



UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS
Laureate International Universities®

**FACULTAD DE COMUNICACIÓN
CARRERA DE COMUNICACIÓN CORPORATIVA**

**PROPUESTA DE UN PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA ORIENTADO A
REDEFINIR LA CULTURA CORPORATIVA DE LA FISCALÍA GENERAL
DEL ESTADO Y MEJORAR EL CLIMA LABORAL DE LA INSTITUCIÓN**

**Trabajo de titulación presentado en conformidad a los requisitos
establecidos para optar por el título de Licenciados en
Comunicación Corporativa**

**Profesor Guía:
Galuth De La torre**

**Autores:
Christina Alexandra Paz y Miño Tamayo
Edgar Sebastian Soria Luna**

2012

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con los estudiantes, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema y tomando en cuenta la Guía de Trabajos de Titulación correspondiente.”

Galuth De Latorre

Licenciada

C.I.: 1706536958

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

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

Nombre de los estudiantes

Christina Paz y Miño

C.I.: 1714735709

Edgar Soria

C.I.: 1710555796

RESUMEN

La comunicación interna es un elemento fundamental para el éxito organizacional, más aún cuando se trata de una organización con un gran número de funcionarios, como es el caso de la Fiscalía General del Estado, dentro de la cual se detectó un clima laboral negativo en algunas áreas, producto de una comunicación interna irregular, mediante la cual no se ha difundido la cultura e identidad corporativa. La investigación abarcó el estudio y evaluación de la comunicación interna y el clima laboral dentro de la Fiscalía General del estado, para lo cual se llevó a cabo un estudio descriptivo y exploratorio, a una población promedio de 700 personas, estableciéndose un muestreo probabilístico aleatorio. Se realizaron encuestas a 248 personas, aplicando un cuestionario estructurado con 16 preguntas. Entre los resultados más importantes se detectó que los problemas de clima laboral se presentan de forma común en las relaciones entre el personal operativo y el directivo, producto de canales verticales poco eficientes, y por ende, un flujo mínimo de retroalimentación a los niveles superiores. La propuesta, consistente en el Plan de Comunicación Interna, se concentró en la mejora de las comunicaciones internas, y en el fortalecimiento de la Cultura e Identidad Corporativa de la institución.

El informe final del proyecto está estructurado en los siguientes capítulos:

Dentro del capítulo I se abordan los aspectos más relevantes de la comunicación interna, desde una postura teórica, definiendo las funciones, importancia, barreras y tipos de comunicación interna.

El capítulo II integra la información relacionada con la Cultura Corporativa como una variable importante dentro de las organizaciones, por lo que se profundiza en sus funciones, importancia, tipos de cultura y modelos de comportamiento organizacional. Adicionalmente se hace mención a la Identidad Corporativa y sus tipos.

El capítulo III está direccionado completamente al Clima laboral, dentro del cual se consideran los tipos de clima organizacional, las condiciones necesarias para un buen clima, la evaluación del mismo, y la forma en que se presenta el clima laboral en las instituciones públicas.

El capítulo IV presenta la información institucional de la fiscalía General del Estado, su Historia, Funciones, situación actual y los principales identificadores visuales de la misma.

En el capítulo V se encuentra detallado el procedimiento investigativo que se realizó para el levantamiento de la información de campo, como también se exponen los resultados de las encuestas mediante tablas y gráficos estadísticos, y se incluye el análisis de las entrevistas a expertos.

El capítulo VI se compone del Plan de Comunicación elaborado para la Fiscalía General del Estado, como resultado del análisis anterior de los problemas detectados.

ABSTRACT

Internal communication is fundamental to organizational success, especially when it comes to an organization with a large number of officials, such as the Fiscalía General, within which was detected in some negative work environment areas, due to irregular internal communication, by which is not widespread corporate culture and identity. The investigation covered the study and evaluation of internal communication and the working environment within the Fiscalía General del Estado, for which conducted a descriptive, exploratory study, an average population of 700 people, establishing a random probability sampling. Were surveyed 248 people, using a structured questionnaire with 16 questions. Among the most important results are found that work environment issues are so common in the relationships between operational staff and the manager, the product of inefficient vertical channels, and therefore, a minimum flow of feedback to higher levels. The proposal, consisting of the Internal Communications Plan, focused on improving internal communications, and the strengthening of Culture and Corporate Identity of the institution.

The final project report is structured into the following chapters:

In Chapter I deals with the most relevant aspects of internal communication, from a theoretical position, defining the functions, importance, types of barriers and internal communication.

Chapter II includes information regarding corporate culture as an important variable within organizations, so it deepens its functions, importance, types of culture and models of organizational behavior. Additionally referred to the Corporate Identity and their types.

Chapter III is directed entirely to the work environment, within which to consider the types of organizational climate, the conditions for good weather, the assessment of it and how it presents the work climate in public institutions.

Chapter IV presents the institutional information of the Fiscalía General del Estado, its history, features, current status and key visual identifiers of the same.

In Chapter V the procedure is detailed research that was conducted for the lifting of the field information, as well as presents the survey results using tables and statistical graphics, and includes analysis of interviews with experts.

Chapter VI consists of the Communication Plan prepared for the Fiscalía General del Estado, as a result of previous analysis of the problems identified.

ÍNDICE

	Pág.
INTRODUCCIÓN	1
PROBLEMA Y JUSTIFICACIÓN	1
OBJETIVOS	5
Objetivo general	5
Objetivos específicos	5
CAPÍTULO I	6
LA COMUNICACIÓN	6
1.1 Comunicación Interna.....	6
1.2 Conceptualización	6
1.3 Funciones de la Comunicación Interna.....	10
1.4 Importancia de la Comunicación Interna	16
1.5 Tipos de Comunicación Interna	17
1.6 Comunicación Interna Vertical.....	19
1.6.1 Comunicación Interna Vertical Descendente	20
1.6.2 Comunicación Interna Vertical Ascendente	20
1.7 Comunicación Interna Horizontal.....	21
1.8 Comunicación oblicua o transversal	22
1.9 Canales de Comunicación Interna.....	23
1.9.1 Canales formales.....	24
1.9.2 Canales informales	25
1.9.3 Canales Físicos	25

1.9.4	Personales.....	26
1.10	Evaluación de la Comunicación Interna.....	27
1.11	Barreras en la Comunicación Interna.....	29
1.12	La comunicación y la tecnología.....	30
CAPÍTULO II		34
CULTURA CORPORATIVA		34
2.1	Conceptualización	34
2.2	Funciones de la Cultura Corporativa	34
2.3	Importancia e Impacto de la Cultura Corporativa.....	37
2.4	Tipos de Cultura Corporativa.....	38
2.4.1	Cultura Rutinaria.....	41
2.4.2	Cultura Burocrática	42
2.4.3	Cultura Soñadora.....	42
2.4.4	Cultura Innovadora	42
2.5	Evidencia de la Cultura Corporativa	43
2.6	Modelos de comportamiento organizacional.....	46
2.6.1	Autocrático.....	47
2.6.2	Paternalista.....	48
2.6.3	De apoyo	48
2.6.4	Cooperativo	49
2.7	Identidad Corporativa	50
2.7.1	Tipos de identidad corporativa.....	52
CAPÍTULO III		53
CLIMA LABORAL.....		53

3.1	Conceptualización	53
3.1.1	Tipos de Clima Organizacional	54
3.2	Funciones del clima laboral	56
3.3	Acciones que mejorAn el clima organizacional.....	57
3.4	Condiciones para un buen clima laboral.....	58
3.4.1	Satisfacción en el puesto de trabajo	58
3.4.2	Trato personal y ambiente de trabajo	59
3.4.3	Procesos de ascenso transparentes.....	60
3.4.4	Reconocimiento del trabajo	61
3.4.5	Estructura adecuada de la organización.....	61
3.4.6	Formación y capacitación	61
3.4.7	Condiciones físicas y medioambientales	62
3.4.8	Condiciones de trabajo y seguridad personal.....	63
3.4.9	Participación y sentimiento de pertenencia	63
3.4.10	Calidad de liderazgo.....	64
3.5	Evaluación del clima organizacional.....	64
3.5.1	Cuestionario de clima laboral	64
3.6	Clima laboral en instituciones públicas	67
CAPÍTULO IV		71
FISCALÍA GENERAL DEL ESTADO		71
4.1	Historia.....	71
4.2	Autoridades	74
4.3	Funciones de la Fiscalía General del Estado.....	75
4.4	Misión, Visión Y VALORES INSTITUCIONALES	77

4.5	Identidad de la institución	79
4.5.1	Símbolo y Logotipo	79
4.5.2	Colores y Tipografía	81
4.5.3	Eslogan.....	84
4.6	Unidades Misionales.	84
4.7	Diagrama posición fiscalía.....	86
4.8	Situación Actual.....	87
4.8.1	Análisis Macro ambiente Externo	88
4.8.1.1	Factores económicos	89
	Producto Interno Bruto	89
	Inflación	90
4.8.1.2	Factores político legales	92
4.8.1.3	Factores sociales culturales.....	93
	Migración	93
	Desempleo	94
	Pobreza	95
4.8.1.4	Factores tecnológicos	96
4.8.2	Análisis microambiente externo.....	96
4.8.2.1	Matriz Resumen Macro Ambiente	98
4.8.3	Análisis interno	98
4.8.3.1	Matriz Resumen Micro Ambiente	100
CAPÍTULO V		101
INVESTIGACIÓN DE CAMPO		101
5.1	Objetivos de investigación.....	101
5.1.1	Objetivo General.....	101
5.1.2	Objetivos específicos.....	101
5.2	Tipo de estudio.....	101

5.2.1	ESTUDIO EXPLORATORIO	101
5.2.2	ESTUDIO DESCRIPTIVO	102
5.3	Método de Investigación.....	103
5.3.1	Método de observación	103
5.3.2	Método deductivo	103
5.4	Tipo de Investigación	104
5.4.1	Investigación histórica	104
5.4.2	Investigación documental	104
5.4.3	Investigación descriptiva.....	104
5.5	Fuentes	105
5.5.1	FUENTES SECUNDARIAS	105
5.5.2	FUENTES PRIMARIAS	105
5.6	Técnicas de recolección de datos	105
5.7	Determinación del tamaño de la muestra	110
5.8	Tabulación de resultados	111
5.8.1	Conclusión de las encuestas	135
5.9	Entrevistas	136
5.9.1	Entrevista 1.....	136
5.9.2	Entrevista 2.....	138
5.9.3	Entrevista 3.....	140
5.9.4	Análisis de las entrevistas	144
5.10	CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN	145
5.10.1	FODA.....	146
5.10.2	Matriz DAFO	149
5.10.3	Matriz EFI	151

5.10.4 Matriz EFE	152
CAPITULO VI	153
PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA.	153
6.1 Introducción.....	153
6.1.1 Plan de comunicación Interna.....	153
6.1.2 Elaboración de un Plan de Comunicación Interna.....	154
6.1.3 Planteamiento de objetivos generales y operativos del plan de comunicación	158
6.1.4 Ejecución, seguimiento y evaluación	158
6.1.5 Presupuesto	159
6.1.6 Cronograma.....	159
6.2 Objetivos del Plan	160
6.2.1 Objetivo general del plan de comunicación	160
6.2.2 Objetivos Específicos del plan de comunicación	160
6.3 Tipos de Mensajes	161
6.4 Públicos.....	162
6.4.1 Matriz Axiológica.....	164
6.4.2 Matriz Causa – Problema – Efecto – Solución	165
6.5 Matriz Estratégica:.....	166
6.6 Matriz de acciones	167
6.7 CRONOGRAMA.....	173
6.8 Presupuesto	174
6.9 CUADRO DE RESUMEN	176
6.10 CONTROL Y Evaluación	179

CONCLUSIONES.....	182
RECOMENDACIONES	183
REFERENCIAS.....	184
ANEXOS	189

ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1: Relación entre las funciones de la comunicación interna (Distintos autores)	13
Tabla 2: Relación entre los tipos de comunicación	19
Tabla 3: Tipos de cultura empresarial, cuadro comparativo	39
Tabla 4: Niveles de contenido de la cultura.....	43
Tabla 5: Modelos de Comportamiento Organizacional.....	47
Tabla 6: Cuadro de dimensiones del clima laboral.....	66
Tabla 7: Variación del PIB	90
Tabla 8: Inflación anual (enero 2011-julio 2012)	91
Tabla 9: Desempleo y variación en desempleo a nivel nacional	94
Tabla 10: Matriz de resumen de Oportunidades y amenazas	98
Tabla 11: Matriz de resumen de fortalezas y debilidades	100
Tabla 12: ¿Está satisfecho con su trabajo, en general?.....	112
Tabla 13: Promoción interna	113
Tabla 14: Comunicación con sus superiores.....	114
Tabla 15: Comunicación con sus compañeros.....	115
Tabla 16: Colaboración con el trabajo.....	116
Tabla 17: Libertad individual.....	117
Tabla 18: Compañerismo	118
Tabla 19: ¿Cuál es el grado de apoyo de sus superiores en el desarrollo del trabajo?.....	119
Tabla 20: ¿Cree que la alta dirección se encuentra alejada de lo que ocurre en la organización?	120
Tabla 21: ¿Considera que el aspecto político afecta el clima laboral de la institución?	121
Tabla 22: Razón por la que se identifica con la institución.....	122
Tabla 23: Persona de la que recibe información	123
Tabla 24: Medios utilizados en la institución	125

Tabla 25: ¿Cree usted necesario que la institución tenga voceros oficiales para mejorar canales de comunicación?	127
Tabla 26: ¿Existen canales de comunicación suficientes para solucionar problemas laborales?	128
Tabla 27: ¿Existen procesos de comunicación que mejoran el rendimiento laboral dentro de la institución?	129
Tabla 28: ¿La comunicación interna de la Fiscalía facilita su trabajo?.....	130
Tabla 29: ¿Con que frecuencia recibe información sobre la institución?	131
Tabla 30: Como se dispone a enfrentar los rumores.....	132
Tabla 31: ¿Cree que su institución tiene una buena imagen?	133
Tabla 32: ¿Cómo ayudaría a mejorar la imagen de la institución?.....	134
Tabla 33: Ficha del entrevistado	136
Tabla 34: Ficha del entrevistado	138
Tabla 35: Ficha del entrevistado	140
Tabla 36: Análisis FODA	146
Tabla 37: Matriz DAFO.....	149
Tabla 38: Matriz EFI	151
Tabla 39: Matriz EFE.....	152
Tabla 40: Tipos de mensajes considerados dentro del plan de comunicación interna	162
Tabla 41: Matriz axiológica.....	164
Tabla 42: Matriz Causa-Problema-Efecto-Solución.....	165
Tabla 43: Matriz Estratégica.....	166
Tabla 44: Matriz de acciones – objetivo 1	167
Tabla 45: Matriz de acciones – objetivo 3	170
Tabla 46: Cronograma de implementación del Plan de comunicación.....	173
Tabla 47: Presupuesto del plan de comunicación	174
Tabla 48: Cuadro de resumen.....	176
Tabla 49: Matriz de Evaluación	180

ÍNDICE DE GRÁFICOS

	Pág.
Gráfico 1: Comunicación externa corporativa.....	8
Gráfico 2: Tipos de comunicación corporativa.....	9
Gráfico 3: Funciones de la Comunicación.....	14
Gráfico 4: Tipos de comunicación interna dentro de una organización.....	18
Gráfico 5: Canales de comunicación interna, personal y físicos.	26
Gráfico 6: Funciones de la Organización, a nivel externo e interno.....	36
Gráfico 7: Tipos de Cultura Corporativa.....	39
Gráfico 8: Elementos de la Cultura Corporativa.....	44
Gráfico 9: Elementos de la cultura corporativa.....	45
Gráfico 10: Modelo para el clima organizacional aplicado en Chile.....	70
Gráfico 11: Símbolo y Logotipo.....	80
Gráfico 12: Isotipo o simbolo.....	81
Gráfico 13: Cromática del logotipo.....	83
Gráfico 14: Colores corporativos.....	83
Gráfico 15: Aprobación y desaprobación presidencial.....	92
Gráfico 16: Entrada de ecuatorianos y extranjeros período 2005 – 2010.....	93
Gráfico 17: Salida de ecuatorianos y extranjeros período 2005 - 2010.....	94
Gráfico 18: Pea urbana en condiciones de pobreza por sexo.....	95
Gráfico 19: ¿Está satisfecho con su trabajo, en general?.....	112
Gráfico 20: Promoción interna.....	113
Gráfico 21: Comunicación con sus superiores.....	114
Gráfico 22: Comunicación con sus compañeros.....	115
Gráfico 23: Colaboración con el trabajo.....	116
Gráfico 24: Libertad individual.....	117
Gráfico 25: Compañerismo.....	118
Gráfico 26: ¿Cuál es el grado de apoyo de sus superiores en el desarrollo del trabajo?.....	119
Gráfico 27: ¿Cree que la alta dirección se encuentra alejada de lo que ocurre en la organización?.....	120

Gráfico 28: ¿Considera que el aspecto político afecta el clima laboral de la institución?.....	121
Gráfico 29: Razón por la que se identifica con la institución	122
Gráfico 30: Persona de la que recibe información.....	123
Gráfico 31: Medios utilizados en la institución.....	125
Gráfico 32: ¿Cree usted necesario que la institución tenga voceros oficiales para mejorar canales de comunicación?	127
Gráfico 33: ¿Existen canales de comunicación suficientes para solucionar problemas laborales?.....	128
Gráfico 34: ¿Existen procesos de comunicación que mejoran el rendimiento laboral dentro de la institución?	129
Gráfico 35: ¿La comunicación interna de la Fiscalía facilita su trabajo?	130
Gráfico 36: ¿Con que frecuencia recibe información sobre la institución?	131
Gráfico 37: Como se dispone a enfrentar los rumores	132
Gráfico 38: ¿Cree que su institución tiene una buena imagen?	133
Gráfico 39: ¿Cómo ayudaría a mejorar la imagen de la institución?	134
Gráfico 40: Proceso de elaboración de un plan de comunicación.....	155
Gráfico 41: Proceso de elaboración de un plan de comunicación según Ongallo (2007).....	156
Gráfico 42: Proceso de elaboración de plan de comunicación según Díez (2005) y Gan (2007)	157

INTRODUCCIÓN

PROBLEMA Y JUSTIFICACIÓN

La Cultura Corporativa es una variable de las organizaciones que puede afectar o influir en el desempeño del personal. Está relacionada directamente con el clima laboral, y por ende, influye en el sentimiento de pertenencia, motivación, y relaciones interpersonales de los integrantes de la entidad.

Los problemas comunicacionales por otro lado, pueden afectar de manera grave la forma en que se transmiten los mensajes dentro de una entidad, pero también la forma en que se puede promover una imagen, tanto interna como externa. La imagen externa es, en parte, producto de la identidad de la empresa, y dicha identidad toma sus bases de la cultura corporativa. La falta de una imagen e identidad estables, sumados a los problemas que ocasiona una mala comunicación interna, afectan directamente el clima organizacional.

En la Fiscalía General del Estado, se han detectado problemas en el clima laboral de la organización, causados por ausencia de Cultura Corporativa y una deficiente comunicación interna. Si bien la Cultura Corporativa de una organización parte de la filosofía empresarial (Misión, visión, valores, principios, entre otros aspectos), se conforma y se expresa en los hábitos, costumbres, políticas, normas, creencias y necesidades aceptadas y practicadas en la vida cotidiana de la empresa. En la Fiscalía General del Estado no se ha cimentado una Cultura Organizacional, existiendo solamente una presentación escrita de la misión, visión y valores de la entidad, en el Plan Estratégico Anual.

Entre las causas, que se consideran como generadoras del problema, desde el punto de vista comunicacional, se encuentran:

- Falta de canales de comunicación institucionales, eficientes y seguros, lo que impide que se defina de forma clara o amplia la Cultura Corporativa.
- Falta de políticas referentes a la mejora y mantenimiento del clima laboral.
- Poca inclusión o participación del personal en los asuntos de la entidad debido a canales verticales u horizontales ineficientes.
- Manejo inadecuado de los medios y/o recursos para comunicación interna.

Consecuentemente los efectos son:

- Desconocimiento por parte del personal de las decisiones que afectan a la empresa de manera general.
- Poca integración del personal.
- Poco sentido de pertenencia del personal, con la institución.
- Ambiente laboral en tensión.
- Difusión de rumores debido a canales de comunicación informales.
- Personal desmotivado.
- Chismes, malas relaciones interpersonales, que pueden desencadenar en tratos irrespetuosos.
- Poco sentido del trabajo en equipo.

La Fiscalía General del Estado tiene interés en diagnosticar el estado actual de la comunicación interna, para de esta manera diseñar acciones preventivas y correctivas que mejorarán el clima laboral de la Institución, y permitirán redefinir y establecer la Cultura Organizacional, acorde a los objetivos y principios de la entidad.

“Diferentes organizaciones pueden tener similitudes culturales en sus partes, pero si analizamos profundamente, encontraremos que cada una de ellas tiene su propio sistema de creencias y valores que la hacen ser diferente de las demás y le dan la particularidad de tener una cultura única. Cada organización exitosa desarrolla su propia cultura corporativa” (Dupuy, Thomas & Raunaud, 2005)

Se puede establecer entonces, que las organizaciones que no han desarrollado su propia cultura corporativa, tendrán mayores dificultades para alcanzar el éxito, debido a las consecuencias directas e indirectas que la falta de ésta tiene sobre el desempeño general de cualquier entidad.

Si bien es cierto, en la mayor parte del personal que labora en esta institución, existe una buena predisposición para trabajar con calidad, eficiencia y entregar un buen servicio; sin embargo, esto se da de forma individual y no como consecuencia de las acciones tomadas por la institución, por ende es una situación que no se puede garantizar o controlar. Mediante el establecimiento de una Cultura Organizacional, se puede promover, incentivar y evaluar la calidad y la eficiencia.

Actualmente las empresas tienen un gran interés en lograr ambientes de trabajo satisfactorios que promuevan la mejora continua, el trabajo en equipo, y relaciones interpersonales basadas en la confianza, el compromiso y el respeto, y la Fiscalía no es la excepción. Todo esto con la finalidad de aumentar el sentido de pertenencia institucional y de este modo la calidad en los resultados obtenidos en todos los niveles (productividad, eficiencia, eficacia).

El profundizar en el estudio y análisis de la Cultura Organizacional creará un precedente para futuros proyectos, y una referencia importante para entidades que estén atravesando problemáticas similares, más aún cuando se trata de una institución estatal de gran importancia como es el caso de la Fiscalía General del Estado. “Las entidades estatales se

manejan generalmente con un personal bastante numeroso, lo que incide en que la Cultura Organizacional sea difícil de cimentar”. Un plan de comunicación interno podría resolver esta dificultad a la vez que se mejoraría la gestión comunicacional dentro de las instituciones.

Es una necesidad latente el proponer un Plan de comunicación interna, pues al mejorar ésta incidirá en los distintos niveles de la organización, esto permitirá impulsar la determinación de una Cultura Corporativa al interior de la institución. Más aún si la calidad de los canales de comunicación permite la retroalimentación en todos los aspectos (entre departamentos del mismo nivel, entre departamentos de la cadena de mando y en todas las direcciones, horizontal y vertical). Al mejorar la calidad de la información, y disminuir los tiempos de transmisión de la misma, se pueden evitar chismes, rumores, y demás confusiones producidas por información filtrada.

“La correcta aplicación de los elementos comunicativos básicos de una organización, está ligado al desarrollo de un buen plan de comunicación interna y a la aplicación correcta de las estrategias comunicacionales que en éste se especifican” (Rubio, 2011), ya sea para los usuarios de la Fiscalía General del Estado y funcionarios de la misma. Si se implementan lineamientos y estrategias sobre la cultura comunicacional, se logrará mantener una identidad común y coherente de la organización.

Todos estos elementos cohesionados serán de gran utilidad para implementar un Plan de Comunicación Interna que permita el mejoramiento del clima laboral de la institución, actualmente deteriorado debido a la sensibilidad de los casos judiciales a nivel nacional y a la injerencia política en esta institución, la labor de los funcionarios se ha visto afectada.

Los beneficiarios directos de este proyecto serán los empleados de la Fiscalía General del Estado. Con la implementación de la propuesta, el clima laboral mejorará gradualmente, elevando por ende el grado de satisfacción y motivación al trabajar. La institución como tal, también se verá beneficiada, pues la imagen global de la entidad ante la sociedad mejorará.

OBJETIVOS

Objetivo general

- Elaborar un Plan de Comunicación Interna orientado a redefinir la cultura corporativa de la Fiscalía General del Estado y mejorar el clima laboral de la Institución.

Objetivos específicos

1. Conocer la situación actual de la Cultura corporativa en la Fiscalía General del Estado mediante investigación de campo.
2. Fundamentar teórica y conceptualmente las variables que componen el problema de estudio.
3. Determinar teóricamente los elementos que constituyen un Plan de Comunicación Interna para el desarrollo posterior de la propuesta.
4. Evaluar el clima laboral de la Fiscalía General del Estado mediante investigación de campo.

CAPÍTULO I

LA COMUNICACIÓN

La comunicación es una respuesta a un estímulo determinado, o se puede definir también como un proceso mediante el cual se trasmite una señal, información o datos de un ente receptor a un ente emisor. Molestina menciona lo siguiente acerca de la comunicación:

“Algunos definen comunicación diciendo que la Sociedad es comunicación, otros dicen que es la respuesta discriminada de un organismo a un estímulo, y otro tanto adjudica a la comunicación el rol de impartir información y dicen también que es interacción”.(Molestina, 1998. P. 8)

1.1 COMUNICACIÓN INTERNA

La comunicación dentro de las empresas tiene una connotación diferente de la que puede generarse dentro de las relaciones interpersonales o en la sociedad. En este caso se puede hablar de un tipo de comunicación estandarizada (al menos en relación a los canales formales u oficiales). En este sentido la comunicación interna abarca todos los procesos comunicacionales que se llevan a cabo entre los integrantes de una empresa a través de los canales formales e informales de la misma.

1.2 CONCEPTUALIZACIÓN

Para hablar de comunicación interna se debe iniciar por establecer el concepto de comunicación corporativa.

Cees y Cerdá definen a la comunicación corporativa como:

“...un instrumento de gestión por medio del cual toda forma de comunicación interna y externa conscientemente utilizada, está armonizada tan efectiva y eficazmente como sea posible, para

crear una base favorable para las relaciones con los públicos de los que la empresa depende”.(Cees, 1997. P. 26)

Capriotti menciona sobre la comunicación corporativa que:

“La Comunicación Corporativa se ha convertido en uno de los elementos estratégicos más importantes de las organizaciones para lograr los objetivos finales que se han propuesto” (Capriotti, 1999. P. 35)

La comunicación corporativa se maneja como una herramienta que permite coordinar, gestionar y aprovechar la comunicación interna y externa en pro de la empresa, siendo esta la base de la relación entre la empresa y sus públicos. Mediante la comunicación corporativa una empresa busca coordinar y funcionar de manera adecuada para la consecución de sus objetivos.

Como se mencionó, la comunicación corporativa abarca tanto la interna como la externa. En cuanto a la comunicación externa se la puede definir como:

“La que relaciona a una empresa o entidad con proveedores, clientes, asociados, financiadores, accionistas, competidores, administraciones públicas o autoridades, organizaciones sectoriales y profesionales, el entorno social inmediato (vecindario) y la opinión pública. Cuando se trata de contacto público con fines de notoriedad y búsqueda o consolidación de una imagen favorable, reviste carácter persuasivo: La Comunicación Externa es comunicación persuasiva [...] tanto para los mensajes más obvios, esto es, los de contenido publicitario-promocional, como para cualquier otro tipo de manifestaciones”(Muñoz, 2004. P. 71)

Consecuentemente los fines de la comunicación externa se enfocan en lograr formar una imagen ante los clientes, los proveedores, la competencia, entre otras; por lo mismo este tipo de comunicación está estrechamente relacionada con la publicidad.



Gráfico 1:
Comunicación externa corporativa
 Fuente: Elaborado a partir de Cees 1997, y Muñoz 2004.

La comunicación interna por otro lado, se la puede definir como:

“La comunicación interna es: "El conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización, para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes Medios de Comunicación, que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales".(Carretón, 2007. P. 18)

Toda actividad que se desarrolle dentro de la empresa, y que consista en la transmisión de datos o información de alguna forma, se puede considerar como comunicación interna. Este tipo de comunicación abarca desde los memos emitidos por la directiva de una empresa, hasta los rumores que se generan ente el personal.

La siguiente gráfica ilustra los dos tipos de comunicación expuestos:

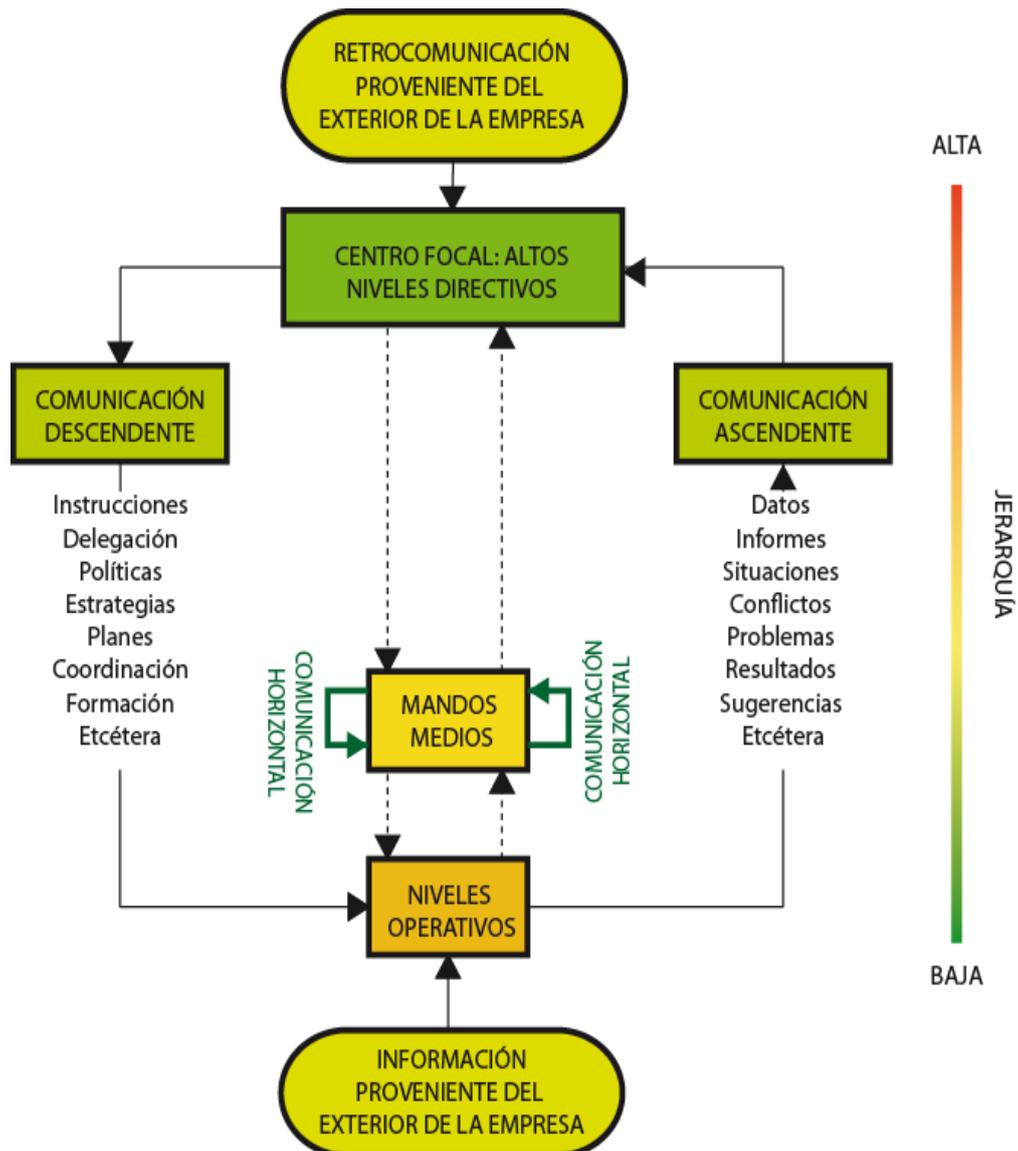


Gráfico 2:
Tipos de comunicación corporativa
Fuente: Koenes (1997). & Rodríguez (2008).

La comunicación externa se enfoca desde la organización a los clientes, proveedores, competencia, mercados, sociedad u otros, pues dependiendo del tipo de entidad (Pública, privada, de servicios, etc.) sus públicos externos variarán. La comunicación interna se maneja entre los integrantes de la organización.

1.3 FUNCIONES DE LA COMUNICACIÓN INTERNA

La comunicación interna tiene diversas funciones que pueden influir directamente sobre la eficacia y eficiencia del desempeño de una institución. La calidad de la comunicación interna que se maneje en la organización influirá en mayor o menor proporción para que se lleven a cabo estas funciones. Según Robbins (2005), las principales funciones de la comunicación, a un nivel organizacional, son:

- **Control:** La comunicación controla varios aspectos, es por ello que en las empresas, por lo general las grandes, están divididas en jerarquías de autoridad que tienen reglas que los trabajadores deben regirse para mantener un control.
- **Motivación:** La motivación enfocada a las empresas, sirve para impulsar al trabajador, darle ánimo positivo para que desarrolle sus actividades con empeño y entusiasmo. Esta motivación puede venir de la creación de metas que al final tengan un valor agregado.
- **Expresión Emocional:** Es la manera en que las personas demuestran sus sentimientos o estado de ánimo, mediante la expresión emocional puede demostrar alegría, enojo o tristeza.
- **Información:** La comunicación proporciona la información necesaria para realizar cualquier actividad en cuanto a lo laboral.¹

¹ Las funciones definidas complementan la gestión administrativa dentro de la empresa, por otro lado las funciones mencionadas por Romeo y Roca. (2005), se ajustan de mejor forma a la comunicación enfocada al mantenimiento y mejora del clima laboral. Estas funciones son las de informar y las de relacionar.

Adicional a estas funciones, los autores Romeo y Roca (2005), añaden la relacional, y dan un enfoque diferente al de Robbins (2005), para la función informativa:

- La función informativa consiste en la transmisión de datos entre los comunicantes, es decir, utilizando el lenguaje como vía de transmisión.
- La función relacional, siendo esta la que se produce de forma complementaria a la informativa, siendo en muchos casos indicadores no verbales, es decir, gestos o actos.

Por otro lado, Enrique (2008, p. 56) propone cuatro funciones, también relacionadas o enfocadas a la comunicación empresarial. El autor propone que la información cumple como primera función la de **diseminar**, es decir, difundir o repartir la información necesaria, referente a las metas, objetivos, reglas o políticas vigentes en toda institución. La **coordinación** de las actividades, se conforma como la segunda función, misma que se enfoca en regular o supervisar que las actividades se ejecuten de acuerdo a lo planteado inicialmente. La tercera función es **proporcionar retroalimentación** desde los niveles operativos a los niveles directivos acerca de la comunicación oficial y de las actividades de la organización. La última función se conforma por la necesidad de **Socializar** a los miembros de toda la empresa, con la cultura organizacional.

Por último se hace referencia a las funciones descritas por García Jiménez (2000, p. 124), relacionadas con la comunicación interna:

- Función corporativa.- Relacionada a la identidad y personalidad corporativas.
- Función operativa.- Como recurso y medio que actúa sobre las conductas de tarea y de relación en la empresa.

- **Función cultural.**- La transmisión del conjunto de creencias vivas, de normas asumidas, de pautas de comportamiento observadas y de valores no escritos.
- **Función estratégica.**- Elemento clave a la hora de diseñar políticas y estrategias de la empresa.

Cada clasificación de los distintos autores, expresa diversas perspectivas en cuanto a las funciones de la comunicación, todas ellas en pro de los objetivos o necesidades de las organizaciones. Sin embargo, todas coinciden en que conforman un elemento importante en la planificación estratégica de toda empresa. Respecto a esto, los autores De Manuel Dasí, Martínez & Martínez (2000, p. 63) mencionan las siguientes funciones de la comunicación interna:

- **Función EMPRESARIAL:** Considera a la empresa como una entidad económica social, donde las personas integrantes de ella deben aportar el máximo de eficacia, donde la comunicación interna es el vehículo de gestión, cuyo objetivo es el de facilitar la circulación de la Información de forma descendente, ascendente y horizontal, así como dinamizar al personal para mejorar el funcionamiento de la empresa.
- **Función CULTURAL:** La empresa como tal es una comunidad de personas que debe desarrollar su propia cultura. Esta cultura es plasmada en principios explícitos y establecidos, siendo la parte sustancial e Inmaterial de la Identidad de la empresa, en suma es lo que denominamos su 'filosofía'. Consecuentemente los Integrantes de la empresa, deben encontrar en ella un arraigo cultural que refuerce su adhesión más allá de los objetivos puramente económicos.
- **Función HUMANISTA:** Las personas de la empresa deben sentir que son parte Integrantes de la misma, por tanto, deben recibir Información de la marcha de la empresa, participar en su gestión

en la medida de lo posible y estar asociado en la toma de decisiones. Las personas que ‘sienten’ que no están informadas, se encuentran frustradas y consecuentemente, no pueden dar lo mejor de si mismas. Informar es un deber de la empresa y una muestra de consideración hacia sus empleados.

- **Función POLÍTICA:** En la empresa, como una comunidad humana que es, se producen conflictos entre sus miembros, y es la comunicación interna como estrategia social, la que tiene como objetivo prevenirlos y ‘ocupar un terreno’ antes que otros hagan circular rumores o tergiversen la información.

Se puede establecer una relación entre las distintas funciones propuestas por estos autores:

Tabla 1:
Relación entre las funciones de la comunicación interna (Distintos autores).

Robbins	Romeo y Roca	Enrique	García Jiménez	Dasí, Martínez & Martínez	SÍNTESIS
Control	Control	Coordinación	Operativa	Empresarial	Control operativo
			Corporativa		
			Estratégica		
Motivación	Motivación		Cultural	Política	Culturización y normalización
				Cultural	
Expresión emocional	Expresión emocional	Socializar		Humanista	Socialización y expresión
	Relacional				
Información	Informativa	Retroalimentación			Información
		Diseminar			

Fuente: Robbins (2005), Romeo & Roca (2005), Enrique (2008), García Jiménez (2000), Dasí, Martínez & Martínez (2000)

En base a los datos recopilados se pudo armar esta tabla, en la cual se agruparon las funciones de la comunicación en base a características similares, sintetizándolas en 4 funciones primordiales:

- Control operativo.- Integrando todas las funciones que la comunicación interna ejerce en cuanto a llevar un control sobre el

trabajo, es decir, instrucciones, decisiones, órdenes, entre otras. Esta función se ejerce desde los niveles directivos.

- **Culturización y normalización.**- Agrupando la función que puede tener la comunicación relacionada o enfocada a fomentar una cultura general, en base a los principios de la empresa, valores y políticas. Esta función engloba a todos los niveles institucionales partiendo de los niveles superiores.
- **Socialización y expresión.**- Misma que contiene a las funciones dirigidas a la expresión personal de los trabajadores y a las relaciones interpersonales. Esta se lleva a cabo entre el personal como una comunicación horizontal.
- **Informativa.**- Toda información con la finalidad única de transmitir datos o información. Esta también engloba a todos los miembros de la empresa.



Gráfico 3:
Funciones de la Comunicación
Fuente: Martínez & Martínez (2000)

Dentro de las funciones de la comunicación interna se puede agrupar todos los aspectos relacionados con la búsqueda por efectivizar al máximo el flujo de información y datos, desde los diversos niveles directivos a los operativos y viceversa.

Esta información constituye órdenes, directivas, recomendaciones, incentivos, información de seguridad, información informal, entre muchos otros tipos de comunicados, y por lo mismo, la función de cada uno de estos puede variar en función al objetivo primario de cada mensaje.

En este sentido toma importancia la necesidad de que cada medio, canal o recurso de comunicación que la empresa maneja se ajuste a las necesidades del tipo de mensaje o función que se desea ejercer. Por poner un ejemplo, la función de control que se lleva a cabo con mensajes o comunicados como órdenes o direcciones, no puede ser realizada por canales informales, a riesgo de que el sentido del mensaje se altere, y por lo mismo, las ordenes se cumplan de forma diferente y por esto provocando resultados no deseados; por el contrario, el promover el rumor, por medios informales, que la entidad recibirá un reconocimiento social por su actividad, sería un mensaje positivo, que se podría propagar de forma mas rápida por este tipo de canal.

Se puede concluir que la comunicación interna no cumple una, sino varias funciones dentro de cualquier organización, de modo que no se debe manejar una comunicación rígida, sino flexible, pero que permita ejercer un control y supervisión a las comunicaciones, los objetivos de las mismas, y los resultados obtenidos, a fin de tomar acciones correctivas a tiempo, y manteniendo de esta forma, el sentido correcto de las funciones comunicacionales.

1.4 IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN INTERNA

Como menciona Enrique (2008, p. 51) esta comunicación “ayuda en aspectos fundamentales de la competitividad empresarial porque transmite su cultura, misión, visión, valores, mensajes, objetivos, noticias, e implica a la plantilla en los aspectos esenciales del negocio.”

La comunicación interna ayuda a crear una cultura corporativa firme y un clima laboral positivo, entre sus beneficios se mencionan, según IICA (2008, p. 17):

- Promover la comunicación entre el personal y el sentido de pertenencia.
- Facilitar la integración entre las realizaciones personales e institucionales.
- Lograr que los funcionarios se identifiquen con los valores Institucionales y de la Administración.
- Atenuar la cultura del rumor y reducir los focos de conflicto Interno. Contribuir a la creación de espacios de información, participación y opinión.
- Cumplir objetivos económicos.

Una organización que mantenga un buen nivel de comunicación interna, mantendrá buenos resultados pues el flujo de información eficiente permite una administración más precisa de los recursos. La utilización de canales ascendentes puede llevar a que los niveles directivos estén al tanto de lo que pasa en niveles inferiores, pudiendo detectar situaciones que requiere atención. El manejo de datos de distintos niveles por otro lado, permitirá a los niveles correspondientes tomar decisiones más acertadas. Una mala comunicación interna produce separación entre departamentos, no se logran las metas u objetivos en conjunto; se afecta el clima organizacional por rumores o chismes, se produce total descoordinación, entre muchos otros aspectos.

1.5 TIPOS DE COMUNICACIÓN INTERNA

La Comunicación Interna de una institución puede clasificarse en relación a la dirección que lleva a cabo tomando como referencia el organigrama estructural; partiendo de esto se tienen 2 tipos de comunicación según Ongallo (2007, p. 78):

- **Comunicación Vertical:** es aquella que se produce entre departamentos ubicados en distintos niveles de la cadena de mando, por ende esta puede ser ascendente o descendente:
 - **Ascendente:** es aquella que “surge de los niveles bajos de la empresa o institución, y su recorrido es justo el contrario de la descendente: nace en la base de los colaboradores y se dirige siguiendo diferentes caminos, en función de cómo estén organizados los canales formales de comunicación, a la alta dirección de la empresa.” (Enrique, 2008, p.60)
 - **Descendente:** “es aquella que se realiza desde los niveles superiores de la empresa hacia los inferiores.” (Manuales de Administración, 2008. P. 10) Dentro de sus funciones se encuentran:
 - Enviar órdenes múltiples a lo largo de la jerarquía
 - Proporcionar a los miembros de la organización información relacionada con el

trabajo y facilitar un resumen del trabajo realizado entre otras.

- **Comunicación Horizontal:** es la que se da entre las personas consideradas iguales en jerarquía de la organización. Según Ongallo (2007) "...se emplea cuando los miembros de un mismo nivel dentro de la jerarquía del mando se comunican entre sí. Esta vía horizontal funciona tanto oficial como oficiosamente."(P. 85).



Gráfico 4:
Tipos de comunicación interna dentro de una organización
Fuente: Enrique (2008, p. 56)

Adicional y complementaria a estos tipos de comunicación Enrique (2008, p. 56) propone lo siguiente:

- **Comunicación formal.-** Aquella que se deriva de las propias actividades laborales, y por lo mismo, se maneja en términos protocolarios definidos, es decir, a través de los canales de comunicación, institucionales y objetivos institucionales.

- Comunicación informal.- Aquella que se manifiesta entre personas de una confianza mayor, en términos más familiares y no necesariamente bajo un protocolo definido. Es más abierta y variable.

Enrique resume la relación en la empresa, entre los tipos de comunicación mencionados en el siguiente cuadro:

Tabla 2:
Relación entre los tipos de comunicación

	Descendente	Horizontal	Ascendente
Formal	Con los subordinados	Con los colegas	Con los jefes
Informal	Con los seguidores	Con los amigos	Con los líderes

Fuente: (Enrique, 2008, p. 56).

Como se observa en el gráfico, la comunicación dentro de la empresa se puede manifestar en todas las formas mencionadas, sin embargo, la diferencia radica en la posición y grado de familiaridad que se mantenga entre quienes se comunican.

1.6 COMUNICACIÓN INTERNA VERTICAL

La comunicación interna vertical se produce entre departamentos, áreas, o trabajadores de distintos niveles jerárquicos en la empresa.

Partiendo desde la posición del emisor y del receptor de esta comunicación se puede obtener:

- Comunicación interna vertical ascendente.
- Comunicación interna vertical descendente.

1.6.1 Comunicación Interna Vertical Descendente

La comunicación vertical descendente es descrita como "...aquella que se realiza desde los niveles superiores de la empresa hacia los inferiores." (Manuales de administración, 2008. P. 10)

Este tipo de comunicación se produce principalmente por canales formales y agrupa a las decisiones, ordenes, requerimientos, entre otros; enfocados al control y coordinación de las operaciones de una organización.

Este es el tipo de comunicación más común en las empresas con una estructura jerárquica rígida.

1.6.2 Comunicación Interna Vertical Ascendente

La comunicación ascendente es aquella que:

"...surge de los niveles bajos de la empresa o institución, y su recorrido es justo el contrario de la descendente: nace en la base de los colaboradores y se dirige siguiendo diferentes caminos, en función de cómo estén organizados los canales formales de comunicación, a la alta dirección de la empresa."(Enrique, 2008. P. 60)

Toda comunicación que se origina en un nivel inferior, y se dirige a un nivel superior, es información de retroalimentación, pues las ordenes o decisiones se manejan a través de la comunicación descendente. Las opiniones de los trabajadores, reclamos, observaciones, informes, y resultados que los niveles directivos reciben son comunicación ascendente.

1.7 COMUNICACIÓN INTERNA HORIZONTAL

La comunicación interna horizontal es la que se da entre las personas consideradas iguales en jerarquía de la organización:

“... se emplea cuando los miembros de un mismo nivel dentro de la jerarquía del mando se comunican entre sí. Esta vía horizontal funciona tanto oficial como oficiosamente.”(Ongallo, 2007. P. 85)

Este tipo de comunicación no se da en empresas con estructuras organizacionales altamente jerárquicas. Por el contrario, hoy en día la administración busca plantear estructuras organizacionales más flexibles, con menos niveles en la cadena de mando, y extendiéndola de forma horizontal, incrementando la comunicación entre departamentos, considerándose ésta como fundamental para la coordinación de las operaciones internas.

Existen ciertas desventajas en este tipo de comunicación, cuando no es manejada de manera formal:

“...este tipo de comunicación posee también algunas limitantes, unas veces por falta de interés de los implicados y otras porque los miembros están ocupados trabajando en su propia área y tienen poco tiempo para las tareas de coordinación. También la ausencia de canales establecidos hace que se regulen este tipo de comunicación al ámbito informal”(N.M. Comunicaciones, 2010)

Los canales de información horizontales son en su mayoría informales, pues se llevan a cabo entre compañeros que comparten el mismo departamento, área, o nivel dentro de la estructura organizacional.

1.8 Comunicación oblicua o transversal

La comunicación transversal es aquella que se da entre las distintas áreas y niveles al mismo tiempo, no necesariamente en aquellas que están conectadas directamente de forma jerárquica; por ejemplo entre el director del área de recursos humanos y el jefe del servicio de formación (oblicua descendente), o entre el jefe del servicio de contabilidad y el director de comercial (oblicua ascendente).

Según García Jiménez (2000):

“Los órganos staff siempre ejercitan una comunicación interna horizontal o transversal. Por caer fuera de las estructuras de línea y de poder jerárquico, suelen estar más motivados para la comunicación, pero su competencia técnica y el hecho de que en su área suelen estar más informados, les inclina a sustituir la comunicación por la información. Es evidente que los órganos staff, en lugar de dar órdenes, han de «vender ideas»”.(p. 73)

De acuerdo con el autor, la comunicación transversal tiene que superar una barrera particularmente difícil. Está constituida por el peso y la sensibilidad del poder jerárquico, que no suele aceptar de buen grado, ni la injerencia de otras jerarquías sobre sus propios subordinados, ni la actitud de éstos cuando tratan de puentear su autoridad y competencia. En otras palabras, el hecho de que el personal no acuda a su inmediato superior, o que un directivo de ordenes a un grupo o personas que están bajo el mando de otra.

Según García Jiménez (2000), concluye que los jefes o trabajadores que intentan saltar por encima de su intermediario superior son mirados con malos ojos por la dirección, debido a que su actitud es considerada como una violación de la autoridad.

Este mismo autor considera que flujo libre y espontáneo de la comunicación transversal es síntoma inequívoco de salud organizacional y cultural, debido a los problemas que puede acarrear para el clima laboral y para el seguimiento de las órdenes y responsabilidades.

1.9 CANALES DE COMUNICACIÓN INTERNA

Los canales de comunicación interna incluyen a todos los medios o procesos mediante los cuales puede transmitirse una información dentro de una organización.

Se dividen en los siguientes según Gandarilla (2011):

- **Los canales mediatizados:** Se trata de canales que utilizan algún medio para la transmisión del mensaje, es decir, no se lleva a cabo de forma directa entre el emisor y el receptor, en este caso el medio suele ser un mecanismo o aparato físico que permita el almacenamiento envío y difusión del mensaje. Dentro de los canales mediatizados se pueden mencionar a las cartas, las llamadas telefónicas, la radio, la televisión, el internet, el email, entre muchos otros.
- **Los canales directos:** Cuando la comunicación se da entre el emisor y el receptor de forma directa, sin ninguna medio de por medio, se puede hablar de comunicación directa, en la cual dependerá en gran término de la capacidad y habilidad individual para comunicarse con otros cara a cara. Por ejemplo, hablar, escuchar, indicios no verbales, entre otros.

Otra clasificación que se puede adoptar para describir a los canales de comunicación en las organizaciones, viene dada por el nivel de integración que se maneja respecto a la planificación de la empresa.

Dasí, Martínez & Martínez (2000, p. 61), mencionan los siguientes canales de comunicación interna:

- Canales Formales
- Canales Informales

1.9.1 Canales formales

Son aquellos establecidos y planificados por las políticas o normas de comunicación en la empresa y que se desarrollan de acuerdo a procedimiento u organigramas predefinidos. Mediante estos canales oficiales se producen los siguientes tipos de comunicación: descendente, la ascendente y la horizontal.

Los canales formales de comunicación son diseñados y administrados en la organización de manera tal que la información que fluya sea pertinente y exista un control sobre ella de acuerdo con Fernández (1997):

- Se circunscriben a la red formal de comunicación.
- Cruza o debería cruzar el organigrama de la empresa.
- Cada uno de los recorridos favorece el contacto entre distinto niveles, áreas y departamentos de la organización.
- Permite la consecución de los objetivos de la organización hacia la constitución de la misma.
- Permite lograr una mayor participación de los trabajadores.
- Permite una adecuada retroalimentación entre distintos niveles de la organización.
- Permite que se logre una mayor cohesión entre los equipos.

Un canal formal está bajo el control y la coordinación de la organización y responde, o debería responder, a las necesidades y exigencias.

1.9.2 Canales informales

Es toda la información que se desplaza y desarrolla, de forma no oficial, entre las personas y sus departamentos. Es decir, es aquella que se da de boca en boca a través del personal, conformándose a su vez las cadenas de rumores. En ocasiones este tipo de canal suele ser más rápido y efectivo que el formal, sin embargo, su credibilidad puede disminuir según Dasí, Martínez & Martínez (2000, p. 61) si:

- No son diseñados.
- Desbordan los límites de la organización y abren canales alternativos por donde se quiere transmitir su propia información:
- No tienen la independencia como tal pero se relacionan entre sí.

Los canales informales se denominan así, porque se dan de manera innata entre el personal, no obstante, aunque no sean un canal formal, pueden llevar información importante sobre la empresa a un gran número de personas, en poco tiempo, pero por otro lado, el riesgo a que se tergiverse la información es grande.

1.9.3 Canales Físicos

Los canales físicos corresponde a una clasificación diferente a la incluye a los canales formales e informales, y agrupan a todos los medios o recursos que permiten el transmitir o exponer información entre los miembros de la empresa. Entre estos se pueden mencionar por ejemplo:

- Correo electrónico.
- Tablón de anuncios
- Intranet
- Cartel

- Folletos
- Entre otros.

1.9.4 Personales

Los canales personales hacen referencia a todos aquellos en los cuales existe una interacción directa entre el emisor y el receptor. Se pueden mencionar los siguientes:

- Entrevistas.
- Reuniones
- Presentaciones
- Rumores
- Discursos
- Entre otros.

La diferencia entre los canales personales y físicos es que los primeros no requieren de ningún recurso para llevar el mensaje del emisor al receptor, a diferencia de los canales físicos, como se muestra en la siguiente gráfica:

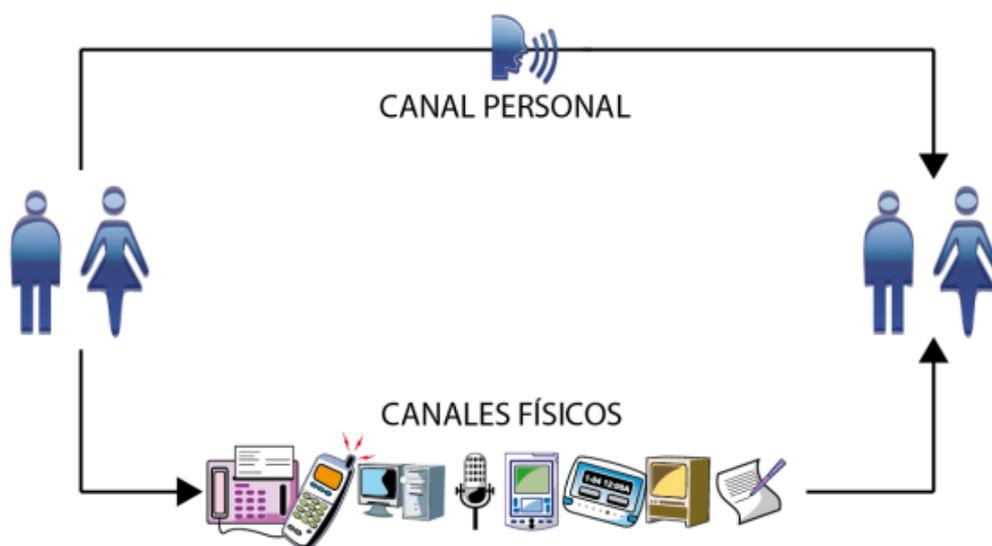


Gráfico 5:
Canales de comunicación interna, personal y físicos.
 Fuente: Dasí, Martínez & Martínez (2000, p. 61)

1.10 EVALUACIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA

La evaluación de la comunicación interna se la suele realizar mediante una auditoría de comunicación, misma que analiza el cumplimiento y la eficacia centrada sobre los flujos de información.

En esta auditoría, el evaluador cumple las siguientes funciones según Nevado (1999):

- En cuanto a la comunicación descendente:
 - Asegurar la calidad necesaria de la información.
 - Analizar si la información escrita es paternalista.²
 - Determinar si dentro de la comunicación se consideran los problemas del personal.
- En relación a la comunicación ascendente:
 - Asegurar que la información llegue a la dirección.
 - Determinar el volumen de opiniones y reclamos que se producen, y el porcentaje que es transmitido a niveles superiores.
- En la comunicación horizontal:
 - Analizar la efectividad de los recursos y medios manejados para la transmisión de información entre áreas o departamentos.
 - Determinar la calidad de la información manejada.

Para llevar a cabo la evaluación de la comunicación interna, se debe partir de la recopilación de datos, tanto objetivos como subjetivos. Objetivos, porque existen aspectos medibles mediante indicadores financieros; de participación por poner un ejemplo; y, subjetivos, porque posibilitan concluir sobre la eficacia de los recursos y medios de comunicación utilizados de acuerdo con García, Ruíz & Ventura (1999).

² Haciendo referencia a información demasiado autoritaria.

La muestra a considerarse para la evaluación debe abarcar personal en los distintos ejes:

- Eje vertical. Personas que representen los distintos niveles jerárquicos de la estructura organizativa de la empresa.
- Eje horizontal. Personas que representen diferentes ubicaciones geográficas.
- Eje diagonal. Personas que estén integradas en distintos departamentos o funciones.

De esta forma se podrá contar con información bastante amplia, y no sesgada a departamentos específicos.

Por último García, Ruíz & Ventura (1999), mencionan que:

“Los cuestionarios interrogan al empleado sobre su valoración de los distintos canales de comunicación, formales e informales, el volumen de información que recibe sobre los diferentes aspectos que afectan a su trabajo, departamento y la propia empresa considerada globalmente, así como su conocimiento sobre los procedimientos a seguir para la obtención de información”(s/p)

La evaluación de la comunicación interna debe realizarse con base en la percepción de los propios integrantes de la organización, quienes podrán decir si los medios son o no eficientes para los fines que la entidad requiere.

Reyes propone enfocar la evaluación de la auditoría interna bajo las siguientes dimensiones de acuerdo con García, Ruíz & Ventura (1999):

- Conocimiento institucional.
- Medios internos de comunicación escritos, orales y electrónicos.
- Integración general.

- Reconocimientos
- Comunicación de la gerencia.
- Comunicación de los subalternos.
- Comunicación de los supervisores. (Superior-subordinado).
- Comunicación interdepartamental.
- Comunicación ente empleados.
- Satisfacción general con la comunicación.

1.11 BARRERAS EN LA COMUNICACIÓN INTERNA

La comunicación es una actividad propia del ser humano, lo que produce que sea tan sensible y variable. Estas características inciden en la calidad de la información.

Entre las barreras que pueden impedir que la comunicación interna sea efectiva se mencionan las siguientes según García Jiménez (2000, p. 60):

- *Físicas*: deficiencias técnicas de los canales y soportes: ambiente de ruidos y perturbaciones, etc.
- *Fisiológicas*: limitaciones orgánicas de los receptores.
- *Psicológicas*: turbación personal, irritación, agresividad, etc.
- *Sociológicas*: rivalidad entre grupos a los que pertenecen los comunicantes (partidos políticos, iglesias, sindicatos, etc.), degradación del clima social, etc.
- *Culturales*: distinto nivel de formación intelectual, distinto continente, distinta mentalidad, etc.
- *Administrativas*: sistemas inadecuados o incompatibles de organización.
- *Lingüísticas*: desconocimiento de los códigos que se utilizan para comunicar (lingüísticos, retóricos, etc.) o conocimiento insuficiente, que genera malentendidos, etc.

Si bien no todas las barreras pueden ser superadas fácilmente, un sistema de comunicación eficiente debe estar preparado para afrontar y superar las más relevantes.

1.12 LA COMUNICACIÓN Y LA TECNOLOGÍA

La comunicación, desde las diversas perspectivas y disciplinas de estudio, puede tener diversas definiciones, no obstante etimológicamente, la palabra comunicación viene del latín "comunis", "comunicarse". Según esto se debería aceptar por comunicación la acción de comunicar, de establecer una comunidad de interpretación con alguien, al compartir información, ideas, conceptos o actitudes. Según Torres (2006, p. 3):

Se podría decir que toda actividad vital es comunicación. Desde el momento mismo de la concepción, el ser humano es fruto de un acto de comunicación.....es un proceso constante en el que recibimos o enviamos información, que depende de un contexto social, cultural o político.

Se puede concebir a la comunicación como un instrumento efectivo de desarrollo, donde se comparte, se transforma o se crea conocimiento, por lo tanto la comunicación no es un simple acto de recibir y transmitir información.

La tecnología por otra parte, es aquella que emplea los conocimientos científicos y ejecuciones prácticas orientadas a resolver problemas de la humanidad; la tecnología está situada entre la ciencia (conocimiento metódico, riguroso y organizado) y la técnica (saber hacer de forma eficaz) de acuerdo con Isolve (2005). Es aquella que emplea el conocimiento científico de la una y la aplicación de la otra; y está enrumada a mejorar la calidad de vida de la sociedad.

Según Isolve (2005, p. 8) se define a la tecnología como: "...los medios y procedimientos para la fabricación de algún producto.", y a Marí (2002, p.

15) como: "...el conjunto de conocimientos, relatos y cosmovisiones que presupone cualquier aplicación técnica."

La tecnología por ende, ha impulsado fuertemente la resolución de muchos de los problemas que ha atravesado la comunicación a lo largo de los años, al punto que actualmente existen las llamadas 'Tecnologías de la Información y la Comunicación' o TIC's.

Se designan a las TIC's como un conjunto de innovaciones tecnológicas pero también como herramientas cognitivas que permiten el funcionamiento de la sociedad; las TIC's constituyen soportes y canales para acceder, tratar, registrar, almacenar y difundir información. Para Gallegos (2006):

"Se denominan Tecnologías de la Información y las Comunicación al conjunto de tecnologías que permiten la adquisición, producción, almacenamiento, tratamiento, comunicación, registro y presentación de informaciones, en forma de voz, imágenes y datos contenidos en señales de naturaleza acústica, óptica o electromagnética. Las TIC's incluyen la electrónica como tecnología base que soporta el desarrollo de las telecomunicaciones, la informática y el audiovisual". (p. 56)

Según esto, las TIC's abarcan toda una variedad de tecnologías que aportan un sin número de beneficios a la sociedad, tales como la información y comunicación inmediata por medio de herramientas de audio y video. Según Pere (2001):

"...en el concepto de TIC's no solamente se debe incluir la informática y sus tecnologías asociadas, telemática y multimedia; sino también, los medios de comunicación de todo tipo como los son: los medios de comunicación social y los medios de comunicación interpersonal tradicionales con soporte de tecnología como el teléfono, fax, etc." (p. 28)

Entonces, las TIC's no solo se definen como tecnología avanzada sino también como tecnología que fue descubierta en un determinado tiempo,

es por eso que Pere manifiesta que comprenden tanto a medios de comunicación, como equipos informáticos e internet; mismos que admiten economizar tiempo, dinero, esfuerzo; facilitar la comunicación y adquisición de información y por ende mejoran la evolución de un mundo informático competitivo.

Por otra parte las TIC's no son herramientas que solucionan los problemas de los individuos; pero sí son medios que intervienen para alcanzar metas trazadas, ya que mediante la información y comunicación permiten cambiar la forma de sentir, actuar, pensar y llegar a una comprensión social llena de valores éticos y morales. Según Sunkel Guillermo (2010):

"Las TIC son solo un medio para lograr objetivos de desarrollo – son TIC para la educación y, en particular, para la educación inclusiva –en contraposición a aquella perspectiva de euforia tecnológica que pone el acento en los procesos de desarrollo y de innovación tecnológica, como si por efecto de la mera expansión de estos procesos se fueran a solucionar “mágicamente” los problemas sociales de fondo.”

Tomando en consideración lo mencionado, se percibe a la tecnología como un medio a favor del desarrollo humano, social e incluyente, y como un espacio estratégico en la transición hacia la sociedad de la información así como una vía para lograr la equidad.

Todas las innovaciones tecnológicas actuales han beneficiado en gran manera a las comunicaciones internas y externas de las organizaciones, al facilitar la trasmisión rápida y confiable de mensajes.

Existen diversas tecnologías que pueden ser de gran utilidad, como menciona López-Hermoso (2010) a las siguientes:

- Telefonía celular.- Con la facilidad de ser un medio transportable y que permite enviar mensajes en tiempo real, a través de voz, texto

y a futuro, en imágenes. Cabe destacar también la tendencia de los celulares para incluir funciones de una computadora, con lo que el mismo dispositivo abarca al internet y a las redes sociales.

- Internet.- Siendo el medio mas importante actualmente para la trasmisión de información, aunque su apertura provoca mucha información incongruente, errónea o poco fiable, Bien utilizada constituye una plataforma realmente eficiente de comunicación.
- Web 2.0.- Llamadas así a las redes sociales, siendo la web 1.0 las páginas web comerciales, informativas, etc. Las redes sociales revolucionan el intercambio de información, individualizando a cada usuario, fomentando la socialización, y conformando por ende un medio exitoso y eficiente para comunicar de forma informal y formal.

CAPÍTULO II CULTURA CORPORATIVA

2.1 CONCEPTUALIZACIÓN

Dentro de toda empresa existen sistemas de valores, creencias, filosofías de comportamiento, reglas, normas, entre otros elementos; que generan lo que se puede denominar como Cultura Corporativa.

Según Finch (1996), la cultura corporativa es:

"la forma acostumbrada o tradicional de pensar y hacer las cosas, que comparten, en mayor o menor medida, todos los miembros de la organización [y] que los miembros nuevos deben aprender, cuando menos aceptar en parte, para que sus servicios sean aceptados en la empresa". (p. 202)

La cultura es la base sobre la cual parte la socialización de los seres humanos, mientras que en la empresa contribuye a formar relaciones interpersonales efectivas y respetuosas.

La cultura organizacional se puede entender también como un sistema de significados compartido entre los integrantes de una organización (Fernández – Ríos, 1997. P. 246). En este sentido la cultura se compone de construcciones sociales, y sirve de indicador para interpretar la realidad interna de la entidad. Este sistema de significados agrupa un conjunto de elementos, creencias, normas, valores y premisas que mantienen los integrantes de la organización respecto a esta y les permite distinguirla de otras.

2.2 FUNCIONES DE LA CULTURA CORPORATIVA

La cultura corporativa puede elevar las posibilidades de éxito o fracaso dentro de una empresa, pues mediante esta se pueden promover diversos valores y principios de trabajo, a más de una filosofía institucional

que lleve a cumplir tanto la misión como visión de una forma más acertada. Por ejemplificar esto, una empresa de envío de paquetes puede funcionar mejor si se fomenta la puntualidad dentro de su cultura corporativa, pues al expresarse esta en el comportamiento, también se reflejará en los resultados de la organización.

Según Sánchez y Pintado (2009, p. 115), se pueden mencionar las siguientes funciones de la cultura organizativa:

- Ayuda a construir la identidad corporativa. Es un elemento de diferenciación, ya que es única, pues se alimenta de factores exclusivos de una organización (historia, personalidad de su fundador, número de empleados, etc.) incluso frente a empresas del mismo sector.
- Favorece la cohesión interna. La cultura corporativa une a sus miembros, otorgándoles un sentido de pertenencia a un grupo, y les aporta orgullo corporativo. Por otro lado, es un factor decisivo en el desarrollo formativo de los empleados, y marca el ritmo y grado de aprendizaje de éstos en la organización.
- Implica al personal en el proyecto empresarial. Se crea una conexión entre los valores personales y los de la empresa. El individuo percibe su éxito personal en relación con el éxito de la organización, haciendo suyos los valores y cultura de la compañía.
- Determina el clima interno. La mejora de las condiciones laborales tiene ventajas en muchos aspectos. Puede provocar una reducción del ausentismo, por ejemplo.

De igual forma se contemplan ciertos aspectos externos en los cuales puede tener una función importante la cultura organizacional, pues a pesar de que se expresa internamente, sus efectos benefician a los resultados de la organización.



Gráfico 6:
Funciones de la Organización, a nivel externo e interno
 Fuente: Sánchez & Pintado. (2009, p. 115)

La cultura organizacional incluye lineamientos perdurables que dan forma al Comportamiento. Cumple con varias funciones importantes, según (Alhama, 2005, p. 130) cuando:

- Transmitir un sentimiento de identidad a los miembros de la organización.
- Facilitar el compromiso con algo mayor que el yo mismo.

- Reforzar la estabilidad del sistema social.
- Ofrecer premisas reconocidas y aceptadas para la toma de decisiones

La cultura organizacional es una dimensión de la empresa que facilita o afecta el desenvolvimiento de los integrantes al establecer los parámetros bajo los cuales se manejan las interrelaciones, tanto personales como laborales.

2.3 IMPORTANCIA E IMPACTO DE LA CULTURA CORPORATIVA

La cultura corporativa es importante ya que ayuda a fortalecer la empresa desde el punto de vista del liderazgo, es decir, los altos mandos. Por otro lado basándose en el concepto de Rodríguez & Paredes (2005), se aprecia que:

“La cultura determina la forma como funciona una empresa y se refleja en las estrategias, estructuras y sistemas. Es la fuente invisible donde la visión adquiere su guía de acción.”(p. 54)

Mucho del éxito dentro de la empresa, puede relacionarse con la forma en que la cultura de la organización se ajusta a las exigencias del entorno. Su importancia viene dada principalmente por la forma en que puede incidir en el personal, en su emotividad, su personalidad y por lo mismo, sus respuestas o reacciones.

Una cultura organizacional mal implantada o confusa no transmitirá las creencias o valores que la empresa busca generar en sus integrantes, mientras que si la cultura corporativa se expresa de forma adecuada desde los niveles directivos, mediante un correcto liderazgo, ejemplificando los comportamientos, y expresándola sin contradicciones, se obtendrá un personal que pueda poner en práctica y asimilar dicha cultura.

“Hay prácticas dentro de la organización que reflejan que la cultura es aprendida. Por tanto, el aprendizaje y la capacitación continua deben orientarse a crear y fortalecer el sentido de compromiso del personal, a cambiar actitudes y construir un lenguaje común que facilite la comunicación, comprensión e integración, es decir, a la construcción de la cultura organizacional propia.” (Rodríguez & Paredes, 2005. pág, 44)

La cultura organizacional busca crear una cultura individual en cada miembro de la empresa y facilitar de esta forma el liderazgo de los niveles superiores y las acciones de los niveles operativos.

La cultura corporativa incide de manera importante en el éxito o el fracaso de una organización. Una cultura corporativa débil o no cimentada fomenta conductas negativas, criterios o pensamientos erróneos, y puede desencadenar en actividades fraudulentas o ilegales para a empresa.

Uno de los beneficios primarios de la cultura corporativa es que enfatiza la creación cumplimiento de reglas, normas, políticas y valores, pues aunque es común que las empresas planteen sus valores claramente, el nivel de integración de los mismos y su aplicación por el personal suele ser bajo.

2.4 TIPOS DE CULTURA CORPORATIVA

Existen cuatros tipos de cultura corporativa según Rodríguez & Paredes (2005), estos tipos de cultura corporativa se expresan en distintos niveles pero parten de la forma en que se reflejan en niveles directivos o jerárquicos. Estos tipos se pueden agrupar en las siguientes 4 categorías:

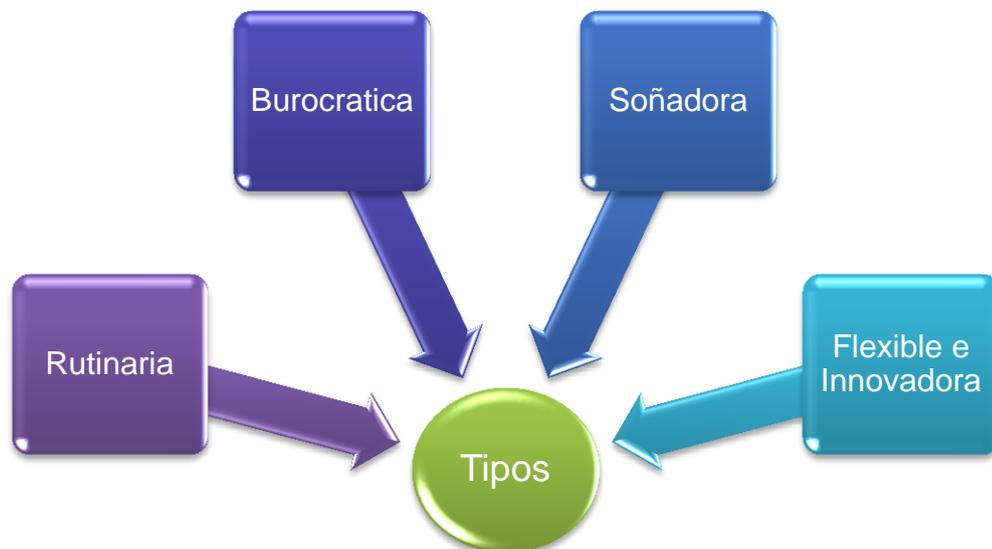


Gráfico 7:
Tipos de Cultura Corporativa
 Fuente: Rodríguez & Paredes (2005).

Cada uno de estos tipos de cultura corporativa se ve influenciado por los niveles jerárquicos, por sus formas de administración, por las características inherentes a cada empresa, entre otros factores. A continuación se presenta un cuadro comparativo entre los distintos tipos de cultura empresarial:

Tabla 3:
Tipos de cultura empresarial, cuadro comparativo

<p>Rutinaria</p>	<ul style="list-style-type: none"> • No realiza análisis de la situación o diagnóstico estratégico. • No tiene objetivos ni metas claras y precisas. • No tiene, en general, una estrategia explícita o implícita. • Su enfoque y posicionamiento es guiado por la rutina y la costumbre. • Tiene un comportamiento <i>hard</i> que significa basarse en su problemática interna, sin tener en cuenta las necesidades del consumidor y la innovación. • Presenta excesiva centralización e inadecuada departamentalización. • Se considera erróneamente a la eficiencia como exceso de actividades y resolución de problemas
-------------------------	---

	urgentes.
Burocrática	<ul style="list-style-type: none"> • Parálisis estratégica, falta de visión. • Lentitud operativa, exceso de control y falta de acción. • Estrategia rígida y estática. • Ineficiencia en el manejo de los recursos. • Pérdida de ventajas competitivas por desaprovechamiento de las oportunidades. • Dificultad para tomar decisiones. • Pensamiento influido sólo por normas o procedimientos internos.
Soñadora	<ul style="list-style-type: none"> • No desarrollar el proceso de planeamiento y análisis estratégico. • Basar su desarrollo y desenvolvimiento en modelos externos, teóricos y no corroborados por la experiencia práctica. • Ausencia de programas de mejoramiento y procesos de cambio.
Innovadora	<ul style="list-style-type: none"> • Basar su trabajo permanente y sostenido en programas de mejoramiento continuo. • Establecer políticas claras de incentivo y promoción de la creatividad y la capacidad innovadora. • Permanente preocupación por el desarrollo humano y la alta incorporación tecnológica.

Fuente: Rodríguez & Paredes (2005, p. 57)

Otros autores hablan de tipologías que clasifican a la cultura en dominantes y subculturas, sin embargo esta correspondería a un criterio de clasificación en base al nivel de manifestación de la misma.

Las culturas dominantes pueden entenderse como aquellas que son compartidas y aceptadas por todos los miembros de la organización, mientras que la subcultura es aquella que se expresa de manera departamental, principalmente cuando los distintos departamentos, áreas o subsidiarias trabajan en entornos físicos bastante alejados.

Otra tipología establecida por Vallenafe (2009, p. 121), plantea los siguientes tipos de Cultura Corporativa se mencionan los siguientes:

- **La cultura del poder.** Este tipo de cultura es común en empresas donde se cuenta con una figura central muy fuerte y jerarquizada. En este caso se podría relacionar directamente con las culturas rutinarias.
- **La cultura de la función.** Se centra en la burocracia y la racionalización. Este tipo de cultura se fomenta en organizaciones en las cuales hay una alta división del trabajo y cada empleado debe conocer las funciones que le son asignadas, poniendo en segundo plano a las personas que las llevan a cabo. El poder viene dado por la posición en un organigrama estricto, lo que por otro lado favorece la estabilidad laboral y permite predecir el futuro profesional. En consecuencia, suelen ser organizaciones en las que es muy difícil mantener motivados a los empleados.
- **La cultura de la tarea.** La cultura de tarea se encuentra en organizaciones que trabajan en base a proyectos, por lo cual el objetivo principal es llevarlo a cabo, facilitando las herramientas requeridas para lograrlo con eficacia. La fuente de poder es la experiencia, y prima la flexibilidad y el trabajo en equipo.
- **La cultura de la persona.** Se halla en entidades formadas por profesionales acostumbrados a trabajar individualmente, muy cualificados, que no trabajan de acuerdo a una estructura. Suele encontrarse en empresas de consultoría, bufetes de abogados, etc.

Se considerarán los 4 tipos de cultura empresarial considerados por Rodríguez (2005), mismos que se pueden detectar bajo sus respectivas características.

2.4.1 Cultura Rutinaria.

La cultura corporativa rutinaria se presenta en organizaciones en las cuales las decisiones se toman completamente en los niveles directivos, sin el planteamiento de objetivos cuantificables y concretos, por lo que se

trata de entidades centralizadas y bajo un control directo. (Rodríguez, 2005).

No existe liderazgo, pero abunda la falta de comunicación entre niveles. La dirección se encarga de tareas de rutina, decisiones operativas y en menor medida, decisiones tácticas. Es muy raro el observar planes o decisiones estratégicas en este tipo de cultura corporativa.

2.4.2 Cultura Burocrática

En las empresas con cultura de tipo burocrática se puede observar un crecimiento desmedido, no como resultado de dicha cultura, sino por el contrario, se persigue el incremento de control, y consecuentemente se incrementan también las normas, procedimientos, rutinas, entre otros recursos que limitan la creatividad e iniciativa del personal.

2.4.3 Cultura Soñadora

Las empresas que mantienen una cultura soñadora se perciben a sí mismas "...como entes cuya trayectoria no puede ser desaprovechada." (Rodríguez, 2005. P. 57) Estas empresas se plantean objetivos claros sin embargo tratan de que los cambios internos se produzcan de manera voluntaria, sin modificar las estructuras internas, no obstante rompen con lo rutinario o burocrático.

2.4.4 Cultura Innovadora

La cultura innovadora se expresa en las organizaciones en las cuales existe liderazgo y trabajo en equipo. A diferencia de las organizaciones rutinarias o burocráticas, en las cuales se detecta y castiga el error, en estas entidades se considera al error como la forma de aprender, crecer y mejorar. Este tipo de organizaciones tiene a buscar y aprovechar las

oportunidades que se le presentan sin descuidar el alcance de sus objetivos.

2.5 EVIDENCIA DE LA CULTURA CORPORATIVA

La cultura corporativa se puede detectar mediante distintas “evidencias” o elementos, mismos que se encuentran bajo diferentes niveles de contenido, por lo mismo se pueden clasificar dentro de aspectos manifiestos y no manifiestos.

El siguiente cuadro refleja los niveles de contenido de la cultura corporativa:

Tabla 4:
Niveles de contenido de la cultura

Manifiestos	<i>Artefactos</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Estructuras • Sistemas • Procedimientos
	<i>Normas</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Aspectos físicos de la organización: mobiliario, decoración, vestido • Prácticas laborales • Costumbres • Patrones de conducta, mitos, leyendas, Historias
	<i>Creencias</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Tradiciones, ideas, conocimientos. • Filosofía
	<i>Valores</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Expectativas • Actitudes • Predisposiciones
Aspectos		
No manifiestos	<i>Premisas</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Presunciones • Creencias

Fuente: Fernández-Ríos & Sánchez (1997, p. 248)

Dependiendo del criterio que los diversos autores en el tema puedan dar a la cultura corporativa, ésta puede estar constituida por diversos elementos. La cultura corporativa tiene cuatro elementos según Rodríguez & Paredes (2005):

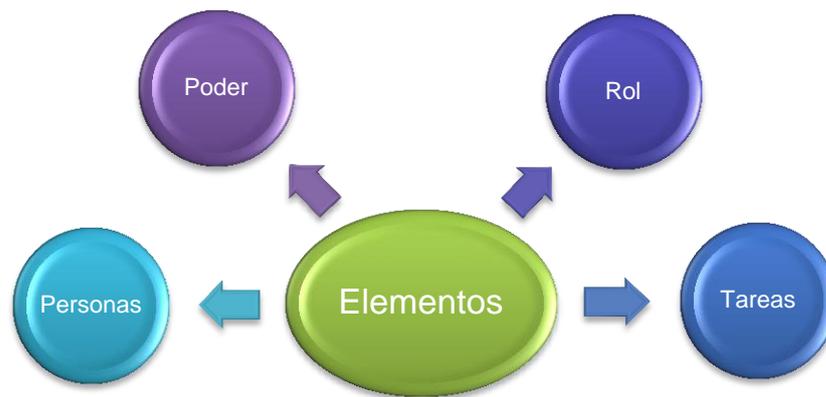


Gráfico 8:
Elementos de la Cultura Corporativa
Fuentes: Rodríguez & Paredes. (2005).

La cultura corporativa en este sentido, se expresa a través de las personas, del poder, ejercido por los niveles directivos, por el rol que cumplen o deben cumplir cada uno de los integrantes de la organización, y por las tareas y la manera de llevarlas a cabo.

Por otro lado, Vargas (2007, p. 62) considera dos tipos de elementos de la cultura corporativa:

- Elementos visibles, como las creencias, valores, ceremonias, ritos, entre otros.
- Elementos invisibles, aquellos que no se expresan de manera común y se encuentran en niveles más profundos como sentimientos, temores, valores, creencias y actitudes, entre otros.

Estos elementos mencionados por Vargas, corresponden de mejor manera con las evidencia de la Cultura Corporativa, que no son más que aquellos indicadores que pueden dar prueba de la misma.

Según Vargas (2007) los elementos o evidencias de la cultura organizacional se dividen en 4 aspectos, graficados en la siguiente ilustración:

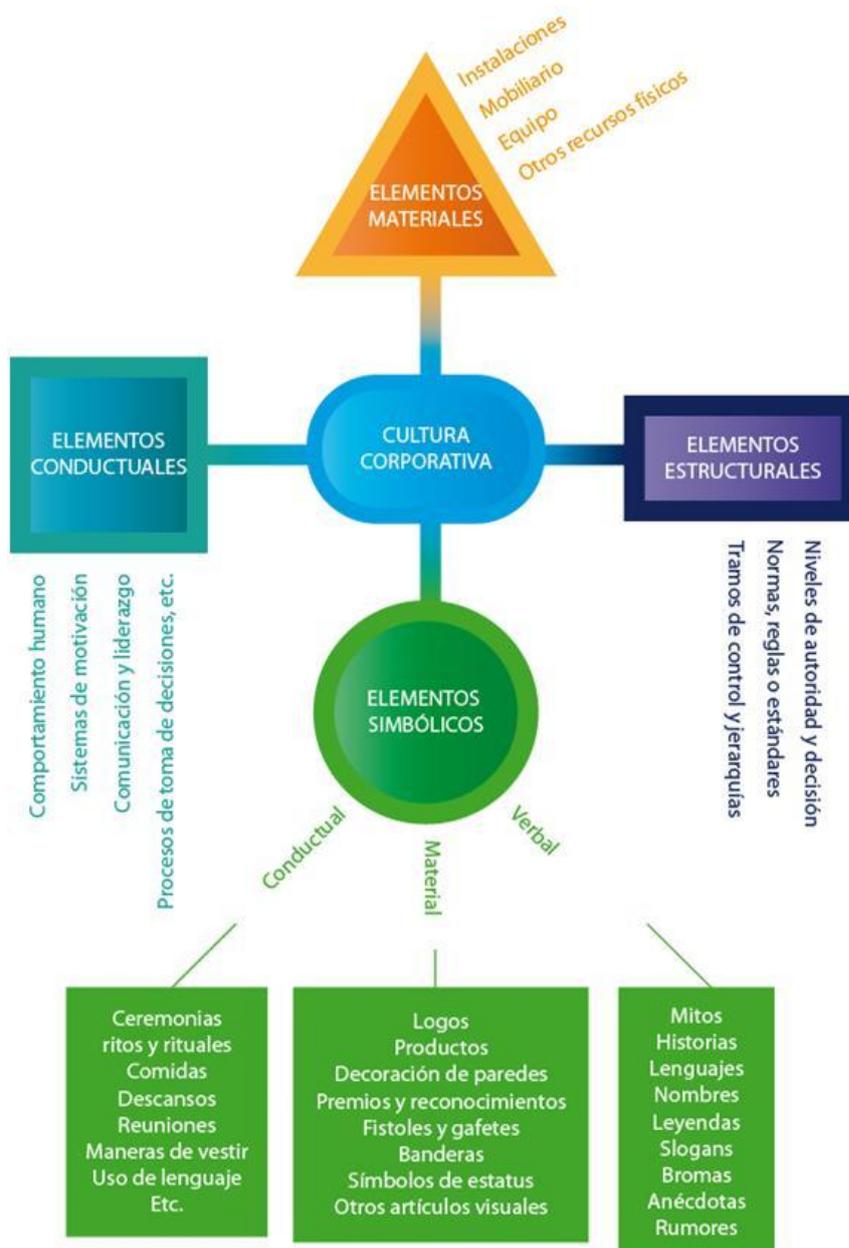


Gráfico 9:
Elementos de la cultura corporativa
Fuente: Vargas Hernández (2007, p. 58)

En esta clasificación de Vargas (2007), los elementos simbólicos son los más complejos, e indican de forma más elocuente y profunda, la cultura organizacional que los otros elementos. Al tratarse de elementos

simbólicos, la cultura se expresa a través de éstos por medio de asociaciones o relaciones conocidas de forma común por los miembros de la organización.

En el caso de los elementos verbales cabe destacar a las historias y mitos, como relatos que permiten una interpretación de la realidad o la explican, generalmente con el objeto de legitimar las estructuras de poder dentro de la organización, por ejemplo anécdotas o historias sobre los logros de los dueños en sus inicios.

Los elementos conductuales se diferencian de los simbólicos conductuales, en que los primeros hacen referencia a los sistemas de motivación de la empresa, al liderazgo expresado por los niveles superiores, a los procesos en los cuales se considera el propio comportamiento humano; mientras que los segundos se tratan de formas simbólicas de expresar parte de la cultura corporativa a través de actividades o comportamientos.

2.6 MODELOS DE COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

Existen varios modelos de comportamiento dentro de las organizaciones, que se deben tomar en cuenta pues inciden sobre la cultura organizacional. Los modelos más conocidos son los propuestos por Davis y Newstrom (1991), los cuales sostienen que las organizaciones difieren en su comportamiento organizacional y la cultura corporativa que desarrollan, como consecuencia de las suposiciones que los directivos tienen del personal, y su modo de responder a situaciones específicas. Los cuatro modelos son los siguientes:

Tabla 5:
Modelos de Comportamiento Organizacional

	AUTOCRÁTICO	PATERNALISTA	DE APOYO	COOPERATIVO
El modelo depende de:	Poder	Recursos Económicos	Liderazgo	Sociedad
Orientación gerencial:	Autoridad	Dinero	Apoyo	Trabajo de equipo
Orientación del empleado:	Obediencia	Seguridad	Desempeño en el trabajo	Responsabilidad
Resultado psicológico del empleado:	Dependencia del jefe	Dependencia de la organización	Participación	Autodisciplina
Necesidades del empleado satisfechas:	Subsistencia	Mantenimiento	De más alto orden	Autoactualización
Resultado del desempeño:	Mínimo	Cooperación pasiva	Impulsos despertados	Entusiasmo
Estilo de liderazgo	Negativo	Mayormente neutral en el empleo	Positivo	Positivo
Jerarquía de necesidades de Maslow	Psicológico	Seguridad	De orden intermedio	De orden superior

Fuente: Davis y Newstrom (1991)

A continuación se extiende la descripción de cada uno de estos modelos.

2.6.1 Autocrático

“El modelo autocrático se basa en el poder; quien controla tiene el poder para exigir: "haga esto o de lo contrario..." Esto significa que si un subordinado no obedece las órdenes, será "castigado". El jefe ha recibido su autoridad por el cargo que se le ha otorgado. El cree que sabe lo que hace y sus subordinados tienen la obligación de seguir sus órdenes.”
(García, rojas & Campos, 2002)

En un ambiente autocrático, la gerencia se orienta hacia una autoridad oficial y formal. Esta autoridad se delega por derecho de jefatura a las personas a quienes se aplica. La gerencia cree que sabe lo que hace y el empleado tiene la obligación de seguir sus órdenes. Supone que los

empleados deben ser persuadidos y presionados para que desarrollen sus trabajos, y que ésta es tarea de la administración. La gerencia es la que piensa, los empleados son quienes obedecen las órdenes. Este modelo establece un control rígido de los empleados en el trabajo.

2.6.2 Paternalista

El estilo paternalista hace referencia a un tipo de dirección en el cual se buscaba disminuir las inseguridades del trabajador para elevar su conformidad con el trabajo, para lo cual se proponen planes de seguridad social.

“A medida que los gerentes observaban a sus empleados, reconocieron pronto que aunque éstos no protestaban cuando sus jefes los trataban autocráticamente, de cualquier manera tenían "sentimientos de protesta". A los empleados progresistas les parecía obvio que debía haber alguna manera de lograr para ellos mejor satisfacción y seguridad.” (Ronquillo, 2005. P. 44)

La premisa central de este modelo, es la de generar en el trabajador confianza y seguridad, a la vez que fomenta la dependencia de estos respecto a la organización.

2.6.3 De apoyo

El modelo de apoyo apuesta por el liderazgo, más que por el poder, como el modelo autocrático, o el dinero, como el modelo paternalista. Su búsqueda radica en lograr un clima organizacional adecuado a través de un liderazgo que impulse el crecimiento profesional y general mediante el trabajo en equipo:

“El líder supone que los trabajadores no son por naturaleza pasivos ni se oponen a las necesidades de la organización, sino que se tornan así debido a un clima inadecuado de apoyo

en su trabajo. Si la gerencia les ofrece la oportunidad adecuada, aceptarán responsabilidades, desarrollarán un impulso de colaboración y se superarán. La orientación de la gerencia es, por tanto, de apoyo al empleado en su desempeño, en lugar de simplemente respaldar el pago de las prestaciones al empleado como en el tipo paternalista.” (Ronquillo, 2006. P. 45)

Este modelo incita un clima laboral positivo, en el cuál el personal pueda sentirse parte de la organización y por tanto, exceder las expectativas de su trabajo, y no solamente limitarse a las tareas impuestas como en modelos anteriores.

2.6.4 Cooperativo

A partir del modelo de apoyo enfocado a grupos de personas o de trabajo, nace el modelo cooperativo, dentro del que se fomenta la participación y el intercambio de ideas, dando mayor información y libertad para trabajar, no obstante, es recomendable para ambientes donde el trabajo no esta programado de forma rígida.

Según Ronquillo (2006):

Se requiere que la dirección cree una sensación de compañerismo entre los empleados de tal manera que se sientan necesarios y útiles. Piensan que los gerentes también están haciendo su aportación a las metas globales, por lo cual les resulta fácil aceptar y respetar los papeles gerenciales en la organización. Se les considera entonces más como personas que hacen una aportación que como simples jefes. (p. 46)

Los niveles directivos pasan de ser directores o emisores de órdenes, a guías o asesores para constituir o crear mejores equipos, incentivando a que los trabajadores se enfrenten a situaciones en las cuales buscan lograr un trabajo de calidad de manera intencionada, y no porque se les haya ordenado.

2.7 IDENTIDAD CORPORATIVA

La comunicación organizacional abarca la construcción de la imagen y la identidad de una organización, reflejo de la cultura interna y su reputación. La identidad se puede entender como “La personalidad corporativa” mientras que la imagen corporativa es aquella que la organización “...ha adquirido entre el público” de acuerdo con Rowe (2008, p. 110).

Sánchez y Pintado (2009) la definen como:

“La identidad corporativa hace referencia a lo que la empresa comunica a sus públicos, partiendo de lo que es. Sin embargo, la imagen corporativa se configura posteriormente, ya que como se ha explicado, se relaciona con lo que los públicos perciben y pasa a formar parte de su pensamiento, haciendo que existan diferencias entre las distintas compañías y marcas existentes en el mercado.”(p. 20)

Para el desarrollo de la imagen y la identidad, la comunicación corporativa requiere de la aplicación de diversas disciplinas, entre las que destacan, el marketing, la publicidad y las Relaciones Públicas como mencionan Borrini y Rodríguez (2005):

“(La comunicación corporativa)...se nutre de varias disciplinas que la precedieron en el tiempo: la publicidad, las relaciones públicas, la promoción, la comunicación con el propio personal y el diseño gráfico, entre otras de menor importancia relativa. Pero al integrarlas, armonizarlas y orientarlas hacia una ambiciosa meta común, la comunicación corporativa las potencia individualmente, convirtiendo al conjunto en la columna vertebral no sólo de la empresa, sino de cualquier institución que actúe con profesionalismo y se someta a los dictados de la opinión pública.” (p. 19)

Al introducir los términos “Imagen” e “identidad” corporativa, usados en muchos casos como sinónimos, destaca la forma en que estos se expresan, haciéndolo a través de cuatro elementos principales, según Ind (2009, p. 238):

- Nombres.

- Elementos gráficos
- Slogans
- Lenguaje

Todos estos elementos, y aquellos que se agrupan bajo esta tipología, deben integrarse de modo claro y funcional.

A su vez estos elementos se convertirán en los símbolos que representarán la personalidad de la organización.

La identidad corporativa e imagen global se pueden definir de forma diferenciada de acuerdo con Capriotti (1999. P. 16-17):

- Identidad Corporativa, es aquello que la empresa busca transmitir mediante la utilización de ciertos elementos identificables y simbólicos.
- Imagen global, es la percepción que el público objetivo se hace de la identidad corporativa y del resto de expresiones o acciones que la empresa lleva a cabo para comunicar su mensaje.
-

Costa confirma la conceptualización de imagen corporativa como percepción, según cita Capriotti (1999):

“Así, Joan Costa define la imagen como «la representación mental, en la memoria colectiva, de un estereotipo o conjunto significativo de atributos, capaces de influir en los comportamientos y modificarlos» (Costa, 1977:19). Este autor tiene como referencia la teoría psicológica de la percepción de la Gestalt y el modelo de comunicación de Shannon, y toma como punto de partida el concepto gestáltico de percepción”. (p. 22)

Partiendo entonces de la idea de que la imagen global se basa en la percepción del público sobre lo que la organización expresa, se pueden establecer diversos canales o medios de expresión, así como una

contradicción o confirmación, según sea el caso, de la identidad corporativa proyectada con la imagen global alcanzada.

2.7.1 Tipos de identidad corporativa

Existen diversos tipos de identidad corporativa, de acuerdo al criterio con que se pretenda clasificarlos, sin embargo, se acogerá la clasificación propuesta por Olins (1989), citada por Muñoz (2010. P. 163):

- **Identidad monolítica:** es aquella en la que la empresa utiliza un único estilo visual, usa los mismos símbolos en todas partes.
- **Identidad respaldada:** Las empresas subsidiarias tienen su propio estilo, pero se sigue reconociendo a la empresa matriz, se reconocen a las distintas divisiones, pero está claro cuál es su casa matriz.
- **Identidad de marca:** La empresa matriz no es reconocida, las marcas no parecen tener relación entre ellas, ni con la empresa matriz.

CAPÍTULO III CLIMA LABORAL

3.1 CONCEPTUALIZACIÓN

El clima organizacional está comprendido por las condiciones o circunstancias que rodean al trabajo de una persona, por esta razón influye directamente en el desempeño de un trabajador. Se lo conoce, de una forma más técnica como ambiente de trabajo.

Las instituciones tienen claro que el activo más importante de cualquier empresa es su factor humano. Los directivos deberán cuidar y potenciar al máximo este activo, implantando en la institución un clima laboral propicio para los empleados.

Frías menciona que el clima laboral es:

“... Una expresión privilegiada de las relaciones laborales en la empresa. Éstas son la resultante, a la vez, de las políticas de desarrollo del recurso humano, de las instancias de comunicación y participación conjunta, así como de los mecanismos de aporte del recurso humano. Frente a esta temática, el testimonio de los jefes superiores entrevistados es, en general, positivo, aunque se pueden distinguir algunos leves matices diferenciales”.(Frías, 2001. P. 187)

El clima laboral se compone de la expresión y del ambiente que se genera entre los miembros de una organización. Las relaciones interpersonales toman una especial importancia al incidir de manera positiva o negativa sobre el clima laboral.

Al estar basado en la calidad de las relaciones entre el personal de la empresa, la comunicación interna incide fuertemente en el clima laboral, pues dependerá de cómo se maneje la comunicación en términos de eficiencia, claridad, puntualidad, y volumen, por mencionar solo algunas características.

Respecto a esto, Joan Costa (2001) relaciona el concepto del clima laboral, con la expresión de la imagen e identidad global, y a su vez, con la comunicación organizativa, siendo esta la que se encuentra arraigada a las áreas funcionales de la organización e influye sobre “la pertenencia de los valores conductuales, el nivel de confiabilidad, la camaradería, imparcialidad, respeto y orgullo por la organización, por su área de trabajo y por su trabajo” (Costa, 2001. P. 54)

El Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo y estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente. La expresión del clima laboral será el resultado de la comunicación organizativa, no consistiendo solamente en los medios de comunicación internos y en su efectividad, sino en el mensaje que se está transmitiendo desde las áreas directivas, sea intencional o no.

3.1.1 Tipos de Clima Organizacional

Según Likert, citado en Gan (2007, p. 195), existen dos tipos de clima laboral y cuatro subtipos:

- Clima de tipo Autoritario: Los primeros sistemas corresponden a un clima laboral cerrado, con una estructura rígida.
 - Sistema I: Autoritario Explotador

El gerente de una empresa no tiene confianza en sus trabajadores, esto genera un ambiente donde no existe compañerismo entre sus trabajadores, ya que estos siempre están temerosos frente a sus acciones.

- Sistema II: Autoritario paternalista

Este por el contrario es aquel Gerente que genera confianza en sus empleados, éstos se sienten confiados trabajando en un ambiente tranquilo, estable y bien estructurado.

En ambos tipos de clima autoritario, se sobreponen las decisiones, necesidades, y hasta valores proyectados desde los niveles más altos de la jerarquía organizacional. En estos climas, aún a pesar de que en el clima paternalista se construyen relaciones de confianza y no de temor, hay muy poca participación del personal, lo que ocasiona que su sentimiento hacia la empresa no sea de pertenencia. La falta de comunicación vertical ascendente en estos casos afecta de sobremanera la actitud del personal y el clima laboral.

- Clima de tipo Participativo. Estos dos últimos corresponden a un clima laboral abierto, con una estructura flexible

- Sistema III: Consultivo:

Este sistema permite que los trabajadores de niveles inferiores tomen decisiones en situaciones que lo ameriten o cosas que solo vayan a afectar al área que ellos laboran. Esta decisión se basa en la confianza que el Gerente brinda a sus trabajadores.

- Sistema IV: Participativo en Grupo

Este sistema se basa en que los trabajadores siempre están motivados, la comunicación en este nivel es tanto ascendente como descendente y muchas veces de forma lateral.

Los climas participativos impulsan a que el personal se sienta comprometido con la empresa, esforzándose más allá de lo que especifican sus funciones. Este cambio de actitud debe venir acompañado de un flujo continuo de comunicación desde los niveles inferiores a los superiores y viceversa, lo que provoca mejoras en el clima laboral.

3.2 FUNCIONES DEL CLIMA LABORAL

Entre las funciones del clima laboral se pueden mencionar, como principales, a las siguientes según Luque (2008, p. 16):

- Vinculación: Lograr que el grupo que actúa mecánicamente, es decir que "no está vinculado" con la tarea que realiza, se comprometa.
- Des-obstaculización: Lograr que el sentimiento que tienen los miembros, al estar agobiados con deberes de rutina y otros requisitos que consideran inútiles, se vuelvan útiles.
- Espíritu: Es una dimensión de espíritu de trabajo. Los miembros sienten que sus necesidades sociales se están atendiendo y al mismo tiempo están gozando del sentimiento de la tarea cumplida.
- Intimidad: Que los trabajadores gocen de relaciones sociales amistosas. Esta es una dimensión de satisfacción de necesidades sociales, no necesariamente asociada a la realización de la tarea.
- Alejamiento: Se refiere a un comportamiento administrativo caracterizado como informal. Describe una reducción de la distancia "emocional" entre el jefe y sus colaboradores.

Todas las funciones del clima laboral mencionadas por Luque, buscan fortalecer la cooperación del personal con la empresa, y acercarlo de igual manera hacia sus propios compañeros para mejorar el trabajo en equipo, pero cabe recordar que el clima laboral es el resultado de la gestión

organizacional en temas como comunicación, remuneraciones, participación del personal, satisfacción laboral, entre otros.

3.3 ACCIONES QUE MEJORAN EL CLIMA ORGANIZACIONAL

Toda acción que busque mejorar el clima laboral debe empezar por establecer cuáles con sus puntos más débiles y problemas más evidentes, no obstante es común que los problemas del clima laboral se deban a causas como desmotivación, falta de sentido de pertenencia en la empresa, problemas en la comunicación interna, e inconformidad salarial.

Algunas acciones propuestas para mejorar el clima laboral apuntan a la delegación de tareas por ejemplo, según Marchant (2006, p. 110):

- **Asignación de Tareas:** La dirección responsable de la organización debe definir perfectamente los deberes que serán asignados al personal de mando medio, los cuales a su vez los trasladarán y trabajarán conjuntamente con el personal operativo para el cumplimiento de los objetivos propuestos.
- **Transferencia de autoridad:** Junto con la asignación de tareas se debe transferir la autoridad correspondiente, de esta forma es más fácil que se puedan llevar a cabo los deberes asignados y por esto se podrán cumplir los fines concretos de la organización como un todo.
- **Asignación de responsabilidad:** La delegación de la autoridad lleva implícitamente la responsabilidad correspondiente a la autoridad

delegada. Todo derecho debe ser acompañado de obligaciones y metas concretas.

El delegar tareas impulsa a que el personal se sienta más comprometido, aunque por otro lado, si no se sabe manejar de manera adecuada puede ser entendido como una sobrecarga de obligaciones.

Otro aspecto a considerar es la motivación pues constituye un factor emocional básico para el ser humano y para cualquier profesional. Muchos seres humanos encuentran en el trabajo un refugio a sus frustraciones personales y profesionales, y se auto motivan en su trabajo por ser la única forma de alcanzar la autoestima y el reconocimiento profesional y social, pero también en algunas personas su motivación no depende exclusivamente de ellas mismas sino de sus superiores jerárquicos y su entorno social y profesional.

Otras actividades que pueden impulsar a mejorar el clima laboral, son aquellas relacionadas con la mejora de la comunicación interna, entendiendo que un gran número de empleados puede sentirse ajeno a la empresa al no ser escuchado o considerado por los niveles superiores.

3.4 CONDICIONES PARA UN BUEN CLIMA LABORAL

3.4.1 Satisfacción en el puesto de trabajo

Se entiende como el indicador de que tan cómodo o a gusto se encuentra un empleado con su puesto de trabajo, siendo una de las condicionantes de un buen o mal clima laboral. Según Baguer (2005, p. 115), las causas principales que afectan la satisfacción en el puesto de trabajo son el estrés, la rutina en el trabajo y un liderazgo incorrecto acompañado de falta de delegación y formación.

El clima laboral presenta una relación muy estrecha con la satisfacción en el trabajo percibida por el empleado, a un mejor clima organizacional corresponde una mejor satisfacción con el trabajo del colaborador. La satisfacción laboral a su vez, es afectada por diversas variables, de tipo laboral y respecto a la posición que el trabajador tenga dentro de la organización.

3.4.2 Trato personal y ambiente de trabajo

Es la percepción por parte de los miembros de la institución acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.

Según Baguer, el ambiente de trabajo, como parte del clima laboral, puede distorsionarse por varios motivos, entre los que destacan: de acuerdo con Baguer (2005, p. 118):

- Porque el trabajador recibe mal trato de su responsable o jefe inmediato.
- Porque el trabajador recibe mal trato de sus compañeros de trabajo.
- Porque el trabajador recibe mal trato de la Dirección.
- Porque no le respetan sus ideas. Etc.

El conocimiento del Clima Organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados, tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el Clima Organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional, entre otros.

Algunos autores sugieren medir el Clima Organizacional por medio de las siguientes dimensiones:

1. Actitudes hacia la institución y la gerencia de la empresa
2. Actitudes hacia las oportunidades de ascenso
3. Actitudes hacia el contenido del puesto
4. Actitudes hacia la supervisión
5. Actitudes hacia las recompensas financieras
6. Actitudes hacia las condiciones de trabajo
7. Actitudes hacia los compañeros de trabajo

3.4.3 Procesos de ascenso transparentes

Es común en grandes empresas que el personal busque ascender para obtener mejores condiciones laborales, el problema surge cuando los criterios para otorgar el ascenso no son transparentes, equitativos o justos.

La experiencia, los resultados laborales, el tiempo de trabajo pueden verse superados por el nepotismo, intereses personales, y hasta tendencias políticas. Cuando estas situaciones se generan dentro de una organización pueden surgir situaciones problemáticas entre trabajadores que forman una imagen injusta de la institución según Muchinsky (2002, p. 188).

3.4.4 Reconocimiento del trabajo

La Remuneración en ocasiones, es el principal motivador del trabajo para un empleado, por lo mismo, constituye uno de los factores principales para lograr la satisfacción laboral; sin embargo, esto no quiere decir que la remuneración deba ser alta para lograr un nivel adecuado de satisfacción personal.

“...reconocimiento, logro, trabajo en sí mismo, promoción y responsabilidad contribuyeron, normalmente, a producir satisfacción en el trabajo, y muy raramente fueron causa de insatisfacción; por ello, fueron denominados satisfactores o motivadores.” (Palomo, 2010. P. 109)

Existen diversos tipos de remuneraciones y bonificaciones o sobresueldos en base al desempeño o competencias logradas, que pueden servir a mejorar la satisfacción del personal a la vez que producen resultados para la institución.

3.4.5 Estructura adecuada de la organización

La estructura hace referencia a la percepción que tiene el personal de la organización sobre el volumen de las normas, políticas, reglas, procedimientos, trámites, procesos y otras limitantes a las cuáles se ven enfrentados en el desempeño de su trabajo. El resultado positivo o negativo, estará dado en la medida que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal y poco estructurado o jerarquizado.

3.4.6 Formación y capacitación

Otro aspecto importante para lograr la satisfacción profesional es la oportunidad de crecimiento que el empleado tiene, este crecimiento no está basado solamente en lo económico sino en la adquisición de nuevas habilidades y conocimientos.

La capacitación hace referencia a un modelo de educación enfocado al aprendizaje de instrumentos, técnicas, equipos, etc. generalmente realizado en empresas para la mejora del nivel de los empleados.

Según Siliceo (2006, p. 19) existen dos puntos básicos que destacan en el concepto de capacitación:

- Las organizaciones en general deben dar las bases para que sus colaboradores tengan la preparación necesaria y especializada que les permita enfrentarse en las mejores condiciones a su tarea diaria.
- No existe mejor medio que la capacitación para alcanzar altos niveles de motivación, productividad, integración, compromiso y solidaridad en el personal de una organización.

La capacitación, para este autor, es el medio por el cual los empleados pueden integrarse completamente a la empresa produciendo resultados beneficiosos que en consecuencia provocarán el desarrollo y crecimiento de la misma.

La información referente a cualquier área está en constante modificación, por tanto, para un profesional es importante refrescar los conocimientos que posee, para no caer en la obsolescencia o la ignorancia, considerando a la primera como la situación resultante de poseer conocimientos obsoletos, inservibles, que no pueden orientarse a conseguir resultados productivos; y a la ignorancia como la falta total o parcial de conocimientos sobre un tema.

3.4.7 Condiciones físicas y medioambientales

Las condiciones físicas del lugar de trabajo deben ser adecuadas para que el personal pueda ejercer sus funciones de forma eficaz. Aspectos

como la iluminación, las condiciones higiénicas, el equipamiento necesario y un medio ambiente aceptable (sin excesos de smog u otras emanaciones de gas, olores o sustancias) son importantes para lograr que un empleado se sienta motivado y responda de mejor manera a los requerimientos de su puesto.

Es fundamental que el ambiente de trabajo sea inclusivo, es decir, que no exista discriminación por la etnia, religión, preferencia sexual, simpatía deportiva e ideología política del personal, promoviendo la diversidad cultural como un valor propio de la organización.

3.4.8 Condiciones de trabajo y seguridad personal

La seguridad a diferencia de la ubicación, es un factor en el cual la empresa tiene toda la responsabilidad de asegurar una ambiente seguro en el que los empleados puedan trabajar sin que se vea comprometida su integridad física o salud general.

Parte de la seguridad consiste en el diseño ergonómico de los puestos de trabajo, en la reducción de amenazas o posibles causas de accidentes laborales, en la afiliación a seguros médicos y en la protección dentro de la institución.

3.4.9 Participación y sentimiento de pertenencia

El sentimiento de pertenencia a la compañía y de que es un miembro valioso de un equipo de trabajo; la importancia que se atribuye a ese espíritu. En general, la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización aumentará la calidad de la participación voluntaria que el personal puede tener.

3.4.10 Calidad de liderazgo

Los diferentes estilos de liderazgo, expresados en los distintos modelos de comportamiento, producen diferentes climas en las organizaciones y logran un rendimiento laboral personal superior y cualitativamente mejor.

3.5 EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

El conocer el clima laboral puede parecer tarea sencilla para los miembros de una institución, dado que se basaría en lo que perciben éstos; sin embargo, la realidad del clima laboral es que la percepción real del mismo requiere un análisis mucho más profundo de distintos factores con relación al comportamiento y posición del empleado respecto a la empresa.

“...el conocimiento del Clima Organizacional proporciona retroinformación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.” (Gadow, 2010. P. 63)

Si se parte de este concepto, para determinar el clima laboral es indispensable el reconocer las actitudes y conductas de los miembros, para lo cual existen actualmente gran número de instrumentos (test o cuestionarios).

3.5.1 Cuestionario de clima laboral

El test o cuestionarios para evaluar el clima laboral, pueden ser herramientas estandarizadas; es decir, cuestionarios elaborados sin importar la organización, o test elaborados según la realidad de la empresa, mediante preguntas a indicadores mucho más precisos.

“La medición podría realizarse mediante cuestionarios, entrevistas, observaciones, análisis documentales, dinámicas de grupo, debates, juegos proyectivos, análisis de incidentes críticos, entre otros métodos. Lo habitual es adquirir, adaptar o construir cuestionarios o tests, instrumentos con una estructura de ítems o preguntas, normalmente, con escala numérica, lo que confiere una mayor facilidad para comparar resultados.”(Gan, 2007. P. 18)

Se concluye entonces que para determinar cuál es el clima laboral dentro de una institución se debe primero establecer bajo qué indicadores se medirán.

Estos indicadores pueden ir desde la conformidad con cuestiones laborales o de tiempo, hasta aspectos relacionados con la ergonomía de las instalaciones. Gan (2007, p. 25), menciona los siguientes aspectos como aquellos de mayor interés en el estudio del clima laboral:

- Actitudes hacia la compañía.
- Actitudes hacia la dirección de la empresa.
- Actitudes hacia la promoción y las oportunidades de ascenso.
- Actitudes hacia el contenido del puesto de trabajo.
- Actitudes hacia la supervisión y apoyo recibido por el jefe.
- Actitudes hacia los salarios e incentivos.
- Actitudes hacia las condiciones de trabajo.
- Actitudes hacia los compañeros de trabajo.

Sin embargo también pueden definirse con base en indicadores relacionados con la gestión interna de la empresa:

- Higiene y seguridad laboral.
- Remuneración.
- Liderazgo.
- Participación, delegación y empowerment.
- Comunicación.

- Enriquecimiento de la tarea, creatividad e innovación. Así como sobre aspectos de perfiles personales:
- Aptitudes empleadas en el desempeño del trabajo.
- Actitudes generadas en el desempeño del trabajo.
- Motivaciones intrínsecas en el desempeño del trabajo.

Por último se plasma el cuadro de indicadores de dimensiones del clima, según Silva (1996, p. 65):

Tabla 6:
Cuadro de dimensiones del clima laboral

DIMENSIONES	ASPECTOS CLAVE DE LAS DIMENSIONES
Estructura	Estructura organizacional. Procedimientos de la organización, estilo administrativo, competencia, supervisión, burocracia...
Liderazgo	Comportamiento del líder (directivo, jefe), toma de decisiones, participación, centralización de decisiones, estatus, estructura de la autoridad, estilo de liderazgo...
Normas	Estándar. Presión del trabajo, características del trabajo, papel, competencias empleadas.
Seguridad	Seguridad, ergonomía. Diseño del puesto de trabajo.
Control	Supervisión y estilo, orientación a la gente...
Resultados	Rendimiento-remuneración, nivel práctico, ejecución...
Recompensas	Política de promoción, claridad de las recompensas, refuerzo, castigo, fuentes de satisfacción y motivación, participación y orientación de la recompensa...
Apoyo	Reconocimiento, consideración, calidez y apoyo..
Confianza	Claridad, calidez, tono de afecto hacia la gente...
Impulso	Motivación para el rendimiento, impulso, promoción...
conflictos	Conflicto frente a cooperación, claridad de los papeles...
Obstáculos	Presión, Acoso laboral.
Responsabilidad/ Autonomía-confianza	Responsabilidad, autonomía-confianza, misión e implicación
Identidad lealtad	Cohesión, tono de afecto, cooperación, amistad, calidez, espíritu de trabajo, confianza, compañerismo...
Comunicación-interacción	Relaciones sociales, implicación, comunicación abierta...

Fuente: Silva, M. (1996, p. 65).

Con estos indicadores se pueden plantear escalas de medición y configurar cuestionarios para el personal, o por otro lado, utilizar alguno de los test estandarizados existentes.

Adicional a estos instrumentos, Baguer propone un procedimiento a seguir para medir el clima laboral, con los siguientes pasos:

- Análisis de la empresa: mediante datos como la ubicación de la planta y el entorno, historia, actividad, número de empleados, entre otros datos a nivel general.
- Diagnóstico de la plantilla de empleados, considerando:
 - Edad
 - Formación
 - Posición en la estructura de la empresa
 - Distribución o abanico salarial
 - Ausentismo laboral
 - Rotación del personal
- Elaboración del cuestionario de clima laboral
- Aplicación de cuestionarios
- Observación directa del trabajo
- Entrevistas
- Dinámicas de grupo
- Análisis y Diagnóstico
- Retroalimentación
- Plan de acción y seguimiento

3.6 CLIMA LABORAL EN INSTITUCIONES PÚBLICAS

El clima laboral puede variar dependiendo del tipo de institución, en este caso, las instituciones públicas varían de las comerciales por el hecho de regirse bajo estructuras bastante jerárquicas, con múltiples niveles verticales, y con objetivos guiados o que dependen en gran medida del entorno político y social. Todos estos factores pueden afectar el clima laboral y más aún cuando no se cuenta con canales de comunicación adecuados, como menciona Arancibia:

“Para poder sostenerse exitosamente en el mercado, alcanzando los estándares de calidad que les exigen los nuevos tiempos, las instituciones públicas necesitan desarrollar líneas de acción que orienten el comportamiento de las personas en coherencia con los objetivos institucionales (Marchant, 2005). El clima organizacional es un aspecto determinante para la productividad de las organizaciones.” (Arancibia, 2008. P. 32)

Según esta autora, en una investigación realizada en Colombia, se detectaron algunos problemas propios, o más evidentes en las instituciones públicas. Por ejemplo, una de las variables peor evaluadas fue el “espacio, entorno físico e infraestructura”, observándose insatisfacción generalizada con las condiciones físicas y ambientales del trabajo. Cuando los espacios de trabajo no son suficientemente amplios ni están apropiadamente acondicionados para su funcionalidad no se dan las condiciones ambientales para trabajar adecuadamente y el desempeño laboral se verá perjudicado. Mientras mejores sean las condiciones de espacios físicos de trabajo mejor será la percepción y desempeño de las labores de los trabajadores y por ende su satisfacción y clima laboral mejorarán.

La “coordinación funcional de las unidades y la comunicación” resultaron, según esta autora, entre los aspectos de mayor incidencia negativa. Las personas afirmaron que la comunicación organizacional era poco clara, imprecisa, poco oportuna y los canales de comunicación, inefectivos. Todo lo anterior dificultaba el desempeño eficiente del trabajo.

El estudio de esta autora evidencia una segunda e interesante línea de análisis; las organizaciones públicas se definen como “...rígidas y burocráticas, con estructuras pesadas y verticales, con limitantes legales y centralistas en la gestión de los recursos financieros y humanos, y con una cultura muy poco sensible a las necesidades de las personas y a los

cambios de entorno”(Arancibia, 2008. P. 35). Es muy probable que estos factores influyan negativamente en el clima organizacional.

Méndez (2006, p. 105) menciona que “El nivel de satisfacción con relación a la variable motivación es mayor en las empresas del sector privado que en las instituciones públicas.”.

Según este autor, el empleado de las instituciones públicas siente una menor motivación que el empleado de las organizaciones comerciales, no solo porque percibe que la remuneración puede ser mayor o menor, sino, porque la estructura altamente jerárquica, y el flujo de comunicación unidireccional desde los altos mandos, provocan que no se sienta como un empleado indispensable para la funciones que ejerce.

Umaña (2007, p. 66) menciona diversos factores que inciden negativamente en el clima organizacional en Colombia, mencionando por ejemplo al temor a despidos y la movilidad laboral forzada, el desconocimiento del personal respecto al rumbo de la organización y estructuras organizativas obsoletas, sin embargo, recalca que estos resultados se acentúan más en las instituciones públicas.

En Chile, desde los años 80, se ha desarrollado un modelo e instrumento para medir el clima laboral en instituciones públicas, siendo una práctica anual que busca impulsar el DO (Desarrollo organizacional). El modelo diseñado en 1989, y vigente hasta hoy, según Marchant (2002, p. 51) es el siguiente:

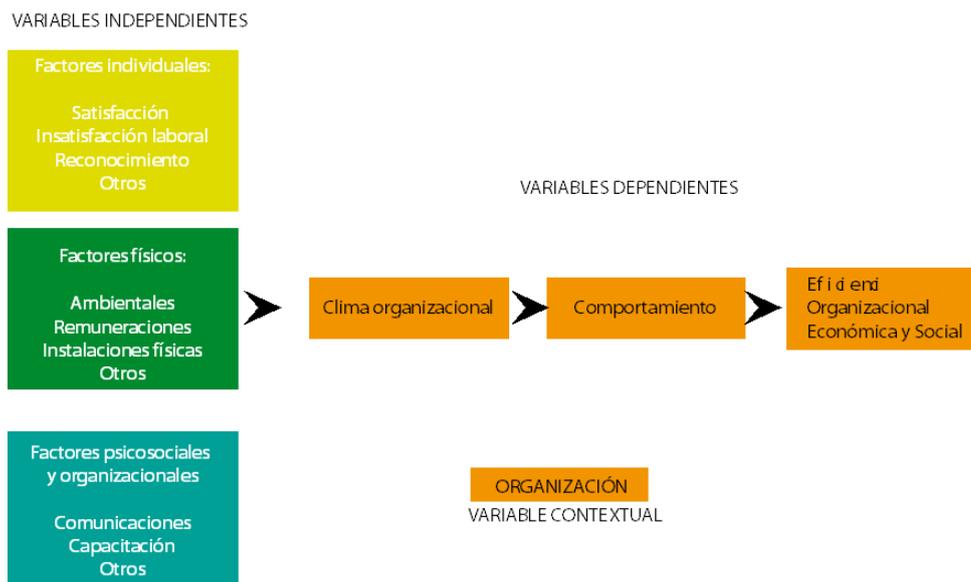


Gráfico 10:
Modelo para el clima organizacional aplicado en Chile
Fuente: Marchant. (2004)

Según este mismo autor:

“Las instituciones públicas deberán enfrentar los desafíos que se les imponen respetando la estabilidad, que no es sinónimo de inamovilidad. Es necesario que fortalezcan un ambiente organizacional propicio para el desarrollo de las personas; sistematizar incentivos motivadores que reconozcan el esfuerzo por aprender, por modificar hábitos y conductas, mejorar la calidad y el desempeño.” (Marchant, 2004. P. 140)

Las estrategias para mejorar el clima laboral en las instituciones públicas deben estar encaminadas a mejorar la estabilidad percibida por el personal, como también su participación respecto a la dirección de la organización. El incentivo mediante la formación y capacitación continua el personal puede resultar muchas veces, más eficiente que la sola remuneración económica.

CAPÍTULO IV

FISCALÍA GENERAL DEL ESTADO

4.1 HISTORIA

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Actualmente, la Fiscalía General del Estado está conformada por el/la Fiscal General, los/las Fiscales Provinciales y los/las Agentes Fiscales. Además, existe un Fiscal General Subrogante y Fiscales Adjuntos en las diferentes Provincias del país, quienes colaboran con el Fiscal titular en el proceso de investigación. Los Agentes Fiscales cuentan con el apoyo del personal auxiliar: Secretarios y asistentes de fiscales.

4.2 AUTORIDADES

FISCAL GENERAL DEL ESTADO

- Dr. Galo Alfredo Chiriboga Zambrano

DIRECTOR GENERAL DE ASESORÍA Y SUBROGANTE DEL FISCAL GENERAL

- Dr. César Morales Naranjo

SECRETARIO GENERAL

- Dra. Paulina Garcés Cevallos

ASESORES JURÍDICOS

- Dr. Wladimir Cepeda Puyol
- Dr. José García Falconí
- Dr. Douglas Torres Feraud
- Dra. Cecilia Armas Erazo
- Dra. Paulina Garcés Cevallos
- Dr. Raúl Garcés Llerena
- Dr. Fernando Ortiz Bonilla

ASESOR DE COMUNICACIÓN

- Lic. Ramiro Núñez Villacrés

DIRECTORES NACIONALES

- **Director Administrativo Financiero** – Arq. Santiago Velasco Andrade
- **Directora de Actuación y Gestión Procesal** – Dra. Lourdes Pinos
- **Auditora General** - Dra. Miriam Zabala Jiménez
- **Director de Capacitación y Escuela de Fiscales** – Lic. Patricia Ruiz Rivera
- **Director de Investigaciones** – Crnl. Fausto Valle Mancheno
- **Director de Recursos Humanos** - Lic. Patricio Vásconez Vaca
- **Director de Tecnología de la Información** - Ing. Jorge San Lucas González

4.3 FUNCIONES DE LA FISCALÍA GENERAL DEL ESTADO

De acuerdo a lo establecido en el artículo 195 de la Constitución Política de la República (2008), las funciones de la Fiscalía General del Estado, son:

- Dirigir de oficio o a petición de parte, la investigación pre procesal y procesal penal;
- Ejercer, durante el proceso, la acción pública con sujeción a los principios de oportunidad y mínima intervención penal, con especial atención al interés público y a los derechos de las víctimas.
- Acusar a los presuntos infractores ante el juez competente, e impulsar la acusación en la sustanciación del juicio penal, cuando haya fundamento para ello.
- Organizar y dirigir un sistema especializado integral de investigación, de medicina legal y ciencias forenses, que incluirá un personal de investigación civil y policial; y,

- Dirigir el sistema de protección y asistencia a víctimas, testigos y demás participantes en el proceso penal.

En el artículo Art. 282 del Código Orgánico de la Función Judicial se menciona que a la Fiscalía General del Estado le corresponde (Ministerio de Gobierno, 2010):

1. Dirigir y promover, de oficio o a petición de parte, la investigación pre procesal y procesal penal, de acuerdo con el Código de Procedimiento Penal y demás leyes, en casos de acción penal pública; de hallar mérito acusar a los presuntos infractores ante el Juez competente e impulsar la acusación en la sustanciación del juicio penal;
2. Dirigir y coordinar las actuaciones de la Policía Judicial en las indagaciones previas en las etapas del proceso penal;
3. Garantizar la intervención de la defensa de los imputados o procesados, en las indagaciones previas y las investigaciones procesales por delitos de acción pública, quienes deberán ser citados y notificados para los efectos de intervenir en las diligencias probatorias y aportar pruebas de descargo, cualquier actuación que viole esta disposición carecerá de eficacia probatoria;
4. Dirigir, coordinar y supervisar las funciones de intercambio de la información y pruebas sobre nacionales o extranjeros implicados en delitos cometidos en el exterior, cuando así lo prevean los acuerdos y tratados internacionales;
5. Dirigir y coordinar el Sistema Nacional de Medicina Legal y Ciencias Forenses que contará con la ayuda de organismos gubernamentales y no gubernamentales con el fin de establecer, de manera técnica y científica, procedimientos estandarizados para la práctica de la pericia médico legal;
6. Conceder y revocar las correspondientes habilitaciones o acreditaciones, al personal de la Policía Judicial;

7. Expedir en coordinación con la Policía Nacional los manuales de procedimiento y normas técnicas para el desempeño de las funciones de la Policía Judicial;
8. Apoyar técnicamente a las personas que hacen sus prácticas pre profesionales en la Fiscalía General del Estado;
9. Organizar y dirigir el sistema de protección de víctimas, testigos y otros participantes del proceso penal; y,
10. Las demás determinadas en la Constitución y la ley.

4.4 MISIÓN, VISIÓN Y VALORES INSTITUCIONALES

- MISIÓN:

La misión se pueden entender, según Ballvé & Debeljuh (2006) como:

“Es el objetivo supremo y permanente que señala la contribución de la empresa a la comunidad para poder generar riqueza. Es una percepción clara y compartida que explica por qué y para qué existe la empresa, al definir el propósito concreto que le permite a una organización perdurar en el tiempo con sus productos y servicios.” (p. 21)

La misión de la Fiscalía es la siguiente:

Dirigir con objetividad y ética la investigación del delito y, a nombre de la sociedad, acusar a los responsables, protegiendo a las víctimas y garantizando los derechos humanos, a fin de lograr la confianza de la ciudadanía.

- VISIÓN DE FUTURO

De acuerdo con Ballvé & Debeljuh (2006) la visión de una organización es:

“...aquella percepción clara y compartida sobre lo que la empresa desea llegar a ser en el mediano o largo plazo. No se refiere a lo que una empresa aporta a la sociedad sino más bien a lo que ella se propone ser y hacia dónde quiere llegar en el futuro.” (p. 28)

La visión de la Fiscalía se ha planteado como:

Constituirse en garante de la seguridad jurídica ciudadana y en un referente de la administración de justicia penal, que encuadre su accionar en principios éticos y jurídicos.

- VALORES INSTITUCIONALES

Los valores corporativos y los principios expresan y forman parte de la cultura organizacional, la cual debe manejarse en un entorno que permita llevar a cabo lo propuesto en la misión y la visión, de esta forma los valores o principios corporativos deben expresar las cualidades que la organización busca transmitir y en las cuales se deben regir para llevar a cabo su actividad.

“... los valores corporativos, definidos institucionalmente, determinan, sin duda, el espacio ético dentro del cual pueden llevarse a cabo legítimamente las estrategias empresariales. Fuera de ese espacio ético no debe asumirse una estrategia ya que sería incoherente, o estaría en contradicción con las propias exigencias corporativas”. (Marr & García Echevarría, 1997, p. 19)

Los valores corporativos permiten responder de cierta manera la pregunta ¿Cómo hace la organización o la empresa sus negocios?, es decir forman el conjunto de pautas que definen la actuación de los miembros de la organización en lo concerniente a su desempeño cotidiano, a la hora de prestar un servicio o de fabricar un producto y venderlo, como también los que rigen las relaciones interpersonales entre los miembros de la entidad y con personas o instituciones ajenas a la misma.

Los valores definidos por la institución son los siguientes:

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

4.5 IDENTIDAD DE LA INSTITUCIÓN

Como se mencionó anteriormente la identidad corporativa es la expresión visual de la imagen que la organización busca transmitir a los públicos:

“La identidad corporativa hace referencia a lo que la empresa comunica a sus públicos, partiendo de lo que es. Sin embargo, la imagen corporativa se configura posteriormente, ya que como se ha explicado, se relaciona con lo que los públicos perciben y pasa a formar parte de su pensamiento, haciendo que existan diferencias entre las distintas compañías y marcas existentes en el mercado.” (Sánchez & Pintado, 2009. P. 20)

Para lograr su finalidad, la identidad corporativa se asienta en algunos elementos básicos, como el símbolo o isotipo, el logotipo, la cromática corporativa, la tipografía, y el eslogan.

4.5.1 Símbolo y Logotipo

Se denomina símbolo o isotipo a la “marca donde la imagen funciona sin texto.” (Ricupero, 2007. P. 73). En otras palabras, al símbolo o icono que acompaña al texto. Un buen ejemplo es el “swoosh” de NIKE, mismo que ha ganado tanta fama y popularidad, que no es necesario presentar a la marca por su nombre. Otro gran ejemplo es la manzana de Mac, con la

cual se identifica inmediatamente a la empresa sin necesidad de plasmar el logotipo.

El Logotipo por otro lado, es la parte textual de la marca, es la representación gráfica del nombre, en otras palabras, es la dimensión verbal del imagotipo, mientras que el isotipo es la dimensión visual. No obstante el logotipo también se maneja dentro de parámetros visuales constantes, como el color y la tipografía. Un buen ejemplo es el logotipo de la Coca Cola, en la cual no se encuentra ningún isotipo.

El símbolo y logotipo utilizado por la Fiscalía General del Estado es el siguiente:



Gráfico 11:

Símbolo y Logotipo

Fuente: Manual de identidad visual de la Fiscalía General del Estado

El distintivo de la Fiscalía General Estado, fue creado en mayo de 2008; está conformado por un isotipo de tres figuras, que simulan a seres humanos, diseñadas de acuerdo a la ley de gestalt (el equilibrio) cuyos colores representan la bandera del Ecuador: amarillo, azul y rojo. Este isotipo se encuentra dentro de un cuadrado de color dorado, y las tres figuras antropomorfas separadas por un milímetro de espacio hacia abajo, sobre un rectángulo de fondo azul que contiene el nombre de la institución

en letras altas de color dorado, FISCALÍA GENERAL DEL ESTADO – ECUADOR.

<p>Isotipo:</p> 	<p>Representa la trilogía de la justicia penal conformada por el fiscal, juez y defensor; así como la protección de la Fiscalía (personificada en la figura central) hacia la sociedad ecuatoriana (figuras izquierda y derecha) en el ámbito de la investigación del delito y de la acusación de los responsables. También representa al ser humano como centro y razón de ser de la justicia penal; y, a la sociedad ecuatoriana cobijada por el tricolor nacional.</p>
<p>El cuadrado:</p> 	<p>Figura geométrica perfecta e incluyente, simboliza la simetría del poder equilibrado de una institución estable, unitaria, autónoma e independiente al servicio de la sociedad, y encuadrada en sólidos valores y principios éticos, jurídicos y humanistas.</p>

Gráfico 12:

Isotipo o símbolo

Fuente: Manual de identidad visual de la Fiscalía General del Estado

4.5.2 Colores y Tipografía

Uno de los elementos de la comunicación visual más importantes es el color, ya que de por sí este puede representar un lenguaje simbólico, sin embargo la importancia del color no radica solo en el significado que pueda tener este en solitario, sino que dicho significado crece y se multiplica dependiendo de la forma, y este a su vez vuelve a crecer dependiendo del contexto, por lo tanto es uno de los engranes fundamentales para la comunicación visual.

“La palabra «color», es un termino polisemia». Literalmente significa: impresión producida en los ojos por los rayos luminosos reflejados por un cuerpo. La sensación de color depende de tres factores: la naturaleza de la luz. la naturaleza pigmentaria y las condiciones de nuestro órgano receptor visual.” (Perez, 2000. P. 7)

En la identidad corporativa el color tiene la función de expresar una personalidad propia de la organización, a la vez que permite el unir conceptualmente todos los elementos y soportes gráficos que se utilizan, por ejemplo anuncios publicitarios, papelería corporativa, uniformes, entre otros.

“Se denomina tipografía al estudio, diseño y clasificación de los tipos (letras) y las fuentes (familias de letras con características comunes), así como al diseño de caracteres unificados por propiedades visuales uniformes. Se entiende por tipometría el conjunto de técnicas destinadas al tratamiento tipográfico y a la medición de textos.” (Marino, 2005. P. 8)

La tipografía nace como una rama del diseño mediante la cual se proveen de características visuales a todo un sistema de símbolos. La tipografía especifica los tamaños, el ancho, el interlineado, la forma de escribir un letra, entre muchos otros factores variables, susceptibles de ser diseñados.

Los colores que maneja la Fiscalía General del Estado son el amarillo, el azul y el rojo, colores del tricolor ecuatoriano y el dorado.

PANTONES	
<p>ESCALA DE GRISES</p> <p>Fondo y letras  Negro 30%</p> <p>Figura central  Negro 10%</p> <p>Figura derecha  Negro 55%</p> <p>Figura izquierda y rectángulo  Negro 70%</p>	<p>FULL COLOR</p> <p>dorado  8643 C, 93,4 %</p> <p>azul  Magenta, 73%; y, cyan, 100%</p> <p>amarillo  100 %</p> <p>rojo  Magenta, 94,5%; y, amarillo, 93,7%</p>
<p>COLOR DORADO DIRECTO En tono rojizo</p>	

Gráfico 13:
Cromática del logotipo
Fuente: Manual de identidad visual de la Fiscalía General del Estado

Como colores corporativos se establecen el azul y dorado en los pantones descritos.

<p>El color dorado:</p> 	<p>Destaca la probidad, agilidad, objetividad y transparencia con que deben actuar los funcionarios de la Fiscalía General del Estado en el ejercicio de la acción penal y en su ineludible lucha contra el delito, la corrupción y la impunidad. Simboliza, además, la nobleza de espíritu, eficacia, eficiencia y efectividad, al servicio de la sociedad y la justicia penal.</p>
<p>El color azul:</p> 	<p>Quinto color del espectro solar, significa inmensidad, profundidad, equidad, atención igualitaria, sin discriminación alguna en la prestación de servicios a los usuarios de la justicia penal. Destaca el prestigio de la Institución, la corrección de procedimientos, la legalidad de sus actuaciones y la claridad en su accionar permanente.</p>

Gráfico 14:
Colores corporativos
Fuente: Manual de identidad visual de la Fiscalía General del Estado

La tipografía de estilo clásico a utilizarse en las comunicaciones tanto internas como externas es la TIMES NEW ROMAN.

4.5.3 Eslogan

El eslogan es una frase que busca expresar un mensaje o sentido que represente a la actividad o intereses de la organización. De acuerdo con Figueroa (1999) es:

El slogan o lema se caracteriza por una frase corta y rotunda. Tiene una función polisémica que asume el papel de síntesis, de elogio, como reiteración, complemento o remate en favor de la imagen institucional. Guarda una estrecha relación con el logotipo, ya que, ocasionalmente, lo sustituye en los anuncios orales destinados a los medios audiovisuales. Por su naturaleza gráfica verbal, su clasificación semántica y semiótica está centrada en la máxima simplicidad de su simbolización. Figueroa Bermúdez, R. A. (1999. P. 129).

La Fiscalía General del Estado utiliza actualmente el siguiente eslogan:

Un referente ético al servicio de la sociedad y la justicia penal.

4.6 UNIDADES MISIONALES.

Las unidades misionales que conforman la Fiscalía General del Estado son las siguientes:

Dirección de Actuación y Gestión Procesal

Asegura que la gestión de los Fiscales Provinciales y Fiscales se desarrolle con eficacia, diligencia y apego a las normas del derecho.

Cuenta con tres áreas para realizar su labor:

- Evaluación de Actuación y Procedimientos de los Fiscales.

- Gestión de la Información y Estadísticas
- Control y Quejas.

Dirección de Política Criminal

Impulsa la determinación de la política criminal del país y vela por su aplicación, para ello cuenta con cuatro Departamentos, estos son:

- Protección y Asistencia a Víctimas, Testigos y demás participantes en el proceso penal.
- Gestión de Calidad del Servicio.
- Política Penal y Seguridad Ciudadana.
- Normas y Procedimientos.

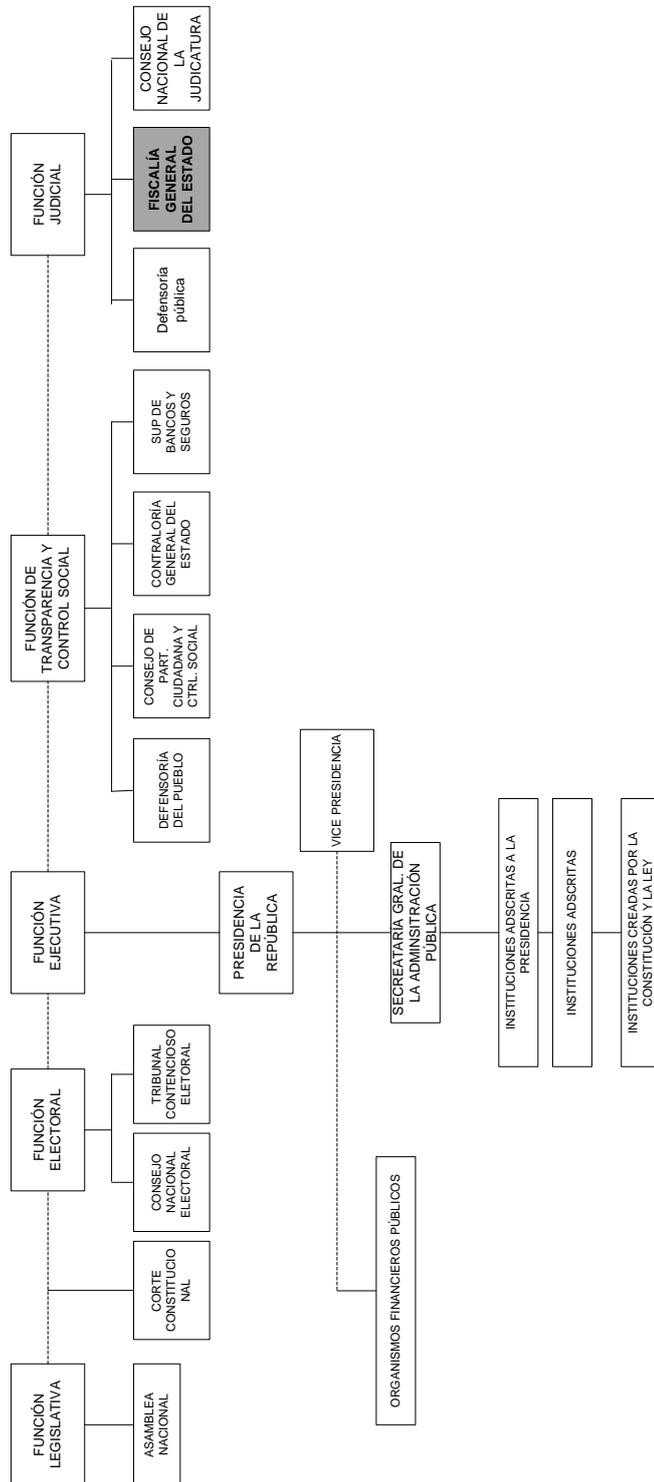
Dirección de Investigaciones

Ejecuta la investigación del delito, y apoya las decisiones de los Fiscales en los procesos pre procesal y procesal penal, utilizando herramientas tecnológicas relacionadas con el análisis forense y procesamiento de la información.

Esta Unidad está conformada por cuatro departamentos:

- Medicina Legal y Ciencias Forenses
- Gestión con la Policía Judicial
- Investigaciones Especializadas
- Gestión Pericial

4.7 DIAGRAMA POSICIÓN FISCALÍA



El diagrama completo se adjunta como anexo al final de este documento.

4.8 SITUACIÓN ACTUAL

Dentro de las funciones de la Fiscalía General del Estado se encuentra el investigar los delitos de acción pública, que son aquellos que no requieren de una denuncia escrita, como homicidios, asesinatos, secuestros, narcotráfico, entre otros. Para poder ejercer su labor, la Fiscalía se compone de cerca de 1600 funcionarios repartidos a nivel nacional, a operan en el ámbito de la Justicia Penal los 365 días del año, persiguiendo el garantizar el respeto a los derechos fundamentales del ser humano.

La Fiscalía se conforma como una entidad autónoma, con la facultad de auto normarse y regularse, sin depender de un ente ajeno a la Fiscalía.

A partir del 2007, se llevó a cabo un proceso de despolitización de las Fiscalías Provinciales, prescindiendo de Ministros Fiscales vinculados a los intereses político-económicos de distintos grupos de poder. Estas acciones, acompañadas de un Plan Estratégico a largo plazo, han incidido en lograr que la Institución este enteramente al servicio de la ciudadanía. A raíz de la nueva constitución, se propuso un nuevo marco legal e institucional que permitiera a la Fiscalía el priorizar los casos. Entre sus acciones enfocadas a mejorar la inclusión social se mencionan las 12 fiscalías indígenas creadas.

En ocasiones se han dado casos que han provocado malestar dentro del clima laboral de la institución, los cuales se han producido por ascensos que para varios miembros del personal, no se realizaron considerando las fortalezas de los postulantes, sino por preferencias, favoritismo o intereses políticos, de todos modos, el Plan Estratégico Actual busca eliminar toda forma de corrupción que se pueda presentar, por lo que la situación mencionada no se ha repetido en el último año, según varios miembros de la Fiscalía con los que se pudo conversar.

La Fiscalía General del Estado tiene a su cargo responsabilidades fundamentales para mantener la justicia en el país, lo que conlleva una gran presión para sus funcionarios, siendo esto un factor que puede disminuir la calidad del clima laboral, por otro lado, la existencia de intereses políticos o de diversos grupos externos a la Fiscalía, puede causar tensión o presión sobre funcionarios sobre los cuales recae la responsabilidad de tomar decisiones sobre casos de importancia general. Razones como estas fomentan la seguridad y el resguardo de información sobre los procesos y decisiones que se toman dentro de la Fiscalía.

El Clima laboral al interior de la fiscalía se ve bastante afectado por diversas circunstancias:

- La ubicación física del personal, a nivel nacional, provoca que los mensajes internos no lleguen de manera efectiva a todas las dependencias, ocasionando contratiempos y confusiones.
- La presión política y de la propia sociedad provoca que diversos funcionarios adopten posturas defensivas que afectan el desenvolvimiento interno con sus compañeros/as de trabajo.
- La falta de un control sobre la información interna, tanto de carácter urgente como los mensajes cotidianos, afecta el desempeño laboral de ciertos grupos, creando situaciones de tensión al interior de la institución matriz.

4.8.1 Análisis Macro ambiente Externo

El macroambiente está formado fundamentalmente por las fuerzas institucionales que afectan las transacciones entre la empresa y el mercado. Puede considerarse formado por cuatro elementos: la

economía, la tecnología, la legislación o política y la cultura o sociedad. (Quintana Díaz, 2005, pág. 43)

Al ser fuerzas que afectan a todo el entorno empresarial u organizacional, se consideran los factores a nivel país, o ciudad. Partiendo de lo que menciona Quintana, se realizará el análisis de 4 factores:

- Factores económicos
- Factores político legales
- Factores sociales culturales
- Factores tecnológicos

4.8.1.1 Factores económicos

Producto Interno Bruto

El producto interno bruto o PBI es el valor monetario total de la producción corriente de bienes y servicios de un país durante un período que normalmente es un trimestre o un año.

El PIB del Ecuador continúa su proceso de fuerte crecimiento, esta vez con un crecimiento anual de 8.6% en el 1er Trimestre del 2012. Los tres principales motores de crecimiento han sido, en su orden, la inversión, las exportaciones y el consumo de los hogares. (Banco Central del Ecuador, 2012). La variación anual del PIB muestra un crecimiento entre el año 2010, 2011 y 2012, elevándose de 3.58% a 6.50 y bajando nuevamente a 5.35%, de acuerdo a datos proporcionados por el Banco Central del Ecuador.

**Tabla 7:
Variación del PIB**

FECHA	VALOR
Enero 31- 2012	5.35%
Enero -31-2011	6.50%
Enero-01-2010	3.58%
Enero-01-2009	0.36%
Enero-01-2008	7.24%
Enero-01-2007	2.04%
Enero-01-2006	4.75%
Enero-01-2005	5.74%
Enero-01-2004	8.82%
Enero-01-2003	3.27%
Enero-01-2002	3.43%
Enero-01-2001	4.76%
Enero-01-2000	4.15%

Fuente: Banco Central del Ecuador.

Un aumento en el PIB, representa un crecimiento económico en el país, lo que sugiere una mejora en la capacidad de gasto que puede tener una persona, o las empresas, no obstante se deben considerar otros indicadores económicos, pero en relación al PIB se lo observa como una oportunidad, pues el incremento en el poder adquisitivo de las personas debería traducirse en mejores condiciones de vida y por ende en la reducción de la delincuencia, facilitándose la labor de la Fiscalía.

Inflación

El Banco Central del Ecuador, menciona que “La inflación es medida estadísticamente a través del Índice de Precios al Consumidor del Área Urbana (IPCU), a partir de una canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores de estratos medios y bajos, establecida a través de una encuesta de hogares. “(Banco Central del Ecuador, 2012)

La inflación anual se ha elevado paulatinamente a partir de enero a Diciembre del 2011, de 3.17% a 5.41%, lo que demuestra un fuerte crecimiento en la inflación. En Enero del 2012 se registra una disminución al 5.29%, y para Julio del 2012, último mes del que se obtuvieron datos al

momento de la investigación, se fijó en 5.09% sin embargo sigue siendo un valor bastante alto respecto a los obtenidos en años anteriores.

Tabla 8:
Inflación anual (enero 2011-julio 2012)

FECHA	VALOR
Julio-31-2012	5.09 %
Junio-30-2012	5.00 %
Mayo-31-2012	4.85 %
Abril-30-2012	5.42 %
Marzo-31-2012	6.12 %
Febrero-29-2012	5.53 %
Enero -31 -2012	5.29%
Diciembre – 31 -2011	5.41%
Noviembre – 30-2011	5.53%
Octubre – 31 -2011	5.50%
Septiembre – 30 -2011	5.39%
Agosto – 31 -2011	4.84%
Julio – 31 -2011	4.44%
Junio-30-2011	4.28%
Mayo-31-2011	4.23%
Abril-30-2011	3.88%
Marzo-31-2011	3.57%
Febrero-28-2011	3.39%
Enero-31-2011	3.17%

Fuente: Banco Central del Ecuador

La evidencia señala que inflaciones sostenidas han estado acompañadas por un rápido crecimiento de la cantidad de dinero, aunque también por elevados déficit fiscales, inconsistencia en la fijación de precios o elevaciones salariales, y resistencia a disminuir el ritmo de aumento de los precios (inercia). Una vez que la inflación se propaga, resulta difícil que se le pueda atribuir una causa bien definida.

Si los precios aumentan como resultado de la inflación, el consumo de bienes de lujo disminuye para centrarse en los bienes de necesidad básica. Adicionalmente, el aumento en los precios incide en el aumento de la delincuencia.

4.8.1.2 Factores político legales

Los gobiernos establecen una serie de normas que regulan las actividades del sector empresarial e institucional, en algunos casos las incentivan, y en otros casos las limitan, e incluso las prohíben. Así, el ambiente político y legal incide de distintos modos sobre una organización, puede crear un ambiente de confianza o lo contrario.

En el caso de las instituciones estatales, un aspecto que incide fuertemente en estas, es la aprobación o desaprobación presidencial, que indica en cierta forma, la manera en que la gente percibe al gobierno y por ende a las entidades estatales.

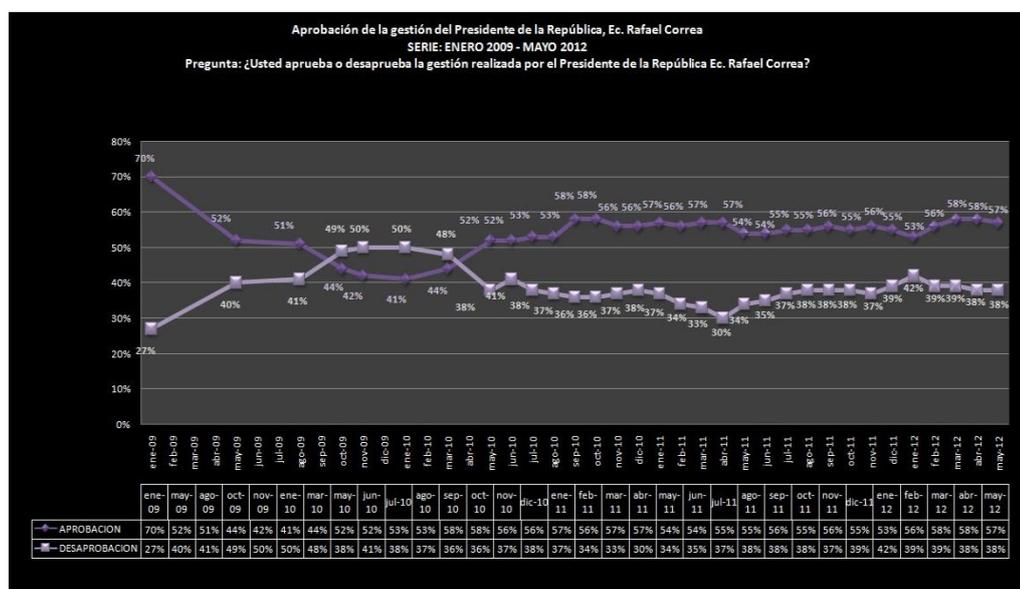


Gráfico 15:
Aprobación y desaprobación presidencial
Fuente: CEDATOS

La aprobación presidencial ha sido bastante constante durante el año 2011 y lo que va del 2012, manteniéndose entre el 52 y 58% de aprobación, frente a un 30%-42% de desaprobación, desde febrero de 2010, última fecha registrada con un valor mayor de desaprobación, con

un 48%. La aprobación presidencial por cerca del 60% de la población, se traduce como la confianza y aceptación de sus acciones y de las instituciones estatales.

Actualmente se empieza a sentir el ambiente pre electoral, con lo cual los diversos partidos empiezan a tomar acciones a fin de promover y difundir sus actividad; acción que también toma el gobierno.

4.8.1.3 Factores sociales culturales

Migración

A continuación se presenta cuadros estadísticos de la tasa de crecimiento de entradas y salidas de ecuatorianos y extranjeros efectuadas en el país, lamentablemente el INEC aún no libera los datos del 2011, razón por la cual se consideraron los datos hasta el 2010.

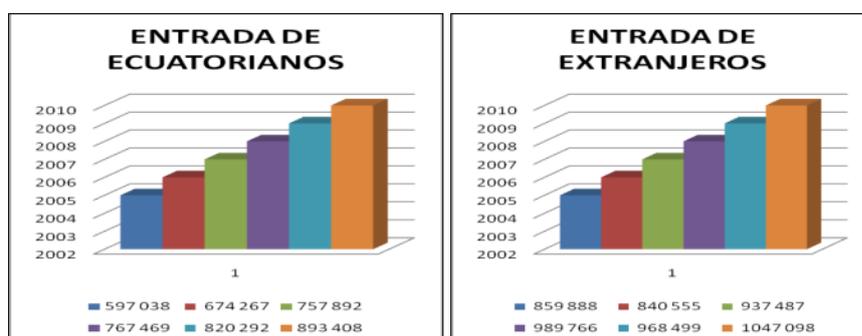


Gráfico 16:

Entrada de ecuatorianos y extranjeros período 2005 – 2010

Fuente: Anuario de Entradas y Salidas Internacionales INEC. 2010

Los movimientos de entradas tanto de ecuatorianos como de extranjeros en el período 2005 - 2010 presentan un incremento relativo del 49,6 para los ecuatorianos y 21,8 por ciento para los extranjeros.

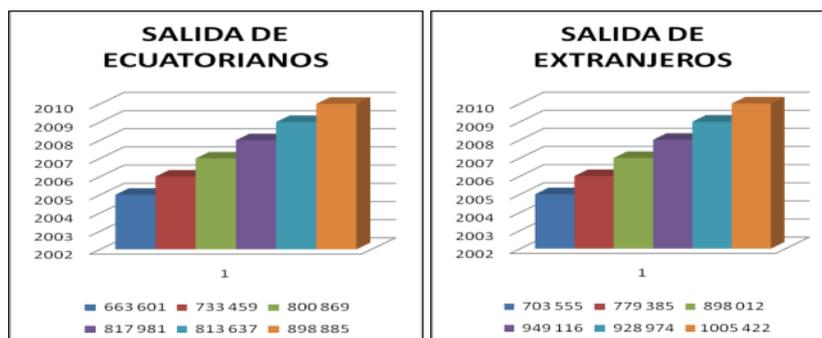


Gráfico 17:
Salida de ecuatorianos y extranjeros período 2005 - 2010
Fuente: Anuario de Entradas y Salidas Internacionales INEC. 2010

Durante el año 2010 salieron del país 898,885 ecuatorianos que al comparar con los 663,601 que salieron en el año 2005 se evidencia un incremento del 35,5% en el período 2005-2010. Para el caso de los extranjeros que salieron este incremento es de 42,9%.

Para el año 2010, los movimientos de personas en valores absolutos tanto para entradas como salidas de ecuatorianos y extranjeros han aumentado significativamente en relación al 2009.

Desempleo

La tasa de desempleo ha disminuido en los últimos años, en parte por las medidas que ha tomado el actual gobierno, mismas que han restringido gran parte de las importaciones e impulsado a la vez la producción local.

Tabla 9:
Desempleo y variación en desempleo a nivel nacional

Junio-30-2012	5.19 %
Marzo-31-2012	4.88 %
Diciembre-31-2011	5.07 %
Septiembre-30-2011	5.52 %
Junio-30-2011	6.36 %
Marzo-31-2011	7.04 %
Diciembre-31-2010	6.11 %
Septiembre-30-2010	7.44 %
Junio-30-2010	7.71 %
Marzo-31-2010	9.09 %

Fuente: Banco Central Del Ecuador

La disminución del desempleo trae consigo la disminución de la delincuencia provocada por este factor.

Pobreza

La pobreza en el país es un problema sin resolver, sobre todo en las áreas rurales y marginales urbanas. Los índices de desempleo y subempleo constituyen un lacerante problema para un desarrollo equitativo.

La tasa de pobreza nacional de la Población Económicamente Activa (PEA), a marzo de 2021, se ubico en el 10.53%, es decir 9.13% puntos porcentuales inferior a la pobreza de la población total y la más baja alcanzada desde marzo de 2008; el mayor porcentaje estuvo representado por los hombres 6.7%; mientras que el porcentaje de las mujeres fue de 3.8%.

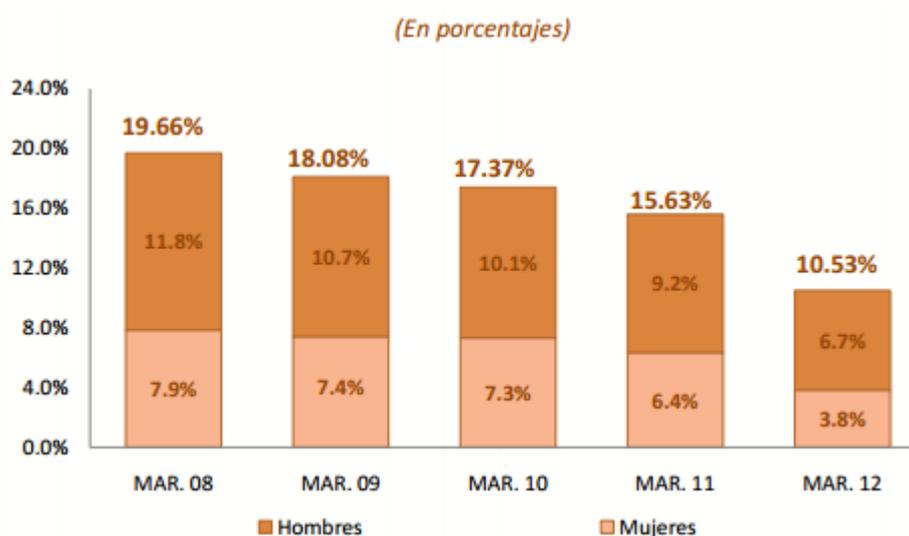


Gráfico 18:
Pea urbana en condiciones de pobreza por sexo
Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC).

Según los datos presentados anteriormente, se puede observar que la tasa de pobreza nacional de la Población Económicamente Activa (PEA), a marzo de 2012, está decreciendo.

4.8.1.4 Factores tecnológicos

En los últimos años, el Ecuador ha tenido un importante avance y desarrollo tecnológico, coadyuvando a la competitividad tanto del sector privado como público para el desarrollo económico del país.

De acuerdo al último Censo realizado en el 2010, con respecto a la tenencia y acceso a servicios básicos en el hogar el 76,28% de éstos tienen acceso a telefonía celular y 26% a computadores en casa. Esto se puede identificar con el número de hijos que tiene cada familia. En 1990 por cada hogar había 2,3 hijos. Esa cifra pasó a 1,8 en 2001 y en 2010 a 1,6 hijos.

En la actualidad es casi imposible ejecutar cualquier actividad sin aprovechar las ventajas de la tecnología y es de suma importancia que se mantenga totalmente eficiente el Sistema Integrado de Información.

Las tendencias comerciales actuales y futuras obligan a las organizaciones a ser cada vez más competitivas siendo necesario mantener sus flujos internos de información y sus relaciones comerciales externas en óptimas condiciones.

El manejo eficiente de la información facilita brindar un mejor servicio tanto a los clientes internos como los externos por parte de las instituciones estatales y ayuda en la toma de decisiones, además de la disminución de los costos permitiendo integrar y mejorar el desempeño de las actividades de los procesos de la institución.

4.8.2 Análisis microambiente externo

El microambiente externo esta compuesto por todas las fuerzas que pueden afectar las operaciones de la organización de forma directa, por lo

mismo, en este sentido se puede mencionar a los clientes o usuarios, a la competencia, a los proveedores y a los intermediarios.

Generalmente, el análisis del microambiente externo se lo realiza sobre estas “fuerzas” como Porter las denomina, que de acuerdo a sus características provocan que la organización sea más o menos competitiva.

No obstante la Fiscalía General del Estado es una institución que cumple funciones necesarias para toda persona, por lo que el usuario lo compone cualquier ciudadano del país que intervenga en calidad de víctima o victimario, de un proceso penal. En este caso, no existe poder de decisión del usuario o de la institución, ya que es trata de un derecho y una responsabilidad por parte de ambos el tomar parte del proceso que abarca un delito.

De igual forma la competencia no existe como tal pues no se trata de una actividad remunerada, o que pueda ser ofrecida por otras instituciones fuera de la Fiscalía General del Estado.

Otros aspectos como los proveedores, si existen, aunque no de forma relevante al no requerirse ningún tipo de materias primas e insumos más allá de los que cualquier entidad requiere, como los materiales de oficina o limpieza, no siendo parte estos del proceso operativo.

Por último los intermediarios no existen, ya que la Fiscalía no puede dar la potestad de sus actividades a ninguna persona natural o jurídica exterior a ella.

4.8.2.1 Matriz Resumen Macro Ambiente

Tabla 10:
Matriz de resumen de Oportunidades y amenazas

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Incremento en el PIB	Inestabilidad en los precios
Incremento en las tecnologías de la información y la comunicación	Inestabilidad económica
Aprobación al mandato presidencial	Estructura legal inadecuada
Disminución del desempleo	
No existe competencia	
Proveedores no tienen poder de decisión	

Fuente: Elaborada en base al análisis del macro ambiente

4.8.3 Análisis interno

El análisis interno, en oposición al externo, abarca todos los aspectos que forman parte de la propia institución, y sobre los cuales se puede tener control. Los factores que se analizan en este sentido pueden ser variables, sin embargo los más comunes son el análisis por áreas, dentro de las que destacan el Aspecto Legal, el Aspecto Administrativo, la Capacidad del Talento Humano, el Aspecto Financiero y la Tecnología interna.

Dentro del Aspecto legal, cabe destacar que la naturaleza de la propia Fiscalía provoca que sus funcionarios sean en gran número personas doctas en leyes, por lo que todos los aspectos legales de la entidad, tanto los que son propios de la administración de la organización, como aquellos relacionados con las actividades que lleva a cabo; están debidamente planificados, coordinados, supervisados y ejecutados; no existiendo mayores debilidades en este aspecto.

El Aspecto administrativo comprende el manejo del personal que forma parte de la entidad, misma que, si se considera el personal que labora en Quito y en provincias, supera fácilmente el millar de personas. Por lo

mismo, la organización estructural ha crecido en gran parte, tanto de forma horizontal como vertical, con un gran número de departamentos, áreas y unidades; cada una con su respectiva jerarquía propia. Esta gran cantidad de elementos humanos provoca la dificultad de manejarlos eficientemente principalmente para los departamentos encargados de las funciones de nómina, Talento Humanos, Capacitación y desarrollo, entre otras.

La Capacidad del Talento Humano es alta, pues como exigencia por parte de las políticas planteadas, muchos de los cargos requieren títulos profesionales de tercer y cuarto nivel. Esto ha impulsado a que el personal que no cumple estos requisitos tenga el incentivo de culminar sus estudios superiores, con el apoyo de la propia Fiscalía.

Financieramente, la Fiscalía General del Estado trabaja en base a presupuestos anuales, cuatrimestrales y mensuales; y también mediante ejecuciones presupuestarias, de modo que el Gobierno Central destina parte del presupuesto del Estado para las actividades de la Fiscalía.

En cuanto a tecnología, parte de las iniciativas del actual gobierno, fue la de sistematizar y actualizar el entorno de trabajo, tanto físico como digital de las diversas instituciones para asegurar la eficiencia en cuanto a las operaciones que se llevan a cabo, no obstante, en la práctica, a pesar de que se han otorgado los equipos, mucha gente no ha sido capacitada en el manejo de la misma.

4.8.3.1 Matriz Resumen Micro Ambiente

Tabla 11:
Matriz de resumen de fortalezas y debilidades

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Claridad en el entorno legal	Dificultad en el manejo de un gran número de recursos humanos
Gran parte del personal porta título profesional de 3er y 4to nivel	Personal que no maneja de forma adecuada la tecnología al interior de la institución
Gobierno Central destina y aprueba el presupuesto	
Tecnología eficiente	

Fuente: Elaborada en base al análisis del microambiente

CAPÍTULO V

INVESTIGACIÓN DE CAMPO

5.1 OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN

5.1.1 Objetivo General

Determinar el estado actual de la comunicación interna en la Fiscalía General del Estado y el clima laboral interno como producto de la gestión comunicacional.

5.1.2 Objetivos específicos

- Determinar el estado de la gestión comunicacional interna en la Fiscalía General del Estado, a través de investigación de campo, mediante la encuesta.
- Definir las debilidades de la comunicación interna dentro de la Fiscalía General de Estado.
- Establecer el clima laboral interno que se maneja dentro de la Fiscalía General del Estado como también los factores que afectan al mismo.

5.2 TIPO DE ESTUDIO

5.2.1 ESTUDIO EXPLORATORIO

Para esta investigación se realizará un estudio exploratorio ya que permitirá conocer la situación actual de la Fiscalía General del Estado y así poder recolectar información cualitativa sobre el estado de las variables investigadas (Comunicación interna, cultura corporativa y clima laboral) en la organización. Dicha información cualitativa corresponderá a

las causas y efectos que influyen sobre el estado de la comunicación interna y el clima laboral.

5.2.2 ESTUDIO DESCRIPTIVO

En este proyecto se utilizará el estudio descriptivo pues el propósito principal es describir y analizar el clima laboral de la Institución. Estos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, organizaciones, o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis.

Se medirá y evaluará diversos aspectos, dimensiones o componentes de la Fiscalía General del Estado.

En un estudio descriptivo se selecciona una serie de problemas y se mide cada uno de ellos independientemente para describir lo que se ha investigado.

La investigación descriptiva requiere considerable conocimiento del área que se investiga, en este caso se analizará y estudiará profundamente la cultura corporativa de la Fiscalía General, para posteriormente establecer un diagnóstico y plantear un plan de comunicación interna para la solución de los problemas detectados en la organización.

Para la delimitación de los hechos que conforman el problema de investigación hay que citar los puntos que lo hacen posible de entender y documentar:

- Establecer las características demográficas de unidades investigadas (número de población, distribución por edades, niveles de educación, estado civil, etc.)

- Identificar formas de conducta y actitudes de las personas que se encuentran en el universo de investigación (comportamientos sociales, preferencias de consumo, aceptación de liderazgo, motivación frente al trabajo, decisiones de uso, etc.)
- Descubrir y comprobar la posible asociación de las variables de la investigación (relación entre las decisiones y percepciones que poseen los individuos frente a los espacios donde pueden hacer deportes), variables de comunicación aplicada al caso propuesto y sus similitudes con otros temas.

5.3 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

5.3.1 Método de observación

El método de la observación se utilizará para identificar rasgos específicos (actitudes, personalidad, intereses, valores, sentimiento de pertenencia) de los públicos y la situación comunicacional actual de La Fiscalía General del Estado, basándonos en el conocimiento previo de la situación.

5.3.2 Método deductivo

El método deductivo ayudará a analizar la comunicación interna para diagnosticarla, proponer un Plan de Comunicación y su aplicación en La Fiscalía General del Estado, además es un método de razonamiento que consiste en tomar conclusiones generales para explicaciones particulares.

5.4 TIPO DE INVESTIGACIÓN

5.4.1 Investigación histórica

Se tomará como referencia la investigación histórica ya que se analizarán las condiciones históricas de la Fiscalía General del Estado con la situación comunicacional actual de la organización.

5.4.2 Investigación documental

La investigación documental es fundamental pues mediante esta se recopilará la información que constituirá el fundamento teórico y conceptual de las distintas variables estudiadas, adicionalmente se aplicará con la finalidad de recabar datos referentes y necesarios a la investigación y que se encuentren en los documentos de origen institucional.

“Este tipo de investigación se caracteriza por la utilización de documentos; recolecta, selecciona, analiza y presenta resultados coherentes, utiliza los procedimientos lógicos y mentales de toda investigación” (Bernal, 2006. P. 16)

Dentro de la investigación documental se realizará la recopilación de datos bibliográficos, consistentes en los fundamentos teóricos sobre la cultura organizacional, el clima laboral y la comunicación corporativa, adicionalmente se aplicará el análisis de contenidos sobre los documentos institucionales que la Fiscalía proporcione para la realización de la investigación.

5.4.3 Investigación descriptiva

La investigación descriptiva ayudará a describir las características principales de la Fiscalía General del Estado, su imagen e identidad y de

sus usuarios. Esta investigación es uno de los tipos o procedimientos investigativos más populares y utilizados actualmente.

5.5 FUENTES

5.5.1 FUENTES SECUNDARIAS

Las fuentes secundarias serán principalmente los documentos institucionales en los cuales se encontrarán ciertos puntos referentes a la organización y a la filosofía empresarial (misión, visión, valores, etc.). Adicionalmente componen las fuentes secundarias a la percepción que tiene el público externo de la institución sobre el clima laboral, y a las fuentes bibliográficas y documentales que almacenan la teoría necesaria para la fundamentación de la tesis.

5.5.2 FUENTES PRIMARIAS

Las fuentes primarias a utilizarse serán directamente los sujetos que forman parte del personal de la institución, principalmente el personal de áreas operativas, no obstante será necesario el diferencias el clima laboral que se genera en las distintas áreas. Todo esto se lo logrará mediante la aplicación de instrumentos de recolección de datos para obtener información válida y consistente.

5.6 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

La Técnica elegida para la recopilación de la información del personal de la Fiscalía General del Estado, es la encuesta, debido a la factibilidad que provee de ser aplicada a un gran número de sujetos de estudio, permitiendo realizar un estudio amplio.

El instrumento respectivo para la muestra es el cuestionario de encuesta.

Para el caso de la presente investigación se utilizó como recurso la aplicación de una encuesta vía digital, mediante Qualtrics.com, sitio web que provee la facilidad de elaborar una encuesta y distribuirla por links, mail, e incluso redes sociales, agilizando y facilitando el trabajo de recopilación de información, pues debido a la naturaleza de las actividades que se desarrollan en la Fiscalía General del Estado, se detectó la dificultad de llevar a cabo las encuestas de forma física, pues el personal se encuentra dispersado físicamente, y con poco tiempo para la realización de dicha actividad.

Se contó también con el apoyo del departamento de Talento Humano, quien autorizó la distribución del link para la realización de la encuesta.

El cuestionario se estructuró mediante 16 preguntas cerradas, de opción única y opción múltiple.

Las preguntas que constituyeron el cuestionario de encuesta fueron las siguientes:

Q1 ¿Está satisfecho con su trabajo, en general?

- Muy insatisfecho (1)
- Insatisfecho (2)
- Neutral (3)
- Satisfecho (4)
- Muy satisfecho (5)

Q2 ¿Qué opinión le merece el clima interno que existe en su organización en cuanto a...?

	Malo (1)	Regular (2)	Bueno (3)	Muy bueno (4)
Promoción interna (1)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Comunicación con sus superiores (2)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Comunicación con sus compañeros (3)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Colaboración con el trabajo (4)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Libertad individual (5)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Compañerismo (6)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Q3 ¿Cuál es el grado de apoyo de sus superiores en el desarrollo del trabajo?

- Muy malo (1)
- Malo (2)
- Ni bueno ni malo (3)
- Bueno (4)
- Muy Bueno (5)

Q4 ¿Cree que la alta dirección se encuentra alejada de lo que ocurre en la organización ?

- En gran desacuerdo (1)
- desacuerdo (2)
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3)
- de acuerdo (4)
- Totalmente de acuerdo (5)

Q5 ¿Considera que el aspecto político afecta el clima laboral de la institución?

- Si (1)
- No (2)

Q6 ¿Porqué se siente identificado con la institución?

- Salarios (1)
- Misión / Visión (2)
- Proyección futuro (3)
- Valores (4)
- Ayuda a las víctimas de delitos (5)
- Estabilidad (6)
- Otra (7) _____

Q7 ¿De quién recibe usted la información sobre su organización?

(puede marcar mas de una opción)

- De la dirección (1)
- Del mando intermedio (2)
- De comités de empresa, delegados (3)
- Compañeros (4)
- Departamento de comunicación (5)
- Fiscal General (6)
- Otros (7) _____

Q8 ¿Cuales de los siguientes medios se utilizan frecuentemente dentro de la organización?

- Teléfono (1)
- Fax (2)
- Correo electrónico (3)
- Teleconferencia (4)
- Intranet (5)
- Fax (6)
- Memorandos (7)
- Reuniones (8)
- Buzón de sugerencias (9)
- Carteleras (10)
- Encuestas o estudios al personal (11)
- Videos (12)
- radio (13)
- Letreros electrónicos (14)
- Tableros de avisos (15)
- Boletines (16)
- Revista institucional (17)
- Otro (18) _____

Q9 ¿Cree usted necesario que la institución tenga voceros oficiales para mejorar canales de comunicación?

- Si (1)
- No (2)

Q10 ¿Existen canales de comunicación suficientes para solucionar problemas laborales?

- Si (1)
- No (2)

Q11 ¿Existen procesos de comunicación que mejoran el rendimiento laboral dentro de la institución?

- Si (1)
- No (2)

Q12 ¿La comunicación interna de la Fiscalía facilita su trabajo?

- Mucho (1)
- Poco (2)
- Muy poco (3)

Q13 ¿Con que frecuencia recibe información sobre la institución?

- Nunca (1)
- Al menos una vez al mes (2)
- Una vez al mes (3)
- 2-3 veces al mes (4)
- una vez a la semana (5)
- 2-3 veces a la semana (6)
- Diariamente (7)

Q14 ¿Cómo esta dispuesto usted a evitar los rumores?

- Transparentando información (1)
- Existan voceros oficiales que comuniquen temas e información inquietante a la institución (2)
- No participar de rumores (3)
- Otra (4) _____

Q15 ¿Cree que su institución tiene una buena imagen?

- En gran desacuerdo (1)
- desacuerdo (2)
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3)
- de acuerdo (4)

- Totalmente de acuerdo (5)

Q16 ¿Cómo ayudaría a mejorar la imagen de la institución?

- Cumpliendo con mi trabajo (1)
- Informándome la proyección que tiene la institución (2)
- Evitando rumores (3)

5.7 DETERMINACIÓN DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA

Para determinar el tamaño de la muestra poblacional se contó con los datos del número de personas que laboran habitualmente dentro del edificio principal de la Fiscalía General del Estado, y obviando al personal que trabaja en provincias o fuera de oficina.

El número de personas asciende a 700 según información del departamento de Recursos Humanos.

Para el cálculo de la muestra se aplicó la formula estadística del muestreo probabilístico aleatorio:

$$n = \frac{z^2 * p * q * N}{(e)^2(N - 1) + z^2 * p * q}$$

Donde:

- n = la muestra poblacional a determinar.
- N = a la población total investigada, es decir 700 personas.
- e = porcentaje de error de muestreo, fijado en el 5% o 0.05.
- z= la desviación estándar, igual a 1.96, correspondiente al 95% de nivel de confianza.
- p= probabilidad de ocurrencia – valor estándar 0.50
- q= probabilidad de no ocurrencia – valor estándar 0.50

Reemplazando se tiene que:

$$n = \frac{z^2 * p * q * N}{(e)^2(N - 1) + z^2 * p * q}$$

$$n = \frac{1.96^2 * 0.50 * 0.50 * 700}{(0.05)^2(700 - 1) + 1.96^2 * 0.50 * 0.50}$$

$$n = \frac{3.8416 * 0.50 * 0.50 * 700}{0.0025(699) + 3.8416 * 0.50 * 0.50}$$

$$n = \frac{672.28}{1.7475 + 0.9604} = \frac{672.28}{2.7079} = 248.26 \approx 248 \text{ encuestas}$$

5.8 TABULACIÓN DE RESULTADOS

La tabulación de los resultados se la realizó exportando los datos a Excel, donde se elaboraron las tablas de frecuencias y porcentajes, y se generaron los gráficos estadísticos, a continuación se realizó el análisis cuantitativo y cualitativo de los datos.

Q1 ¿Está satisfecho con su trabajo, en general?

Tabla 12:
¿Está satisfecho con su trabajo, en general?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy insatisfecho	25	10.1	10.3	10.3
	Insatisfecho	3	1.2	1.2	11.6
	Neutral	25	10.1	10.3	21.9
	Satisfecho	106	42.7	43.8	65.7
	Muy satisfecho	83	33.5	34.3	100.0
	Total	242	97.6	100.0	
Perdidos	No responde	6	2.4		
	Total	248	100.0		

Fuente: Encuestas realizadas al personal de la Fiscalía General del Estado

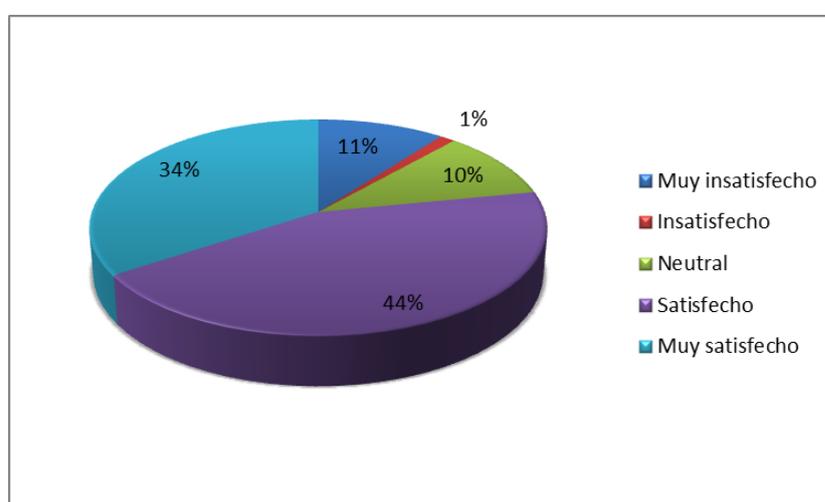


Gráfico 19:

¿Está satisfecho con su trabajo, en general?

Fuente: Encuestas realizadas al personal de la Fiscalía General del Estado

Análisis

De acuerdo con el personal encuestado un 78% se encuentran satisfechos y muy satisfechos, mientras que un 22% se encuentran entre una posición neutral e insatisfecha.

Se estima que existen factores que fortalecen la satisfacción del personal pues la mayoría muestra una posición positiva respecto al trabajo en la institución.

Q2 ¿Qué opinión le merece el clima interno que existe en su organización en cuanto a...?

Esta pregunta se dividió en 5 factores, presentándose las tablas y gráficos estadísticos para cada factor.

Tabla 13:
Promoción interna

	Respuestas	
	Nº	Porcentaje
Malo	35	14.7%
Regular	80	33.6%
Bueno	90	37.8%
Muy bueno	33	13.9%
Total	238	100.0%

Fuente: Encuestas realizadas al personal de la Fiscalía General del Estado

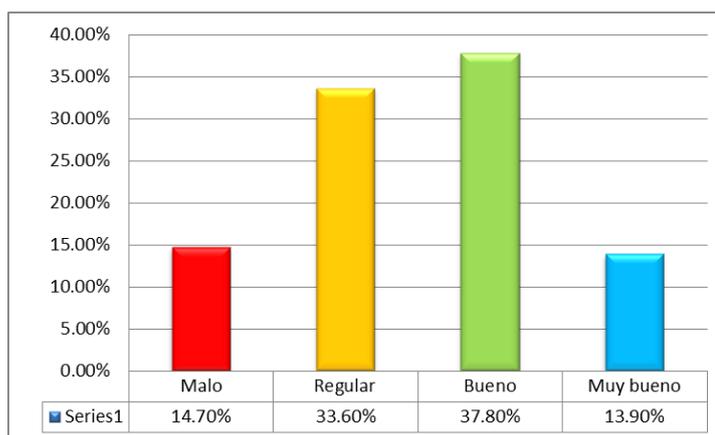


Gráfico 20:
Promoción interna

Fuente: Encuestas realizadas al personal de la Fiscalía General del Estado

Análisis

El 37.8% de encuestados opina que la promoción interna es buena, un 33.6% que es regular, un 14.7% que es mala y un 13.9% que es muy buena, lo que deja ver resultados bastante sesgados, con cerca de la mitad del personal coincidiendo en que la promoción es positiva, por ende, se presume que parte del personal no ha gozado o ha observado de cerca casos de promoción interna.

Tabla 14:
Comunicación con sus superiores

	Respuestas	
	Nº	Porcentaje
Malo	28	11.6%
Regular	52	21.5%
Bueno	106	43.8%
Muy bueno	56	23.1%
Total	242	100.0%

Fuente: Encuestas realizadas al personal de la Fiscalía General del Estado

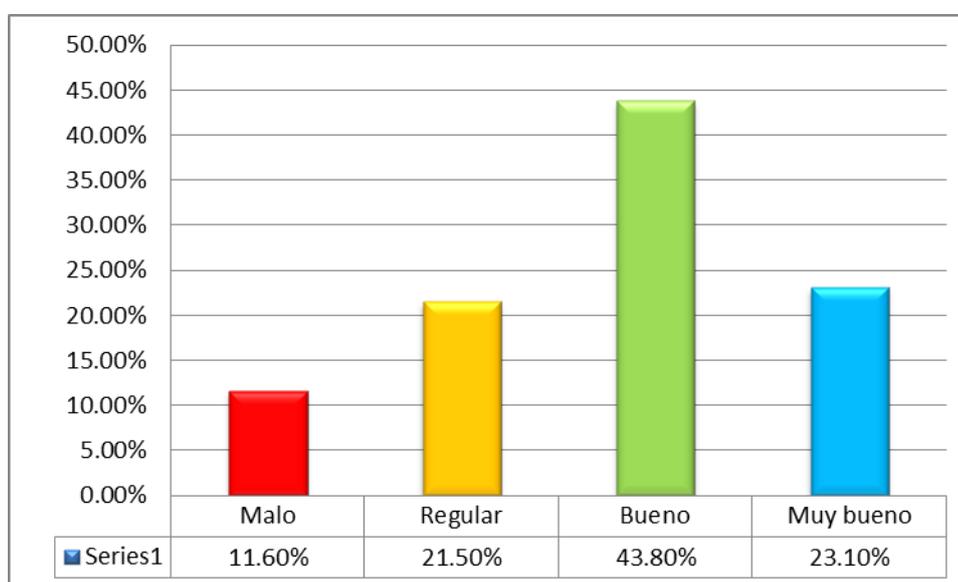


Gráfico 21:
Comunicación con sus superiores

Fuente: Encuestas realizadas al personal de la Fiscalía General del Estado

Análisis

El 43.8% de encuestados junto con el 23.1% respondieron Buena y muy buena a la calificación del factor comunicación con sus superiores (66.90). Un 21.50% junto con un 11.6% (33.1%) califican a la comunicación con los superiores como mala o regular. Este valor se acerca al porcentaje que menciona no sentirse satisfecho con su trabajo en la Fiscalía General del Estado, pues es claro que una mala comunicación con los superiores puede acarrear problemas que afecten la dimensión laboral, y social, al producirse rumores sin confirmar, por citar un ejemplo.

Tabla 15:
Comunicación con sus compañeros

	Respuestas	
	Nº	Porcentaje
Malo	2	.8%
Regular	24	9.9%
Bueno	93	38.4%
Muy bueno	123	50.8%
Total	242	100.0%

Fuente: Encuestas realizadas al personal de la Fiscalía General del Estado

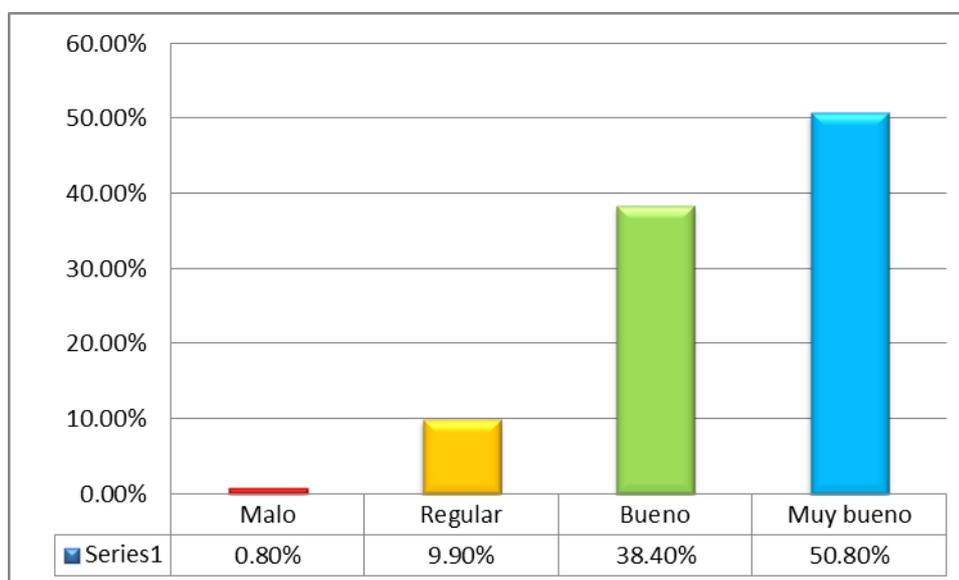


Gráfico 22:

Comunicación con sus compañeros

Fuente: Encuestas realizadas al personal de la Fiscalía General del Estado

Análisis

El 50.80% de encuestados responde muy bueno junto con el 38.40% que responde bueno, en relación a la comunicación con sus compañeros, dejando un 9.90% que opina que la comunicación con compañeros es regular y un 0.80% que es mala.

En este apartado se puede ver que la comunicación entre compañeros se lleva a cabo de forma positiva en casi el 90% del personal, por lo que el 10% restante puede deberse a factores ajenos a la institución.

Tabla 16:
Colaboración con el trabajo

	Respuestas	
	Nº	Porcentaje
Malo	6	2.5%
Regular	13	5.4%
Bueno	115	47.5%
Muy bueno	108	44.6%
Total	242	100.0%

Fuente: Encuestas realizadas al personal de la Fiscalía General del Estado

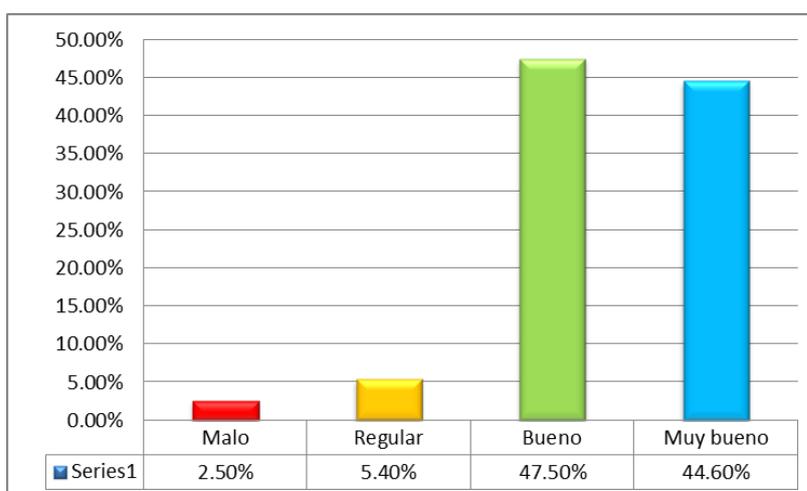


Gráfico 23:

Colaboración con el trabajo

Fuente: Encuestas realizadas al personal de la Fiscalía General del Estado

Análisis

Al evaluar la colaboración con el trabajo se obtuvo porcentajes positivos del 92.1%, compuestos por un 47.50% que califica a la colaboración como buena y un 44.60% que la califica como muy buena. Por el contrario solamente un 7.90% la califica de forma negativa, con un 5.40% que mencionó que la colaboración es regular y un 2.50% que opina que es mala.

La colaboración ente compañeros de trabajo es un aspecto que incide en un clima laboral positivo, lo que se expresa también en la pregunta anterior, teniéndose tanto una buena comunicación como colaboración en la mayoría de encuestados.

Tabla 17:
Libertad individual

	Respuestas	
	Nº	Porcentaje
Malo	16	6.8%
Regular	34	14.4%
Bueno	121	51.3%
Muy bueno	65	27.5%
Total	236	100.0%

Fuente: Encuestas realizadas al personal de la Fiscalía General del Estado

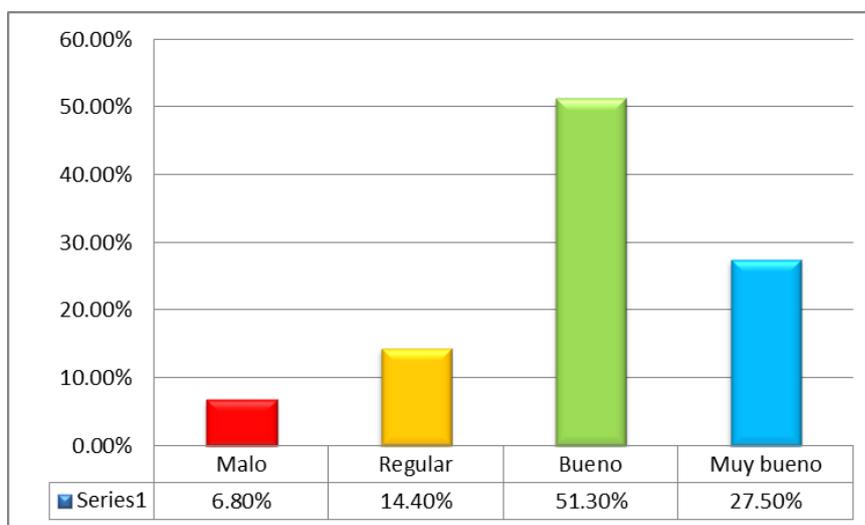


Gráfico 24:
Libertad individual

Fuente: Encuestas realizadas al personal de la Fiscalía General del Estado

Análisis

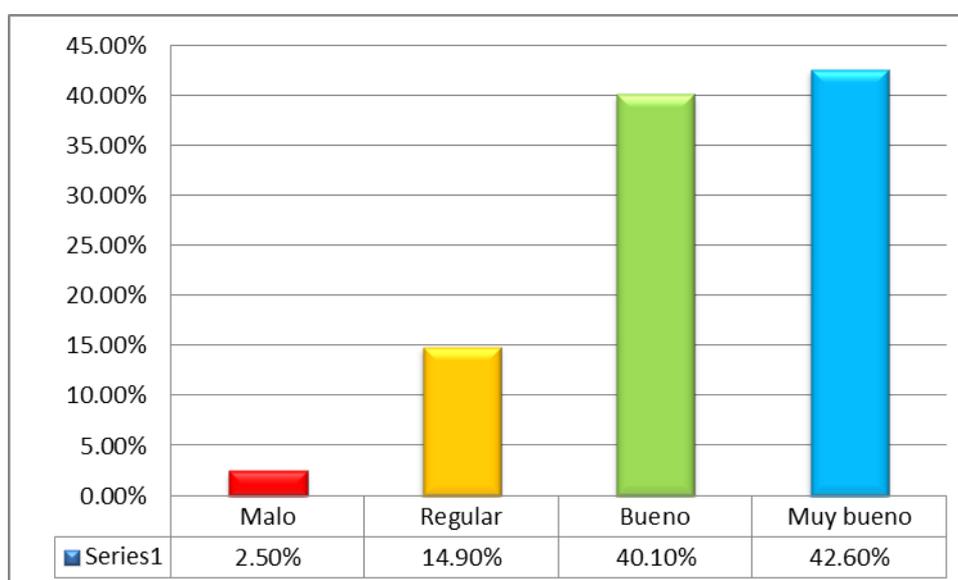
La libertad individual fue calificada por el 51.30% de encuestados como buena y por un 27.50% como muy buena, frente a un 14.40% que opina que es regular y un 6.80% que es mala.

La libertad se entiende como el grado que los superiores dan al personal a su cargo para tomar sus propias decisiones sobre la mejor forma de llevar a cabo su trabajo, lo que puede incidir de forma positiva en el clima laboral, siempre y cuando exista la coordinación y comunicación necesaria desde los niveles superiores.

**Tabla 18:
Compañerismo**

	Respuestas	
	Nº	Porcentaje
Malo	6	2.5%
Regular	36	14.9%
Bueno	97	40.1%
Muy bueno	103	42.6%
Total	242	100.0%

Fuente: Encuestas realizadas al personal de la Fiscalía General del Estado



**Gráfico 25:
Compañerismo**

Fuente: Encuestas realizadas al personal de la Fiscalía General del Estado

Análisis

El 42.60% de los encuestados califica al compañerismo como muy bueno con un 40.10% que lo califica como bueno. Un 14.90% considera al compañerismo dentro de la entidad como regular, y un 2.50% como malo.

Este indicador se acerca de igual manera a los anteriores, si bien es más bajo, demostrando que aunque la colaboración y la comunicación sean altas, el compañerismo no lo es tanto, de todas formas el porcentaje se puede considerar alto, si bien es posible mejorarlo.

Q3 ¿Cuál es el grado de apoyo de sus superiores en el desarrollo del trabajo?

Tabla 19:
¿Cuál es el grado de apoyo de sus superiores en el desarrollo del trabajo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy malo	11	4.4	4.6	4.6
	Malo	14	5.6	5.8	10.4
	Ni bueno ni malo	41	16.5	17.1	27.5
	Bueno	100	40.3	41.7	69.2
	Muy Bueno	74	29.8	30.8	100.0
Perdidos	No responde	8	3.2		
Total		248	100.0		

Fuente: Encuestas realizadas al personal de la Fiscalía General del Estado

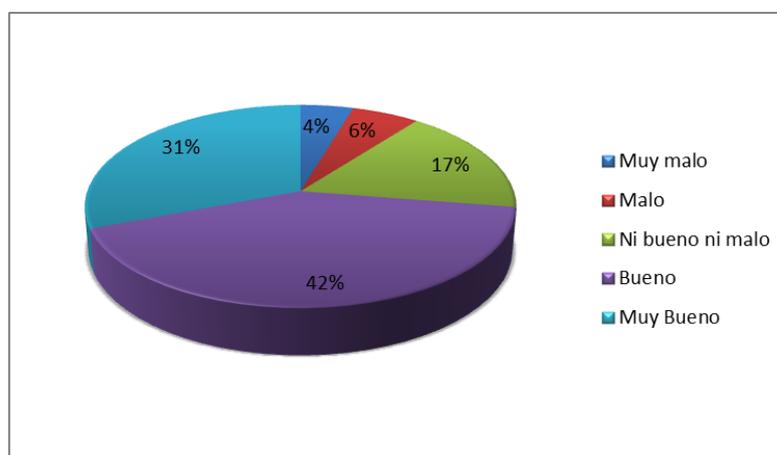


Gráfico 26:
¿Cuál es el grado de apoyo de sus superiores en el desarrollo del trabajo?
Fuente: Encuestas realizadas al personal de la Fiscalía General del Estado

Análisis

El 73% de encuestados (42% bueno y 31% muy bueno) consideran positivo el grado de apoyo de sus superiores en el desarrollo del trabajo, mientras que un 10% lo considera negativo (6% malo, 4% muy malo).

Es recurrente el encontrar cerca de un 10% que no muestra satisfacción en el trabajo, por lo que fácilmente se puede relacionar la falta de apoyo y el compañerismo, con el porcentaje de mala comunicación detectado anteriormente.

Q4 ¿Cree que la alta dirección se encuentra alejada de lo que ocurre en la organización?

Tabla 20:
¿Cree que la alta dirección se encuentra alejada de lo que ocurre en la organización?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	En gran desacuerdo	14	5.6	6.0	6.0
	Desacuerdo	40	16.1	17.1	23.1
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	88	35.5	37.6	60.7
	De acuerdo	59	23.8	25.2	85.9
	Totalmente de acuerdo	33	13.3	14.1	100.0
	Total	234	94.4	100.0	
Perdidos	No responde	14	5.6		
	Total	248	100.0		

Fuente: Encuestas realizadas al personal de la Fiscalía General del Estado

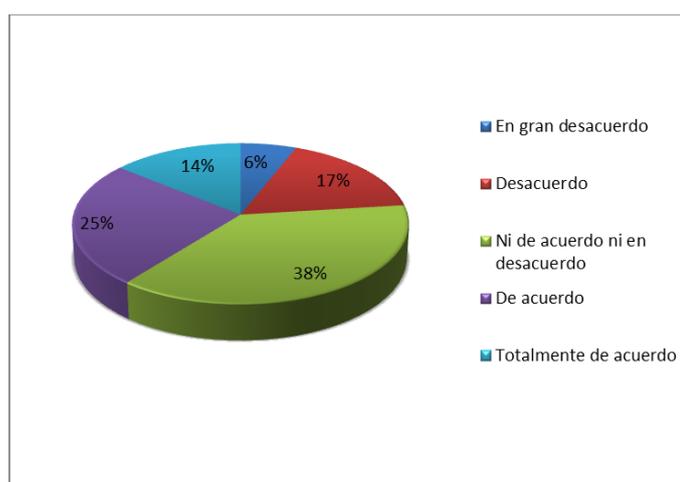


Gráfico 27:

¿Cree que la alta dirección se encuentra alejada de lo que ocurre en la organización?
Fuente: Encuestas realizadas al personal de la Fiscalía General del Estado

Análisis

El 38% de encuestados se muestra neutral ante esta pregunta. Un 39% menciona que la organización se muestra alejada (25% de acuerdo y 14% totalmente de acuerdo), mientras que un 23% considera que la alta dirección no está alejada de lo que ocurre en la organización (17% desacuerdo y 6% en gran desacuerdo).

Q5 ¿Considera que el aspecto político afecta el clima laboral de la institución?

Tabla 21:
¿Considera que el aspecto político afecta el clima laboral de la institución?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	101	40.7	42.8	42.8
	No	135	54.4	57.2	100.0
	Total	236	95.2	100.0	
Perdidos	No responde	12	4.8		
	Total	248	100.0		

Fuente: Encuestas realizadas al personal de la Fiscalía General del Estado

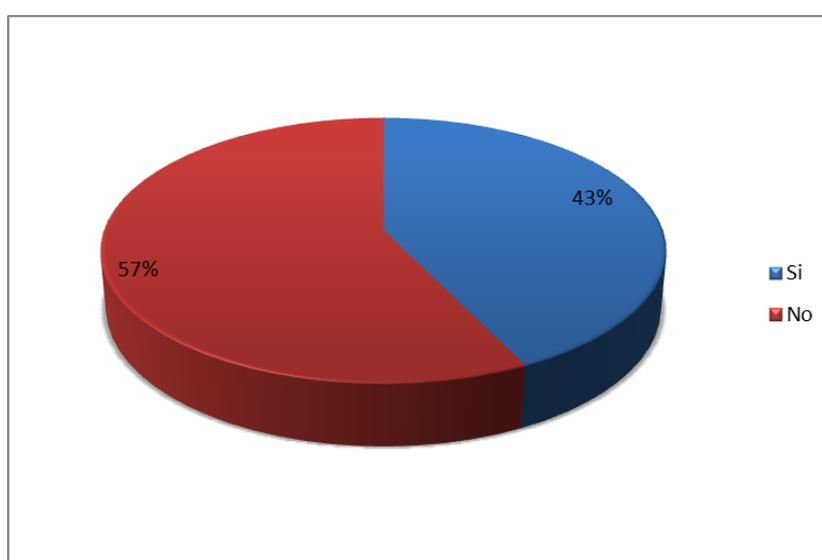


Gráfico 28:

¿Considera que el aspecto político afecta el clima laboral de la institución?
Fuente: Encuestas realizadas al personal de la Fiscalía General del Estado

Análisis

El 57% de los encuestados considera que el aspecto político no afecta el clima laboral mientras que un 43% opina que si lo afecta.

Un alto porcentaje percibe que el aspecto político afecta el clima laboral por lo que se puede considerar un factor que afecta el clima laboral interno, si bien más de la mitad de encuestados coincide en este punto.

Q6 ¿Por qué se siente identificado con la institución?

Tabla 22:
Razón por la que se identifica con la institución

	Respuestas		Porcentaje de casos
	Nº	Porcentaje	
Salarios	22	4.8%	9.3%
Misión / Visión	163	35.9%	69.1%
Proyección futuro	51	11.2%	21.6%
Valores	54	11.9%	22.9%
Ayuda a las víctimas de delitos	84	18.5%	35.6%
Estabilidad	65	14.3%	27.5%
Otra	15	3.3%	6.4%
Total	454	100.0%	192.4%

Fuente: Encuestas realizadas al personal de la Fiscalía General del Estado

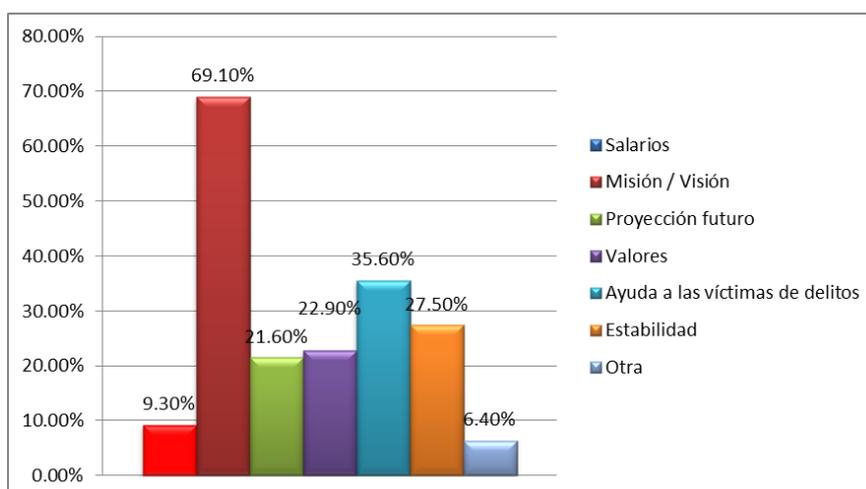


Gráfico 29:

Razón por la que se identifica con la institución

Fuente: Encuestas realizadas al personal de la Fiscalía General del Estado

Análisis

En esta pregunta se debe considerar que cada encuestado respondió más de una opción, por lo que cada alternativa representa el porcentaje en relación al número de encuestados. El 69.10% de encuestados considera que se identifica con la misión y visión de la organización. Un 35.60% debido a que ayuda a las víctimas de delitos, un 27.5% por la estabilidad que ofrece la entidad, un 22.9% por los valores, el 21.6% por la proyección a futuro que pueden tener.

**Q7 ¿De quién recibe usted la información sobre su organización?
(puede marcar mas de una opción)**

**Tabla 23:
Persona de la que recibe información**

	Respuestas		Porcentaje de casos
	Nº	Porcentaje	
De la dirección	81	18.9%	35.7%
Del mando intermedio	80	18.6%	35.2%
De comités de empresa, delegados	2	.5%	.9%
Compañeros	117	27.3%	51.5%
Departamento de comunicación	71	16.6%	31.3%
Fiscal General	61	14.2%	26.9%
Otros	17	4.0%	7.5%
Total	429	100.0%	189.0%

Fuente: Encuestas realizadas al personal de la Fiscalía General del Estado

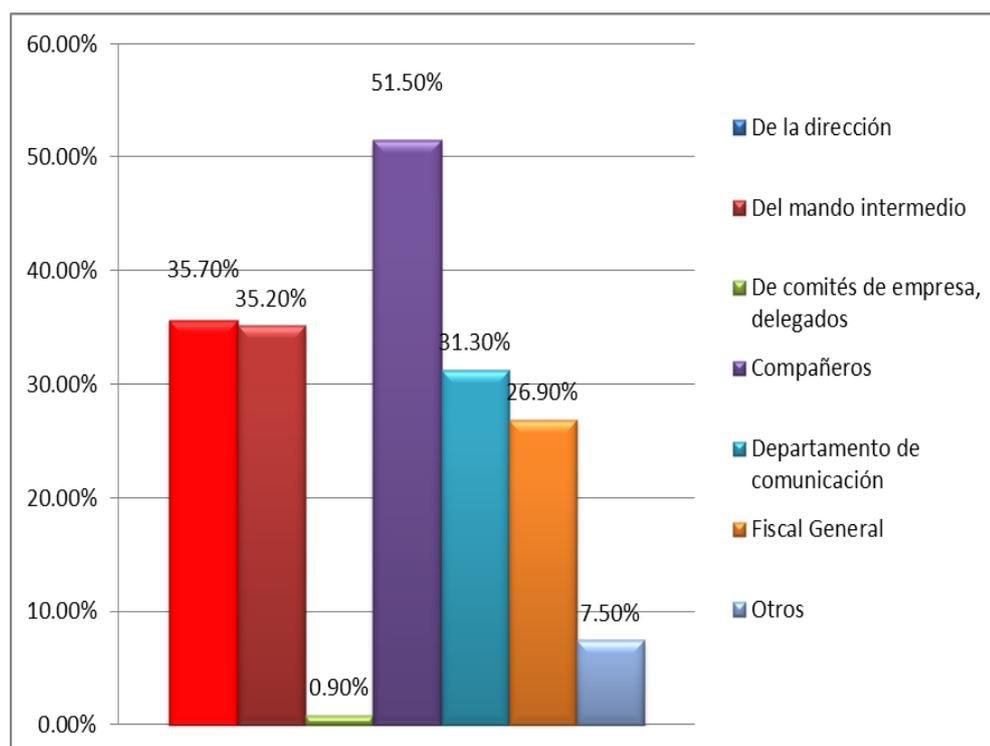


Gráfico 30:

Persona de la que recibe información

Fuente: Encuestas realizadas al personal de la Fiscalía General del Estado

Análisis

El 51.5% de los encuestados opina que reciben información principalmente de sus compañeros, un 35.7% responde que desde la dirección, un 35.2% menciona que del mando intermedio, el 31.3% desde el departamento de comunicación, un 26.9% desde el Fiscal General un 7.5% menciona otras fuentes y un 0.9% dice que mediante delegados de empresa o comités.

La información institucional, siendo de importancia para las actividades que desempeñan los miembros de la organización, debería ser transmitida principalmente por mandos intermedios y por la dirección, sin embargo en ambos casos el porcentaje no pasa del 36%, lo que deja un margen de un 64% que no recibe información por esta vía. La información a través de compañeros es la más frecuente, en casi la mitad del personal encuestado, no obstante esta información se lleva a cabo de forma principalmente informal, pudiendo dar paso a confusiones, rumores, o malos entendidos.

Q8 ¿Cuales de los siguientes medios se utilizan frecuentemente dentro de la organización?

**Tabla 24:
Medios utilizados en la institución**

	Respuestas		Porcentaje de casos
	Nº	Porcentaje	
Teléfono fijo	163	20.4%	68.2%
Celular	68	8.5%	28.5%
Correo electrónico	226	28.3%	94.6%
Teleconferencia	3	.4%	1.3%
Intranet	50	6.3%	20.9%
Fax	25	3.1%	10.5%
Memorandos	91	11.4%	38.1%
Reuniones	79	9.9%	33.1%
Carteleras	16	2.0%	6.7%
Encuestas o estudios al personal	3	.4%	1.3%
Videos	3	.4%	1.3%
Letreros electrónicos	2	.3%	.8%
Tableros de avisos	3	.4%	1.3%
Boletines	26	3.3%	10.9%
Revista institucional	40	5.0%	16.7%
Otro	2	.3%	.8%
Total	800	100.0%	334.7%

Fuente: Encuestas realizadas al personal de la Fiscalía General del Estado

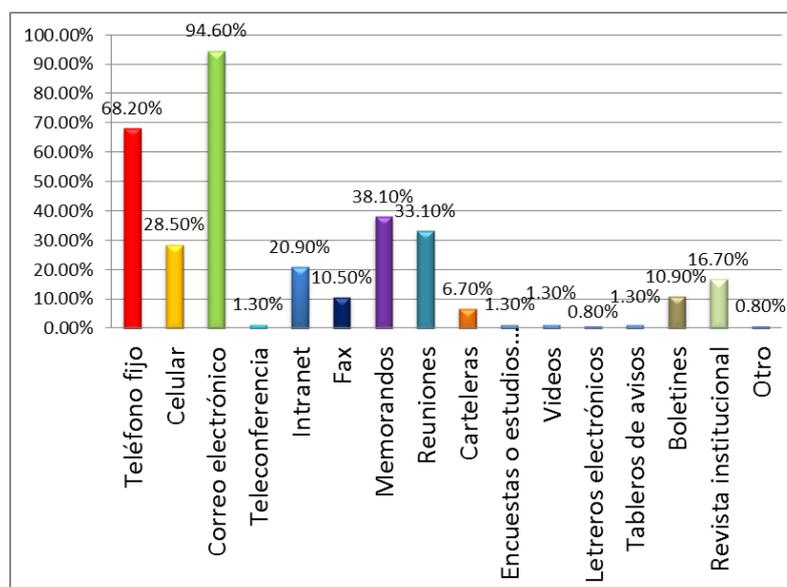


Gráfico 31:

Medios utilizados en la institución

Fuente: Encuestas realizadas al personal de la Fiscalía General del Estado

Análisis

De acuerdo a las encuestas un 94.60% del personal encuestado maneja correo electrónico y un 68.20% maneja el teléfono, siendo estos los dos únicos medios que registran valores elevados.

El resto de medios registran porcentajes de utilización de menos del 40%, empezando con los memorandos y las reuniones con un 38.1% y un 33.1% respectivamente, el celular alcanzó un 28.5%, el intranet, siendo una herramienta actualizada flexible y ágil, solamente un 20.90%. La revista institucional obtuvo un 16.70%, los boletines y el fax un 10.90% y 10.50%. Las carteleras obtuvieron un 6.70% y el resto de medios valores menores al 2%, entre los que se tiene las teleconferencias, encuestas o estudios de mercado, videos, letreros electrónicos, tableros de avisos, y otros.

Es claro que a pesar de la diversidad de medios que maneja la Fiscalía, se sigue manejando únicamente el correo electrónico y el teléfono, siendo necesarios otros medios que faciliten la comunicación masiva, de forma rápida y forma acertada.

Q9 ¿Cree usted necesario que la institución tenga voceros oficiales para mejorar canales de comunicación?

Tabla 25:
¿Cree usted necesario que la institución tenga voceros oficiales para mejorar canales de comunicación?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	214	86.3	90.7	90.7
	No	22	8.9	9.3	100.0
	Total	236	95.2	100.0	
Perdidos	No responde	12	4.8		
	Total	248	100.0		

Fuente: Encuestas realizadas al personal de la Fiscalía General del Estado

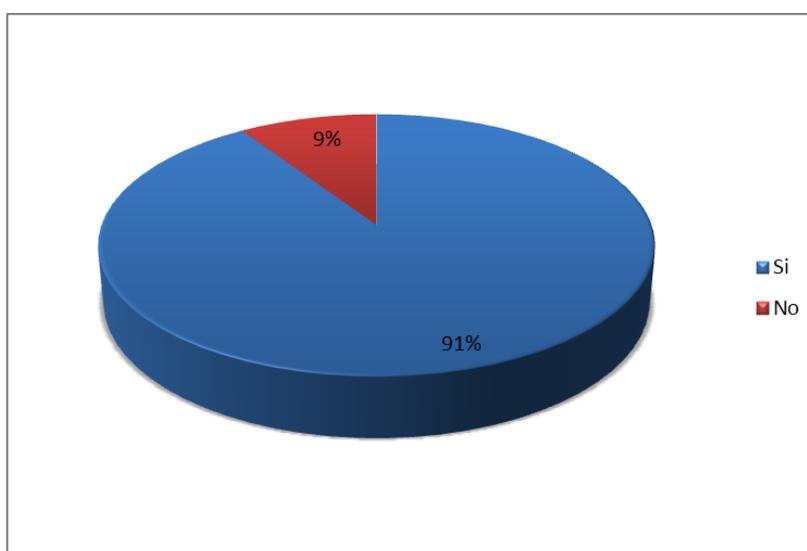


Gráfico 32:

¿Cree usted necesario que la institución tenga voceros oficiales para mejorar canales de comunicación?

Fuente: Encuestas realizadas al personal de la Fiscalía General del Estado

Análisis

El 91% de los encuestados opinan que es necesario que una institución tenga voceros oficiales para el mejoramiento de la comunicación externa e interna, un 9% considera que no es necesaria esta práctica.

La utilización de voceros puede mejorar la comunicación al mantener una figura que difunda de forma general y conjunta la información que la institución desea transmitir, ya sea a los públicos externos como a los internos.

Q10 ¿Existen canales de comunicación suficientes para solucionar problemas laborales?

Tabla 26:
¿Existen canales de comunicación suficientes para solucionar problemas laborales?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	75	30.2	32.2	32.2
	No	158	63.7	67.8	100.0
	Total	233	94.0	100.0	
Perdidos	No responde	15	6.0		
	Total	248	100.0		

Fuente: Encuestas realizadas al personal de la Fiscalía General del Estado

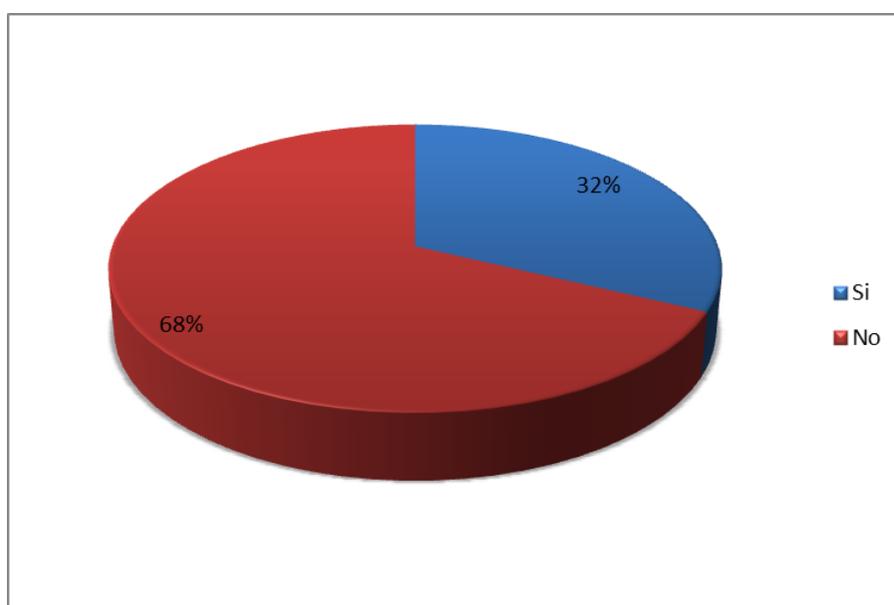


Gráfico 33:

¿Existen canales de comunicación suficientes para solucionar problemas laborales?

Fuente: Encuestas realizadas al personal de la Fiscalía General del Estado

Análisis

El 68% de los encuestados opina que no existen canales de comunicación suficientes para solucionar problemas laborales, mientras que un 32% responde que si. Esta pregunta permite ver que no existe uniformidad en cuando al acceso y uso de los canales de comunicación para todo el personal.

Q11 ¿Existen procesos de comunicación que mejoran el rendimiento laboral dentro de la institución?

Tabla 27:
¿Existen procesos de comunicación que mejoran el rendimiento laboral dentro de la institución?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	111	44.8	48.7	48.7
	No	117	47.2	51.3	100.0
	Total	228	91.9	100.0	
Perdidos	No responde	20	8.1		
	Total	248	100.0		

Fuente: Encuestas realizadas al personal de la Fiscalía General del Estado

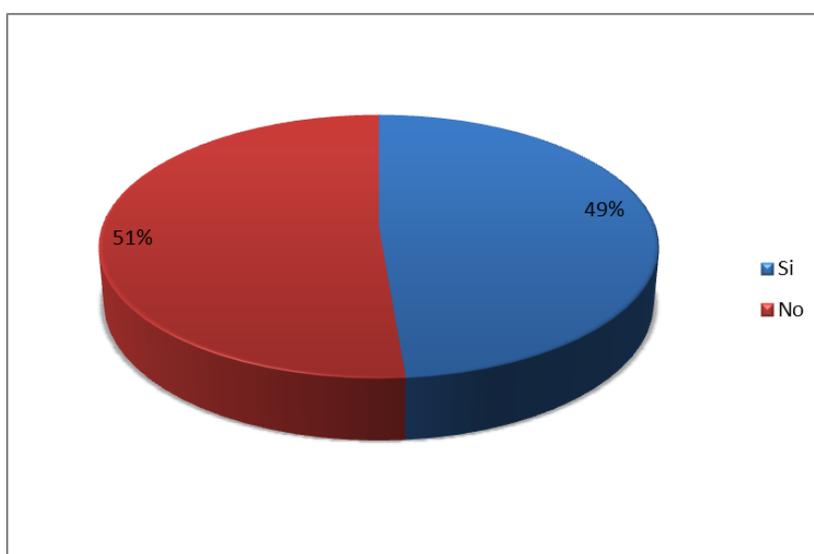


Gráfico 34:
¿Existen procesos de comunicación que mejoran el rendimiento laboral dentro de la institución?

Fuente: Encuestas realizadas al personal de la Fiscalía General del Estado

Análisis

El 49% de las encuestas reflejan que existen procesos de comunicación que mejoran el rendimiento laboral dentro de la institución, mientras que un 51% responde lo contrario.

El rendimiento puede verse afectado si no existe un flujo constante y correcto de datos e información, a quienes la necesitan para poder trabajar, la falta de canales eficaces afecta por ende, el rendimiento laboral.

Q12 ¿La comunicación interna de la Fiscalía facilita su trabajo?

Tabla 28:
¿La comunicación interna de la Fiscalía facilita su trabajo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Mucho	126	50.8	54.1	54.1
	Poco	83	33.5	35.6	89.7
	Muy poco	24	9.7	10.3	100.0
	Total	233	94.0	100.0	
Perdidos	No responde	15	6.0		
	Total	248	100.0		

Fuente: Encuestas realizadas al personal de la Fiscalía General del Estado

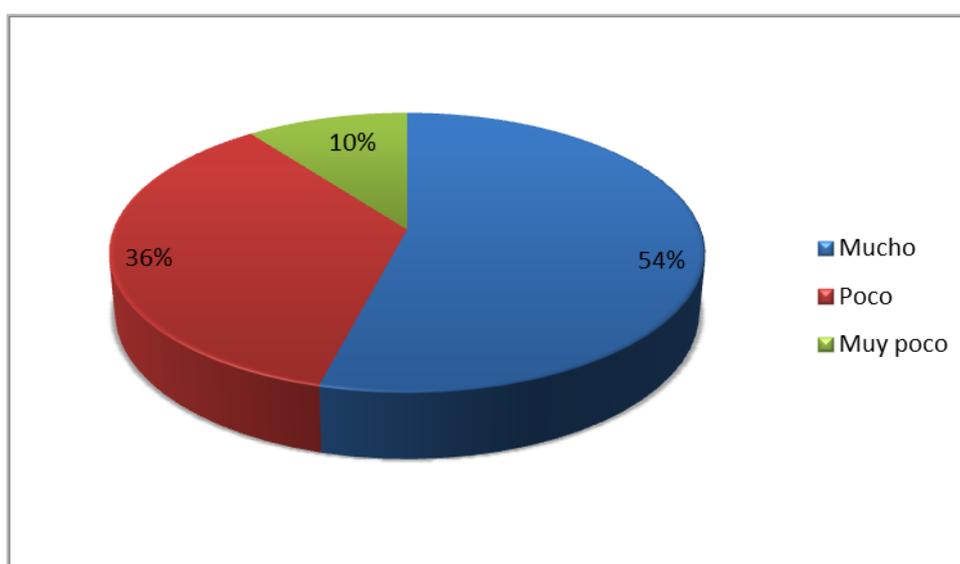


Gráfico 35:
¿La comunicación interna de la Fiscalía facilita su trabajo?
Fuente: Encuestas realizadas al personal de la Fiscalía General del Estado

Análisis

El 54% de las encuestas refleja que la comunicación interna facilita mucho el trabajo del personal, un 36% menciona que poco y un 10% que muy poco. Observando este resultado en relación a resultados anteriores se puede estimar que en al menos la mitad del personal no se lleva a cabo una buena gestión de la comunicación que a la larga pueda afectar el trabajo del personal.

Q13 ¿Con que frecuencia recibe información sobre la institución?

Tabla 29:
¿Con que frecuencia recibe información sobre la institución?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	2	.8	.8	.8
	Al menos una vez al mes	66	26.6	28.0	28.8
	Una vez al mes	19	7.7	8.1	36.9
	2-3 veces al mes	33	13.3	14.0	50.8
	una vez a la semana	35	14.1	14.8	65.7
	2-3 veces a la semana	33	13.3	14.0	79.7
	Diariamente	48	19.4	20.3	100.0
	Total	236	95.2	100.0	
Perdidos	No responde	12	4.8		
	Total	248	100.0		

Fuente: Encuestas realizadas al personal de la Fiscalía General del Estado

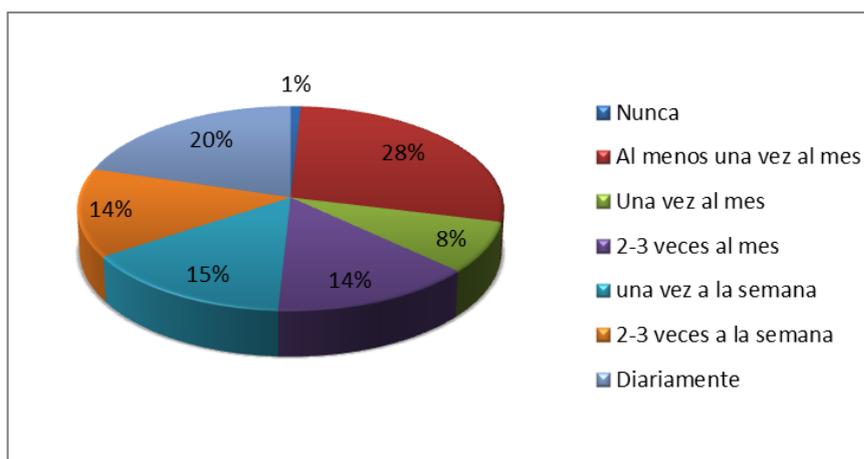


Gráfico 36:
¿Con que frecuencia recibe información sobre la institución?
Fuente: Encuestas realizadas al personal de la Fiscalía General del Estado

Análisis

El 28% de encuestados menciona que recibe información de la institución al menos una vez al mes, un 20% dice que diariamente, un 15%, una vez a la semana, un 14%, 2 a 3 veces a la semana y otro 14%, 2-3 veces al mes, por último un 8% recibe información una vez al mes, y solamente el 1% responde que nunca recibe información. El flujo de información debe adaptarse a las necesidades de cada área, sin embargo es importante que sea frecuente para mantener tanto el control como la coordinación en el trabajo.

Q14 ¿Cómo está dispuesto usted a evitar los rumores?

Tabla 30:
Como se dispone a enfrentar los rumores

	Respuestas		Porcentaje de casos
	Nº	Porcentaje	
Transparentando información	90	29.0%	38.1%
Existan voceros oficiales que comuniquen temas e información inquietante a la institución	80	25.8%	33.9%
No participar de rumores	125	40.3%	53.0%
Otra	15	4.8%	6.4%
Total	310	100.0%	131.4%

Fuente: Encuestas realizadas al personal de la Fiscalía General del Estado

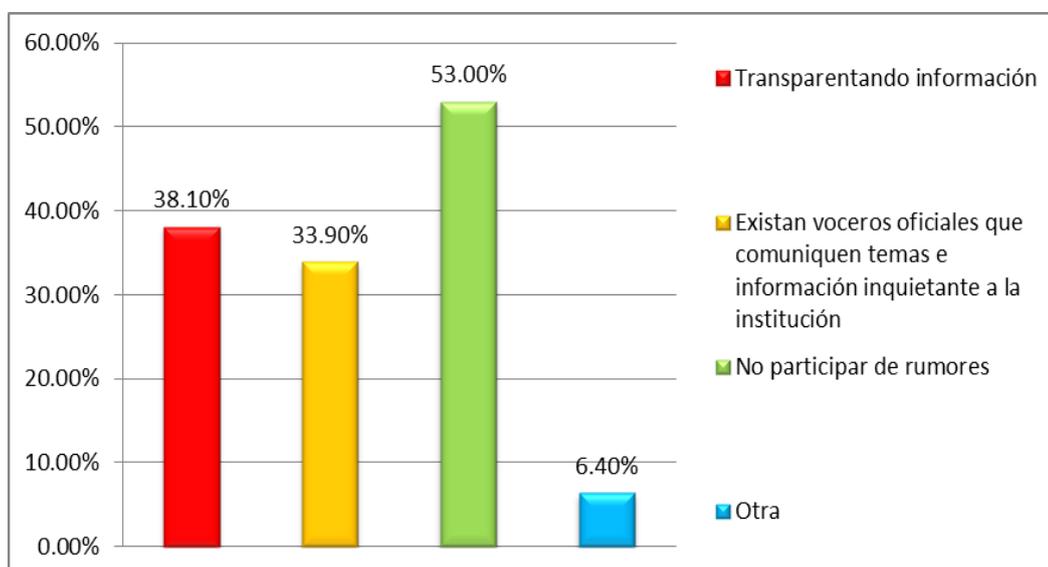


Gráfico 37:

Como se dispone a enfrentar los rumores

Fuente: Encuestas realizadas al personal de la Fiscalía General del Estado

Análisis

El 53% de los encuestados coinciden en que para enfrentar los rumores no van a participar de los mismos, un 38.1% opina que la acción a seguir es transparentando la información, y un 33.90% que a través de voceros oficiales que comuniquen temas e información inquietante a la institución.

Q15 ¿Cree que su institución tiene una buena imagen?

Tabla 31:
¿Cree que su institución tiene una buena imagen?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	En gran desacuerdo	5	2.0	2.1	2.1
	desacuerdo	4	1.6	1.7	3.8
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	23	9.3	9.7	13.4
	de acuerdo	85	34.3	35.7	49.2
	Totalmente de acuerdo	121	48.8	50.8	100.0
	Total	238	96.0	100.0	
Perdidos	No responde	10	4.0		
	Total	248	100.0		

Fuente: Encuestas realizadas al personal de la Fiscalía General del Estado

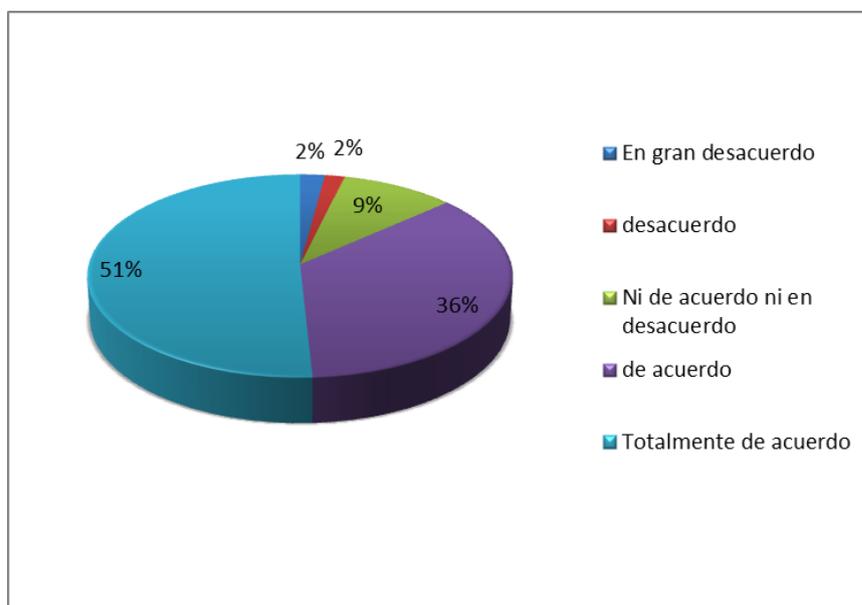


Gráfico 38:

¿Cree que su institución tiene una buena imagen?

Fuente: Encuestas realizadas al personal de la Fiscalía General del Estado

Análisis

El 51% de los encuestados está totalmente de acuerdo en que la institución tiene una buena imagen, el 36% está de acuerdo con esto, un 9% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo con que la institución tienen una buena imagen, el 2% está en desacuerdo y el 2% muy en desacuerdo en que la institución tiene una buena imagen.

Q16 ¿Cómo ayudaría a mejorar la imagen de la institución?

Tabla 32:
¿Cómo ayudaría a mejorar la imagen de la institución?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Cumpliendo con mi trabajo	202	81.5	85.2	85.2
	Informándome la proyección que tiene la institución	19	7.7	8.0	93.2
	Evitando rumores	16	6.5	6.8	100.0
	Total	237	95.6	100.0	
Perdidos	No responde	11	4.4		
	Total	248	100.0		

Fuente: Encuestas realizadas al personal de la Fiscalía General del Estado

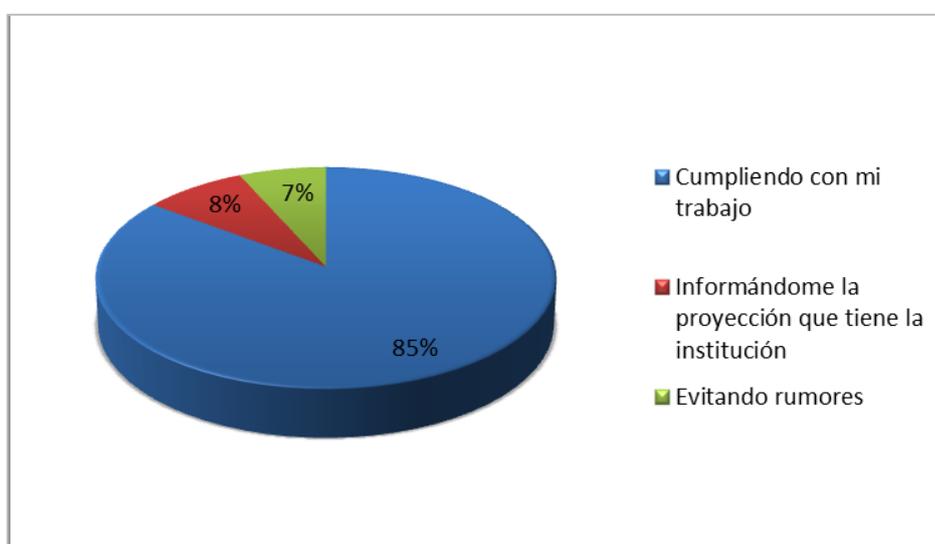


Gráfico 39:

¿Cómo ayudaría a mejorar la imagen de la institución?

Fuente: Encuestas realizadas al personal de la Fiscalía General del Estado

Análisis

El 85% de los encuestados opina que ayudaría a mejorar la imagen de la institución cumpliendo con su trabajo, un 8% informándose la proyección que tiene la institución y un 7% evitando rumores.

Es claro que el personal busca cumplir con su trabajo de la mejor manera, sin embargo, la falta de una gestión interna de comunicación, eficaz, acertada y confiable, pueden provocar problemas laborales en los puestos de trabajo.

5.8.1 Conclusión de las encuestas

A través de la encuesta y el análisis de los datos tabulados y graficados se pudo llegar a las siguientes conclusiones:

- Existe un porcentaje de cerca del 20% del personal que da muestra de insatisfacción en el trabajo.
- Cerca de la mitad del personal no ha gozado u observado de cerca casos de promoción interna.
- Existe mala comunicación con los superiores en cerca del 30% del personal.
- Existe buena comunicación, colaboración entre compañeros y libertad individual en el trabajo.
- El aspecto político afecta en parte el clima laboral de la institución.
- La información institucional no es transmitida principalmente por vías formales, sino a través de compañeros, lo que genera el riesgo de tergiversación de la información.
- Los medios más comunes son el teléfono y el correo electrónico.
- No existen canales de comunicación suficientes para solucionar problemas laborales.

5.9 ENTREVISTAS

Se realizaron tres entrevistas con el fin de profundizar en el estado de la comunicación interna y clima laboral de la Fiscalía General del Estado, y para obtener una perspectiva externa por parte de un experto en el tema.

5.9.1 Entrevista 1

Tabla 33:
Ficha del entrevistado

Nombre Entrevistado:	Ramiro Nuñez
CARGO:	Actual Director General de Comunicación de la Fiscalía General del Estado
FECHA:	16 de Mayo de 2012
LUGAR:	Fiscalía General del Estado

- **¿Cómo calificaría la gestión comunicacional que se lleva a cabo actualmente en la Fiscalía General del Estado?**

La gestión comunicacional actual se ha enfocado principalmente en buscar e incentivar la transparencia dentro de los procesos que se llevan a cabo en la institución.

Por la naturaleza de las actividades de la Fiscalía, el poder manejar procesos transparentes en todo el sentido de la palabra es uno de los aspectos más importantes para asegurar veracidad en los resultados, y ante todo, que se mantengan bajo toda la normativa legal que rige al entorno fiscal.

- **¿Cuáles son los problemas o debilidades que usted ha detectado dentro de la Fiscalía General del Estado en su gestión como Director General de Comunicación?**

La Fiscalía General del Estado es una organización con un gran número de empleados, de modo que su estructura cuenta con un gran número de

jerarquías, por lo mismo, la comunicación se complica en el sentido de que, en toda organización con un número de personas elevada, se tendrán múltiples vías de comunicación informales (chismes, rumores, filtraciones, etc.), que provocan confusiones o malos entendidos en situaciones específicas. Todo esto se produce, aún a pesar de contar con comunicados oficiales a través de las vías formales de la entidad.

- **¿Cómo califica el clima laboral dentro de la Fiscalía General del Estado, desde su perspectiva como Director de Comunicación de la misma?**

En general, el clima laboral es positivo, sin embargo, no se puede referir a todas las áreas, sino aquellas con las que personalmente se tiene un contacto directo y continuo. El personal se muestra comprometido con el trabajo y existe compañerismo y apoyo, claro está, la importancia de la función de la Fiscalía genera presión sobre los funcionarios, no obstante se sobrelleva de forma adecuada.

- **¿Considera que el entorno político afecta el clima laboral dentro de la Fiscalía General del Estado?**

En el caso de las entidades estatales, aun cuando se busca que no exista una influencia de los diversos partidos políticos, es claro también que la presencia de los mismos es más fuerte o evidente que en organizaciones privadas, debido a que la Fiscalía se afecta por el marco legal que el Estado plantee, y éste a su vez, por las tendencias de los partidos políticos. Sin embargo, en los últimos años se ha llevado a cabo un proceso arduo de despolitización dentro de las organizaciones del Estado. En conclusión, el entorno político sí puede afectar el clima laboral, al generar sentimientos de inseguridad en ocasiones, pero en un grado que aparentemente puede ser solventado a través de las acciones que se toman para mejorar la satisfacción laboral del talento humano.

- **¿Qué acciones recomendaría usted tomar a futuro para mejorar la gestión comunicacional al interior de la Fiscalía General del Estado?**

Es importante hacer énfasis en acciones comunicacionales que incentiven el sentido de pertenencia hacia la entidad, de modo que el personal se sienta comprometido y ponga mayor énfasis en su desempeño, lo que se traducirá en una mejor relación hacia sus compañeros y superiores. Considero importante la mejora de los canales de comunicación, que permitan incrementar la velocidad y veracidad de la información interna, no obstante, para lograr esto, se requiere la integración y coparticipación del propio personal, pues la cantidad de personas que mantiene la entidad hace necesario un control a menor escala de la que el Departamento de Comunicación puede lograr.

5.9.2 Entrevista 2

Tabla 34:
Ficha del entrevistado

Nombre Entrevistado:	Patricio Vásconez
CARGO:	Director Nacional de Recursos Humanos de la Fiscalía General del Estado
FECHA:	17 de Mayo de 2012
LUGAR:	Fiscalía General del Estado

- **¿Cómo calificaría el clima laboral que se da dentro de la Fiscalía General del Estado?**

El clima laboral de la entidad es positivo, sin embargo, como en toda institución, siempre se presentan problemas. No se lo puede calificar como perfecto en ningún sentido, pero sí altamente positivo y adecuado para que el personal pueda desempeñar sus labores sin ningún impedimento.

- **¿Cuáles son las causas que usted estima, provocan un mal clima laboral?**

Los chismes o rumores son en gran parte los causantes de un clima laboral negativo, pues es común que por una promoción por ejemplo, surja el rumor de que existió irregularidades o injusticias en el proceso de ascenso, sin embargo, al criticar la situación de forma externa, sin conocer todos los aspectos relacionados al caso, la información se tergiversa y provoca dichas situaciones.

Otro factor puede ser la conformación de pequeños grupos por parte del personal, es decir, se tienden a agrupar en base a personas con características similares, mientras que personas un poco introvertidas, o netamente con una personalidad un poco más cerrada son excluidas. Estas situaciones, comunes en cualquier organización, afectan también el clima laboral.

- **¿Considera que el clima laboral se ha visto afectado por la gestión comunicacional que se produce dentro de la Fiscalía General del Estado?**

Pienso que en parte si, pero no por la actividad del Departamento de Comunicación, pues han actuado eficientemente según mi punto de vista, sino por la dificultad de lograr un control sobre la información que circula bastante rápido de boca a boca, y que por lo mismo, se nutre de rumores.

Un claro caso de esto, es cuando se promueven rumores sobre el recorte de personal por ejemplo, o sobre promociones o ascensos.

- **¿Qué acciones recomendaría usted tomar a futuro para mejorar el clima laboral al interior de la Fiscalía General del Estado?**

Lograr que el personal se compenetre más, que trabaje cooperativamente dentro de su equipo de trabajo, y separar el entorno personal o social del laboral. En cuanto a los planes de remuneraciones se ha visto conformidad y satisfacción en los empleados, pero mejorando su participación y decisión dentro de la organización se podría elevar su sentido de pertenencia y satisfacción laboral.

5.9.3 Entrevista 3

Tabla 35:
Ficha del entrevistado

Nombre Entrevistado:	María José Enríquez
CARGO:	Profesional en Relaciones Públicas y Comunicación Organizacional y Máster en Comunicación Empresarial por la Universidad de Barcelona
FECHA:	04 de junio de 2012
LUGAR:	UDLA

- **¿Tiene alguna experiencia en el sector público en el área de asesoría de comunicación organizacional?**

Dentro del sector público, la comunicación interna debe ser trabajada bajo los siguientes parámetros; es decir, tenemos que buscar la armonización entre los públicos, tenemos que buscar la integración y la implicación considerando la cultura burocrática que normalmente rige dentro de las instituciones públicas. Por tanto, la comunicación estratégica debe ser, en primer lugar, a través del análisis y significación de los públicos; qué quiere decir esto, un estudio a profundidad de cuáles son los principales públicos y determinar dentro de éstos grupos cuáles son los líderes de opinión tanto a nivel formal como informal. Luego, determinar cuál es la generación y en dónde se producen todos los rumores y tratar de adaptarse a la cultura organizacional que normalmente tiene la institución, no podemos unificar criterios en el sentido de que todo el sector público es igual, porque cada sector público tiene una característica, precisamente por la naturaleza y por la sectorización a la que ésta

pertenece. Por lo tanto, uno de los principales trabajos del comunicador es observar, y de acuerdo a eso, a nivel sociológico, como se van conformando estos grupos de acción, para que de esta manera tu puedas implementar estrategias de comunicación que realmente sean acertadas y dirigidas a los públicos, considerando que la eficacia de la comunicación está en saber direccionar la comunicación a los públicos.

- **¿De lo que usted ha observado la gestión comunicacional en instituciones de la función judicial cómo la calificaría?**

Yo considero que a partir de la última década la comunicación ha mutado, no en un 100%, apenas en un 20%, precisamente por la integración de nuevos profesionales en el área de la comunicación, y profesionales dentro de lo que son universidades como la Salesiana y la UTE, que en realidad cumplen con un papel bueno, pero no del todo eficiente; es decir, están trabajando en una comunicación reactiva, no proactiva. Considerando que la comunicación corporativa debe ser proactiva y dinámica, lo que se está tratando de solucionar es únicamente problemas, y creo que uno de los principales problemas es el trabajo que se está haciendo solo a nivel de asesoría en determinadas áreas; es decir, la comunicación está cumpliendo un papel importante, pero solo para cubrir un parche; es decir, hoy me duele la cabeza y simplemente me tomo una aspirina y con eso me siento mejor, cuando en realidad tienes que hacer unos análisis mucho mas profundos, y una de las cosas importantísimas que un comunicador o un futuro profesional debe sugerir es una auditoría de comunicación que realmente nos permita un diagnóstico tanto a nivel de identidad, herramientas, cultura y principalmente cuál es la posición del público frente a la organización. Por esto es un error decir la comunicación en el sector público es buena o mala, estamos generalizando. En realidad, primero se debe entender muy bien el sector al que pertenece; en segundo lugar, entender la historia de la organización. No es lo mismo dirigirse a un sector público de reciente

creación a la de antigua creación; por lo tanto, una de las principales cosas es determinar los rangos específicos de las edades de la gente que está trabajando y normalmente esas diferencias generacionales propician un mal clima laboral. Por lo tanto, una de las principales cosas que el comunicador corporativo tiene que hacer es venderse a sí mismo. Tener presente los mitos, los héroes de la organización, la historia de la organización, para poder aprender de ésta y de acuerdo a eso, sugerir acciones comunicativas que realmente se adhieran y adecúen a esa necesidad y problema de comunicación.

- **¿Qué imagen tiene de la Fiscalía General del Estado?**

Yo considero que la Fiscalía es una entidad que puede tener dos visiones, desde el externo, indudablemente vive un momento bastante importante por todo el cambio judicial que se está desarrollando en el país; pero sin embargo a nivel interno sigue siendo lo mismo. Es decir, si se ofrece un cambio a nivel externo, se utilizan medios masivos para dar a conocer que existe un nuevo proceso; pero, cuando tu vas la información es la misma, la atención al cliente es la misma, y la ubicación. Es decir, el ambiente interno, la decoración, la logística, todo el espacio físico que tiene, sigue siendo el mismo, por tanto, es como ver a una mujer súper maquillada cuando por dentro sigue teniendo problemas.

- **¿Ha utilizado los servicios de la Fiscalía?**

Yo realmente no he tenido problemas fiscales por tanto no mucho, le conozco más bien desde otro punto de vista.

- **¿Hablando sobre clima laboral, considera que el entorno político afecta al mismo?**

Indudablemente, porque en realidad, uno de los principales problemas que tiene todo el sector público en general, y en este caso si es generalizar, es la falta de políticas de ubicación de personal. ¿qué quiere decir eso?, Que realmente hay mucho personal que es cambiante, en torno a las asesorías que el propio gobierno de turno trae, y uno de los principales problemas es el cambio de ministros, y esos ministros significan cambios a nivel de staff de asesores, y eso es lo que genera normalmente, mucho rumor, y rumor desde el punto de vista negativo. Este problema se entiende como la falta de continuidad que tienen los procesos de comunicación, hacemos planes de comunicación reactivos no proactivos.

- **¿Desde su punto de vista qué recomendaría para manejar de mejor manera la comunicación, no solamente en la Fiscalía, sino en todo el sector judicial?**

Yo considero que uno de los principales alineamientos que nosotros como profesionales de comunicación tenemos es mantener una comunicación basada en valores éticos. Es decir, mi valor ético es informar la verdad, motivar a un comportamiento no porque le caiga bien, sino porque realmente quiero el sentir de todos y lo mejor tomamos un tema de responsabilidad social interna, es decir, yo quiero que todos estén bien, entonces para eso debo buscar espacios de diálogo en donde realmente me permita una negociación con el interlocutor, y donde yo debo demostrarle que quiero ganar-ganar, es decir, si tu ganas, todos ganamos y toda la institución gana a nivel de imagen, de posicionamiento y de reputación, que es un valor intangible que las organizaciones tienen pero no se dan cuenta del valor que tiene.

5.9.4 Análisis de las entrevistas

A través de las entrevistas se pudo conocer el punto de vista y perspectiva de varios profesionales, dos de ellos relacionados directamente con la Fiscalía General del Estado.

La gestión comunicacional de la Fiscalía es considerada como adecuada, enfocada a incentivar la transparencia dentro de los procesos internos, debido a la importancia de reflejar este principio por la naturaleza de sus funciones, haciendo énfasis en valores éticos, como la veracidad de la información.

De acuerdo a la docente entrevistada, desde su perspectiva, la Fiscalía ha mejorado su imagen externa, sin cambiar o mejorar sus procesos internos, lo que puede deberse también al gran número de empleados que maneja la organización, y por ende, un gran número de niveles jerárquicos, lo que, sumado a los aspectos políticos, facilita la difusión de rumores.

El clima laboral se ve afectado principalmente por lo siguientes aspectos, según las entrevistas realizadas:

- La presión que el personal puede sentir por la función y responsabilidad de la Fiscalía para con el Estado y el pueblo.
- El gran número de empleados y niveles jerárquicos ocasiona que el funcionario no se sienta como una parte importante de la entidad.
- La diferencia entre rangos de edades provoca problemas de comunicación informal entre compañeros, afectando el clima laboral.
- El aspecto político y la falta de continuidad de los funcionarios, al ser muchos de estos designados a partir de nuevos mandatos ministeriales.

- Chismes o rumores generados por la influencia política o de contactos que se cree, pueden beneficiar injustamente a otros.
- Falta de compañerismo y solidaridad con compañeros retraídos o introvertidos.

5.10 CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN

A través del análisis global de las encuestas se pudo detectar los siguientes problemas que requieren una solución pronta. Todos éstos se han visualizado desde un enfoque comunicacional, al creer que la buena comunicación mejorará la difusión de la cultura corporativa y del clima laboral, siendo estas áreas también incluidas dentro del estudio.

1. La tercera parte del personal muestra una baja satisfacción laboral.
2. Personal con baja satisfacción laboral indicó problemas como una mala comunicación con sus superiores, y un sistema de promoción interna con el que no están de acuerdo.
3. En aspectos relacionados al entorno horizontal (Comunicación entre compañeros, colaboración con el trabajo, libertad individual y compañerismo) se obtuvieron indicadores positivos.
4. Existe disposición por parte del personal para el planteamiento de estrategias en las cuales se requiere su participación, debido a las buenas relaciones horizontales, y las necesidades de mejorar las relaciones jerárquicas verticales.
5. Se detectaron bajos niveles de apoyo al personal por parte de los superiores.

6. Solo la tercera parte del personal menciona recibir información de la dirección y mandos medios.
7. La mayoría de información es recibida a través de compañeros, lo que genera una mayor propensión a confusiones, rumores o malos entendidos.
8. Se requiere la realización de una auditoría de comunicación para diagnosticar a profundidad a la organización.

5.10.1 FODA

Tabla 36:
Análisis FODA

FORTALEZAS	
F.1.	Existe satisfacción laboral en cuanto a las remuneraciones, siendo este un factor indispensable para lograr un sentido de pertenencia en el empleado.
F.2.	Los roles y funciones de cada empleado están delimitados y definidos correctamente, lo que facilita el mejorar la capacidad de decisión del personal operativo.
F.3.	La entidad cuenta con buena predisposición por parte de los niveles directivos, para tomar acciones que mejoren la comunicación interna y el clima laboral.
F.4.	Claridad en el entorno legal
F.5.	Gran parte del personal porta título profesional de 3er y 4to nivel
F.6.	Gobierno Central destina y aprueba el presupuesto
F.7.	Tecnología eficiente
OPORTUNIDADES	
O.1.	Existe apoyo del gobierno central al fortalecimiento interno de las entidades del Estado.
O.2.	Debido a la transformación y reestructuración que esta

surgiendo en el sistema judicial, se le facilita a la fiscalía contar con el presupuesto y recursos para acciones enfocadas a su mejora continua, a la implementación de equipamiento y a la transparencia de la información manejada interna.

O.3. Las nuevas tecnologías de la información y comunicación pueden facilitar la implementación de canales mas eficientes y eficaces, y nuevos productos comunicacionales

O.4. Incremento en el PIB

O.5. Incremento en las tecnologías de la información y la comunicación

O.6. Aprobación al mandato presidencial

O.7. Disminución del desempleo

O.8. No existe competencia

O.9. Proveedores no tienen poder de decisión

DEBILIDADES

D.1. Los funcionarios reciben información principalmente por canales informales.

D.2. Existe poco flujo de información en sentido vertical ascendente, es decir, desde los niveles operativos hacia los niveles directivos.

D.3. Actualmente los medios utilizados se limitan al teléfono fijo y al correo electrónico.

D.4. No existe un sistema de comunicación bien estructurado que abarque a todo el personal.

D.5. Dificultad en el manejo de un gran número de recursos humanos

D.6. Personal que no maneja de forma adecuada la tecnología al interior de la institución

AMENAZAS

A.1. Los intereses políticos pueden afectar el clima laboral interno.

A.2. Las entidades estatales no gozan de una imagen positiva

al ser relacionadas con la irregularidad de los Gobiernos anteriores al actual mandato.

A.3. La Fiscalía, debido a los casos de delito penal delicados, que lleva en el país, siempre está rodeada de medios de comunicación, que no aportan una visión objetiva de la realidad.

A.4. Debido al cambio de autoridades y de Fiscal General, no existe un plan de comunicación proactiva, sino reactiva.

A.5. Inestabilidad en los precios

A.6. Inestabilidad económica

A.7. Estructura legal inadecuada

Fuente: Investigación de campo y análisis del macro y microentorno

5.10.2 Matriz DAFO

Tabla 37:
Matriz DAFO

	<p>FORTALEZAS</p> <p>F.1. Existe satisfacción laboral en cuanto a las remuneraciones, siendo este un factor indispensable para lograr un sentido de pertenencia en el empleado.</p> <p>F.2. Los roles y funciones de cada empleado están delimitados y definidos correctamente, lo que facilita el mejorar la capacidad de decisión del personal operativo.</p> <p>F.3. La entidad cuenta con buena predisposición por parte de los niveles directivos, para tomar acciones que mejoren la comunicación interna y el clima laboral.</p> <p>F.4. Claridad en el entorno legal</p> <p>F.5. Gran parte del personal porta título profesional de 3er y 4to nivel</p> <p>F.6. Gobierno Central destina y aprueba el presupuesto</p> <p>F.7. Tecnología eficiente</p>	<p>DEBILIDADES</p> <p>D.1. Los funcionarios reciben información principalmente por canales informales.</p> <p>D.2. Existe poco flujo de información en sentido vertical ascendente, es decir, desde los niveles operativos hacia los niveles directivos.</p> <p>D.3. Actualmente los medios utilizados se limitan al teléfono fijo y al correo electrónico.</p> <p>D.4. No existe un sistema de comunicación bien estructurado que abarque a todo el personal.</p> <p>D.5. Dificultad en el manejo de un gran número de recursos humanos</p> <p>D.6. Personal que no maneja de forma adecuada la tecnología al interior de la institución</p>
<p>OPORTUNIDADES</p> <p>O.1. Existe apoyo del gobierno central al fortalecimiento interno de las entidades del Estado.</p> <p>O.2. Debido a la transformación y restructuración que esta surgiendo en el sistema judicial, se le facilita a la fiscalía contar con el presupuesto y recursos para acciones enfocadas a su mejora continua, a la implementación de equipamiento y a la transparencia de la información manejada</p>	<p>ESTRATEGIAS DE SUPERVIVENCIA FO</p> <p>1) Incentivar la satisfacción laboral a través del apoyo central del Gobierno, para la otorgación de reconocimiento. (F1 – O1)</p> <p>2) Incentivar la capacitación e implementación en nuevas tecnologías para mejorar la comunicación interna y el clima laboral (F3-F7-O3-O5)</p>	<p>ESTRATEGIAS DE REORIENTACIÓN DO</p> <p>1) Utilizar nuevas tecnologías de la información y comunicación como canal para la trasmisión de información (D1-D3-O3-O5)</p> <p>2) Mejorar el sistema de comunicación para que abarque a todo el personal a través de nuevas tecnologías, y mejorando los flujos verticales de información (D2-D4-O2-O3-O5)</p>

<p>interna.</p> <p>O.3. Las nuevas tecnologías de la información y comunicación pueden facilitar la implementación de canales mas eficientes y eficaces, y nuevos productos comunicacionales</p> <p>O.4. Incremento en el PIB</p> <p>O.5. Incremento en las tecnologías de la información y la comunicación</p> <p>O.6. Aprobación al mandato presidencial</p> <p>O.7. Disminución del desempleo</p> <p>O.8. No existe competencia</p> <p>O.9. Proveedores no tienen poder de decisión</p>		
<p>AMENAZAS</p> <p>A.1. Los intereses políticos pueden afectar el clima laboral interno.</p> <p>A.2. Las entidades estatales no gozan de una imagen positiva al ser relacionadas con la irregularidad de los Gobiernos anteriores al actual mandato.</p> <p>A.3. La Fiscalía, debido a los casos de delito penal delicados, que lleva en el país, siempre esta rodeada de medios de comunicación, que no aportan una visión objetiva de la realidad.</p> <p>A.4. Debido al cambio de autoridades y de Fiscal General, no existe un plan de comunicación proactiva, sino reactiva.</p> <p>A.5. Inestabilidad en los precios</p> <p>A.6. Inestabilidad económica</p> <p>A.7. Estructura legal inadecuada</p>	<p>ESTRATEGIAS DEFENSIVAS FA</p> <p>1) Incentivar la claridad en los aspectos legales y en los roles de cada funcionario y satisfacción laboral, para evitar la afectación del clima labora por intereses políticos. (F1-F2-F4-A1-A7)</p> <p>2) Reforzar la tecnología para solventar problemas que pueden darse por la imagen que dan los medios (F7-A2)</p>	<p>ESTRATEGIAS OFENSIVAS DA</p> <p>1) Mejorar la cantidad de información que el personal recibe para evitar problemas por intereses políticos y por la imagen que puede generarse en la Fiscalía. (D1-D4-A1A2)</p>

Fuente: Elaboración propia

5.10.3 Matriz EFI

La Matriz de Evaluación de Factores internos permite resumir y evaluar los aspectos internos a fin de determinar el estado de la organización respecto a las estrategias que aplica:

**Tabla 38:
Matriz EFI**

Factores determinantes del éxito	Peso	Calificación (importancia 1-5)	Peso ponderado
FUERZAS			
F.1. Existe satisfacción laboral en cuanto a las remuneraciones, siendo este un factor indispensable para lograr un sentido de pertenencia en el empleado.	0.13	4	0.52
F.2. Los roles y funciones de cada empleado están delimitados y definidos correctamente, lo que facilita el mejorar la capacidad de decisión del personal operativo.	0.05	3	0.15
F.3. La entidad cuenta con buena predisposición por parte de los niveles directivos, para tomar acciones que mejoren la comunicación interna y el clima laboral.	0.05	3	0.15
F.4. Claridad en el entorno legal	0.03	2	0.06
F.5. Gran parte del personal porta título profesional de 3er y 4to nivel	0.10	2	0.20
F.6. Gobierno Central destina y aprueba el presupuesto	0.05	2	0.10
F.7 Tecnología eficiente	0.10	4	0.40
SUBTOTAL	0.51	20/28	1.58
DEBILIDADES			
D.1. Los funcionarios reciben información principalmente por canales informales.	0.10	4	0.40
D.2. Existe poco flujo de información en sentido vertical ascendente, es decir, desde los niveles operativos hacia los niveles directivos.	0.13	4	0.52
D.3. Actualmente los medios utilizados se limitan al teléfono fijo y al correo electrónico.	0.05	3	0.15
D.4. No existe un sistema de comunicación bien estructurado que abarque a todo el personal.	0.13	4	0.52
D.5. Dificultad en el manejo de un gran número de recursos humanos	0.05	2	0.10
D.6 Personal que no maneja de forma adecuada la tecnología al interior de la institución	0.03	1	0.03
SUBTOTAL	0.49	18/24	1.72
TOTAL	1.00		3.30
Nota: (1) Las calificaciones indican el grado de eficacia con que las estrategias de la organización responden a cada factor, donde 4 = la respuesta es superior, 3 = la respuesta está por arriba de la media, 2 = la respuesta es la media y 1 = la respuesta es mala.			

Fuente: Elaboración propia

5.10.4 Matriz EFE

La Matriz de Evaluación de Factores externos permite resumir y evaluar los aspectos internos a fin de determinar el estado de la organización respecto a las estrategias que aplica:

**Tabla 39:
Matriz EFE**

Factores determinantes del éxito	Peso	Calificación (importancia 1-5)	Peso ponderado
OPORTUNIDADES			
O.1. Existe apoyo del gobierno central al fortalecimiento interno de las entidades del Estado.	0.08	4	0.32
O.2. Debido a la transformación y reestructuración que esta surgiendo en el sistema judicial, se le facilita a la fiscalía contar con el presupuesto y recursos para acciones enfocadas a su mejora continua, a la implementación de equipamiento y a la transparencia de la información manejada interna.	0.12	4	0.48
O.3. Las nuevas tecnologías de la información y comunicación pueden facilitar la implementación de canales mas eficientes y eficaces, y nuevos productos comunicacionales	0.10	4	0.40
O.4. Incremento en el PIB	0.03	3	0.09
O.5. Incremento en las tecnologías de la información y la comunicación	0.03	2	0.06
O.6. Aprobación al mandato presidencial	0.03	1	0.03
O.7. Disminución del desempleo	0.05	1	0.05
O.8. No existe competencia	0.03	1	0.03
O.9 Proveedores no tienen poder de decisión	0.05	1	0.05
SUBTOTAL	0.50	21/36	1.51
AMENAZAS			0.00
A.1. Los intereses políticos pueden afectar el clima laboral interno.	0.10	4	0.40
A.2. Las entidades estatales no gozan de una imagen positiva al ser relacionadas con la irregularidad de los Gobiernos anteriores al actual mandato.	0.12	4	0.48
A.3. La Fiscalía, debido a los casos de delito penal delicados, que lleva en el país, siempre esta rodeada de medios de comunicación, que no aportan una visión objetiva de la realidad.	0.05	4	0.20
A.4. Debido al cambio de autoridades y de Fiscal General, no existe un plan de comunicación proactiva, sino reactiva.	0.12	4	0.48
A.5. Inestabilidad en los precios	0.03	2	0.06
A.6. Inestabilidad económica	0.03	1	0.03
A.7 Estructura legal inadecuada	0.03	1	0.03
SUBTOTAL	0.50	20/28	1.68
TOTAL	1.00		3.19
Nota: (1) Las calificaciones indican el grado de eficacia con que las estrategias de la organización responden a cada factor, donde 4 = la respuesta es superior, 3 = la respuesta está por arriba de la media, 2 = la respuesta es la media y 1 = la respuesta es mala.			

CAPITULO VI

PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA.

6.1 INTRODUCCIÓN

La comunicación es un elemento indispensable en el éxito de toda organización pues facilita la integración entre las diversas áreas, fortaleciendo las funciones que cada elemento realiza bajo una misma finalidad.

En la Fiscalía General del Estado Pichincha, trabajan más de 700 personas, sin contar con aquellas que laboran en las dependencias provinciales, organizadas en diversas áreas, con las cuáles se eleva a 3000 funcionarios aproximadamente, y todas enfocadas a lograr resultados eficientes. La investigación permitió observar situaciones que afectan el clima laboral interno, mismas que se relacionan con varias debilidades detectadas en cuanto a la comunicación interna.

El presente plan, abarca una propuesta para la mejora de la comunicación interna, a través del fortalecimiento de la identidad y difusión de la Cultura institucional, y por ende, del clima laboral en el que se desenvuelve el personal de la Fiscalía General del Estado.

6.1.1 Plan de comunicación Interna

La comunicación interna se produce de forma natural, sin embargo mediante una correcta administración y gestión de todos sus componentes se puede lograr resultados bastante eficaces, los cuales beneficiarán a la empresa en su totalidad. Para esto es importante la realización de un plan de comunicación.

Un plan de comunicación interna se puede entender, según Matilla, de la siguiente forma:

“El conjunto de acciones o de proyectos de comunicación para iniciar la estrategia de intervención sobre un público concreto habitualmente para resolver una problemática.”(Mantilla, 2008. P. 76)

El plan de comunicación debe incluir todas las estrategias, tácticas y actividades encaminadas a resolver los problemas comunicacionales de una organización. Otra definición la realiza Jordi Xifra, definiendo al Plan de comunicación como:

“La estructuración teórica, secuencial y ordenada de los diferentes componentes de las actividades comunicativas que hay que realizar, con vistas a alcanzar el objetivo o los objetivos comunicativos y conductuales previstos.”(Matilla, 2008. P. 76)

Este documento constituye un instrumento de gestión para la administración de las comunicaciones en una organización, mismo que debe abarcar un análisis previo de la comunicación interna.

6.1.2 Elaboración de un Plan de Comunicación Interna

Para la elaboración de un Plan de Comunicación Interna, Enrique (2008, p. 89) propone las siguientes etapas:

- Recopilación de datos
- Análisis de la situación
- Determinación de objetivos generales y operativos
- Elaboración de estrategias
 - Selección de canales
 - Selección de públicos
- Elaboración de programas de comunicación
- Programación y calendarización del plan

- Presupuesto
- Seguimiento y evaluación.

Este proceso se lo puede graficar de la siguiente manera:

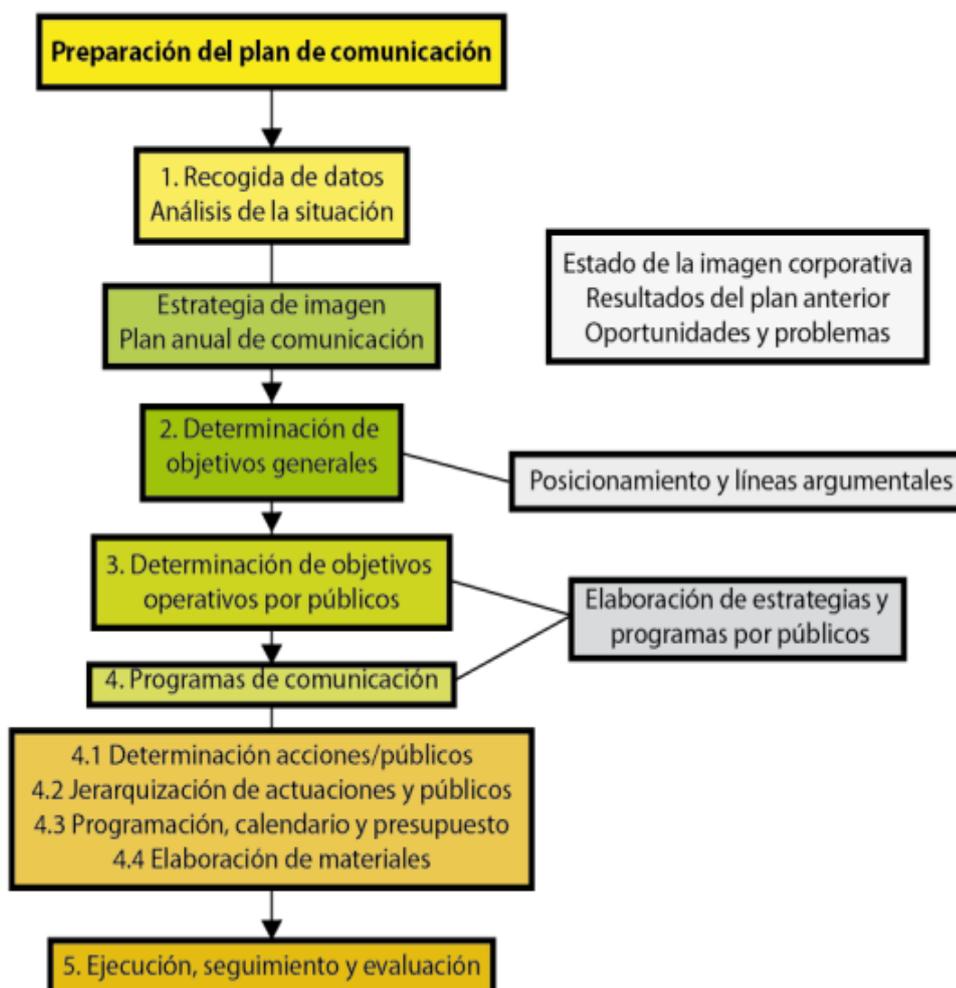


Gráfico 40:
Proceso de elaboración de un plan de comunicación
Fuente: Enríquez, Ana. (2008).

No obstante los criterios para determinar cuál es el mejor proceso para elaborar el plan de comunicación pueden variar de autor en autor. Ongallo (2007) establece dos etapas para su elaboración:

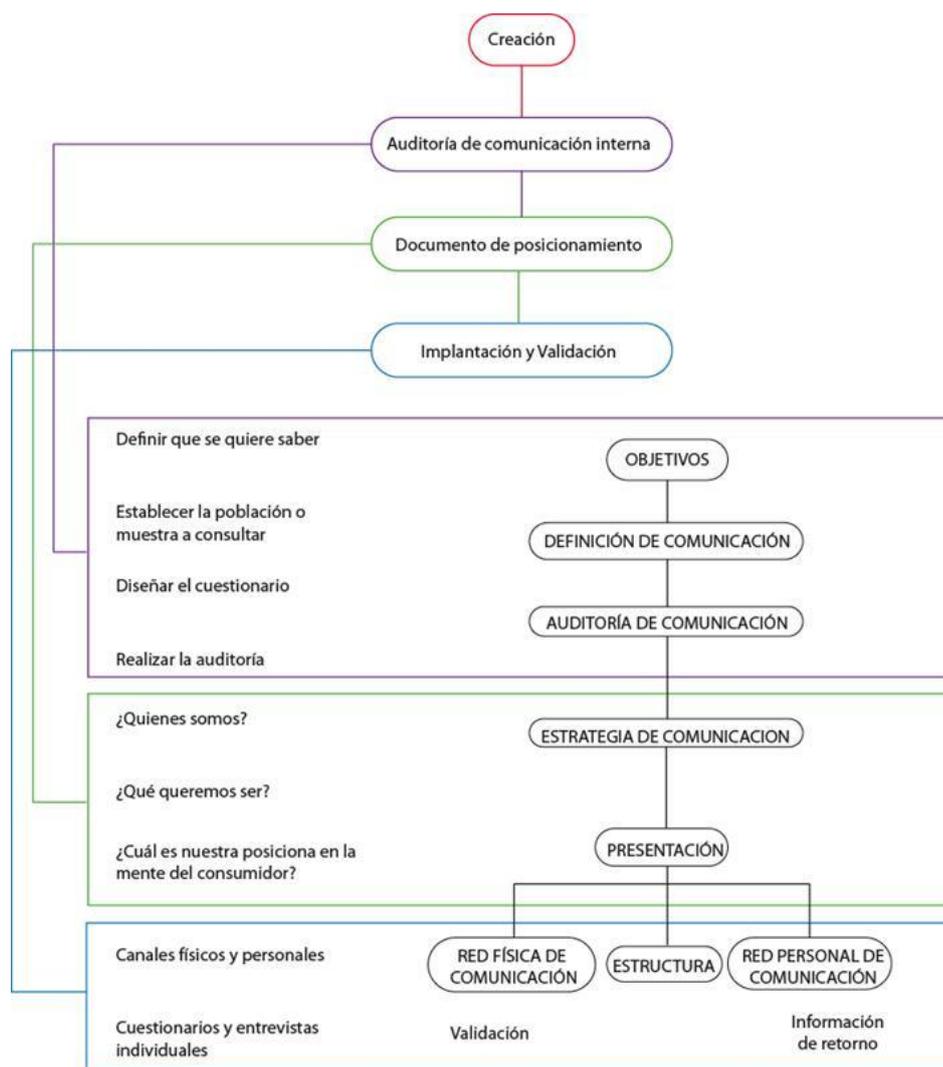


Gráfico
Proceso de elaboración de un plan de comunicación según Ongallo (2007).
Fuente: Ongallo, Carlos. (2007, P. 215-218)

41:

El esquema de Ongallo (2007) propone partir de una Auditoría de comunicación interna, misma que se define bajo las necesidades de información; con la investigación realizada se plantea el documento de posicionamiento en el cual se especifica la situación de la empresa, el quiénes somos presente también en su misión, el qué queremos ser, que debería en teoría estar integrado en su visión y el posicionamiento buscado en la mente del cliente interno. La implantación se la logra mediante los canales físicos y personales y la validación mediante cuestionarios y entrevistas individuales.

Otros dos autores, presentan cada uno un esquema propio, con varias similitudes, por lo que se presenta el siguiente proceso de elaboración de un plan de comunicación según Diez (2005) y Gan (2007):



Gráfico 42:

Proceso de elaboración de plan de comunicación según Diez (2005) y Gan (2007)

Fuente: Diez. (2005, p. 89), Gan. (2007, p. 166)

El esquema propuesto por Diez (2005) es bastante claro y concreto y se asemeja mucho a los esquemas presentados anteriormente; sin embargo el esquema de Gan (2007) presenta algunas novedades que pueden enriquecer la base teórica presentada hasta el momento. Su estructura inicia con el compromiso – acción, que no es más que la política favorable que mantenga la organización respecto a la gestión de comunicación, siendo este el punto de partida para un plan de comunicación exitoso. Otro aspecto interesante es la propuesta de un plan de mejora considerando los resultados obtenidos en la evaluación del plan de comunicación implantado.

6.1.3 Planteamiento de objetivos generales y operativos del plan de comunicación

El plan de comunicación debe responder a objetivos bien definidos, encaminados a dar solución a los problemas comunicacionales que pueda tener una organización.

Para el planteamiento de un objetivo general, Diez (2005) recomienda lo siguiente:

“Qué imagen de empresa queremos dar y qué tipo de comunicación queremos que impere en nuestra organización. Este objetivo lo marca la dirección, y el departamento de comunicación funciona como apoyo.” (p. 93)

Este objetivo enmarca la finalidad global del plan de comunicación. Los objetivos operativos detallan actividades y metas concretas a realizarse en plazos específicos. Saló (2005) menciona:

“Los objetivos estratégicos del plan de comunicación se formulan en términos operativos, deben ser poco numerosos, delimitados, compatibles y realizables en un plazo razonable.” (p. 53)

Es decir, los objetivos operativos deben ser comprobables, realizables y medibles, para lograr evaluar la efectividad de un plan de comunicación.

6.1.4 Ejecución, seguimiento y evaluación

La ejecución del plan de comunicación se la debe llevar a cabo mediante una planificación cronológica de todas las actividades planteadas dentro de un límite de tiempo previsto.

Para la organización de la ejecución se puede considerar la elaboración de un diagrama de Gant.

En cuanto al seguimiento y evaluación del plan se debe considerar los objetivos operativos que se definieron en un principio. Para poder establecer el alcance de cada objetivo operativo es importante el establecimiento de indicadores, mismo que se calcularán mediante la recopilación de datos.

El seguimiento y evaluación de un plan de comunicación debe ser continuo, con la frecuencia que se ajuste a cada plan.

6.1.5 Presupuesto

El presupuesto hace referencia al costo financiero que generará la ejecución del plan de comunicación.

“Cada empresa tiene su forma peculiar de elaborar el presupuesto de comunicación anual. Por lo general, el Plan de Comunicación debe especificar la cantidad global o, más concretamente, la destinada a cada una de las acciones concebidas en el plan.” (Enríque, 2008. P. 107)

Se debe hacer constar en detalle, la estimación de cada elemento del plan de comunicación, incluyendo aspectos como los honorarios de profesionales contratados, el costo por diseño de impresiones, revistas, folletos, alquiler de equipos, otros; imprevistos, inflación y en el Ecuador debe superar el procesos de “compras públicas”.

6.1.6 Cronograma

La planificación se realiza habitualmente definiendo toda la lista de actividades o tareas a realizarse, para esto, es factible contar con una herramienta que facilite el seguimiento y control.

“El cronograma es una forma de presentación del programa de actividades, que facilita la realización y el control del avance de la investigación; los elementos básicos que lo constituyen son las actividades y los tiempos de realización.” (Rodríguez, 2005. P.125)

La forma de presentación habitual del cronograma sigue el formato propuesto por Gant, en el cual se conforma una malla donde las filas servirán para ubicar las actividades y las columnas representarán la división del tiempo, mismo que puede ser en horas, días, semanas o meses dependiendo de la amplitud del plan.

6.2 OBJETIVOS DEL PLAN

6.2.1 Objetivo general del plan de comunicación

- Elaborar un Plan de Comunicación Interna orientado a redefinir la cultura corporativa de la Fiscalía General del Estado y mejorar el clima laboral de la Institución.

6.2.2 Objetivos Específicos del plan de comunicación

- Optimizar los canales de comunicación formales, tanto verticales como horizontales y abrir vías de comunicación ascendentes para mejorar la participación del personal en la empresa y mejorar el flujo de información.
- Establecer estrategias para la mejora de las relaciones interpersonales del personal a fin de mejorar el clima laboral mediante la difusión de la identidad y cultura organizacional.

6.3 TIPOS DE MENSAJES

Este plan está elaborado con el objeto de mejorar la comunicación interna de La Fiscalía General del Estado, por lo mismo, se debe considerar que cada canal propuesto será efectivo para ciertos tipos de mensajes, mientras que para otros no.

Para definir el tipo de mensajes que se manejan dentro de la Fiscalía, se consideró las siguientes necesidades comunicacionales:

- Dar seguimiento a la ejecución de las actividades y tareas encomendadas al personal.
- Motivar al personal para lograr un mejor desempeño y resultados.
- Informar sobre las decisiones y acciones que se llevan a cabo dentro de la entidad.

Estos tipos de mensaje responden a las necesidades de la empresa y por lo mismo se generan desde los niveles superiores por lo que se considera importante añadir los requerimientos de comunicación de los niveles operativos:

- Obtener y dar respuesta a las inquietudes que surgen respecto a las decisiones y acciones de los niveles directivos.
- Opinar sobre asuntos internos en los que tienen relación.

Estas necesidades se pueden traducir en los siguientes tipos de mensaje:

Tabla 40:
Tipos de mensajes considerados dentro del plan de comunicación interna

Tipos de mensaje	Causas	Objetivos	Dirección de la comunicación	Tipo de canal	Urgencia y relevancia para el trabajo
Mensaje de control	Actividades propias del trabajo	Regular, controlar y dirigir la ejecución de tareas	Vertical descendente	Formal	Alta
Mensaje de innovación	Actividades humanas	Diagnosticar, innovar, motivar y moralizar al personal	Vertical descendente	Formal, Informal	Media
Mensaje de mantenimiento	Comunicaciones restantes	Optimizar, corregir, integrar y mantener	Multidireccional	Formal, Informal	Media / Alta
Mensaje de respuesta	Retroalimentación	Informar, responder	Vertical ascendente	Formal	Baja
Mensaje de opinión	Participación	Argumentar, opinar	Multidireccional	Formal, informal	Baja

Fuente: Elaboración propia

6.4 PÚBLICOS

Los públicos de la organización se dividen en dos categorías para la aplicación del plan:

- Altos Mandos.- Las autoridades que se posicionan en los niveles superiores de la estructura organizacional.
 - Fiscal General
 - Fiscales Provinciales
 - Asesores
- Directivos.- Todo el personal (Mandos medios) que ocupa puestos jerárquicos que mantienen personal a su cargo.
 - Director Financiero administrativo
 - Director de RR.HH.
 - Director de Comunicación social

- Dirección Escuela de Fiscales
 - Dirección de Investigaciones
 - Entre otras
- Funcionarios.- El personal que reporta o responde ante un directivo.
 - Fiscales
 - Asistentes de Fiscales
 - Secretarias/os
 - Administrativos
 - Personal de soporte
 - Choferes
 - Operativos

6.4.1 Matriz Axiológica

Tabla 41:
Matriz axiológica

Grupos/ Principios y valores	Usuarios	Autoridades	Proveedores	Empleados	Estado	Medio Ambiente
Ética	X	X	X	X	X	X
Transparencia	X	X		X	X	
Lealtad	X		X	X	X	
Creatividad	X			X		
Liderazgo	X			X		
Objetividad	X	X		X	X	
Equidad	X		X	X		X
Responsabilidad Social	X			X	X	X

Fuente: Elaboración propia

6.4.2 Matriz Causa – Problema – Efecto – Solución

Tabla 42:
Matriz Causa-Problema-Efecto-Solución

CAUSA	PROBLEMA	EFEECTO	SOLUCIÓN
La institución no cuenta con un Plan de Comunicación eficiente, ni un sistema de comunicación adecuado a todos los públicos internos	Falta de una cultura corporativa definida y apropiada por parte del personal de la Fiscalía General del Estado	Problemas de comunicación que inciden en un mal clima laboral	Elaborar un Plan de Comunicación Interna orientado a redefinir la cultura corporativa de la Fiscalía General del Estado y mejorar el clima laboral de la Institución.
No existen canales o vías para que el personal pueda hacerse escuchar	Poca participación del personal en la empresa, y poca retroalimentación en niveles superiores e inferiores.	Personal se siente ajeno a la entidad, no genera un sentido de pertenencia	Optimizar los canales de comunicación formales, tanto verticales como horizontales y abrir vías de comunicación ascendentes para mejorar la participación del personal en la empresa y mejorar el flujo de información.
No existe difusión de los principales elementos de la cultura organizacional	Problemas en las relaciones interpersonales del personal	Se produce un mal clima laboral interno	Establecer estrategias para la mejora de las relaciones interpersonales del personal a fin de mejorar el clima laboral mediante la difusión de la identidad y cultura organizacional.

Fuente: Elaboración propia

6.5 MATRIZ ESTRATÉGICA:

Tabla 43:
Matriz Estratégica

OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ESTRATEGIAS
<p>Mejorar el clima laboral entre las jerarquías de la empresa, para contribuir al fortalecimiento y logro de los objetivos de la Fiscalía General del Estado, mediante la optimización de la comunicación interna, dentro del primer año de ejecución de la propuesta.</p>	<p>O1 Optimizar los canales de comunicación formales, tanto verticales como horizontales y abrir vías de comunicación ascendentes para mejorar la participación del personal en la empresa y mejorar el flujo de información.</p>	<p>1.1 Mejorar el flujo y eficiencia de la comunicación vertical descendente</p>
		<p>1.2 Establecer mecanismos de evaluación de la comunicación interna</p>
		<p>1.3 Aumentar la calidad y cantidad de retroalimentación en la comunicación interna</p>
	<p>O2 Establecer estrategias para la mejora de las relaciones interpersonales del personal a fin de mejorar el clima laboral mediante la difusión de la identidad y cultura organizacional.</p>	<p>2.1 Fortalecimiento de la identidad institucional y la cultura organizacional</p>
		<p>2.2 Disminuir los problemas interpersonales por mala comunicación</p>
		<p>2.3 Aumentar la motivación del personal</p>
		<p>2.4 Reforzar el sentido de pertenencia a la empresa y sus principios organizacionales</p>

Fuente: Elaboración propia

6.6 MATRIZ DE ACCIONES

Tabla 44:
Matriz de acciones – objetivo 1

O1 Objetivo 1: Optimizar los canales de comunicación formales, tanto verticales como horizontales y abrir vías de comunicación ascendentes para mejorar la participación del personal en la empresa y mejorar el flujo de información.						
ESTRATEGIA	TÁCTICA	TIPO	ACTIVIDADES	PÚBLICO	MENSAJE	RESPONSABLE
1.1 Mejorar el flujo y eficiencia de la comunicación vertical descendente	1.1.1 Realización de una auditoría de Comunicación	Participativa	<ol style="list-style-type: none"> Designación de un equipo de trabajo conformado por profesionales en comunicación, del departamento de Comunicación social. Establecimiento de objetivos para la auditoría de comunicación. Definir responsable de las áreas, direcciones, departamentos o unidades misionales que formarán parte de la auditoría y coordinación con comunicación. Diseño de instrumentos de investigación. Realización de la auditoría de forma semestral, o cuando se detecten problemas de comunicación a nivel general. <p>Producto</p> <ol style="list-style-type: none"> Informe de auditoría de comunicación interna 	Funcionarios	Mensaje de retroalimentación	Departamento de Comunicación Social DIRCOM
	1.1.2 Creación de una revista interna mensual digital	Informativa - Difusionista	<ol style="list-style-type: none"> Conformación de un equipo de trabajo compuesto por personal de distintos niveles. Determinación de los contenidos de la revista, enfocándose en mensajes de innovación y de control. Recopilación de la información necesaria. Diseño y maquetación por el diseñador gráfico de la organización. Publicación de la revista, a través de la intranet - WEB <p>Lugar:</p> <ol style="list-style-type: none"> Distribución a través del intranet de la entidad, p. Web, vía mail y redes sociales <p>Producto</p> <ol style="list-style-type: none"> Revista interna digital 	Funcionarios Directivos	Mensajes de control Mensajes de innovación	Departamento de Comunicación social Dirección de Redes y Sistemas Dirección Administrativa y Financiera
	1.1.3 Utilización de códigos de color en los mensajes	Difusionista	<ol style="list-style-type: none"> Se propone la utilización de colores designados según la importancia y urgencia de los mensajes que se transmiten a través de los canales digitales principalmente a través de intranet y correo electrónico. a fin de facilitar al usuario el atribuir importancia y atención a los mensajes mas importantes (mensajes de control, mantenimiento) frente a los menos importantes (mantenimiento, opinión). <p>Lugar:</p> <ol style="list-style-type: none"> Publicaciones electrónicas (Tableros electrónicos, intranet, redes sociales, email) <p>Producto</p> <ol style="list-style-type: none"> Código de color Rojo=Mensaje de control Amarillo=Mensaje de innovación Verde=Mensaje de mantenimiento Celeste=Mensaje de opinión 	Funcionarios	Todo tipo de mensajes	Departamento de Comunicación Social

O1 Objetivo 1: Optimizar los canales de comunicación formales, tanto verticales como horizontales y abrir vías de comunicación ascendentes para mejorar la participación del personal en la empresa y mejorar el flujo de información.

ESTRATEGIA	TÁCTICA	TIPO	ACTIVIDADES	PÚBLICO	MENSAJE	RESPONSABLE
	1.1.4 Implementación de tableros de anuncios electrónicos	Informativa - Difusionista	<ol style="list-style-type: none"> Determinación de lugares estratégicos para la ubicación de las pantallas o tableros electrónicos, siendo estos aquellos en los cuales exista un alto tráfico del personal. Compra de 11 pantallas planas de 32 pulgadas. 1 pantalla para cada Edificio de la Fiscalía en Pichincha. La interconexión de los mismos a un computador central para el control de contenidos Designación de responsables para el control de los contenidos de los tableros. Coordinación con el personal de comunicación para la diagramación de la información. Coordinación con el personal de sistemas para la interconexión de pantallas La administración de las comunicaciones las llevará a cabo el Departamento de Comunicación Social. Mediante las pantallas se transmitirá información referente a boletines, actividades internas de integración, cronogramas, entre otras. <p>Lugar:</p> <ol style="list-style-type: none"> Sitios de mayor tráfico, corredores y salas abiertas. 	Funcionarios Directivos Publico externo	Mensajes de mantenimiento	Departamento de Comunicación Social Dirección de Redes y Sistemas
1.2 Establecer mecanismos de evaluación de la comunicación interna	1.2.1 Realización de sondeos y observaciones sobre la eficiencia y eficacia de la comunicación interna	Participativa	<ol style="list-style-type: none"> Elaboración de informes de observación por parte de los voceros sobre la respuesta, entendimiento y conformidad del personal a las comunicaciones. Realización de sondeos con preguntas clave sobre la respuesta a las comunicaciones mediante encuestas vía internet al personal <p>Producto</p> <ol style="list-style-type: none"> Informe de auditoría interna de comunicación a cargo de la DIRCOM 	Funcionarios – Aplica a las personas designadas como voceros de cada área	Mensajes de respuesta	Comunicación social Vocero de cada unidad misional o dirección
	1.2.2 Creación de un buzón virtual exclusivo para el personal, para receptor opiniones y sugerencias	Participativa	<ol style="list-style-type: none"> Creación de una dirección Web para buzón virtual de comentarios y sugerencias. Lanzamiento y promoción vía intranet y Tableros Electrónicos del buzón virtual. Administración del buzón virtual por parte del Departamento de Comunicación Social quien direccionará las sugerencias y requerimientos a las direcciones o unidades misionales respectivas Las respuestas a los requerimientos de las realizarán vía correo electrónico o tableros electrónicos según sea de carácter general o personal. <p>Producto</p> <ol style="list-style-type: none"> Buzón Virtual (a través de una cuenta de correo electrónico y un blog manejado por el departamento de Comunicación Social) 	Funcionarios	Mensajes de respuesta	Departamento de Comunicación Social
	1.2.3 Creación de un puesto de Community Manager, para la administración de redes sociales para la transmisión de información formal e informal	Conductista - Difusionista	<ol style="list-style-type: none"> Designación de un profesional de comunicación del Departamento de Comunicación Social para cubrir el puesto de Community Manager. Administración del perfil institucional de la Fiscalía en Facebook y la cuenta en twitter para la transmisión de información importante en tiempo real Difusión de las direcciones web de la Fiscalía a través de canales internos de comunicación (Tableros electrónicos, e mail, intranet) <p>Producto</p> <ol style="list-style-type: none"> Comunicaciones vía redes sociales 	Funcionarios	Mensaje de innovación Mensaje de mantenimiento Mensaje de opinión	Community Manager – Departamento de Comunicación Social

O1 Objetivo 1: Optimizar los canales de comunicación formales, tanto verticales como horizontales y abrir vías de comunicación ascendentes para mejorar la participación del personal en la empresa y mejorar el flujo de información.						
ESTRATEGIA	TÁCTICA	TIPO	ACTIVIDADES	PÚBLICO	MENSAJE	RESPONSABLE
1.3 Aumentar la calidad y cantidad de retroalimentación en la comunicación interna	1.3.1 Realización de un taller para designar voceros, encargados de manejar y difundir la información de parte de los altos mandos, para evitar rumores, confusiones y malos entendidos	Participativa	<ol style="list-style-type: none"> De cada dirección y cada unidad misional, se designará un vocero, Se realiza un taller para explicar la función del vocero al personal Planificación de reuniones y coordinación de horarios del personal y directivos. El vocero estará en contacto con los directivos, altos mandos y sus propios compañeros. Realización de reuniones mensuales. Redacción y difusión de informes de reunión al personal. <p>Producto</p> <ol style="list-style-type: none"> Voceros internos por áreas, direcciones, departamentos o unidades misionales 	Funcionarios Directivos	Mensajes de manteniendo y respuesta	Departamento de Comunicación Social Voceros designados por departamento, dirección o unidad misional
	1.3.2 Realización de reuniones mensuales entre el personal de una misma área	Conductista - Participativa	<ol style="list-style-type: none"> Los integrantes de cada área se reunirán mensualmente para discutir temas de importancia, y llegar a un consenso Se tratarán temas acordes a sugerencias o reclamos generales del área El vocero del área será el encargado de recopilar los aspectos concluyentes de la reunión El Vocero transmitirá al personal las decisiones importantes comunicadas directamente por los altos mandos. El vocero recopilará la opinión del personal de cada área para ser transmitida a los Altos Mandos <p>Producto</p> <ol style="list-style-type: none"> Informe de reuniones de área 	Funcionarios Directivos	Mensajes de opinión	Personal de cada área o departamento Vocero de cada Departamento, Dirección o Unidad Misional

Fuente: Elaboración propia

Tabla 45:
Matriz de acciones – objetivo 3

O2 Objetivo 2: Establecer estrategias para la mejora de las relaciones interpersonales del personal a fin de mejorar el clima laboral mediante la difusión de la identidad y cultura organizacional.						
ESTRATEGIA	TÁCTICA	TIPO	ACTIVIDADES	PÚBLICO	MENSAJE	RESPONSABLE
2.1 Fortalecimiento de la identidad institucional y la cultura organizacional	2.1.1 Realización de actividades de integración	Participativa	<ol style="list-style-type: none"> 1. Planificación conjunta entre los departamentos de Comunicación Social, Recursos Humanos y Dirección administrativa y Financiera. 2. Comunicación Social se encarga de la promoción y difusión de las actividades propuestas. 3. Recursos Humanos maneja la planificación de las actividades recreativas e integradoras. 4. Dirección administrativa y financiera evalúa y entrega el presupuesto necesario. 5. Las actividades integradoras propuestas son: 6. Día de la Fiscalía. 7. Fiestas cívicas 8. Feriados generales (Navidad, cumpleaños por área) 	Funcionarios Directivos Altos Mandos	Mensaje de innovación, opinión	Departamento de Comunicación Social Departamento de RR.HH. Dirección Administrativa y Financiera
	2.1.2 Realización de desayunos mensuales entre Altos Mandos, Directivos y Funcionarios	Participativa	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mensualmente los Altos Mandos se reunirán en un desayuno planificado en un restaurante, para compartir con el personal Directivo y funcionarios de un área determinada. 2. Cada mes se rotará el área que asistirá el desayuno. 3. Mediante la actividad se pretende acerca a los altos mandos a los niveles operativos de la organización 	Funcionarios Directivos Altos Mandos	Mensaje de innovación, opinión	Departamento de Comunicación Social
	2.1.3 Integración del personal en actividades de responsabilidad social	Participativa	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mediante Lobbying aplicados por personal del Departamento de Comunicación Social, se logran acuerdos para la entrega de bienes incautados que puedan otorgar un beneficio a personas de escasos recursos. 	Funcionarios Público externo	Mensaje de innovación, opinión	Departamento de Comunicación Social Dirección Administrativa y Financiera
2.2 Disminuir los problemas interpersonales por mala comunicación	2.2.1 Realización de talleres sobre comunicación asertiva	Conductista	<ol style="list-style-type: none"> 1. Contratación de un profesional sobre el trato interpersonal. 2. Planificación de dos talleres anuales sobre comunicación asertiva. 	Funcionarios	Mensajes de innovación	Departamento de Comunicación Social Departamento de RR.HH. Personal profesional subcontratado

O2 Objetivo 2: Establecer estrategias para la mejora de las relaciones interpersonales del personal a fin de mejorar el clima laboral mediante la difusión de la identidad y cultura organizacional.						
ESTRATEGIA	TÁCTICA	TIPO	ACTIVIDADES	PÚBLICO	MENSAJE	RESPONSABLE
	2.2.2 Creación de un departamento de Bienestar Social	Participativa - Conductista	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realización de la propuesta de creación de un departamento de Bienestar Social a los altos mandos a través del vocero, y bajo la gestión de Comunicación Social. 2. Diseño de puestos de trabajo por parte del Departamento de RR.HH. 3. Aprobación y entrega de rubros por parte del Departamento Administrativo y financiero 4. Contratación del personal de Bienestar Social. 	Funcionarios Directivos	Mensaje de innovación, mantenimiento	Departamento de Comunicación Social Departamento de RR.HH. Dirección Administrativa y Financiera
2.3 Aumentar la motivación del personal	2.3.1 Realización de talleres sobre resolución de conflictos	Conductista	<ol style="list-style-type: none"> 1. Contratación de un profesional sobre el trato interpersonal. 2. Planificación de dos talleres anuales sobre resolución de conflictos. 	Funcionarios	Mensajes de innovación	Departamento de Comunicación Social Departamento de RR.HH. Profesional subcontratado
	2.3.2 Realización de talleres para el reconocimiento de logros y objetivos al personal	Conductista	<ol style="list-style-type: none"> 1. Implementar un programa de entrega de certificados de reconocimiento al alcance de objetivos para el personal. 2. En el caso de Fiscales realizar la entrega de certificados en casos de importancia 	Funcionarios Directivos	Mensajes de innovación	Departamento de Comunicación Social Departamento de RR.HH. Dirección Adm. y Financiera
	2.3.3 Capacitar continuamente al personal	Conductista	<ol style="list-style-type: none"> 1. Elaboración de un manual de funciones para el personal. 2. Realización de capacitaciones semestrales para el nuevo personal acerca de temas afines a su desenvolvimiento profesional. 	Funcionarios	Mensajes de innovación	Departamento de Comunicación Social Departamento de RR.HH. Dirección Adm. y Financiera
2.4 Reforzar el sentido de pertenencia a la empresa y sus principios organizacionales	2.4.1 Difundir la filosofía corporativa mediante afiches o carteles corporativos	Difusionista	<ol style="list-style-type: none"> 1. Diseño de los carteles o afiches corporativos por el personal de diseño gráfico de la empresa. 2. Determinación de los lugares estratégicos para la ubicación de los afiches. 3. Implementación de un afiche que incluya el cronograma de actividades de integración por cada área (fiestas locales, cumpleaños y fiestas cívicas.) <p>Producto</p> <ol style="list-style-type: none"> 4. Afiches, carteles 	Funcionarios	Mensajes de control Mensajes de mantenimiento	Departamento de Comunicación Social Departamento de RR.HH. Dirección Adm. y Financiera

O2 Objetivo 2: Establecer estrategias para la mejora de las relaciones interpersonales del personal a fin de mejorar el clima laboral mediante la difusión de la identidad y cultura organizacional.						
ESTRATEGIA	TÁCTICA	TIPO	ACTIVIDADES	PÚBLICO	MENSAJE	RESPONSABLE
	2.4.2 Realización de talleres de inducción y entrenamiento al personal Fiscal	Difusionista - Conductista	<ol style="list-style-type: none"> Designación de los responsables para impartir los talleres. Realización de dos talleres anuales enfocados a la actuación y principios morales y éticos de los Fiscales Enfoque de contenidos basado en los principios organizacionales y el estilo de trabajo dentro de la organización. Realización de evaluación sobre los contenidos abordados durante el taller mediante test virtuales. 	Funcionarios, Directivos., Altos mandos	Mensajes de control Mensajes de innovación Mensajes de mantenimiento	Departamento de Comunicación Social Departamento de RR.HH. Dirección Adm. y Financiera
	2.4.3 Entrega anual de material informativo impreso y multimedia	Difusionista	<ol style="list-style-type: none"> Selección de los contenidos a informar. Diseño del material por parte del equipo de diseño gráfico de la empresa. Impresión y elaboración de material audiovisual para su distribución del material al personal. El material multimedia presentará la información de forma interactiva. El material a entregarse incluirá: Código de ética Manuales de Funciones Reglamento institucional Vademecum Catálogo de Delitos <p>Producto</p> <ol style="list-style-type: none"> Material impreso y multimedia 	Funcionarios	Mensajes de control	Departamento de Comunicación Social Departamento de RR.HH. Dirección Adm. y Financiera

Fuente: Elaboración propia

6.7 CRONOGRAMA

Tabla 46:
Cronograma de implementación del Plan de comunicación

OBJETIVO	ESTRATEGIA	TÁCTICA	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	
O1 Objetivo 1: Optimizar los canales de comunicación formales, tanto verticales como horizontales y abrir vías de comunicación ascendentes para mejorar la participación del personal en la empresa y mejorar el flujo de información.	1.1 Mejorar el flujo y eficiencia de la comunicación vertical descendente	1.1.1 Realización de una auditoría de Comunicación													
		1.1.2 Revista interna mensual digital													
		1.1.3 Utilización de códigos de color en los mensajes													
		1.1.4 Implementación de tableros de anuncios electrónicos													
	1.2 Establecer mecanismos de evaluación de la comunicación interna	1.2.1 Realización de sondeos y observaciones sobre la eficiencia y eficacia de la comunicación interna													
		1.2.2 Buzón virtual exclusivo para el personal, para receptar opiniones y sugerencias													
		1.2.3 Puesto de Community Manager, para la administración de redes sociales para la trasmisión de información formal e informal													
	1.3 Aumentar la calidad y cantidad de retroalimentación en la comunicación interna	1.3.1 Realización de un taller para designar voceros, encargados de manejar y difundir la información de parte de los altos mandos, para evitar rumores, confusiones y malos entendidos													
		1.3.2 Realización de reuniones mensuales entre el personal de una misma área													
	O2 Objetivo 2: Establecer estrategias para la mejora de las relaciones interpersonales del personal a fin de mejorar el clima laboral mediante la difusión de la identidad y cultura organizacional.	2.1 Fortalecimiento de la identidad institucional y la cultura organizacional	2.1.1 Realización de actividades de integración												
2.1.2 Realización de desayunos mensuales entre Altos Mandos, Directivos y Funcionarios															
2.1.3 Integración del personal en actividades de responsabilidad social															
2.2 Disminuir los problemas interpersonales por mala comunicación		2.2.1 Realización de talleres sobre comunicación asertiva													
		2.2.2 Departamento de Bienestar Social													
2.3 Aumentar la motivación del personal		2.3.1 Realización de talleres sobre resolución de conflictos													
		2.3.2 Realización de talleres para el reconocimiento de logros y objetivos al personal													
		2.3.3 Capacitar continuamente al personal													
2.4 Reforzar el sentido de pertenencia a la empresa y sus principios organizacionales		2.4.1 Difundir la filosofía corporativa mediante afiches o carteles corporativos													
		2.4.2 Realización de talleres de inducción y entrenamiento al personal Fiscal													
	2.4.3 Entrega anual de material informativo impreso y multimedia														

Fuente: Elaboración propia

6.8 PRESUPUESTO

Tabla 47:
Presupuesto del plan de comunicación

OBJETIVO	ESTRATEGIA	TÁCTICA	ACTIVIDADES	DETALLE	COSTO ANUAL	TOTAL
O1 Objetivo 1: Optimizar los canales de comunicación formales, tanto verticales como horizontales y abrir vías de comunicación ascendentes para mejorar la participación del personal en la empresa y mejorar el flujo de información.	1.1 Mejorar el flujo y eficiencia de la comunicación vertical descendente	1.1.1 Realización de una auditoría de Comunicación	1 Realización de la auditoría de forma semestral, o cuando se detecten problemas de comunicación a nivel general.	Presupuesto asignado para gastos varios, para dos auditorías anuales, personal del DIRCOM realiza la auditoría	\$	500.00
		1.1.2 Creación de una revista interna mensual digital	1 Diseño y maquetación por el diseñador gráfico de la organización.	Presupuesto para cubrir costos de derechos de imágenes, y gastos varios, diseñador forma parte del DIRCOM, presupuesto para 12 publicaciones	\$	300.00
		1.1.3 Utilización de códigos de color en los mensajes	1 Publicaciones electrónicas (Tableros electrónicos, intranet, redes sociales, email)	No requiere inversión adicional	\$	-
		1.1.4 Implementación de tableros de anuncios electrónicos	1 Compra de 11 pantallas planas de 32 pulgadas. 1 pantalla para cada Edificio de la Fiscalía en Pichincha.	Costo por 11 pantallas e instalación	\$	9,900.00
	1.2 Establecer mecanismos de evaluación de la comunicación interna	1.2.1 Realización de sondeos y observaciones sobre la eficiencia y eficacia de la comunicación interna	1 Realización de sondeos con preguntas clave sobre la respuesta a las comunicaciones mediante encuestas vía internet al personal	No requiere inversión adicional	\$	-
		1.2.2 Creación de un buzón virtual exclusivo para el personal, para receptar opiniones y sugerencias	1 Buzón Virtual (a través de una cuenta de correo electrónico y un blog manejado por el departamento de Comunicación Social)	No requiere inversión adicional	\$	-
		1.2.3 Creación de un puesto de Community Manager,	1 Designación de un profesional de comunicación del Departamento de Comunicación Social para cubrir el puesto de Community Manager.	No requiere inversión, se propone que un profesional del DIRCOM tome el cargo de Community Manager	\$	-
	1.3 Aumentar la calidad y cantidad de retroalimentación en la comunicación interna	1.3.1 Realización de un taller para designar voceros, encargados de manejar y difundir la información de parte de los altos mandos,	1 Se realiza un taller para explicar la función del vocero al personal	Presupuesto estimado para 2 talleres anuales, costos por break (1dolar por persona x 800 personas promedio que componen el personal en Pichincha)	\$	1,600.00
		1.3.2 Realización de reuniones mensuales entre el personal de una misma área	1 Los integrantes de cada área se reunirán mensualmente para discutir temas de importancia, y llegar a un consenso	Reuniones a cargo de cada área	\$	-
	O2 Objetivo 2: Establecer estrategias para la mejora de las relaciones interpersonales del personal a fin de mejorar el clima laboral mediante la difusión de la identidad y cultura	2.1 Fortalecimiento de la identidad institucional y la cultura organizacional	2.1.1 Realización de actividades de integración	1. Día de la Fiscalía.	Presupuesto para actividad de integración, alimentos, entretenimiento, decoración	\$
2. Fiestas cívicas				Presupuesto para actividad de integración, alimentos, entretenimiento, decoración	\$	2,000.00
3. Feriados generales (Navidad, cumpleaños por área)				Presupuesto para actividad de integración	\$	6,000.00
2.1.2 Realización de desayunos mensuales entre Altos Mandos,			1 Mensualmente los Altos Mandos se reunirán en un desayuno planificado en un restaurante, para	Costo por restaurante y alimentación, promedio 40 personas por reunión, 12	\$	1,440.00

OBJETIVO	ESTRATEGIA	TÁCTICA	ACTIVIDADES	DETALLE	COSTO ANUAL	TOTAL	
organizacional.		Directivos y Funcionarios	compartir con el personal Directivo y funcionarios de un área determinada.	reuniones al año a 3 dólares por persona			
		2.1.3 Integración del personal en actividades de responsabilidad social	1 Mediante Lobbying aplicados por personal del Departamento de Comunicación Social, se logran acuerdos para la entrega de bienes incautados a personas de escasos recursos.	No requiere inversión	\$	-	
	2.2 Disminuir los problemas interpersonales por mala comunicación	2.2.1 Realización de talleres sobre comunicación asertiva	1. Contratación de un profesional sobre el trato interpersonal.		Costo por contratación de profesional	\$	600.00
			2. Planificación de dos talleres anuales sobre comunicación asertiva.		Presupuesto estimado para 2 talleres anuales, costos por break (1dolar por persona x 800 personas promedio que componen el personal en Pichincha)	\$	1,600.00
		2.2.2 Creación de un departamento de Bienestar Social	1 Contratación del personal de Bienestar Social.		Monto correspondiente a nómina de personal, área administrativa	\$	-
	2.3 Aumentar la motivación del personal	2.3.1 Realización de talleres sobre resolución de conflictos	1. Contratación de un profesional sobre el trato interpersonal.		Costo por contratación de profesional	\$	600.00
			2. Planificación de dos talleres anuales sobre resolución de conflictos.		Presupuesto estimado para 2 talleres anuales, costos por break (1dolar por persona x 800 personas promedio que componen el personal en Pichincha)	\$	1,600.00
		2.3.2 Realización de talleres para el reconocimiento de logros y objetivos al personal	1 Implementar un programa de entrega de certificados de reconocimiento al alcance de objetivos para el personal.		Presupuesto para diseño e impresión de certificados	\$	200.00
		2.3.3 Capacitar continuamente al personal	1. Elaboración de un manual de funciones para el personal.		Impresión de manuales, presupuesto de 1 dólar por persona	\$	800.00
	2. Realización de capacitaciones semestrales para el nuevo personal acerca de temas afines a su desenvolvimiento profesional.			Presupuesto estimado para 2 capacitaciones, costos por break (1dolar por persona x 800 personas promedio que componen el personal en Pichincha)	\$	1,600.00	
	2.4 Reforzar el sentido de pertenencia a la empresa y sus principios organizacionales	2.4.1 Difundir la filosofía corporativa mediante afiches o carteles corporativos	1 Afiches, carteles		Presupuesto para impresión de afiches y carteles	\$	400.00
		2.4.2 Realización de talleres de inducción y entrenamiento al personal Fiscal	1 Realización de dos talleres anuales enfocados a la actuación y principios morales y éticos de los Fiscales		Presupuesto estimado para 2 talleres, costos por break (1dolar por persona x 800 personas promedio que componen el personal en Pichincha)	\$	1,600.00
		2.4.3 Entrega anual de material informativo impreso y multimedia	1 Impresión y elaboración de material audiovisual para su distribución del material al personal.		Presupuesto para impresión y producción de material audiovisual	\$	2,000.00
	SUB TOTAL					\$	38,740.00
	Imprevistos 5%					\$	1,937.00
TOTAL					\$	40,677.00	

Fuente: Elaboración propia

6.9 CUADRO DE RESUMEN

Tabla 48:
Cuadro de resumen

Obj. Gral	Obj. Específico	Estrategias	Tácticas	Públicos	Tipos	Mensaje	Cronograma (Meses)	Actividades	Presupuesto	Evaluación	Indicadores	Monitoreo/ Responsables	Observaciones
Mejorar el clima laboral entre las jerarquías de la empresa, para contribuir al fortalecimiento y logro de los objetivos de la Fiscalía General del Estado, mediante la optimización de la comunicación interna, dentro del primer año de ejecución de la propuesta.	O1 Optimizar los canales de comunicación formales, tanto verticales como horizontales y abrir vías de comunicación ascendentes para mejorar la participación del personal en la empresa y mejorar el flujo de información.	1.1 Mejorar el flujo y eficiencia de la comunicación vertical descendente	1.1.1 Realización de una auditoría de Comunicación	Funcionarios	Participativa	Mensaje de retroalimentación	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 X X X X X X X X X X X X	Presupuesto asignado para gastos varios, para dos auditorías anuales, personal del DIRCOM realiza la auditoría	\$ 500.00	Informe de auditoría	Porcentaje de áreas auditadas = Áreas auditadas / Áreas totales de la fiscalía	Departamento de Comunicación Social DIRCOM	Realización de la auditoría de forma semestral, o cuando se detecten problemas de comunicación a nivel general.
			1.1.2 Creación de una revista interna mensual digital	Funcionarios Directivos	Informativa - Difusionista	Mensajes de control Mensajes de innovación	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 X X X X X X X X X X X X	Presupuesto para cubrir costos de derechos de imágenes, y gastos varios, diseñador forma parte del DIRCOM, presupuesto para 12 publicaciones	\$ 300.00	Encuesta	Gusto por la revista = # de funcionarios a las que les gusta la revista / # de funcionarios encuestados	Departamento de Comunicación social Dirección de Redes y Sistemas Dirección Administrativa y Financiera	Diseño y maquetación por el diseñador gráfico de la organización.
			1.1.3 Utilización de códigos de color en los mensajes	Funcionarios	Difusionista	Todo tipo de mensajes	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 X X X X X X X X X X X X	No requiere inversión adicional	\$ -	Encuesta	Comprensión = # de funcionarios que comprenden el código / número de funcionarios encuestados	Departamento de Comunicación Social	Publicaciones electrónicas (Tableros electrónicos, intranet, redes sociales, email)
			1.1.4 Implementación de tableros de anuncios electrónicos	Funcionarios Directivos Publico externo	Informativa - Difusionista	Mensajes de mantenimiento	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 X X X X X X X X X X X X	Costo por 11 pantallas e instalación	\$ 9,900.00	Encuesta	Cobertura = # de funcionarios que ven el tablero entre 1 y 3 min al día / # de funcionarios encuestados	Departamento de Comunicación Social Dirección de Redes y Sistemas	Compra de 11 pantallas planas de 32 pulgadas. 1 pantalla para cada Edificio de la Fiscalía en Pichincha.
		1.2 Establecer mecanismos de evaluación de la comunicación interna	1.2.1 Realización de sondeos y observaciones sobre la eficiencia y eficacia de la comunicación interna	Funcionarios – Aplica a las personas designadas como voceros de cada área	Participativa	Mensajes de respuesta	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 X X X X X X X X X X X X	No requiere inversión adicional	\$ -	Encuesta	Participación = # de funcionarios que participan en el sondeo / # de funcionarios encuestados	Comunicación social Vocero de cada unidad misional o dirección	Realización de sondeos con preguntas clave sobre la respuesta a las comunicaciones mediante encuestas vía internet al personal
			1.2.2 Creación de un buzón virtual exclusivo para el personal, para receptor opiniones y sugerencias	Funcionarios	Participativa	Mensajes de respuesta	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 X X X X X X X X X X X X	No requiere inversión adicional	\$ -	Encuesta	Participación = # de funcionarios que utilizan el buzón virtual / # de funcionarios encuestados	Departamento de Comunicación Social	Buzón Virtual (a través de una cuenta de correo electrónico y un blog manejado por el departamento de Comunicación Social)
			1.2.3 Creación de un puesto de Community Manager, para la administración de redes sociales para la transmisión de información formal e informal	Funcionarios	Conductista - Difusionista	Mensaje de innovación Mensaje de mantenimiento Mensaje de opinión	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 X X X X X X X X X X X X	No requiere inversión, se propone que un profesional del DIRCOM tome el cargo de Community Manager	\$ -	Observación – Registros internos	Difusión = # de mensajes o anuncios formales e informales realizados a través de redes sociales / # de mensajes o anuncios formales e informales emitidos por el Departamento de Comunicación Social	Community Manager – Departamento de Comunicación Social	Designación de un profesional de comunicación del Departamento de Comunicación Social para cubrir el puesto de Community Manager.

Obj. Gral	Obj. Específico	Estrategias	Tácticas	Públicos	Tipos	Mensaje	Cronograma (Meses)	Actividades	Presupuesto	Evaluación	Indicadores	Monitoreo/ Responsables	Observaciones	
		1.3 Aumentar la calidad y cantidad de retroalimentación en la comunicación interna	1.3.1 Realización de un taller para designar voceros, encargados de manejar y difundir la información de parte de los altos mandos, para evitar rumores, confusiones y malos entendidos	Funcionarios	Participativa	Mensajes de manteniendo y respuesta	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 X X X X X X X X X X X X	Presupuesto estimado para 2 talleres anuales, costos por break (1dolar por persona x 800 personas promedio que componen el personal en Pichincha)	\$ 1,600.00	Conteo de participantes	Participación = Número de funcionarios que asisten / Número de funcionarios invitados.	Departamento de Comunicación Social	Se realiza un taller para explicar la función del vocero al personal	
			1.3.2 Realización de reuniones mensuales entre el personal de una misma área	Directivos	Conductista - Participativa	Mensajes de opinión	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 X X X X X X X X X X X X	Reuniones a cargo de cada área	\$ -	Conteo de participantes	Participación = Número de funcionarios que asisten / Número de funcionarios invitados.	Voceros designados por departamento, dirección o unidad misional	Los integrantes de cada área se reunirán mensualmente para discutir temas de importancia, y llegar a un consenso	
	O2 Objetivo 2: Establecer estrategias para la mejora de las relaciones interpersonales del personal a fin de mejorar el clima laboral mediante la difusión de la identidad y cultura organizacional.	2.1 Fortalecimiento de la identidad institucional y la cultura organizacional	2.1.1 Realización de actividades de integración	Funcionarios Directivos Altos Mandos	Participativa	Mensaje de innovación, opinión	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 X X X X X X X X X X X X	Presupuesto para actividad de integración, alimentos, entretenimiento, decoración de integración	\$ 14,000.00	Conteo de participantes	Participación = Número de funcionarios que asisten / Número de funcionarios invitados.	Departamento de Comunicación Social Departamento de RR.HH. Dirección Administrativa y Financiera	1. Día de la Fiscalía. 2. Fiestas cívicas 3. Feriados generales (Navidad, cumpleaños por área)	
				2.1.2 Realización de desayunos mensuales entre Altos Mandos, Directivos y Funcionarios	Funcionarios Directivos Altos Mandos	Participativa	Mensaje de innovación, opinión	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 X X X X X X X X X X X X	Costo por restaurante y alimentación, promedio 40 personas por reunión, 12 reuniones al año a 3 dólares por persona	\$ 1,440.00	Conteo de participantes	Participación = Número de funcionarios que asisten / Número de funcionarios invitados.	Departamento de Comunicación Social	Mensualmente los Altos Mandos se reunirán en un restaurante, para compartir con el personal Directivo y funcionarios de un área determinada.
				2.1.3 Integración del personal en actividades de responsabilidad social	Funcionarios Público externo	Participativa	Mensaje de innovación, opinión	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 X X X X X X X X X X X X	No requiere inversión	\$ -	Conteo de participantes	Participación = Número de funcionarios que asisten / Número de funcionarios invitados.	Departamento de Comunicación Social Dirección Administrativa y Financiera	Mediante Lobbying aplicados por personal del Departamento de Comunicación Social, se logran acuerdos para la entrega de bienes incautados a personas de escasos recursos.
			2.2 Disminuir los problemas interpersonales por mala comunicación	2.2.1 Realización de talleres sobre comunicación asertiva	Funcionarios	Conductista	Mensajes de innovación	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 X X X X X X X X X X X X	Costo por contratación de profesional Presupuesto estimado para 2 talleres anuales, costos por break (1dolar por persona x 800 personas promedio que componen el personal en Pichincha)	\$ 2,200.00	Conteo de participantes	Participación = Número de funcionarios que asisten / Número de funcionarios invitados.	Departamento de Comunicación Social Departamento de RR.HH. Personal profesional subcontratado	1. Contratación de un profesional sobre el trato interpersonal. 2. Planificación de dos talleres anuales sobre comunicación asertiva.
				2.2.2 Creación de un departamento de Bienestar Social	Funcionarios Directivos	Participativa - Conductista	Mensaje de innovación, mantenimiento	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 X X X X X X X X X X X X	Monto correspondiente a nómina de personal, área administrativa	\$ -	Encuesta	Participación = número de funcionarios que han recibido asistencia de Bienestar Social / Número de funcionarios que solicitaron asistencia de Bienestar Social	Departamento de Comunicación Social Departamento de RR.HH. Dirección Administrativa y Financiera	Contratación del personal de Bienestar Social

Obj. Gral	Obj. Específico	Estrategias	Tácticas	Públicos	Tipos	Mensaje	Cronograma (Meses)	Actividades	Presupuesto	Evaluación	Indicadores	Monitoreo/ Responsables	Observaciones
		2.3 Aumentar la motivación del personal	2.3.1 Realización de talleres sobre resolución de conflictos	Funcionarios	Conductista	Mensajes de innovación	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 X X	Costo por contratación de profesional Presupuesto estimado para 2 talleres anuales, costos por break (1dolar por persona x 800 personas promedio que componen el personal en Pichincha)	\$ 2,200.00	Conteo de participantes	Participación = Número de funcionarios que asisten / Número de funcionarios invitados.	Departamento de Comunicación Social Departamento de RR.HH. Profesional subcontratado	1. Contratación de un profesional sobre el trato interpersonal. 2. Planificación de dos talleres anuales sobre resolución de conflictos.
			2.3.2 Realización de talleres para el reconocimiento de logros y objetivos al personal	Funcionarios Directivos	Conductista	Mensajes de innovación	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 X X	Presupuesto para diseño e impresión de certificados	\$ 200.00	Conteo de participantes	Participación = Número de funcionarios que asisten / Número de funcionarios invitados.	Departamento de Comunicación Social Departamento de RR.HH. Dirección Adm. y Financiera	Implementar un programa de entrega de certificados de reconocimiento
			2.3.3 Capacitar continuamente al personal	Funcionarios	Conductista	Mensajes de innovación	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 X X X X X X X X X X X X	Impresión de manuales, presupuesto de 1 dólar por persona Presupuesto estimado para 2 capacitaciones, costos por break (1dolar por persona x 800 personas promedio que componen el personal en Pichincha)	\$ 2,400.00	Conteo de participantes	Participación = Número de funcionarios capacitados/ Número de funcionarios totales	Departamento de Comunicación Social Departamento de RR.HH. Dirección Adm. y Financiera	1. Elaboración de un manual de funciones para el personal. 2. Realización de capacitaciones semestrales para el nuevo personal acerca de temas afines a su desenvolvimiento profesional.
		2.4 Reforzar el sentido de pertenencia a la empresa y sus principios organizacionales	2.4.1 Difundir la filosofía corporativa mediante afiches o carteles corporativos	Funcionarios	Difusionista	Mensajes de control Mensajes de mantenimiento	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 X	Presupuesto para impresión de afiches y carteles	\$ 400.00	Encuesta	Difusión = # de funcionarios que conocen los afiches o carteles / # de funcionarios encuestados	Departamento de Comunicación Social Departamento de RR.HH. Dirección Adm. y Financiera	Afiches, carteles
			2.4.2 Realización de talleres de inducción y entrenamiento al personal Fiscal	Funcionarios, Directivos., Altos mandos	Difusionista - Conductista	Mensajes de control Mensajes de innovación Mensajes de mantenimiento	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 X X	Presupuesto estimado para 2 talleres, costos por break (1dolar por persona x 800 personas promedio que componen el personal en Pichincha)	\$ 1,600.00	Conteo de participantes	Participación = Número de funcionarios que asisten / Número de funcionarios invitados.	Departamento de Comunicación Social Departamento de RR.HH. Dirección Adm. y Financiera	Realización de dos talleres anuales enfocados a la actuación y principios morales y éticos de los Fiscales
			2.4.3 Entrega anual de material informativo impreso y multimedia	Funcionarios	Difusionista	Mensajes de control	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 X	Presupuesto para impresión y producción de material audiovisual	\$ 2,000.00	Conteo de material	Cobertura= # de unidades de material informativo impreso o multimedia entregadas / # de funcionarios	Departamento de Comunicación Social Departamento de RR.HH. Dirección Adm. y Financiera	Impresión y elaboración de material audiovisual para su distribución del material al personal.

Fuente: Elaboración propia

6.10 CONTROL Y EVALUACIÓN

La evaluación del plan se debe ampliar de acuerdo a las actividades que se van desarrollando.

En las reuniones semanales y mensuales es necesario examinar el cumplimiento de las tácticas propuestas y analizar el desarrollo de las actividades de manera que se puedan tomar acciones correctivas y decisiones según surjan imprevistos.

El responsable de llevar a cabo este plan de mejora de la comunicación, debe presentar reportes constantes acerca de los resultados obtenidos. La investigación continua es necesaria de manera que se evalúe la reacción del personal ante las acciones propuestas de manera que se pueda determinar si el balance es positivo.

Los métodos de evaluación para determinar el cumplimiento y resultados de este plan deben estar a cargo del responsable de la ejecución y bajo el monitoreo de la alta dirección de la organización.

Estos métodos pueden ser la elaboración de pequeños diagnósticos o la implementación de sistemas pasivos participativos de investigación.

La siguiente matriz propone algunos instrumentos para evaluar e indicadores para cuantificar la medición de logros.

Tabla 49:
Matriz de Evaluación

ESTRATEGIA	TÁCTICA	MENSAJE	INSTRUMENTO	INDICADOR
Objetivo 1: Optimizar los canales de comunicación formales, tanto verticales como horizontales y abrir vías de comunicación ascendentes para mejorar la participación del personal en la empresa y mejorar el flujo de información.				
1.1 Mejorar el flujo y eficiencia de la comunicación vertical descendente	1.1.1 Realización de una auditoría de Comunicación	Mensaje de retroalimentación	Informe de auditoría	Porcentaje de áreas auditadas = Áreas auditadas / Áreas totales de la fiscalía
	1.1.2 Creación de una revista interna mensual digital	Mensajes de control Mensajes de innovación	Encuesta	Gusto por la revista = # de funcionarios a las que les gusta la revista / # de funcionarios encuestados
	1.1.3 Utilización de códigos de color en los mensajes	Todo tipo de mensajes	Encuesta	Comprensión = # de funcionarios que comprenden el código / número de funcionarios encuestados
	1.1.4 Implementación de tableros de anuncios electrónicos	Mensajes de mantenimiento	Encuesta	Cobertura = # de funcionarios que ven el tablero entre 1 y 3 min al día / # de funcionarios encuestados
1.2 Establecer mecanismos de evaluación de la comunicación interna	1.2.1 Realización de sondeos y observaciones sobre la eficiencia y eficacia de la comunicación interna	Mensajes de respuesta	Encuesta	Participación = # de funcionarios que participan en el sondeo / # de funcionarios encuestados
	1.2.2 Creación de un buzón virtual exclusivo para el personal, para receptor opiniones y sugerencias	Mensajes de respuesta	Encuesta	Participación = # de funcionarios que utilizan el buzón virtual / # de funcionarios encuestados
	1.2.3 Creación de un puesto de Community Manager, para la administración de redes sociales para la transmisión de información formal e informal	Mensaje de innovación Mensaje de mantenimiento Mensaje de opinión	Observación – Registros internos	Difusión = # de mensajes o anuncios formales e informales realizados a través de redes sociales / # de mensajes o anuncios formales e informales emitidos por el Departamento de Comunicación Social
1.3 Aumentar la calidad y cantidad de retroalimentación en la comunicación interna	1.3.1 Realización de un taller para designar voceros, encargados de manejar y difundir la información de parte de los altos mandos, para evitar rumores, confusiones y malos entendidos	Mensajes de manteniendo y respuesta	Conteo de participantes	Participación = Número de funcionarios que asisten / Número de funcionarios invitados.
	1.3.2 Realización de reuniones mensuales entre el personal de una misma área	Mensajes de opinión	Conteo de participantes	Participación = Número de funcionarios que asisten / Número de funcionarios invitados.
Objetivo 2: Establecer estrategias para la mejora de las relaciones interpersonales del personal a fin de mejorar el clima laboral mediante la difusión de la identidad y cultura organizacional.				
2.1 Fortalecimiento de la identidad institucional y la cultura organizacional	2.1.1 Realización de actividades de integración	Mensaje de innovación, opinión	Conteo de participantes	Participación = Número de funcionarios que asisten / Número de funcionarios invitados.
	2.1.2 Realización de desayunos mensuales entre Altos Mandos, Directivos y Funcionarios	Mensaje de innovación, opinión	Conteo de participantes	Participación = Número de funcionarios que asisten / Número de funcionarios invitados.
	2.1.3 Integración del personal en actividades de responsabilidad social	Mensaje de innovación, opinión	Conteo de participantes	Participación = Número de funcionarios que asisten / Número de funcionarios invitados.

2.2 Disminuir los problemas interpersonales por mala comunicación	2.2.1 Realización de talleres sobre comunicación asertiva	Mensajes de innovación	Conteo de participantes	Participación = Número de funcionarios que asisten / Número de funcionarios invitados.
	2.2.2 Creación de un departamento de Bienestar Social	Mensaje de innovación, mantenimiento	Encuesta	Participación = número de funcionarios que han recibido asistencia de Bienestar Social / Número de funcionarios que solicitaron asistencia de Bienestar Social
2.3 Aumentar la motivación del personal	2.3.1 Realización de talleres sobre resolución de conflictos	Mensajes de innovación	Conteo de participantes	Participación = Número de funcionarios que asisten / Número de funcionarios invitados.
	2.3.2 Realización de talleres para el reconocimiento de logros y objetivos al personal	Mensajes de innovación	Conteo de participantes	Participación = Número de funcionarios que asisten / Número de funcionarios invitados.
	2.3.3 Capacitar continuamente al personal	Mensajes de innovación	Conteo de participantes	Participación = Número de funcionarios capacitados/ Número de funcionarios totales
2.4 Reforzar el sentido de pertenencia a la empresa y sus principios organizacionales	2.4.1 Difundir la filosofía corporativa mediante afiches o carteles corporativos	Mensajes de control Mensajes de mantenimiento	Encuesta	Difusión = # de funcionarios que conocen los afiches o carteles / # de funcionarios encuestados
	2.4.2 Realización de talleres de inducción y entrenamiento al personal Fiscal	Mensajes de control Mensajes de innovación Mensajes de mantenimiento	Conteo de participantes	Participación = Número de funcionarios que asisten / Número de funcionarios invitados.
	2.4.3 Entrega anual de material informativo impreso y multimedia	Mensajes de control	Conteo de material	Cobertura= # de unidades de material informativo impreso o multimedia entregadas / # de funcionarios

Fuente: Elaboración propia

CONCLUSIONES

- La Cultura corporativa de la Fiscalía no se ha difundido hacia todo el personal, ni se manifiesta con fuerza debido a la falta de un sistema de comunicación que integre a todos los funcionarios, a más de considerar el gran número de personas que componen la organización. Esta falta de difusión de su cultura ha provocado una falta de identidad institucional entre el personal, provocando a su vez problemas en cuanto al clima laboral.
- El clima laboral es un aspecto que toma importancia dentro de las organizaciones puesto que incide de forma directa sobre los resultados generales. En la Fiscalía General del Estado se detectó un clima laboral positivo entre el personal que trabaja dentro de una misma área, mientras que los indicadores mostraron inconformidad y falta de comunicación entre funcionarios y directivos o altos mandos, es decir, en el flujo vertical de la cadena de mando.
- Los problemas de comunicación interna encontrados en la Fiscalía General del Estado, mediante la aplicación de investigación de campo, fueron principalmente la falta de canales de comunicación eficientes y veraces en el flujo vertical ascendente, es decir, dentro de las comunicaciones dirigidas desde los niveles operativos hacia los niveles directivos.

RECOMENDACIONES

- A través de la aplicación del Plan de Comunicación propuesto, se podrá difundir la Cultura corporativa de la Fiscalía a todos los niveles, sin embargo, se recomienda que dentro de los sondeos y auditorías destinados a determinar la eficiencia de la comunicación interna, se incluya el estudio del clima laboral, a fin de mantener un conocimiento continuo de los niveles de satisfacción laboral y asegurar con esto el mejor desempeño del personal.
- Realizar revisiones trimestrales al plan de comunicación, a fin de actualizar el mismo y acoplarse a situaciones imprevistas en las cuales el plan de comunicación deba adaptarse a fin de mantener la eficiencia de las estrategias propuestas. La responsabilidad de revisar y actualizar el plan corre a cargo del Departamento de Comunicación Social de la Fiscalía General del Estado.
- Diseñar un plan de comunicación anual a fin de mantener buenos niveles de comunicación interna, y fortalecer la Cultura e identidad corporativa de la organización. Esta actividad estará a cargo del Departamento de Comunicación Social de la Fiscalía General del Estado.

REFERENCIAS

- 1) Alhama, Rafael. (2005). Nuevas formas organizativas. Juan Martinez Coll.
- 2) Arancibia, Joselyn. (2008). Clima organizacional como herramienta de gestión. Editorial virtual EUMED.
- 3) Baguer, Ángel. (2005). Alerta: descubre de forma sencilla y práctica los problemas de tu empresa. Madrid: Ediciones Díaz de Santos. P. 115.
- 4) Ballvé, A. M., & Debeljuh, P. (2006). Misión y valores: la empresa en busca de su sentido. Gestión 2000
- 5) Bernal, César. (2006). Metodología de la Investigación. Madrid: Pearson Educación
- 6) Borrini, Alberto.(2005). Publicidad, diseño y empresa. Madrid: Ediciones Infinito
- 7) Capriotti, Paúl. (1999). Planificación estratégica de la imagen corporativa. Madrid: Editorial Ariel.
- 8) Carretón, María. (2007). Las Relaciones Públicas en la Comunicación Interna. España: Netbiblo
- 9) Cees B.M., Van Riel. (1997). Comunicación Corporativa. Madrid: Editorial Prentice Hall; Primera edición;
- 10) Costa, Joan. (2004) Diseñar para los ojos..
- 11) Dasí, Fernando; Martínez, Rafael; Martínez, Vilanova. (2000). Comunicación y negociación comercial. Madrid: ESIC Editorial..
- 12) Diez, Sara. (2005). Técnicas de comunicación: La comunicación en la empresa. Madrid: Ideas Propias.
- 13) Dupuy, Emmanuel, Thomas Devers & Raynaud Isabelle (2005): La communication Interne. 3ra Edición. CCI SA
- 14) Enrique, Ana María. (2008). La planificación de la comunicación empresarial. Barcelona: Universidad Autónoma de Barcelona.
- 15) Fernández, C. (1997). La Comunicación en las Organizaciones. México. Editorial Trillas.

- 16) Fernández-Ríos, Manuel. (1997). Eficacia organizacional: Concepto, desarrollo y evaluación. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- 17) Figueroa Bermúdez, R. A. (1999). Cómo Hacer Publicidad: Un Enfoque Teórico-Práctico. Pearson Educación.
- 18) Finch, James. (1996). Admistración. Pearson Educación.
- 19) Frías, Patricio. (2001). Desafíos de modernización de las relaciones laborales: hacia una nueva cultura y concertación empresarial. Lom Editores.
- 20) Gallegos, R. (2006). Tecnologías apropiadas para la Educación. Quito: CODEU, Corporación para el Desarrollo de la Educación Universitaria
- 21) Gan, Federico. (2007). Manual de Recursos Humanos. Editorial UOC..
- 22) Gandarilla (2001). Acciones comunicativas para fortalecer la comunicación interna de los Cuadros en la formación y desarrollo de las reservas de Empresa Azucarera Colombia, Edición electrónica gratuita. Texto completo en www.eumed.net/libros/2011a/895
- 23) García Jiménez, Jesús. (2000). La comunicación Interna. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- 24) García, Josefa; Ruiz, Antonio; Ventura, Rafael. (1999). La Laguna (Tenerife). Recuperado el 22 de agosto de 2011 de <http://www.ull.es/publicaciones/latina/biblio/icom98/81haba3.htm>
- 25) García, Nidia; Rojas, Marta; Campos, Natalia. (2002). La administración para el cambio y el mejoramiento de las instituciones educativas. Costa Rica: Editorial de la Universidad Costa Rica
- 26) Gadow, Fabiana. (2010). Dilemas. Ediciones Granica. S.A.
- 27) IICA Autor Corporativo. (2008). La Proyección de una Nueva Imagen Institucional. Costa Rica: IICA.
- 28) Ind, Nicholas. (2009). La imagen corporativa: estrategias para desarrollar programas de identidad eficaces. Ediciones Díaz de Santos
- 29) Isolve, M. (2005). Historia de la Ciencia y la Tecnología. México D.F.: Editorial Limusa.
- 30) Koenes, Avelina. (1997). Comunicación eficaz con la clientela. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

- 31) López-Hermoso, J. J. (2010). *Informática Aplicada a la Gestión de Empresas*. ESIC Editorial.
- 32) Luque Rodríguez, Jesús. (2008). *Cómo mejorar el clima laboral en equipos de trabajo*. Sindicato de Sanidad y Socio sanitarios de Málaga.
- 33) *Manuales de Administración*. (2008). *Comunicación Interna*. Madrid: Publicaciones Vértice.
- 34) Marchant Ramírez, Loreto. (2002). *Actualizaciones para el desarrollo organizacional*. Coll Editorial.
- 35) Marchant, Loreto. (2004). *Actualizaciones para el Management y el Desarrollo Organizacional*. Coll Editorial.
- 36) Marí Sáez, Victor. (2002). *Globalización, nuevas tecnologías y comunicación*. Madrid, Ediciones de la Torre
- 37) Marino, Ramon. (2005) *Diseño de paginas web y diseno grafico/ web Page and Graphic Design: Metodología y técnicas para la implementación de sitios web y para el diseño grafico*. Ideaspropias Editorial S.L.
- 38) Marr, R., & Echevarría, S. G. (1997). *La Dirección Corporativa de Los Recursos Humanos*. Ediciones Díaz de Santos.
- 39) Matilla, Kathy. (2008). *Los modelos de planificación estratégica en la teoría de las relaciones públicas*. Madrid: Editorial UOC.
- 40) Méndez, Carlos. (2006). *Clima organizacional en Colombia*. Bogotá: Universidad del Rosario.
- 41) Ministerio de Gobierno. (2010). *Código Orgánico de la Función Judicial*. Recuperado el 22 de febrero de http://www.mingobierno.gov.ec/dinage/codigo_organico_de_la_funcion_judicial.
- 42) Molestina Escudero, C. J. (1998). *Fundamentos de Comunicación científica y redacción técnica*. Bogotá: IICA.
- 43) Muchinsky, Paul. (2002). *Psicología aplicada al trabajo*. Cengage Learning Editores.
- 44) Muñoz, José Javier. (2004). *Nuevo diccionario de Publicidad, Relaciones Públicas y Comunicación Corporativa*. LibrosEnRed.

- 45) Muñoz Boda, M. S. (2010). Protocolo y Relaciones Públicas. Editorial Paraninfo.
- 46) N.M. Comunicaciones. (2010). Comunicación Interna. Recuperado el 15 de Diciembre de 2010, de RRPP Portal de Relaciones Públicas.: <http://www.rrppnet.com.ar/>
- 47) Nevado, Domingo. (1999). Control de gestión social. Madrid: Universidad de Castilla de la Mancha
- 48) Ongallo, Carlos. (2007). Manual de comunicación. Librería-Editorial Dykinson.
- 49) Palomo, María Teresa. (2010). Liderazgo y motivación de equipos de trabajo. ESIC Editorial
- 50) Pere Marqués (2001). La revolución educativa en la era Internet. Barcelona: CissPraxis
- 51) Pérez, Carlos. (2000) Lo que enseña el arte: la percepción estética en Arnheim. Editor Universitat de València
- 52) Reyes, Amelia. (2005). La auditoría de comunicación interna. Recuperado el 20 de agosto de 2011 de Af Comunicación Estratégica <http://afcomunicacionestrategica.com/Documents/La%20Auditor%C3%ADa%20de%20Comunicaci%C3%B3n%20Interna.pdf>
- 53) Ricupero, Sergio. (2007). Diseño Gráfico en el aula. Buenos Aires: Editorial Nobuko
- 54) Robbins, Stephen. (2005). Administración. México: Pearson Educación
- 55) Rodríguez Moguel, Ernesto. (2005). Metodología de la investigación. Universidad Autónoma de Tabasco.
- 56) Rodríguez, Raúl; Paredes, Alfredo. (2005). Cultura de la innovación y la gestión tecnológica para el desarrollo de los pueblos. Colombia: Convenio Andrés Bello.
- 57) Rodríguez, Verónica. (2008) Comunicación Corporativa: un derecho y un deber. Madrid: RIL Editores.
- 58) Romeo, Marina; Roca, Xavier. (2005). Comunicación interna en la empresa. Barcelona: Editorial UOC.

- 59) Ronquillo, José. (2006). Administración básica de la empresa familiar. Panorama Editorial.
- 60) Rowe, V. R. (2008). Comunicación corporativa. Un derecho y un deber. RIL Editores
- 61) Rubio, Fabián. (2011) Apuntes de la cátedra de Públicos Internos. Quito: Universidad de las Américas.
- 62) Salo, Nuria. (2005). Aprender a comunicarse en las organizaciones. Madrid: Editorial Paidós
- 63) Sánchez, Joaquín & Pintado, Teresa. (2009). Imagen Corporativa. Madrid: ESIC Editorial.
- 64) Siliceo, Alfonso. (2006). Capacitación y desarrollo de personal. Madrid: Editorial Limusa.
- 65) Silva, M. (1996). El Clima en las organizaciones. Teoría, método e intervención. Barcelona: Editorial EUB
- 66) Sunkel Guillermo, (2010) TIC's para la educación en América Latina. Buenos Aires: Congreso Iberoamericano de Educación.
- 67) Torres, Irene. (2006). Técnicas de comunicación. Quito: CODEU.
- 68) Umaña Montero, Enrique. (2007). Prácticas organizacionales y técnicas de entrevista en la gestión del potencia humano. Editorial Universidad Estatal a Distancia.
- 69) Vargas Hernández, Juan. (2007). La cultura organizacional. Editorial EOC.
- 70) www.eumed.net/libros/2011a/895

ANEXOS

Códigos de color en correos electrónicos.

Correo Contactos Agenda Bloc de notas ¿Qué hay de nuevo? - Correo en el celular Opciones de correo Ir

Revisar correo Nuevo Búsqueda de correo

Otras cuentas [Modificar]
EDSEBAS@HOTMAIL.COM

Carpetas [Añadir]
Buzón (4)
Borradores (12)
Enviados
Spam (508) [Vaciar]
Papelera [Vaciar]
Mis Fotos
Mis archivos adjuntos
(Publicidad)

Buzón

Ver: Todos | De contactos | No leídos | Marcados 1-25 mensajes de 2096 Primeros | Anteriores | Siguientes | Últimos

Borrar Spam Marcar como no leído Ir Mover... Ir

<input type="checkbox"/>	De	Asunto	Fecha	Tamaño
<input type="checkbox"/>	Banco Promerica	Nueva Agencia Plaza del Rancho vía a Tanda	07:03 pm	15KB
<input type="checkbox"/>	Sebastián Soria	Hola Pol...	mar, 9/11/12	6KB
<input type="checkbox"/>	Express	Tonight! Exclusive Online Savings!	lun, 9/10/12	17KB
<input type="checkbox"/>	Twitter	MAX CATTAN has requested to follow you on Twitter!	lun, 9/10/12	11KB
<input type="checkbox"/>	Twitter	Steve Aoki, CNN en Español, and 9 others have Tweets for you	mar, 9/4/12	76KB
<input type="checkbox"/>	Sebastián Soria	[Sin Asunto]	lun, 9/3/12	608KB
<input type="checkbox"/>	Sebastián Soria	LCD	lun, 9/3/12	6KB
<input type="checkbox"/>	Sebastián Soria	Batería	lun, 9/3/12	7KB
<input type="checkbox"/>	Sebastián Soria	Sebastián Soria <edsebas@yahoo.com> }	lun, 9/3/12	7KB
<input type="checkbox"/>	Twitter	sebastian soria, you have a new follower on Twitter	lun, 9/3/12	22KB
<input type="checkbox"/>	antonio@floresaenterprise.com	Fwd: Casa de Arriendo Urb. Florencia	dom, 9/2/12	418KB
<input type="checkbox"/>	UDLA-Bolsa de Empleo	Aplicación a Asistente de Mercadeo y Relaciones Públicas	dom, 9/2/12	4KB
<input type="checkbox"/>	accounts-noreply@google.com	Cambio de la contraseña de tu cuenta de Google	dom, 9/2/12	8KB
<input type="checkbox"/>	Google Account Recovery	Asistencia de contraseñas de Google	dom, 9/2/12	7KB
<input type="checkbox"/>	Twitter	sebastian soria, you have a new follower on Twitter	dom, 9/2/12	22KB
<input type="checkbox"/>	Express	Every Item For Men Buy 1, Get 1 50% Off!	dom, 9/2/12	18KB
<input type="checkbox"/>	Banco Promerica	TU ESTADO DE CUENTA ESTA DISPONIBLE	sáb, 9/1/12	18KB
<input type="checkbox"/>	edsebas@yahoo.com	IMG-20120831-00236.jpg	sáb, 9/1/12	47KB
<input type="checkbox"/>	Sebastian Soria	[Sin Asunto]	vie, 8/31/12	267KB
<input type="checkbox"/>	Sebastian Soria	[Sin Asunto]	vie, 8/31/12	294KB
<input type="checkbox"/>	Sebastian Soria	[Sin Asunto]	vie, 8/31/12	270KB
<input type="checkbox"/>	Cuponium Quito	Fabuloso 50% de Descuento en Blanqueamiento Dental en Smile Design!! Imp	vie, 8/31/12	146KB
<input type="checkbox"/>	Express	Weekend Plans? Every Item For Men Buy 1, Get 1 50% Off	vie, 8/31/12	18KB
<input type="checkbox"/>	American Eagle Outfitters	Take 30% Off & Get Free Shipping. All Weekend Long.	vie, 8/31/12	44KB
<input type="checkbox"/>	Multitrabajos.com	Hay nuevas ofertas publicadas en Multitrabajos.com	vie, 8/31/12	33KB

1-25 mensajes de 2096 Primeros | Anteriores | Siguientes | Últimos

Borrar Spam Marcar como no leído Ir Mover... Ir

TALLERES PARA MANEJO DE VOCERIAS E INTEGRACIÓN



Anuncios electrónicos internos por medio de pantallas.



Revista interna digital





INTRANET

Inicio | ¿Quiénes somos? | Servicios | Sala de Prensa | Contáctenos | Denuncias | Ley de Transparencia

Primer eje: Actuación y Gestión Procesal | Segundo eje: Política Criminal | Tercer eje: Investigaciones

Noticias | Asesoría Jurídica Gratuita - Investigaciones

Denuncie aquí | descarga el formato para denuncia de presuntas firmas falsas para CNE | DIRECTORIO DE FISCALÍAS

Orlando Ibarra recobró su libertad después de dos años de secuestro



Quito, 10 de septiembre del 2012.- La noche del 10 de septiembre, el ecuatoriano Orlando Ibarra fue trasladado hasta la base aérea de Quito, luego de recuperar su libertad el domingo pasado en Tumaco – Colombia. En conferencia de pren...

DIRECTORIO DE FISCALÍAS

Encuentra la ubicación de la fiscalía más cercana

Buzón de Sugerencias Virtual

Tú opinión es muy importante envíanos tus dudas o sugerencias y con gusto les daremos seguimiento