabajará en el diseño de las propuestas.

A continuación se presenta un cuadro en donde se establece la cantidad de funcionarios que componen la matriz de la Fiscalía General del Estado y una muestra por cada dirección.

MUESTRA			
DEPARTAMENTO	# PERSONAS	%	MUESTRA
Coordinación de Recursos	2	0,88	2
Coordinación Misional	2	0,88	2
Despacho	13	5,75	5
Coordinación Administrativa y Financiera	11	4,87	4
Coordinación de Asesoría Jurídica	20	8,85	8
Coordinación Interna	7	3,10	3
Comunicación Social	7	3,10	3
Comisión de la Verdad	19	8,41	7
Planificación	6	2,65	2
Política Criminal	14	6,19	6
Secretaría General	9	3,98	3

Talento Humano	40	17,70	10
Tecnología de la Información	21	9,29	7
Gestión de Proyectos	35	15,49	7
Indagaciones	5	2,21	5
Asesores	5	2,21	5
Fiscales	10	4,42	3
<b>TOTAL</b>	<b>226</b>	<b>100</b>	<b>82</b>

### **Análisis Ejecutivo de los Resultados**

A continuación se presentan los resultados que permitieron el desarrollo del trabajo. Las encuestas fueron estratégicamente diseñada para poder identificar posibles problemas o falencias comunicacionales, una vez que se han sistematizado los resultados se presentan los resultados clave con los que se trabajará. Se presentarán las preguntas que presentaron problemas en sus respuestas.

Los resultados que se presentan muestran los resultados generales, los anexos adjuntos mostrarán los resultados completos.

#### - Pregunta 3

De la siguiente lista de valores encerrar tres que pertenezcan a la FGE.

- a. Transparencia
- b. Solidaridad
- c. Eficacia
- d. Responsabilidad Social
- e. Compromiso
- f. Ética
- g. Servir

Dentro de esta pregunta las respuestas correctas eran transparencia, en la que un 82% acertó, en cuanto a la ética un 77% lo identifica como valor institucional y en cuanto a la responsabilidad social solo un 23% de los funcionarios lo reconocen. Estos resultados muestran una falta de conocimiento sobre los valores de la Institución. Si bien es cierto que al

ser nueve es difícil memorizarlos, también se puede lograr que los recuerden mediante mensajes que refuercen la existencia de estos valores como pilares fundamentales de la organización. Los otros dos valores seleccionados correctamente, transparencia y ética, superan el 50% de conocimiento, es decir, no se reconoce un problema real en cuanto a estos valores, sin embargo, hay una falta de vinculación de la responsabilidad social respecto a la gestión realizada por la Fiscalía.

- Pregunta 6

Calificar las siguientes herramientas de comunicación según su grado de eficacia.

- a. Cartelera
- b. Correo electrónico institucional
- c. Reuniones departamentales
- d. Correo electrónico personal
- e. Circulares / Boletines
- f. Rumores
- g. Grupos de Whats App
- h. Facebook / Twitter

En cuanto a la percepción respecto a las herramientas comunicacionales se pudo determinar que la cartelera puede ser utilizada si se aprovecha de mejor manera este recurso, se determina que solo un 18% del personal ve alguna utilidad en las carteleras. Por otro lado se determinó que un 59% siente que los boletines y circulares son eficientes.

A partir de estos resultados se trabajará para poder potenciar estas herramientas y se pretende optimizar los recursos existentes.

- Pregunta 8

¿Qué tipo de información le gustaría recibir?

- Información concreta sobre la empresa

- Responsabilidad social
- Vacantes de trabajo
- Talleres y seminarios
- Información no relacionada a lo laboral

En cuanto a los resultados obtenidos se determinó que el 71% de los funcionarios quisieran recibir información relacionada a talleres y seminarios a los que puedan asistir con el fin de lograr un crecimiento personal y profesional. Actualmente esta información se recibe pero no en el porcentaje necesario y tampoco cubre las necesidades institucionales, dejando relegadas a ciertas direcciones y omitiendo ciertos temas sobre los cuales se debe capacitar.

- Pregunta 12

Marque la opción correcta en cuanto al uniforme establecido por la FGE.

- Traje azul, corbata o pañuelo, calzado negro.
- Camisa blanca, pantalón jean, calzado casual.
- Traje azul, escarapela, calzado negro, credencial, corbata o pañuelo.
- Ropa semi-formal y credencial

En cuanto al uso del uniforme existe un mal manejo en cuanto a la comunicación y la información contenida en el manual de identidad visual. Las encuestas determinaron que un 50% de los funcionarios encuestados conocen el uso correcto del uniforme establecido por el manual de identidad visual, sin embargo, debido a varios cambios dentro de la Institución, ya no hay obligatoriedad en cuanto a la vestimenta.

A partir de los resultados expuestos se definieron ciertas falencias sobre las que se puede trabajar. Para conseguir resultados medibles se diseñarán propuestas que sean posibles de implementar, tomando en cuenta el presupuesto disponible, los recursos con los que cuenta la Institución y las competencias de los funcionarios encargados de la comunicación.

# **PROPUESTA DE CAMPAÑA INTERNA PARA LA FISCALÍA GENERAL DEL ESTADO**

## **Problemas Comunicacionales**

Tras sistematizar las encuestas realizadas y organizar la información recopilada en las entrevistas, se pudo determinar que la comunicación interna de la Fiscalía tiene ciertas falencias leves. El manejo de la comunicación a nivel interno es eficiente, sin embargo, se considera que debería promoverse el trabajo en equipo, la unión y el compañerismo dentro de la Institución.

La información levantada permitió establecer cuatro problemas comunicacionales que se mencionan a continuación y sobre los cuales se trabajará:

1. En primer lugar se observa una falta de conocimiento en cuanto a algunos valores institucionales, al ser considerados como los pilares organizacionales se considera necesario fortalecer el conocimiento de estos para lograr consolidar la cultura organizacional.
2. La segunda falencia es la falta de optimización de recursos y el mal uso de las herramientas comunicacionales. La FGE cuenta con un número limitado de carteleras, y cada vez son menos, pues no se consideran necesarias ni útiles. También cuentan con pantallas que no están siendo aprovechadas en su totalidad, haciendo que esto represente un desperdicio y mal uso de recursos. Si bien es cierto el correo electrónico es una herramienta muy poderosa, además de ser la más utilizada, esta no es suficiente para difundir toda la información necesaria.
3. En tercer lugar se determinó que los funcionarios no reciben suficiente información en cuanto a capacitaciones que puedan beneficiar su desempeño laboral. Según la

dirección de comunicación social se determina que no hay suficiente planificación en cuanto a las capacitaciones que se ofrecen, además no se toman en cuenta a todas las direcciones. Al ser una tarea de la Escuela de Fiscales no se tiene en cuenta las necesidades institucionales, esto no quiere decir que no exista ningún tipo de taller o seminario para áreas diferentes a las relacionadas a lo legal, sino que no son suficientes y no se cumple con un objetivo fijo en cuanto a la capacitación del personal.

4. Finalmente se pudo observar que la falta de actualización del manual de identidad visual ha generado una confusión en cuanto al uso adecuado del uniforme. En la actualidad ya no hay obligatoriedad del uso de la vestimenta establecida por la Institución, sin embargo, tampoco se determinó un código de vestimenta que fomente una buena convivencia en el entorno laboral.

## **Concepto de la Campaña**

Teniendo en cuenta la importancia de la labor que realiza la Fiscalía General del Estado, es necesario diseñar propuestas que permitan optimizar recursos y realizar un trabajo organizado, generando mejores resultados. Se debe tener en cuenta que la colaboración de todos los funcionarios es la que permitirá una gestión eficiente y sólida que ayude a alcanzar los objetivos trazados por la Institución.

Para poder implementar campañas comunicacionales eficientes es importante tener en cuenta la estructura organizacional de la Institución, a partir de esto se podrán diseñar propuestas que se adapten al entorno y resulten útiles, convirtiéndose en una solución a los problemas encontrados.

Al hablar de la estructura organizacional de la Institución se hace referencia al conjunto de Direcciones que la componen, por lo tanto, las propuestas que se planteen deben

estar enfocadas en lograr una correcta administración de la información, poder llegar a todos los colaboradores por igual, evitando los vacíos en cuanto a información, mismos que pueden ser los causantes de confusiones, malos entendidos y el origen de rumores, además se trabajará utilizando adecuadamente los tiempos de implementación para evitar el ruido y la saturación de información.

Para el desarrollo de la siguiente propuestas de campaña se trabajará con un concepto que fomente el trabajo en equipo, la unión y el compañerismo. Para la construcción del mismo se debe determina la importancia del trabajo grupal dentro de las empresas e instituciones, a partir de que:

*“La mayor parte de las organizaciones reconocen la importancia del trabajo en equipo no solo como un medio para mejorar su competitividad, sino también como un sistema de organización del trabajo que permite mejorar el clima laboral, la comunicación interna, la integración de los nuevos miembros, la transmisión de sus valores y cultura, etc.” (Palomo 129)*

Luego de entender la importancia del trabajo en equipo y de los beneficios que trae este para la Institución, nace la campaña “La Fuerza de la Unión”, un concepto comunicacional que busca fomentar la integración de todos los colaboradores para fortalecer la estructura institucional, consolidando la esencia de la Fiscalía General del Estado.

### **Objetivo General**

Diseñar cuatro propuestas que ayuden a solucionar las falencias comunicacionales detectadas en la auditoria, generando soluciones prácticas, efectivas, que se adapten a la forma de trabajo institucional y que puedan ser utilizadas en el largo plazo.

### **Objetivos Específicos**

- Diseñar piezas gráficas capaces de reforzar el conocimiento de los valores institucionales. Posicionarlos en, por lo menos, un 40% de los colaboradores.

- Optimizar el uso de herramientas comunicacionales, lograr que por lo menos un 25% de los funcionarios utilice y se informe por medio de las carteleras. Diseñar un formato amigable que capte la atención de los funcionarios.
- Lograr establecer un cronograma anual de capacitaciones conjuntamente con la Escuela de Fiscales, permitiendo abarcar por lo menos el 50% de las necesidades institucional, tomando en cuenta todas las Direcciones que componen a la Fiscalía General del Estado.
- Establecer fechas de inicio para la realización de la actualización del manual de identidad visual, definir un código de vestimenta adecuado para el entorno laboral, respetando la convivencia diaria y la imagen institucional.

### **Campaña General: “La Fuerza de la Unión”**

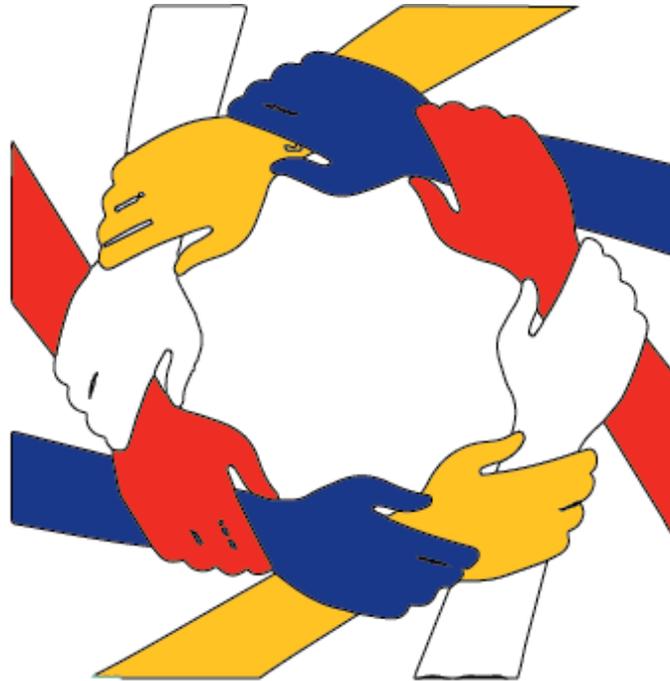
Para poder dar inicio a la implementación de las campañas comunicacionales es necesario tener una carta de presentación general donde se indique el concepto con el que se va a trabajar.

A partir de los problemas planteados y los objetivos establecidos, se diseñarán propuestas bajo la idea de fortalecer a la identidad de la institución. Las propuestas que se presentan a continuación tienen como objetivo ser funcionales y prácticas, respetando la estructura organizacional establecida y logrando crear un ambiente óptimo para la convivencia diaria. A partir de una buena comunicación se pueden evitar problemas originados en malos entendidos o rumores.

Uno de los principales parámetros bajo los cuales se trabajará es la optimización de recursos, entendidos estos como los presupuestos y el tiempo de cada persona.

**Público**

Se toman en cuenta a todos los funcionarios del al FGE. La campaña general deberá ser difundida por medio de la herramienta comunicacional con mayor alcance, es decir, el correo electrónico institucional.



## LA FUERZA DE LA UNIÓN

Los Individuos Marcan Diferencias, Los Equipos Ganan Batallas



### **Estrategia Creativa.**

Para poder implementar las diferentes campañas comunicacionales es necesario que se diseñe un mecanismo por el cual informar a los colaboradores sobre las mejoras en las que se va a trabajar. Para ello se utilizará el correo electrónico, por medio de este se enviará un comunicado anticipando a todos sobre los cambios que se llevaran a cabo.

Es importante recordar que se está fomentando el trabajo en equipo y el compañerismo, por lo tanto, este comunicado será enviado a todos los funcionarios que forman parte de la Institución.

La siguiente propuesta, que contiene soluciones para cuatro problemas, se implementará a partir de Enero de 2017, sin embargo, hay fases que requieren de un trabajo previo. Se sugiere establecer un calendario de doce meses para las cuatro campañas, de esta manera no se correrá el riesgo de saturar al personal con información que pueda afectar el desempeño de sus funciones diarias.

### **Implementación de Piezas Gráficas**

- Nombre para campaña general: La Fuerza de la Unión
- Slogan: Los individuos marcan diferencias, los equipos ganan batallas

### **Expectativa**

En esta primera fase se redactará un comunicado en el que se informe a los colaboradores sobre la implementación de nuevos recursos que facilitarán la comunicación interna. Este comunicado se enviará por correo electrónico ya que es la herramienta más utilizada y que está al alcance de todos.

Para lograr la atención deseada se recomienda enviar dos comunicados, ambos bajo el mismo formato y utilizando la misma herramienta, en el caso del primer envío se informará sobre la implementación de cuatro campañas para mejorar la comunicación interna, con el segundo comunicado se enviará un recordatorio de las campañas y los cambios que se realizarán y se informará sobre la fecha en la que se realizará la implementación de la primera campaña.

El contenido de los comunicados deberá ser redactado por la Dirección de Comunicación y será difundido por la misma.

Para llevar a cabo esta primera fase se necesitarán dos días, es importante definir las fechas con anticipación para poder cumplir con los cronogramas establecido y lograr que la información quede en la mente de los colaboradores.

Teniendo en cuenta la importancia de la optimización de recursos, se utilizarán medios con los que la Institución cuente, reduciendo los gastos innecesarios.

### **Informativa**

Para poder implementar esta fase es necesario que se explique el concepto de campaña con el que se va a trabajar. Se debe tomar en cuenta que la pieza que se desarrolle debe ser fácil de producir y difundir, además debe ser capaz de llamar la atención de los funcionarios y transmitir un mensaje eficiente en poco tiempo.

Se propone producir un video corto, de entre 40 a 60 segundos. Debe contener un mensaje concreto y con información suficiente para explicar el mensaje que se quiere transmitir con el concepto de campaña.

La producción de esta pieza será responsabilidad de la Dirección de Comunicación Social, al igual que su difusión. Dentro del cronograma se debe tener en cuenta que esta actividad no puede tomar más de dos días, esto con el fin de que el mensaje sea recibido por el personal sin que genere ruido. Hay que recordar que el ritmo del trabajo en la Institución no permite actividades adicionales largas y continuas, por ello se deben buscar opciones eficaces y rápidas.

### **Recordación**

Finalmente se producirá un video informativo corto en el que se explicará nuevamente el concepto bajo el cuál se trabajarán las demás propuestas, este video, de no más de 30 segundos, se enviará por correo electrónico a todos los colaboradores. Esta fase debe tener como máximo dos días de duración, es decir, el video deberá ser enviado dos veces durante la semana.

## **Campaña #1**

- Problema: Uso inadecuado de las herramientas comunicacionales. Mal uso de las carteleras.
- Nombre de la campaña: “Diseñar, crear y construir juntos”
- Recursos: Carteleras nuevas
  - o Descripción técnica: Planchas de fuan de 90cm x 60cm x 3mm de espesor. Se fijarán contra la pared con cinta doble faz blanda. Serán necesarias cuatro planchas para colocar una en cada piso y una el área de la Dirección de Talento Humano. Las carteleras se colocarán en lugares con mucha circulación como la puerta del ascensor.
- Objetivo específico: Optimizar el uso de herramientas comunicacionales, lograr que por lo menos un 25% de los funcionarios utilice y se informe por medio de las carteleras. Diseñar un formato amigable que capte la atención de los funcionarios.

### **Estrategia**

En cuanto a las carteleras se propone generar una plantilla simple y con contenido puntual, evitando desviar la atención de quienes se acercan a esta. Es importante que el contenido que se publique en esta herramienta sea de interés de los funcionarios y aporte en su gestión diaria. Un diseño simple facilita la lectura de la información que se presenta.

### **Expectativa**

Para poder desarrollar esta primera fase primero es necesario identificar los lugares en los que se instalarán las carteleras. Estas deberán estar colocadas en lugares de acceso a los diferentes pisos del edificio, es decir cerca de los ascensores, en este caso se deberán implementar tres carteleras, una por cada piso; y se deberá incluir una más para instalarla en

la puerta de ingreso a la Dirección de Talento Humano que se encuentra frente al edificio principal.

En cuanto al contenido de la cartelera, se diseñarán plantillas que sirvan como guías de que es lo que se debe publicar. Los principales temas serán relacionados a las actividades internas que resulten de interés común, también habrá contenido sobre actividades externas en las que participen autoridades y funcionarios de la Institución. Este nuevo formato de cartelera permitirá difundir comunicados cortos con información útil y concreta, por ejemplo fechas de eventos, información sobre talleres, avisos importantes, etc.

La principal actividad que se llevarán a cabo será la instalación de las carteleras, durante esta fase como se colocará más información que el nombre de cada cartelera. Esto permitirá que este nuevo elemento sea asimilado dentro del entorno físico en el que se desenvuelven los colaboradores. Esta acción no puede durar más que dos días después de la instalación. Por lo tanto se propone hacer la instalación el primer día del mes de marzo y mantenerla vacía hasta el día tres.

### **Informativa**

Durante esta etapa se presentará una plantilla con la estructura que utilizará la cartelera, es decir, se colocará un texto informativo corto en el que se explique el tipo de contenido que se publicará y el tiempo de rotación de la información.

Adicionalmente se colocará el contacto de la persona encargada de publicar la información de las diferentes Direcciones, la persona responsable será del equipo de comunicación. Es importante contar con un responsable que verifique que el contenido a publicar cumple con los requisitos estructurales de la cartelera, es importante determinar si la información que se quiere publicar es de importancia colectiva o si tiene algún impacto positivo en cuanto a la gestión institucional.

Las piezas para esta campaña serán fichas con texto explicativo, iguales en forma, a las que se utilizarán cuando se vaya a publicar información oficial.

La fase informativa tendrá una duración máxima de tres días, tiempo suficiente para que todos se informen sobre la estructura de esta nueva herramienta comunicacional.

### **Recordación**

Para la fase final se determina que no hay una pieza o una estrategia en sí, esta fase consiste en mantener activa esta cartelera, haciendo que la información rote una vez por semana, es decir, cada lunes se cambiará la información de la semana pasada con noticias nuevas, a menos que haya información que necesite ser reforzada, por ejemplo, información sobre algún taller que se va a llevar a cabo.

Es responsabilidad de la Dirección de Comunicación Social informar a las demás Direcciones que es necesario que cada una comparta información relevante sobre sus respectivas actividades para que se publique en la cartelera semanal.

En el caso de esta fase el único material que se necesita son las hojas blancas para las impresiones con la información de la cartelera.

### **Campaña #2**

- Problema: Falta de conocimiento de los valores institucionales
- Nombre de la campaña: “Solos hacemos poco, juntos hacemos más”
- Recursos: Plantillas para fondos de pantallas.
  - o Descripción técnica: Plantillas para cada uno de los valores institucionales que puedan ser utilizadas en las computadoras de la FGE.
- Objetivo específico: Diseñar piezas gráficas capaces de reforzar el conocimiento de los valores institucionales. Posicionarlos en, por lo menos, un 40% de los colaboradores.

### **Estrategia**

Durante las conversaciones que se mantuvieron se supo que si existe la difusión de información respecto a los valores institucionales, esta se hace mediante fondos de pantalla que los funcionarios deben colocar en sus respectivas computadoras.

Para que esta campaña tenga resultado se propone trabajar en la actualización de las plantillas de fondos de pantalla, diseñando una herramienta atractiva y con información oportuna, además se quiere simplificar el trabajo de los funcionarios para que no tengan la preocupación de cambiar cada vez y cuando el fondo de la pantalla. A su vez se quiere trabajar en la activación del sistema de cambio de imagen para los fondos de pantalla; esta es una configuración disponible en todas las computadoras, misma que facilitará la difusión de las piezas. Se configurará de tal manera que las imágenes se cambiarán diariamente, evitando esta tarea a los colaboradores e informando diariamente al personal.

Los responsables para generar este material serán los colaboradores de la Dirección de Comunicación Social.

### **Expectativa**

Para esta fase se utilizará la herramienta de comunicación más eficiente dentro de la Fiscalía, el correo electrónico institucional. Esta fase tiene como principal objetivo informar a los colaboradores la implementación de las piezas digitales que se realizarán. Se deberá enviar un comunicado informativo para que presten atención a las indicaciones que se darán posteriormente sobre como se debe tener la pantalla de sus respectivos computadores.

Adicionalmente se trabajará en la logística para poder configurar las computadoras con la opción de cambio de fondo de pantalla. Este es un trabajo que se debe realizar con el personal de la Dirección de Tecnologías de la Información. La fase de expectativa debe estar diseñada de tal forma que los funcionarios sepan que se activará la función del cambio de pantalla en sus computadoras y que esto se hace con el fin de mejorar la comunicación interna de la Institución.

La duración de esta primera parte debe contemplar el envío del comunicado y el tiempo que se demore en hacer la configuración de las computadoras. Por lo tanto se determina que el comunicado se enviará dos veces durante una semana, adicionalmente se contempla una semana de programación para las computadoras, por lo tanto se presentará un cronograma de dos semanas. En cuanto al presupuesto, en esta fase no hay un gasto debido a que todo se gestiona de manera digital, con los recursos y el personal de la misma Institución.

### **Informativa**

Esta fase tiene dos piezas necesarias para su funcionamiento. En primer lugar se debe realizar un nuevo comunicado, que se enviará por correo electrónico, en este se informará a los funcionarios que desde la fecha indicada sus computadoras tendrán una determinada información en sus pantallas, se deberá hacer una breve explicación de que esta medida se tomó con la finalidad de difundir información oportuna respecto a los valores institucionales, se explicará que no es necesario que cada persona cambie el fondo de pantalla o pida las plantillas porque estas ya estarán instaladas en los ordenadores. Esta primera parte cumple con el objetivo de poner en conocimiento de todos las medidas implementadas para mejorar la comunicación interna.

Una vez que ya se han instalado las plantillas en cada computador y que se ha activado la función de cambio de pantalla es cuestión de dejar que se intercambien las plantillas.

Para poder generar un sistema dinámico se sugiere dejar este sistema activado durante un mes, luego de este período se desactivará la opción de cambio de pantalla. Se considera esta herramienta como la más funcional debido a que no requiere que se le dedique tiempo para entenderla, se la implementa en el lugar específico de trabajo de cada funcionario y no se necesitan recursos económicos para su uso.

### **Recordación**

Para la fase de recordación se seguirán los mismos pasos que en la fase anterior, se deberán actualizar las plantillas, con diseños distintos para poder llamar la atención de quienes lo miran. La implementación de esta fase se realizará luego de dos semanas de haber finalizado la fase de expectativa. Para comenzar nuevamente con el ciclo se deberá enviar un nuevo comunicado en el que se anuncia el comienzo de la difusión de los fondos de pantalla como recordación y con el fin de que la información difundida se refresque y se fije en la mente de los colaboradores.

Teniendo en cuenta que el procedimiento que se llevó a cabo en un primer momento se tiene que considerar que una semana antes de comenzar con la activación se deben configurar las computadoras nuevamente. Para ello se generará un cronograma de tres semanas, en este se contempla la semana de configuración de los equipos y las dos semanas durante las cuales se tendrán activas las plantillas.

Si se considera necesario se puede dejar permanentemente este sistema, sin embargo, se recomienda hacer actualizaciones de las plantillas para evitar saturar a los colaboradores y no generar ruido visual.

### **Campaña #3**

- Problema: Tipo de información que no llega a los funcionarios.
- Nombre de la campaña: “Trabajar juntos es la clave para el éxito”
- Recursos: Cronogramas anuales, piezas gráficas informativas, certificados.
  - o Descripción técnica: Se generará un calendario anual que se archivará en hojas membretadas, piezas informativas para cartelera y correo institucional siguiendo los lineamientos del manual de identidad visual y certificados en papel Cuche A5.

- Objetivo específico: Lograr establecer un cronograma anual de capacitaciones conjuntamente con la Escuela de Fiscales, permitiendo abarcar por lo menos el 50% de las necesidades institucional, tomando en cuenta todas las Direcciones que componen a la Fiscalía General del Estado.

### **Estrategia**

Una vez que se determinó el problema del tipo de información que se recibe frente a la que se desea recibir, se planteó una serie de estrategias que permitan planificar talleres y seminarios enfocados a todas las áreas que componen la FGE.

Es importante tener en cuenta que los procesos de capacitación para el personal tienen como objetivo mejorar el desempeño laboral de los colaboradores, esto también se traduce en el crecimiento profesional de quienes participan de los diferentes talleres y seminarios.

Según se informó en la Dirección de Comunicación, las capacitaciones que se ofrecen son planificadas y organizadas por la Dirección de Capacitación y la Escuela de Fiscales, esto ha generado que no todas las áreas sean tomadas en cuenta a la hora de proponer seminarios.

Existe cierta incomodidad al respecto, el no poder acceder a opciones de capacitación por falta de planificación se constituye en un freno para el desarrollo de la gestión y resulta un obstáculo para el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Por lo tanto, se trabajará sobre este problema de una forma estratégica, buscando satisfacer esta necesidad de capacitarse. El interés institucional de capacitar al personal viene dado por los resultados que esto puede tener sobre la gestión, es decir; al contar con personal calificado se puede llevar a cabo un trabajo más preciso y actualizado, utilizando herramientas que faciliten el desarrollo de las labores institucionales.

Se debe tener en cuenta que esta es una propuesta que se desarrollará durante todo el año, pues esto está ligado al cronograma y las fechas que se establezcan para cada taller o seminario.

### **Expectativa**

Dentro de la primera fase es necesario realizar un trabajo exhaustivo de planificación anual, si bien es cierto este es un trabajo de la Dirección de Capacitaciones y Escuela de Fiscales, se plantea trabajar en conjunto con la Dirección de Talento Humano, esto para poder manejar el cronograma tomando en cuenta a todas las Direcciones y las necesidades que cada una de estas puede tener; también se establece que se debe trabajar con la Dirección de Comunicación con el fin de establecer un plan de difusión de la información del cronograma que se establecerá. Este trabajo en conjunto impulsará, en una primera instancia al trabajo en equipo por la búsqueda de un bien común, fomentando la unión y compañerismo.

Una vez establecido el cronograma se trabajará en el diseño de las piezas con las cuales se difundirá el nuevo cronograma y plan de capacitaciones.

En primer lugar se propone generar un comunicado, dirigido a todas las direcciones, con información sobre el nuevo plan de capacitaciones, se debe enviar un mensaje en el que se explique que este programa funcionará durante todo el año y que busca atender las necesidades de cada Dirección en cuanto a temas sobre los cuales los funcionarios se pueden capacitar para mejorar su rendimiento laboral. En segundo lugar se debe comunicar el lanzamiento de este nuevo programa a través de las carteleras.

En cuanto al cronograma se estima que se elaborará en un plazo de dos semanas, manteniendo reuniones oficiales entre dos y tres veces por cada semana. Una vez definido el calendario anual se comenzará con la redacción y diseño del comunicado y de las piezas para la cartelera con la información sobre el programa de capacitación. Este proceso tendrá una duración de una semana, el comunicado será remitido por dos días y la pieza para la cartelera estará expuesta durante una semana. El presupuesto para la fase de expectativa contempla solo la impresión de las piezas para la cartelera, este rubro no se lo contempla como un extra

debido al uso de recursos internos de cada departamento. Para la planificación y definición del cronograma no es necesario establecer un presupuesto.

### **Informativa**

Una vez que se haya informado sobre el nuevo programa de capacitaciones vía correo electrónico, se generará información para colocar en la cartelera, esta pieza informará todas las áreas que se consideraron para ser capacitadas, por ejemplo se hace un llamado a la Dirección de Tecnologías de la Comunicación, a la Dirección Administrativa Financiera y a la Dirección de Talento Humano que será las primeras en tener opciones para capacitarse. Esta información debe rotar según el cronograma, la información sobre las capacitaciones no deberán permanecer más de una semana en cartelera.

Otra de las piezas que se debe publicar en la cartelera es la información precisa de los talleres que se llevarán a cabo, se debe informar una semana antes de que se realice el evento. Adicionalmente se enviará un correo electrónico con la información precisa del evento, este envío está a cargo de la Dirección de Capacitaciones y Escuela de Fiscales, sin embargo, en esta etapa se propone se reforzará el contenido del correo con lo publicado en la cartelera. En cuanto al cronograma se establecerán las fechas de acuerdo al cronograma, y respecto al presupuesto solo se consideran los costos de las piezas comunicacionales, pues la Dirección de Capacitaciones y Escuela de Fiscales es la encargada de organizar y costear la producción de los talleres y seminarios que se ofrecen.

### **Recordación**

En cuanto a la fase de recordación se deberán entregar certificados de participación y/o asistencia a todos los participantes, estos servirán como documento para adjuntar en las hojas de vida de los funcionarios. Los certificados serán las herramientas que se utilizarán para poder llevar un control de las personas que se capacitan.

En cuanto al cronograma este será definido luego de terminado el proceso de capacitación, la entrega de los certificados puede ser el mismo día del evento o se puede hacer una convocatoria para que los retiren un par de días después. Dentro del presupuesto se contempla solo la impresión de los certificados, este valor dependerá del número de asistentes a cada taller.

## **Campaña #4**

- Problema: Confusión en cuanto al uso del uniforme debido a la falta de una actualización del manual de identidad visual.
- Nombre de la campaña: “Fortalezas en nuestras diferencias”
- Recursos: Manual de identidad visual, implementación de un código vestimenta, credencial.
  - o Descripción técnica: redacción de la actualización del capítulo nueve del manual de identidad visual “UNIFORMES”.
- Objetivo específico: Establecer fechas de inicio para la realización de la actualización del manual de identidad visual, definir un código de vestimenta adecuado para el entorno laboral, respetando la convivencia diaria y la imagen institucional.

### **Estrategia**

Esta campaña tiene como objetivo actualizar el manual de identidad visual, específicamente el capítulo 9, es necesario que se difunda información sobre esta medida y se recuerde a los funcionarios que este manual es uno de los documentos que establece políticas de uso de imagen institucional, por lo tanto debe ser revisado por todos y su aplicación es obligatoria. Si bien es cierto se pondrá énfasis en el capítulo nueve, se considera necesario establecer el conocimiento y uso del manual como obligatorio.

La propuesta de definir un código de vestimenta tiene como objetivo generar un ambiente laboral adecuado, respetando la imagen institucional y fortaleciéndola, logrando consolidarla.

### **Expectativa**

Para poder desarrollar esta fase es necesario que la Dirección de Comunicación establezca un cronograma para realizar una actualización a su manual de identidad visual. Las personas encargadas deberán fijar una fecha de inicio y una fecha de finalización del trabajo. Establecer el cronograma permitirá a la Dirección de Comunicación organizar el trabajo de forma efectiva. Esta herramienta será de uso exclusivo de esta Dirección, su difusión no es necesaria.

Una vez que el cronograma haya sido establecido y se tenga un plan de trabajo bien definido se procederá a comunicar a los funcionarios sobre cambios que se darán en cuanto a ciertas políticas de la Institución. El comunicado deberá ser enviado una vez que el trabajo este avanzado, casi por terminar.

Finalmente se trabajará sobre una pieza para la cartelera con el fin de informar sobre próximas implementaciones de nuevas políticas para regular el comportamiento de los funcionarios y consolidar la imagen de la Fiscalía a través de una unidad visual.

En cuanto al cronograma para esta fase se estima que el diseño del cronograma y la elaboración de la actualización puede llevar dos semanas, por lo tanto, durante la tercera semana se enviará el comunicado, dos veces, y se colocará la información en la cartelera.

### **Informativa**

Una vez lista la actualización se hará un anuncio para convocar a la presentación de este nuevo capítulo, el fin de esta presentación es dar a conocer las nuevas políticas en cuanto al código de vestimenta que se implementará.

El comunicado será enviado vía correo electrónico, la presentación de estas actualizaciones se realizará mediante un video que también será enviado por correo electrónico. El fin de hacer un video con el nuevo contenido de este capítulo es captar la atención del personal utilizando recursos dinámicos que faciliten la comprensión del contenido.

Para finalizar con esta fase se deberá cargar el manual de identidad visual, con las actualizaciones correspondientes, en la página oficial de la FGE. En el video se informará a los funcionarios que este nuevo contenido ya está disponible en la página oficial y que es obligación de todos conocer el contenido del manual de identidad visual.

### **Recordación**

La última fase de esta implementación propone generar piezas individuales que recuerden a los funcionarios las normas más importantes respecto al código de vestimenta. Esto se puede hacer durante un mes, rotando semanalmente la información. Dentro del presupuesto no se contemplan gastos debido a que se hará un manejo de recursos similar al de todas las demás campañas.

## **Cronogramas y Presupuestos de Campañas**

### **Campaña General**

<b>CRONOGRAMA</b>			
<b>Fase</b>	<b>Duración</b>	<b>Inicio</b>	<b>Cierre</b>
Expectativa	2 días	Lunes 23 de enero	Lunes 23 de enero
		Viernes 27 de enero	Viernes 27 de enero
Informativa	2 días	Lunes 30 de enero	Lunes 30 de enero
		Viernes 3 de febrero	Viernes 3 de febrero
Recordación	2 días	Lunes 13 de febrero	Lunes 13 de febrero
		Viernes 17 de febrero	Viernes 17 de febrero
<b>PRESUPUESTO</b>			

Fase	Materiales	\$
Expectativa	Comunicado informativo	-
	Comunicado informativo	-
Informativa	Video Informativo	-
	Video Informativo	-
Recordación	Video explicativo	-
	Video explicativo	-
<b>Total</b>		<b>\$0</b>

### Campaña #1

CRONOGRAMA			
Fase	Duración	Inicio	Cierre
Expectativa	2 días	Miércoles 1 de marzo	Viernes 3 de marzo
Informativa	3 días	Miércoles 8 de marzo	Viernes 10 de marzo
Recordación	Indefinida	-	-

PRESUPUESTO		
Fase	Materiales	\$
Expectativa	Carteleras x 4	\$52
	Cinta doble faz	\$3
Informativa	Fichas informativas	\$5
	Tachuelas	\$2
Recordación	Hojas blancas	\$24
<b>Total</b>		<b>\$86</b>

### Campaña #2

CRONOGRAMA			
Fase	Duración	Inicio	Cierre
Expectativa	2 semanas	Lunes 3 de abril	Lunes 3 de abril
		Viernes 7 de abril	Viernes 7 de abril
		Lunes 10 de abril	viernes 14 de abril
Informativa	1 mes	Lunes 17 de abril	Lunes 17 de abril
		Lunes 17 de abril	Miércoles 17 mayo
Recordación	3 semanas	Miércoles 31 de abril	Martes 6 de mayo
		Miércoles 7 de mayo	Martes 20 de mayo

PRESUPUESTO		
Fase	Materiales	\$
Expectativa	Comunicados	-
	Configuración de Computadoras	-
Informativa	Comunicado	-
	Diseño de plantillas de fondos de pantalla	-
Recordación	Comunicado	-

	Actualización de fondo de pantallas	-
	Configuración de equipos	-
<b>Total</b>		<b>\$0</b>

### Campaña #3

CRONOGRAMA			
Fase	Duración	Inicio	Cierre
Expectativa	3 semanas	Lunes 7 de diciembre	Viernes 18 de diciembre
		Lunes 16 de enero	Lunes 16 de enero
		Viernes 20 de enero	Viernes 20 de enero
		Lunes 16 de enero	Viernes 20 de enero
Informativa	1 semana	7 días antes del evento	2 días antes del evento
Recordación	1 día	Día del evento	Día del Evento
PRESUPUESTO			
Fase	Materiales	\$	
Expectativa	Comunicados	-	
	Planificación de cronograma	-	
Informativa	Piezas de cartelera	-	
	Comunicado digital	-	
Recordación	Certificados x 100	\$70	
<b>Total</b>		<b>\$70</b>	

### Campaña #4

CRONOGRAMA			
Fase	Duración	Inicio	Cierre
Expectativa	3 semanas	Lunes 22 de mayo	Viernes 16 de junio
Informativa	1 semana	Lunes 19 de junio	Viernes 23 de junio
Recordación	1 mes	Lunes 26 de junio	Viernes 14 de julio
PRESUPUESTO			
Fase	Materiales	\$	
Expectativa	Cronograma	-	
	Comunicado	-	
	Pieza para cartelera	-	
Informativa	Comunicado	-	
	Actualización	-	
	Cargar actualización a la página web	-	
Recordación	Piezas de recordación para la cartelera	-	
<b>Total</b>		<b>\$0</b>	

### Implementación Total

## Presupuesto General

PRESUPUESTO	
Campaña	\$
Concepto general	\$0
Campaña 1	\$86
Campaña 2	\$0
Campaña 3	\$70
Campaña 4	\$0
<b>Total</b>	<b>\$156</b>

### Conclusiones

Luego de haber hecho el análisis de los resultados de la auditoría de comunicación se determinó que la Fiscalía, en general, tiene un buen sistema de comunicación interna, sin embargo, existen ciertas falencias sobre las cuales se pueden trabajar para alcanzar mejores resultados en la gestión.

- Mensaje clave de la campaña: Es importante trabajar de tal manera que se fomente el compañerismo y el trabajo en equipo, entendiendo las ventajas que esto puede traer para la Institución y para cada individuo.
- Optimización de recursos: Teniendo en cuenta la situación y el momento por el que atraviesa el país existe la necesidad de trabajar pensando en optimizar el presupuesto y el tiempo de los funcionarios.
- Administración correcta de la información: ay una falta de estructuración de la información, las herramientas comunicacionales no son bien aprovechadas.

### Recomendaciones

Adicional a las campañas propuestas se recomienda trabajar de tal modo que el compañerismo sea visto y adoptado como una herramienta que mejore los resultados de la gestión. Es importante que los colaboradores entiendan que mientras más esfuerzos se juntan más sencillo se hará llevar a cabo las funciones que a cada uno le corresponde.

# **PROPUESTA DE CAMPAÑA GLOBAL PARA LA FISCALÍA GENERAL DEL ESTADO**

## **Investigación Comunicacional**

Antes de proponer una buena campaña comunicacional es necesario tener en cuenta el modo de relación que la Institución tiene con sus público externo. Es importante recordar que una Institución Pública, como la Fiscalía General del Estado no se relaciona del mismo modo que una empresa privada con su público externo.

A partir de las entrevistas realizadas a los encargados del área de comunicación se pudo determinar que la Fiscalía mantiene una relación bastante rígida con sus públicos externos, además, quedó en claro que los servicios que esta Institución ofrece hace que la relación sea distante y con una particular estructura, es decir, el acercamiento que se tiene con el público no es tan personal como puede llegar a ser en instituciones privadas que ofertan servicios o productos más amigables.

Hay diferentes formas de concebir y de entender a los servicios de la FGE, para hablar de ello es necesario hacer un acercamiento a esta situación; en primer lugar, las personas que acuden a la Institución lo hacen por necesidad, para resolver una situación que genera conflicto, tanto a nivel personal y familiar como a nivel social y de comunidad. En este punto se puede decir que la Fiscalía es la Institución encargada de resolver los diferentes delitos que se cometen en la sociedad civil y que afectan al desarrollo de la misma.

A continuación se presenta un cuadro con los cinco públicos con los que se trabajará y la forma en la que se relacionan.

## Mapa de Públicos Externos

MAPA DE PÚBLICOS EXTERNOS			
	PÚBLICOS	SUBPÚBLICOS	MODO DE RELACIÓN
1	Medios de Comunicación	Medios que tienen interés en transmitir e informar sobre las actividades de la FGE, por ejemplo: Ecuavisa, El comercio, TC Televisión y todos los medios de comunicación estatales.	Convocatorias para ruedas de prensa por medio de redes sociales y envíos físicos. Espacios de cobertura en eventos oficiales, comunicados enviados por correo electrónico sobre la actividad y gestión institucional.
2	Comunidad	La sociedad civil en general, personas que pueden ser víctimas de cualquier delito estipulado en el Código Orgánico Integral Penal. Se toman en cuenta a todas las personas que no han realizado el debido proceso de denuncia.	Difusión de información por medio de la página web, uso limitado en redes sociales, puntos de atención en las diferentes Fiscalías dentro de la ciudad.
3	Abogados	Todos los profesionales en ejercicio de la abogacía que trabajen bajo dependencia o independientemente. Se deben contemplar a los profesionales que están afiliados al Colegio de Abogados (en cada una de las Provincias).	Comunicados oficiales enviados por correo, la información difundida por medios de comunicación, eventos oficiales.
4	Mujeres Maltratadas	Se toman en cuenta a todas las mujeres que han sufrido algún tipo de maltrato físico, psicológico, emocional o sexual, en este grupo entran las víctimas que han denunciado y las que no. Además se contemplan a los familiares de las víctimas que indirectamente también sufren de violencia intrafamiliar.	Difusión de información por medio de la página web, uso limitado en redes sociales, puntos de atención en las diferentes Fiscalías dentro de la ciudad, en particular la Fiscalía para violencia de género.
5	Víctimas de Delitos y sus Familiares	Son todas las personas que han sido víctimas de uno o varios delitos especificados en el COIP, dentro de este grupo se toman en cuenta a las personas que han denunciado y han dado inicio a los debidos procesos.	Difusión de información por medio de la página web, uso limitado en redes sociales, puntos de atención en las diferentes Fiscalías dentro de la ciudad, especializada cada una en un tipo de delito.

## Concepto de la Campaña

Luego de haber trabajado en varias estrategias comunicacionales a nivel interno se puede trabajar pensando en los públicos externos para conseguir mejores resultados en cuanto a la gestión institucional. En un primer momento se propuso fomentar el trabajo en equipo dentro de la FGE, pero pensando en la situación externa se llega a la conclusión de que el trabajo en equipo también debe ser concebido tomando en cuenta a la sociedad civil. Es importante que la gente entienda que el trabajo e la fiscalía depende, en cierto modo, de la

relación que se genere con la comunidad. Cuando una persona denuncia un delito en una de las diferentes Fiscalías está aportando al trabajo de la institución, si este proceso se replica los resultados de la gestión serán notablemente superiores.

Por este motivo se propone trabajar con un concepto que fomente el sentimiento de pertenencia hacia la Institución, que genere el sentimiento de protección en la comunidad, a partir de ello se propone utilizar el nombre “Mi Fiscalía”.

### Objetivo General

Diseñar estrategias comunicacionales dirigidas a los públicos externos, con el fin de que, a lo largo de un año, se pueda mejorar la relación con la comunidad, aplicando procesos que se adecuen a las necesidades de la misma.

### Objetivos Específicos

MAPA DE PÚBLICOS EXTERNOS			
	PÚBLICOS	OPORTUNIDAD DE MEJORA	OBJETIVO ESPECÍFICO
1	Medios de Comunicación	Existe una relación formal, los medios de comunicación atienden a los comunicados y boletines y los medios acuden según sea su interés en cuanto a cobertura. La relación con los medios es importante debido a que son los que permiten a la comunidad saber sobre la gestión que se realiza en la FGE.	Fortalecer vínculos con los medios de comunicación y construir relaciones con los que no lo han hecho aún. Organizar eventos oficiales (ruedas o conferencias de prensa) exclusivas para medios de comunicación.
2	Comunidad	La sociedad civil no conoce, en su totalidad, los diferentes procesos que se deben llevar a cabo para solicitar los servicios de la FGE, falta información sobre como se deben hacer denuncias, en dónde, cómo, etc.	Generar una estrategia comunicacional que permita a la Fiscalía informar de forma integradora sobre los servicios que ofrece y como se puede acceder a ellos en caso de ser necesario.
3	Abogados	Al ser una relación que se establece de forma obligatoria se puede generar una estrategia que facilite la llegada de la información y los procesos a seguir para ser atendidos con prontitud.	Diseñar una estrategia con la que se pueda construir piezas que faciliten la llegada de información para agilizar procesos.
4	Mujeres Maltratadas	Se trabajan en varias marchas, campañas, promociones en cuanto a este tema.	Trabajar en la sistematización de la información abundante del tema para generar un producto final que contenga lo más importante sobre los procesos de denuncia que las víctimas deben llevar a cabo.

5	Víctimas de Delitos y sus Familiares	La sociedad civil no conoce los procedimientos que puede llevar a cabo para solventar su situación, la FGE informa al respecto pero no agresivamente.	Fortalecer ciertas herramientas que pueden ser usadas por las víctimas para llegar fácilmente hasta la Fiscalía para solicitar ayuda.
---	--------------------------------------	---	---

## Campaña 1

### Medios de comunicación

Nombre de la Campaña: Fiscalía al Día

Objetivo Específico: Crear un vínculo sólido con medios de comunicación.

### Expectativa

Con el fin de establecer los medios con los que se mantiene una relación activa, se propone crear una agenda de medios, en esta se pueden incluir otros potenciales. Una vez terminado este se deberán mandar invitaciones para una rueda de prensa ofrecida por la Institución, además se hará una convocatoria vía redes sociales.

CONVOCATORIA



**CONVOCATORIA**

La Fiscalía General del Estado, convoca a la rueda de prensa en la que se tratará

“Descongestionamiento de Procesos”

Lugar: Fiscalía General ( Av 12 de Octubre y Patria )  
 Hora: 11h00AM  
 Día: Lunes 3 de marzo de 2016



**Informativa**

Se ofrecerá una rueda de prensa para los diferentes medios de comunicación, esta no tendrá cobertura. Durante el evento se entregará una carpeta con una guía de funcionarios con los respectivos números telefónicos, este documento les permitirá a los medios mantener contacto directo con cada una de las áreas de la Institución, la comunicación será más rápida y eficaz si se utiliza esta guía para obtener información. Además se incluirá un boletín igual al que se les envía a los abogados, en este se encontrará información sobre las diferentes actividades y procesos que se llevan a cabo en la FGE. Para la rueda de prensa se diseñará un Backing con la imagen institucional, el evento tendrá lugar en el auditorio de la Fiscalía y como forma de reforzar la imagen se colocarán dos roll ups en la entrada, estos contendrán la información de la campaña que se está desarrollando.





### **Recordación**

Para esta última fase se propone que, el área de comunicación, cree un grupo de Whats app con los contactos directos de los responsables de cada uno de los medios con los que se trabaja. Utilizar este medio de comunicación permitirá a los diferentes medios obtener información oportuna que les permita organizarse para las coberturas.

## **Campaña 2**

### **Comunidad**

Nombre de la campaña: Fiscalía a tu alcance.

Objetivo Específico: Generar un sentimiento de seguridad dela comunidad hacia la FGE.

Para desarrollar esta campaña se determinó que la comunidad no será entendida como las personas y entidades que rodean a las instalaciones de la Fiscalía, por su ubicación se ha determinado que la comunidad no se ve afectada con las actividades de esta Institución, por lo tanto se consideró a la comunidad como la población que ha sido víctima de algún delito pero que no sea acercado a realizar la correspondiente denuncia. La importancia de trabajar con este segmento de la población está dado porque mientras más confianza haya de la gente a la FGE, más sencillo será trabajar receptando denuncias y gestionando procesos que permitan combatir con la delincuencia.

### **Expectativa**

Esta campaña se realizará a partir del trabajo conjunto con medios de comunicación, por lo que es importante haber desarrollado la campaña anterior. Para esta fase se propone realizar un plan de medios para luego establecer un pautaaje. También se realizará un boletín de prensa para cada uno de los medios con los que se trabajará.



Puyo, 14 de diciembre del 2016.- Lenin G., de 20 años, fue sentenciado a 29 años y cuatro meses de privación de libertad por el delito de violación. La víctima fue la señora L. M., quien fue agredida verbal y sexualmente bajo amenazas mientras laboraba como guardia de seguridad.

En la sentencia se dispuso el pago de una multa de 600 Salarios Básicos Unificados (219.600 dólares) y como reparación integral se ordenó el pago de 10 dólares y un año de terapias psicológicas para la víctima.

Los jueces del Tribunal de Garantías Penales de Pastaza conformado por: Héctor Jines, Araujo Esperanza y Frowen Alcivar emitieron la sentencia con base a las pruebas presentadas por la Fiscalía, en la audiencia de juzgamiento, realizada del 9 al 12 de diciembre.

El fiscal Erik Vásquez, en la audiencia de juicio expuso que el 5 de diciembre del 2015, a las 3:00 de la madrugada, cuando L.M., se encontraba trabajando como guardia de seguridad en el Parque Acuático del Puyo, se le acercó el sentenciado, quien bajo amenazas con un arma blanca la violó, posteriormente la golpeo y la obligó a caminar desnuda por el sitio.

Luego Lenin G., obligó a la víctima a sumergirse en el agua del parque recreacional, ubicado en las calles Teniente Hugo Ortiz y Juan de Velasco, del cantón Pastaza.

La Fiscalía presentó el resultado de la prueba de ADN, que determinó que el sentenciado fue el agresor de la víctima. Además, las pericias psicológicas realizadas a la víctima confirmaron que atraviesa por estrés postraumático grave.

Asimismo, dieron sus testimonios los médicos y peritos que realizaron los exámenes ginecológicos y psicológicos a la víctima.

Datos:

El artículo 171 del Código Orgánico Integral Penal (COIP) sanciona el delito de violación con pena privativa de libertad de 19 a 22 años. Cuando se usa la violencia amenaza o intimidación la pena se incrementa de 22 a 26 años, y si el agresor es reiterativo en el cometimiento de este delito se le aplica la máxima pena.



[www.fiscalia.gob.ec](http://www.fiscalia.gob.ec)

## Informativa

Para poder llegar a la población se trabajará con diferentes medios de comunicación, se hará la grabación de una cuña radial y un spot para televisión. Este producto se realizará para difundirlo en la ciudad de Quito, una vez que se obtengan los resultados del impacto del producto se podrá replicar esta campaña en las diferentes ciudades del país, en ese caso se deberán crear productos específicos para cada uno de los espacios geográficos en los que se vaya a trabajar.

- Recordación: luego de haber difundido el mensaje en los diferentes medios de comunicación, a nivel local, se harán publicaciones semanales en redes sociales, principalmente Facebook. Se utilizarán mensajes de recordación tal como lo vienen haciendo hasta ahora.



### **Campaña 3**

#### **Abogados**

Nombre de la campaña: Trabajando Juntos

Objetivo Específico: Generar un sistema de trabajo conjunto sólido y eficaz entre la FGE y los abogados que ejercen en el país.

#### **Expectativa**

Para este trabajo se organizará un evento en el que se haga un primer acercamiento hacia los abogados. Para ello se diseñarán invitaciones que se harán llegar a los casilleros judiciales de cada uno de ellos. En la invitación se informará sobre la capacitación que se ofrecerá.



**INVITACIÓN**

**FGE**  
Fiscalía General del Estado  
ECUADOR

INVITACIÓN

La Fiscalía General del Estado, tiene el honor de invitar a usted al seminario taller

“Nuevas herramientas judiciales”

Lugar: Fiscalía General ( Av 12 de Octubre y Patria )  
Hora: 09h00  
Día: Lunes 5 de abril de 2017

Trabajando Juntos  
mi  
Fiscalía

### **Informativa**

Durante esta fase se realizarán boletines que serán entregados en los casilleros judiciales de cada uno, este documento tendrá información relevante sobre la gestión de FGE que resulta importante para el desarrollo del trabajo de abogados. Además se llevará a cabo el evento mencionado anteriormente.

### Actualización sistema consulta legal en línea

Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit. Aenean commodo ligula eget dolor. Aenean massa. Cum sociis natoque penatibus et magnis dis parturient montes, nascetur ridiculus mus. Donec quam felis, ultricies nec, pellentesque eu, pretium quis, sem. Nulla consequat massa quis enim. Donec pede justo, fringilla vel, aliquet nec, vulputate eget, arcu. In enim justo, rhoncus ut, imperdiet a, venenatis vitae, justo. Nullam dictum felis eu pede mollis pretium. Integer tincidunt. Cras dapibus. Vivamus elementum semper nisi. Aenean vulputate eleifend tellus. Aenean leo ligula, porttitor eu, consequat vitae, eleifend ac, enim. Aliquam lorem ante, dapibus in, viverra quis, feugiat a, tellus. Phasellus viverra nulla ut metus varius laoreet. Quisque rutrum. Aenean imperdiet. Etiam ultricies nisi vel augue. Curabitur ullamcorper ultricies nisi. Nam eget dui. Etiam rhoncus. Maecenas tempus, tellus eget condimentum rhoncus, sem quam semper libero, sit amet adipiscing sem neque sed ipsum. Nam quam nunc, blandit vel, luctus pulvinar, hendrerit id, lorem. Maecenas nec odio et ante tincidunt tempus. Donec vitae sapien ut libero venenatis faucibus. Nullam quis ante. Etiam sit amet orci eget eros faucibus tincidunt. Duis leo. Sed fringilla mauris sit amet nibh. Donec sodales sagittis magna. Sed consequat, leo eget bibendum sodales, augue velit cursus nunc.

### Nuevas oficinas de atención exclusiva para abogados

Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit. Aenean commodo ligula eget dolor. Aenean massa. Cum sociis natoque penatibus et magnis dis parturient montes, nascetur ridiculus mus. Donec quam felis, ultricies nec, pellentesque eu, pretium quis, sem. Nulla consequat massa quis enim. Donec pede justo, fringilla vel, aliquet nec, vulputate eget, arcu. In enim justo, rhoncus ut, imperdiet a, venenatis vitae, justo. Nullam dictum felis eu pede mollis pretium. Integer tincidunt. Cras dapibus. Vivamus elementum semper nisi. Aenean vulputate eleifend tellus. Aenean leo ligula, porttitor eu, consequat vitae, eleifend ac, enim. Aliquam lorem c.

[www.fiscalia.gob.ec](http://www.fiscalia.gob.ec)



## Recordación

Para cerrar con esta campaña se entregarán certificados de participación a los asistentes del evento, estos serán dejados en los respectivos casilleros judiciales junto con una revista judicial con contenido de interés para los abogados.



## **Campaña 4**

### **Mujeres víctimas de violencia intrafamiliar**

Nombre de la Campaña: Estamos Contigo

Objetivo Específico: Reforzar el mensaje de las campañas ya elaboradas sobre este tema.

Es importante tener en cuenta que este es un tema sobre el que se ha hecho mucho trabajo, se han organizado varias marchas y charlas al respecto, con el fin de generar conciencia en la población femenina, dándoles las herramientas necesarias para que puedan hacer las denuncias correspondientes y se hagan cumplir sus derechos. El objetivo de esta campaña es reforzar estos mensajes, sin que sea necesario esperar una fecha en particular.

### **Expectativa**

Para comenzar se debe realizar un plan de medios y el respectivo pautaje para el material que se producirá para las siguientes fases. Además se diseñará e implementará una valla publicitaria.



### Informativa

Para esta fase se desarrollará un sistema BTL que llegue a la mayor cantidad de público femenino y masculino en la ciudad. Para ello se utilizará el espacio público, teniendo en cuenta las unidades de transporte público (buses), instalaciones de los diferentes puntos de pago de servicio tales como ServiPagos y entidades bancarias. También se transmitirá un spot de la campaña en las principales salas de cine de la ciudad. Finalmente se harán impresiones del logo de la campaña en las planillas de servicios básicos.





### Recordación

Finalmente se realizará un spot publicitario de la campaña para difundirlo en salas de cine y en diferentes medios de comunicación, también se entregará una rosa con una cinta que tenga escrito el mensaje de la campaña, la entrega se realizará en diferentes estaciones de bus.



Figura xx. Rosa para ser entregada.

## Campaña 5

### Víctimas de delitos y familiares

Nombre de la campaña: Justicia Eficiente

Objetivo General: Generar conciencia en la sociedad de la importancia de denunciar los delitos cometidos y el impacto positivo que los procesos tienen en el desarrollo social.

### Expectativa

Para poder informar a la ciudadanía sobre la eficiente labor de la Fiscalía atendiendo a las denuncias receptadas e implementando planes para el control de la delincuencia se deberá redactar un boletín de prensa para medios de comunicación, este informará sobre el evento que se llevará a cabo. También se entregarán invitaciones a las autoridades correspondientes y a los colectivos sociales.



Puyo, 14 de diciembre del 2016.- Lenin G., de 20 años, fue sentenciado a 29 años y cuatro meses de privación de libertad por el delito de violación. La víctima fue la señora L. M., quien fue agredida verbal y sexualmente bajo amenazas mientras laboraba como guardia de seguridad.

En la sentencia se dispuso el pago de una multa de 600 Salarios Básicos Unificados (219.600 dólares) y como reparación integral se ordenó el pago de 10 dólares y un año de terapias psicológicas para la víctima.

Los jueces del Tribunal de Garantías Penales de Pastaza conformado por: Héctor Jines, Araujo Esperanza y Frowen Alcivar emitieron la sentencia con base a las pruebas presentadas por la Fiscalía, en la audiencia de juzgamiento, realizada del 9 al 12 de diciembre.

El fiscal Erik Vásquez, en la audiencia de juicio expuso que el 5 de diciembre del 2015, a las 3:00 de la madrugada, cuando L.M., se encontraba trabajando como guardia de seguridad en el Parque Acuático del Puyo, se le acercó el sentenciado, quien bajo amenazas con un arma blanca la violó, posteriormente la golpeo y la obligó a caminar desnuda por el sitio.

Luego Lenin G., obligó a la víctima a sumergirse en el agua del parque recreacional, ubicado en las calles Teniente Hugo Ortiz y Juan de Velasco, del cantón Pastaza.

La Fiscalía presentó el resultado de la prueba de ADN, que determinó que el sentenciado fue el agresor de la víctima. Además, las pericias psicológicas realizadas a la víctima confirmaron que atraviesa por estrés postraumático grave.

Asimismo, dieron sus testimonios los médicos y peritos que realizaron los exámenes ginecológicos y psicológicos a la víctima.

Datos:

El artículo 171 del Código Orgánico Integral Penal (COIP) sanciona el delito de violación con pena privativa de libertad de 19 a 22 años. Cuando se usa la violencia amenaza o intimidación la pena se incrementa de 22 a 26 años, y si el agresor es reiterativo en el cometimiento de este delito se le aplica la máxima pena.

boletín de prensa

**INVITACIÓN**

**FGE**  
Fiscalía General del Estado  
ECUADOR

INVITACIÓN  
La Fiscalía General del Estado, tiene el honor  
de invitar a usted a la

"Rendición de Cuentas"

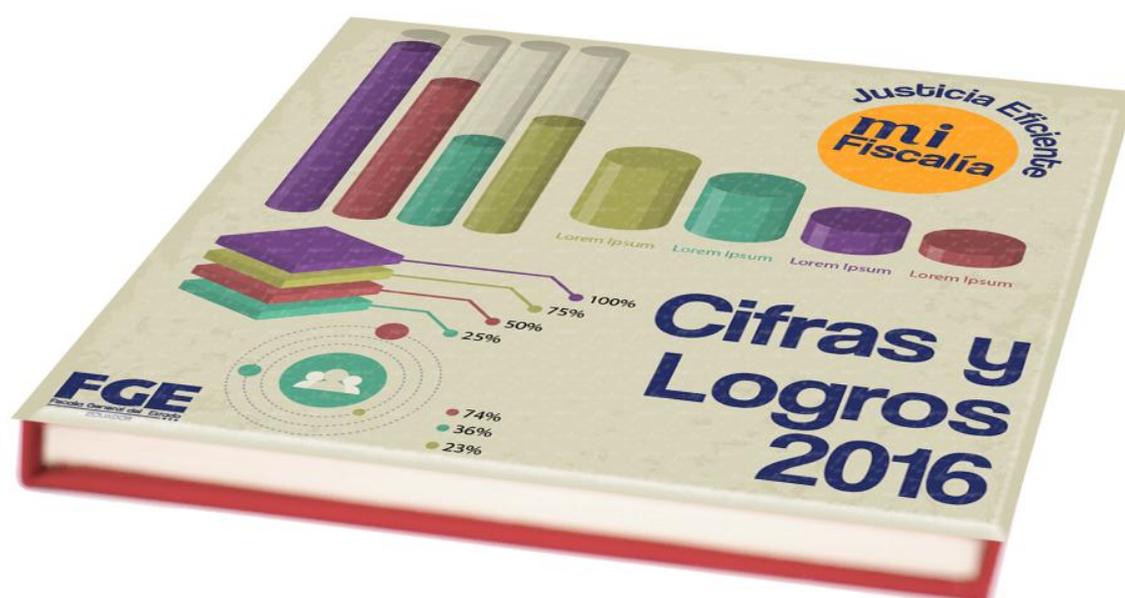
por parte del Dr. Galo Chiriboga Zambrano  
Fiscal General del Estado

Lugar: Teatro Nacional CCE  
Hora: 20h00  
Día: Lunes 8 de Julio de 2017

Justicia Eficiente  
**mi**  
Fiscalía

### Informativa

Para esta fase se organizará una rendición de cuentas en el que el Fiscal General de la Nación, Dr. Galo Chiriboga Zambrano, presentará resultados de la gestión llevada a cabo durante el año. Adicionalmente se generará un documento con el fin de poder publicar las memorias de la Rendición en diferentes medios, también se hará llegar a los abogados este documento a su casillero judicial.





### Recordación

Finalmente en esta fase se hará un inserto en revista Familia y en El Metro, esto con el fin de recordar las estadísticas en cuanto a la gestión realizada, mismas que se presentaron en el evento de la fase anterior.

### Cronograma y Presupuesto

Estas campañas se han diseñado para ser implementadas en un período de un año, por lo cual se estima que se deberá comenzar en el mes de marzo de 2017, cada campaña se desarrollará en un período de ocho semanas, las actividades no serán continuas. Además estas campañas han sido diseñadas de tal forma de que puedan trabajar en conjunto y por separado. Para explicar las fechas de implementación se expone a continuación un cuadro con el calendario y el presupuesto de toda la campaña.

CAMPAÑA 1			
Expectativa	Del 10 de marzo	Al 10 de abril	\$1.500
Informativa	Del 21 de abril	Al 21 de abril	\$4.500,00
Recordación	Desde el 26 de abril	En adelante	\$100
<b>Total</b>			<b>\$6.100</b>

CAMPAÑA 2			
Expectativa	Del 8 de mayo	Al 31 de mayo	\$5.000
Informativa	Del 5 de junio	Al 18 de junio	\$3.000,00
Recordación	Desde el 26 de junio	Al 30 de junio	\$50
Total			\$8.050

CAMPAÑA 3			
Expectativa	Del 10 de julio	Al 20 de julio	\$1.500
Informativa	Del 3 de agosto	Al 3 de agosto	\$5.000,00
Recordación	Desde el 14 de agosto	Al 18 de agosto	\$500
Total			\$7.000

CAMPAÑA 4			
Expectativa	Del 4 de septiembre	Al 29 de septiembre	\$4.000
Informativa	Del 2 de octubre	Al 24 de octubre	\$2.500,00
Recordación	Desde el 25 de octubre	Al 31 de octubre	\$1.000
Total			\$7.500

CAMPAÑA 5			
Expectativa	Del 14 de noviembre	Al 24 de noviembre	\$1.500
Informativa	Del 13 de diciembre	Al 13 de diciembre	\$5.500,00
Recordación	Desde el 18 de diciembre	Al 22 de diciembre	\$2.500
Total			\$9.500

### **Conclusiones**

- Los problemas comunicacionales que se atacan, están enfocados en públicos externos que influyen en la gestión de la FGE.
- Es importante tener en cuenta que la relación con los medios de comunicación es fundamental para poder comunicar eficiente y masivamente lo que la Institución realiza.
- En cuanto a la comunidad, es importante generar conciencia en la ciudadanía sobre la importancia de denunciar cualquier delito que se cometa en contra de la sociedad civil.
- La FGE realiza un trabajo conjunto con la abogados de la nación, es por ello que se necesita de un trabajo conjunto y de la colaboración de las dos partes, para lograr mejores resultados que beneficien a la comunidad.
- Se debe tener en cuenta que el tema del maltrato intrafamiliar ha sido bastante tratado, sin embargo, no está demás recordar la importancia de denunciar estos caso, pues las cifras indican que los casos de maltrato en el Ecuador no disminuyen.
- Es importante tener presente que la sociedad civil que si ha hecho denuncias de los delitos de los que han sido víctimas, son parte fundamental del cambio, son quienes colaboran con la FGE para que esta pueda desempeñar correctamente su labor.

## Bibliografía

- Uroz, Juan. *Grupos de interés y gestión deportiva*. Almería: Universidad de Almería, 2010.
- Ares, Begoña. *Dinamización del Plan de Venta*. Madrid: Editex S.A., 2008.
- Baena, Eva. 3. *El sector público*. 11 de noviembre de 2009. 13 de noviembre de 2016. <<https://aprendeconomia.com/2009/11/11/3-el-sector-publico/>>.
- Bartoli, Annie. *Comunicación Global*. 28 de junio de 2016. Annie Bartoli. 04 de agosto de 2016. <<http://www.comunicologos.com/teorias/comunicaci%C3%B3n-global/>>.
- Basler, Carleen. «Cultura e Identidad en las Organizaciones.» *REIS: Revista Española de Investigaciones Sociológicas* 97 (2002).
- Capriotti, Paul. *Planificación Estratégica de la Imagen Corporativa*. Barcelona: Ariel Comunicación, 2008.
- Carreras, Enrique. *Reputación Corporativa*. Madrid: Nuria Coronado, 2013.
- Ceberio, Marcelo. *La Buena Comunicación: La posibilidad de la interacción humana*. Barcelona: Paidós Ibérica S.A., 2006.
- Cebrión, Valeria. *Ciclus Group*. 18 de enero de 2013. Valeria Cebrión. 1 de julio de 2016. <<https://ciclusgroup.wordpress.com/2013/01/18/importancia-de-la-comunicacion-organizacional/>>.
- Cuenca, Joan. *Las Auditorías de las Relaciones Públicas: Origen y Evolución de auditorías, modelos y variables de medición*. Barcelona: UOC; Rambla del Poblenou, 2012.
- Dirección y Gestión de Empresas. *Comunicación Interna*. Málaga: Vértice, 2008.
- García, Rosalinda. *Comunicación y Cultura Organizacional en Empresas Chinas y Japonesas*. Eumed Net, 2007.
- King, Karla. *Gestiopolis*. 29 de marzo de 2012. 28 de junio de 2016. <<http://www.gestiopolis.com/comunicacion-organizacional-tipos-flujos-barreras-y-auditoria/>>.
- López, Pilar. *Dirección Comercial: Guía de Estudio*. Madrid: Servicio de Publicaciones de la Universidad Autónoma de Barcelona, 2008.
- Marchan, Loreto. *Actualizaciones para el Desarrollo Organizacional*. Viña del Mar, 2008.
- Mascaray, José. *Más allá de la comunicación interna: intecomunicación*. Barcelona: Gestión 2000, 2003.
- Matilla, Kathy. *Conceptos Fundamentales en la Planificación Estratégica de las Relaciones Públicas*. Barcelona: UOC, 2009.
- Molineli, Mariela. *Selección de Relaciones Públicas*. Buenos Aires: Consejo Profesional de Relaciones Públicas de la Provincia de Buenos Aires, 2012.
- Muñoz, José. *Nuevos Diccionarios de Publicidad, Relaciones Públicas y Comunicación Corporativa*. Buenos Aires: Libros en Red, 2004.
- Orgemer, Griker. *Enciclopedia de los Recursos Humanos*. Madrid: FC Editorial, 2002.
- Palomo, Teresa. *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. Madrid: ESIC Editorial, 2010.
- Pucheta, Consuelo. *Colección Sostenibilidad y Responsabilidad Social Corporativa: Información y Comunicación de la RSC*. La Coruña: Gesbiblo S.L, 2010.
- Real Academia Española. *Diccionario de la Lengua Española*. Vol. 23. Madrid, 2014.
- Rodríguez, Inma. *Estrategias y Técnicas de comunicación: Una visión integrada en el marketing*. Barcelona: UOC, 2007.
- Rodríguez, Verónica. *Comunicación Corporativa: un derecho y un deber*. Santiago de Chile: RIL editores, 2008.
- Rojas, Octavio. *Relaciones Públicas*. 3°. Madrid: ESIC, 2012.

- Ruiz, Celi. *El poder de la comunicación en las organizaciones*. México: Plaza y Valdes, 1998.
- Ruiz, Ignacio. *Teoría y Práctica de la Investigación Cualitativa*. Bilbao: Universidad de Deusto, 2012.
- Sánchez, Joaquín. *Imagen Corporativa: Influencia en la gestión empresarial*. Madrid: ESIC, 2009.
- Sanz, Miguel y María González. *Identidad corporativa: claves de la comunicación empresarial*. Madrid: ESIC, 2005.
- Stevens, Leonard. *Comunicación Eficaz. Harvard Business Review*. Boston: Harvard Business School Press, 2000.
- Uribe, Felipe. *Clima y Ambiente Organizacional: Trabajo, salud y factores psicosociales*. . México DF: El manual moderno S.A de C.V, 2014.
- Van-DerHofstadt, Carlos. *El Libro de las Habilidades de Comunicación: Cómo mejorar la comunicación personal*. 2º Edición. Díaz de Santos, S.A, 2005.