



**UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS**  
Laureate International Universities®

ESCUELA DE POSGRADO

PROPUESTA DE UN PLAN DE DIRECCIÓN DE COMUNICACIÓN (DIRCOM)  
PARA EL FORTALECIMIENTO ORGANIZACIONAL E IMAGEN DE LA CORTE  
CONSTITUCIONAL DEL ECUADOR.

Trabajo de titulación presentado en conformidad con los requisitos establecidos  
para optar por el título de Magister en Direccionamiento de Comunicación  
Empresarial e Institucional

Profesor guía  
Andrés Hernández Altamirano

Autora  
Sandra Elizabeth López Vásquez

Año  
2014

## **DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA**

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con la maestrante Sandra Elizabeth López Vásquez, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”

---

Andrés Hernández Altamirano

Máster DIRCOM

CI: 1712920576

### **DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE**

“Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, se han citado las fuentes correspondientes y que en su elaboración se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes”

---

Sandra Elizabeth López Vásquez

CI: 1717433955

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco a cada uno de los profesores que con su dedicación y paciencia supieron transmitirme sus mejores conocimientos en el ámbito de la comunicación, con el único objetivo de forjarme como la mejor DirCom.

### **DEDICATORIA**

Esta Tesis la dedico con mucho amor a mis padres y hermanos que gracias a su apoyo y amor incondicional permitieron que culmine este gran anhelado sueño, pero sobre todo a Dios que en cada etapa de este proceso me dio la suficiente sabiduría y fortaleza para no decaer y continuar.

## RESUMEN

Este proyecto investigativo ha sido desarrollado con el objetivo de presentar una propuesta de un Plan de Dirección de Comunicación (DirCom) para el fortalecimiento organizacional e imagen de la Corte Constitucional del Ecuador. La aplicación de la Auditoría de Imagen Global y sus herramientas investigativas como: entrevistas, grupos focales, encuestas y análisis documental permitieron obtener resultados que sustentarán la propuesta de esta tesis sobre el manejo de la comunicación interna en la Corte Constitucional.

El propósito de este estudio es investigar la percepción de los públicos internos frente al modelo de comunicación interna actual y la efectividad de sus mecanismos, además de su opinión sobre el clima laboral, el manejo de la imagen institucional y su cultura organizacional.

Para consolidar la institucionalidad de una organización es necesario que la comunicación sea estratégica, por lo que es importante que se instaure una cultura permanente de comunicación con el propósito de cimentar la institucionalidad y con ello fomentar el sentido de pertenencia al igual que su cultura.

## **ABSTRAC**

This research project has been developed with the aim of presenting a proposal of a Communication Management Plan (DirCom) for organizational strengthening and image for the Corte Constitucional del Ecuador.

The implementation of the Global Image Audit and investigative tools such as interviews, focus groups, surveys and document analysis allowed to obtain results that would support the proposal of this thesis on the management of internal communication in the Corte Constitucional.

The purpose of this study was to investigate the perception of domestic public versus current model of internal communication and the effectiveness of its mechanisms, in addition to its review of the working environment, the management of corporate image and organizational culture. To strengthen the institutional framework of an organization's communication needs to be strategic, so it's important that a permanent culture of communication.

# INDICE

<b>Introducción</b> .....	1
<b>Capítulo I. Antecedentes de la institución</b> .....	5
1.1 La Corte Constitucional del Ecuador.....	5
1.1.1 Competencias .....	5
1.1.2 Valores y estructura corporativa.....	6
1.2 Cultura corporativa .....	9
1.3 Clima laboral.....	12
1.4 Imagen.....	12
1.5 Ambiente externo.....	14
1.5.1 Campaña Institucional 2012.....	14
1.5.2 Capacitación a través de talleres de divulgación y formación a la ciudadanía .....	14
1.5.3 Mecanismos de Rendición de Cuentas.....	15
<b>Capítulo II.Importancia del DirCom en la organización actual</b> .....	17
2.1 El DirCom en la organización .....	17
2.1.1 Dircom estrategia generalista y polivalente.....	18
2.1.2 Clasificación del DirCom .....	20
2.1.3 El Rol del Dircom en la Comunicación Interna.....	21
2.2 Fortalecimiento organizacional.....	23
2.3 La comunicación interna en la organización actual.....	24
2.3.1 La comunicación interna y sus públicos .....	25
2.3.2 Tipos de comunicación interna.....	27
2.3.3 Flujo de la comunicación interna y elección del canal adecuado .....	29
2.3.4 Determinación de cuál es el canal más adecuado al momento de comunicar.....	31
2.3.5 Herramientas de comunicación interna.....	31

2.4	Cultura organizacional.....	37
2.4.1	Definición de cultura.....	37
2.4.2	Los cuatro niveles de la cultura corporativa .....	38
2.5	Auditoría de la imagen global .....	40
2.5.1	El mapa tipológico de públicos .....	45
2.5.2	El modelo de la imagen.....	45
2.5.3	La Constelación de atributos.....	46
2.5.4	La medición de la Imagen .....	48
2.6	Ley de Pareto .....	50
2.6.1	El Principio del 80/20.....	50

### **Capítulo III. Metodología aplicada al caso**

3.1	Alcance de la investigación .....	52
3.2	Estimación de parámetros .....	53
3.3	Públicos relevantes a escuchar.....	53
3.4	Universo .....	54
3.5	Selección de la muestra para las encuestas.....	54
3.5.1	Selección de la muestra: entrevistas en profundidad y grupos focales.....	56
3.5.2	Técnicas de investigación.....	56
3.6	Situación actual de la institución y resultados obtenidos de la investigación .....	57
3.6.1	Análisis de Resultados: Encuestas .....	58
3.6.2	Análisis de Resultados: Entrevistas .....	72
3.6.3	Análisis de Resultados: Grupos focales .....	80
3.6.4	Conclusiones del análisis de la Auditoría de Imagen Global ....	86
3.6.4.1	Fortalecimiento institucional .....	86
3.6.4.2	Manejo del mensaje que se quiere transmitir .....	87
3.6.4.3	Uso de las herramientas internas de comunicación ....	88
3.6.4.4	Mejora del clima labora y liderazgo .....	88
3.6.4.5	Valores y el Código de Ética .....	88

<b>Capítulo IV. Propuesta del plan de dirección de comunicación para la Corte Constitucional</b> .....	90
4.1 Resumen Ejecutivo .....	91
4.1.1 Análisis de la situación de la organización.....	91
4.1.2 Actividad empresarial .....	91
4.1.3 Características relevantes.....	91
4.1.4 Filosofía institucional.....	92
4.1.5 Perfil de la imagen ideal.....	92
4.1.6 Mapa de públicos .....	93
4.1.7 Diagnóstico de análisis DAFO interno.....	94
4.2 Plan de Comunicación Interna.....	95
4.2.1 Problemas de comunicación encontrados .....	95
4.2.2 Definición de objetivos de comunicación .....	96
4.2.3 Públicos Relevantes .....	96
4.2.4 Definición de estrategias.....	97
4.2.5 Justificación de las estrategias DirCom .....	98
4.2.6 Tono y estilo para cada público .....	99
4.2.7 Definición de Planes de Acción por estrategia.....	99
4.2.8 Desarrollo del producto “intranet institucional” .....	104
4.2.9 Cronograma.....	110
4.2.10 Consolidado Plan de Comunicación DirCom.....	111
4.2.11 Indicadores .....	112
4.2.12 Responsables y Costos .....	113
4.3 Conclusiones y Recomendaciones.....	114
<b>Referencias</b> .....	116
<b>Anexos</b> .....	118

## **Introducción**

De conformidad con el artículo No. 429 de la Constitución de la República, la Corte Constitucional es el máximo órgano de control, interpretación y administración de justicia en esta materia. Ejerce jurisdicción nacional e internacional y desarrolla su gestión para que se cumplan y respeten los derechos de todos los ciudadanos sin ninguna distinción. Durante el período de transición que duró alrededor de cinco años, la institución estaba encargada de ser la guardiana de la Constitución hasta que culmine el proceso de selección de las nuevas autoridades que conformarían la Primera Corte Constitucional del Ecuador, dicho proceso concluyó el 6 de noviembre de 2012.

La gestión de la primera Corte Constitucional requiere de una sólida estructura orgánica por procesos que transparente su accionar y los resultados esperados de las funciones asignadas a cada equipo de trabajo y a cada funcionario.

Ante este proceso de crecimiento y reestructuración de la institución se ve la necesidad de alinear la misión y visión con los objetivos de comunicación que permitirán optimizar los procesos y fortalecer su cultura e imagen, para esto se realizó una Auditoría de Imagen Global dirigido al público interno con el propósito de obtener sus percepciones sobre el manejo de la comunicación interna actual, valores institucionales, canales y herramientas efectivas más utilizadas, además de potenciar el liderazgo y el sentido de pertenencia para luego diseñar un plan estratégico de direccionamiento en comunicación. La investigación se desarrolló mediante la aplicación de entrevistas a profundidad, grupos focales y encuestas.

Los resultados obtenidos ratifican las debilidades de la comunicación interna actual para lo cual se debe plantear acciones desde el enfoque sistémico dando relevancia al valor estratégico de la comunicación.

## **Antecedentes**

Cuando entra en vigencia la Constitución del 2008 aprobada en referéndum, la Corte Constitucional se convierte en responsable y garante de la justicia constitucional, ejerciendo jurisdicción nacional.

La Primera Corte Constitucional del Ecuador está conformada por nueve jueces que fueron seleccionados a través de un proceso público de méritos y oposición, los mismos que el 6 de noviembre del 2012 se posesionaron en sus cargos, por un período de nueve años.

En agosto del 2011, la institución se sometió a un estudio de percepción externo e interno “para identificar las pautas comunicacionales y mejorar el fortalecimiento institucional”, la investigación realizada fue cualitativa y cuantitativa a través de encuestas, entrevistas y grupos focales. A simple vista se pudo evidenciar que existían falencias en el manejo de la comunicación interna y externa, se evidencio el desconocimiento por parte de los funcionarios sobre la visión, misión, valores institucionales, reglamentos internos y competencias de la institución. “Los principales hallazgos de la investigación muestran que es imperante para la Corte Constitucional incrementar sus mecanismos de comunicación hacia los targets internos y externos.”(Perspectiva, 2011, p.4).

En este contexto vemos que la estructura organizacional interna es totalmente jerárquica ya que la máxima autoridad es quien preside el organismo y toma las decisiones trascendentales en todo lo referente a la imagen institucional tanto interna como externa. Esto ha conllevado a que el departamento de comunicación no tenga autonomía al plantear estrategias y políticas de comunicación, por lo tanto es importante diseñar un plan de dirección de comunicación (DIRCOM) para el fortalecimiento organizacional e imagen institucional.

## **Planteamiento del problema**

Después de lo expuesto se plantea lo siguiente:

¿Cómo se maneja la comunicación interna actual de la Corte Constitucional del Ecuador, y qué papel tiene la cultura organizacional; es decir, su filosofía, misión, visión y valores institucionales en este sentido; en caso de que haya carencias cómo se podría fortalecer su imagen y hacer más eficaz la comunicación en la organización?

## **Justificación de la investigación**

Esta investigación es necesaria para identificar las pautas comunicacionales para el fortalecimiento de la organización; actualmente la institución no cuenta con un plan de Direccionamiento de Comunicación al igual que desconoce la efectividad de las herramientas actuales de comunicación interna, el manejo del clima laboral y cultura organizacional.

Este estudio nos ayudará a mejorar la cohesión entre los funcionarios a identificarlos con los valores institucionales y a través de las acciones pertinentes fortalecer la imagen institucional.

## **Alcance**

El alcance de la investigación **será descriptiva** con el fin de llegar a conocer la situación actual de la comunicación a través de sus variables. La investigación se enmarcará en la descripción e interpretación sobre el proceso de comunicación interna actual de la Corte Constitucional del Ecuador sobre su cultura organizacional, clima laboral, canales adecuados y manejo de la imagen institucional.

## **Objetivos**

### **Objetivo general**

Conocer la percepción de los funcionarios de la Corte Constitucional del Ecuador sobre el manejo de la comunicación interna actual con el fin de mejorar el fortalecimiento organizacional e imagen institucional a través de un Plan Estratégico de Direccionamiento de Comunicación.

### **Objetivos específicos**

- Definir o redefinir la misión, visión, valores institucionales y filosofía corporativa en comunicación.
- Fortalecer la cultura organizacional e implementar las herramientas adecuadas de comunicación interna.
- Diseñar el plan de comunicación (DirCom) para el fortalecimiento de la organización.

## Capítulo I

### 1. Antecedentes de la institución

#### 1.1 La Corte Constitucional del Ecuador

El punto de partida en el diseño de estrategias comunicacionales de carácter organizacional lo constituye el conocimiento que se tenga sobre la organización, en este sentido uno de los elementos fundamentales del proceso investigativo para diseñar el “Plan de Dirección de Comunicación (DirCom) para el fortalecimiento organizacional e imagen de la Corte Constitucional del Ecuador”, fue justamente conocer la estructura de la organización, sus valores institucionales, objetivos, cultura y clima laboral; en general, la dinámica de la organización.

Empezaremos definiendo ¿Qué es la Corte Constitucional del Ecuador?

Es el máximo órgano de justicia constitucional que:

- Controla que todas las normas jurídicas estén de acuerdo con la Constitución.
- Garantiza la protección de los derechos de personas, colectivos, pueblos, nacionalidades y naturaleza.
- Es el máximo organismo para interpretar la Constitución.

##### 1.1.1 Competencias

En su etapa de transición la institución estaba encargada de ser la guardiana de la Constitución mientras se implementaba el proceso de reinstitucionalización que tenía por finalidad cambiar la estructura del Estado. Hoy en día esta institución de justicia se diferencia del resto de organismos ya que goza de plena autonomía atribuyéndole las siguientes competencias.

Para la protección de derechos:

- Procesos de selección y revisión para el desarrollo de la jurisprudencia de las garantías jurisdiccionales.
- Acción extraordinaria de protección, ante violaciones de los derechos constitucionales en un proceso judicial.
- Acción por incumplimiento de norma.
- Acción de incumplimiento de sentencias y dictámenes constitucionales.

Para el control constitucional:

- Acción pública de inconstitucionalidad.
- Control automático y previo de constitucionalidad de estados de excepción y tratados internacionales.
- Consulta de constitucionalidad que hacen juezas y jueces ordinarios.

Otras competencias:

- Interpretación de la Constitución.
- Acción de incumplimiento.
- Conflicto de competencias.

### **1.1.2 Valores y estructura corporativa**

La Corte Constitucional basada en la constitución, desarrolla su gestión y ejerce el mandato con autonomía, ética y responsabilidad; su actual misión, visión y valores institucionales se describen a continuación:

**Misión:** Garantizar la vigencia y supremacía de la Constitución, el pleno ejercicio de los derechos constitucionales y garantías jurisdiccionales, mediante la interpretación, el control y la administración de justicia constitucional.

**Visión:** La Corte Constitucional será un órgano autónomo e independiente de administración de justicia constitucional, de reconocido prestigio nacional e internacional.

### **Valores institucionales**

**Probidad:** Las actividades institucionales se desarrollaran con objetividad, honestidad, transparencia y ética.

**Calidad:** Mejora continua en los procesos para incrementar la satisfacción del usuario.

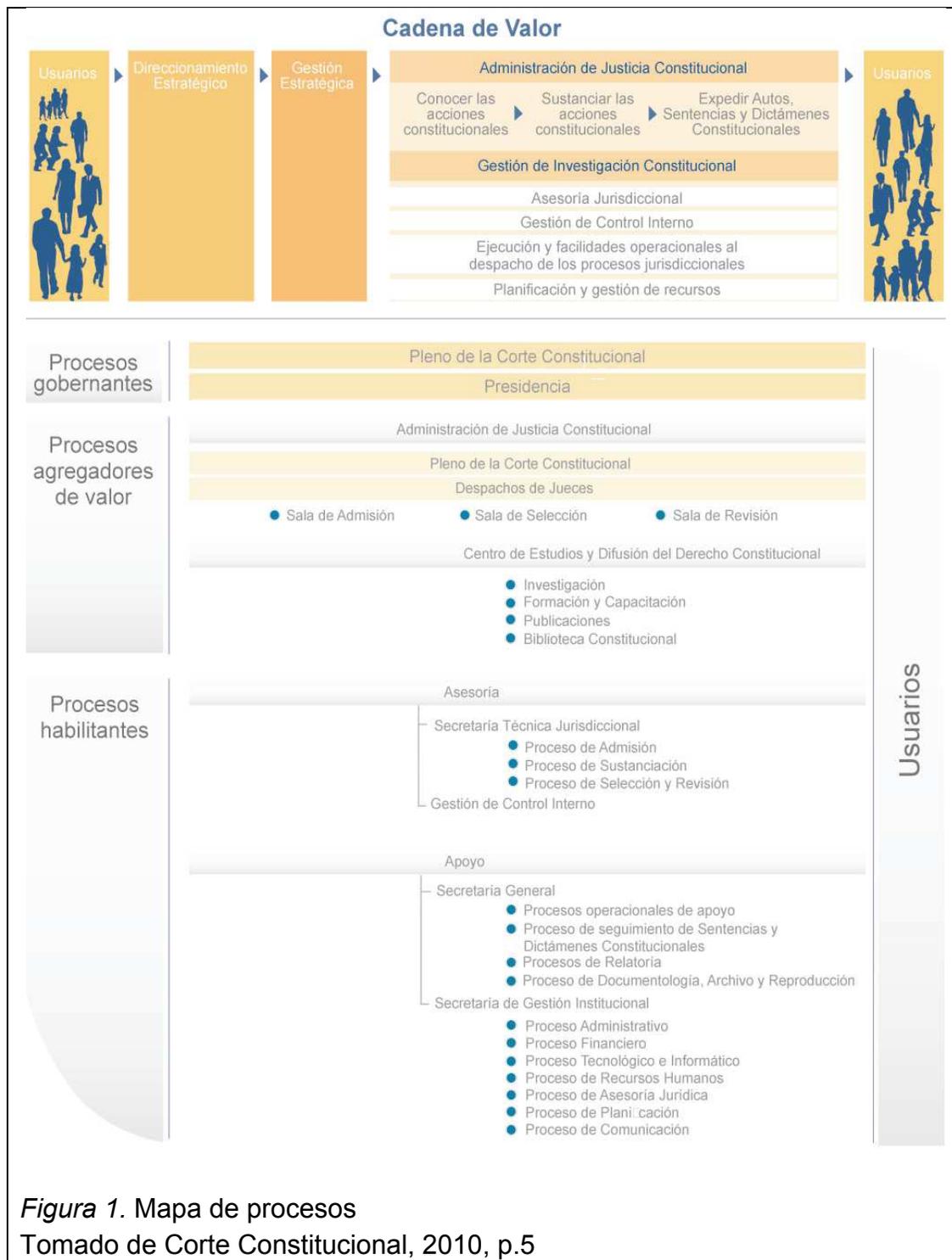
**Lealtad institucional:** Ajustar la actuación personal con los objetivos institucionales.

**Responsabilidad social:** Responsabilidad de la institución en emitir sentencias oportunas y coherentes, con permanente rendición de cuentas a la ciudadanía.

**Facultades de la institución:** Las facultades de la Corte Constitucional, en el ámbito de la justicia constitucional, están delineadas en los siguientes ámbitos fundamentales:

- Garantizar la Supremacía de la Constitución, con independencia y autonomía de las demás funciones del Estado.
- Ampliar el control constitucional a todos los servidores públicos, además de jueces y particulares.
- Asegurar normativamente la aplicación y eficacia de sus decisiones.
- Difundir y capacitar a la ciudadanía en los derechos y obligaciones constitucionales.

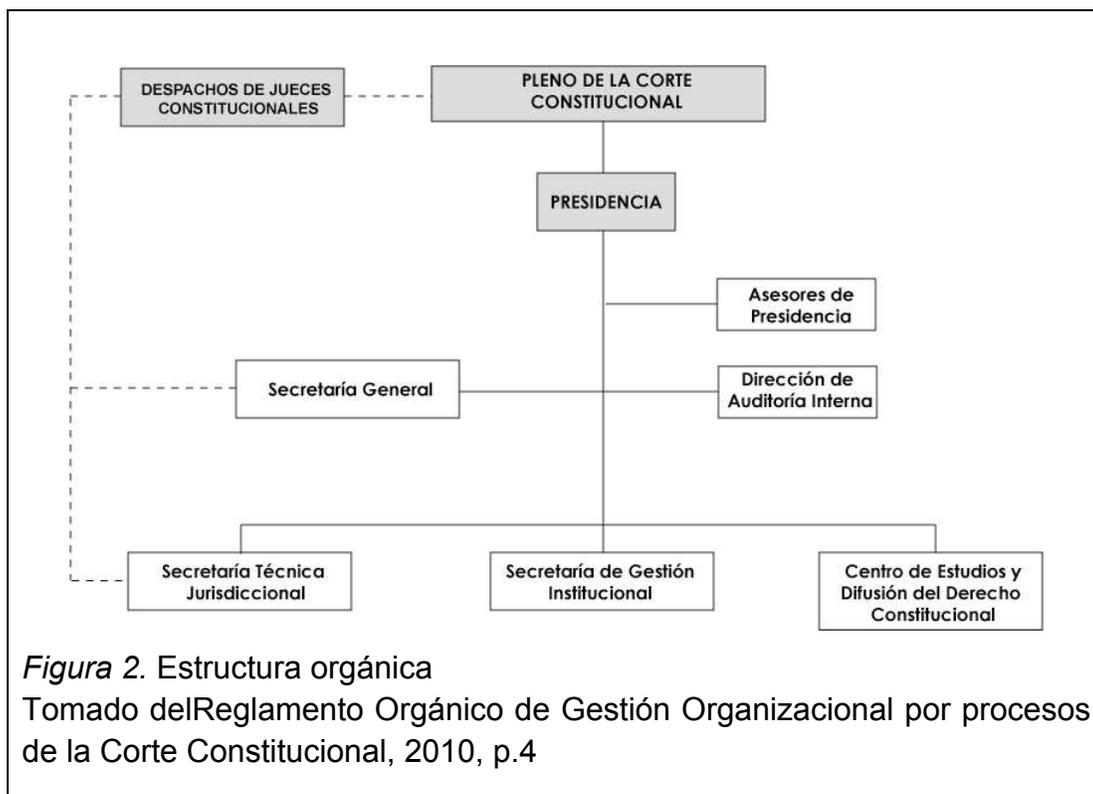
**Mapa de procesos:** A continuación se describe el mapa de procesos de la Corte Constitucional.



**Figura 1. Mapa de procesos**  
 Tomado de Corte Constitucional, 2010, p.5

## Estructura orgánica descriptiva

A continuación se describe la estructura orgánica de la Corte Constitucional, la misma que esta asesorada por los despachos de jueces constitucionales, tal como lo muestra el siguiente gráfico, así:



## 1.2 Cultura corporativa

Para el adecuado manejo de la imagen institucional en el 2011 se realizó un estudio para identificar las pautas comunicacionales hacia el fortalecimiento institucional. En dicho estudio se analizó la percepción de los públicos internos y externos. Uno de los resultados más críticos fue el manejo del clima laboral; durante este período hasta la fecha se han realizado diferentes acciones para difundir el trabajo de la institución a nivel interno, por ejemplo: un boletín electrónico de circulación semanal, implementación de la intranet y comunicados oficiales.

## Intranet

La intranet actual de la Corte Constitucional ayuda a difundir comunicados al interior de la institución, tal como lo describe el siguiente gráfico:



Figura 3. Intranet de la Corte Constitucional  
Captura de pantalla, 2014

## Boletín Interno

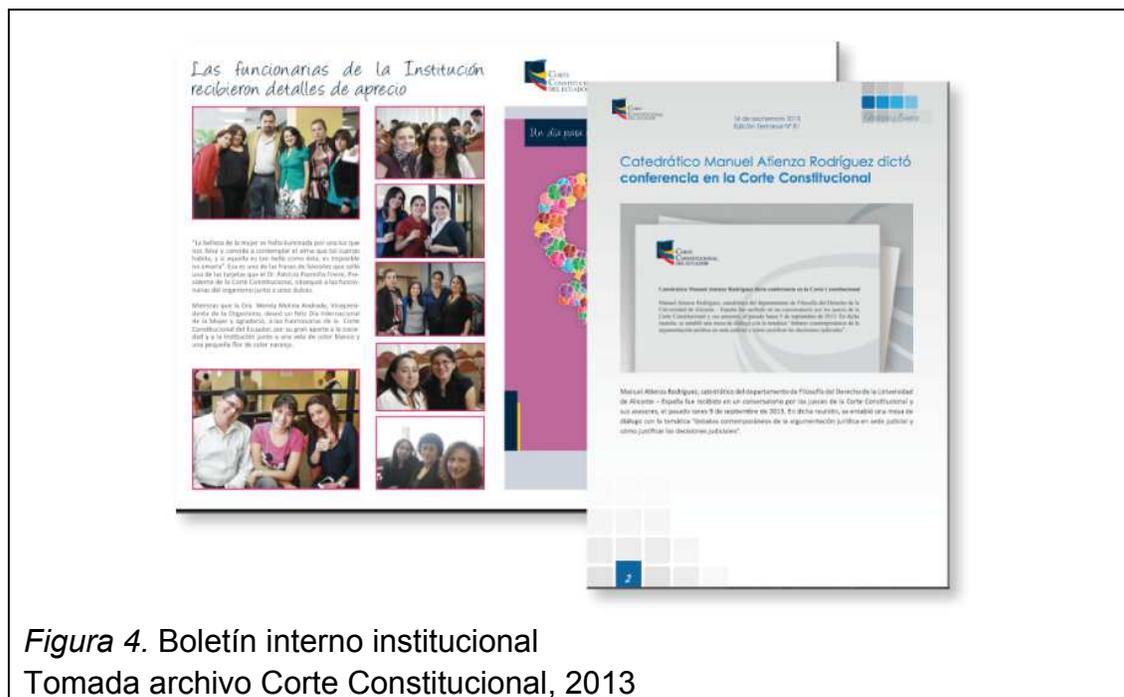
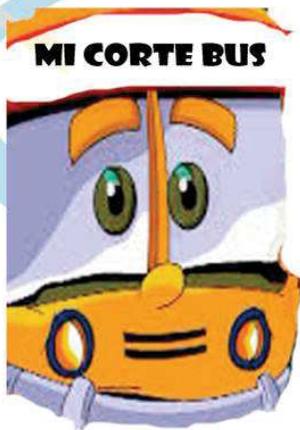


Figura 4. Boletín interno institucional  
Tomada archivo Corte Constitucional, 2013

## Comunicados internos



**CORTE**CITOS

**MI CORTE BUS**

**UTILIZA LOS SERVICIOS DE  
NUESTRA  
CORTE CONSTITUCIONAL**

*Somos busetas cómodas y confiables con medidas de seguridad y sin ningún costo para ti.*

*Ahorras gasolina, parqueadero y aprovechas conociendo a tus compañer@s*

✓ En la mañana pasamos cerca de tu casa y en la tarde a las 16:30 afuera de la Institución  
Identificanos con el rótulo de la CCE.

SGI | Secretaría de Gestión Institucional



**CORTE**CITOS

**1º DE MAYO**

*¡Todos trabajamos por un mismo sueño...!*

La Corte Constitucional saluda a usted trabajador@ en su día.

*Por la administración de la justicia constitucional reconocida nacional e internacionalmente.*

SGI | Secretaría de Gestión Institucional

Figura 5. Comunicados internos  
Tomada archivo Corte Constitucional, 2014

### **1.3 Clima laboral**

Para describir el clima laboral de la institución se hace mención a uno de los resultados obtenidos del estudio de percepción realizado a los públicos internos y externos, donde el 30% de los empleados desconoce que hace la institución, cuáles son los valores institucionales y sobre todo manifiestan el descontento de no contar con un espacio de noticias relevantes a la gestión interna de las direcciones, en especial la de recursos humanos que es la más indicada para trabajar en el mejoramiento de la cultura organizacional conjuntamente con el departamento de comunicación. Por tal motivo, es importante instaurar una cultura permanente de comunicación con el propósito de cimentar la institucionalidad y con ello mejorar la calidad del servicio.

La estructura actual interna es totalmente jerárquica, haciendo evidente que en la práctica los procesos no sean del todo visibles ya que la máxima autoridad define las acciones de comunicación y no siempre tiene una línea directa con el director de comunicación; ocasionado que el mensaje que se quiere transmitir al interior de la institución no sea el adecuado. La comunicación debe ser estratégica para consolidar la institucionalidad, por ello, la permanencia del DirCom a la cabeza es esencial para que las estrategias y los procesos propuestos tengan continuidad, pero en esta institución ha ocurrido lo contrario; ya que en el transcurso de los últimos tres años la dirección de comunicación ha tenido tres directores cada uno con una visión distinta sobre el manejo de la cultura e imagen institucional.

### **1.4 Imagen**

Su imagen institucional dio un gran paso ya que el antiguo Tribunal Constitucional fue remplazado por la actual Corte Constitucional del Ecuador. Este cambio parecería meramente nominal pero en realidad fue una transformación esencial, ya que el órgano de control constitucional, se convirtió en una verdadera Corte Jurisdiccional Constitucional, capaz de emitir jurisprudencia y no tan solo resoluciones. Es por esto que su imagen

corporativa cambió radicalmente al igual que su estructura interna. En la *Figura 6* que a continuación se muestra, se puede observar que la actual imagen es sobria y fresca, lo contrario del Tribunal Constitucional.



Otra manera de fortalecer su imagen se basa en la gestión por procesos generadores de valor, donde cada dirección es llamada a satisfacer las necesidades de la institución a través de planes e indicadores para medir el cumplimiento de sus metas propuestas.

“El cambio en la Corte Constitucional, requiere de una sólida estructura orgánica por procesos, que transparente los resultados esperados de las funciones asignadas y los productos y/o servicios que genera cada área organizacional, estableciendo con claridad las responsabilidades de cada equipo de trabajo y de cada funcionario.”(Corte Constitucional del Ecuador, 2013, p.101).

Uno de los procesos generadores de valor ha sido la capacitación a través de talleres y seminarios internacionales dirigidos a funcionarios y abogados de libre ejercicio a nivel nacional, en temas relacionados al Derecho Constitucional, estos espacios han sido de gran ayuda para fortalecer y posicionar su imagen institucional. Hasta la presente fecha el mejoramiento

de sus instalaciones ha sido notable, se han añadido elementos distintivos con la nueva imagen corporativa como: carteleras informativas, señalización, gigantografías y banners publicitarios con el fin de que se perciba el cambio y de paso a una institución más moderna, sólida y visible.

## **1.5 Ambiente externo**

El posicionamiento de la imagen institucional ha sido prioritario en estos últimos años, por tal motivo ha sido importante que la ciudadanía vea a la Corte Constitucional como una nueva institución legítima en su sentido material y formal; para cumplir con este fin se han realizado algunas acciones planteadas en los planes operativos anuales que describiremos a continuación:

### **1.5.1 Campaña Institucional 2012**

El objetivo de la campaña estaba enfocado en dar a conocer a la ciudadanía el actuar de la Corte Constitucional a partir del ejercicio de sus competencias. En este sentido se produjo mini documentales de las sentencias emblemáticas visibilizando la parte social y humana de la institución, su difusión fue a nivel nacional a través de canales automáticos (pantallas LED) y Servipagos. Manejando el mismo concepto se elaboró cuñas radiales y su difusión fue en radio a nivel nacional, durante dos meses.

### **1.5.2 Capacitación a través de talleres de divulgación y formación a la ciudadanía**

La Corte Constitucional del Ecuador cuenta con un Centro de Estudios y Difusión del Derecho Constitucional (CEDEC), que fue creado a partir de la Ley Orgánica de Garantías Jurisdiccionales y Control Constitucional del 2009, con el fin de instaurar una cultura constitucional ante la ciudadanía; durante el 2013 llevó adelante su gestión a través de las siguientes coordinaciones:

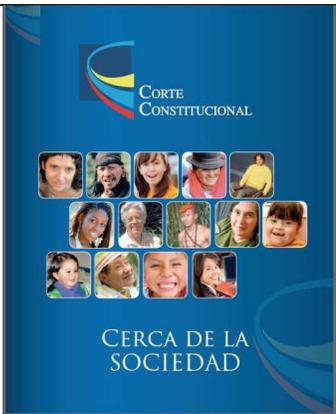
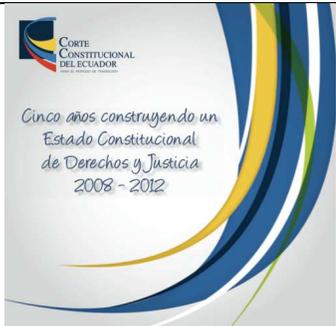
**Área de investigación:** Se exploraron áreas como la teoría del derecho constitucional, investigación para las consultorías externas cuyos resultados se refieren al estudio doctrinario y empírico del derecho constitucional.

**Área de formación, capacitación y divulgación constitucional:** Los procesos de capacitación, formación y divulgación constitucional que impulsa el CEDEC, tienen por finalidad difundir el derecho constitucional para contribuir al cambio de cultura jurídica y empoderar a los ciudadanos sobre el conocimiento de los derechos. En ese sentido, la gestión se orienta tanto al público especializado, operadores de justicia y ciudadanía en general.

A través de la coordinación de divulgación, el CEDEC, ha realizado eventos de divulgación constitucional a escala nacional, con el objetivo de promover la difusión y apropiación del nuevo marco constitucional entre los diferentes sectores de la ciudadanía, con el fin de fortalecer una nueva cultura constitucional cívica, política y ciudadana.

### **1.5.3 Mecanismos de rendición de cuentas**

La Corte Constitucional, con el fin de transparentar sus procesos y dar a conocer su gestión, cada año la dirección de comunicación plantea acciones comunicacionales de difusión para dar a conocer a la ciudadanía su informe de gestión. Por ello, a lo largo del proceso de transición y la actual Corte Constitucional del Ecuador, se han elaborado distintos productos comunicacionales como: publicaciones, folletos, videos institucionales, eventos masivos en las provincias donde la institución cuenta con oficinas regionales, entre otros.

																															
<p>Folleto Cerca de la Sociedad publicado en noviembre 2013</p>	<p>Video sobre competencias de la Corte Constitucional</p>																														
																															
<p>Libro Memorias de la Justicia Constitucional 2008-2011</p>	<p>Video: Sentencia Emblemática Caso vehículos para discapacitados. Duración: 1 minuto</p>																														
	 <table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">TIPO DE ACCIONES</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Acciones públicas</td> <td></td> <td>43.78%</td> </tr> <tr> <td>Acciones privadas</td> <td></td> <td>56.21%</td> </tr> <tr> <td colspan="3"><b>Acciones públicas</b></td> </tr> <tr> <td>Acciones de Amparo</td> <td></td> <td>43.78%</td> </tr> <tr> <td>Acciones de Habeas Corpus</td> <td></td> <td>12.41%</td> </tr> <tr> <td colspan="3"><b>Acciones privadas</b></td> </tr> <tr> <td>Acciones de Amparo</td> <td></td> <td>30.06%</td> </tr> <tr> <td>Acciones de Habeas Corpus</td> <td></td> <td>3.60%</td> </tr> <tr> <td>Acciones de Habeas Data</td> <td></td> <td>76.34%</td> </tr> </tbody> </table>	TIPO DE ACCIONES		Porcentaje	Acciones públicas		43.78%	Acciones privadas		56.21%	<b>Acciones públicas</b>			Acciones de Amparo		43.78%	Acciones de Habeas Corpus		12.41%	<b>Acciones privadas</b>			Acciones de Amparo		30.06%	Acciones de Habeas Corpus		3.60%	Acciones de Habeas Data		76.34%
TIPO DE ACCIONES		Porcentaje																													
Acciones públicas		43.78%																													
Acciones privadas		56.21%																													
<b>Acciones públicas</b>																															
Acciones de Amparo		43.78%																													
Acciones de Habeas Corpus		12.41%																													
<b>Acciones privadas</b>																															
Acciones de Amparo		30.06%																													
Acciones de Habeas Corpus		3.60%																													
Acciones de Habeas Data		76.34%																													
<p>Inserto: Cinco años construyendo un Estado Constitucional de Derechos y Justicia 2008-2012</p>																															
<p>Libro de Gestión 2012-2013 Corte Constitucional</p>	<p>Figura 7. Mecanismos de rendición de cuentas. Tomado del archivo digital de comunicación.</p>																														

## Capítulo II

### 2. Importancia del DirCom en la organización

#### 2.1 El DirCom en la organización

El big bang del siglo XXI y la nueva cultura de servicios y telecomunicaciones son el paradigma del mundo global e interconectado que hoy en día es la empresa, es aquí donde emerge la nueva figura del estratega corporativo, el director de comunicación, y se da a conocer a través de la labor investigativa que durante algunos años ha venido realizando Joan Costa, comunicólogo español, sociólogo, investigador y catedrático; quien ha sido el principal impulsador del rol del DirCom en las organizaciones actuales.

“El DirCom se enfrenta a estas situaciones de partida para darles la vuelta y restablecer la unidad de la empresa. Él no es un técnico: es un estratega global y es lo contrario de un especialista: es un generalista (gestiona el todo y las partes), y lo hace como manager que depende directamente del presidente, consejero, delegado, CEO o director general.” (Costa, 2011, pp.18-27).

En la actualidad se aprecia que la mayor parte de las empresas o instituciones ya sean privadas, públicas o sin fines de lucro cuentan con un departamento de comunicación porque entienden y valoran que la gestión estratégica de la imagen institucional, la reputación, la cultura corporativa, la comunicación interna y el posicionamiento de la organización son de gran importancia y trascendencia, por lo que no se puede dejar en manos de otras direcciones, por tal motivo el director asume la dirección de comunicación con una visión estratégica y se lo percibe como el máximo responsable de una organización ya que desarrolla, gestiona políticas comunicacionales y alinea los objetivos corporativos con los de comunicación. A través de su visión holística logra trabajar de manera articulada con las distintas áreas de la organización viendo el todo y sus partes.

Otra de las características que apunta el perfil del DirCom es ser el nuevo estratega del *management*, que poco a poco se ha desprendido de las tareas técnicas para ser más ejecutivo, cada vez depende más de la máxima autoridad convirtiéndose en el consultor estratégico de los mandos altos y a nivel directivo. Solo su capacidad de liderazgo y su visión global a largo plazo le permitirá responder a los nuevos retos que las organizaciones contemporáneas afrontan.

### **2.1.1 DirCom estratega generalista y polivalente**

**Estratega:** La comunicación es, al mismo tiempo, “estrategia” y “acción” en otras palabras inteligencia para comunicar con éxito, en este marco la labor del director de comunicación, va más allá de su departamento de comunicación, abarca la estrategia global de la organización, se encarga de definir o redefinir la misión, visión, valores institucionales, filosofía corporativa, imagen pública y reputación corporativa. Según Joan Costa “La estrategia se aplica a la conceptualización y creación de modelos de acción comunicativa en correspondencia con la acción factual de la alta estrategia de la empresa.” (Costa, 2010, p.85).

**Generalista:** Parte del holismo que es el principio de acuerdo con el cual el todo es más que la suma de las partes, es una de las constantes que encontramos en el pensamiento en red, la teoría sistémica y la gestión de la complejidad. Esta visión generalista permite a la empresa que se vea y trabaje como un todo y no como un mosaico de partes, por ello el DirCom viene siendo un generalista en un contexto súper especialista.

**Polivalente:** Trabaja en diferentes modos de acción y funciones dentro y fuera de la organización. Asume el rol de portavoz previa delegación, es el estratega y planificador de las actuaciones que generan valor a la organización. Hoy en día, al departamento de comunicación recaen varias actividades institucionales externas e internas que se relacionan con cada uno de los departamentos de la institución, por tal motivo debe contar con un director de comunicación creativo

y con grandes dosis de estrategia ya que tiene que coordinar tareas y funciones muy diversas.

En este contexto Joan Costa, indica que el DirCom “asume diversos roles y los clasifica en ocho de principal importancia:

- Estratega, ya que las estrategias planteadas deben estar acorde a la estrategia general y los objetivos del negocio.
- Asesor directo de las altas gerencias, en materia de estrategia, gestión de las comunicaciones y actuaciones.
- Político en temas coyunturales relacionados con la presidencia, por su condición de portavoz y su relación con medios de comunicación y líderes de opinión.
- Planificador de políticas, acciones, planes y procesos de comunicación.
- Defensor de la conducta ética y socialmente responsable en pro de la buena imagen y reputación.
- Animador de grupos de trabajo con el propósito de introducir una didáctica de comunicación y cultura de cooperación.
- Abogado ante la empresa ya que trasladará las expectativas de los públicos estratégicos y oportunidades.
- Ingeniero en emociones, gestiona vínculos y cuida permanentemente la imagen pública.” (Costa, 2010, p.86)

El pensamiento estratégico permite conservar una posición triunfadora, anticipándose al cambio, no reaccionando ante él, es por ello que el director de comunicación es el llamado a trabajar acorde al plan estratégico propuesto.

## 2.1.2 Clasificación del DirCom

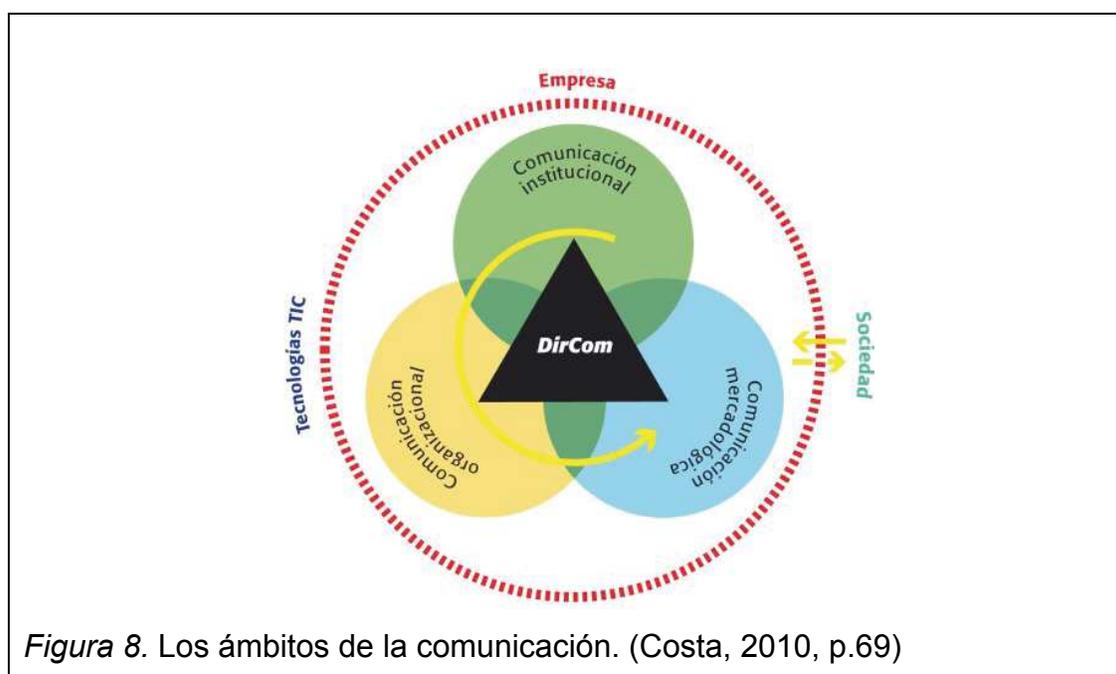
En un artículo de la Red DirCom escrito por Sandra Fuentes se describe la clasificación que hace Joan Costa sobre los ámbitos de la gestión del DirCom.

**“Liderazgo estratégico:** Define la política y la estrategia general de comunicación, en otras palabras, diseña un conjunto de acciones integradas para cubrir las necesidades corporativas de todos sus procesos y relaciones con sus diferentes públicos.

**Gestión organizacional interna:** Es el responsable de crear cambios culturales, los mismos que se centran en planificar, diseñar y llevar a cabo acciones integradoras con el fin de mejorar la comunicación interna.

**Mercadológico y comercial:** La gestión se debe centrar en fortalecer la imagen y la identidad de la organización o empresa.

En el organigrama que presentamos a continuación vemos que la labor de DirCom en el ámbito comunicacional abarca tres grandes áreas: Institucional, Organizacional y Mercadológica.



La dirección de comunicaciones representada con un triángulo, cuyo vértice superior significa la dependencia e interacción con la presidencia, dedica un gran porcentaje de su tiempo al manejo de la comunicación institucional. Los extremos laterales del triángulo son los brazos de apoyo del DirCom que a través de la dirección de comunicación colabora con las tres esferas en el campo institucional, organizacional y mercadológico. Según Joan Costa “El círculo que encierra las tres esferas significa la empresa como un todo. Y la línea discontinua de ese círculo representa la porosidad que permite que la información, los hechos y los mensajes penetren de la empresa al entorno y del entorno a la empresa.” (Costa, 2010, p.70).

### **2.1.3 El rol del DirCom en la comunicación interna**

El director de comunicación en su campo profesional debe adaptarse a las circunstancias y a las necesidades que surgen en cada momento de cada organización. Carlos Losada plantea que de acuerdo a las responsabilidades del DirCom en su labor diaria se debe tomar en cuenta los siguientes aspectos:

**“Portavoz interno:** Dentro de la organización hace las veces de portavoz de los directivos, cuando se lo amerite, es el que encarna los intereses de los mandos altos en sus comunicaciones internas del mismo modo lo hace a nivel externo. Este tipo de acciones se las hace con frecuencia en momentos de crisis.

**Auditor interno:** Cumple con el papel de auditor interno ya que es uno de sus roles, el de evaluar el funcionamiento y la utilidad de la comunicación interna de la organización. Estas actuaciones son compatibles previo diagnóstico sobre los recursos incorporados.

Este rol del DirCom como auditor dependiendo de sus recursos e intereses lo puede realizar una empresa externa especializada que por un lado mostrará neutralidad en sus observaciones.

**Formación en comunicación:** El DirCom es un asesor permanente de los directivos en su política comunicativa e incluso en su ejecución personal; juega un papel muy importante al momento de ayudar a las autoridades a construir el mensaje adecuado y analiza el mecanismo más efectivo para socializarlo con los empleados. Hace un trabajo directo para mejorar las habilidades comunicativas de los directivos y de esta manera potenciar su liderazgo y su capacidad motivadora.

**Diseño de la política comunicativa:** La función más relevante del DirCom es el diseño de la política comunicativa interna de la organización, que tiene que ver con establecer las características, protocolos, prioridades y objetivos que marcarán la pauta comunicativa de la organización frente a sus públicos en un período determinado y para lograr esto es necesario tener en cuenta lo siguiente:

- **La estructura de comunicación:** El DirCom es el responsable de diseñar el organigrama de comunicación interna contemplando el funcionamiento en todos los niveles y la relación de los diferentes públicos.
- **Plan de comunicación interna:** El director de comunicación es el llamado a diseñar la estrategia comunicativa interna de la organización, la misma que permitirá desarrollar políticas comunicacionales de manera ordenada, adecuada y medible. En este plan se deben contemplar varios factores como la delimitación de los públicos internos, objetivos y presupuesto. Se lo considera como un documento normativo de uso interno.
- **Diseño de instrumentos internos:** En este caso el DirCom es el responsable de diseñar y aplicar el conjunto de instrumentos con el fin de que llegar a todos los empleados.

Para facilitar esto es necesario definir cada uno de los públicos quienes aportarán la información necesaria para el diseño de los instrumentos internos de comunicación.” (Losada, 2011, p.54).

## **2.2 Fortalecimiento organizacional**

El concepto de organización varía dependiendo de los enfoques de estudio y de las disciplinas que lo analicen. La visión modernista sostiene que “el principal objetivo y fin de la organización es el cumplimiento de las metas propuestas. La organización es vista como perseguidora de metas y fines propuestos y previamente determinados” (Pozo, 1997, p.70).

La comunicación permite que se establezcan relaciones entre los miembros de una organización bajo un proceso de intercambio donde se asigne o delegue funciones, se establezca compromisos y se fomente el sentido de pertenencia. Cada institución u organización debe contar con una estructura organizacional sólida para dinamizar los procesos internos y promulgar de una manera más efectiva la interacción, la participación y la convivencia en el marco de la cultura organizacional.

Para llevar a cabo todo esto es importante que tanto el gerente como el director estén al tanto de todos los procesos de su organización, para luego informar constantemente al público interno sobre cambios y decisiones institucionales pero, sobre todo, diseñar un plan estratégico de comunicación con acciones realizables a mediano y corto plazo.

Si la comunicación en la organización fluye de manera adecuada y objetiva, entre los empleados se desarrolla una motivación asertiva, mejorando así el desempeño y producción de los bienes y servicios de la organización. Para lograr esto es primordial desarrollar un sentido de pertenencia con el fin de que el empleado se sienta parte de la empresa, trabaje en conjunto y tenga la suficiente confianza en la toma de decisiones.

Con esto se demuestra la capacidad y la autonomía en algunos momentos sin perjudicar los rendimientos de la empresa.

### **2.3 La comunicación interna en la organización actual**

En la organización actual la cultura organizacional es una herramienta de gestión para las empresas y organizaciones que han entendido que la realidad interna es compleja y hay que tratar adecuadamente las relaciones personales con el fin de lograr una mayor implicación e integración de sus públicos.

En los últimos años los directivos han reconocido que la comunicación interna incide directamente en la motivación de los empleados y, por lo tanto, en la obtención de sus objetivos y rentabilidad. En toda organización o empresa es fundamental integrar la comunicación interna estratégicamente para sobrevivir al medio actual y lograr que los trabajadores, quienes son el verdadero eje de la compañía, se conviertan en los verdaderos embajadores de la marca en todo momento, más aún cuando contribuyan en la proyección social de una imagen positiva. Carlos Losada manifiesta que “la comunicación interna debe ser considerada como un valor estratégico para la compañía y como tal hay que gestionarlo, orientándolo adecuadamente al logro de los objetivos de la compañía a todos los niveles” (Losada, 2011, p.12).

La finalidad de la comunicación interna tiene que ver con el amplio campo de acción en la organización, su influencia tiene consecuencias directas e indirectas en las personas que forman parte de la empresa: trabajadores, empleados y directivos, quienes son el recurso más importante de la empresa. Una de las claves que cumple con esta finalidad es la motivación del empleado ya que cualquier actuación incidirá en él.

“La motivación es una cuestión muy subjetiva y difícil de extrapolar -incluso dentro de la misma organización- y depende exclusivamente de la interpretación de la realidad de su entorno que realice el sujeto en cada momento. Por ello cada persona, cada grupo, necesita ser

considerado de modo aislado y deber ser estudiado cualitativamente para conocer de forma realista cuáles son los resortes que tiene una influencia directa en su modo de sentirse y comportarse dentro de la compañía. Y en este proceso, la comunicación es sin duda uno de los factores que mayor influencia pueden ejercer.” (Losada, 2011, p.12).

### **2.3.1 La comunicación interna y sus públicos**

Se dice que una comunicación tiene éxito cuando se conoce bien al público que se pretende influir, es importante contar con los datos suficientes de los públicos, audiencias o *stakeholders* para que el mensaje que se quiera lanzar tenga pregnancia y eficacia. De ahí la importancia de contar con la mayor cantidad posible de información cualitativa. “Un conjunto de individuos que revisten cierta homogeneidad -semejanza entre sí a sus efectos de relación con la organización- con los que la institución desea comunicarse para la consecución de un objetivo de imagen.” (Sanz, 1994).

Es importante mencionar que en una organización los públicos se definen por su posición e intereses respecto a ella y no tanto por otras consideraciones.

**Características del público interno:** En una organización el público interno está constituido por personas que se ven influenciadas en mayor o menor medida por las decisiones que se tomen. Por lo que es muy importante conocer profundamente a los públicos internos y plantear alternativas de comunicación en función de cada uno de ellos, es necesario segmentarlos adecuadamente y lograr una comunicación eficaz.

Joan Costa en 1977 elaboró un método para enlistar a los públicos definiéndolo así:

“El Mapa de públicos es un doble listado tipológico, jerarquizado, que comprende los actores internos, intermediarios y externos. El criterio para su construcción es la agrupación por tipos de públicos, cuya lógica

de las agrupaciones es la clasificación de los públicos en base a la clase de intereses concretos que vinculan a la empresa con las distintas tipologías sociales y recíprocamente. Dicho mapa implica la jerarquización de éstos según la importancia estratégica que tienen para la empresa.” (Costa, 2010, p.108)

**Embajadores de la empresa:** Se dice que los colaboradores de una empresa son los mejores embajadores, son los principales difusores de opinión al interior como al conjunto de los públicos externos, por lo tanto se los considera como un público prioritario ya que hacen posible el funcionamiento normal de la organización y de su imagen.

Por tal motivo, la mayoría de organizaciones buscan estratégicamente desde la comunicación y desde otros ángulos aumentar el nivel de compromiso de los empleados y analizar hasta qué punto son capaces de identificarse con los productos o servicios que ofrece la empresa a la que pertenecen. Además es todo un reto descubrir qué aspectos son los que comprometen a los empleados para mejorar su desempeño y compromiso con la organización.

Carlos Losada en su material teórico toma como ejemplo a la multinacional Kellogg’s, quien define su filosofía interna a partir de la siguiente declaración:

“Los tres componentes que hacen de Kellogg’s una empresa distinta son: **Nuestras Personas, Nuestra Pasión y Nuestro Orgullo.**

**Nuestras personas (*people*):** Nuestra fuerza reside en el equipo humano que compone nuestra compañía. El compañerismo junto con los valores nos acompaña en nuestro día a día y nos ayudan a tener un gran ambiente de trabajo.

**Nuestra pasión (*passion*):** Responde a la forma en la que los colaboradores abordan los proyectos, unos retos que son vividos con entusiasmo y mucha entrega.

**Nuestro orgullo (*pride*):** Cada uno de nosotros se siente orgulloso de trabajar en Kellogg's, una compañía con 100 años de historia y cómo contribuimos entre todos para que siga creciendo año a año.

La diversidad es otro de los elementos diferenciadores más destacables de nuestro equipo humano. En Kellogg's Iberia se trabaja con profesionales de más de 10 nacionalidades distintas y el 60% de los puestos de dirección están ocupados por mujeres. Impulsamos la búsqueda de personas comprometidas y con potencial de seguir creciendo. Los colaboradores tienen iniciativa, creatividad, buena disposición al cambio, son positivos y orientados a resultados de equipo por encima del éxito individual y les gustan los retos.

Se trabaja con objetivos medibles que nos ayudan a clarificar nuestro trabajo y planificar nuestro tiempo. A su vez, nos permiten conciliar la vida laboral y personal, fundamento de una **cultura flexible** en la que la clave es el tiempo bien invertido y la calidad de trabajo realizado. Desarrollamos el proceso de "**Gestión de Talento**" con el objetivo de fomentar un alto desempeño en todos los colaboradores y preparar a los managers futuros, analizando rigurosamente sus habilidades y estudiando su protección de una forma realista. Se trabaja activamente en proyectos de desarrollo ayudando a la persona a crecer tanto en su puesto como desempeñando nuevas oportunidades profesionales. "(Losada, 2011, p.26).

### **2.3.2 Tipos de comunicación interna**

De acuerdo a la naturaleza de las organizaciones que son fruto de realidades formales e informales, han permitido que se generen distintos canales de comunicación, de la misma índole, siendo su principal función transmitir mensajes sobre la situación actual de la empresa a sus colaboradores.

**Comunicación formal:** Es aquella comunicación que transmite mensajes de aspecto laboral u oficial y está perfectamente definida e incluso dibujada, su velocidad es lenta debido a las formalidades burocráticas. Se conecta directamente con los distintos tipos de comunicación interna que transcurren por esos canales: comunicación descendente, ascendente y horizontal.

**Comunicación informal:** Es aquella que utiliza canales de comunicación no oficiales y surgen de las relaciones sociales que se generan dentro de la organización siendo esta más veloz que la formal. El rumor es un medio de comunicación que aparece cuando los canales formales no proporcionan la suficiente información al personal de la organización.

**Comunicación descendente:** Se considera una comunicación básica y tradicional, surge de la alta dirección y desciende de forma vertical a los niveles inferiores. Según Francisca Morales en uno de sus artículos escritos para la Red DirCom manifiesta que la misión de esta comunicación:

“Es transmitir instrucciones y órdenes en base a las actividades que se han de realizar y objetivos que se deben conseguir por todos y cada uno de los miembros que la forman (responsables y subordinados) así como de todos aquellos aspectos que son necesarios para su correcto funcionamiento. Los mensajes descendentes deben ser veraces, sensatos, claros y siempre han de contener información necesaria e interesante para los públicos a los que está dirigida.” (Morales, pág. 5).

**Comunicación ascendente:** Nace de la base de los colaboradores y se dirige en función de los canales formales de comunicación hacia la alta gerencia de la organización, se la considera una comunicación corporativa óptima puesto que permite:

- Comprobar si la comunicación descendente se ha producido y trasladado de forma eficaz.

- Recoger aportes de todos los rincones de la organización ya que son muy útiles para diseñar las políticas estratégicas de la empresa.

“Está comprobado que los directivos tienden a recibir información donde sus empleados le comunican aquello que ellos desean que conozcan, eliminando de sus mensajes aquellas informaciones que puedan desagradar a sus superiores, tienden a enviar mensajes maquillados. Esto provoca que la retroalimentación, relacionada con el funcionamiento y logro de objetivos en los puestos inferiores y medios de la empresa, sea recibida de forma inexacta por la dirección.” (Morales, pág. 6).

Para lograr una correcta transmisión de comunicación ascendente se debe enfatizar en la necesidad de recibir información precisa y real que se aproxime a la realidad de la organización en cualquiera de sus áreas.

**Comunicación horizontal:** Se desarrolla entre empleados o departamentos de un mismo nivel jerárquico, utiliza los canales oficiales y es totalmente informal. Los mensajes horizontales son principalmente de naturaleza coordinadora, pero para lograr su efectividad es importante fomentar las relaciones interpersonales ágiles y cooperativas entre los empleados para desarrollar confianza y generar cooperación entre ellos.

Se habla de que la comunicación interna, en una organización, puede fluir de dos maneras verticalmente (ascendente y descendente) y por otra parte horizontalmente.

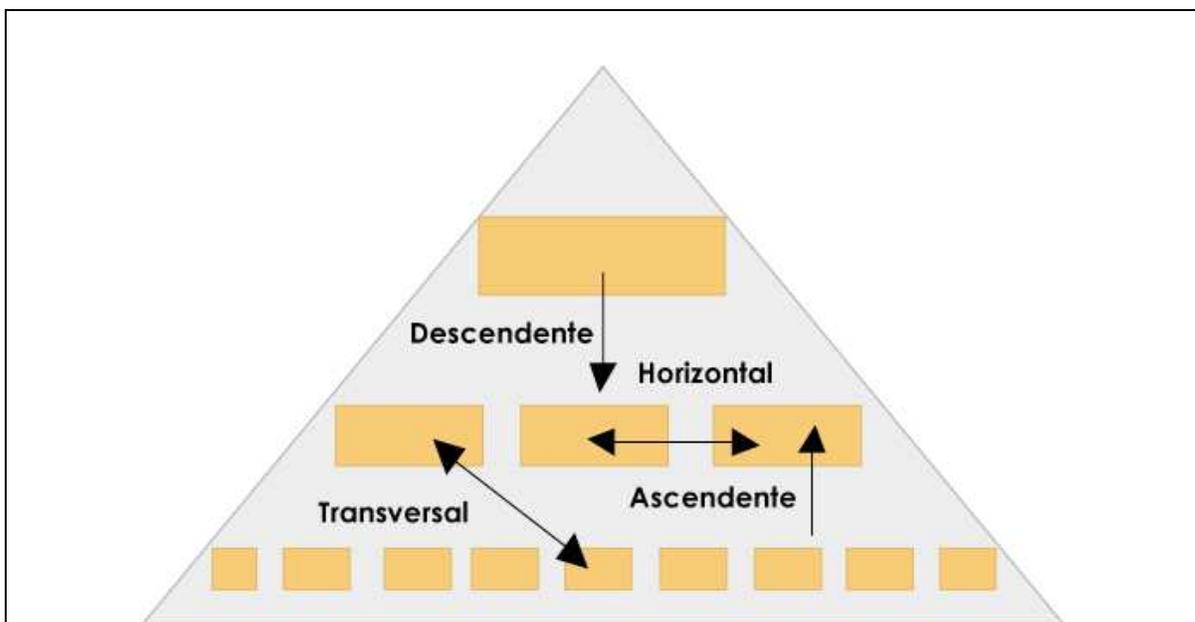
### **2.3.3 Flujo de la comunicación interna y elección del canal adecuado**

Para lograr un flujo adecuado de la comunicación interna hay que considerar los tipos de comunicación empresarial como:

**Comunicación vertical descendente:** Surge de un nivel superior de la organización a un nivel más bajo, este tipo de comunicación es utilizada por los líderes de grupos, gerentes y directores con el afán de asignar tareas, cumplir metas, proporcionar instrucciones o solucionar problemas.

**Comunicación vertical ascendente:** Es la que fluye desde los empleados hasta la gerencia, en otras palabras, en sentido opuesto. Se la utiliza para retroalimentar a los mandos altos, para informarles sobre problemas, progresos, sobre el sentir de los empleados con sus compañeros de trabajo y al interior de la organización, sobre todo para mejorar cualquier situación que se dé al interno.

**Comunicación horizontal:** Este tipo de comunicación se da cuando dos o más miembros de una empresa u organización y que se encuentran en el mismo nivel intercambian información. También se la considera una comunicación efectiva ya que evita los procesos burocráticos.



*Figura 9.* Tipos de comunicación empresarial

Tomado de Vértice, 2008, Comunicación Interna, recuperado el 5 abril de 2014, de <http://books.google.com.ec>

### **2.3.4 Determinación de cuál es el canal más adecuado al momento de comunicar**

La elección del canal más adecuado depende principalmente del tipo de mensaje que se quiere transmitir ya sea rutinario o no.

“El mensaje rutinario tiende a ser directo y con un mínimo de ambigüedad mientras que los no rutinarios son complicados y tienden a confundir. Los gerentes pueden comunicar los mensajes rutinarios a través de los canales que no poseen mucha riqueza (panfletos, boletines, informes generales, memorandos y cartas), mientras que pueden comunicar los mensajes no rutinarios a través de los canales ricos como el correo electrónico, teléfono y conversaciones cara a cara. Un gerente de alto rendimiento estará más sensible a la adecuada selección del canal a la hora de transmitir la información.”(Fernández, 1991, p.124).

### **2.3.5 Herramientas de comunicación interna**

Dentro de la comunicación formal los instrumentos más habituales y eficaces que se pueden aplicar en dirección ascendente, descendente y horizontal son:

**a) Manual de bienvenida:** Este instrumento forma parte de los canales de comunicación interna descendente, es uno de los más conocidos y eficaces que se le entrega al empleado recién llegado a manera de bienvenida para que conozca los aspectos imprescindibles de la organización y se pueda desenvolver con total confianza en el entorno.

En su material teórico Carlos Losada cita a Cesar Rodríguez (2008), quien recomienda que el manual de bienvenida debe contener los siguientes elementos:

- “Dossier de los principales datos de la compañía (presentados de una forma amena, gráfica, e incluso simpática).
- Quién es quién (directorio de todas aquellas personas con las que trabajará más a menudo, con teléfonos y e-mail, perfil profesional e incluso personal como aficiones, y principales tareas que desarrolla en su departamento).
- Un elemento de consulta (como un calendario de sobremesa, agenda telefónica).
- Carpeta/Dossier donde introducir aquellos documentos sensibles y que deban guardar Información sobre retribuciones, beneficios sociales y salud laboral.
- Bienvenida del Presidente.
- Elemento contenedor (por ejemplo, la caja que contenga todos los elementos y que se le pueda entregar al nuevo empleado o la pueda transportar). Este elemento es un salto cualitativo en la creatividad de la presentación del que puede prescindirse si así se considera.” (Losada, 2011, p.61).

**b) Intranet y portal del empleado:** Por su impacto este instrumento cumple como un canal de comunicación ascendente, descendente y horizontal. El portal del empleado no es más que la evolución de la Intranet, es un sitio web cuya intención es ser más interactivo y amigable.

Ventajas del uso de estas herramientas:

- Su acceso es constante y sencillo a toda la información institucional.
- La actualización del contenido es permanente.

- El *feed-back* de una intranet hacia sus usuarios es alto.
- La participación de los empleados es real permitiendo que se forme una red interna.
- Es una herramienta útil de acceso amplio a todos los lugares de la organización y en cualquier formato.

c) **Redes sociales:** Es un instrumento de comunicación interna efectivo visto desde el punto de vista formal e informal, su característica principal es el intercambio permanente de información con inmediatez y en donde las relaciones entre usuarios son la base fundamental. Este grupo de herramientas permiten una comunicación entre sus equipos de trabajo rápidos y eficaces, además permite un acercamiento no necesariamente profesional, esto permite ampliar la visión laboral de la información y mejorar las relaciones sociales entre sus miembros.

Para que los usuarios de las redes sociales no pierdan el interés es necesario que se cuente con “un *community manager* que se encargará de cuidar y mantener la comunidad de seguidores con las siguientes responsabilidades:

- Compartir constantemente información ya que es importante dar a conocer los contenidos informativos, generar tráfico y una audiencia más amplia.
- Explicar la posición de la empresa a la comunidad: ser la voz y el rostro de la organización en la red social. Las opiniones no deben ser personales, sino de la organización como tal.

- Buscar líderes dentro de la red promueve que los vínculos entre sus miembros sean más intensos y constantes, para lo cual es bueno localizar a los potenciales líderes y apoyarse en ellos.
- Encontrar vías de colaboración entre la comunidad y la empresa para facilitar la interacción entre los trabajadores y la organización.” (Losada, 2011, p.69).

**d) Reuniones:** Las reuniones son un instrumento eficaz que se utiliza en la comunicación ascendente, descendente y horizontal o en muchas ocasiones al mismo tiempo, el contacto humano enriquece esta herramienta, por ello la realización de este tipo de encuentros con dos o más miembros de la organización son importantes para compartir temas de interés, es por eso que la mayoría de las organizaciones apoyan este tipo de reuniones para que los directivos y empleados compartan sus criterios, mejoren su empatía y se sientan escuchados. No todas las reuniones tienen el mismo propósito por lo que existen distintos formatos:

- **Reuniones de ciclo:** Están dirigidas especialmente a los equipos de ventas y se realizan en períodos cortos, en ellas se discuten los objetivos y se hacen los balances de situación comercial. Se presentan las promociones y los distintos procedimientos que se llevarán a cabo en cada una de las unidades.
- **Seminarios de información o jornadas de reflexión:** Son reuniones de varios días con personal de la organización, la locación puede variar ya sea en las mismas instalaciones o en un lugar apartado, el objetivo de este tipo de seminarios es tener una reflexión más profunda sobre los problemas profesionales, que el empleado se sienta con toda la libertad de opinar, exista serenidad en cada uno de sus comentarios sin miedo a represalias, pero hay que tomar en cuenta que si no se toma las

debidas precauciones en la organización puede ser considerada la jornada de reflexión en una pérdida de tiempo.

- **Comisiones y grupos de estudio:** Son reuniones con ciertos miembros del personal con el fin de solucionar un problema técnico, comercial, publicitario. El número de personas debe ser limitado, lo que se pretende con este tipo de reuniones es sensibilizar a los empleados sobre los problemas de la empresa y hacer un llamado a estar más atentos.
- e) **Boletín o periódico interno:** Este instrumento es uno de los más antiguos y se lo utiliza en la comunicación ascendente, descendente y horizontal. Su difusión es masiva llegando a todos los empleados de la organización; el boletín o revista informativa, para que cumpla con su fin, debe cumplir con algunas características: su periodicidad deber ser regular, sus contenidos actuales referentes a la organización y su entorno; la redacción y su maquetación debe ser elaborada desde el punto de vista periodístico; la temática debe cumplir con las necesidades del público interno mas no como un medio de protagonismo personal de los directivos.
- f) **Tablón:** Este instrumento se lo utiliza en la comunicación ascendente, descendente y horizontal, es prácticamente un tablón de anuncios internos cuyos contenidos deben ser estructurados en función de los lectores. Esta herramienta es muy utilizada en situaciones de crisis ya que se puede ir colocado la información que va saliendo sobre un hecho o tema relevante para la empresa. “El tablón es una de las fuentes más utilizadas de información dentro de la empresa, es la más flexible para difundir cualquier información” (Vertice, 2008, p.13).
- g) **Carta del presidente:** Es una herramienta de comunicación descendente, estas cartas son comunicaciones personalizadas del presidente de la empresa hacia sus subordinados ya sea de reconocimiento profesional, aniversario, jubilación, etc. Su objetivo es que los empleados se identifiquen

con la máxima autoridad y refuercen su liderazgo a través de una comunicación personalizada.

- h) **Buzón de sugerencias:** Es una herramienta de comunicación ascendente que sirve para recoger las opiniones de los empleados, el objetivo es hacer llegar a los directivos las sugerencias, necesidades u opiniones siempre que sea relevante para el mejoramiento de la empresa. Uno de sus inconvenientes es que los informantes son anónimos.
  
- i) **Blogs:** Esta herramienta de comunicación interna es un espacio para que los empleados de la empresa puedan sugerir y discutir ideas sobre distintos temas de interés. Es muy útil para gestionar el conocimiento y poner en marcha un proyecto. Los blogs son una herramienta sin restricciones de tiempo, horario y espacio, son de fácil uso además fomentan la cooperación y el intercambio de información.
  
- j) **Comunicación audiovisual:** Esta herramienta de comunicación interna, por su naturaleza audiovisual, amplía las posibilidades de transmisión de información, ya que cada computador personal se convierte en un medio visual de acceso sencillo a los contenidos diseñados por la organización.

En resumen, el DirCom cuenta con varios instrumentos de comunicación para llevar a cabo sus estrategias y cumplir con sus objetivos, sin embargo no garantizan el éxito de su labor sino más bien pueden ser la solución a los problemas y necesidades detectadas al interior de la organización.

“Un ejemplo de compromiso claro con la comunicación interna y de multiplicación útil de sus instrumentos es Kellogg’s (Premio a las Mejores Prácticas en Comunicación interna, otorgado por el Observatorio de Comunicación Interna, en la categoría de “Marca Interna”). Esta organización emplea en España las siguientes herramientas: encuentros, reuniones periódicas, reuniones de reporte directo, intranet, *newsletter*, boletín interno, blogs, mails, tablón de

anuncios, buzón de sugerencias, manual de bienvenida, celebración de éxitos programas de reconocimiento, acciones puntuales (cena de Navidad, fiesta con los niños) curso de bienvenida y evaluaciones (encuestas interna y participación en *Great Place to work*).” (Losada, 2011, p.81).

## **2.4 Cultura organizacional**

### **2.4.1 Definición de cultura**

La cultura es un factor de cambio y de diferenciación de otras organizaciones, esto hace que la misma se fortalezca tanto interior como exteriormente, contar con una cultura organizacional fuerte permite que una empresa sea más eficiente.

“La cultura es un componente estratégico de la identidad de la empresa y, por eso mismo, un factor de gestión, o de cambio y también de diferenciación, tanto en el interior de la organización entre grupos, como en el exterior entre la empresa, el mercado y la sociedad. Esto es particularmente destacable en el terreno de los servicios, donde la cultura es el vehículo de la satisfacción del cliente y de los públicos más cercanos. Y ella es también la que induce la práctica de una conducta ética, así como de la calidad, la personalidad y el estilo de la empresa en la formación de valor” (Costa, 2010, p.132).

Carlos Losada cita a Justo Villafañe (1999), quien define a la cultura corporativa como la construcción social de la identidad de una organización, asegura que las personas que son parte de ella construyen significados y le dan otro sentido a los hechos que definen esa identidad, por lo tanto “la cultura es el instrumento que los grupos humanos insertos en una organización tienen para dar sentido a su actividad, o quizá para encontrar sentido a esa actividad”. (Losada, 2011, pág. 31).

También asegura que la cultura se caracteriza porque condiciona el comportamiento de la organización, haciendo racional muchas de las actitudes que unen a los públicos internos y definen la manera en la que los empleados perciben sus relaciones y el entorno.

De hecho la cultura es la guía del comportamiento de los empleados de una organización, es la que determina las características y actuaciones o desde otro punto de vista “las reglas del juego”, de la misma manera sucede con la personalidad que determina la identidad y la conducta de una persona.

Partiendo de la cultura se puede decir que la comunicación organizacional se basa en estrategias y actividades con el fin de direccionar correctamente el mensaje que circulará entre los miembros de una organización o influir en la conducta y opinión de los públicos internos y externos para que los objetivos se cumplan con más rapidez.

#### **2.4.2 Los cuatro niveles de la cultura corporativa**

Carlos Losada, en su material teórico cita a Shein 1984 y Scholz 1987, quienes se refieren a los cuatro niveles de la cultura corporativa, “variables decisivas para entender el modo en que la comunicación puede influir en el desarrollo de los acontecimientos y en la orientación cultural de la organización, dichos niveles facilitan información útil para comprender los lugares y modos en lo que es posible intervenir culturalmente para modificar la forma en la que está orientada la cultura en cada momento.” (Losada, 2010, p.34).

A continuación se describe los cuatro niveles mencionados anteriormente:

- a) Nivel de los artefactos y los rituales.
- b) Nivel de la tradición.
- c) Nivel de los valores.
- d) Nivel de los supuestos básicos.

La comunicación realizada por el DirCom interviene en cada uno de estos niveles con el fin de lograr los objetivos culturales a través del comportamiento de los miembros de la organización desde la línea estratégica.

- a) **Nivel de los artefactos y rituales:** Aquí se encuentran todos los elementos del diseño corporativo visual en todos los niveles: señalética, mobiliario, diseño de productos, arquitectura del lugar e indumentaria del personal. Los rituales corresponden a los eventos que se dan en la organización: eventos de integración, aniversarios, casas abiertas, promociones, reuniones informativas, talleres de capacitación y campañas de salud ocupacional.
  
- b) **Nivel de la tradición, las leyendas, los mitos y héroes:** Aquí se encuentran las historias relacionadas a los fundadores de la compañía quienes se relacionan con los valores de la cultura concreta, es el lugar de los héroes que dejaron su huella en la organización, así como sus anécdotas de hechos, lugares, emprendedores, etc.
  
- c) **Nivel de los valores:** Es el más importante de la cultura ya que aquí se encuentra el conjunto de prioridades, lo que piensan y sienten los miembros de la organización y la manera de ver la realidad a nivel general.
  
- d) **Nivel de los supuestos básicos:** Los supuestos básicos se refieren a aspectos sobrentendidos entre los colaboradores de la organización sin ningún espacio de discusión, dichos supuestos se refieren al medio ambiente, a la esencia de las personas, su conducta, comportamiento y relación con el resto. Además de ser lo medular de la cultura organizacional tienen una gran influencia en el comportamiento de las personas.

## 2.5 Auditoría estratégica de imagen global

En una organización, el DirCom tiene la responsabilidad de modernizar, construir y gestionar su imagen al igual que su reputación, esto es parte de su actividad estratégica, creativa y planificadora; la imagen es única ya que describe las actividades de la empresa y la acompaña durante toda su trayectoria, por eso es muy importante cuidarla.

Para Joan Costa, la responsabilidad más universal y permanente del director de comunicación es “ser el guardián de la imagen y por eso acude a investigaciones específicas con la Auditoría Estratégica Global para saber en su momento dado que imagen tenemos hoy, y por qué esa y no otra. Y cuando lo sabe, debe hacerse otra pregunta: esta imagen actual que tenemos, corresponde con la realidad y con los objetivos globales de la empresa. ¿Qué habría que cambiar y hasta dónde es posible cambiar?” (Costa, 2010, p.106).

A pesar de que una empresa se encuentre en un período de estabilidad absoluta, es necesario saber cuál es su realidad actual, cuál es la percepción de sus públicos, qué cosas deberían ser cambiadas para su mejoramiento y crecimiento. Todos estos cuestionamientos son importantes ya que el mantenerse en una rutina crea una sensación de no saber qué es lo que está pasando más allá de lo que se percibe. En este contexto, siguiendo la propuesta metodológica de Joan Costa, se habla de que una Auditoría estratégica debe contemplar algunos aspectos que se muestran en el siguiente cuadro:

Tabla 1. Auditoría estratégica global

<b>Investigación múltiple</b>	
<b>Método</b>	<b>Objetivo</b>
1. Encuestas sobre una muestra de todos los públicos de la empresa (mapa de públicos)	Proyecto estratégico: - Qué imagen se tiene y por qué - En que debe ser modificada

2. Observación ambiental		
3. Examen documentario y de materiales		
4. Análisis de procedimientos		
<b>1. Consulta - opiniones a nivel:</b>		
Interno	Intermediario	Externo
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Presidencia/Consejo</li> <li>- Directores Generales</li> <li>- Mandos intermedios</li> <li>- Empleados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Accionistas</li> <li>- Proveedores</li> <li>- Líderes de opinión</li> <li>- Medios de comunicación</li> <li>- Prescriptores</li> <li>- Asociación de Consumidores y usuarios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Clientes:</li> <li>- Preferentes <ul style="list-style-type: none"> <li>- Antiguos</li> <li>- Nuevos</li> </ul> </li> <li>- No clientes</li> <li>- Otros públicos</li> </ul>
<b>2. Observación ambiental– estado de entornos:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Puntos de venta (exterior e interior)</li> <li>- Merchandising</li> <li>- Sucursales</li> <li>- Cajeros automáticos</li> <li>- Señalética</li> </ul>		
<b>Branding</b>		
- Observación funcional, estética, imagen		
<b>3. Examen documentario, materiales y procesos</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Naming</li> <li>- Comunicaciones internas</li> <li>- Noticias de prensa (financiera/general)</li> <li>- Portafolio de productos/servicios</li> <li>- Publicidad</li> <li>- Otros</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identidad visual corporativa <ul style="list-style-type: none"> <li>- Marcas</li> <li>- Estructura de marcas</li> <li>- Papelería</li> <li>- Páginas web</li> <li>- Embalajes</li> <li>- Folletos</li> <li>- Packaging</li> <li>- Objetos</li> </ul> </li> </ul>	

*Nota:* Adaptado de El Dircom Hoy, 2010, pp.105-106.

Al realizar una auditoría global nos permitirá establecer los diversos públicos a investigar, en un principio no se fija qué cosas en concreto se quiere investigar, sino que se busca las opiniones y actitudes de todos los públicos que forman parte de la organización. Por otra parte las opiniones y actitudes son indicadores reveladores más allá que las percepciones, son el reflejo de las

experiencias personales de los públicos en y con la empresa, quienes constantemente aportan información crítica, sensible y diversa para realizar la auditoría.

Para Joan Costa la información obtenida en una auditoría sobrepasa el sentido inmediato de Imagen como producto de sensaciones y percepciones.

“Los datos obtenidos con la auditoría podremos relacionarlos con los vectores del paradigma del siglo XXI y ubicar las causas de la imagen real existente (positivas y negativas) en las tres esferas de la comunicación: institucional, organizacional, mercadológica. Después de haber culminado la auditoría se procederá a elaborar el diagnóstico y las recomendaciones, tanto con el objeto de corregir los aspectos negativos que han sido registrados para adaptar la imagen existente a la imagen ideal que corresponde al proyecto de empresa.” (Costa, 2010, p.107).

Para Guillermo Bosovsky, la auditoría de imagen global es el paradigma más importante de investigación como gestión estratégica en el marco de las funciones del DirCom. Es la más eficaz de todas las investigaciones posibles para una empresa.

“Para realizar una auditoría es necesario utilizar algunos procesos técnicos de investigación, complementarios y sinérgicos:

1. *Briefing* para formular y discutir a fondo la demanda de la auditoría.
2. Elaboración del proyecto de la auditoría por parte del investigador en consenso con la empresa.
3. Designación formal de un representante de la empresa que funcione como interlocutor principal y cotidiano en el proceso de la auditoría.

4. Creación de las coordinaciones organizativas y políticas para que la auditoría de imagen pueda ser llevada a cabo.
5. Un DAFO (análisis de puntos fuertes, débiles amenazas y debilidades) focalizado en la imagen y comunicación, con los líderes estratégicos de la empresa.
6. Entrevistas en profundidad con los principales emisores de la empresa.
7. Análisis de un corpus representativo de elementos materiales, puntos de venta propios y piezas de comunicación de la empresa.
8. Análisis o re-análisis de informes existentes.
9. Análisis de un corpus representativo de noticias y artículos periodísticos que haya aparecido en los medios de comunicación referidos a la empresa en un tiempo determinado.
10. *Focus groups* y/o entrevistas en profundidad con empleados representativos de los principales colectivos dentro de la empresa.
11. Según los casos, realizar encuestas (cualitativas) a todos los empleados.
12. Entrevistas en profundidad con algunos líderes de opinión.
13. *Focus groups* y/o entrevistas en profundidad con accionistas actuales y potenciales de la empresa.
14. Entrevistas en profundidad y/o *focus groups* con personas representativas de los principales interlocutores funcionales de la empresa.

15. *Focus groups* con clientes (eventualmente, cuando no se puede o no corresponde se hacen entrevistas en profundidad).
16. Encuesta cualitativa a una muestra estadísticamente representativa de clientes.
17. Encuesta cualitativa a una muestra estadísticamente representativa de personas que, sin ser clientes forman, parte de la opinión pública.
18. Análisis detallado de cada elemento y análisis cruzado de los resultados de todos los elementos anteriores.
19. Síntesis: Identificación de los rasgos dominantes de la imagen, elaboración de mapas de emisores y de públicos, diagnóstico de coherencias e incoherencias entre la imagen deseada en la estrategia de la empresa y la imagen producida en los públicos.
20. Elaboración de recomendaciones en función de los resultados de los trabajos de diagnóstico, aportación de recomendaciones para la estrategia de imagen y comunicación de la empresa.
21. Workshop de presentación y discusión de resultados.
22. Elaboración de un informe final escrito.” (Master Dircom, 2005, pp.39-40).

En este contexto podemos ver que el DirCom necesita utilizar la investigación para poder cumplir de mejor manera su función estratégica. Por otra parte vemos que en un proyecto de comunicación es necesario escuchar a sus públicos y es importante realizar una investigación de consulta a los públicos estratégicos, analizar sus mensajes y los factores que intervienen para potenciar su imagen.

### 2.5.1 El mapa tipológico de públicos

El mapa de públicos es una representación total que permite visualizar a través de un mapa temático los diferentes públicos que se vinculan a la organización, identificándolos y situándolos jerárquicamente de acuerdo al orden de importancia.

Este mapa es la respuesta al cuestionarnos ¿A quiénes preguntar? Es un método de listado que fue elaborado y publicado por Joan Costa en 1977. Dicho mapa es un listado tipológico y jerarquizado que contiene a los actores internos, intermediarios y externos agrupados por tipos de públicos en base a la clase de intereses que vinculan a la empresa con las distintas tipologías sociales recíprocamente. Su jerarquización va acorde a la importancia estratégica que se quiere lograr en la organización, iniciando con los públicos internos, *stakeholders* y continuando con los externos, hasta llegar a los más distantes en la opinión pública.

“El mapa de públicos es global y sistémico. Incluye los dos sistemas, distintos pero interdependientes, que son la empresa y su entorno social. El orden en que se sitúan los tipos de públicos internos va desde el núcleo de la empresa hasta los límites que la definen. Al insertarse en el campo social, sus públicos externos van de los más próximos a ella (*stakeholders*) hasta los más distantes.”(Costa, 2010, p.109).

### 2.5.2 El modelo de la imagen

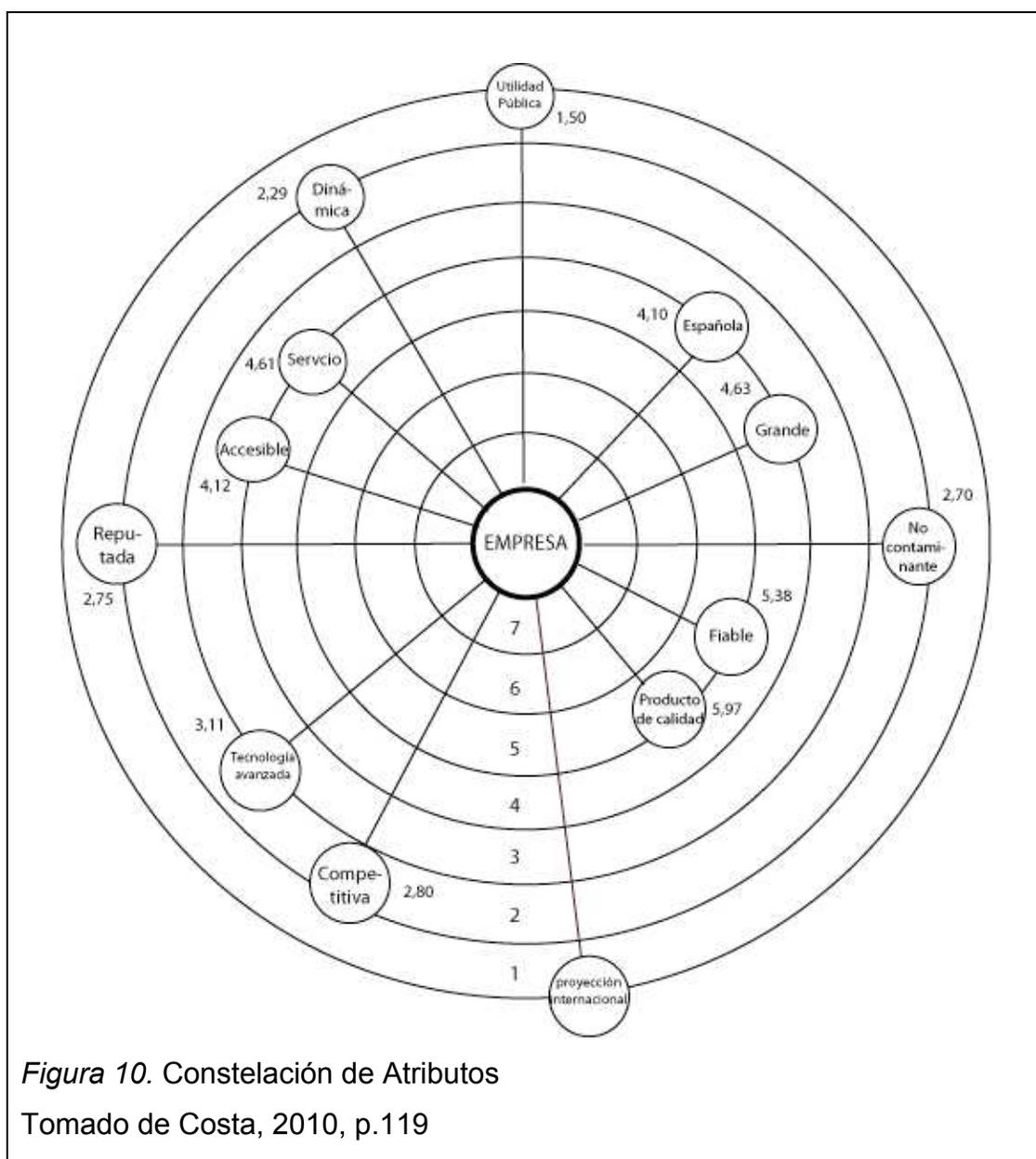
A través de este modelo se puede representar la imagen actual que se ha obtenido de la auditoría global o en algunos casos para pasar de la situación actual a la futura. Para esto es importante conocer la realidad actual de la organización para luego transformarla. Este modelo es también un instrumento que se lo puede llamar “proyectual, un proyecto de cómo deberá ser la imagen en el futuro para que se corresponda y refuerce los objetivos y estrategias de la empresa”(Costa, 2010, p.104).

En este caso es el DirCom el que propone los elementos del modelo para la imagen futura, los mismos que servirán para plantear las acciones en base a los hechos correspondientes a la estrategia y las acciones comunicativas. Lo aconsejable es crear el modelo antes de que la imagen exista y convertirla en una imagen real.

### **2.5.3 La constelación de atributos**

La constelación de atributos es un método de visualización que fue creado por Abraham Moles en 1967 y desarrollado por Joan Costa 1977 con el fin de adaptarlo a las organizaciones actuales. Este modelo de imagen consiste en un modo de representar gráficamente a través de una estructura de atributos los diferentes componentes que son vinculados a la organización. Los datos obtenidos servirán para la construcción de la constelación y provendrán del análisis de los resultados de la auditoría global y su diagnóstico. En la fase posterior al diagnóstico las opiniones de los encuestados, “son recodificadas sintéticamente en atributos, que son las palabra-clave para operar con ellas.” (Costa, 2010, p.112).

Para obtener la imagen mental es necesario construir una estructura de atributos donde estos interactúen entre ellos formando un conjunto de significados y de esta manera obtener el modelo original de la conducta. El modelo real que mostramos como ejemplo se compone de siete círculos, en cada uno se coloca un atributo que debe estar asociado a la empresa (que es el centro), de una manera escalonada donde los más cercanos a ella son los que tienen la mayor fuerza psicológica pero a la vez se va construyendo la imagen mental.



*Figura 10. Constelación de Atributos*

Tomado de Costa, 2010, p.119

#### **2.5.4 La medición de la imagen**

Este modelo es una fusión de la auditoría global y el modelo de la imagen ya que ambas aportan y facilitan la modificación de la imagen o la implantación de la misma en una nueva empresa. De acuerdo al texto de Joan Costa la constelación de atributos es el modo para establecer el modelo de la imagen, ya que nos permite visualizar a través de un esquema la imagen real actual, la futura y medir su valor psicológico subjetivo.

Para llevar a cabo esta medición es importante:

- Realizar una encuesta para que el público defina los 8 atributos que se consideran principales para la empresa.
- Pedirle al público encuestado que evalúe cada atributo tomando en cuenta la valoración del 1 al 10.
- Con los resultados obtenidos, diseñar el esquema similar al que se plantea en la constelación (7 niveles) y colocar cada uno de los atributos en el extremo de una escala de 10 grados.

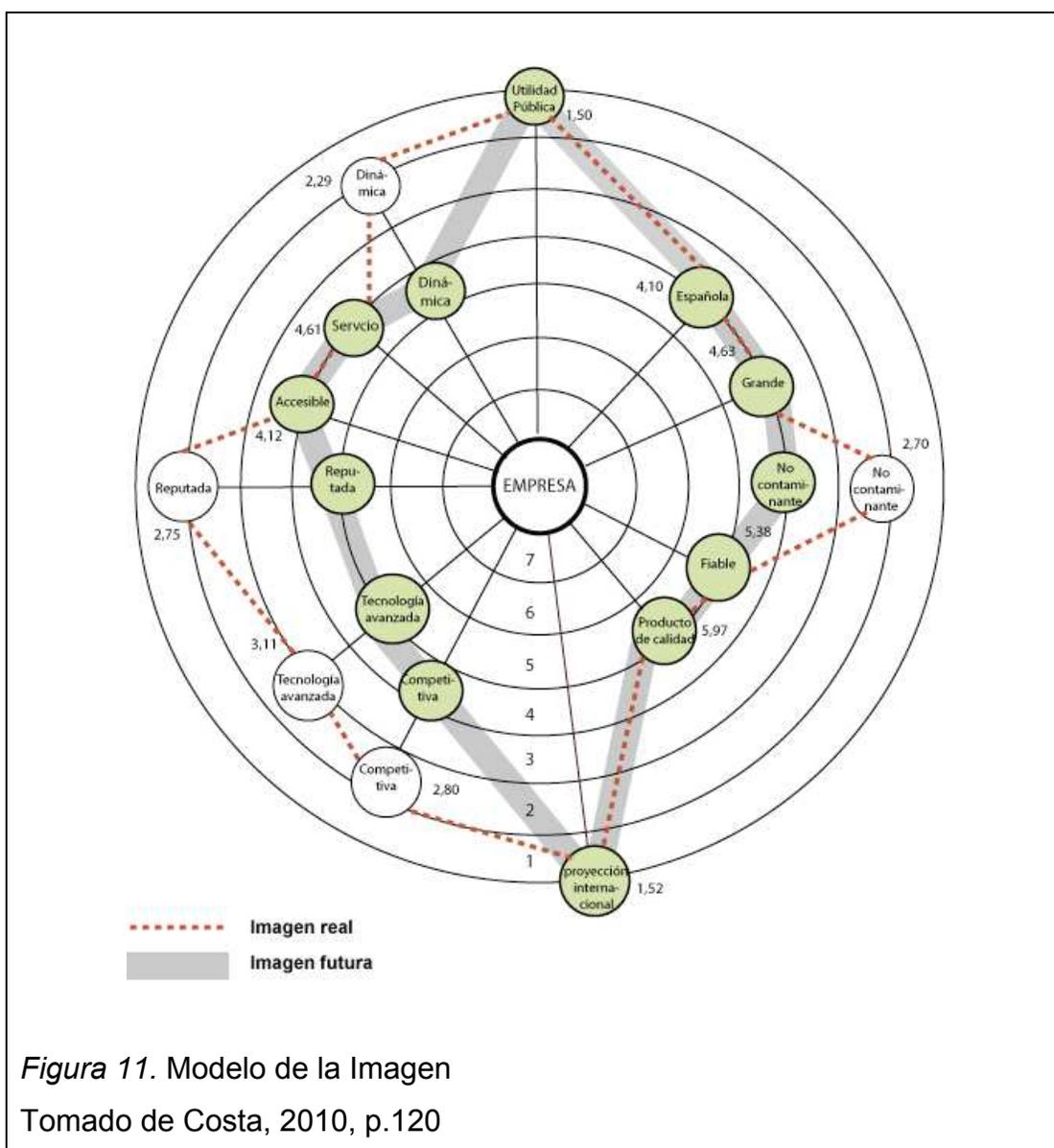
Para establecer el modelo de imagen actual, se presentan los atributos proporcionados por los públicos encuestados a manera de *top of mind* y en orden jerárquico y en la medición de la imagen se obtiene el valor cuantificado de cada atributo que ha sido otorgado por los públicos.

#### **Modelo de la imagen**

Para visualizar el modelo de la imagen que anteriormente mencionamos es necesario diseñar el esquema donde se marcará la valoración numérica de cada atributo en su escala jerárquica; una vez concluido esto se procederá a unir los puntos de las escalas para visualizar el perfil de la imagen actual.

Ahora, sobre el mismo esquema, se marcarán en las escalas los valores ideales que la empresa plantea para su perfil de imagen futura.

“Pasar de la situación actual a la futura es el objetivo de las decisiones estratégicas previstas por la empresa y las que establezca el DirCom con el fin de definir las acciones y las tácticas necesarias a llevar acabo, tanto en el campo de las actuaciones como en el de las comunicaciones. Tales decisiones tomarán la forma final del Plan Estratégico Global.” (Costa, 2010, p.114).



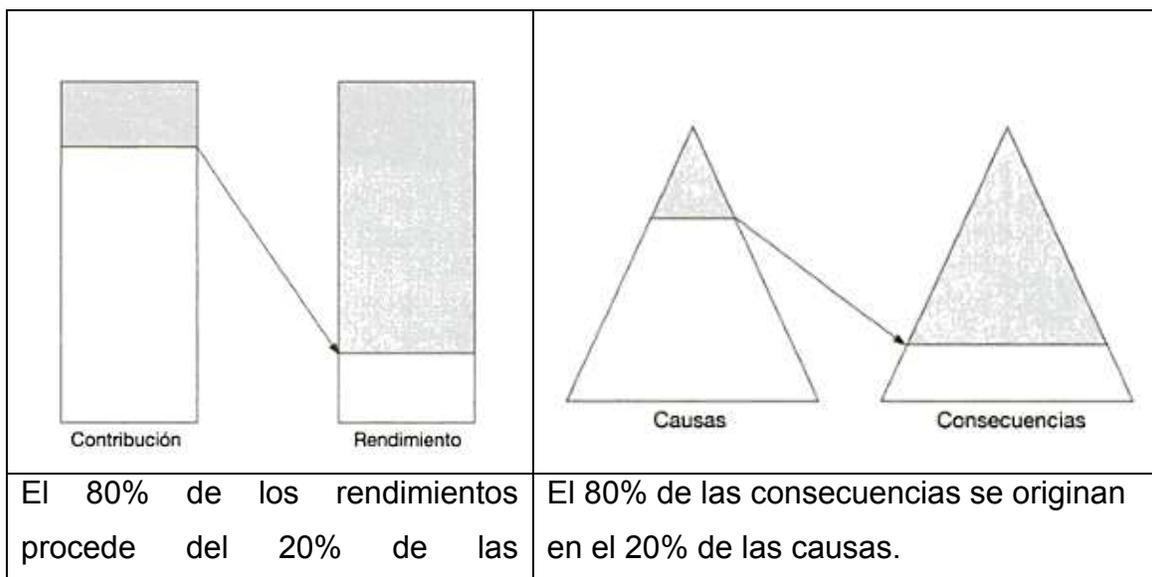
## 2.6 Ley de Pareto

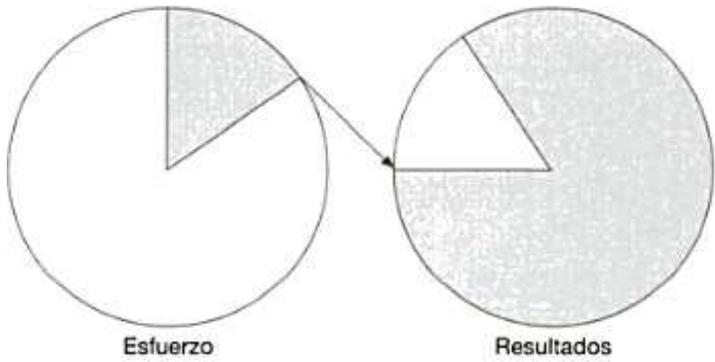
Este principio tiene que ver con lo que se conoce como “Ley de Pareto” no se la considera una ley si no una relación del 80-20 donde el 20% de las causas produce el 80% de los efectos. Este principio se originó en el año 1906 con el ingeniero, economista y sociólogo francés, Wilfredo Pareto quién ya hace más de 100 años observo que “el 20% de los factores de la mayoría de las situaciones explican el 80% de lo que sucede; es decir, el 20% de los clientes de una empresa generan el 80% de los beneficios.” (Koch, 2009, p.20).

### 2.6.1 El Principio del 80/20

En el texto de Richard Koch se habla que el principio del 80/20 establece que una minoría de causas, de contribuciones o de esfuerzos conducen a una mayoría de resultados, de rendimientos o de recompensas; en otras palabras el 80% que se logra en el trabajo es consecuencia del 20% del tiempo que lo dedicamos.

En la siguiente figura veremos las relaciones típicas que se dan al aplicar el principio del 80/20:



contribuciones.	
	
El 80% de los resultados proceden del 20% de los esfuerzos.	
<p><i>Figura 12.</i> El principio del 80/20 Tomado de Koch, 2009, p.21</p> <p>a. La figura muestra las relaciones típicas sobre el principio 80/20, afirmando que hay desequilibrio inherente entre las causas y los resultados, entre las contribuciones y rendimientos y entre los esfuerzos y las recompensas.</p>	

## Capítulo III

### 3. Metodología aplicada al caso

#### 3.1 Alcance de la investigación

Para cumplir con el propósito de la investigación fue necesario visualizar a la comunicación desde algunos puntos de vista y teorías por ejemplo: Joan Costa, quien define la nueva filosofía y figura del DirCom como un estrategia global, con visión holística y de largo plazo; por otro lado, Carlos Losada describe el modo en que la comunicación interna influye de forma positiva en el funcionamiento de la organización y la forma en que el director de comunicación puede optimizar los instrumentos a su alcance. Por su parte, Guillermo Bosovsky plantea que la Auditoría de Imagen Global es la más estratégica que se puede aplicar en una organización y por último Andrés Aljure plantea un esquema para que la construcción del plan estratégico sea todo un éxito.

En este contexto vemos que el alcance de la investigación debe ser de tipo **descriptivo** con el fin de conocer las situaciones, características y actitudes predominantes de los públicos internos pero, sobre todo, la situación actual de la comunicación interna de la Corte Constitucional. Es decir “únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren” (McGraw-Hill, 2010, p.80).

Dentro de las investigaciones aplicadas a proyectos de comunicación la **auditoría de imagen global** es la más estratégica que se puede aplicar en una organización. Para (Bosovsky, 2011, p.16). Una auditoría es un diagnóstico exhaustivo y sistémico de la empresa en todos sus aspectos como: objetivos de imagen de la alta dirección, identidad corporativa, reputación corporativa, imagen de marca y de productos, cultura corporativa, características y efectos

de la comunicación en todas las áreas de actuación, posicionamiento y rasgos diferenciales respecto a los competidores.

Para hacer una auditoría de imagen global “es necesario utilizar un mix metodológico de procesos y procedimientos técnicos de investigación, complementarios y sinérgicos.” (Bosovsky, 2011, p. 24).

El mix metodológico que se plantea para esta investigación se basa en dos tipos de procedimientos básicos: Técnicas **cualitativas y cuantitativas** que se aplicarán a los públicos relevantes obtenidos del mapa de públicos.

### **3.2 Estimación de parámetros**

Esta investigación se realizó en el edificio matriz de la Corte Constitucional del Ecuador, situada en Quito en la Av. 12 de Octubre N14-116 y pasaje Nicolás Jiménez. Para alcanzar a las oficinas regionales, las encuestas y entrevistas se realizaron vía telefónica por medio de video conferencia. Su objetivo es conocer la percepción de los funcionarios sobre el manejo de la comunicación interna actual con el fin de mejorar el fortalecimiento organizacional e imagen institucional.

### **3.3 Públicos relevantes a escuchar**

Es necesario hacer un mapa de públicos del cual se desprenderán los más relevantes y se decidirá a cuáles de ellos conviene escuchar para luego aplicar las técnicas de investigación adecuadas.

A continuación observaremos el mapa de públicos relevantes que se elaboró en base organigrama de la Corte Constitucional del Ecuador:



*Figura 13.* Públicos relevantes a escuchar  
Tomado de autoría propia, 2014

### 3.4 Universo

El universo actual es de 220 funcionarias y funcionarios activos que forman parte de la institución, incluyendo al personal de las oficinas regionales ubicadas en distintos puntos del país como: Guayaquil, Cuenca, Esmeraldas, Portoviejo, Machala, Riobamba, Ibarra y Loja.

### 3.5 Selección de la muestra para las encuestas

La selección de la muestra se hizo de forma **aleatoria o probabilística**, no se hizo distinción de género, edad y cargo. También se aplicó para medir la percepción de los públicos sobre el clima laboral y su cultura organizacional.

“El cálculo del tamaño de la muestra es uno de los aspectos más importantes que se debe concretar en las fases previas de la

investigación comercial que determina el grado de credibilidad que se conceda a los resultados obtenidos y el grado de error máximo permisible en los resultados.”(Rodríguez, 2010, p. 275).

Para determinar el tamaño de la muestra o número de encuestados, se aplicó un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5%, reflejado en la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 \cdot N \cdot p \cdot q}{Ne^2 + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

Ecuación 1.

Dónde:

**n:** Tamaño de la muestra

**Z2:** Nivel de confianza 95% (1.96)

**N:** Universo o población, 220 funcionarios

**p:** Probabilidad de éxito 50% (0.5)

**q:** Probabilidad de fracaso 50% (0.5)

**e:** Margen de error 5% (0.05)

*Tabla 2.* Tamaño de la muestra de funcionarios

$n = \frac{Z^2 \cdot N \cdot p \cdot q}{Ne^2 + Z^2 \cdot p \cdot q}$	
$(1.96)^2 \cdot 220 \cdot (0.5) \cdot (0.5)$	211,288
$n = \frac{211,288}{220 \cdot (0.05)^2 + (1.96)^2 \cdot (0.5) \cdot (0.5)}$	$n = \frac{211,288}{1,5104} = 140$
<b>n = 140 encuestas</b>	

*Nota:* Por tanto si N= 220 entonces, aplicando la fórmula antes descrita, se tiene que estructurar 140 encuestas a funcionarios y funcionarias en general.

### 3.5.1 Selección de la muestra: entrevistas en profundidad y grupos focales

La selección de la muestra para las entrevistas en profundidad y los grupos focales se basó en un muestreo de tipo **no probabilístico** por cuotas donde se seleccionará a los individuos más representativos. Para esto se ha dividido a los públicos relevantes en dos grupos conformados de la siguiente manera:

**Entrevistas en profundidad, Grupo 1:** Este grupo está conformado por cargos directivos y asesores que suman un total de 25 funcionarios, para la determinación del muestreo no probabilístico se elegirá al personal que lleve más de un año en ese cargo, lo que nos da un total de ocho entrevistas.

**Grupos focales, Grupo 2:** Este grupo está conformado por cargos intermedios, personal administrativo, técnico de apoyo y jurídico que suman un total de 150 funcionarios. Para la determinación del muestreo no probabilístico se elegirá de 7 a 8 funcionarios que esta dentro de lo aconsejado para realizar un grupo focal, se tomara en cuenta al personal que ha ingresado en el último año y que sea de contrato. Tomando en cuenta estos parámetros lo aconsejable es realizar tres grupos focales.

### 3.5.2 Técnicas de investigación

A continuación se describen las técnicas propuestas que nacen del *mix* metodológico previa Auditoría de Imagen Global propuesta por Guillermo Bosovsky.

- **Entrevistas en profundidad:** Las entrevistas en profundidad están dirigidas a los públicos representativos de la institución que pertenecen al grupo No.1, “el número de entrevistas es decidido en el proyecto según las particularidades de cada empresa, y según un principio combinado de economía, de representatividad de los distintos perfiles de públicos y de su eficiencia.”(Bosovsky, 2011, p. 24). Se plantea realizar

ocho entrevistas que son el resultado del muestreo no probabilístico, cada entrevista tendrá una duración de 45 minutos aproximadamente, tiempo que está dentro del margen permitido.

- **Grupos focales:** Los grupos focales o dinámicas de grupo están dirigidos a los públicos que corresponden al grupo No. 2 de la institución, en los que participarán de siete u ocho personas representativas de cada uno de los públicos relevantes. Por lo tanto, se realizarán tres grupos focales con una duración de una hora y media cada uno.

“Si el *mix* de un estudio es muy completo e incluye, además de las dinámicas de grupo, entrevistas en profundidad, entrevistas semiestructuradas y encuestas a una muestra estadística de este mismo público objetivo, en ese caso no es necesario hacer más de dos o tres grupos focales.” (Bosovsky, 2011, p. 24).

### **3.6 Situación actual de la institución y resultados obtenidos**

Los hallazgos obtenidos de entrevistas en profundidad, grupos focales y encuestas, forman parte de un proceso de investigación cualitativa y cuantitativa que busca identificar las pautas comunicacionales para el fortalecimiento organizacional. El estudio se plantea a partir de un análisis de los públicos internos frente a la comunicación y a la imagen institucional; durante el proceso se han aplicado varias herramientas de investigación que han contribuido a identificar las opiniones y percepciones de los funcionarios frente al manejo de la comunicación actual. Como bien se menciona anteriormente, los hallazgos que se desprendan de esta investigación realizada, son una guía que permitirá plantear estrategias posteriores al plan de dirección de comunicación interna.

### 3.6.1 Análisis de Resultados: Encuestas

A continuación se describe el análisis realizado por medio de las encuestas a funcionarios de la Corte Constitucional, así:

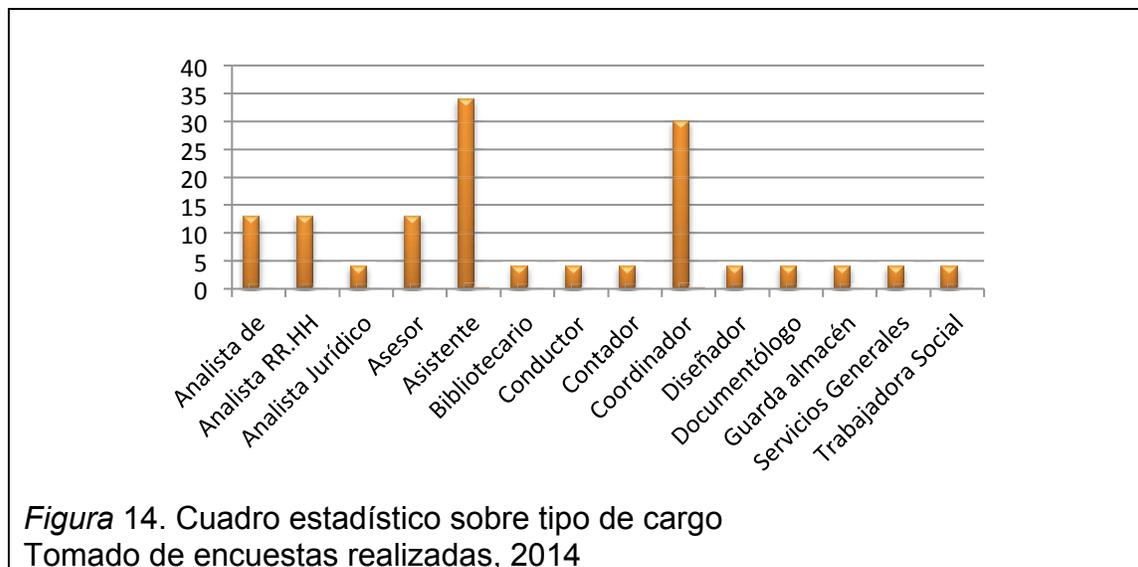


Tabla 3. Tabulación de encuestas

Analista de Planificación	13	9%
Analista RR.HH	13	9%
Analista Jurídico	4	3%
Asesor	13	9%
Asistente	34	24%
Bibliotecario	4	3%
Conductor	4	3%
Contador	4	3%
Coordinador	30	21%
Diseñador	4	3%
Documentólogo	4	3%
Guarda almacén	4	3%
Servicios Generales	4	3%
Trabajadora Social	4	3%
<b>TOTAL</b>	<b>140</b>	<b>100%</b>

*Nota:* En relación a los encuestados el 24% corresponde a las personas que se desempeñan como “asistentes”, seguidas del 21% que laboran como “coordinadores”. Es importante mencionar que “analistas de planificación” y “analistas RR.HH” tiene igual valor porcentual del 9% respectivamente.

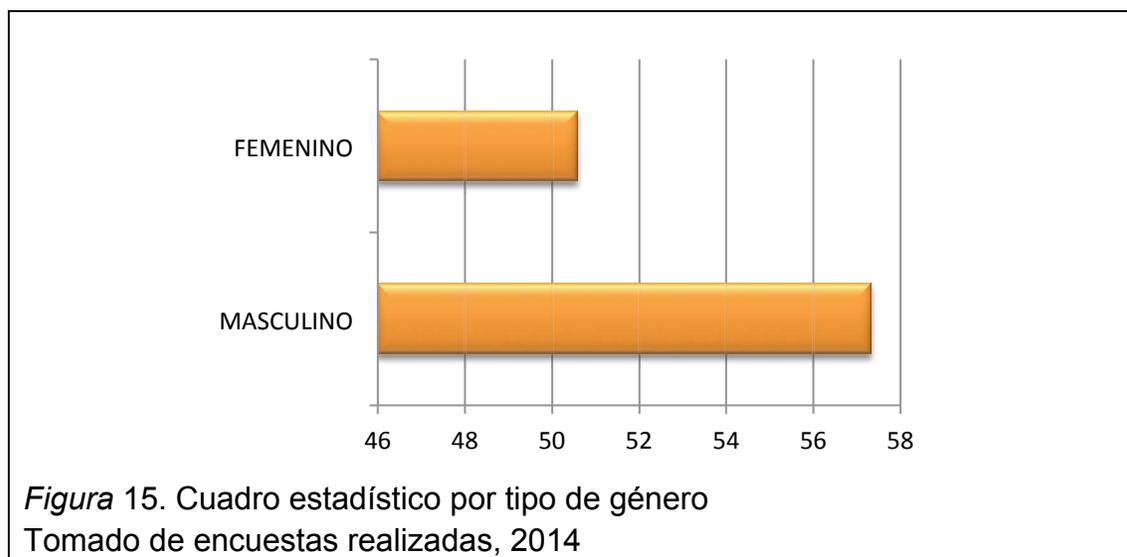


Tabla 4. Tabulación de encuestas

Masculino	74	53%
Femenino	66	47%
<b>TOTAL</b>	<b>140</b>	<b>100%</b>

*Nota:* En relación al género de las personas encuestadas se verifica que el 53% corresponde al género “*masculino*”, mientras que el género “*femenino*” tiene un valor de 47%.

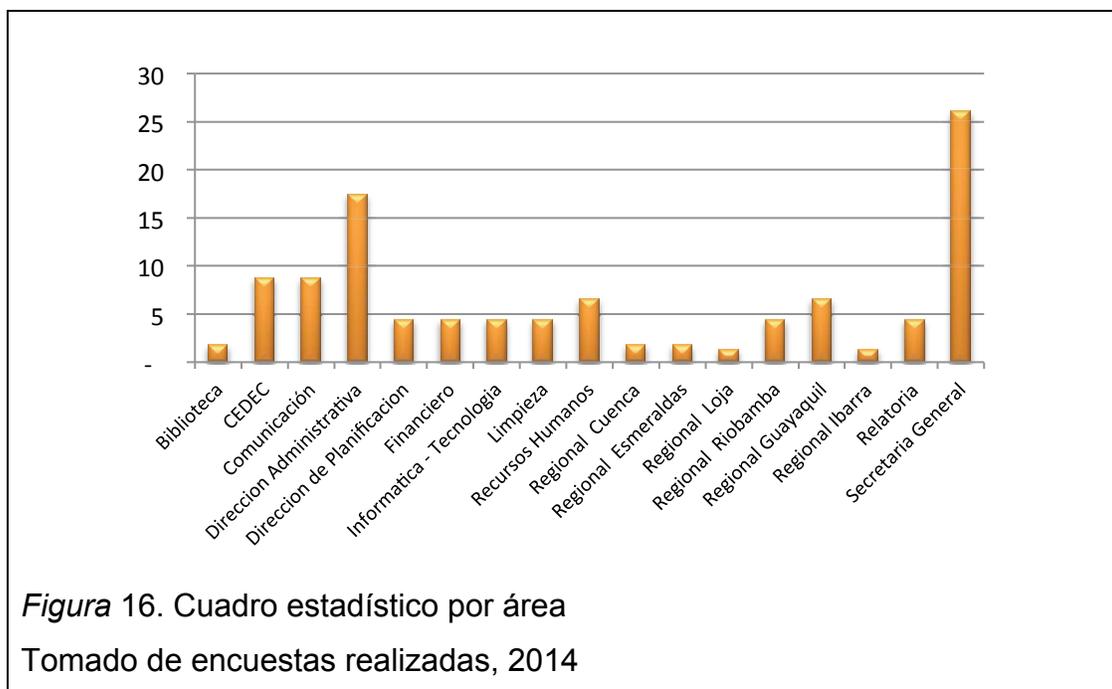
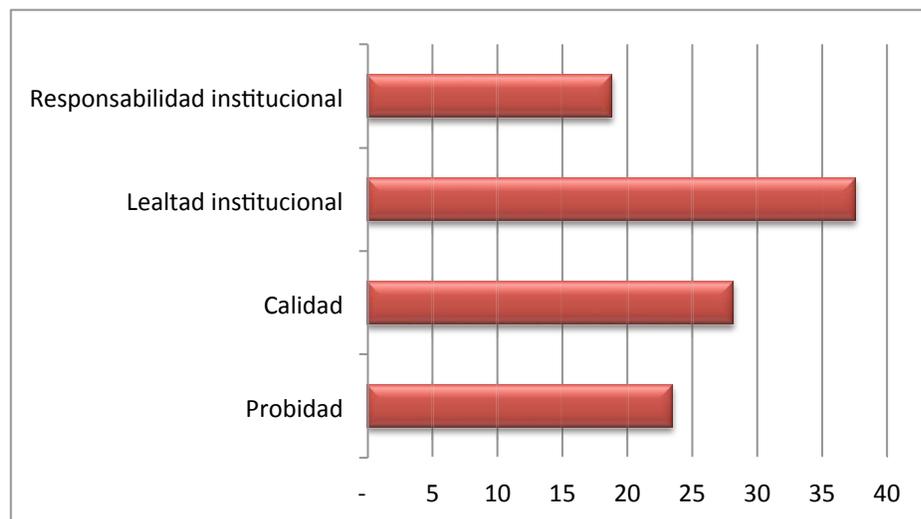


Tabla 5. Tabulación de encuestas

Biblioteca	2	2%
CEDEC	9	8%
Comunicación	9	8%
Dirección Administrativa	17	16%
Dirección de Planificación	4	4%
Financiero	4	4%
Informática - Tecnología	4	4%
Limpieza	4	4%
Recursos Humanos	7	6%
Regional Cuenca	2	2%
Regional Esmeraldas	2	2%
Regional Loja	1	1%
Regional Riobamba	4	4%
Regional Guayaquil	7	6%
Regional Ibarra	1	1%
Relatoría	4	4%
Secretaría General	26	24%
<b>TOTAL</b>	<b>108</b>	<b>100%</b>

*Nota:* El departamento que cuenta con más personal es la Secretaría General con un 24%, mientras que la regional de Ibarra cuenta con apenas el 1%.

## Pregunta No. 1



*Figura 17.* Cuadro estadístico correspondiente a la pregunta No.1. De estos valores institucionales, cuál considera el más importante: probidad, calidad, lealtad institucional y responsabilidad institucional.

Tomado de encuestas realizadas, 2014

Tabla 6. Tabulación de encuestas

Probidad	30	22%
Calidad	36	26%
Lealtad institucional	49	35%
Responsabilidad institucional	24	17%
<b>TOTAL</b>	<b>140</b>	<b>100%</b>

*Nota:* Con respecto a los valores institucionales el 35% respondió “*Lealtad institucional*”, seguido del 26% “*calidad*”, mientras que “*responsabilidad institucional*” tuvo un valor del 17%.

## Pregunta No. 2

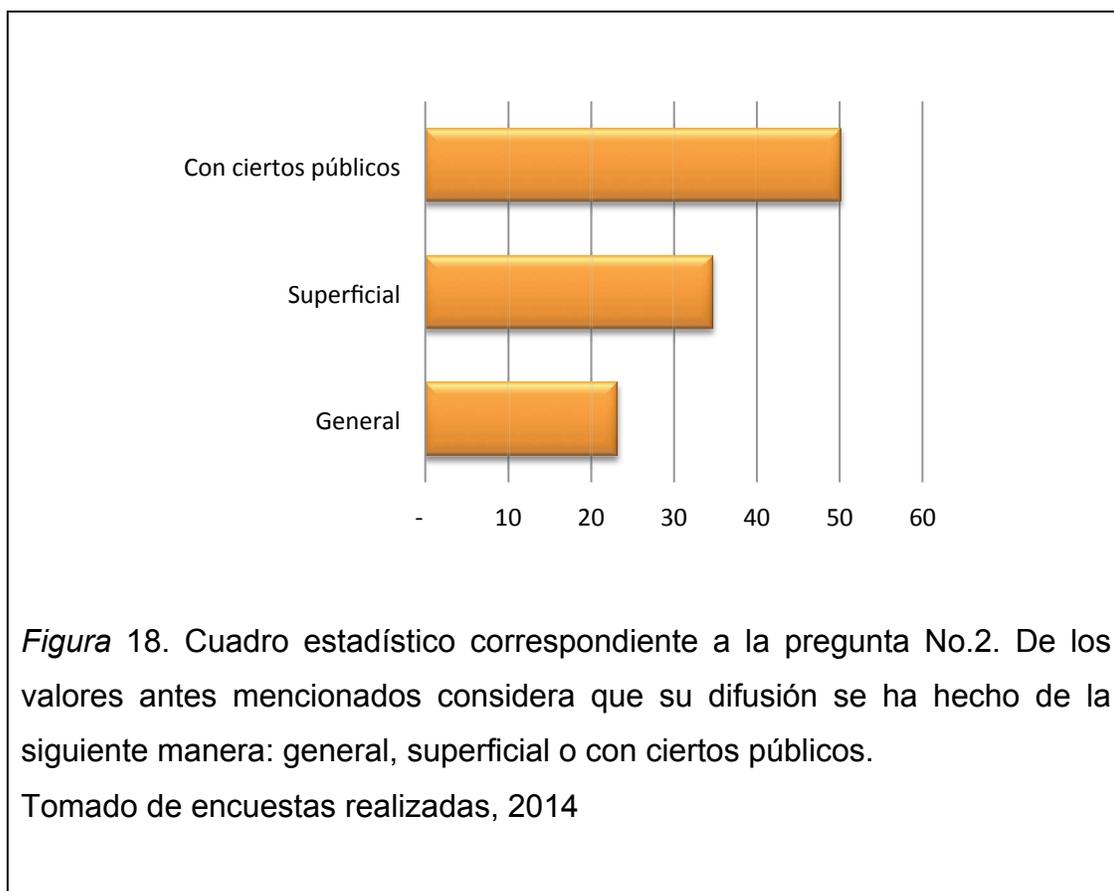


Tabla 7. Tabulación de encuestas

General	30	21%
Superficial	45	32%
Con ciertos públicos	65	46%
<b>TOTAL</b>	<b>140</b>	<b>100%</b>

*Nota:* Con respecto a los valores obtenidos el 46% considera que su difusión se ha hecho “con ciertos públicos”, seguido del 32% que corresponde a “superficial”, mientras que “general” tiene un valor del 21%.

Esto implica que se deben generar mecanismos o campañas de difusión masiva para fortalecer el conocimiento de los valores institucionales.

### Pregunta No. 3

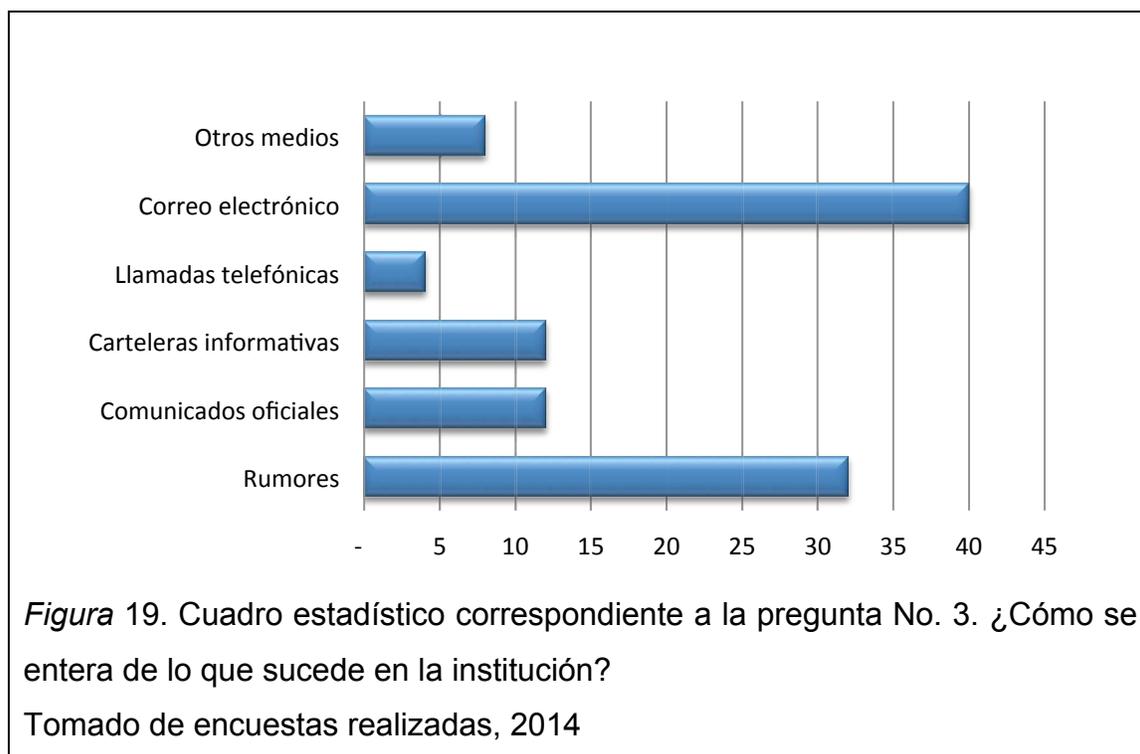


Tabla 8. Tabulación de encuestas

Rumores	41	30%
Comunicados oficiales	16	11%
Carteleras informativas	16	11%
Llamadas telefónicas	5	4%
Correo electrónico	52	37%
Otros medios	10	7%
<b>TOTAL</b>	<b>140</b>	<b>100%</b>

*Nota:* En relación a lo encuestado, el 37% respondió “correo electrónico”, seguidos del 30% que corresponde a “rumores”; “comunicados oficiales” y “carteleras informativas” tienen igual valor porcentual del 11% y finalmente el 4% corresponde a “llamadas telefónicas”. Esto nos da la pauta que es necesario emitir información oficial y potenciar el correo institucional que es el canal más utilizado.

### Pregunta No. 4

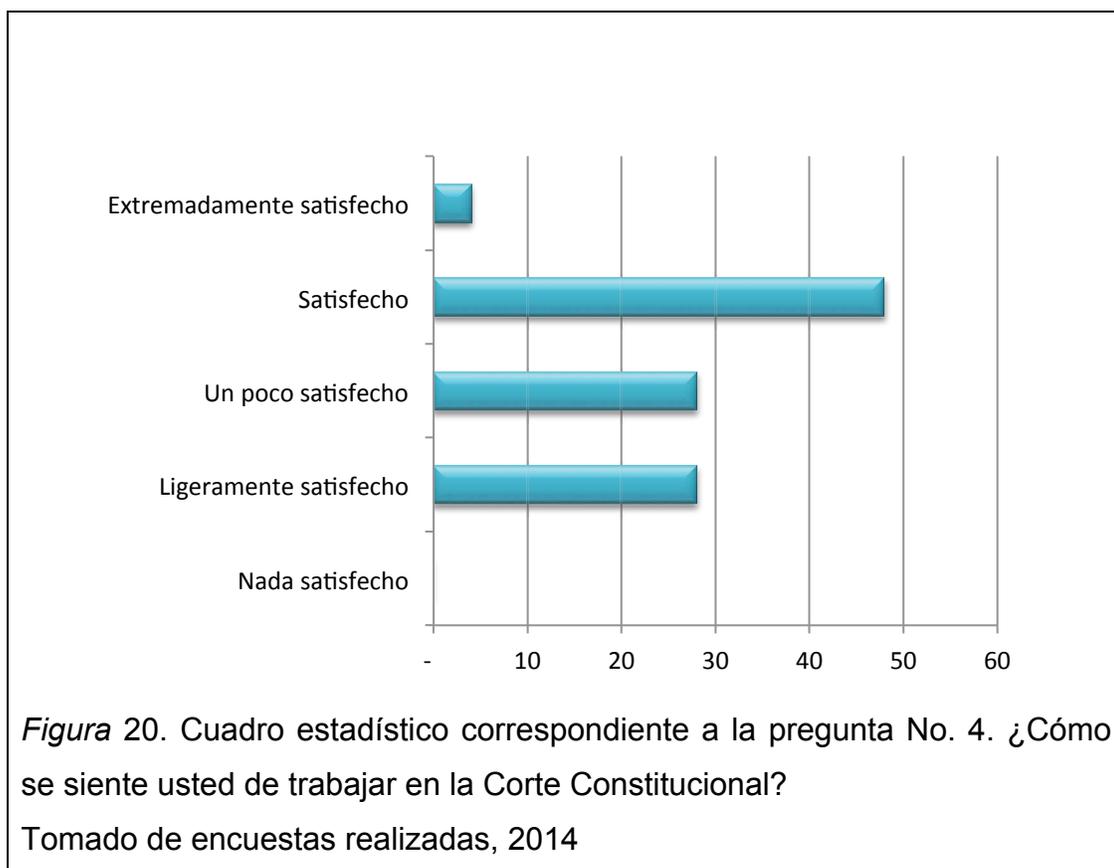
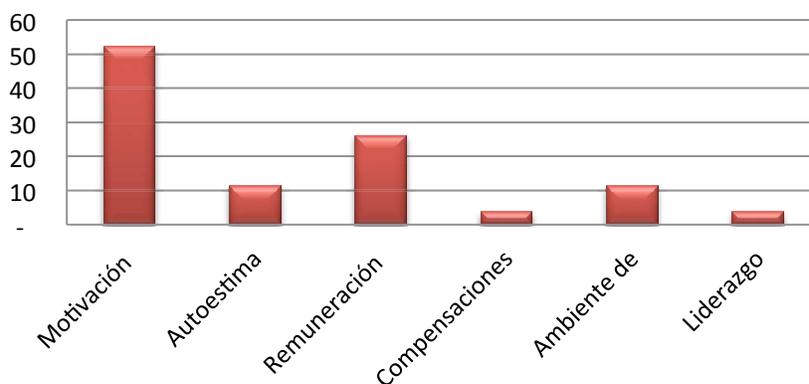


Tabla 9. Tabulación de encuestas

Nada satisfecho	-	0%
Ligeramente satisfecho	36	26%
Un poco satisfecho	36	26%
Satisfecho	62	44%
Extremadamente satisfecho	5	4%
<b>TOTAL</b>	<b>140</b>	<b>100%</b>

*Nota:* En relación a la pregunta, ¿Cómo se siente usted de trabajar en la Corte Constitucional?, el 44% respondió “*satisfecho*”. Es importante mencionar que los criterios: “*ligeramente satisfecho*” y “*un poco satisfecho*” tienen igual valor porcentual del 26% respectivamente. El 4% corresponde a “*extremadamente satisfecho*” de trabajar en la Corte Constitucional.

### Pregunta No. 5



*Figura 21.* Cuadro estadístico correspondiente a la pregunta No. 5. Su nivel de colaboración con la institución depende de su: Motivación, autoestima, remuneración, compensaciones, ambiente de trabajo y liderazgo.

Tomado de encuestas realizadas, 2014

Tabla 10. Tabulación de encuestas

Motivación	68	48%
Autoestima	14	10%
Remuneración	34	24%
Compensaciones	5	3%
Ambiente de trabajo	14	10%
Liderazgo	5	3%
<b>TOTAL</b>	<b>140</b>	<b>100%</b>

*Nota:* En relación al enunciado sobre el nivel de colaboración con la institución depende de su: el 48% respondió “*motivación*”, seguido del 24% que corresponde a “*remuneración*”. Es importante mencionar que “*autoestima*” y “*ambiente de trabajo*”, tiene un valor porcentual del 10% respectivamente. Apenas el 3% corresponde a “*liderazgo*”, valor que se debería potenciar para mejorar su cultura organizacional.

### Pregunta No. 6

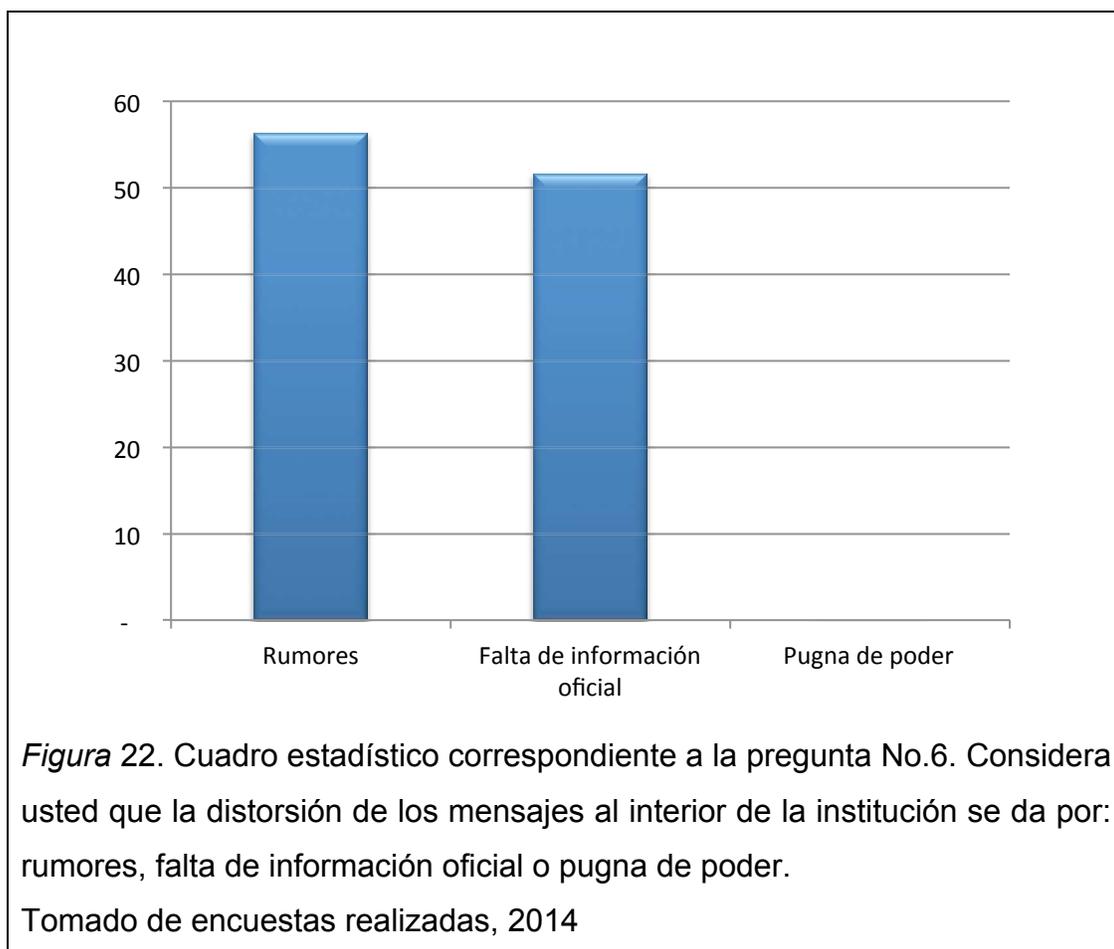


Tabla 11. Tabulación de encuestas

Rumores	73	52%
Falta de información oficial	67	48%
Pugna de poder	-	0%
<b>TOTAL</b>	<b>140</b>	<b>100%</b>

*Nota:* De las personas entrevistadas, sobre la distorsión del mensaje al interior de la institución, el 48% respondió por “falta de información oficial”, seguido del 52% que corresponde a “rumores”. Esto nos da una pauta que se deben plantear acciones para evitar que el “rumor” sea la fuente de información oficial.

## Pregunta No. 7

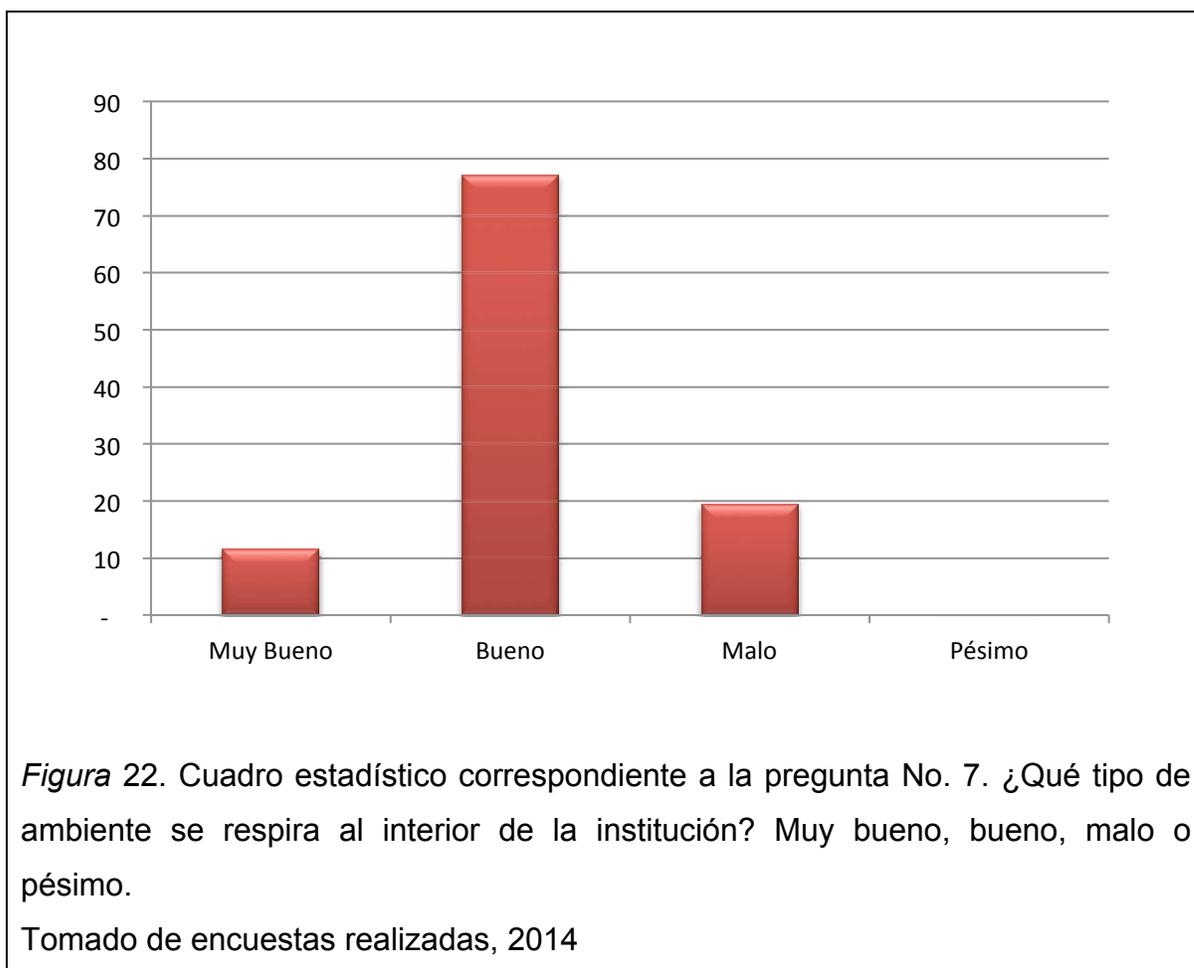


Tabla 12. Tabulación de encuestas

Muy Bueno	15	11%
Bueno	100	71%
Malo	25	18%
Pésimo	-	0%
<b>TOTAL</b>	<b>140</b>	<b>100%</b>

*Nota:* En relación al tipo de ambiente que se respira al interior de la institución, el 71% respondió que es “*bueno*”, seguido del 18% que contestó “*malo*”. Es importante mencionar que “*muy bueno*” tiene un valor porcentual del 11%. Un ambiente “*bueno*” permite generar diferentes actividades de integración y participación para mejorar el clima laboral.

### Pregunta No. 8

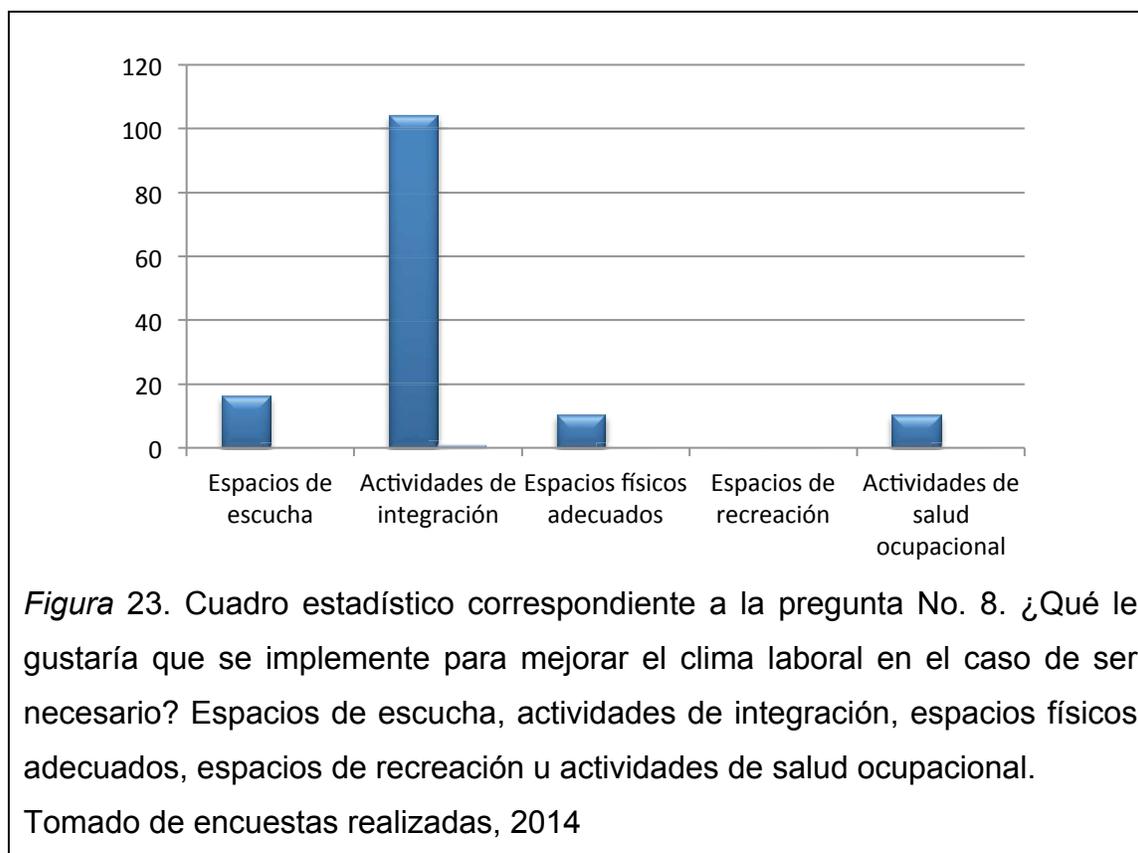


Tabla 13. Tabulación de encuestas

Espacios de escucha	16	11%
Actividades de integración	104	74%
Espacios físicos adecuados	10	7%
Espacios de recreación	-	0%
Actividades de salud ocupacional	10	7%
<b>TOTAL</b>	<b>140</b>	<b>100%</b>

*Nota:* En relación a la pregunta, ¿Qué le gustaría que se implemente para mejorar el clima laboral en el caso de ser necesario?, el 74% respondió “*actividades de integración*”, seguido del 11% que contestó “*espacios de escucha*”. Es importante mencionar que “*espacios físicos adecuados*” y “*actividades de salud ocupacional*”, tienen un valor porcentual del 7% respectivamente. No existe ninguna apreciación respecto a “*espacios de recreación*”. El 74% nos da la pauta que es importante generar acciones para fortalecer la integración de todos los funcionarios.

### Pregunta No. 9

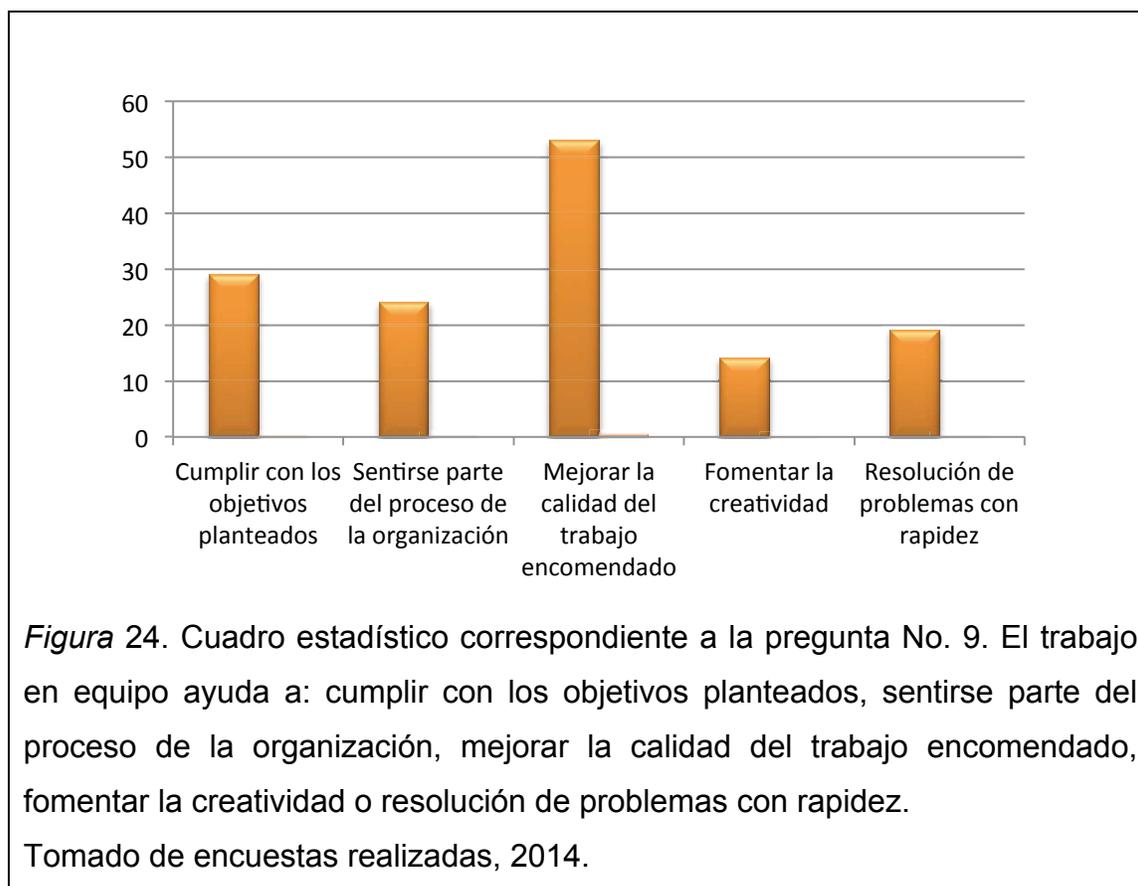


Tabla 14. Tabulación de encuestas

Cumplir con los objetivos planteados	29	21%
Sentirse parte del proceso de la organización	24	17%
Mejorar la calidad del trabajo encomendado	53	38%
Fomentar la creatividad	14	10%
Resolución de problemas con rapidez	19	14%
<b>TOTAL</b>	<b>140</b>	<b>100%</b>

*Nota:* En relación al trabajo en equipo, el 38% respondió que se debe “*mejorar la calidad del trabajo encomendado*”, seguido del 21% que contestó que se debe “*cumplir con los objetivos planteados*”. Es importante mencionar que “*sentirse parte del proceso de la organización*” tiene un valor porcentual del 10%. Por lo tanto para mejorar el trabajo encomendado es necesario fortalecer cada una de las direcciones para generar procesos de calidad y potenciar los valores institucionales.

### Pregunta No. 10

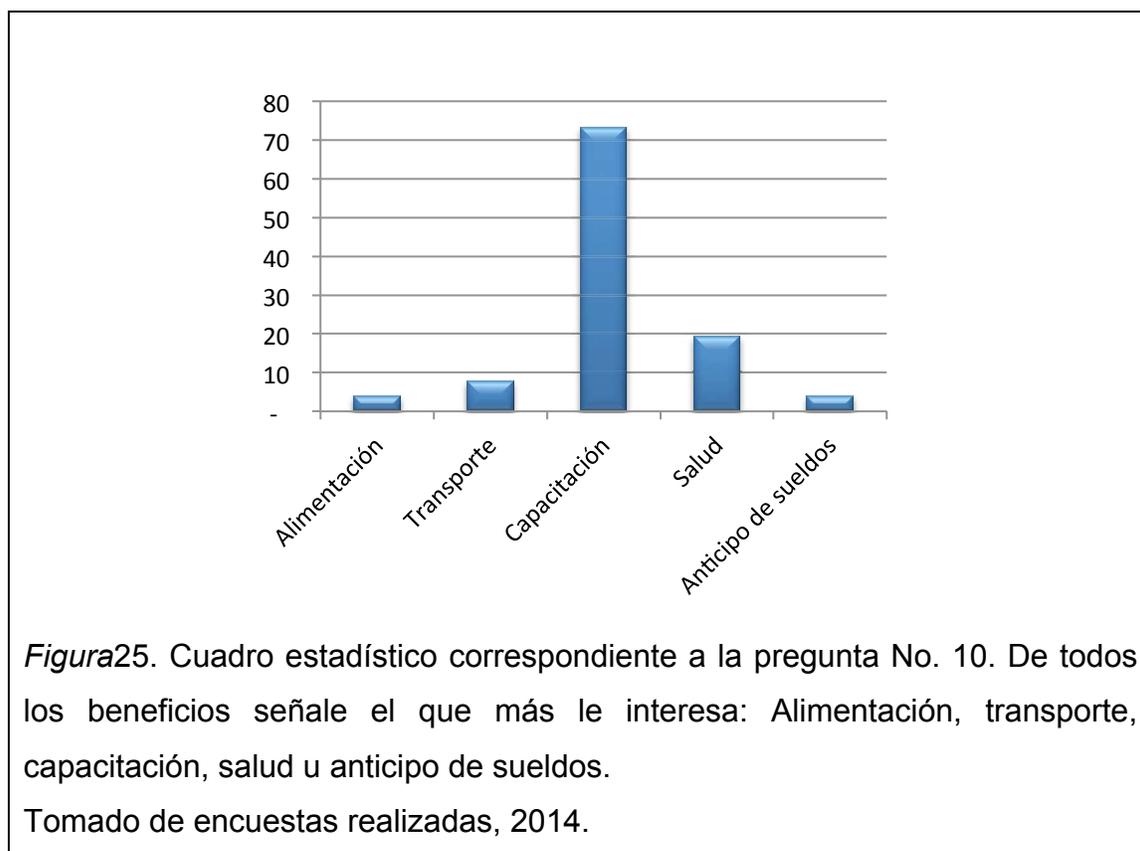


Tabla 15. Tabulación de encuestas

Alimentación	4	4%
Transporte	8	7%
Capacitación	73	68%
Salud	19	18%
Anticipo de sueldos	4	4%
<b>TOTAL</b>	<b>108</b>	<b>100%</b>

*Nota:* Por el apartado “ De todos los beneficios señale el que más le interesa”, el 70% respondió que le interesa “*capacitación*”, seguido del 19% que se inclina por “*salud*” y “*transporte*” tiene un valor porcentual del 7%. Es importante mencionar que “*alimentación*” y “*anticipo de sueldos*”, ambos tienen un valor porcentual del 4%. Se concluye entonces que, la capacitación es primordial en una institución para mejorar su desempeño y fortalecer la institucionalidad.

### Pregunta No. 11

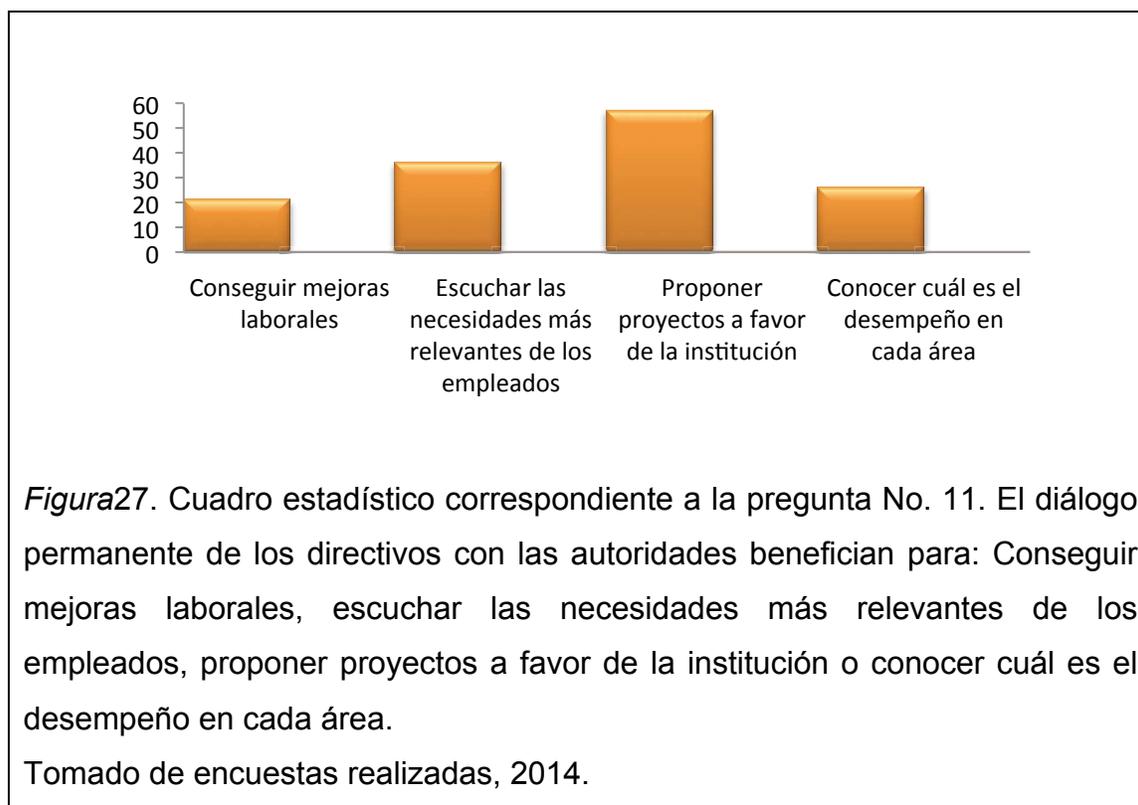


Tabla 16. Tabulación de encuestas

Conseguir mejoras laborales	21	15%
Escuchar las necesidades más relevantes de los empleados	36	26%
Proponer proyectos a favor de la institución	57	41%
Conocer cuál es desempeño en cada área	26	19%
<b>TOTAL</b>	<b>140</b>	<b>100%</b>

*Nota:* Como último punto, el diálogo permanente de los directivos con las autoridades beneficia para: el 41% respondió “proponer proyectos a favor de la institución”, seguido del 26% que corresponde a “escuchar las necesidades más relevantes de los empleados”. Apenas el 15% respondió a “conseguir mejoras laborales” y el 19% a “conocer cuál es desempeño en cada área”, estos valores porcentuales nos dan la pauta que se debe proponer proyectos sostenidos para mejorar el trabajo de la institución.

### 3.6.2 Análisis resultados: Entrevistas

Descripción detallada de los participantes en la metodología cualitativa.

Tabla 17. Cargos directivos y asesores de las distintas áreas

Código	Tipo de instrumento	Perfil de participantes		Fecha	Dirección
		No. personas	Temática		
EI01	Entrevista en profundidad	1	Conocer la percepción de los públicos frente al manejo de la comunicación interna actual	Abril 2014	Centro de Estudios y Difusión del Derecho Constitucional
EI02	Entrevista en profundidad	1		Planificación	
EI03	Entrevista en profundidad	1		Recursos Humanos	
EI04	Entrevista en profundidad	1		Coordinación Secretaría Técnica Jurisdiccional	
EI05	Entrevista en profundidad	1		Legal	
EI06	Entrevista en profundidad	1		Asesor Despacho de Juez	
EI07	Entrevista en profundidad	1		Asesor Despacho de Juez	
EI08	Entrevista en profundidad	1		Administrativo	

Las entrevistas abarcaron el ámbito institucional cuyo objetivo era conocer la percepción de los públicos frente al manejo de la comunicación interna actual. Como resultado de las mismas, se llega a las siguientes conclusiones:

### **Sistematización de información a nivel de entrevistas en profundidad**

**Temática ámbito institucional:** Conocer la percepción de los públicos frente al manejo de la comunicación interna actual.

**Pregunta No.1:** ¿Siendo 1 la mejor calificación y 5 deficiente, indique su percepción sobre la restructuración por procesos que la actual administración esta realizando para mejorar su efectividad?

### **Respuestas**

EI01, 2014: La restructuración, actualmente está en proceso debido a su transición... es importante mencionar que planificaciones uno de los ejes que articula a todos los procesos tanto jurisdiccionales como administrativos de la Corte, “creo que es un punto que hay que rescatarlo y distinguirlo de esta restructuración.”

EI02, 2014: “Es bien vista la estructuración por procesos a nivel interno ya que los funcionarios son consientes de que estos procesos son a largo plazo, además es necesario generar e invertir recursos para la elaboración de productos comunicacionales y programas de inducción para el nuevo personal.”

EI03, 2014: “Dentro del proceso de restructuración la planificación estratégica es el eje para la reingeniería institucional.”

EI04, 2014: A nivel jurisdiccional pienso que se está tratando de nuevas reformas para que ingrese el personal y de esta manera cumplir con la demanda de trabajo... “un año y algo más de gestión es muy poco para hablar de un cambio a nivel de procesos.” El sistema de causas le da una cierta

rapidez a la agilidad en las causas pero falta mucho por la demanda que existe actualmente.

EI05, 2014: La restructuración se esta dando en la institución... se ve el equipamiento de personal en todas las áreas jurídicas y administrativas, ya que en este año ha existido un incremento de casos ingresados. La valoración de la calificación a nivel general es de un tres.

EI07, 2014: “Mi calificación es de dos ya que se ve a simple vista los cambios a nivel de procesos internos, jurisdiccionales y administrativos.”

EI08, 2014: “Las autoridades deben comprometerse y respaldar los planes estratégicos y sus políticas tanto a nivel interno como externo”.

**Pregunta No.2:** ¿Siendo 1 la mejor calificación y 5 deficiente, indique su percepción sobre el manejo de los recursos financieros para mejorar la infraestructura de las instalaciones, la atención al usuario y el mejoramiento tecnológico?

## **Respuestas**

EI01, 2014: El manejo de los recursos financieros ha sido adecuado ya que se han creados espacios de atención a la ciudadanía y al ser una institución con fondos públicos los ciudadanos son prioritarios.

EI02, 2014: Es evidente la mejora en las instalaciones, se esta haciendo un buen trabajo por parte de las autoridades y direcciones encargadas.

EI04, 2014: Definitivamente hay una inversión en el departamento de comunicación esto se ve reflejado en el número de personas que se encuentran ahora, en las gestiones anteriores el departamento de comunicación tenía de 4 a 5 personas ahora son el doble... “también se ha implementado un departamento de atención ciudadana que es algo novedoso”.

EI05, 2014: Existe una mejora notable en los sistemas informáticos, los procesos de contratación siguen un proceso permitiendo dar el seguimiento correspondiente.

EI06, 2014: “Me llamó mucho la atención que exista un espacio para la atención ciudadana, lo que no se exactamente a que departamento pertenece”, pero su función es de centralizar las peticiones de la ciudadanía y evitar el ingreso de personal no autorizado.” Además no se vuelve un mito la información.

**Pregunta No.3:** A su criterio ¿Cuál ha sido el trabajo del departamento de comunicación frente al manejo de la intranet y el correo institucional?

### **Respuestas**

EI01, 2014: Creo que por la transición que vivió el departamento de comunicación al cambiar totalmente sus integrantes, “pienso que todavía están trabajando en su estrategia para mejorar la cultura organizacional y el clima laboral en beneficio de los funcionarios”.

EI02, 2014: Se constata una mejora en el trabajo del departamento de comunicación, pero se plantea que se utilicen más herramientas tecnológicas y que su trabajo se centre también en fortalecer las articulaciones internas entre direcciones y con las regionales a través de un trabajo más participativo.

EI03, 2014: “El correo institucional se debería manejar de otra manera, se lo debería utilizar únicamente para comunicados relevantes y la intranet para información más ampliada.”

EI04, 2014: Hoy en día se recibe mayor información al correo electrónico sobre noticias internacionales, se envía un informe general de radio, prensa y televisión. “que si bien está un poco aglutinado es una información que llega a todo el personal y eso si es bueno”.

Es importante potenciar y canalizar la información a través de la intranet. “Se debe utilizar ciertas vías para ciertas cosas.”

EI05, 2014: La información que llega al correo institucional se debe segmentar “se envía mucha información de carácter interno que debería estar en la intranet como se hacía anteriormente.”

EI06, 2014: EL departamento de comunicación frente al manejo del correo debería mejorar, se envía mucha información de temas internos como eventos de salud ocupacional, informativos sobre transporte, saludos motivadores que si bien son importantes, “pero saturan la bandeja de entrada y uno simplemente los deja de ver.”

EI07, 2014: “Con respecto a esto pienso que se deberían mejorar los canales de difusión para no saturar a los públicos.”

**Pregunta No.4:** Considera que la visión de la Corte Constitucional es:

- Administrar Justicia Constitucional.
- Ser un organismo autónomo e independiente.
- Ser reconocida a nivel nacional e internacional.

## **Respuestas**

EI01, 2014: La visión de la Corte es netamente la administración de Justicia Constitucional y de ser reconocida a nivel nacional e internacional en especial por el tratamiento de sus sentencias que pueden llegar a ser trascendentales.

EI04, 2014: Se debería difundir más la visión de la Corte porque no todas las personas vienen a trabajar en áreas jurídicas, la mayoría conoce su “razón de ser, menos su visión”. Al momento de ingresar a la institución se debería capacitar al nuevo personal para que no tenga estos vacíos.

EI05, 2014: “En este tema la información ha sido muy limitada para identificar muy bien los valores institucionales.”

EI06, 2014: “Se percibe que a nivel de áreas administrativas y técnicas existe un desconocimiento en temas jurídicos, dificultando entender la visión de la Corte Constitucional.”

**Pregunta No.5:** Tomando en cuenta que la visión de la institución es la administración de Justicia Constitucional, desde su punto de vista, siendo 1 la mejor calificación y 5 deficiente, defina que tanto considera que las acciones empresariales se enfocan al cumplimiento de la visión?.

### **Respuestas**

EI01, 2014: Efectivamente las acciones empresariales se están enfocando a la visión. “Constantemente se capacita al personal en temas jurídicos en general para que mejore la administración de justicia constitucional.”

EI04, 2014: Siendo la Corte Constitucional el máximo órgano de justicia constitucional en estos años “se han planteado acciones comunicacionales para visualizarla ante la ciudadanía como una institución más humana y comprometida con la transformación jurídica del país.”

Nota: El resto de entrevistados prefirieron obviar esta pregunta.

**Pregunta No.6:** Tomando en cuenta que la misión es garantizar la vigencia y supremacía de la Constitución, desde su punto de vista del 1 al 5, defina que tanto se relaciona la identidad corporativa con la misión.

## Respuestas

EI04, 2014: "... La identidad corporativa a simple vista no comunica su visión, pero son los productos comunicaciones o eventos institucionales que ayudan a fortalecer y posicionar su imagen."

EI03, 2014: "Si se relacionan pero falta más difusión en todo tipo de medios publicitarios y comunicacionales."

EI06, 2014: Doy una calificación de cuatro porque pienso que no existe un manejo adecuado de su logotipo, "por ejemplo el Centro de Estudios Constitucionales maneja otro logotipo para sus eventos académicos y productos comunicacionales, esto ha provocando que la ciudadanía piense que son dos instituciones diferentes". Sería muy importante unificar su identidad.

**Pregunta No.7:** Siendo 1 la mejor calificación y 5 deficiente, indique su percepción respecto al manejo de la identidad corporativa en relación al boletín interno, intranet, carteleras y comunicados internos?

## Respuestas

EI01, 2014: "El manejo de la imagen corporativa es el adecuado, se debería dar más fuerza a la intranet y potenciar su contenido."

EI02, 2014: La imagen corporativa de la institución está muy deteriorada frente a la opinión pública y que esto hace que al interior se sienta una tensión constante que produce inestabilidad y deteriora el clima organizacional.

EI03, 2014: "Se debería mejorar el estilo actual del boletín interno y comunicados ya que son un poco informales o diría infantiles no refleja la formalidad de la institución."

EI04, 2014: “No se si se debería manejar así la imagen, lo que veo es que en anuncios internos se manejan muchas figuras “muñequitos”, colores y en el boletín la imagen ya se vuelve mas sobria, no existe una misma línea gráfica.

EI05, 2014: “En algunos temas si se debería manejar la identidad corporativa con más criterio, los comunicados internos deberían ser más limpios no infantiles.”

E07, 2014: La calificación es de 3 por que todavía hay mucho por hacer especialmente en segmentar la información y potenciar los medios informativos que han sido olvidados.

**Pregunta No.8:** ¿Le gustaría que la Dirección de Recursos Humanos apoye al manejo de la comunicación interna? y ¿por qué?.

### **Respuestas**

EI01, 2014: RRHH no solo debería apoyar al manejo de la comunicación interna, “es una pieza clave para fortalecer la integración y mejorar las relaciones entre empleados.”

EI02, 2014: Si, me gustaría que el departamento de recursos humanos trabaje en conjunto con las distintas direcciones inmersas y así potenciar las relaciones entre compañeros y convivir en un ambiente de armonía.

EI03, 2014: “Durante los años posteriores se ha venido trabajando conjuntamente con el departamento de comunicación en el manejo de la comunicación interna pero se las acciones que se han planteado han sido empíricamente.”

EI04, 2014: “Es muy importante y vital que RRHH se involucre en este tema y trabaje directamente con la dirección de comunicación.”

EI05, 2014: “Pienso que RRHH no solo debería apoyar mas bien debería trabajar constantemente para lograr una adecuada comunicación.”

### 3.6.2 Análisis resultados: Grupos focales

Descripción detallada de los participantes en la metodología cualitativa.

Tabla 18. Cargos intermedios, personal administrativo, jurídico y técnico de las distintas áreas.

Código	Tipo de instrumento	Perfil de participantes		Fecha	Dirección
		No. personas	Temática		
GF01	Grupo focal semi estructurado	6	Conocer la percepción de los públicos, en función de su cultura, medios de comunicación; el rol de los líderes y el manejo de los contenidos	Abril 2014	Cargos intermedios
GF02	Grupo focal semi estructurado	7		Abril 2014	Personal administrativo
GF03	Grupo focal semi estructurado	5		Abril 2014	Personal técnico y jurídico

Se aplicaron tres grupos focales que estuvieron conformados por abogados, personal administrativo, cargos intermedios y técnico de las diferentes áreas, todos los grupos fueron mixtos en cuanto a género, diversidad y edades.

Las entrevistas abarcaron el ámbito organizacional cuyo objetivo fue conocer la percepción de los públicos en función de su cultura, medios de comunicación, el rol de los líderes y el manejo de los contenidos. Los grupos focales fueron aplicados durante la primera semana de abril siguiendo una guía elaborada con anterioridad y que consta en el (Anexo 4).

## **Sistematización de información a nivel de entrevistas a profundidad**

**Temática ámbito Institucional:** Conocer la percepción de los públicos en función de su cultura, medios de comunicación; el rol de los líderes y el manejo de los contenidos.

**Pregunta No.1:** Siendo 1 la mejor calificación y 5 deficiente, indique su percepción respecto al código de ética del funcionario público vigente.

### **Respuestas**

GF01, 2014: con respecto al código de ética vigente los funcionarios manifestaron que lo desconocen, pero a cierto personal al ingresar a la institución no le entregaron el insumo y a otros si.

GF02, 2014: Este grupo manifestó “El código de ética vigente es muy importante y lo deberíamos aplicar todos los días, por ello debería ser difundido constantemente o generar campañas internas”.

GF03, 2014: A nivel general se percibe que existe una falta de inducción por parte del departamento de RRHH, “es como cualquier institución pública, no existe un proceso de inducción y uno aprende empíricamente tras la marcha.”

**Pregunta No.2:** Considera que los funcionarios aplican en sus tareas diarias el código de ética para:

- Trasparentar sus procesos.
- Mejorar la atención al usuario.
- Propiciar y mantener un ambiente ordenado y respetuoso.
- Conocer, observar y cumplir los reglamentos y políticas institucionales.
- Cumplir con su trabajo de manera honesta, completa y a tiempo.
- Denunciar cuando se esta cometiendo algo indebido que perjudique la imagen de la institución.

## Respuestas

GF01, 2014: Ninguno de los integrantes de este grupo aplican el código de ética en sus tareas diarias por que “existe desconocimiento del mismo”, se debería proponer que RRHH y comunicación realicen talleres de inducción, manejo de conflictos, *coaching* y así generar espacios de discusión sobre este tema.

GF02, 2014: Este grupo manifestó que existe un código de ética, pero desconocen su aplicación lo que han escuchado de el, es que sirve para mejorar la transparencia de los procesos y brindar una mejor atención a los usuarios.

GF03, 2014: Este grupo coincide que hace un año se realizó un taller para dar a conocer el código de ética pero no quedo del todo claro, más bien fue por cumplir una formalidad con los colaboradores.

**Pregunta No.3:** Considera que el trabajo del departamento de Recursos Humanos es importante para:

- Canalizar de una mejor manera la información que el empleado necesita.
- Fortalecer la integración.
- Mejorar el clima laborar.
- Fomentar el liderazgo.

## Respuestas

GF01– GF02, 2014: Todos los entrevistados manifestaron que el departamento de RRHH es “más reactivo que activo ya que su trabajo se centra en responder los requerimientos más básicos y diarios como: recepción de documentos, contratos del personal, permisos de estudios y vacaciones”, en fin no se podría decir que es una dirección que se preocupa por el mejoramiento del clima

laboral peor aún que fomente el liderazgo, pero esto es debido a su carga laboral diaria.

**Pregunta No.4:** Considera que el contenido de las carteleras es importante para informar:

- Eventos institucionales internos y externos.
- Campañas internas.
- Empleados del mes.
- Cumpleaños del mes.
- Comunicados oficiales.
- Valores institucionales, misión y visión.

### **Respuestas**

GF01, 2014: Este grupo coincide que las carteleras informativas son utilizadas para las campañas internas de salud ocupacional y eso esta bien pero debería haber más información de temas internos.

GF02, 2014: De este grupo uno de sus integrantes manifestó que en las carteleras existe información sobre la misión, visión de la institución pero si falta más información sobre eventos internos y valores institucionales.

GF03, 2014: Los participantes de este grupo coinciden que la información que se coloque en las carteleras debe ser mas llamativa para que el usuario interno se interese, de esta manera es más funcional esta herramienta.

**Pregunta No.5:** ¿Por qué medio se entera de lo que sucede en la institución? ¿Qué opina sobre la efectividad del mismo y sobre recibir información diaria de hechos más relevantes?

## Respuesta

Los tres grupos focales entrevistados coinciden que el correo electrónico y el “rumor” son los medios más utilizados para difundir información oficial como no oficial. El uso del correo institucional es mayoritario y efectivo, pero consideran que se debería segmentar el tipo de información que se desea difundir para no saturarlo.

**Pregunta No.6:** De las siguientes herramientas mencione sus fortalezas y debilidades: Boletín interno, correo electrónico, carteleras e intranet.

## Respuestas

Tabla 19. Descripción de las fortalezas y debilidades

<b>Boletín interno</b>	
Fortalezas	Debilidades
La fortaleza principal del boletín radica en que su contenido vincula a todas las unidades de la institución e informa sobre los retos y los logros alcanzados.	El boletín informativo circula en PDF por lo que muchos de los funcionarios no lo abren con regularidad.
<b>Carteleras informativas</b>	
Fortalezas	Debilidades
No se identifican fortalezas en las carteleras.	La actualización de la información no es constante, existe mucha información caducada.
<b>Correo electrónico</b>	
Fortalezas	Debilidades
Los funcionarios revisan constantemente el correo que es un medio efectivo de comunicación.	La saturación de información en temas específicos llega a cansar a los usuarios, debilitando el uso de esta herramienta.
<b>Intranet</b>	
Fortalezas	Debilidades
No se identifican fortalezas ya que es una herramienta que se encuentra desactualizada.	La falta de información constante y que no cubra las necesidades informativas de los usuarios provoca que no cumpla con su fin.

**Pregunta No.7:** Siendo 1 la mejor calificación y 5 deficiente, indique su percepción respecto al liderazgo que existe en la Corte Constitucional.

## Respuestas

GF01, 2014: Uno de los participantes de este grupo manifestó que para la dirección de recursos humanos es muy complicado capacitar a los funcionarios en temas de liderazgo o *coaching* ya que el sector público tiene limitaciones en los procesos de contratación ya que solo se puede contratar a empresas que estén en el Instituto Nacional de Compras Públicas (INCOP).

GF02 y GF03, 2014: Estos grupos coinciden que a pesar de que no exista una cultura de liderazgo, algunos directores y coordinadores incentivan el trabajo en equipo, compañerismo y cumplimiento de objetivos. Porque es vital contar con personal altamente comprometido y satisfecho con el trabajo que realiza.

**Pregunta No.8:** ¿Qué tipo de información le parece útil o necesaria para el desempeño de su trabajo?

- Información sobre sentencias y resoluciones.
- Información sobre eventos interinstitucionales.
- Información sobre el que hacer de los departamentos.
- Boletín Interno.
- Intranet.
- Normativa legal.
- Decisiones administrativas.
- De todo.
- Nada.

## Respuestas

GF01, 2014: Si bien se reconoce que se está usando el Outlook, este grupo plantea la reactivación de la intranet para facilitar los procesos administrativos y la comunicación interna en general.

GF02, 2014: En este grupo focal se constató que existe un grupo de funcionarios que no revisan el correo, los mensajes no son tomados en cuenta, de hecho dos personas entrevistadas lo admitieron: “no existe en ellos el uso del correo electrónico.”

GF03, 2014: Para este grupo es importante mejorar la cohesión al interior, ya que algunos de los participantes admitieron que existe una fuerte desarticulación institucional, “de hecho desconocen que hacen las otras áreas”.

### **3.6.4 Conclusiones del análisis de la Auditoría de Imagen Global**

**3.6.4.1 Fortalecimiento institucional:** Para fortalecer a la institución en especial a nivel interno es importante tener en cuenta lo siguiente:

- Establecer a nivel jerárquico superior que la comunicación interna es una herramienta para la institucionalidad.
- La estructuración por procesos es bien vista ya que los funcionarios son consiente de que estos procesos son a largo plazo con el fin de fortalecer la institucionalidad.
- Todos los días se debe general nueva información de interés para los funcionarios.
- Es importante que para temas álgidos y coyunturales se conforme un comité de crisis integrado por los asesores de presidencia, recursos humanos, comunicación, secretaría de gestión institucional, departamento administrativo y financiero.
- El trabajo del departamento de comunicación se debe centrar en fortalecer las articulaciones internas entre direcciones y oficinas regionales a través de un trabajo más participativo.

### 3.6.4.2 Manejo del mensaje que se quiere transmitir

De acuerdo a la percepción de sus públicos internos y el resultado de la auditoría de imagen global realizada, el mensaje que se quiere comunicar es que la Corte Constitucional es una institución ágil, eficiente, moderna, legítima, honesta, humana que protege los derechos constitucionales de los ecuatorianos.

Tabla 20. Resultado de la observación de las encuestas y entrevistas.

<b>LO QUE TRANSMITE LA INSTITUCIÓN</b>	<b>LO QUE LOS PÚBLICOS RECIBEN</b>
<b>Cultura organizacional</b>	<b>Cultura organizacional</b>
Su cultura se basa en la probidad, calidad, lealtad y responsabilidad social que son la base de los valores institucionales.	La probidad es el valor que enmarca el desarrollo de las actividades institucionales con objetividad, transparencia y honestidad pero no se cumple del todo ya que en los procesos internos carecen de transparencia y objetividad.
Su visión actual es: "Ser un órgano autónomo e independiente de administración de justicia constitucional, de reconocido prestigio nacional e internacional."	La mayor parte de los funcionarios la desconocen.
Clasificación de puestos y pago de remuneraciones acorde a sus competencias.	No se cumple en totalidad ya que existe una discriminación de salarios respecto al personal de nombramiento, personal del área jurisdiccional y de contrato, a pesar de que sus responsabilidades sean similares.
<b>Salud Ocupacional</b>	<b>Salud Ocupacional</b>
La institución cuenta con un personal capacitado en temas de seguridad industrial y medicina ocupacional.	En efecto las instalaciones cumplen con las normas de seguridad y constantemente se vela por el bienestar mental y físico de los funcionarios.
<b>Clima laboral</b>	<b>Clima laboral</b>
La institución goza de un buen clima laboral.	En los últimos años los rumores, la pugna de poder y la inestabilidad ha debilitado el clima laboral y las relaciones interpersonales.

### **3.6.4.3 Uso de las herramientas internas de comunicación**

De acuerdo a los resultados de los tres grupos focales realizados, las herramientas que son de mayor interés y de uso frecuente son la intranet y el correo electrónico, por lo que se debería plantear acciones para potenciar el tipo de mensaje que se quiere transmitir a los funcionarios.

### **3.6.4.4 Mejora del clima laboral y liderazgo**

Con respecto al trabajo que ha realizado el departamento de recursos humanos para mejorar el clima laboral y fomentar el compañerismo los entrevistados a nivel general manifestaron lo siguiente:

- Existe una evidente falta de procesos de inducción que permitan conocer la misión, visión, los objetivos y el propósito de la Corte Constitucional.
- El Departamento de RRHH cuenta con poco personal para una institución que está creciendo constantemente.
- Las actividades diarias de RRHH se han centrado en entregar documentos administrativos, contratos, vacaciones, etc.; descuidando la realización de actividades integradoras vitales para mejorar el clima laboral.
- Los grupos focales coinciden que el departamento de RRHH no ha realizado las actividades necesarias para fomentar la integración y el trabajo en equipo que son consecuentes para un liderazgo efectivo.

### **3.6.4.5 Valores y el código de ética**

En relación al conocimiento de los valores y código de ética los entrevistados manifestaron lo siguiente:

- Existe una notable falta de conocimiento de los mismos puesto que no hubo la inducción adecuada al momento de ingresar a la institución y su aprendizaje ha sido en el día a día.
- Los entrevistados manifestaron desconocer los valores institucionales.
- Parte del personal sabe que existe, el código de ética pero no exactamente lo que contiene.
- No ha existido la socialización pertinente del código de ética, se lo ha realizado con ciertos públicos.

**El código de ética se aplica para:** Transparentar los procesos tanto al cliente interno como externo, mejorar la atención al usuario, propiciar y mantener un ambiente ordenado y respetuoso para cumplir con su trabajo de manera honesta, completa y a tiempo.

Se sugiere que todo personal que ingrese a la institución, asista a un taller de inducción y se explique dicho código antes de que el funcionario lo firme por cumplir con una formalidad.

## Capítulo IV

### 4. Propuesta del plan de Dirección de Comunicación para la Corte Constitucional

El plan estratégico de comunicación se basa en la identificación de dónde está una organización, a dónde quiere llegar y cómo lo va hacer. La presente propuesta se construyó acorde a los lineamientos expuestos en el libro "Los profesores tienen la palabra, específicamente a la propuesta por el experto comunicador Andrés Aljure, que en resumen indica:

- **Análisis de Situación:** Búsqueda e identificación de toda la información, propia y ajena a la organización, para plantear un plan con enfoque estratégico (lo puede llevar a la necesidad de realizar alguna investigación específica).
- **Análisis DAFO:** Proceso de síntesis de la información anterior para identificar y clasificar los factores más relevantes asociados a las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades que puede tener la organización.
- **Definición de objetivos:** Planteamiento de los objetivos estratégicos, según los resultados de los hallazgos que se plantean en los dos puntos anteriores y se deben relacionar con la visión y la misión de la organización.
- **Definición de Estrategias:** Son las líneas de dirección a largo plazo para desarrollar las actividades organizacionales en coherencia con las necesidades y expectativas de los *stakeholders* y públicos determinados.
- **Definición de Planes de Acción:** Planteamiento de procesos, recursos, tácticas y herramientas a través de las cuales los objetivos y las

estrategias tomarán forma. En esta fase también se plantean cronogramas, indicadores y presupuestos.” (Master Dircom, 2005, p.144).

## **4.1 Resumen Ejecutivo**

### **4.1.1 Análisis de la situación de la organización**

La justicia constitucional es el conjunto de mecanismos judiciales que tienen como fin hacer respetar la constitución. La Corte Constitucional es el máximo órgano de justicia que controla que todas las normas jurídicas estén acorde con la Constitución, garantizando la protección de derechos, personas, colectivos, pueblos, nacionalidades y naturaleza. Actualmente existen carencias en el manejo organizacional dificultado el fortalecimiento de su imagen.

### **4.1.2 Actividad empresarial**

La primera Corte Constitucional del Ecuador nació luego de un proceso democrático, práctico y de profunda transformación a partir de la vigencia de la Constitución del 2008. Su misión es la de garantizar la vigencia y supremacía de la Constitución. Respaldada en un equipo de trabajo multidisciplinario, la primera Corte Constitucional del Ecuador, instaurada en noviembre del 2012, se ha esforzado día a día para estrechar lazos con la ciudadanía, abriendo puertas y generando presencia en todo el país a través de sus ocho oficinas regionales en los distintos puntos del país: Esmeraldas, Ibarra, Riobamba, Cuenca, Loja, Guayaquil, Machala y Portoviejo.

### **4.1.3 Características relevantes**

- Cuenta con ocho oficinas regionales
- Su sede está en Quito
- Número de colaboradores: 220

#### 4.1.4 Filosofía institucional

**Misión:** Garantizar la vigencia y supremacía de la Constitución, el pleno ejercicio de los derechos constitucionales y garantías jurisdiccionales, mediante la interpretación, el control y la administración de justicia constitucional.

**Visión:** La Corte Constitucional será un órgano autónomo e independiente de administración de justicia constitucional, de reconocido prestigio nacional e internacional.

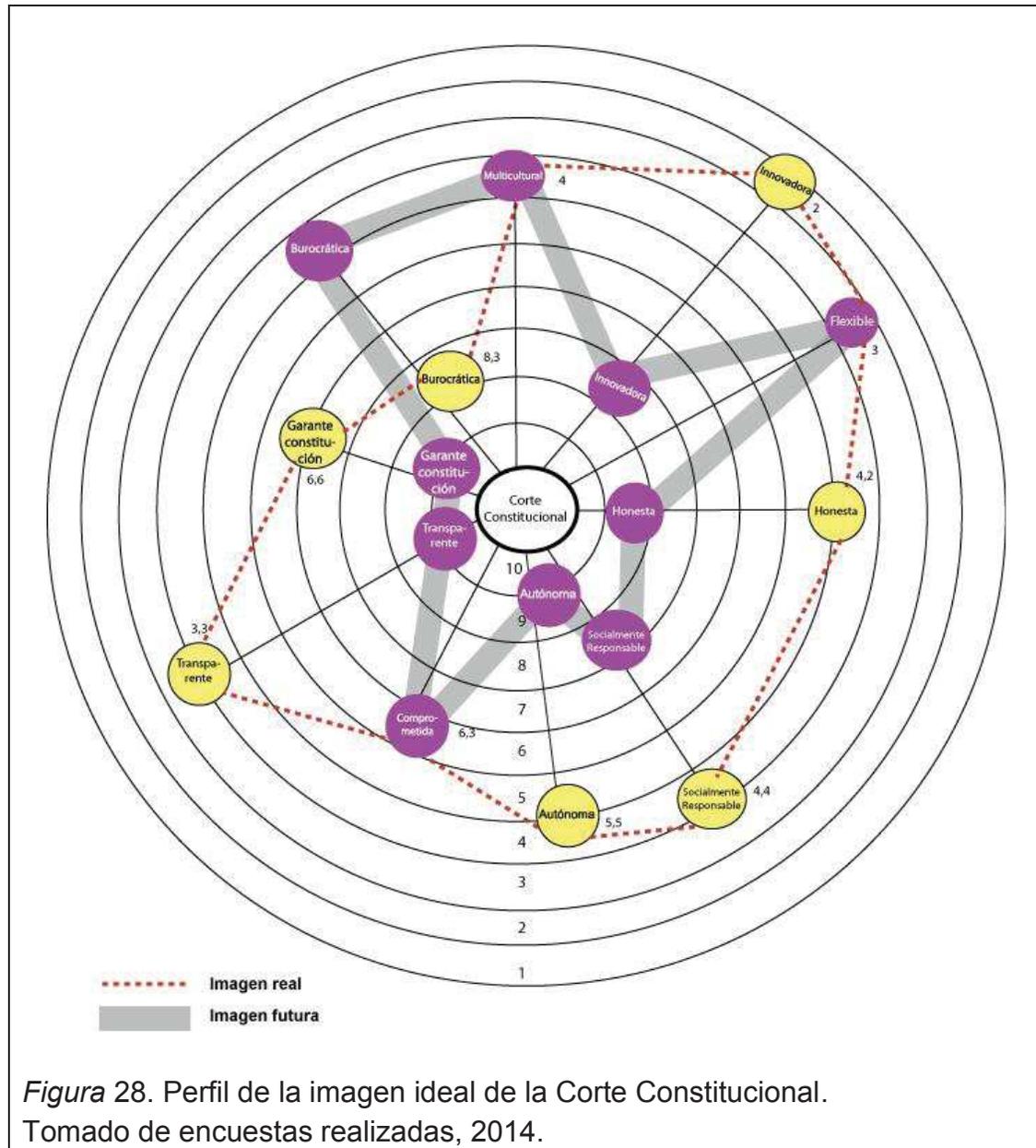
#### Valores institucionales:

- **Probidad:** Las actividades institucionales se desarrollaran con objetividad, honestidad, transparencia y ética.
- **Calidad:** Mejora continua en los procesos para incrementar la satisfacción del usuario.
- **Lealtad institucional:** Ajustar la actuación personal con los objetivos institucionales.
- **Responsabilidad social:** Responsabilidad de la institución en emitir sentencias oportunas y coherentes, con permanente rendición de cuentas a la ciudadanía.

#### 4.1.5 Perfil de la imagen ideal

La Corte Constitucional desea ser percibida por sus públicos internos, en relación a los atributos que se han sacado de las entrevistas a profundidad, grupos focales y una encuesta realizada a cuarenta funcionarios de distintos cargos, de la siguiente manera. (Anexo No.2).

**Atributos:** Autónoma, comprometida con la ciudadanía, socialmente responsable, honesta, transparente, responsable, garante de los derechos constitucionales, burocrática, flexible, innovadora y multicultural.



#### 4.1.6 Mapa de públicos

- Colaboradores
- Juezas y jueces constitucionales
- Secretarios institucionales

- Asesores
- Directores
- Funcionarios del área administrativa y de apoyo técnico
- Funcionarios del área jurídica
- Ciudadanía en general
- Medios de comunicación
- Abogados de libre ejercicio
- Órganos del Estado

#### 4.1.7 Diagnóstico de análisis DAFO interno

El DAFO interno trata de reflejar aquellos puntos fuertes y débiles que se derivan de la propia organización, este diagnóstico está enfocado desde el punto de vista de la comunicación y la relación de la institución con sus públicos.

#### Fuentes

- La información presentada procede de entrevistas en profundidad, grupos focales y encuestas realizadas a todos los públicos representativos de la institución.

Tabla 21. Desarrollo DAFO interno

Fortalezas	Oportunidades
Los públicos internos tienen apertura e interés para recibir información institucional.	Mejorar las relaciones interpersonales entre funcionarios de los distintos departamentos.
En el 2014, el departamento de comunicación cuenta con el presupuesto necesario para ejecutar acciones estratégicas tanto a nivel interno como externo, para el mejoramiento de la cultura organizacional e imagen institucional.	El departamento de comunicación actual cuenta con el personal necesario para efectuar las distintas tareas de comunicación y poder abarcar el trabajo tanto en la matriz como en sus ocho regionales.

El planteamiento de estrategias son coordinadas en línea directa con la presidencia y su grupo de asesores.	Se debe optimiza el uso de los canales y herramientas de comunicación con los que cuenta la institución.
<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>
Es necesario unificar el discurso gráfico e institucional, para mejorar su imagen corporativa.	La falta de continuidad del departamento de comunicación ha provocado que el posicionamiento y el manejo de la imagen actual no sea el adecuado.
No existe un presupuesto designado específicamente para comunicación interna.	Para el mejoramiento de la cultura organizacional es necesario contar con el respaldo y apoyo de los jueces constitucionales.
La institución no cuenta con espacios de escucha y recreación para los empleados.	Se observa una discriminación a nivel jerárquico entre el personal jurídico y administrativo, entre el equipo técnico y a nivel de directores y asesores.
La finalización del proceso de transición y el posicionamiento de las nuevas autoridades ha provocado que cambien los procesos internos de gestión generando un retraso en la ejecución de proyectos que ya se venían trabajando.	La información no oficial y el rumor siguen siendo cotidianos entre los funcionarios.

## 4.2 Plan de Comunicación Interna

Tras la realización de la auditoría de imagen global a los públicos relevantes, está indicó que el departamento de comunicación conjuntamente con el de recursos humanos debe reforzar su trabajo para el fortalecimiento organizacional e imagen de la Corte Constitucional.

### 4.2.1 Problemas de comunicación encontrados

- Pérdida de la actual cultura organizacional debido al proceso transicional que ha sufrido la institución durante estos siete años.

- Existe una falta de comunicación entre los diferentes departamentos.
- El “rumor” es considerado el único canal para enterarse de lo que sucede en la organización.
- Falta de implementación de procesos de inducción, capacitación y de integración a nuevos y antiguos funcionarios.
- Falta de recursos para desarrollar materiales de información permanente dirigido a funcionarios y manejo adecuado de la imagen corporativa.

#### **4.2.2 Definición de los objetivos de comunicación**

**Objetivo General:** Mejorar la comunicación interna fortaleciendo su cultura imagen y herramientas de difusión actuales.

#### **Específicos:**

- Integrar a los funcionarios en la estructuración y definición de los planes de fortalecimiento organizacional e imagen institucional de la Corte Constitucional mediante representantes departamentales.
- Implementar herramientas tecnológicas de comunicación interna para difundir al 100% de los funcionarios de la Corte Constitucional los mensajes institucionales, generando, así, un sentimiento de pertenencia.

#### **4.2.3 Públicos Relevantes**

Directivos:

- Autoridades
- Personal directivo de cada una de las áreas

- Asesores

Colaboradores diferenciados entre:

- Personal Jurídico
- Personal Administrativo
- Personal Técnico de apoyo
- Personal en mandos medios

#### **4.2.4 Definición de estrategias**

Las estrategias que se plantean a continuación nacen de los objetivos de comunicación descritos anteriormente:

##### **Objetivo 1**

- **Estrategia 1:** Planificar conjuntamente con la Dirección de Recursos Humanos, programas de inducción, capacitación e integración dirigidos al personal nuevo y antiguo de la institución.
- **Estrategia 2:** Contratar los servicios de una empresa que se encargue de diseñar y producir material publicitario y material de información permanente.

##### **Objetivo 2**

- **Estrategia 1:** Utilizar el correo institucional, las carteleras informativas y la intranet para difundir información de carácter oficial, con el propósito de eliminar el “rumor” y mantener un clima laboral equilibrado.
- **Estrategia 2:** Contratar los servicios de consultoría de una empresa asesora de comunicación que se encargue de diseñar y gestionar las

reuniones de planificación estratégica de manera que los resultados sean compartidos y entendidos por todo el personal.

#### **4.2.5 Justificación de las estrategias DirCom**

De acuerdo a los objetivos y estrategias planteadas anteriormente, las conclusiones por cada uno de ellos son las siguientes:

**Fortalecimiento organizacional e imagen:** El fortalecimiento de la imagen institucional es una inversión a largo plazo, las diversas opiniones recogidas en las entrevistas coinciden en que “es bien vista la estructuración por procesos a nivel interno ya que los funcionarios son conscientes de que estos procesos son a largo plazo, además es necesario generar e invertir recursos para la elaboración de productos comunicacionales y programas de inducción al nuevo personal” (EI02, 2014), con respecto al mensaje central que se quiere comunicar los entrevistados coinciden que “la Corte Constitucional es una institución, ágil, eficiente, moderna, legítima, honesta y humana, que protege los derechos constitucionales de los ecuatorianos” (cfr.pág. 73).

Para el fortalecimiento organizacional se podrían realizar varias acciones, de acuerdo a los resultados de las preguntas 1, 2, 9 y 10 de la encuesta realizada a los funcionarios (cfr. págs. 61, 62, 69 y 70), para generar campañas internas y programas de capacitación.

**Fortalecimiento de las herramientas:** El fortalecimiento de las herramientas actuales de comunicación tales como el correo electrónico, conforme a los resultados de la encuesta realizada con un 37% radica que es el más utilizado, ya que es un medio directo para que los funcionarios se enteren de lo que sucede en la institución (cfr. pág.63), potenciar esta herramienta nos ayuda a transmitir información más oficial, ya que el 52% de los encuestas también manifestó que la distorsión del mensaje se da por “rumores” (cfr. pág. 66). Los entrevistados de los grupos focales consideran que se debería reactivar la intranet actual “ya que se encuentra desactualizada” (cfr. pág. 84).

**Establecer canales de comunicación no oficiales:** En el ámbito informal es necesario establecer canales de información no oficiales como: reuniones recreativas, actividades motivadoras al aire libre, de acuerdo a los resultados de la encuesta realizada a los públicos internos donde el 71% manifestó que el actual ambiente de trabajo es “bueno” siendo propicio para generar diferentes actividades de integración, participación y mejorar el clima laboral (cfr. pág. 67), en este sentido vemos que el 74% de los encuestados les gustaría que “se realicen actividades de integración” (cfr. pág. 68) y para finalizar con otro resultado interesante es que el 48% de los encuestados indicaron que el nivel de colaboración depende de la “motivación” (cfr. pág. 65).

#### **4.2.6 Tono y estilo para cada público**

**Directivos:** El tono de los mensajes debe ser firme y convincente para que lo se diga tenga la importancia suficiente para llegar de forma efectiva a este público.

**Colaboradores:** El tono será suave, amigable y emotivo con el fin de transmitir la emoción suficiente y poder llegar a lo más íntimo de cada uno de los funcionarios.

#### **4.2.7 Definición de planes de acción por estrategia**

**Objetivo 1:** Integrar a los funcionarios en la estructuración y definición de los planes de fortalecimiento organizacional e imagen institucional de la Corte Constitucional mediante representantes departamentales.

- **Estrategia 1:** Planificar conjuntamente con la dirección de recursos humanos, programas de inducción, capacitación e integración dirigidos al personal nuevo y antiguo de la institución.

## Acciones

a) **Bienvenida a los nuevos funcionarios:** Los procesos de transición y el ingreso constante de nuevos funcionarios a las distintas áreas, han debilitado el clima laboral y su cultura organizacional, por tal motivo se propone realizar un evento de bienvenida a manera de integración, con una periodicidad de tres meses durante un año. A través de estas actividades se pretende lograr la consolidación de la institución, se aconseja que el discurso de bienvenida este a cargo de la máxima autoridad.

b) **Programa de Inducción:** Se realizará un taller de inducción a todo el personal nuevo que ingrese, en el cual, a través de un video institucional; se explicara qué es la Corte Constitucional, cuál es su filosofía, valores institucionales, código de ética y competencias, basándose en el Reglamento Interno por Procesos.

Este taller lo realizará el departamento de recursos humanos conjuntamente con la asesoría del DirCom y el equipo de comunicación, se desarrollara en las instalaciones de la institución con una duración de una hora.

c) **Capacitación en temas específicos:** Es fundamental capacitar a los funcionarios y expandir sus conocimientos para mejorar su desempeño y motivación. Acontinuación se propone la siguiente temática:

- Talleres sobre Derechos y Garantías Constitucionales.
- Actualización de conocimientos sobre herramientas de comunicación.
- Talleres con las oficinas regionales sobre comunicación.
- Capacitación a los funcionarios.

d) **Programas de integración:** Para fortalecer la integración a nivel interno es necesario utilizar otros canales de comunicación no oficiales como:

- Reuniones recreativas
- Actividades motivacionales: Actividades al aire libre y eventos deportivos internos.

Estas actividades permitirán mejorar el clima laboral, el nivel de comunicación y la convivencia de los funcionarios.

Estos espacios son propicios para desarrollar el afecto, la amistad y las relaciones de compañerismo, lo que es bueno para mejorar el desempeño laboral y fomentar el sentido de pertenencia.

**Estrategia 2:** Contratar los servicios de una empresa que se encargue de diseñar y producir material publicitario y material de información permanente.

a) **Campañas internas:** Crear premios y campañas internas para los funcionarios y luego para sus familias. Cada uno de los concursos y campañas deben relacionarse a temas institucionales como: eficiencia laboral, honestidad, ética, transparencia, responsabilidad social, es decir todo lo que se relacione con los valores de la institución. Esto reforzará el espíritu de trabajo.

- Para mejorar la recordación de los valores institucionales en los públicos internos, se propone elaborar material promocional y multimedia que comunique cada uno de ellos, su difusión se la realizará a través de todos los canales de comunicación existentes.
- Para mejorar la salud ocupacional se realizará una campaña denominada “Pausa activa” donde cada líder departamental, conjuntamente con el departamento médico, motivará la realización de ejercicios en su sitio de trabajo, esto ayudará a prevenir enfermedades causadas por el estrés y la mala postura, esta actividad se realizará por lo menos dos veces por semana. A

través del correo y la intranet se difundirá información referente a las actividades relacionadas a la campaña.

- b) **Fortalecimiento de la imagen global:** Es necesario unificar el discurso gráfico e institucional; al momento de asumir una nueva imagen es indispensable que todos sus productos comunicacionales, al igual que su infraestructura física, mantengan una identidad corporativa uniforme.

Se debe invertir recursos para instalar más carteleras informativas, realizar material promocional interno, adecuar espacios de escucha, mejorar la infraestructura de algunos departamentos. Preparar materiales de información permanente como:

- Revista interna trimestral
- Comunicados oficiales
- Boletines digitales

**Objetivo 2:** Implementar herramientas tecnológicas de comunicación interna para difundir al 100% de los funcionarios de la Corte Constitucional los mensajes institucionales, generando, así, un sentimiento de pertenencia.

**Estrategia 1:** Utilizar el correo institucional, las carteleras informativas y la intranet para difundir información de carácter oficial, con el propósito de eliminar el “rumor” y mantener un clima laboral equilibrado.

### **Acciones**

- a) **Políticas para estandarizar los medios y canales de comunicación:** Se debe buscar el mecanismo adecuado para hacer oficial la comunicación no oficial, por ello se creará un manual de políticas para estandarizar los medios y canales adecuados con el fin de unificar el mensaje que se quiere transmitir y se utilizará los siguientes medios: carteleras informativas, comunicados, boletín interno.

Esto ayudará a estandarizar, difundir e integrar su imagen institucional.

b) **Fortalecimiento de las herramientas actuales de comunicación:** El medio de comunicación más utilizado es el correo institucional pero no es el único, es necesario fortalecer la intranet y las carteleras informativas para difundir la información más relevante para cada una de los canales como:

- Información institucional que los directivos consideren como relevante para ser difundida a nivel general a través del correo institucional.
- Las carteleras contendrán información importante de las campañas internas.
- A través de la intranet se difundirá la misión, visión, valores, código de ética, objetivos y manuales de políticas internas, así como los principales proyectos y actividades en ejecución.

**Estrategia 2:** Contratar los servicios de consultoría de una empresa asesora de comunicación que se encargue de diseñar y gestionar las reuniones de planificación estratégica de manera que los resultados sean compartidos y entendidos por todo el personal.

### **Acciones**

a) **Reuniones de planificación estratégica:** Las reuniones de planificación estratégica permitirán una buena administración y gestión de los procesos internos. Es importante elaborar un plan formal de reuniones que se ajusten a los requerimientos de las autoridades y objetivos de comunicación como por ejemplo:

- Reuniones semanales del equipo directivo.

- Reuniones semanales de los directores departamentales con sus respectivos equipos.
- Reuniones semanales de los coordinadores regionales con sus respectivos equipos.
- Reuniones quincenales de los directivos con la máxima autoridad.
- Reuniones mensuales de proyectos estratégicos.
- Reuniones mensuales de trabajo transversal (participan directivos, secretarios, asesores, integrantes de los equipos de trabajo).

b) **Monitoreo y seguimiento del plan:** Para el cumplimiento a cabalidad del plan, es necesario que opere bajo el monitoreo del departamento de comunicación para su efectiva medición, ajustes y su pertinente seguimiento.

#### **4.2.8 Desarrollo del producto “intranet institucional”**

El desarrollo del producto está basado en la investigación que se realizó y las estrategias propuestas. Para la construcción de la plataforma web se tomó en cuenta los siguientes parámetros:

**Diseño:** El diseño del sitio se basa en una estructura de 800 x 600 pxs, con el siguiente contenido:

**Página de inicio:** Contenido sobre valores institucionales, testimoniales y videos relevantes.

**Noticias:** Sobre acontecimientos institucionales y de integración.

**Normativas:** normativas que el funcionario debe conocer para su uso adecuado.

**Revista institucional:** Visualización de la revista institucional y sus publicaciones anteriores.

**Preguntas frecuentes:** Resolución de inquietudes frecuentes sobre el manejo administrativo y procedimiento.

**Cromática:** La cromática esta basada en el manual de uso de marca vigente.

**Tipografía:** La tipografía que se utilizó es Arial sin serifas, legible y estándar al momento de visualizar en los distintos navegadores web.

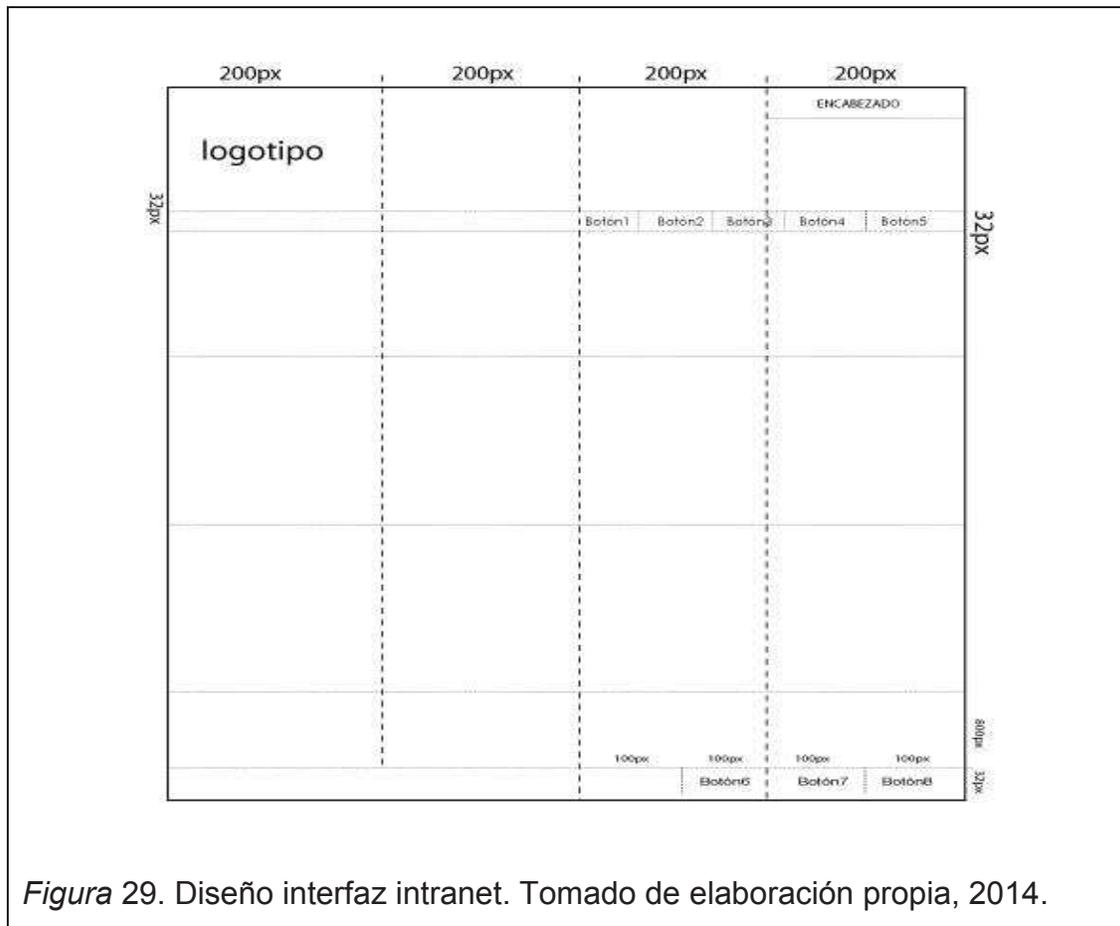
tipografía Arial regular usada en el contenido de l sitio

ABCDEFGHIJKLMN—OPQRSTUVWXYZ  
 abcdefghijklmn Òopqrstuvwxyz  
 0123456789 - °!\$/&\*()ø?+;:î.,

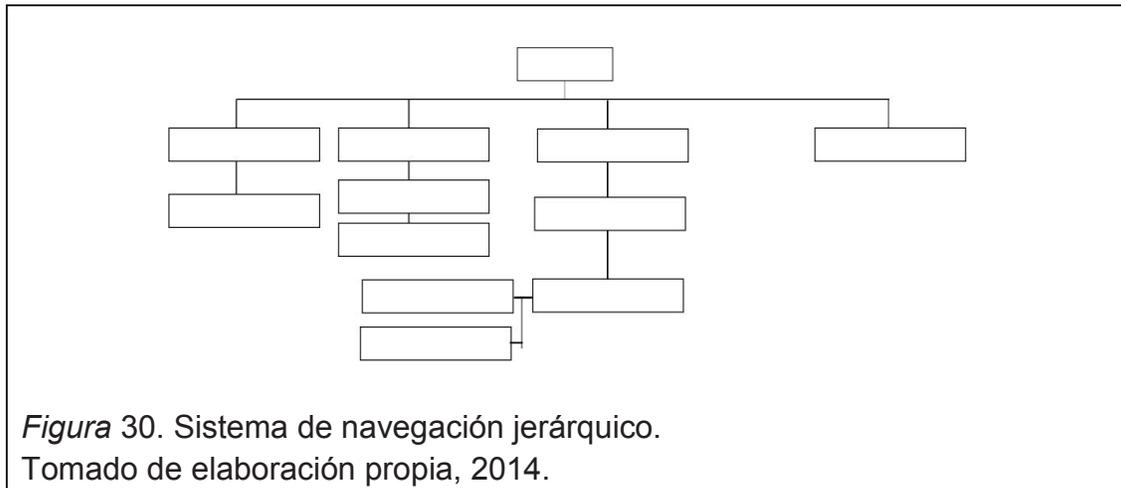
tipografía Arial Bold usada en los titulares.

**ABCDEFGHIJKLMN—OPQRSTUVWXYZ**  
**abcdefghijklmn Òopqrstuvwxyz**  
**0123456789 - °!\$/&\*()ø?+;:î.,**

**Diseño interfaz:** El diseño está basado en una estructura de 800 x 600 pxs, estructurado por cuatro columnas de 200 pxs c/u, como se puede ver en la siguiente figura.



**Sistema de navegación:** El sistema de navegación que se utilizó es jerárquico o en árbol, permite esconder o mostrar lo que se desee, ya que tiene una pagina principal donde se derivan varias opciones.



**Diseño del producto:** A continuación presentamos pantallazos de la intranet institucional que fue construida con programación HTML 5.

**Intranet Institucional**

**CORTE CONSTITUCIONAL DEL ECUADOR**

Inicio | Noticias | Normativas | Revista Institucional | FAQ

**Valores Institucionales**

- **Probidad:** Las actividades institucionales se desarrollaran con objetividad, honestidad, transparencia y ética.
- **Calidad:** Mejora continua en los procesos para incrementar la satisfacción del usuario.
- **Lealtad Institucional:** Ajustar la actuación personal con los objetivos institucionales.
- **Responsabilidad social:** Responsabilidad de la institución en emitir sentencias oportunas y coherentes, con permanente rendición de cuentas a la ciudadanía.

**Caso Río Blanco**

Año de producción: 2012  
Tiempo: 1:31 min

La sentencia de la Corte Constitucional determinó que el bien inmueble sea legalmente entregado a un grupo de trabajadores de Textiles Río Blanco, en compensación por los pagos incumplidos de la empresa.

**Caso Pambilar**

Año de producción: 2012  
Tiempo: 1:20 min

La Corte Constitucional determinó que la adjudicación

**Suscribirse para recibir boletines**

Email

**Suscribirse**

Me gusta mucho el evento de integración pude relacionarme con muchos de mis compañeros que nunca había visto.  
**Wendy Molina**

La capacitación en Derecho Constitucional nos amplió el campo de nuestro trabajo.

*Figura 31.* Propuesta digital intranet.  
Tomado de elaboración propia, 2014.



Figura 32. Propuesta digital intranet. Tomado de elaboración propia, 2014.



Figura 33. Propuesta digital intranet. Tomado de elaboración propia, 2014.



Figura 34. Propuesta digital intranet.  
Tomado de elaboración propia, 2014.



Integrar a los funcionarios en la estructuración y ejecución de los planes de fortalecimiento institucional e imagen corporativa de la Corte Constitucional mediante representantes departamentales.	funcionarios	800,00	comunicación	X																Propuestos	
	Programa de inducción	200,00	RRHH y comunicación	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	No. Eventos realizados/No. Propuestos	
	<b>Capacitación en temas específicos</b>																				
	Talleres sobre Derechos y Garantías Constitucionales.	-	RRHH y CEDEC					X										X			No. Talleres/ No. De asistentes
	Actualización de conocimientos sobre herramientas de comunicación	50,00	comunicación								X									X	No. Talleres/ No. De asistentes
	Talleres con las oficinas regionales sobre comunicación	200,00	comunicación				X				X									X	No. Talleres/ No. De asistentes
	Capacitación a los funcionarios	10.000,00	RRHH	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	No. Cursos solicitados/ No. Cursos realizados
	<b>Programa de integración</b>																				
	Reuniones recreativas	1.500,00	RRHH y comunicación					X												X	No. Invitados/ no. Asistentes
	motivacionales: Actividades al aire libre y	1.500,00	RRHH y comunicación				X				X									X	No. actividades /no. Asistentes por actividad
<b>Estrategia 2</b>	<b>Campañas internas</b>																				
Contratar los servicios de una empresa que se encargue de diseñar y producir material publicitario y material de información permanente.	Difusión valores institucionales	1.000,00	RRHH y comunicación	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	No. Actividades propuestas/ realizadas	
	Pausa Activa	50,00	RRHH y comunicación	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	No. Funcionarios Satisfechos/ insatisfechos	
	<b>Fortalecimiento de la imagen corporativa</b>																				
	Comunicados oficiales	-	comunicación	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	No. De comunicados recibidos/No. Comunicados atendidos
	Boletines digitales	-	comunicación	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	No. Boletines/ No. Personas que han leído
	Revista interna	1.500,00	comunicación				X				X									X	No. Revistas publicadas/No. Revistas impresas
	Mejorar infraestructura, carteleras, espacios de escucha	10.000,00	Secretaría de Gestión y comunicación								X									X	No. Adecuaciones a realizar/ nivel satisfacción empleados
<b>Objetivo de comunicación 2</b>	<b>Estrategia 1</b>	<b>Manual con políticas para estandarizar medios y canales de</b>	-	comunicación	X	X	X	X	X	X										No. Políticas/medios estandarizados	
Complementar herramientas tecnológicas de comunicación interna difundir al 100% funcionarios de la Constitución los mensajes institucionales, creando, así, un sentimiento de pertenencia.	Utilizar el correo institucional, las carteleras informativas y la intranet para difundir información de carácter oficial, con el propósito de eliminar el "rumor" y mantener un clima laboral equilibrado.	<b>Fortalecimiento herramientas internas actuales</b>																			
		Difusión de información oficial a través del correo institucional	-	comunicación	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	No. comunicados oficiales/No. Correos recibidos
		Nuevas Carteleras con información sobre campañas institucionales	3.000,00	comunicación	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	No. campañas/ No. Afiches realizados
		Difusión de información institucional a través de la intranet.	5.000,00	comunicación	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	No. Visitas a la intranet/ No. Funcionarios
	<b>Estrategia 2</b>	<b>Reuniones de planificación estratégica</b>																			
Contratar los servicios de consultoría de una empresa asesora de comunicación que se encargue de diseñar y gestionar las reuniones de planificación estratégica de manera que los resultados sean compartidos y	Reuniones semanales del equipo directivo	3.000,00	SGI y comunicación	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	No. reuniones /No. asistentes por reunión	
	Reuniones semanales de los directores departamentales con sus respectivos equipos	3.000,00	SGI y comunicación	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	No. Reuniones propuestas/ No. Reuniones efectuadas	
	Reuniones semanales de los coordinadores regionales con sus respectivos equipos	3.000,00	SGI y comunicación	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	No. Reuniones propuestas/ No. Reuniones efectuadas	
	Reuniones quincenales de los directivos con la máxima autoridad.	3.000,00	SGI y comunicación	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	No. reuniones /No. Propuestas resueltas	
	Reuniones mensuales de proyectos estratégicos	3.000,00	SGI y comunicación	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	No. Reuniones propuestas/ No. Reuniones efectuadas	

## 4.2.11 Indicadores

Tabla 24. Indicadores

INDICADORES			
		ACCIONES/TIEMPO	INDICADORES
Objetivo de comunicación 1	Estrategia 1	Bienvenida a nuevos funcionarios	No. Eventos realizados/No. Propuestos
		Programa de inducción	No. Eventos realizados/No. Propuestos
		<b>Capacitación en temas específicos</b>	
		Talleres sobre Derechos y Garantías Constitucionales.	No. Talleres/ No. De asistentes
		Actualización de conocimientos sobre herramientas de comunicación	No. Talleres/ No. De asistentes
		Talleres con las oficinas regionales sobre comunicación	No. Talleres/ No. De asistentes
		Capacitación a los funcionarios	No. Cursos solicitados/ No. Cursos realizados
		<b>Programa de integración</b>	
		Reuniones recreativas	No. Invitados/ no. Asistentes
	Actividades motivacionales: Actividades al aire libre y eventos deportivos internos	No. actividades /no. Asistentes por actividad	
	Estrategia 2	<b>Campañas internas</b>	
		Difusión valores institucionales	No. Actividades propuestas/ realizadas
		Pausa Activa	No. Funcionarios Satisfechos/ insatisfechos
		<b>Fortalecimiento de la imagen corporativa</b>	
		Comunicados oficiales	No. De comunicados recibidos/No. Comunicados atendidos
		Boletines digitales	No. Boletines/ No. Personas que han leído
		Revista interna	No. Revistas publicadas/No. Revistas impresas
	Mejorar infraestructura, carteleras, espacios de escucha	No. Adecuaciones a realizar/ nivel de satisfacción empleados	
	Objetivo de comunicación 2	Estrategia 1	<b>Manual con políticas para estandarizar medios y canales de comunicación</b>
<b>Fortalecimiento herramientas internas actuales</b>			
Difusión de información oficial a través del correo institucional			No. comunicados oficiales/No. Correos recibidos
Nuevas Carteleras con información sobre campañas institucionales			No. campañas/ No. Afiches realizados
Estrategia 2		Difusión de información institucional a través de la intranet.	No. Visitas a la intranet/ No. Funcionarios
		<b>Reuniones de planificación estratégica</b>	
		Reuniones semanales del equipo directivo	No. reuniones /No. asistentes por reunión
		Reuniones semanales de los directores departamentales con sus respectivos equipos	No. Reuniones propuestas/ No. Reuniones efectuadas
		Reuniones semanales de los coordinadores regionales con sus respectivos equipos	No. Reuniones propuestas/ No. Reuniones efectuadas
		Reuniones quincenales de los directivos con la máxima autoridad.	No. reuniones /No. Propuestas resueltas
		Reuniones mensuales de proyectos estratégicos	No. Reuniones propuestas/ No. Reuniones efectuadas
		Reuniones mensuales de trabajo transversal	No. Reuniones propuestas/ No. Reuniones efectuadas
		<b>Monitoreo y seguimiento del plan</b>	No. Informes entregados/ No. de resultados

## 4.2.12 Responsables y costos

Tabla 25. Responsables y costos

	Estrategia 1	ACCIONES/TIEMPO	PRESUPUESTO	RESPONSABLE	
OBJETIVO 1	Planificar conjuntamente con la Dirección de Recursos Humanos, programas de inducción, capacitación e integración dirigidos al personal nuevo y antiguo de la institución.	Bienvenida a nuevos funcionarios	800,00	RRHH y comunicación	
		Programa de inducción	200,00	RRHH y comunicación	
		<b>Capacitación en temas específicos</b>			
		Talleres sobre Derechos y Garantías Constitucionales.	-	RRHH y CEDEC	
		Actualización de conocimientos sobre herramientas de comunicación	50,00	comunicación	
		Talleres con las oficinas regionales sobre comunicación	200,00	comunicación	
		Capacitación a los funcionarios	10.000,00	RRHH	
		<b>Programa de integración</b>			
		Reuniones recreativas	1.500,00	RRHH y comunicación	
	Actividades motivacionales: Actividades al aire libre y eventos deportivos internos	1.500,00	RRHH y comunicación		
	<b>Estrategia 2</b>	<b>Campañas internas</b>			
	Contratar los servicios de una empresa que se encargue de diseñar y producir material publicitario y material de información permanente.	Difusión valores institucionales	1.000,00	RRHH y comunicación	
		Pausa Activa	50,00	RRHH y comunicación	
		<b>Fortalecimiento de la imagen corporativa</b>			
Comunicados oficiales		-	comunicación		
Boletines digitales		-	comunicación		
Revista interna		1.500,00	comunicación		
	Mejorar infraestructura, carteleras, espacios de escucha	10.000,00	Secretaría de Gestión y comunicación		
OBJETIVO 2	<b>Estrategia 1</b>	<b>Manual con políticas para estandarizar medios y canales de comunicación</b>	-	comunicación	
	Utilizar el correo institucional, las carteleras informativas y la intranet para difundir información de carácter oficial, con el propósito de eliminar el "rumor" y mantener un clima laboral equilibrado.	<b>Fortalecimiento herramientas internas actuales</b>			
		Difusión de información oficial a través del correo institucional	-	comunicación	
		Nuevas Carteleras con información sobre campañas institucionales	3.000,00	comunicación	
		Difusión de información institucional a través de la intranet.	5.000,00	comunicación	
	<b>Estrategia 2</b>	<b>Reuniones de planificación estratégica</b>			
	Contratar los servicios de consultoría de una empresa asesora de comunicación que se encargue de diseñar y gestionar las reuniones de planificación estratégica de manera que los resultados sean compartidos y entendidos por todo el personal.	Reuniones semanales del equipo directivo	3.000,00	SGL y comunicación	
		Reuniones semanales de los directores departamentales con sus respectivos equipos	3.000,00	SGL y comunicación	
		Reuniones semanales de los coordinadores regionales con sus respectivos equipos	3.000,00	SGL y comunicación	
		Reuniones quincenales de los directivos con la máxima autoridad.	3.000,00	SGL y comunicación	
Reuniones mensuales de proyectos estratégicos		3.000,00	SGL y comunicación		
Reuniones mensuales de trabajo transversal		3.000,00	SGL y comunicación		
<b>Monitoreo y seguimiento del plan</b>			Comunicación		
<b>TOTAL:</b>			<b>52.800,00</b>		

### 4.3 Conclusiones y recomendaciones

Sobre la base de los objetivos planteados en el capítulo IV se desprenden las siguientes conclusiones y recomendaciones:

- La auditoría de imagen global realizada sirvió para conocer las percepciones y opiniones de los colaboradores sobre el manejo de la comunicación interna actual, su cultura, canales de comunicación, clima laboral etc. La información obtenida ha servido para sustentar este plan, mismo que contiene estrategias que abarcan la parte institucional y organizacional con sus respectivas acciones dirigidas al público interno.
- Los funcionarios consideran que es vital recibir información oficial para contrarrestar el “rumor”, también es importante canalizar dicha información a través de los canales adecuados y así evitar la saturación del correo electrónico que si bien es una herramienta que funciona perfectamente al interior, se puede correr el riesgo de perder usuarios por el exceso de información como manifestaron en las entrevistas realizadas.
- La comunicación debe ser asumida como una cultura de vida y de convivencia al interior de institución, debe existir el respaldo y apoyo de todos los departamentos y autoridades.
- La propuesta del Plan DirCom de la presente investigación será desarrollar estrategias sobre actividades interconectadas desde una perspectiva eficaz, eficiente y efectiva.
- La implementación de este Plan de Direccionamiento de Comunicación podrá ser aplicado siempre y cuando exista el respaldo de las autoridades ya que sin el mismo difícilmente se podrá fortalecer la cultura organizacional y su desempeño al interior de la institución.

- Luego de un año de aplicado el plan se sugiere realizar un estudio con el fin de comparar y definir el cambio de comportamiento de los funcionarios, luego de ser aplicadas las estrategias y acciones propuestas.
- Todos los productos comunicacionales deben mantener una imagen unificada y un contenido adecuada, al igual que los canales a utilizarse deben ser oportunos y rápidos.
- Hay que evitar informar por informar ya que se puede saturar a los públicos internos con información irrelevante. Se debe conocer muy bien el perfil de cada uno de ellos.
- Es necesario que la Corte Constitucional efectúe un cambio en el manejo de su imagen corporativa ya que todos los productos comunicacionales deben tener la misma línea gráfica y corporativa.

## Referencias

- Bosovsky, G. (2011). *Material teórico Investigación Estratégica y Auditoría de la Imagen Global*. Quito, Ecuador: Universidad de las Américas.
- Corte Constitucional, (2013). *Informe de Gestión 2012-2013*. Quito, Ecuador: Corte Constitucional del Ecuador.
- Costa, J. (2010). *El DirCom de Hoy*. Barcelona, España: Costa Punto Com.
- Costa, J. (2011). "El ADN del DirCom". *Revista Imagen y Comunicación*. LCZ, Imagen y Comunicación, Perú, No. 17 p.18-p.27.
- Fernandez, C. (1991, p.124). *La comunicación en las organizaciones*. México: Trilladas.
- Losada, J. (2011). *Material teórico Cultura Organizacional y Comunicación Interna*. Quito, Ecuador: Universidad de las Américas.
- Master DirCom, (2005). *Los profesores tienen la palabra*, Recuperado el 15 de mayo de 2014, de <http://books.google.com.ec>
- McGraw-Hill. (2010, p.80). *Metodología de la Investigación*. México D.F, México: Interamericana Editores.
- Koch, R. (2009, p.20). *El principio del 80/20*. Barcelona: Paidós Iberica.
- Morales, F. *La comunicación interna, herramienta estratégica de gestión para las empresas*. Recuperado el 19 de marzo de 2014, de Red dircom: <http://www.reddircom.org/textos/f-serrano.pdf>.
- Pozo, M. D. (1997, p.70). *Cultura Empresarial y Comunicación Interna*. Madrid, España: Fragua.
- Perspectiva. (2011. p.4). *Estudio para identificar las pautas comunicacionales para el Fortalecimiento Institucional de la Corte Constitucional*. Quito, Ecuador: Estudio comunicacional.
- Restrepo, F. O. (2006). *Investigación Educativa y Pedagógica*. Pág. 7, Bogotá: McGraw Hill.
- Rodriguez, V. H. (2010). "*Metodología de la Investigación*", Quito: Ed. SERTEMAV.
- Ron, F. (2001, p. 35). "*Metodología de la Investigación*", Quito: Ed. Escuela Politécnica Nacional.

Sanz, A. (1994). *Integración de la Identidad y la Imagen de la Empresa*. Madrid, España: ESIC.

Vértice, (2008). *Comunicación Interna*, Recuperado el 5 abril de 2014, de <http://books.google.com.ec>.

## **ANEXOS**



**5. El nivel de colaboración con la institución depende de su:**

Motivación
Autoestima
Remuneración
Compensaciones
Ambiente de trabajo
Liderazgo

**6. Considera que la distorsión de los mensajes al interior de la institución se da por:**

Rumores
Falta de información oficial
Pugna de poder

**7. ¿Qué tipo de ambiente se respira al interior de la institución?**

Muy Bueno
Buen
Malo
Pésimo

**8. ¿Qué le gustaría que se implemente para mejorar el clima laboral en el caso de ser necesario?**

Espacios de escucha
Actividades de integración
Espacios Físicos adecuados
Espacios de recreación
Actividades de salud ocupacional

**9. El trabajo en equipo ayuda a:**

Cumplir con los objetivos planteados
A sentirse parte del proceso de la organización
Mejorar la calidad del trabajo encomendado
Fomentar la creatividad
Resolución de problemas con rapidez

**10. ¿De todos estos beneficios señale el que más le interesa?**

Alimentación
Transporte
Capacitación
Salud
Anticipo de sueldos

**11. El diálogo permanente de los directivos con las autoridades benefician a:**

Conseguir mejoras laborales
Escuchar las necesidades más relevantes de los empleados
Proponer proyecto a favor de la institución
A conocer cuál es desempeño en cada área

**Anexo No. 2****Encuesta a colaboradores sobre atributos de imagen**

El presente cuestionario anónimo tiene como finalidad conocer los atributos que caracterizan a la Corte Constitucional.

Agradecemos su sinceridad en las respuestas siguiendo el orden en que se plantean las preguntas.

Departamento:Años en la institución:

1. Según el conocimiento personal que tiene de la institución o la información que al respecto le ha sido dada ¿con qué adjetivos/palabras definiría a la organización?

1.

2.

3.

4.

5.

6.

7.

8.

**2. ¿Conoce si existe algún documento corporativo que defina los atributos que caracterizan a la empresa?**

Sí

¿Cuál? \_\_\_\_\_

NO

**3. Marque los 8 atributos que considere que describen a la institución:**

- Autónoma
- Comprometida con la ciudadanía
- Socialmente responsable
- Honesta
- Transparente
- Responsable y Garante de los derechos constitucionales
- humana
- burocrática
- Flexible
- Multicultural
- Innovadora

**4. De los 8 atributos escogidos anteriormente, puntúe cada uno de ellos de 0 a 10 según el grado de importancia que cada atributo representa para la empresa. (Del resto dejar la puntuación en blanco)**

**Atributos puntuación**

Autónoma	
Comprometida con la ciudadanía	
Socialmente responsable	
Honesta	
Transparente	
Responsable y Garante de los derechos constitucionales	
Humana	
Burocrática	
Flexible	
Multicultural	
Innovadora	

Muchas gracias por su colaboración...

### Anexo No.3

#### Guía para entrevistas en profundidad semi estructuradas (Cargos directivos y asesores)

<b>Objetivos</b>	<b>Descripción de la Dinámica</b>
Explicar la dinámica de las entrevistas a profundidad	Llenar los siguientes campos de referencia: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevistador</li> <li>• Fecha</li> <li>• Hora de inicio y de finalización</li> <li>• Entrevistado</li> <li>• Cargo</li> <li>• Profesión</li> <li>• Tiempo que desempeña el cargo</li> </ul>
Conocer los materiales a utilizar	Grabadora de audio, guía de preguntas impresas, esfero y libreta para apuntes.
Duración	40 minutos aproximadamente
<b>Ámbito Institucional</b> : Conocer la percepción de los públicos frente al manejo de la comunicación interna actual	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Siendo 1 la mejor calificación y 5 deficiente, indique su percepción sobre la restructuración por procesos que la actual administración está realizando para mejorar su efectividad?</li> <li>2. ¿Siendo 1 la mejor calificación y 5 deficientes, indique su percepción sobre el manejo de los recursos financieros para mejorar la infraestructura de las instalaciones, la atención al usuario y el mejoramiento tecnológico?</li> <li>3. A su criterio ¿Cuál ha sido el trabajo del departamento de comunicación frente al manejo de la intranet y el correo institucional?</li> </ol>

	<p>4. Considera que la visión de la Corte Constitucional es:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Administrar Justicia Constitucional</li><li>• Ser un organismo autónomo e independiente</li><li>• Ser reconocida a nivel nacional e internacional</li></ul> <p>5. Tomando en cuenta que la visión de la institución es la administración de Justicia Constitucional, desde su punto de vista, siendo 1 la mejor calificación y 5 deficiente, defina que tanto considera que las acciones empresariales se enfocan al cumplimiento de la visión.</p> <p>6. Tomando en cuenta que la misión es garantizar la vigencia y supremacía de la Constitución, desde su punto de vista del 1 al 5, defina que tanto se relaciona la identidad corporativa con la misión.</p> <p>7. Siendo 1 la mejor calificación y 5 deficiente, indique su percepción respecto al manejo de la identidad corporativa en relación al boletín interno, intranet, carteleras y comunicados internos.</p> <p>8. ¿Le gustaría que la Dirección de Recursos Humanos apoye al manejo de la comunicación interna? y ¿por qué?</p>
--	--

### Anexo No.4

Guía del grupo focal semi estructurado  
(cargos intermedios personal técnico administrativo y jurídico)

Objetivos	Descripción de la Dinámica
Explicar la dinámica del grupo focal y conocer a los participantes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Información de objetivos, alcance de la investigación, duración del encuentro, importancia de sus opiniones</li> <li>- Presentación de los participantes: edad, cargo, profesión</li> <li>- Conclusiones y agradecimiento</li> </ul>
Número de participantes	Mínimo 8 personas por grupo
<p><b>Ámbito Organizacional:</b> Conocer la percepción de los públicos en función de su cultura, medios de comunicación; el rol de los líderes y el manejo de los contenidos</p>	<p>Cuestionario</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Siendo 1 la mejor calificación y 5 deficiente, indique su percepción respecto al código de ética del funcionario público vigente?</li> <li>2. Considera que los funcionarios aplican en sus tareas diarias el código de ética para? <ul style="list-style-type: none"> <li>• Trasparentar sus procesos</li> <li>• Mejorar la atención al usuario</li> <li>• Propiciar y mantener un ambiente ordenado y respetuoso</li> <li>• Conocer, observar y cumplir los reglamentos y políticas institucionales.</li> <li>• Cumplir con su trabajo de manera honesta, completa y a tiempo.</li> <li>• Denunciar cuando se esta cometiendo algo indebido que perjudique la imagen de la institución</li> </ul> </li> <li>3. Considera que el trabajo del departamento de Recursos Humanos es importante para:</li> </ol>

	<ul style="list-style-type: none"><li>• Canalizar de una mejor manera la información que el empleado necesita</li><li>• Fortalecer la integración</li><li>• Mejorar el clima laboral</li><li>• Fomentar el liderazgo</li></ul> <p>4. Considera que el contenido de las carteleras es importante para informar:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Eventos institucionales internos y externos</li><li>• Campañas internas</li><li>• Empleados del mes</li><li>• Cumpleaños del mes</li><li>• Comunicados oficiales</li><li>• Valores Institucionales, misión y visión</li></ul> <p>5. ¿Por qué medio se entera de lo que sucede en la institución? ¿Qué opina sobre la efectividad del mismo y sobre recibir información diaria de hechos mas relevantes?</p> <p>6. De las siguientes herramientas mencione 2 fortalezas y 2 debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"><li>a. Boletín interno</li><li>b. Correo electrónico</li><li>c. Carteleras</li><li>d. intranet</li></ul> <p>7. Siendo 1 la mejor calificación y 5 deficiente, indique su percepción respecto al liderazgo que existe en la Corte Constitucional?</p>
--	--