

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL

Facultad de Ciencias Sociales y Comunicación

Programa de Relaciones Públicas y Comunicación

Organizacional

Tesis previa a la obtención del título:

Licenciada en Relaciones Públicas y Comunicación

Organizacional

Modelo de Auditoría de Comunicación e Imagen Interna

para el Ministerio de Finanzas

Geovanna Alexandra Carrasco Solano

Directora de Tesis: Ana María Corral Calderón

Quito, Ecuador

Marzo, 2010.

Dedico este nuevo logro en mi vida a mis padres, a mi esposo y a mi hermana quienes estuvieron siempre apoyándome y me dieron fuerzas para seguir adelante, y lo dedico principalmente a mi pequeño tesorito, mi hija Thais, quien es mi impulso para continuar creciendo y a seguir adelante.

Introducción

La comunicación, identidad e imagen son aspectos importantes dentro de una organización. En el presente trabajo se abordan estos temas, con el fin de servir como una guía para las diferentes entidades del sector público.

La comunicación ha tomado cada vez mayor importancia dentro de una organización al considerar que, al igual que para los seres humanos es necesario comunicarse unos con otros, y así establecerse en la mente de los públicos y que los mismos logren identificar a la organización. Por lo cual para una institución pública es indispensable establecer vínculos, debido a que la misma atrae la atención de los medios y de la opinión pública con facilidad.

Dentro del sector público no se le da el valor necesario a la comunicación interna y externa, razón por la cual existe un alto grado de desconocimiento sobre las herramientas a utilizarse en la organización, al igual que el proceso a seguir al momento de establecer un análisis comunicacional y de imagen dentro de la entidad.

Por tanto, es necesario evaluar el proceso de comunicación, al igual la imagen que proyecta la organización ante sus empleados, tomando como la mejor alternativa para esto realizar una “Auditoría de Comunicación e Imagen Interna”, para establecer un diagnóstico de este proceso comunicacional, de la eficacia de las herramientas comunicacionales utilizadas y el grado de identificación de los públicos internos con la organización.

El presente documento muestra un Modelo de Auditoría de Comunicación e Imagen Interna el cual serviría como una guía para el sector público, debido a que este modelo se implantó en el Ministerio de Finanzas, siendo la primera vez que se realizaba este tipo de estudio dentro de esta organización.

1. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

El Ministerio de Finanzas a pesar de tener varias herramientas de comunicación, éstas no tienen la efectividad deseada ante los trabajadores del mismo, lo que causa desinformación y confusión entre el público interno de la organización.

A partir de la implementación de una auditoría de comunicación e imagen se establecerá un diagnóstico del proceso de comunicación y se podrá identificar con mayor exactitud los problemas comunicacionales de esta organización al igual que se podrá evidenciar el realce que se le ha dado a ciertas herramientas sin tomar en cuenta el alcance que tiene con el público interno.

2. TEMA

Modelo de Auditoría de Comunicación e Imagen Interna para el Ministerio de Finanzas.

3. OBJETIVOS

3.1. Objetivo General

- Determinar el grado de eficiencia de las herramientas de comunicación a través de la aplicación de un modelo de auditoría interna en el Ministerio de Finanzas.

3.2. Objetivos Específicos

- Recopilar información bibliográfica que permita realizar la investigación.
- Conocer la imagen del Ministerio de Finanzas ante sus empleados.
- Determinar el grado de identificación del personal con el Ministerio de Finanzas.
- Establecer el grado de conocimiento y utilización de herramientas de comunicación.

- Determinar el nivel de utilización de los elementos de la imagen visual del Ministerio de Finanzas.

4. IDEA A DEFENDER:

La aplicación de una Auditoría de Comunicación e Imagen Interna dentro del Ministerio de Finanzas permitirá medir el grado de eficacia y aceptación de las herramientas de comunicación, así como conocer el grado de identificación de los empleados con el mismo.

TABLA DE CONTENIDO

| | |
|--|----------|
| <i>Protocolo de Tesis</i> | <i>i</i> |
| | |
| <i>Capítulo I</i> | |
| <i>Comunicación</i> | |
| 1.1 Definición | 1 |
| 1.2 Antecedentes Históricos | 3 |
| 1.3 Importancia de la Comunicación | 5 |
| 1.4 Proceso de Comunicación | 6 |
| 1.5 Tipos de Comunicación | 11 |
| 1.6 Comunicación Organizacional | 12 |
| 1.6.1. Comunicación Interna | 13 |
| 1.6.1.1 Herramientas de Comunicación Interna | 15 |
| 1.6.2. Comunicación Externa | 18 |
| 1.6.2.1 Herramientas de Comunicación Externa | 19 |
| 1.7. Públicos | 24 |
| | |
| <i>Capítulo II</i> | |
| <i>Identidad e Imagen Corporativa</i> | |
| 2.1 Identidad Corporativa | 27 |
| 2.1.1 Elementos de la Identidad Corporativa | 28 |
| 2.2 Definición de Imagen | 30 |
| 2.3 Importancia de la Imagen | 34 |
| 2.4 Dimensiones de Imagen | 35 |

Capítulo III

Auditoría de Comunicación e Imagen, como sistema de evaluación.

| | |
|--|-----------|
| 3.1. Definición _____ | 37 |
| 3.2. Desarrollo de una Auditoría de Comunicación e Imagen _____ | 40 |
| 3.3. Técnicas de Valoración _____ | 44 |
| 3.3.1. Valoración Por Deméritos _____ | 45 |
| 3.3.2. Valoración Porcentual Lineal _____ | 47 |
| 3.3.3. Valoración Porcentual Ponderada _____ | 48 |
| 3.3.4. Valoración Total _____ | 48 |

Capítulo IV

Ministerio de Finanzas

| | |
|---|-----------|
| 4.1. Reseña Histórica _____ | 49 |
| 4.2. Identidad Corporativa _____ | 50 |
| 4.3. Organigrama Institucional _____ | 55 |

Capítulo V

Modelo de Auditoría de Comunicación e Imagen Interna Aplicada al Ministerio de Finanzas

| | |
|---|-----------|
| 5.1 Elección del Consultor: _____ | 61 |
| 5.2 Investigación: _____ | 61 |
| 5.2.1 Objetivos _____ | 61 |
| 5.2.2 Público _____ | 62 |
| 5.2.3 Tipo de Investigación _____ | 62 |
| 5.2.4 Técnicas de Recolección de Información _____ | 62 |
| 5.2.5 Universo _____ | 62 |
| 5.2.6 Muestra _____ | 63 |
| 5.3 Tabulación de Resultados: _____ | 70 |

| | |
|---------------------------------------|------------|
| 5.4 Valoración por Áreas | 92 |
| 5.5 Valoración Total | 94 |
| 5.6 Diagnóstico | 95 |
| | |
| <i>Capítulo VII</i> | |
| <i>Conclusiones y Recomendaciones</i> | |
| Conclusiones | 97 |
| Recomendaciones | 99 |
| | |
| <i>Bibliografía</i> | 101 |

Capítulo I:

Comunicación

1.1 Definición

La humanidad ha ido evolucionando con el paso de cada generación, a través de las cuales el ser humano ha desarrollado distintas formas de comunicación como gestos, señales, signos hasta llegar a lo que actualmente se conoce como comunicación.

La comunicación se ha convertido en una necesidad del ser humano, debido a que de esta forma se puede expresar los sentimientos, opiniones y principalmente a través de la misma se logra interactuar y relacionarse con otras personas.

Serrano es citado por José María Bernardo Paniagua, donde el autor define a la comunicación como un “proceso por el cual unos seres, unas personas, emisor y receptor (es), asignan significados a unos hechos producidos y, entre ellos, muy especialmente al comportamiento de los otros seres o personas.”¹

Otra definición es comunicar, la cual ha sido definida como “un proceso mas o menos complejo, en el que dos o más personas se relacionan y a través de un intercambio de mensajes con códigos similares tratan de comprenderse e influirse de forma que sus objetivos sean aceptados de la forma prevista.”²

La comunicación humana comprende varios aspectos, debido a que a través de esta se logra informar de varias formas, puede ser por medio de actitudes, actos, gestos, sonidos y al intercambiar información.

Al ver a la misma desde otro punto se la puede definir como “un proceso altamente personal gobernado por interpretaciones únicas de los mensajes humanos.”³

¹ BERNARDO, José. “Conocimiento y Lenguaje”. Edición Ángel López; Beatriz Gallardo. Valencia, España. 2005. P.23

² Apuntes de clase, “Relaciones Públicas II”. PUGA, Paulina. Abril, 2006.

³ GOLDHABER, Gerald. “Comunicación Organizacional”. Editorial Diana. México. P. 117.

Desde el punto de vista técnico, la comunicación es un proceso mediante el cual el elemento A envía un mensaje a un elemento B, este mensaje es transmitido por un sistema de signos, sonidos, señales y símbolos a través de un canal, estableciendo de esta manera una conexión entre el elemento A y el elemento B.

“La comunicación es la consideración y acción de impulsar un impulso o partícula desde el punto fuente, a través de una distancia, hasta el punto receptor; con la intención de hacer que exista en el punto receptor, una duplicación y comprensión de lo que emanó del punto fuente.”⁴

En el proceso es importante la comprensión del mensaje enviado, debido a que al ocurrir lo contrario es obvio que uno de los elementos está fallando razón por la cual no se estaría efectuando el proceso de comunicación.

También se puede decir que la comunicación “es todo proceso de interacción social por medio de símbolos y sistemas de mensajes. Incluye todo proceso en el cual la conducta de un ser humano actúa como estímulo de la conducta de otro ser humano. Puede ser verbal, o no verbal, interindividual o intergrupal.”⁵

Entonces, la comunicación, es un proceso mediante el cual los humanos transmiten y reciben información, en el cual ellos eligen los signos mediante los cuales transmitirán la misma, para que esta sea de fácil entendimiento, permitiendo la interacción de los seres humanos.

“La comunicación posee las siguientes propiedades:

- *Vectorial*: será un vector o un conducente con miras a potenciar la imagen de la organización.
- *Instrumental*: Instrumentos o herramientas para transportar o distribuir un mensaje.
- *Prospectiva*: Predice lo que podría pasar.”⁶

⁴ VILLALOBOS, Armando. “Relaciones Públicas, Proceso de Comunicación”. <http://www.rppnet.com.ar/relacionespublicas96.htm>. Julio, 2009.

⁵ LOMOV, Boris. “El problema de la comunicación en Psicología”. Editorial Ciencias Sociales. 1989. P. 89.

⁶ Apuntes de clase. “Comunicación Interna”. RAMOS, Darío. 2007.

En una organización es indispensable saber darles un buen uso a estas propiedades, y tenerlas siempre en cuenta, debido a que al no darles un buen uso se estaría dando una mala imagen a la misma, y no se podría observar con claridad los resultados de la comunicación en esta.

1.2 Antecedentes Históricos

El hombre desde los inicios de la historia ha buscado formas y maneras de comunicarse, informar y participar con otros seres humanos, por lo cual, el hombre ha adquirido nuevas, rápidas y eficientes formas de comunicación, para satisfacer la necesidad de comunicar.

Gracias a la comunicación humana se han ido creando nuevos canales, por lo que se puede decir que la comunicación que se establece entre dos o más personas se considera como el resultado de miles de métodos de expresión que se han desarrollado durante varios años.

Muchas de las palabras o sonidos que se utiliza al momento de expresar o comunicar son imitados o bastante parecidos a los de la naturaleza, mientras otros provienen de sonidos naturales del ser humano como: la risa o el llanto, siendo éstas las formas más antiguas de comunicarse evolucionando así hasta llegar a la comunicación a través del lenguaje.

El ser humano ha utilizado desde rudimentarios métodos como la escritura jeroglífica, la cual fue utilizada por los antiguos egipcios, los mismos que a través de figuras simbólicas talladas en piedra o en las paredes de cuevas expresaban lo que sentían y escribían su historia para dejarla como legado.

Los egipcios para crear la escritura jeroglífica se inspiraron en su entorno, de esta forma crearon los símbolos figurativos con los que se comunicaban.

La escritura jeroglífica “es un tipo de escritura que usa caracteres ideográficos combinándolos con caracteres fonéticos que representan uno o varios sonidos y que tiene su origen en un sistema pictográfico usado en la cultura Nagadiense.”⁷

Con el pasar del tiempo se fue desarrollando lo que hoy se conoce como alfabeto, el cual consiste de veinte y tres letras y que a través de la unión de las mismas se forman palabras, por medio de las cuales se comunican opiniones, sentimientos y formas de pensar.

A partir de la evolución de la escritura jeroglífica al alfabeto, y de la comunicación a través de sonidos guturales a desarrollar la pronunciación de palabras, se han desarrollado varios canales facilitando de esta manera la comunicación.

Los primeros canales de comunicación fueron banderas de distintos colores, para continuar así con la invención del papel, en el cual, poniendo en uso el alfabeto se plasmaban con tinteros y plumas diferentes mensajes.

Luego, el ser humano buscó una forma de enviar mensajes de forma más rápida a otros lugares, inventando así en 1844 una máquina a través de la cual se puede enviar y recibir mensajes en clave morse, la misma que fue atribuida a Samuel Morse. “El telégrafo fue inventado al mismo tiempo por Morse y Charles Wheatstone en 1837. Poco después se inició la construcción de una red de comunicación telegráfica. El primer mensaje telegráfico público se transmitió en 1844.”⁸

Bell intentó mejorar el instrumento creado por Samuel Morse, al detectar una falla en el elemento tuvo la visión de crear un aparato a través del cual se pueda reproducir la voz a grandes distancias, creando así el teléfono.

Luego vino la invención del televisor, a través del cual se podían mostrar diferentes imágenes que en el principio era en blanco y negro hasta que fue mejorado y poco a poco fueron adquiriendo colores las imágenes.

⁷ DOMENECH BELDA, Carolina: “[La escritura jeroglífica egipcia](http://www.cervantesvirtual.com/servlet/SirveObras/.htm)”: <http://www.cervantesvirtual.com/servlet/SirveObras/.htm> Julio, 2009

⁸ DELL’ORDINE, José Luis. “[Historia de la Comunicación](http://www.rppnet.com.ar/hiscomunicacion.htm)”. <http://www.rppnet.com.ar/hiscomunicacion.htm>. Julio, 2009.

En la actualidad, donde las personas se pueden comunicar a grandes distancias desde cualquier lugar y en tiempo real a través de teléfonos celulares y mejor aún, poder ver a otras personas que están en distintos lugares gracias a la internet.

Esto ha mejorado notablemente las relaciones con los migrantes, pero se está perdiendo un poco la comunicación interpersonal, lo cual interfiere en el desarrollo de la sociedad. Serrano es citado por López, los hermanos Bernardo Paniagua y Gallardo, en donde destaca la importancia que ha tenido la comunicación en la historia y el desarrollo del mundo actual. “Si en la historia del pensamiento, afirma, en los últimos treinta años hemos de buscar una palabra clave, sin duda esta palabra es <comunicación>.”⁹

1.3 Importancia de la Comunicación

La comunicación es el medio con el que los seres humanos transmiten mensajes, éstos se pueden transmitir a través de gestos, señas, oralmente, por escrito o por la vía que más cómodos se sientan las personas, siendo así lo más importante para el ser humano y la sociedad.

La comunicación es la habilidad de establecer contacto con la gente, por lo cual para ser un buen comunicador se necesita tener empatía con otras personas, para poder entenderlas y comprender lo que desea transmitir la otra persona.

Para que un sistema de comunicación sea eficaz debe existir retroalimentación, este es un paso elemental en el proceso de comunicación, debido a que al obtener una respuesta se puede evaluar el proceso de comunicación.

Así como la comunicación es importante dentro de una sociedad se debe recalcar la importancia que tiene la misma dentro de una organización, debido a que a través de ella se crean vínculos con sus público internos y externos, sin olvidar la incidencia que tiene en el público interno al momento de medir el grado de identificación hacia la organización debido a que es la principal herramienta al momento de formar una imagen en los públicos.

⁹ BERNARDO PANIAGUA, José María. “Conocimiento y Lenguaje”. Edición Ángel López; Beatriz Gallardo. Valencia, España. 2005. Pág. 23.

“En el caso de las instituciones financiadas con recursos públicos, esta comunicación se convierte en imprescindible. Es necesario informar a los ciudadanos sobre estas organizaciones y sus actuaciones.”¹⁰ Las organizaciones gubernamentales no dan mayor importancia a la comunicación, esto se debe principalmente a que no tienen competencia alguna, y las organizaciones públicas que han dado valor a la comunicación dentro de la misma se han dedicado a realizar propagandas a un partido político o candidato, utilizando los recursos del país.

“No hay que confundir, como muchos hacen, el explicar al resto de la sociedad la actividad de una determinada entidad con emplear recursos, especialmente cuando son públicos, para hacer propaganda del partido o responsable político que gestiona dicha entidad; los recursos empleados son de todos los ciudadanos y esto limita el modo en el que los puede emplear.”¹¹

1.4 Proceso de Comunicación

Para que exista un proceso de comunicación eficiente el mismo debe contener ciertos componentes elementales los cuales integran al proceso de comunicación y al funcionar se puede obtener el resultado deseado.

“La mayoría de los modelos de comunicación se incorporan cuatro elementos básicos.”¹²

Wilcox en su libro “Relaciones Públicas. Estrategias y Tácticas” muestra como ejemplo el modelo de David K. Berlo, el cual consta de un “emisor/fuente (codificador), un mensaje, un canal y un receptor (descodificador).”¹³

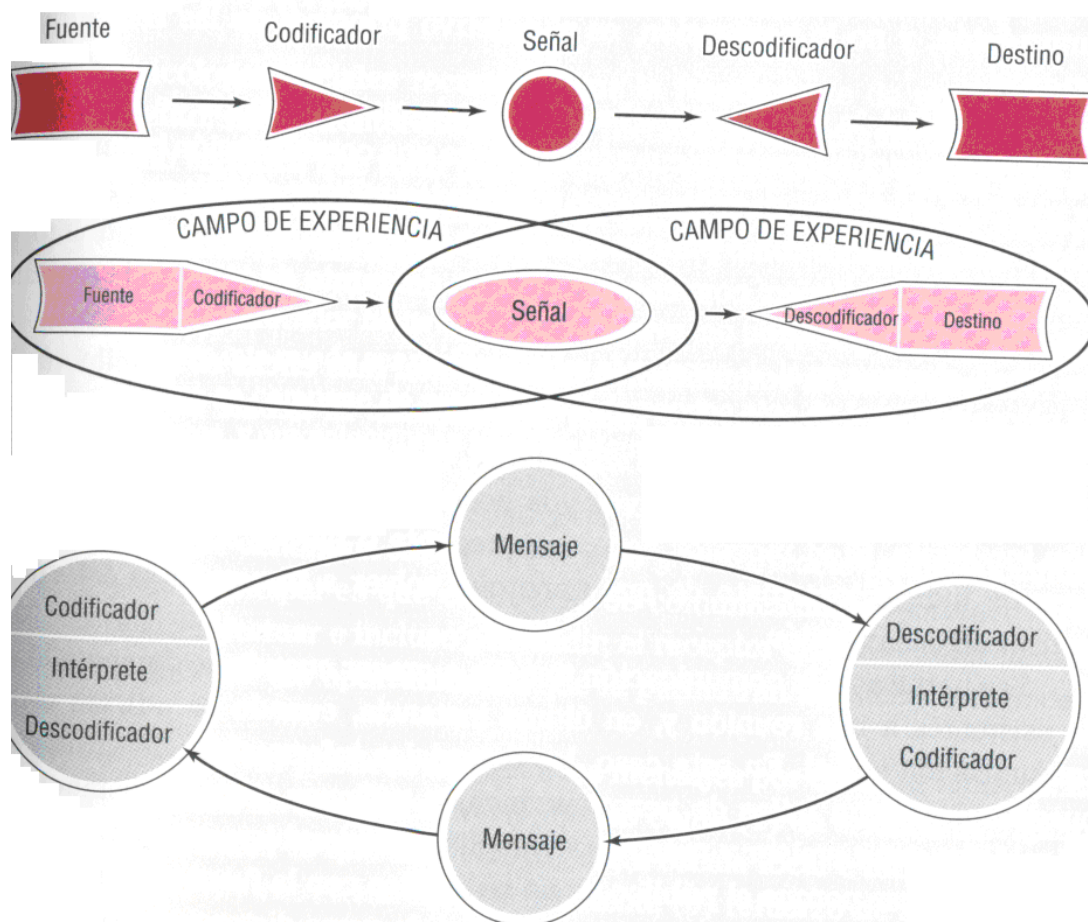
En el siguiente gráfico se puede observar la evolución de los procesos comunicacionales.

¹⁰ FERNANDEZ, Sergio. “Cómo gestionar la comunicación en organizaciones públicas y no lucrativas. Guías para la formación.” Narcea Ediciones. Madrid, España. 2007. P. 28.

¹¹ Ídem. P. 41.

¹² WILCOX, Dennis; CAMERON, Glen; XIFRA, Jordi. “Relaciones Públicas. Estrategias y Tácticas”. Octava Edición. Editorial: Pearson Educación, S.A. Madrid, España. 2006. P.220

¹³ Ídem.



Fuente: WILCOX, Dennis; CAMERON, Glen; XIFRA, Jordi. "Relaciones Públicas. Estrategias y Tácticas". Modelos definidos por Wilbur Schramm.

El analista Wilbur Schramm en sus primeros modelos muestra un modelo simple (arriba), mientras en su segundo modelo incorpora el campo de experiencia, lo que significa que existirá comunicación entre el codificador y el decodificador en el caso de que compartan un mismo lenguaje o un pasado educativo: y en su tercer modelo incorpora la retroalimentación, en donde tanto el emisor como el receptor interpretan y codifican mensaje, logrando así una evaluación del proceso de comunicación.¹⁴

En el presente documento se mostrará otros elementos que complementan el proceso comunicacional.

¹⁴Cfr. WILCOX, Dennis; CAMERON, Glen; XIFRA, Jordi. "Relaciones Públicas. Estrategias y Tácticas". Octava Edición. Editorial: Pearson Educación, S.A. Madrid, España. 2006. P.220 – 221.

Los elementos de este proceso son:

- *Fuente*: Es en donde aparece el mensaje primario, a partir del cual el emisor y decodificador recibirán la información, la cual será transmitida. Debe tener notoriedad pública y generar confianza al público.
- *Emisor*: Es la persona u organización que toma la iniciativa de comunicar, además, escoge los signos o imágenes y canal adecuados para transmitir un mensaje claro y conciso, y poder enviarlo de manera entendible.

“Persona u organización de la que emana la información, actuando como fuente de la misma.”¹⁵

“El emisor, que puede ser una persona o un grupo, es el encargado de producir el mensaje, ya sea verbal, escrito o expresivo”¹⁶.

- *Decodificador*: Es a quien va dirigido el mensaje. Su función es decodificar lo que el emisor quiere dar a conocer y aceptar el mensaje. El decodificador puede terminar el proceso de comunicación en el momento en que no emite una respuesta al emisor, así mismo como puede continuarlo, enviando una respuesta.

Los roles del emisor y receptor van cambiando al momento que existe retroalimentación, por lo cual el emisor pasaría a ser receptor y viceversa.

- *Mensaje*: “Los mensajes se derivan de la información.”¹⁷ Es el contenido o la información que el emisor desea dar a conocer. El mensaje debe ser claro, conciso y preciso, para que sea de fácil entendimiento.

¹⁵ SANZ, Luis. “Auditoría de la imagen de empresa. Métodos y técnicas de estudio de la imagen.” Editorial Síntesis. Madrid, España. 1996. P. 232.

¹⁶ PALOMO, María. “Liderazgo y motivación de equipos de trabajo”. ESIC Editorial. Madrid, España. 2007. P. 133.

¹⁷ GOLDHABER, Gerald. “Comunicación Organizacional”. Editorial Diana. México. 1984. P. 23

Para que un mensaje sea recibido lo más perfecto posible debe tener tres aspectos:

- Aspectos positivos con relación a la idea a comunicarse
 - Debe ser presentado en forma que capte la atención del destinatario
 - Debe ser lo más concreto posible para que se pueda llegar a las conclusiones previstas por el emisor.
-
- *Código*: Son los signos, señales, imágenes o símbolos, los cuales serán utilizados para la transmisión del mensaje. Viene a ser el lenguaje que será utilizado.

“Supone la aplicación de un determinado lenguaje, comprensible para los diferentes elementos que intervienen en el proceso de comunicación y apto para facilitar la comunicación entre el emisor y el receptor.”¹⁸

Es tarea del emisor cerciorarse que el decodificador maneje este lenguaje, debido a que si no lo utiliza no se obtendría una respuesta por parte del decodificador, y no se podría efectuar el proceso de comunicación puesto que no se realizó la retroalimentación.

- *Canal*: Es el medio a través del cual se emite el mensaje, creando así un vínculo entre el emisor y decodificador.
- *Contexto*: Es el ambiente o la situación particular donde se desarrolla el acto comunicativo.
- *Retroalimentación*: Es la parte en la que se puede controlar y evaluar al acto comunicacional.

La retroalimentación se realiza al momento en que se recibe un respuesta sea deseada o no, generando así interacción entre el emisor y decodificador.

¹⁸ SANZ, Luis. “Auditoría de la imagen de empresa. Métodos y técnicas de estudio de la imagen.” Editorial Síntesis. Madrid, España. 1996. P. 225.

A través de este elemento, el emisor puede comprobar si el codificador recibió bien el mensaje y también puede conocer como interpretó el mensaje enviado, por lo cual es un elemento sumamente importante.

“Las metas del proceso de comunicación son informar, persuadir, motivar o lograr la comprensión mutua.”¹⁹

Según el autor Goldhaber un proceso de comunicación cuenta con cuatro rasgos, los cuales deben ser imprescindibles para el mismo.²⁰

La comunicación es transaccional: La comunicación es un proceso dinámico, en constante movimiento.

“El uso del prefijo <trans> (en transición) indica que la comunicación es un proceso recíproco en el que ambas partes (el orador y receptor) se afectan mutuamente al enviar y al recibir mensajes.”²¹

La comunicación es personal: Debido a que cada persona es distinta y tiene diferentes percepciones, nunca un proceso de comunicación será igual o parecido a otro. “Son los individuos quienes determinan el significado, no las palabras.”²²

“Según sean nuestras necesidades, valores, sentimientos, apariencia física y las pasadas experiencias, responderemos o ignoraremos la información recibida.”²³

La comunicación es seriada: Este rasgo de la comunicación se refiere a la comunicación de persona a persona y esta pasa la información a otra persona. “Implica una serie paso a paso de mensajes repetidos. Es fácil comprender que casi toda la comunicación humana fluye de esta manera.”²⁴

“Los mensajes pueden cambiar su contexto al pasar de una persona a otra.”²⁵

¹⁹ WILCOX, Dennis; CAMERON, Glen; XIFRA, Jordi. “Relaciones Públicas. Estrategias y Tácticas”. Octava Edición. Editorial: Pearson Educación, S.A. Madrid, España. 2006. P. 217.

²⁰ Cfr. GOLDHABER, Gerald. “Comunicación Organizacional”. Editorial Diana. México. P. 114 – 117.

²¹ GOLDHABER, Gerald. “Comunicación Organizacional”. Editorial Diana. México. P. 114.

²² Ídem. P. 117

²³ Ídem.

²⁴ Idem. P. 120.

²⁵ Cfr. Idem. P. 113 – 124.

1.5 Tipos de Comunicación

Al momento de definir los tipos de comunicación se debe tomar en cuenta ciertos puntos importantes, primero, para establecer un proceso de comunicación se necesita dos o más personas, segundo, el intercambio de información a través de medios masivos, y tercero, implica el entendimiento.

Joan Costa propone las siguientes formas de comunicación:

- *“Comunicación Institucional:* Formas de comunicación y relación relativas a la política comunicacional, el esfuerzo del liderazgo del Presidente, la estrategia corporativa, las relaciones con los accionistas, las instituciones y administraciones públicas, los líderes de opinión, medios de comunicación y públicos estratégicos; gestionar la identidad y la imagen corporativa, la cultura organizacional, la política de patrocinios y mecenazgo, buen gobierno corporativo y acción social, gabinete de crisis.
- *Comunicación Organizativa:* Es la comunicación arraigada a las áreas funcionales de la organización. Se indaga sobre la pertenencia de los valores conductuales, el nivel de confiabilidad, camaradería, imparcialidad, respeto y orgullo por la organización por su área de trabajo. El objeto es identificar la cultura organizacional cubriendo los conceptos de comportamiento y clima; e identificar los sistemas de información gerencial.
- *Comunicación de Marketing:* Formas de comunicación que apoyan las ventas de bienes o servicios, buscan el contacto personal directo entre el vendedor y el futuro comprador, y son de carácter colectivo y masivo.”²⁶

²⁶ ALJURE, Andrés; COSTA, Joan. “Master Dircom: los profesores tienen la palabra”. Grupo Editorial DESIGN. La Paz, Bolivia. 2005. P. 54

1.6 Comunicación Organizacional

En la actualidad si una organización alcanza el éxito es debido a las buenas relaciones que han entablado con sus públicos, y esto se debe a que existe una buena comunicación con los mismos. Por lo cual la comunicación en Relaciones Públicas implica un proceso de intercambio de ideas, opiniones, y puntos de vista entre una organización y sus públicos.

“La comunicación organizacional es el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes.”²⁷

Para una organización es sumamente importante que dé a conocer todo lo que realiza, debido a que a través de este medio está teniendo un contacto con su público y estableciendo una relación de confianza y fidelidad en el mismo; permitiendo de esta forma, que al momento del apareamiento de un conflicto previsto o imprevisto, la organización tenga una base en sus públicos, y no permita que esto afecte a su imagen.

“Una organización debe pensar en los impactos que genera una organización fruto de la manera en como diligencie sus comunicaciones, que pueden ser tanto voluntarias; como no voluntarias. Entendiéndose que las voluntarias son comunicaciones planificadas, coordinadas y armónicas que apuntan la consecución de un fin; en cambio las involuntarias son las que la organización no puede minimizar, ya sea por negligencia propia o por la falta de asertividad a la hora de decodificar su entorno.”²⁸

La comunicación organizacional consiste en el envío de mensajes por parte de la organización sea hacia su público interno o externo y recepción de los mismos o viceversa, para lo cual, la misma debe utilizar las herramientas correctas para que el mensaje llegue correctamente, y la decodificación del receptor sea la deseada.

Para un mejor estudio de la comunicación organizacional se la divide en comunicación interna y externa.

²⁷ GOLDBABER, Gerald. “Comunicación Organizacional”. Editorial Diana. México. P. 23.

²⁸ RAMOS, Darío. “La lectura pública y la imagen global de una organización”.
http://asesorcom.blogspot.com/2007_06_19_archive.html. Julio, 2009.

1.6.1. Comunicación Interna

La comunicación interna es aquella que está dirigida específicamente al público interno, es decir a los trabajadores.

“Conjunto de acciones de comunicación dirigidas a los públicos internos de la empresa, con la intencionalidad de mejorar la cultura corporativa, mediante la implicación de sus empleados en el Proyecto de Empresa. Se efectúa con lo diferentes elementos integrantes de la organización (superiores, colaterales y subordinados) en su sinfín de circunstancias, especialmente para encontrar e intercambiar ideas, contrastar opiniones, tomar decisiones, etc.”²⁹

Otra definición acorde a esta tesis es la que propone Luis Puchol en su libro “Dirección y gestión de recursos humanos” en donde define a Comunicación Interna como “aquellos dispositivos encaminados a promover la comunicación de una empresa con su propio personal, tratando de organizar sus relaciones de trabajo o de promover su cohesión interna y su rendimiento.”³⁰

Se puede definir a comunicación interna como el “conjunto de actividades efectuadas por la organización para la creación y mantenimiento de las 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.”³¹

A través de la comunicación entre los empleados se busca mantener informado al público interno e implantar sentido de pertenencia en los mismos.

Si en una organización existe una buena comunicación interna la institución contará con un pilar muy importante, debido a que los trabajadores desarrollarán sentido de

²⁹ SANZ, Luis. “Auditoría de la imagen de empresa. Métodos y técnicas de estudio de la imagen.” Editorial Síntesis. Madrid, España. 1996. P. 226.

³⁰ PUCHOL, Luis. “Dirección y gestión de recursos humanos”. Séptima Edición. Editorial Díaz de Santos. Madrid, España. 2007. P. 333.

³¹ ANDRADE, Horacio. “Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica”. Editorial Netbiblo. España. 2005. P. 17.

pertenencia a la misma y a partir de esto desarrollarán mejor sus actividades y se evitará la existencia de problemas como los rumores, dentro de la organización.

Según el autor Gerald Goldhaber al momento de enviar mensajes dentro de una organización, existen distintos flujos comunicacionales como lo son:³²

- *Comunicación descendente:* Este flujo se origina en la alta directiva, ellos emiten un mensaje determinado y se da a conocer a partir de las jerarquías existentes en la organización o a partir del organigrama. Es decir se origina en los gerentes, continua con los jefes de área y supervisores para finalizar en los empleados. Este flujo comunicacional también es utilizado para controlar la conducta de los trabajadores.

Algunas organizaciones utilizan este flujo comunicacional debido a que “los empleados consideran a su supervisor directo como su alternativa preferida de canal de comunicación.”³³

“La comunicación descendente implica a todos aquellos mensajes que fluyen de la dirección con destino a los empleados.”³⁴

Este tipo de comunicación, es utilizado principalmente para dar a conocer políticas, reglas, regulaciones, beneficios o procedimientos.

- *Comunicación ascendente:* La organización se preocupa por conocer las opiniones y sugerencias de su personal. Este flujo funciona a través de los supervisores, debido a que ellos recogen la información de los empleados y la transmiten a los jefes de área, los mismos que informan a la alta gerencia.

“Se entiende por comunicaciones ascendentes aquellos mensajes que fluyen de los empleados hasta los superiores, normalmente con el propósito de formular preguntas, proporcionar feedback y hacer sugerencias.”³⁵

³² GOLDHABER, Gerald. “Comunicación Organizacional”. Editorial Diana. México. P. 131.

³³ MOSLEY, Donald; MEGGINSON, León; PIETRI, Paul. “Supervisión: La práctica del empowerment, desarrollo de equipos de trabajo y su motivación”. Sexta Edición. Editorial Cengage Learning Editores. México D.F., México. 2005. P.160.

³⁴ GOLDHABER, Gerald. “Comunicación Organizacional”. Editorial Diana. México. P. 131

³⁵ Ídem. P. 134.

- *Comunicación horizontal:* La comunicación horizontal es aquella que se da entre los miembros de un mismo nivel jerárquico, puede ser entre gerentes, departamentos, supervisores y empleados, por grupos o individual.
- *Comunicación dinámica:* Este tipo de comunicación es la más recomendada para una organización. A partir de la comunicación dinámica, todos los miembros de una organización interactúan, conociendo de esta manera los problemas, sugerencias y preguntas que puedan tener tanto los gerentes como los trabajadores, conociendo así las actividades que realizan los demás, creando un ambiente laboral propicio para todos los integrantes de la organización.

1.6.1.1 Herramientas de Comunicación Interna

Para un mejor desempeño de la comunicación interna dentro de una organización, la misma cuenta con varias herramientas, las cuales serán citadas a continuación.

- *Balance Social:* “Es una publicación de carácter anual, que tiene por objetivo facilitar a los empleados y colaboradores toda la información referente a los resultados económicos-financieros, balance contable, estrategias y proyectos, así como determinar cuantitativamente la filosofía empresarial y su proyección en el entorno social de la empresa.”³⁶
Se la utiliza para dar a conocer a los empleados las actividades que realizó la organización durante el año.
- *Boletines de información para los empleados:* “Suelen informar sobre promociones del personal, acontecimientos que se están organizando, anuncios de políticas de la empresa, noticias sobre sucursales, introducción de nuevos productos, logros de productividad de los equipos de empleados, oportunidades para asistir a cursos y seminarios, y los típicos anuncios del departamento de recursos humanos”³⁷. Es una herramienta utilizada para

³⁶ ONGALLO, Carlos. “Manual de comunicación: Guía para gestionar el conocimiento, la información y las relaciones humanas en empresas y organizaciones”. Librería-Editorial Dykinson. España. 2007. P.169.

³⁷ WILCOX, Dennis; CAMERON, Glen; XIFRA, Jordi.”Relaciones Públicas. Estrategias y Tácticas”. Octava Edición. Editorial: Pearson Educación, S.A. Madrid, España. 2006. P. 469.

informar a los empleados sobre distintas actividades a realizarse o dar a conocer cierta información.

- *Carteleras*: También conocidas como fanelógrafos, es utilizada para adherir boletines informativos, circulares o información amena.

Si una organización sabe aprovecharla al máximo, esta herramienta puede ser muy llamativa seleccionando la información precisa. “Esta herramienta puede llegar a convertirse en un buen método para transmitir informaciones importantes o urgentes.”³⁸

- *Fax*: El fax es utilizado para enviar noticias de último minuto o para dar a conocer decisiones y reglas que se regirán a partir de ese momento.
- *Flash informativo*: “Es una nota corta y redactada sencillamente, destinada a informar sin demora al personal, y que supone la comunicación de un resultado, modificación de estructura, de una decisión importante.”³⁹
- *Folletos*: También conocidos como dípticos, trípticos o prospectos. Generalmente este tipo de herramientas son utilizadas al momento del ingreso de un nuevo empleado a la organización, para que a través del mismo se informe de la cultura de la organización a la que va a pertenecer.
- *Intranet*: Se define al intranet como “redes locales de ordenadores conectadas entre sí, y a las cuales sólo puede acceder el personal autorizado por la compañía.”⁴⁰

A partir de este sistema se “puede compartir cinco servicios básicos para la comunicación interna; directorios, correo electrónico, archivos, impresión y administración de la red.”⁴¹

³⁸ ONGALLO, Carlos. “Manual de comunicación: Guía para gestionar el conocimiento, la información y las relaciones humanas en empresas y organizaciones”. Librería-Editorial Dykinson. España. 2007. P.173.

³⁹ Idem. P.187.

⁴⁰ JAUME, Aloy; ROMEO, Marina; ROCA, Xavier. “Comunicación interna de la empresa”. Editorial UOC. Barcelona, España. 2005. P.93.

⁴¹ Idem. P.200.

- *Mailing*: “El correo electrónico puede utilizarse para enviar mensajes individuales y boletines informativos al personal, transmitir comunicados de prensa, fotografías y dossier de prensa a los medios de comunicación.”⁴² Es una de las herramientas más utilizadas en la actualidad, debido a su rapidez, alcance y efectividad.
- *Revistas o periódico*: Es “el órgano de difusión a los miembros de la organización de noticias, eventos y todo tipo de información que de alguna forma tenga que ver con aquella.”⁴³
La revista interna “ayuda a promover la cultura de la organización, a crear y reforzar un sentido de pertenencia de sus miembros a favorecer la adopción de cambios en los procesos y en la misma estructura de la organización.”⁴⁴
- *Reuniones*: “Una reunión puede ser un acto de proporciones mucho menores, como, por ejemplo, una reunión de unos cuantos ejecutivos discutiendo sobre algún negocio en una mesa redonda. Sin embargo, el término “reunión” también se emplea en un sentido más amplio para describir conferencias, reuniones y seminarios colectivos”⁴⁵.

Es “la transmisión de informaciones en ambas direcciones detecta y valida, en algunas ocasiones, la temperatura laboral de la compañía.”⁴⁶

- *Vía Telefónica*: Una de las herramientas más utilizadas ha sido ésta, debido a que es la forma más rápida de comunicarse, aunque poco a poco está siendo suplantada por el mail, los mensajes escritos enviados por el celular o utilizando el Messenger.

⁴² WILCOX, Dennis; CAMERON, Glen; XIFRA, Jordi. “Relaciones Públicas. Estrategias y Tácticas”. Octava Edición. Editorial: Pearson Educación, S.A. Madrid, España. 2006. P. 415 y 416.

⁴³ ONGALLO, Carlos. “Manual de comunicación: Guía para gestionar el conocimiento, la información y las relaciones humanas en empresas y organizaciones”. Librería-Editorial Dykinson. España. 2007. P.166.

⁴⁴ ROJAS, Octavio. “Relaciones Públicas: La eficacia de la influencia”. Primera Edición. Editorial ESIC. Madrid, España. 2005. P.139

⁴⁵ SEEKINGS, David; FARRER, John. “Cómo organizar eficazmente reuniones y conferencias”. Editorial FC. Madrid, España. 2000. P. 26.

⁴⁶ CERVERA FANTONI, Ángel Luis: “Comunicación Total”. Editorial ESIC. Tercera Edición. Madrid, España. 2006. Pág. 320.

1.6.2. Comunicación Externa

Para una organización es de suma importancia lograr un nivel de identificación con sus públicos externos, por lo cual es elemental la comunicación entre los mismos, a partir de ésta los públicos percibirán una imagen de la organización.

La comunicación externa se define como el “conjunto de mensajes emitidos por la organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos o servicios. Abarca tanto lo que en términos generales se conoce como Relaciones Públicas, como la Publicidad.”⁴⁷

“La comunicación externa de la organización surge de la misma necesidad de interrelacionarse con otros públicos externos a la organización sin la cual su función productiva no se podría desarrollar.”⁴⁸

Al momento en que una organización es creada es indispensable que ésta tome en cuenta la importancia de la comunicación con sus públicos externos, al contrario no se podrá establecer una buena relación entre ellos lo cual llevaría a que la organización fracase.

La comunicación externa es aquella que se da exclusivamente con sus clientes, proveedores, distribuidores, comunidad local y la sociedad.

Este tipo de comunicación puede verse afectada por el entorno en el que se desarrolla la empresa, por su competencia o por diversos factores como el político, económico, social, educacional, cultural, demográfico, social, científico, financiero, debido a que los mismos influirán en las decisiones tomadas por la organización.

⁴⁷ ANDRADE, Horacio. “Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica”. Editorial Netbiblo. España. 2005. P. 17.

⁴⁸ AGUILERA, Jorge. “Comunicación empresarial: plan estratégico como herramienta gerencial”. Editorial Universidad de la Sabana. Colombia. 2006. P. 53

A partir de los conocimientos adquiridos, las finalidades de la comunicación externa, según Darío Ramos son:

- “*Función reflejo*: A partir de esta supervisamos el entorno.
- *Función ventana*: Diseñamos estrategias en función de lo que se vio.”⁴⁹

La comunicación externa de una organización se enfoca principalmente en dar a conocer los productos, servicios, marcas y submarcas. Pero las organizaciones no deben olvidar que este es el primer paso de la comunicación externa, debido a que luego de esto, se debe reforzar la cultura y la identidad de la organización para complementar con el rol social de la organización.

Dentro de la comunicación externa, se puede tener en cuenta a la “comunicación para el desarrollo”.

La comunicación para el desarrollo “no sólo contribuye al logro de aspectos técnicos y de difusión de actividades, propicia espacios de diálogo de interacción entre sujetos con miras al desarrollo, no solamente económico y mejoramiento de la calidad de vida de las comunidades.”⁵⁰

Con este tipo de comunicación se puede lograr un compromiso real por parte de las personas para el desarrollo de la comunidad, lo cual aporta a la imagen de la organización.

1.6.2.1 Herramientas de Comunicación Externa

Para hacer efectiva a la comunicación externa se puede encontrar una infinidad de herramientas comunicacionales.

Boletín: “Es un medio de Relaciones Públicas que ayuda de manera eficaz a comunicarse rápida y oportunamente, cuyas posibilidades bien explotadas

⁴⁹ Apuntes de clase. “Comunicación Externa RAMOS, Darío.”. 2008.

⁵⁰ Ídem.

servirán para dar información relevante e individualizada a muchos segmentos del público de una organización.”⁵¹

“Se encuentra a medio camino entre una revista y un folleto. Tiene la inspiración de un periódico en su diseño y en la organización de contenidos.”⁵²

- *Comunicado de Prensa*: “Es un documento sencillo con el fin primordial de difundir información a los medios de comunicación social, los periódicos, las cadenas de televisión y radio, y las revistas”⁵³. Es una de las herramientas más utilizadas por el alcance de difusión que tienen los medios de comunicación.
- *Conferencias online*: “Son una serie de mensajes escritos intercambiados entre los miembros de un grupo.”⁵⁴

Por este medio un relacionista o profesional de la comunicación puede estar en constante contacto con su cliente, y de esta forma mantenerse informado por cualquier imprevisto que pueda suscitarse.

- *Dossier de Prensa*: “Es la herramienta más eficaz, primero, para que una organización se obligue a poner en claro qué es y qué quiere ser; y, segundo, para transmitir a la opinión pública unos mensajes bien asentados, para que todos los compartan.”⁵⁵

“Se recomienda adjuntar:

- Una carpeta con bolsillos (para contener al propio dossier de prensa y al resto de material).
- Carta de presentación (firmada por el destinatario, para personalizar el envío).
- Una o varias notas de prensa.

⁵¹ ROJAS, Octavio. “Relaciones Públicas: La eficacia de la influencia”. Primera Edición. Editorial ESIC. Madrid, España. 2005. P. 146.

⁵² Ídem. P.145

⁵³ WILCOX, Dennis; CAMERON, Glen; XIFRA, Jordi.”Relaciones Públicas. Estrategias y Tácticas”. Octava Edición. Editorial: Pearson Educación, S.A. Madrid, España. 2006. P. 447.

⁵⁴ Ídem. P. 428.

⁵⁵ ARROYO, Luis. “Los cien errores de la comunicación de las organizaciones”. Segunda Edición. Editorial ESIC. Madrid, España. 2007. P. 75.

- Tarjeta de visita del responsable de relaciones públicas.
- Imágenes (en diapositiva, en cd, etc.).”⁵⁶

La información que integre el dossier de prensa variará de acuerdo al objetivo comunicacional. El dossier de prensa debe contener información clara con el fin de no transmitir información errónea, además debe responder a las preguntas que puedan generar los agentes de prensa.

- *Folletos*: Es “una excelente herramienta de comunicación y también una opción económica para llegar a miles de personas, pero también tienen que ir en línea con la imagen corporativa de la organización y con los contenidos del resto de sus materiales.”⁵⁷
- *Marketing directo*: “Permite mejorar el grado de reconocimiento de la marca corporativa e incrementa su nivel de credibilidad y confianza.”⁵⁸
- *Patrocinio*: “Es otra de las actividades comunicacionales que contribuyen a crear asociaciones en la mente del consumidor y a incrementar el grado de notoriedad y reconocimiento de la empresa, lo que lo ha convertido en un medio de proyectar la identidad corporativa.”⁵⁹
- *Publicidad*: “Conjunto o medios que se emplean para divulgar o extender el conocimiento de cosas o de hechos.”⁶⁰
- *Publicity*: El autor Javier Muñoz cita a Sanz de la Tejada al momento de definir este término “es una técnica dentro del campo de las Relaciones Públicas que se puede definir como la actividad de obtener espacio editorial y no pagado a través de la creación o difusión de noticias en todos los medios leídos, vistos u oídos

⁵⁶ ROJAS, Octavio. “Relaciones Públicas: La eficacia de la influencia”. Primera Edición. Editorial ESIC. Madrid, España. 2005. P. 124.

⁵⁷ Idem. P.144.

⁵⁸ JIMÉNEZ, Ana; RODRÍGUEZ, Inma. “Comunicación e imagen corporativa”. Editorial UOC. Barcelona, España. 2007. P.105.

⁵⁹ Idem. P.102.

⁶⁰ SALVAT, Editores. “La Enciclopedia”. Editorial Salvat Editores S.A. Madrid, España. 2004. P.12785.

por el entorno de la compañía con el propósito específico de mejorar la imagen.”⁶¹

“En un periódico, una entrevista en televisión con el portavoz de una organización, o la presencia de una persona famosa en un acontecimiento especial.”⁶²

Wilcox cita en su libro “Relaciones Públicas, Estrategias y Tácticas” al estadounidense Kirk Hallahan, donde discute la importancia del publicity:

“La revolución de la comunicación actual ha ofrecido a los profesionales de las Relaciones Públicas una amplia gama de medios y herramientas de comunicación, ya que el planteamiento tradicional consistente en lograr publicity en los medios de comunicación de masas ya no es suficiente, si es que alguna vez lo fue.”⁶³

- *Puertas Abiertas*: “Es una técnica de Relaciones Públicas por la que una empresa o institución abre durante uno o más días sus instalaciones al público para que las visite.

La organización de una jornada de puertas abiertas es la presentación de la cultura corporativa. Los visitantes entran y descubren la personalidad de la empresa o institución, por lo que el valor de sus opiniones sobre la misma dependerá de la preparación de la jornada.”⁶⁴

A partir de esta herramienta el público externo puede conocer a la organización, razón por la cual los empleados deben estar preparados para que sea una actividad exitosa para la entidad. “Un programa de puertas abiertas está básicamente destinado al público externo: inversores, proveedores, clientes, públicos del entorno socioeconómico (cámaras de comercio, agrícolas,

⁶¹ MUÑOZ, José. “Nuevo diccionario de publicidad, relaciones públicas y comunicación corporativa”. Editorial Libros en red. Buenos Aires, Argentina. 2004. P. 279.

⁶² WILCOX, Dennis; CAMERON, Glen; XIFRA, Jordi. “Relaciones Públicas. Estrategias y Tácticas”. Octava Edición. Editorial: Pearson Educación, S.A. Madrid, España. 2006. P. 5.

⁶³ Ídem. P. 217.

⁶⁴ XIFRA, Jordi. “Técnicas de las relaciones públicas”. Editorial UOC. Barcelona, España. 2007. P. 191.

sindicatos, etc.) públicos del entorno educativo (escuelas, centros universitarios), asociaciones de consumidores y, claro está, la población local. Por todo ello, cualquier error en la organización de una jornada de puertas abiertas puede tener efectos perniciosos en la reputación de la empresa.”⁶⁵

- *Revista externa:* Este tipo de revistas “deben reflejar, además de las actividades de la organización, otras actuaciones que tengan que ver con su contacto con la comunidad, entendiendo que las personas exigen cada vez mayor información sobre las empresas de las que son usuarias, pero que no están dispuestas a recibir de éstas únicamente anuncios publicitarios.”⁶⁶
- *Rueda de Prensa:* “Es un acto en el que se convoca a un gran número de periodistas para hacerles partícipes de una información noticiosa y compleja.”⁶⁷

“Este acto informativo se justifica sólo cuando el tema a comunicar resulta demasiado complejo como para hacerlo a través de un contenido escrito. Hay que evitar la convocatoria de una rueda de prensa para presentar algo que se podría explicar fácilmente a través de un escrito o con una simple llamada a los periodistas.

La rueda de prensa debe realizarse atendiendo la dinámica y las necesidades de los medios de comunicación.”⁶⁸

- *Sitios Web:* “A través de los sitios Web de las organizaciones exponen públicamente lo que hacen, divulgan sus proyectos y defienden su política.”⁶⁹

Los sitios Web son una herramienta muy eficaz para las Relaciones Públicas, porque a través de este medio se puede difundir las actividades de la empresa,

⁶⁵ XIFRA, Jordi. “Técnicas de las relaciones públicas”. Editorial UOC. Barcelona, España. 2007. P. 193.

⁶⁶ ROJAS, Octavio. “Relaciones Públicas: La eficacia de la influencia”. Primera Edición. Editorial ESIC. Madrid, España. 2005. P.140.

⁶⁷ Idem. P. 173

⁶⁸ ROJAS, Octavio. “Relaciones Públicas: La eficacia de la influencia”. Primera Edición. Editorial ESIC. Madrid, España. 2005. P. 173 y 174.

⁶⁹ WILCOX, Dennis; CAMERON, Glen; XIFRA, Jordi.”Relaciones Públicas. Estrategias y Tácticas”. Octava Edición. Editorial: Pearson Educación, S.A. Madrid, España. 2006. P. 416.

además, en la actualidad las personas se informan a través de la Internet por lo cual para una organización es necesario tener un sitio Web actualizado.

1.7. Públicos

Cada persona en la sociedad tiene diferentes necesidades, formas de pensar, gustos, modos de ver la vida, educación, estrato social, nivel económico, edad, género, etc. razón por la cual, todas las personas pertenecen a distintos grupos de interés, para una organización, no importa si son empleados o no, cada uno de estos grupos son importantes para la misma y a estos grupos se los conoce como públicos.

Público se define como “conjunto de personas con intereses compartidos ocasionalmente, sometidas a la influencia de órdenes o mensajes de individuos u organizaciones eminentes.”⁷⁰

Paul Capriotti en su libro *Planificación Estratégica de la Imagen Corporativa*, explica que al momento de que las personas se sienten perjudicadas por una acción de la organización están creando un vínculo o una relación entre las personas y la organización, a partir de esto se formarán los diferentes públicos de la organización, los mismos que tendrán intereses determinados a partir de la relación o vínculo existente.⁷¹ Dependiendo de las características indicadas anteriormente, una persona puede sentirse afectada por una organización por diferentes acciones de la misma, o por una actividad comunicada erróneamente o por no comunicar.

“Las personas, al reconocer un problema o las consecuencias de la organización sobre ellos, pasan a constituirse en público de la empresa.”⁷²

Toda persona puede estar en uno o varios grupos de público, debido a que su opinión va a variar de organización en organización y en los distintos casos o problemas que estas afronten.

⁷⁰ MUÑOZ, José. “Nuevo diccionario de publicidad, relaciones públicas y comunicación corporativa”. Editorial Libros en red. Buenos Aires, Argentina. 2004. P. 279.

⁷¹ Cfr. CAPRIOTTI, Paul. “Planificación estratégica de la imagen corporativa”. Editorial Ariel. Barcelona, España. 1999. P. 36-37.

⁷² CAPRIOTTI, Paul. “Planificación estratégica de la imagen corporativa”. Editorial Ariel. Barcelona, España. 1999. P. 37.

Otra definición de público acorde a esta tesis es: “conjunto de personas que ocupan un status y desempeñan un rol determinado en relación con una organización.”⁷³

James Gruning en su libro *Dirección de Relaciones Públicas* cita a John Dewey, quien explica que un público debe tener tres condiciones:

1. “Se enfrenta a un problema similar.
2. Reconoce que el problema existe.
3. Se organiza para hacer algo respecto al problema.”⁷⁴

“Los públicos pueden ser definidos por el tipo de interacción que realizan con la organización, y en función de esa interacción organizan sus percepciones y relaciones con la entidad.”⁷⁵

Paul Capriotti clasifica a los públicos en:

- a) “*Permisivos*: lazos que se establecen con organizaciones y grupos sociales que ejercen la autoridad y el control que permite la existencia de la empresa, como el gobierno, los legisladores, los accionistas, los líderes comunitarios, etc.
- b) *Funcionales*: aquellos que se establecen con organizaciones o públicos que proveen inputs, y que toman los outputs de la empresa, como los proveedores, los empleados, los consumidores, etc.
- c) *Normativos*: los que se plantean con otras organizaciones o públicos que comparten similares problemas o valores con la empresa, como las asociaciones profesionales, centrales empresariales, etc.
- d) *Difusos*: aquellos que surgen de la relación con públicos no organizados formalmente, con individuos de fuera de la empresa, como minorías, defensores del medio ambiente, etcétera.”⁷⁶

⁷³ CAPRIOTTI, Paul. “Planificación estratégica de la imagen corporativa”. Editorial Ariel. Barcelona, España. 1999. P. 39.

⁷⁴ GRUNING, James. “Dirección de Relaciones Públicas”. Editorial Gestión. Barcelona, España. 2000. P. 237.

⁷⁵ CAPRIOTTI, Paul. “Planificación estratégica de la imagen corporativa”. Editorial Ariel. Barcelona, España. 1999. P. 40.

⁷⁶ Ídem. P. 47.

Por otro lado Gruning clasifica a los públicos en:

- a) *“No-público*: La organización no tendría consecuencias sobre el grupo o este no tendría consecuencias para la organización.
- b) *Público latente*: Cuando los miembros de un grupo se enfrenta a un problema similar creado por las consecuencias de la organización pero no detectan el problema.
- c) *Público informado*: Cuando el grupo reconoce el problema.
- d) *Público Activo*: Cuando el público se organiza para discutir y hacer algo respecto al problema.”⁷⁷

A partir de estas clasificaciones una organización puede identificar de mejor manera y más fácilmente a los públicos de la organización y así crear buenas relaciones entre la entidad y los mismos a través de un proceso de comunicación eficaz.

⁷⁷ GRUNING, James. *“Dirección de Relaciones Públicas”*. Editorial Gestión. Barcelona, España. 2000. P. 238.

Capítulo II:

Identidad e Imagen Corporativa

2.1 Identidad Corporativa

La identidad corporativa de una organización es lo que es una estructura no lo que parece, “incluye el historial de la organización, sus creencias y su filosofía, el tipo de tecnología que utiliza, sus propietarios, la gente que en ella trabaja, la personalidad de sus dirigentes, sus valores éticos y culturales y sus estrategias.”⁷⁸

“La identidad corporativa se presenta como un elemento fundamental en el establecido de una marca corporativa.”⁷⁹

En concepto la identidad corporativa “es el conjunto de rasgos, características y atributos más o menos estables y duraderos de la organización que determinan su manera de ser, de actuar y de relacionarse.”⁸⁰

La identidad corporativa es la esencia de una organización, razón por la cual a partir de esta se regirá el comportamiento y las actitudes de la entidad. Comunicar es importante tanto dentro como fuera de una organización, al comunicar dentro se está creando un sentido de pertenencia en los públicos, lo cual creará fidelidad en sus públicos externos y un buen desarrollo en las actividades del público interno.

“La gestión de la marca corporativa constituye hoy en día uno de los mayores retos a los que se enfrenta la organización. Por este motivo, identificar y conocer cuales son los elementos en los que reside la correcta construcción de la marca y la obtención y mantenimiento de los beneficios que ofrece es una actividad prioritaria en el proceso de dirección estratégica.”⁸¹

⁷⁸ IND, Nicholas; CHAVES, Norberto. “La imagen corporativa: Estrategias para desarrollar programas de identidad eficaces”. Editorial Díaz de Santos. Madrid, España. 1992. P. 3.

⁷⁹ JIMÉNEZ, Ana; RODRÍGUEZ, Inma. “Comunicación e imagen corporativa”. Editorial UOC. Barcelona, España. 2007. P.21.

⁸⁰ Ídem.

⁸¹ Ídem. P.20.

“Uno de los momento más importantes para la identidad organizativa es el de su creación, ya que es el momento en el que se establecen sus rasgos físicos, y se empieza a poner las bases de la cultura organizativa.”⁸²

2.1.1 Elementos de la Identidad Corporativa

Dentro de la identidad corporativa se desarrollan varios factores:

- *Misión:* Es el fin que persigue la organización.
- *Visión:* Es la predicción a futuro de la organización.
- *Nombre:* “El nombre o la razón social es el primer signo de la existencia de la empresa. Es el único de doble dirección, la empresa lo utiliza para designarse así misma, y el público, la competencia, periodistas... para referirse a ella.”⁸³
- *Logotipo:* “Es una palabra diseñada, la traducción tipográfica del nombre legal o de marca.”⁸⁴

“Nos sirve de imagen abstracta que comunica y proyecta la empresa a la sociedad.”⁸⁵

- *Simbología:* Son signos, íconos que diferenciaran a la marca de otras.
- *Identidad Cromática:* Son los colores utilizados tanto en el logotipo como en la simbología de la organización.

⁸² JIMÉNEZ, Ana; RODRÍGUEZ, Inma. “Comunicación e imagen corporativa”. Editorial UOC. Barcelona, España. 2007. P.21.

⁸³ GARCÍA, Mariola. “Claves de la publicidad”. Editorial ESIC. Madrid, España. 1992. P. 84

⁸⁴ Ídem.

⁸⁵ ESTÉBANEZ, Beatriz. “Protocolo social y empresarial”. Segunda Edición. Editorial London Diplomatic Academy. Madrid, España. 2005. P.37.

- *Actividad:* Se refiere a la actividad a la que se dedica netamente la empresa para generar valor puede ser de un producto o servicio. (Producción, venta, distribución).
- *Competencia:* La capacidad con la que se desarrolla la organización entre la competencia para poder sobresalir con sus productos o servicios.
- *Historia:* Son los actos, relaciones y acontecimientos por los que ha atravesado la organización. Es muy importante dar a conocer la misma, porque a través de ella se forjará una imagen institucional y se podrá conocer su evolución en el mercado.
- *Identidad Social:* Es el compromiso que adquiere la organización con la comunidad y la sociedad contribuyendo a su crecimiento y desarrollo.

“Todo esto condicionará la posición que la organización ocupa en el mercado y su supervivencia a lo largo del tiempo.”⁸⁶

Por lo que es importante que una organización este continuamente revisando su identidad corporativa, conjuntamente con sus políticas. Esto es necesario debido a que con el pasar del tiempo las personas cambian su forma de ver las cosas y las sociedades avanzan, y una organización debe hacer lo mismo, debe ser dinámica.

Por otro lado, para las autoras Jiménez y Rodríguez la identidad corporativa tiene dos rasgos característicos que son los físicos o visuales y los culturales.

Los rasgos físicos son aquellos que identifican visualmente a la organización, “incluyen una forma simbólica y con significado (el nombre o la marca bajo la cual la organización es conocida) y una forma verbal y/o grafica (el logotipo y el símbolo).”⁸⁷

Mientras que los rasgos culturales, son aquellos que contienen las creencias, valores de la organización. “definen la manera en que la organización se percibe a sí misma y al

⁸⁶ JIMÉNEZ, Ana; RODRÍGUEZ, Inma. “Comunicación e imagen corporativa”. Editorial UOC. Barcelona, España. 2007. P.20.

⁸⁷ Ídem. P.22.

entorno, la actitud que desarrolla ante determinados agentes y hechos y el modo en que se comporta.”⁸⁸

En el momento en que una organización desea replantear su identidad corporativa debe prestar atención principalmente los rasgos culturales, porque a partir de estos la organización estará definiendo su comportamiento ante la sociedad o los problemas que tenga que enfrentar la organización.

2.2 Definición de Imagen

Toda organización debe preocuparse por la imagen que proyecta a sus públicos, debido a que esto va a decir mucho de la empresa.

Por lo que, toda empresa por pequeña que sea tiene una identidad o lo que en una persona se conoce como personalidad y esta la distingue de las demás, por esta identidad será recordada y podrá mantenerse o no en el *top of mind* de sus públicos.

“La imagen de empresa o imagen corporativa son un conjunto de acciones de comunicación dedicadas a proyectar una serie de atributos que se consideran representativos de la empresa.”⁸⁹

A partir de la imagen que se percibe de una organización, se puede determinar si una empresa esta posicionada o no en los públicos.

“Toda empresa desea que sus públicos objetivos la perciban tal y como es, es decir, que su imagen corporativa coincida o se acerque lo máximo posible a sus signos de identidad.”⁹⁰

⁸⁸ JIMÉNEZ, Ana; RODRÍGUEZ, Inma. “Comunicación e imagen corporativa”. Editorial UOC. Barcelona, España. 2007. P.22.

⁸⁹ MARTÍNEZ, María del Carmen. “2+2 Estratégicamente 6. Marketing y Comercial”. Editorial Díaz de Santos. Madrid, España. P.94

⁹⁰ RODRÍGUEZ, Inma; y otros. “Estrategias y técnicas de comunicación. Una visión integrada en el marketing”. Editorial UOC. Barcelona, España. 2007. P. 313

Para que una organización pueda ser identificada por sus públicos, es necesario que se tome en cuenta que todas las acciones que realiza la institución están formando una imagen de la misma ante sus públicos.

“La imagen es una prolongación de la propia personalidad, un lenguaje paralelo a lo que está dicho y escrito”⁹¹

Para una institución no es sólo importante vender un producto o un servicio a un público determinado, también debe preocuparse por lo que los públicos perciben y a partir de ella van a opinar sobre la misma.

La imagen es “la opinión más o menos cercana a la realidad que tenemos de un producto o una empresa.”⁹². La imagen se forma a partir de lo que los públicos perciben de la organización por lo cual si una organización envía un mensaje confuso, los públicos van a formarse una imagen equívoca de la institución.

También se puede entender a imagen “como el resultado de un proceso de acumulación, evaluación y asociación que se desarrolla en la mente de los individuos.”⁹³

Por lo que se define a imagen como un conjunto de creencias o la percepción que tienen los públicos de una organización. Percepción que influye en un público a partir de los signos que expresa y gestiona la organización.

Otra definición que aporta a esta tesis es imagen de empresa; por ser un “conjunto de representaciones, tanto afectivas como racionales, que un individuo o un grupo de individuos asocian a una empresa o institución como resultado neto de las experiencias, creencias, actitudes, sentimientos e informaciones de dicho grupo de individuos asociados a la empresa en cuestión, como reflejo de la cultura de la organización en las percepciones del entorno”.⁹⁴

⁹¹ CERVERA FANTONI, Ángel Luis: “Comunicación Total”. Editorial ESIC. Madrid, España. 2006. Tercera Edición. Pág. 105

⁹² ESTÉBANEZ, Beatriz. “Protocolo social y empresarial”. Segunda Edición. Editorial London Diplomatic Academy. Madrid, España. 2005. P.103.

⁹³ JIMÉNEZ, Ana; RODRÍGUEZ, Inma. “Comunicación e imagen corporativa”. Editorial UOC. Barcelona, España. 2007. P.45.

⁹⁴ SANZ, Luis. “Auditoría de la imagen de empresa. Métodos y técnicas de estudio de la imagen.” Editorial Síntesis. Madrid, España. 1996. P. 240.

Una organización al enviar un mensaje a sus trabajadores, proveedores, clientes, dentro o fuera de ella, está transmitiendo una imagen, por lo cual es necesario establecer con claridad el mismo, para que al momento de recibir el mensaje los públicos lo interpreten a partir de lo que la organización desea transmitir. Al igual que la comunicación, es muy importante que una organización tenga definida su identidad y su cultura para que pueda proyectar una imagen favorable.

“La imagen corporativa es la estructura o esquema mental sobre una organización que tienen sus públicos, integrada por el conjunto de atributos que dichos públicos utilizan para identificarla y diferenciarla de las demás.”⁹⁵

También se puede definir a imagen como “una evocación o representación mental que conforma cada individuo, formada por un cúmulo de atributos referentes a la compañía; cada uno de estos atributos puede variar, y puede coincidir o no con la combinación de atributos ideal de dicho individuo.”⁹⁶

Las acciones de comunicación que realiza una organización son de suma importancia al momento de evaluar la imagen que tienen los públicos de una organización.

Otra definición que viene acorde con esta tesis es lo que propone Carla Avendaño al concebir a la imagen “como un registro o representación subjetiva que un grupo se hace de un sistema simbólico, como el conjunto de conceptos y atributos de imagen que el público construye y reconstruye a través de su relación con el ente.”⁹⁷

Imagen institucional es el “resultado de la síntesis de todas las acciones de comunicación que, en los diferentes niveles de Publicidad y Relaciones Públicas, emanan de la organización y son dirigidas a sus diferentes entornos con un objetivo de tipo institucional o corporativo (no de producto o marca).”⁹⁸

⁹⁵ XIFRA, Jordi. “Técnicas de las relaciones públicas”. Editorial UOC. Barcelona, España. 2007. P. 249.

⁹⁶ SANCHEZ, Joaquín; PINTADO, Teresa. “Imagen corporativa”. Editorial ESIC. Madrid, España. 2009. P. 18.

⁹⁷ AVENDAÑO, Carla. “Relaciones Estratégicas: Comunicación Internacional”. Editorial Eduvim. España. 2009. P. 63

⁹⁸ SANZ, Luis. “Auditoría de la imagen de empresa. Métodos y técnicas de estudio de la imagen.” Editorial Síntesis. Madrid, España. 1996. P. 241.

Muchas organizaciones al descuidarse por la imagen y las comunicaciones de su empresa han fracasado, debido a que como se mencionó en el anterior capítulo, una organización está comunicando constantemente, cualquier actividad que realice la misma debe ser clara, para no transmitir una imagen ambigua de la organización.

“Al contrario de lo que sucede con la identidad, la imagen es relativamente fácil de cambiar. Aunque a veces se requiere un esfuerzo importante para cambiar una imagen muy arraigada, la percepción de una organización puede crear con gran rapidez.”⁹⁹

Otros elementos que vienen acorde a esta tesis, son los efectos que la imagen debe generar en los públicos. Para las autoras Ana Jiménez e Inma Rodríguez, los efectos son los siguientes:

- *“Efectos de naturaleza cognitiva:* Este tipo de efecto comprende desde el momento en que el público no conoce absolutamente nada de la organización hasta que adquiere cierto conocimiento.
- *Efectos de naturaleza afectiva:* Este tipo de efecto es aquel que logra obtener un sentimiento positivo de la organización hasta lograr persuadir completamente al público sobre la superioridad de la organización.
- *Efectos de naturaleza conductual:* Es aquel que determina el comportamiento del público.”¹⁰⁰

Mientras la autora Carla Avendaño en su libro Relaciones Estratégicas: Comunicación Internacional señala a los siguientes como componentes de la imagen:

- *“Componente Cognitivo:* Es cómo se percibe una cosa, persona u organización. Son los pensamientos, creencias e ideas que tenemos sobre ellas. Es el componente reflexivo de la actitud.

⁹⁹ IND, Nicholas; CHAVES, Norberto. “La imagen corporativa: Estrategias para desarrollar programas de identidad eficaces”. Editorial Díaz de Santos. Madrid, España. 1992. P. 7.

¹⁰⁰ Cfr. JIMÉNEZ, Ana; RODRÍGUEZ, Inma. “Comunicación e imagen corporativa”. Editorial UOC. Barcelona, España. 2007. P.160, 161.

- *Componente Emocional:* Son los sentimientos que provoca una cosa, persona u organización al ser percibidas. Pueden ser emociones de simpatía, odio, rechazo, etc. Es el componente irracional de la actitud.
- *Componente Conductual:* Es la predisposición a actuar de una manera determinada ante una cosa, persona u organización. Se remarca la predisposición a actuar, no la actuación, ya que ésta entraría dentro del análisis del comportamiento.”¹⁰¹

2.3 Importancia de la Imagen

“En un mundo cada vez más globalizado y complejo, donde conviven y compiten gran número de empresas, la información, la credibilidad y la confianza son valores esenciales.”¹⁰²

La imagen corporativa es sumamente importante dentro de una organización, a través de ella se diferenciará una organización de otra en la mente de los públicos.

“Disponer de una imagen corporativa que, además de favorable, perdure en la memoria de los individuos y genere su fidelidad y compromiso es esencial para la supervivencia de la empresa.”¹⁰³

La imagen de una organización puede llegar a convertirse en una ventaja competitiva para la misma, he aquí la importancia de gestionarla. Pero si, una organización deja abandonada su imagen, la misma va ser una debilidad para ésta, mientras las entidades que gestionen su imagen y apliquen un plan de relaciones públicas para la misma tendrán una ventaja competitiva frente a su competencia.

¹⁰¹ AVENDAÑO, Carla. “Relaciones Estratégicas: Comunicación Internacional”. Editorial Eduvim. España. 2009. P. 62

¹⁰² JIMÉNEZ, Ana; RODRÍGUEZ, Inma. “Comunicación e imagen corporativa”. Editorial UOC. Barcelona, España. 2007. P.97.

¹⁰³ Idem.

Una organización debe dar a conocer lo que realmente es y hace, para poder mantener una buena imagen ante sus públicos. “Se debe lograr que haya armonía entre lo que la empresa dice que hace, y lo que realmente está haciendo.”¹⁰⁴

2.4 Dimensiones de Imagen

La imagen de la organización puede ser vista desde distintos puntos, dándole de esta manera distintas dimensiones.

Para la autora Carla Avendaño existen dos tipos de imágenes:

- *Imagen Material*: “Son formas con un alto grado de evocación de lo real, es decir, que son materiales porque existen en el mundo físico de los objetos, ya que ellas mismas son indisociables de su materialidad. Dentro de este tipo de imágenes se encuentran las visuales, sonoras, audiovisuales.”¹⁰⁵
- *Imagen Mental*: En este tipo de imagen se encuentra a “la imagen de la empresa, de marca, corporativa, de sector e imagen global.”¹⁰⁶

La autora Kathy Mantilla propone la siguiente clasificación de la imagen:

Por fases:

- “La **imagen real**, la más objetiva y cercana a la realidad de la organización.
- La **imagen percibida**. La que refleja el diagnóstico de la auditoría de opiniones.
- La **imagen deseada**, es decir, la que se constituye en objetivo a alcanzar.
- La **imagen posible**. La que se persigue en base al posicionamiento del entorno concurrente.”¹⁰⁷

¹⁰⁴ SANCHEZ, Joaquín; PINTADO, Teresa. “Imagen corporativa”. Editorial ESIC. Madrid, España. 2009. P. 18.

¹⁰⁵ AVENDAÑO, Carla. “Relaciones Estratégicas: Comunicación Internacional”. Editorial Eduvim. España. 2009. P. 61.

¹⁰⁶ Idem.

¹⁰⁷ MANTILLA, Kathy. “Conceptos Fundamentales en la Planificación Estratégica de la Relaciones Públicas”. Editorial UOC. Barcelona, España. 2009. P. 27.

Una organización debe tener claro lo siguiente:

- *Imagen Ideal*: Es la imagen que la organización desea transmitir.
- *Imagen Real*: Es aquella que el público percibe.
- *Imagen Proyectada*: Es aquella que se está creando a través de estrategias.

Capítulo III

Auditoría de Comunicación e Imagen, como sistema de evaluación.

3.1. Definición

Auditoría se define como “proceso analítico que consiste en el examen de libros, cuentas, comprobantes y registros de una empresa con el objeto de precisar si son correctos los estados financieros, de acuerdo con principios de contabilidad generalmente aceptados. La auditoría puede ser interna o externa, según sea realizada por personal de la propia empresa o por auditores ajenos a ella.”¹⁰⁸

A partir de esta definición se llega a la conclusión de la temática del término auditoría, debido a que este vocablo es generalmente utilizado en contabilidad para revisar las finanzas de una empresa. De la misma forma en la comunicación se puede realizar una auditoría para conocer como está funcionando el proceso de comunicación dentro de una organización.

En el mundo actual y más aún en una organización la imagen y la comunicación son íconos imprescindibles para el buen desempeño de la misma, por lo cual es importante evaluar y medir estos factores a través de una Auditoría de Comunicación e Imagen. “Pero para poder considerar que se tiene una comunicación eficaz, es necesario medirla bajo parámetros objetivos, para lo cual las auditorías de comunicación son la herramienta ideal.”¹⁰⁹

Se puede definir a una auditoría de comunicación como “un análisis completo de las comunicaciones de una empresa, ya sean internas o externas, diseñada para <hacer una radiografía> de necesidades, políticas, costumbres y capacidades de comunicación, y de recopilar datos suficientes como para permitir que la gerencia general tome decisiones

¹⁰⁸ SALVAT, Editores. “La Enciclopedia”. Editorial Salvat Editores S.A. Volumen 2. Madrid, España. 2004. P. 1221.

¹⁰⁹ RODRÍGUEZ, Inma; y otros. “Estrategias y técnicas de comunicación. Una visión integrada en el marketing”. Editorial UOC. Barcelona, España. 2007. P. 313

económicas bien fundamentadas acerca de objetivos futuros de las comunicaciones de la empresa. Una auditoría también debiera dar lugar a una serie de recomendaciones.”¹¹⁰

La auditoría de imagen “es la más estratégica de todas las investigaciones posibles para una empresa.”¹¹¹

Se puede definir a Auditoría de Comunicación e Imagen Interna como: Una investigación a partir de la cual se obtendrá un diagnóstico acerca del funcionamiento y efectividad del proceso comunicacional, de la efectividad de las herramientas utilizadas y se conocerá la imagen de la organización ante sus públicos. Es aconsejable realizar este tipo de estudio una vez al año, de esta manera se podrá conocer y evaluar si los cambios realizados en el proceso comunicacional o en sus herramientas han sido los precisos para la organización.

Se puede definir a la misma como “un diagnóstico exhaustivo y sistemático de la imagen de la empresa en todos sus aspectos: objetivos de imagen de la alta dirección, proyecto de empresa, identidad corporativa, reputación corporativa, imagen de marca y de productos, cultura corporativa, características y efectos de la comunicación en todas las áreas de actuación, posicionamiento y rasgos diferenciales respecto a los competidores.”¹¹²

Una auditoría de comunicación e imagen es recomendable que se la realice por un consultor externo para de esta manera poder conseguir resultados objetivos e imparciales.

“Mediante la auditoría se obtiene un mapa del clima de comunicación de la organización que permite definir la cultura corporativa y establecer la diferencia entre la identidad corporativa que se quiere proyectar y la imagen que es percibida realmente.”¹¹³

¹¹⁰ NARANJO VILLACIS, Fernando. “Comunicación para comunicadores”. Primera Edición. Editorial Naranjo & Pérez. Guayaquil, Ecuador. 1984. P. 34.

¹¹¹ ALJURE, Andrés; COSTA, Joan. “Master Dircom: los profesores tienen la palabra”. Grupo Editorial DESIGN. La Paz, Bolivia. 2005. P. 38.

¹¹² Idem. P. 38 - 39.

¹¹³ RODRÍGUEZ, Inma; y otros. “Estrategias y técnicas de comunicación. Una visión integrada en el marketing”. Editorial UOC. Barcelona, España. 2007. P. 313

“Este tipo de estudios es utilizado con bastante frecuencia. Se trata de hacer periódicamente mediciones del estado de la imagen de la empresa, sus productos y/o servicios, a fin de conocer su evolución, tener un sistema de seguimiento ante la emergencia de cambios o fenómenos especiales, etc.”¹¹⁴

Otra definición es la que se propone en el libro “Los secretos del protocolo, las relaciones públicas y la publicidad”; “se denomina así a una auditoría a nivel de Relaciones Públicas en la que se detectan los puntos fuertes y débiles de la organización que deterioran o potencian su imagen para tratar de mejorarlos, mantenerlos o potenciarlos en pro de la imagen, unidos a la realidad que se desea obtener de la organización, con el consecuente aporte de soluciones.”¹¹⁵

Costa es citado por Joaquín Sánchez y Teresa Pintado, en donde explica el término auditoría desde el punto de vista de la imagen corporativa; “la auditoría permite descubrir no sólo la imagen de la empresa sino también la causa de esa imagen y poder realizar comparaciones con líneas maestras del proyecto estratégico empresa evaluando sus coincidencias y desviaciones.”¹¹⁶

Otra definición de auditoría que va acorde a esta tesis es la de Inma Rodríguez en su libro: “Estrategias y Técnicas de Comunicación. Una Visión Integrada en el Marketing”, en el que manifiesta: “es una herramienta que permite obtener los datos para el desarrollo de un análisis detallado de la situación actual de la comunicación de la empresa. Este análisis es vital para diseñar con posterioridad la mejor estrategia de comunicación para la organización.”¹¹⁷

“La auditoría ha de consistir, en general, en una evaluación de los medios y dispositivos de comunicación que existen y se utilizan en la empresa, en relación a las expectativas y las percepciones de los distintos “públicos” internos de la organización.”¹¹⁸

¹¹⁴ ALJURE, Andrés; COSTA, Joan. “Master Dircom: los profesores tienen la palabra”. Grupo Editorial DESIGN. La Paz, Bolivia. 2005. P.41

¹¹⁵ BARQUERO, José Daniel; FERNÁNDEZ, Fernando. “Los secretos del protocolo, las relaciones públicas y la publicidad”. Editorial Lex Nova. Valladolid, España. 2007. P. 246.

¹¹⁶ SÁNCHEZ, Joaquín; PINTADO, Teresa. “Imagen Corporativa”. Editorial ESIC. Madrid, España. 2009. P.86.

¹¹⁷ RODRÍGUEZ, Inma; y otros. “Estrategias y técnicas de comunicación. Una visión integrada en el marketing”. Editorial UOC. Barcelona, España. 2007. P. 316

¹¹⁸ MARTÍNEZ, Gabriel. “La auditoría de la comunicación”. Barcelona, España. 1994. P. 31.

“Las razones más importantes para realizar una auditoría son la posibilidad que ofrece de establecer los objetivos de comunicación, evaluar los programas a largo plazo, identificar las fortalezas y debilidades, y señalar aquellas áreas que requieren actividades adicionales.”¹¹⁹

A partir de los resultados obtenidos en la investigación se podrá redefinir o replantear estrategias las cumplan las expectativas de la organización y sus públicos.

3.2. Desarrollo de una Auditoría de Comunicación e Imagen

En una organización es necesario medir o determinar el grado de efectividad de la comunicación, al igual que la identificación de los públicos con la misma.

“Auditar la comunicación ayuda a determinar cuál es el estado de la cultura e identidad corporativas, permite chequear el funcionamiento de los canales de comunicación y establecer un informe sobre la valoración que hacen los diversos públicos objetivos de la organización.”¹²⁰

“La realización de una auditoría permite verificar y analizar los recursos comunicativos que usa la organización así como cual es la percepción que sus audiencias tienen de los mensajes emitidos.”¹²¹

El autor Manuel Palencia habla de auditoría de comunicación, dice que al momento de realizar una auditoría “de una parte, se evalúa la estructura formal e informal de la comunicación, la comunicación interdepartamental, y la comunicación con los sistemas externos que impactan a la organización.

También evalúa la comunicación interpersonal y la grupal, y las formas de distorsión que generan las distintas estructuras de la organización.

De otra parte, se elaboran una serie de recomendaciones que buscan mejorar el sistema y las prácticas de comunicación de la organización.”¹²²

¹¹⁹ RODRÍGUEZ, Inma; y otros. “Estrategias y técnicas de comunicación. Una visión integrada en el marketing”. Editorial UOC. Barcelona, España. 2007. P. 316

¹²⁰ Idem.

¹²¹ Idem. P. 313

“Un diagnóstico de la situación es indispensable para definir estrategias y planes de acción y poder proceder a reorganizaciones y reestructuraciones.”¹²³

Este autor también establece distintos tipos de objetivos que deben tomarse en cuenta al momento de realizar una auditoría de comunicación organizacional.

| OBJETIVOS DE LA AUDITORÍA DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL | | |
|--|--|--|
| Perspectiva funcionalista | Perspectiva interpretivista | Perspectiva crítica |
| a) Evaluar la estructura interna formal e informal de la comunicación organizacional y los diferentes canales de comunicación. b) Evaluar los sistemas y procesos de comunicación en el ámbito interpersonal, grupal, departamental, e interdepartamental. c) Evaluar los sistemas y procesos de la comunicación externa de la organización con aquellas entidades públicas y privadas con las cuales existe interdependencia. d) Evaluar el papel, la eficiencia, y la necesidad de la tecnología de la comunicación organizacional. e) Evaluar el impacto que tienen los procesos de comunicación en la satisfacción en el trabajo, en la productividad, en el compromiso y el trabajo en equipo. f) Promover cambios en el sistema interno y externo de la comunicación con el propósito de tener una organización más productiva y eficiente. | a) Evaluar el papel de la comunicación en la creación, mantenimiento, y desarrollo de la cultura de una organización. b) Evaluar el significado y contenido de las producciones comunicacionales tales como conversaciones, historietas, metáforas, ritos, símbolos. c) Evaluar los procesos de creación y desarrollo de las producciones comunicacionales. d) Entender la vida organizacional y el papel de la comunicación desde la perspectiva de los miembros de la organización. | a) Evaluar los procesos de distorsión de las diferentes formas de comunicación en la organizacional. b) Evaluar las técnicas manipulativas de la comunicación. c) Evaluar los intereses creados que sirven los procesos de distorsión de la comunicación. d) Promover los cambios necesarios en las prácticas de comunicación para eliminar toda forma de opresión y manipulación que existen en la organización. |

Fuente: PALENCIA, Manuel. “90 técnicas de relaciones públicas”. Editorial Bresca. Barcelona, España. 2008. P. 127.

¹²² PALENCIA, Manuel. “90 técnicas de relaciones públicas”. Editorial Bresca. Barcelona, España. 2008. P. 125.

¹²³ MARTÍNEZ, Gabriel. “La auditoría de la comunicación”. Barcelona, España. 1994. P. 24.

Distintos autores tienen diferentes formas de realizar una auditoría, por lo cual para cumplir con el objetivo de esta tesis se citarán a algunos.

Para los autores Andrés Aljure y Joan Costa al momento de realizar un diagnóstico se deben tomar en cuenta cinco puntos:

- Conocer la imagen actual de la organización ante todos sus públicos y las causas de esta imagen.
- Identificar los públicos estratégicos en la comunicación y evaluar el rol que cumplen estos públicos en la formación de la imagen.
- Identificar los patrones absolutos de los principales emisores y el análisis de los receptores.
- Establecer el grado de encuentro o desencuentro de los públicos con la empresa. En cualquier ámbito.
- La evaluación del grado de relación de los rasgos y características de la organización de la imagen real de la misma ante sus públicos y comparar los mismos con los objetivos de imagen establecidos en la organización.¹²⁴

Para el autor Maurice Thévenet existen dos fases dentro de una auditoría cultural:

- “*Primera Fase*: Esta fase concierne al nivel de las manifestaciones; se trata de señalar el conjunto de símbolos que sirven como materiales básicos para determinar la cultura.

En una primera etapa es preciso conocer los grandes símbolos que son reveladores de la cultura.

En segundo lugar, es preciso saber cómo poner de manifiesto estos signos.

¹²⁴ Cfr. ALJURE, Andrés; COSTA, Joan. “Master Dircom: los profesores tienen la palabra”. Grupo Editorial DESIGN. La Paz, Bolivia. 2005. P. 39

- *Segunda Fase:* Se trata del primer nivel de análisis de los materiales básicos; el reagrupamiento. La cultura se distingue más allá del conjunto de estos signos; reagrupándolos, se trata de descubrir las similitudes entre ellos: repeticiones, comparaciones o parecidos entre los diferentes signos; son las coherencias: entrelazamientos de signos, compatibilidad de significados entre signos; son, en fin, lógica o explicaciones fundamentales para muchos de estos signos.”¹²⁵

Cervera Fantoni es citado por los autores Joaquín Sánchez y Teresa Pintado, en donde expresan brevemente una guía que se debe seguir al momento de realizar una auditoría de imagen:

1. “Misión y propósito de la empresa frente a la sociedad: por qué somos útiles y qué nos diferencia.
2. Contexto sectorial.
3. Orientación estratégica de la empresa.
4. Historia y evolución de la empresa:
 - Dimensión y localización.
 - Productos y servicios.
 - Perfiles de clientes
 - Competencia.
5. Cultura corporativa.
 - Conocimiento de los empleados de la misión y valores de la empresa.
 - Análisis y evaluación del clima laboral.
 - Comunicación interna.
6. Políticas corporativas de comunicación.

¹²⁵ THÉVENET, Maurice. “Auditoría de la Cultura Empresarial”. Editorial Díaz de Santos. Madrid, España. 1992. P. 52.

- Comunicación de marketing: publicidad, promoción, atención al cliente, relación con los medios de comunicación...
- Análisis de la identidad visual: manual de normas, claves de identidad, sistemas de aplicaciones...
- Iconografía corporativa: publicaciones corporativas como memorias, folletos, catálogos...¹²⁶

El autor Octavio Rojas expone los siguientes pasos para la elaboración de una auditoría de comunicación:

- “Establecer los objetivos de la auditoría, así como sus necesidades y alcance (qué se busca, qué se tendrá que hacer, será interna o externa, etc.).
- Determinar un calendario para su realización.
- Identificar, recopilar y analizar las herramientas de comunicación existentes.
- Establecer los temas a tratar, diseñar los cuestionarios, realizar los estudios de opinión (entrevistas individuales, grupos de enfoque o investigación cuantitativa).
- Elaborar un análisis integral con los resultados de toda la auditoría.
- Presentar los resultados a la dirección.”¹²⁷

Luego de haber adquirido toda la información necesaria de la organización se debe analizar la misma, para lo cual se utilizará una técnica de valoración con la que se podrá obtener el informe de la auditoría realizada.

3.3. Técnicas de Valoración

Al momento de realizar un análisis de los resultados es indispensable utilizar una de las varias técnicas de valoración existentes para llegar a un resultado de manera más práctica y rápida.

¹²⁶ SÁNCHEZ, Joaquín; PINTADO, Teresa. “Imagen Corporativa”. Editorial ESIC. Madrid, España. 2009. P.89.

¹²⁷ ROJAS, Octavio. “Relaciones Públicas: La eficacia de la influencia”. Segunda Edición. Editorial ESIC. Madrid, España. 2008. P. 92 y 93.

El autor Gabriel Martínez propone tres tipos de métodos para proceder a la valoración de una auditoría.

- “Valoración por deméritos
- Valoración porcentual lineal
- Valoración porcentual ponderada”¹²⁸

3.3.1. Valoración Por Deméritos¹²⁹

“Por deméritos”, significa poner una calificación al criterio del consultor, esta se establece a partir del índice de cumplimiento o de efectividad de los puntos de estudio.

“Es una metodología adaptada de las auditorías de calidad.”¹³⁰

Al momento de utilizar este tipo de valoración se está dando una valoración acorde al grado de cumplimiento o de satisfacción de los puntos tratados en la auditoría, este tipo de valoración resta puntos por los incumplimientos o carencias encontrados en el estudio realizado.

¹²⁸ MARTÍNEZ, Gabriel. “La auditoría de la comunicación”. Barcelona, España. 1994. P. 35.

¹²⁹ Cfr. MARTÍNEZ, Gabriel. “La auditoría de la comunicación”. Barcelona, España. 1994. P. 35-36-37.

¹³⁰ Idem. P. 36.

Escala de deméritos:

| Deméritos | Descripción |
|------------------|---|
| 0 | Cuando todo se cumple perfectamente. |
| 1 | Cuando existen fallos o incumplimientos puntuales o situaciones mejoradas. |
| 2 | Cuando existen fallos o incumplimientos significativos o notables. |
| 3 | Cuando la situación es de grave incumplimiento o de carencia absoluta de cosas que deberían existir |

Información: MARTÍNEZ, Gabriel. “La auditoría de la comunicación”. Barcelona, España. 1994. P. 36

Al momento de realizar la valoración y a partir de los deméritos obtenidos se calcula el grado de satisfacción o de cumplimiento con la siguiente fórmula:

$$IC = \frac{2N - Dt}{2N}$$

Fuente: MARTÍNEZ, Gabriel. “La auditoría de la comunicación”. Barcelona, España. 1994. P. 36.

“IC es el índice de cumplimiento

N es el número de temas o áreas evaluados

Dt es el número de deméritos otorgados por incumplimientos”¹³¹

¹³¹ MARTÍNEZ, Gabriel. “La auditoría de la comunicación”. Barcelona, España. 1994. P. 37.

3.3.2. Valoración Porcentual Lineal¹³²

“Esta valoración porcentual o “simple” otorga puntos por aquellos aspectos en los que existe buen cumplimiento.”¹³³

El resultado se expresa en forma de porcentaje o con un puntaje directo sobre 100 puntos.

Esto se puede valorar de 0 a 1 o de 0 a 10 puntos.

En la primera forma la puntuación intermedia sería por cuartos de punto.

| Puntuación | Significado |
|------------|---|
| 0 | No se cumple en absoluto o no existe |
| ¼ | Se cumple o existe en alguna medida |
| ½ | Se cumple o existe en grado mínimo aceptable |
| ¾ | Se cumple o existe en buena medida |
| 1 | Se cumple de forma excelente o existe en su totalidad |

Fuente: MARTÍNEZ, Gabriel. “La auditoría de la comunicación”. Barcelona, España. 1994. P. 39

En la segunda forma se utiliza puntuaciones intermedias, en la que 0 corresponde a que no se cumple en lo absoluto, y 10 corresponde al cumplimiento total.¹³⁴

| Puntuación | Significado |
|------------|---|
| 0 | No se cumple en absoluto o no existe |
| 2 | Se cumple o existe en alguna medida |
| 4 | Se cumple o existe en grado mínimo aceptable |
| 6 | Se cumple o existe en buena medida |
| 8 | Se cumple de forma satisfactoria |
| 10 | Se cumple de forma excelente o existe en su totalidad |

¹³² Cfr. MARTÍNEZ, Gabriel. “La auditoría de la comunicación”. Barcelona, España. 1994. P. 38-39-40.

¹³³ Idem. P. 38.

¹³⁴ Cfr. MARTÍNEZ, Gabriel. “La auditoría de la comunicación”. Barcelona, España. 1994. P. 40

3.3.3. Valoración Porcentual Ponderada

“Es, metodológicamente, similar a la Valoración Porcentual Lineal, con la diferencia en el proceso de cuantificación de que se da un diferente peso específico a algunos de los ítems o a alguna de las áreas.

Se establece un factor multiplicador variable, que expresa la importancia relativa de los diferentes ítems o áreas de evaluación. El factor multiplicador se multiplica por la puntuación otorgada al aspecto a valorar, para obtener la puntuación total.”¹³⁵

3.3.4. Valoración Total

La valoración alcanzada en la auditoría, la misma que ha sido evidenciada a través de las distintas técnicas de valoración que se utilizan tiene la siguiente interpretación.

| Porcentaje | Interpretación |
|-----------------|--|
| Menos de 50% | Muy deficiente. Requiere mejoras substanciales y urgentes |
| De 50,1% a 60% | Inferior a lo requerido. Han de adoptarse acciones correctivas inmediatas |
| De 60,1% a 70% | Cumple los requisitos con sistemas y resultados mínimos. Serían muy convenientes las mejoras |
| De 70,1% a 80% | Cumple los requisitos con sistemas y resultados aceptables |
| De 80,1% a 90% | Cumple los requisitos de forma satisfactoria (superior a la media) |
| De 90,1% a 100% | Cumple los requisitos de forma excelente |

Información: MARTÍNEZ, Gabriel. “La auditoría de la comunicación”. Barcelona, España. 1994. P. 44

¹³⁵ Cfr. MARTÍNEZ, Gabriel. “La auditoría de la comunicación”. Barcelona, España. 1994. P. 42.

Capítulo IV

Ministerio de Finanzas

4.1. Reseña Histórica

Cuando el país formaba parte de la Gran Colombia se materializaron las primeras leyes orgánicas, entre ellas la Ley Orgánica de Hacienda que con el tiempo fue mejorándose. Posteriormente se expidieron diversas ediciones de dicho cuerpo legal.

Ya como República del Ecuador, el 3 de noviembre de 1831, el Congreso Nacional expidió un Decreto que da origen al Ministerio de Hacienda en el Gobierno de Juan José Flores, ubicándose en la categoría de los Ministerios del Estado. Por esta razón se ha determinado que sea esta fecha la de celebración aniversario de la institución.

En el año 1843, en la Gaceta del Ecuador, el Presidente Juan José Flores, mediante un Decreto, autorizó al Ministerio de Hacienda, entre otros, a controlar todo lo relativo a los ingresos y gastos del Tesoro Público.

El 26 de septiembre de 1944, el Ministerio cambia su denominación de Ministerio de Hacienda a Ministerio del Tesoro, el cual se encargará de todo lo relativo al crédito público, así como a la administración de las rentas públicas, aplicación, recaudación, control, reclamos de impuestos, tasas, administración de aduanas, monopolios del Estado, presupuesto, financiación de servicios públicos, inversión de las rentas, Patrimonio del Estado, inventario general de los bienes de la Nación, supervivencia financiera, adquisición y provisión de útiles, muebles, enseres y otras responsabilidades.

El 29 de noviembre de 1963, durante la Junta Militar de Gobierno, el Ministerio del Tesoro pasa a llamarse Ministerio de Finanzas cuya estructura orgánica fue la siguiente: Gabinete del Ministro, Secretaría General del Ministro, Subsecretaría del Tesoro y Crédito Público y Subsecretaría de Rentas.

El 10 de agosto de 1988, se agrega a la denominación de Ministerio de Finanzas el nombre de Crédito Público. En ese mismo año, la Dirección General de Rentas del Ministerio de Finanzas y Crédito Público es separada de esta institución y pasa a convertirse en el actual Servicio de Rentas Internas.

La denominación de Ministerio de Finanzas y Crédito Público tuvo una duración de 12 años, hasta que el 10 de mayo de 2000, se cambió a Ministerio de Economía y Finanzas.

Mediante Decreto Ejecutivo N° 854 de 3 de enero de 2008, determinó que el Ministerio de Economía y Finanzas modifique su denominación y pase a ser el Ministerio de Finanzas del Ecuador.

Este cambio se debió al interés del Gobierno en que la política económica del país sea determinada por un gabinete económico y por el Ministerio Coordinador respectivo. En la actualidad son más específicas las responsabilidades de las instituciones e instancias que ejercen control y emiten políticas y directrices en los ámbitos económicos y financieros.

4.2. Identidad Corporativa

- *Nombre:*

Ministerio de Finanzas

- *Misión:*

Dirige y administra las finanzas públicas del país, promoviendo su manejo consistente y sostenible para el financiamiento y asignación eficiente, equitativa y transparente de los recursos públicos.

- *Visión:*

Un Ministerio con capacidad de análisis y programación financiera y fiscal, sustentada en el conocimiento de la realidad económica nacional e internacional, que posibilita un desempeño fiscal consistente y sostenible, para un flujo oportuno de los ingresos y desembolsos fiscales y el financiamiento eficaz de la operación e inversión del Sector Público que permita el logro de los objetivos y políticas del Plan Nacional de Desarrollo y del Programa Económico. Un Ministerio que programa y presenta el Presupuesto del Estado con un enfoque plurianual y por resultados; que administra, registra, maneja y evalúa el flujo de ingresos y transferencias de forma transparente, eficiente y responsable, mediante un sistema integrado y en línea de gestión de las finanzas públicas en la Cuenta Única del Tesoro Nacional, con una gestión moderna.

- *Tipo de Organización:*

Pública y sin fines de lucro.

Institución Pública: “Cada una de las organizaciones fundamentales de un Estado, nación o sociedad.”¹³⁶

- *Anteriores Logotipos del Ministerio de Finanzas:*

- Logotipo de la Subsecretaría de Presupuesto y Crédito Público en los años 70



Fuente: Ministerio de Finanzas

¹³⁶ SALVAT, Editores. “La Enciclopedia”. Editorial Salvat Editores S.A. Volumen 11. Madrid, España. 2004. P. 8143.

- Logotipo del Ministerio de Finanzas y Crédito Público en la década de los 80



Fuente: Ministerio de Finanzas

- Logotipo del Ministerio de Finanzas y Crédito Público en la década de los 90



Fuente: Ministerio de Finanzas

- *Logotipo:*

A partir del 3 de enero de 2008, mediante el Decreto Ejecutivo No. 253 de 16 de enero de 2008, se cambió la denominación a Ministerio de Finanzas, por lo cual se creó un nuevo logotipo.



**Ministerio de Finanzas
del Ecuador**

Fuente: Ministerio de Finanzas

- *Funciones y Competencias:*

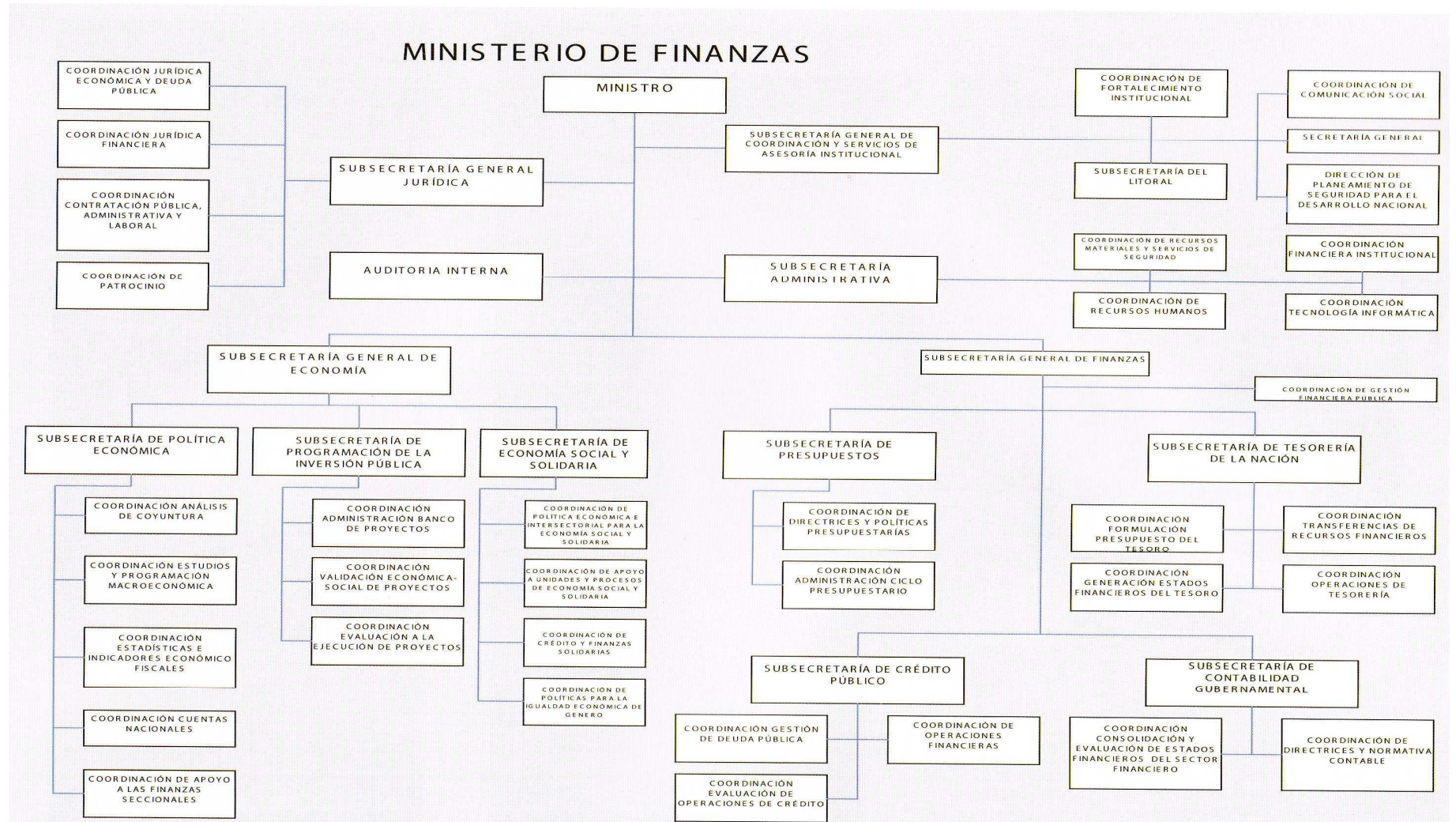
El Ministerio de Finanzas es una entidad pública sin fines de lucro, la misma que está a cargo de definir y conducir la política fiscal y finanzas públicas del país. Dirige los procesos de programación fiscal y macroeconómica, inversión pública, presupuestos públicos, la política de endeudamiento interno y externo, el funcionamiento del tesoro nacional y la contabilidad gubernamental. Además procura la asignación eficiente, transparente y equitativa de los recursos fiscales.

- *En el ámbito de las finanzas públicas:* programar, coordinar y supervisar eficiente, eficaz y consistentemente, el financiamiento del Sector Público, en concordancia con las necesidades de las políticas públicas y objetivos del Plan Nacional de Desarrollo, para un flujo oportuno y sostenible de endeudamiento, desembolsos y en general de los ingresos fiscales tributarios y no tributarios.
- *En el ámbito la asignación de los Fondos Públicos:* elaborar y presentar la Proforma Presupuestaria anual y plurianual de manera articulada con los entes rectores y ejecutores con el Sistema de Planificación y diferentes actores que manejan recursos públicos.
- *En el ámbito de la administración:* manejar y registrar el flujo de ingresos y transferencias de los recursos públicos de manera transparente, eficiente, moderna e integrada y en línea; así como resolver adecuadamente en lo operativo los requerimientos sustentados y legítimos de las autoridades, otros actores institucionales y de la sociedad, junto a la comunicación y rendición de cuentas hacia la ciudadanía.
- *En el ámbito de la sustentación de decisiones de política y orientación estratégica de otras instancias del Gobierno y la propia institución:* programar y coordinar los análisis y proyecciones financieras, económicas y fiscales a corto y mediano plazo que contribuyen a la sostenibilidad y

consistencia del desempeño fiscal en el entorno macroeconómico y de funcionamiento del Sector Público.¹³⁷

¹³⁷ Fuente: Ministerio de Finanzas

4.3. Organigrama Institucional



Fuente: Ministerio de Finanzas.

El Ministerio de Finanzas utiliza un organigrama vertical, debido a que presenta a las diferentes secciones de forma ramificada partiendo de un titular, es decir la Ministra, actualmente María Elsa Viteri.

El Ministerio cuenta con 440 empleados distribuidos en las diferentes secretarías del mismo, el personal de servicio es tercerizado, mientras que la seguridad del mismo está a cargo de la Policía Nacional.

La organización para su correcto desarrollo cuenta con 12 subsecretarías de las cuales se derivan diferentes departamentos o como los denomina el Ministerio “coordinaciones”.

Entre las Secretaría y Coordinaciones más importantes tenemos:

- ***Subsecretaría de Programación de la Inversión Pública:*** Tiene como finalidad articular los procesos de validación económica y social de proyectos, evaluación de la ejecución y seguimiento de los mismos, que están definidos en el Programático del Plan Anual de Inversiones, cuyas acciones permiten consolidar las labores de esta secretaría para mejorar su operatividad interna en términos de calidad y fortalecer efectivamente la inversión pública a nivel nacional con base en las organizaciones que tienen relación con el tema.
- ***Subsecretaría de Economía Social y Solidaria:*** Fomenta la integración de múltiples experiencias, hasta hoy dispersas y parcialmente desconocidas, así como de la asociatividad de emprendimientos productivos, facilitando además la activa participación de la mujer en estos procesos. Coordina con el Banco de Desarrollo la orientación de líneas de crédito en apoyo a las experiencias económicas solidarias de nuestra nación.
- ***Subsecretaría de Tesorería de la Nación:*** Administra los recursos financieros de la Cuenta Corriente Única del Tesoro Nacional y ejecuta los pagos a través de transferencias de fondos de las entidades del sector

público. Optimiza la utilización de recursos financieros y la inversión de excedentes de corto plazo para atender adecuadamente los flujos de caja proyectados. Entre sus funciones está la de colocar títulos de valor de corto plazo y realizar su custodia.

- ***Subsecretaría de Crédito Público:*** Tiene la gran responsabilidad de conseguir el financiamiento, tanto para los proyectos que se generan en el país, como aquellos que se destinaron para financiar el Presupuesto General del Estado. Entre las alternativas de financiamiento se consideran a los organismos multilaterales como el BID, la CAF, le BIRF, el FLAR, los gobiernos amigos, la banca internacional, proveedores y la colocación de títulos de deuda en los mercados local e internacional. En aporte a la elaboración de la Proforma Presupuestaria, esta Subsecretaría genera la información necesaria para el Servicio de la Deuda Pública, componente que constituye parte integrante del Presupuesto General del Estado.
- ***Subsecretaría de Contabilidad Gubernamental:*** Cumple un rol de gran importancia como administrador del Sistema de Contabilidad Gubernamental y generador de la información financiera necesaria para la toma de decisiones, análisis y evaluación de la gestión pública. Sus responsabilidades se enmarcan en formular políticas y normativa de la contabilidad gubernamental, administrar el registro de operaciones financieras del Gobierno Central, analizar y evaluar la gestión financiera del sector público, mantener el inventario de bienes del aparato estatal, proporcionar capacitación y asistencia técnica a las instituciones públicas, entre otras.
- ***Subsecretaría del Litoral:*** Se encarga de representar a la institución en el litoral por delegación de la Ministra de Finanzas ante las entidades y organismos del Estado en función de la estrategia de descentralización y desconcentración, coordinando y ejecutando las políticas y actividades que como prolongación de los procesos institucionales son necesarias para el cumplimiento de sus responsabilidades.

- ***Coordinación Financiera Institucional:*** Propende al uso racional de los recursos financieros asignados al Ministerio. Elabora órdenes de transferencias de cuentas, realiza la certificación de fondos, efectúa los pagos al personal y a clientes externos entre otras funciones.
- ***Coordinación de Recursos Humanos:*** Se encarga del reclutamiento, selección, clasificación, descripción y valoración de puestos en el Ministerio. Administra la base de datos de recursos humanos, procurando su automatización. De esta área depende también los programas de capacitación al personal del Ministerio.
- ***Coordinación Estadísticas e Indicadores Económico Fiscales:*** Construye indicadores económicos fiscales, relacionados a las operaciones del Sector Público No Financiero y del Gobierno Central, como parte de la Base Fiscal. También apoya a la Programación Macro Fiscal de mediano plazo, que sirve de base para el Plan de Reducción de Deuda 2007 – 2010. Elabora además el Plan de Convergencia Económica que contiene las metas macroeconómicas.
- ***Coordinación de Comunicación Social:*** Diseña estrategias de comunicación interna y externa para dar la mayor transparencia a la información que genera el Ministerio de Finanzas, cumpliendo así con las disposiciones de la Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública y fortaleciendo la imagen institucional. Dentro de sus responsabilidades están también la planificación ministerial y la administración de documentos de la institución. Además, brinda apoyo y seguimiento a áreas de asesoría al Ministerio y de la Subsecretaría del Litoral. Impulsa vínculos con otras entidades y con los espacios colegiados correspondientes y, fundamentalmente, de líneas de gestión del equipo ministerial.

También mantiene una relación fluida con los medio de comunicación. Entrega información oportuna y vera, o que es una señal de transparencia en el accionar de la institución. Ha desarrollado diversos mecanismos de

rendición de cuentas hacia diversos actores de la sociedad, una herramienta eficaz para ello es el Portal de Transparencia del Ministerio. La Coordinación de Comunicación Social cuenta con 8 empleados.

El departamento cuenta con varias herramientas comunicacionales a nivel interno con las cuales trabaja el Ministerio de Finanzas y son:

- *Boletines:* Son utilizados para difundir información sobre actividades y capacitaciones en las carteleras. Es utilizado principalmente para los choferes.
- *Correo Electrónico:* Es utilizado para enviar información entre los empleados en especial por parte de recursos humanos. Además, según la Coordinación de Comunicación Social cree que tiene un alto grado de efectividad.
- *Carteleras:* Existen seis carteleras, las cuales están distribuidas en cada piso, es decir hay una cartelera por piso, están son utilizadas para difundir información a los choferes, quienes por su trabajo no cuentan con un computador.
- *Circulares:* Son utilizados al igual que los boletines para difundir información en las carteleras, también son enviadas a los departamentos con el fin de comunicar una actividad.
- *Intranet:* Es una red para los empleados del Ministerio de Finanzas, no es muy utilizada ni tampoco se ha puesto mayor énfasis en incitar a la utilización de la misma.
- *Memos:* Son utilizados con el fin de transmitir disposiciones desde una Secretaría hacia una Coordinación o hacia un empleado.
- *Reuniones:* Se realizan principalmente entre los jefes de las distintas secretarías con la Ministra o entre Coordinaciones.

- *Revista interna:* Es utilizada para mantener informados a los empleados sobre las actividades que se realizaron durante el año, además a partir de esta se difunden artículos realizados por los empleados y de interés ministerial, también se pueden conocer las opiniones del personal interno a través de entrevistas realizadas a empleados de distintos niveles.

La revista es difundida a nivel interno, y los empleados pueden acercarse a la Coordinación de Comunicación Social para solicitar un ejemplar, se calcula que todos los empleados reciben la revista.

- *Teléfono interno:* Es utilizado para comunicarse de forma rápida entre compañeros de coordinación, entre secretarías, coordinaciones o con el despacho de la Ministra.

Capítulo V:

Modelo de Auditoría de Comunicación e Imagen Interna Aplicada al Ministerio de Finanzas

En el presente capítulo se muestra el Modelo de Auditoría de Comunicación e Imagen Interna que se aplicó en el Ministerio de Finanzas, siendo éste una guía para futuras auditorías dentro del sector público. Cabe recalcar que es la primera vez que se realizó una Auditoría de este tipo dentro del Ministerio de Finanzas.

5.1 Elección del Consultor:

En el caso del Ministerio de Finanzas se utilizó un consultor externo.

5.2 Investigación:

5.2.1 Objetivos

Objetivo General

Conocer el grado de eficacia del proceso de comunicación dentro del Ministerio de Economía y Finanzas.

Objetivos Específicos

- Determinar el grado de efectividad de las herramientas comunicacionales utilizadas por la organización.
- Establecer el grado de identificación del público interno con la organización.
- Identificar el grado de eficiencia y claridad en la transmisión de mensajes por parte del Ministerio de Economía y Finanzas.

5.2.2 Público

La investigación será dirigida para el personal administrativo del Ministerio de Finanzas.

5.2.3 Tipo de Investigación

Para alcanzar los objetivos establecidos se realizará un tipo de estudio explorativo a través del mismo se alcanzará un diagnóstico de la situación actual.

Para complementar el estudio se realizará un estudio descriptivo a través del cual se describirán las características del objeto de estudio.

5.2.4 Técnicas de Recolección de Información

Para la recolección de datos en la presente investigación se utilizarán:

- *Encuestas:* se las efectuó a los empleados del Ministerio de Finanzas. Al momento de formular las encuestas se las realizó a partir de preguntas cerradas y de opción múltiple.
- *Entrevista:* se la realizó al Coordinador del Departamento de Comunicación Social. En la entrevista se realizaron preguntas abiertas.

5.2.5 Universo

La coordinación de Recursos Humanos ha proporcionado un universo de 440 empleados de donde se tomará la muestra para la realización de las encuestas, en los cuales están inmersos 20 choferes con los que cuenta el Ministerio.

5.2.6 Muestra

Para la realización de esta auditoría se utilizó un muestreo aleatorio simple, este tipo de muestreo selecciona de manera aleatoria sin distinción de características y cualidades a aquellos elementos que van a ser estudiados.

Fórmula:

$$n = \frac{z^2 pqn}{E^2(n-1) + z^2 pq}$$

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.5) (0.5) (440)}{(0.05)^2(440-1) + (1.96)^2 (0.5) (0.5)}$$

$$n = \frac{3.8416 (110)}{0.0064 (439) + (3.8416) (0.25)}$$

$$n = \frac{422.576}{2.8096 + 0.9604}$$

$$n = \frac{422.576}{3.77}$$

$$n = 112.08$$

Siendo:

n = Tamaño de la muestra

z = Nivel de confianza

p = Variabilidad positiva

q = Variabilidad negativa

N = Tamaño de la población

e = Margen de error

Se realizaron 112 encuestas, de la muestra se tomarán 10 encuestas para ser realizadas a los choferes del Ministerio.

Encuesta

Reciba un cordial saludo de parte de quien realiza esta encuesta. La misma que tiene por objetivo conocer el grado de eficacia del proceso de comunicación del Ministerio de Finanzas y de la imagen que tienen los empleados acerca del mismo.

Años de trabajo: Menos de 1 año () 2 a 5 () 6 a 8 () 9 o más ()

Identidad Corporativa:

1. ¿Cuál de las siguientes fechas es considerada para el aniversario del Ministerio de Finanzas?

26 de septiembre () 3 de noviembre () 3 de enero ()
 10 de agosto () 13 de diciembre () desconoce ()

2. ¿Cuál de las siguientes frases corresponden a la misión del Ministerio de Finanzas?

() Estar al tanto de los ingresos y egresos del país.
 () Dirige y administra las finanzas públicas del país.
 () Determinar la asignación de recursos a las regiones del país.

3. Indique el nombre de la persona que se encuentra actualmente dirigiendo el Ministerio de Finanzas:

a. Ricardo Patiño ()
 b. Wilma Salgado ()
 c. María Elsa Viteri ()
 d. Fausto Ortiz ()

4. ¿Cuál de los siguientes gráficos identifica usted como el logotipo del Ministerio de Finanzas?



()



()



()



()

Ninguno de los anteriores ()

Comunicación:

5. ¿Recibió información de la institución al momento del ingreso a la misma?

Sí ()

No ()

En el caso de que su respuesta sea afirmativa siga a la pregunta 6, en caso contrario continúe con la pregunta 8.

6. ¿A través de qué medios recibió información previa al ingreso a la institución?

Charlas ()

Folletos ()

Entrevista personal ()

Memos ()

Revistas ()

7. ¿Cómo calificaría el tipo de información brindada por el Ministerio de Finanzas previo al ingreso a la institución?

○ Muy buena ()

○ Buena ()

○ Regular ()

○ Mala ()

○ Innecesaria ()

8. ¿Por qué medios recibe información general acerca del Ministerio o de sus actividades?

Cartelera () Memos () Correo electrónico ()
 Circulares () Reuniones () Fax ()
 Revistas () Rumores () Personalmente ()
 Boletines () Intranet () Vía Telefónica ()

9. Señale con qué frecuencia utiliza las siguientes herramientas de comunicación:

| | A diario | Semanalmente | Mensualmente | Nunca |
|----------------|----------|--------------|--------------|-------|
| Correo | | | | |
| Memos | | | | |
| Intranet | | | | |
| Reuniones | | | | |
| Vía telefónica | | | | |

10. Señale para cada una de las siguientes herramientas, cuál es su valoración sobre su utilidad:

| | Muy buena | Buena | Regular | Mala | Pésima |
|----------------|-----------|-------|---------|------|--------|
| Correo | | | | | |
| Memos | | | | | |
| Intranet | | | | | |
| Reuniones | | | | | |
| Vía telefónica | | | | | |

11. ¿Conoce si el Ministerio tiene una revista interna?

Sí () No ()

En el caso de que su respuesta sea afirmativa siga a la pregunta 12, en caso contrario continúe con la pregunta 15.

12. La información ofrecida por la revista interna para usted es:

- | | |
|------------------|--------------------|
| a) Oportuna () | Poco oportuna () |
| b) Atractiva () | Poco atractiva () |
| c) Clara () | Confusa () |

13. ¿Qué le gusta de la revista?

- | | |
|-----------------------|-----|
| a. Diagramación | () |
| b. Fotos | () |
| c. Entrevistas | () |
| d. Información | () |
| e. Artículos | () |
| f. Álbum del recuerdo | () |
| g. Toda la revista | () |

14. ¿Qué es lo que no le gusta de la revista?

- | | |
|-----------------------|-----|
| a) Diagramación | () |
| b) Fotos | () |
| c) Entrevistas | () |
| d) Información | () |
| e) Artículos | () |
| f) Álbum del recuerdo | () |
| g) Toda la revista | () |

15. La utilización del correo interno para usted es:

- | | |
|----------------------|-------------------|
| a) Fácil () | Difícil () |
| b) Agradable () | Desagradable () |
| c) Indispensable () | Opcional () |
| d) Efectivo () | Poco efectivo () |

16. Los memos enviados por la organización llegan:

- a) Con el tiempo adecuado para informarse ()
- b) Al momento de realizarse la actividad ()
- c) Demasiado tarde, cuando la actividad ya paso ()

17. Indique su grado de acuerdo ante las siguientes afirmaciones:

| | De acuerdo | Parcialmente de acuerdo | En desacuerdo |
|---|-------------------|--------------------------------|----------------------|
| “El Ministerio de Finanzas cuenta con las suficientes herramientas para la comunicación” | | | |
| “Las herramientas de comunicación son las adecuadas” | | | |
| “Siempre me encuentro informado sobre las actividades del Ministerio de Finanzas” | | | |
| “En el área en que trabajo la comunicación fluye de arriba hacia abajo (jefes hacia empleados)” | | | |
| “En el área en que trabajo la comunicación fluye de abajo hacia arriba (empleados hacia jefes)” | | | |
| “Es muy frecuente que me entere de novedades de mi trabajo por rumores” | | | |

18. La comunicación existente entre sus compañeros de área es:

Excelente ()

Muy Buena ()

Buena ()

Regular ()

Mala ()

19. La comunicación existente con su jefe inmediato es:

Excelente ()

Muy Buena ()

Buena ()

Regular ()

Mala ()

20. La comunicación existente con sus compañeros de otras áreas es:

Excelente ()

Muy Buena ()

Buena ()

Regular ()

Mala ()

21. El ambiente donde desarrolla su trabajo es:

Excelente ()

Muy Buena ()

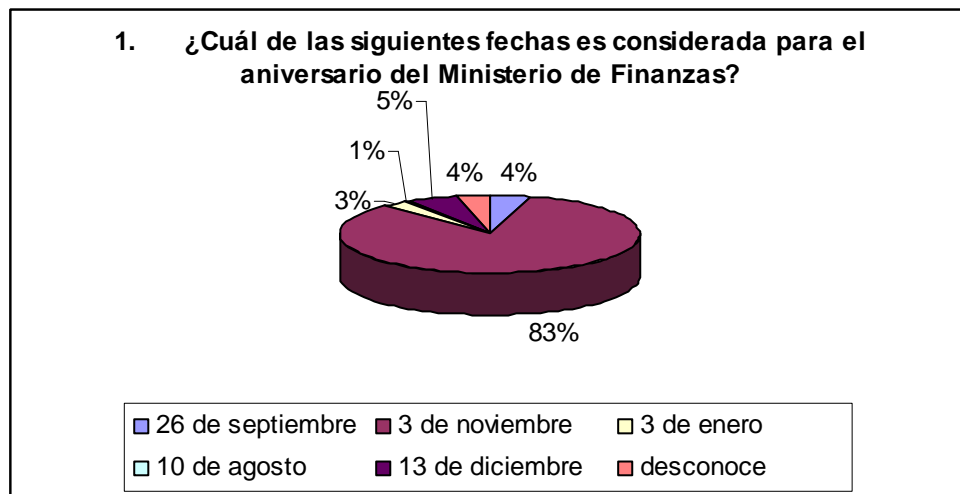
Buena ()

Regular ()

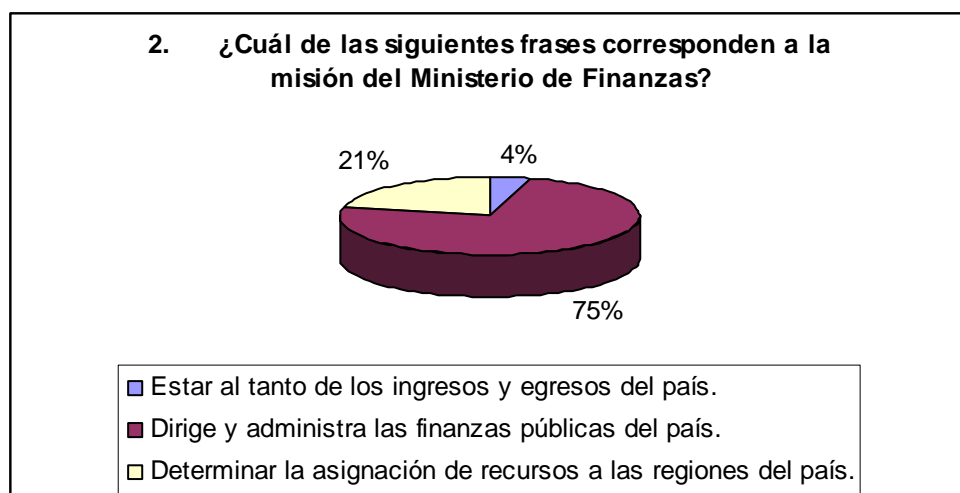
Mala ()

Muchas Gracias!!

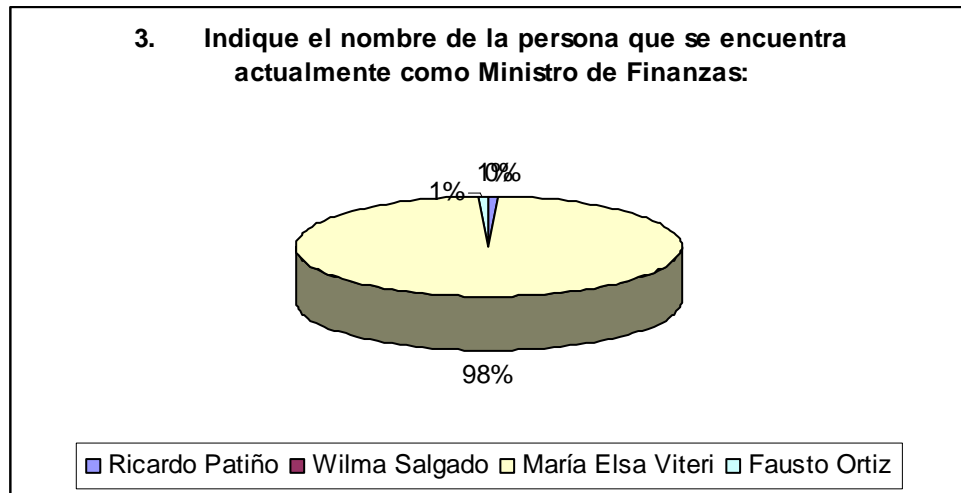
5.3 Tabulación de Resultados:



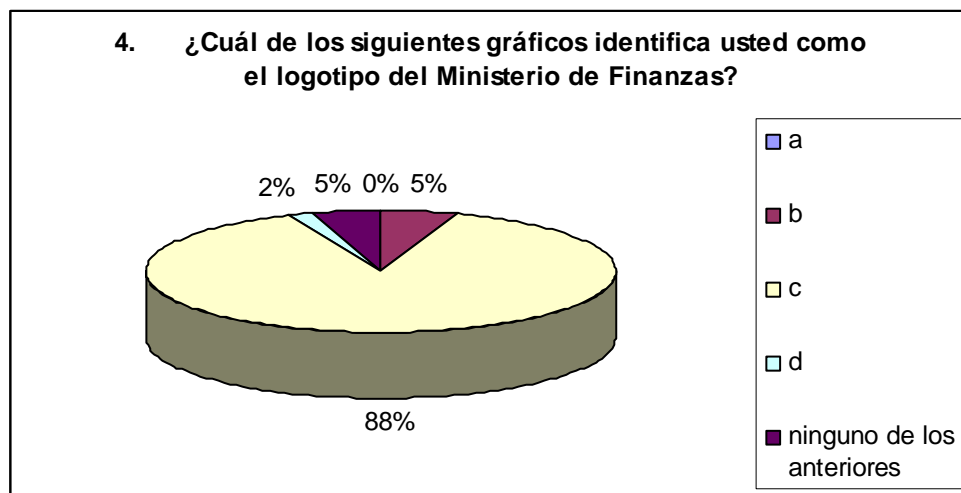
El 83% del personal del Ministerio de Finanzas conoce la fecha considerada para el aniversario del mismo, mientras el 17% del personal confunde el 3 de noviembre con otras fechas.



El 75% de los empleados encuestados asocia a la frase “Dirige y administra las finanzas públicas del país” con la misión de la organización, estando en lo correcto mientras un 25% de la población no acertó al momento establecer una relación con la misión de la organización.

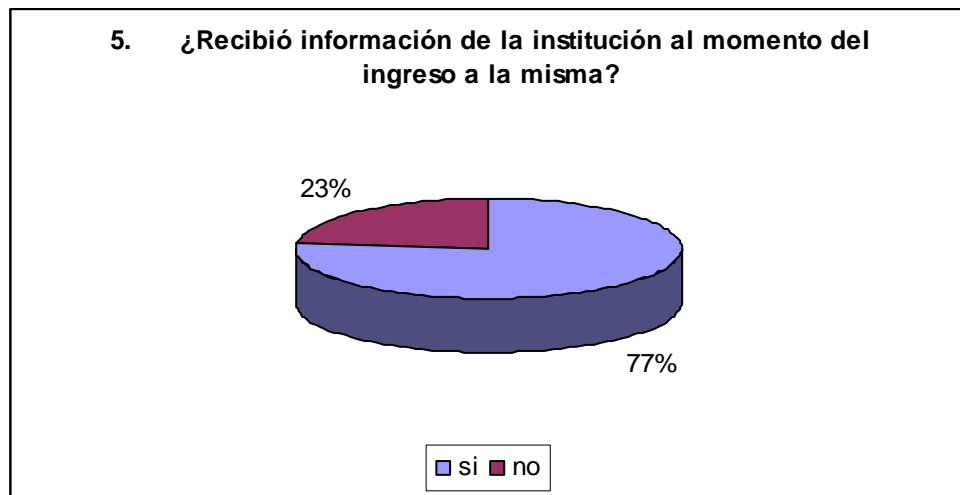


El 98% de la población encuestada conoce el nombre de la actual Ministra de Finanzas, María Elsa Viteri, mientras el 2% de los empleados confunden su nombre con el de anteriores Ministros.

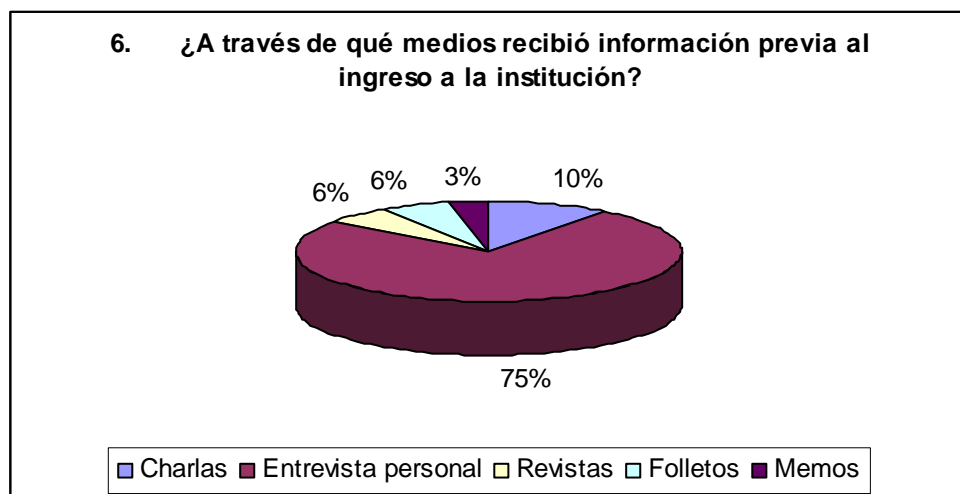


- a)  b)  c)  d) 

El 88% de los empleados encuestados reconocen el logotipo de la organización, en cuanto el 12% de la población encuestada confunde el logotipo de la organización con logotipos de otros ministerios.

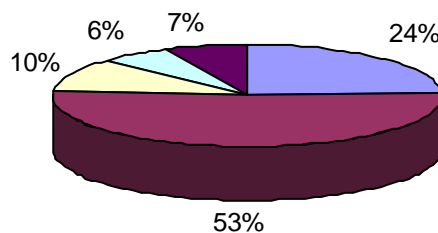


El 77% del personal recibió información al momento de ingresar a la organización, mientras el 23% de los empleados no recibió información previa a su ingreso.



Del 77% del personal que recibió información previa al ingreso de la organización el 75% recibió al momento de la entrevista personal, el 10% a través de charlas, el 6% a través de revistas y folletos y el 3% a través de folletos.

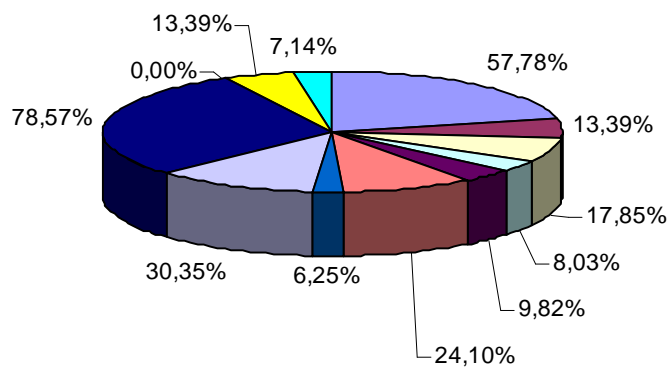
7. ¿Cómo calificaría el tipo de información brindada por el Ministerio de Finanzas previo al ingreso a la institución?



■ Muy buena ■ Buena ■ Regular ■ Mala ■ Innecesaria

El 53% de los empleados quienes recibieron información al momento del ingreso a la institución la calificaron como buena, mientras el 24% creen que la información es muy buena, el 10% de los empleados piensan que fue regular y un 13% de la población encuestada piensa que fue mala o innecesaria.

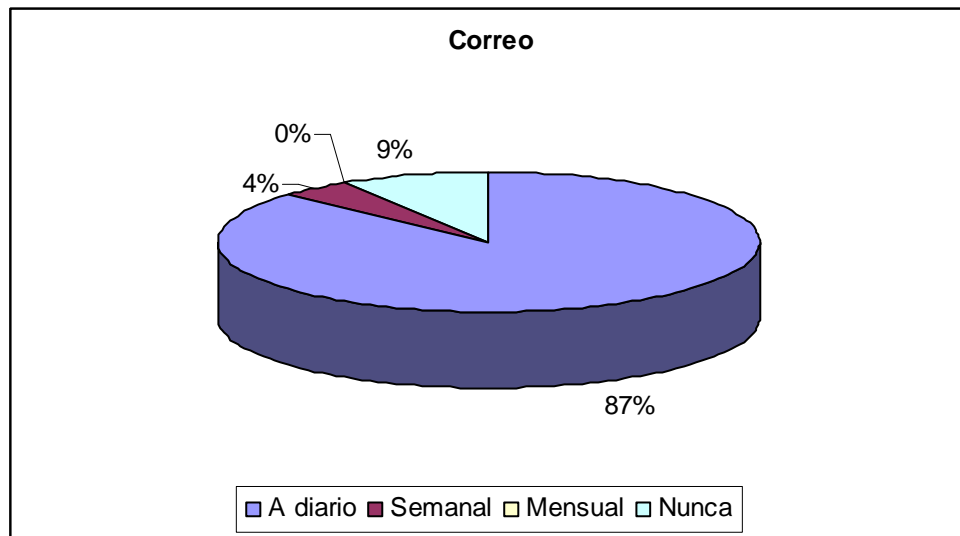
8. ¿Por qué medios recibe información general acerca del Ministerio o de sus actividades?



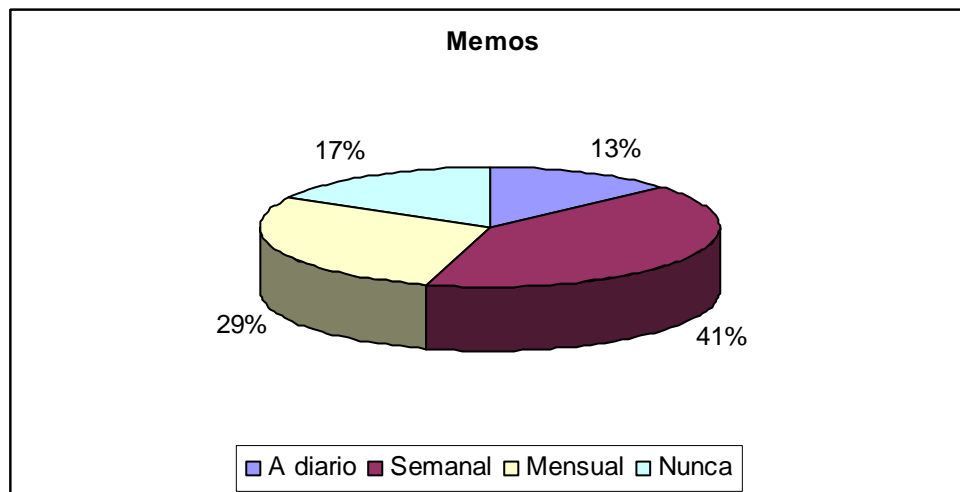
■ Carteleras ■ Circulares ■ Revistas ■ Boletines
 ■ Memos ■ Reuniones ■ Rumores ■ Intranet
 ■ Correo electrónico ■ Fax ■ Personalmente ■ Vía Telefónica

El 78,57% de la población encuestada recibe mayor información sobre las actividades que se realiza en el Ministerio de Finanzas a través del correo electrónico, el 57,78% a través de carteleras, el 30,35% se entera a través de intranet y el 24,10% a través de reuniones, las demás herramientas tienen menos porcentaje de acción ante las mencionadas anteriormente.

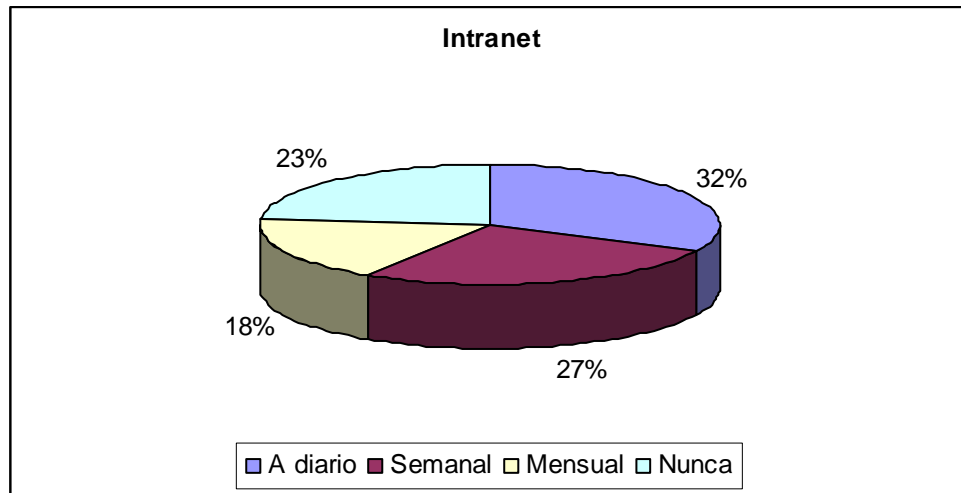
9. Señale con qué frecuencia utiliza las siguientes herramientas de comunicación:



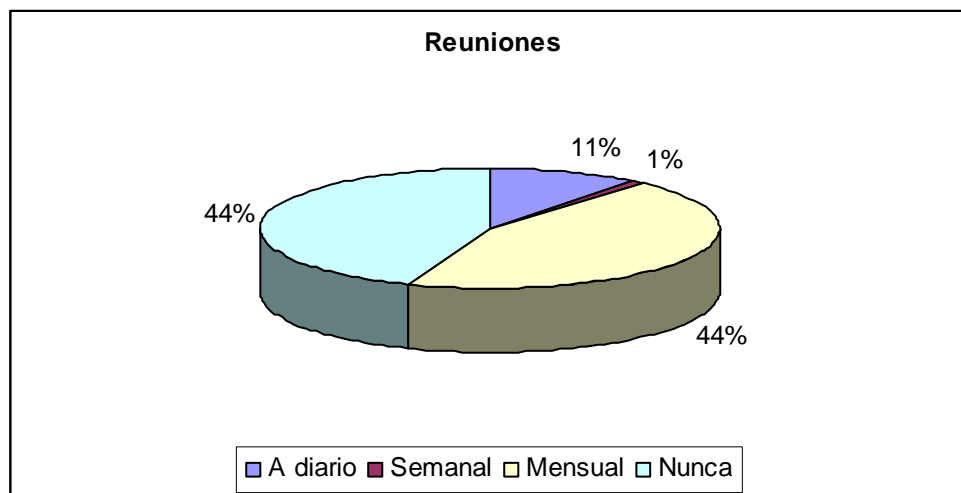
Los empleados del Ministerio de Finanzas utilizan a diario el correo electrónico, mientras el 9% de los empleados no lo utilizan nunca y el 4% lo utilizan semanalmente.



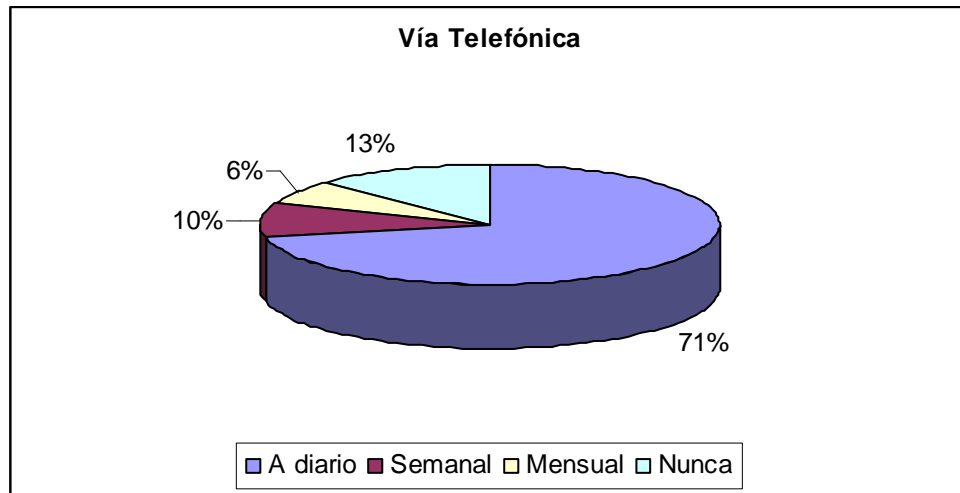
Los memos dentro de la organización son utilizados en un 41% semanalmente, en un 29% mensualmente, el 13% lo utiliza a diario y el 17% no lo utiliza nunca, es decir los memos no son utilizados con tanta frecuencia en relación al correo electrónico.



El intranet a pesar de ser una red interna no es utilizada con tanta frecuencia, apenas un 32% lo utiliza a diario, un 27% lo utiliza semanalmente un 23% no lo utiliza nunca y un 18% lo utiliza mensualmente.

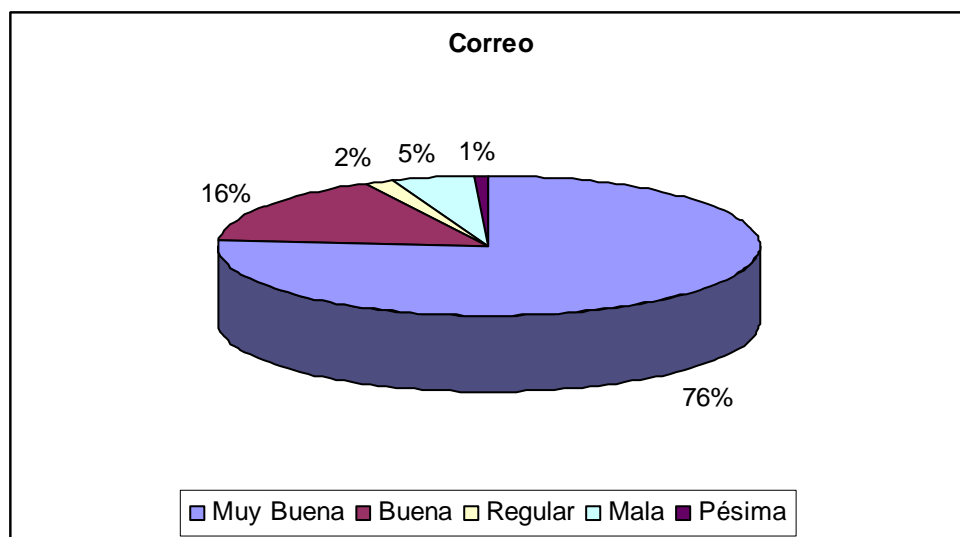


Las reuniones dentro del Ministerio de Finanzas no son muy utilizadas, un 44% de los empleados realizan reuniones mensualmente o nunca, mientras el 11% se reúnen a diario y un 1% semanalmente.

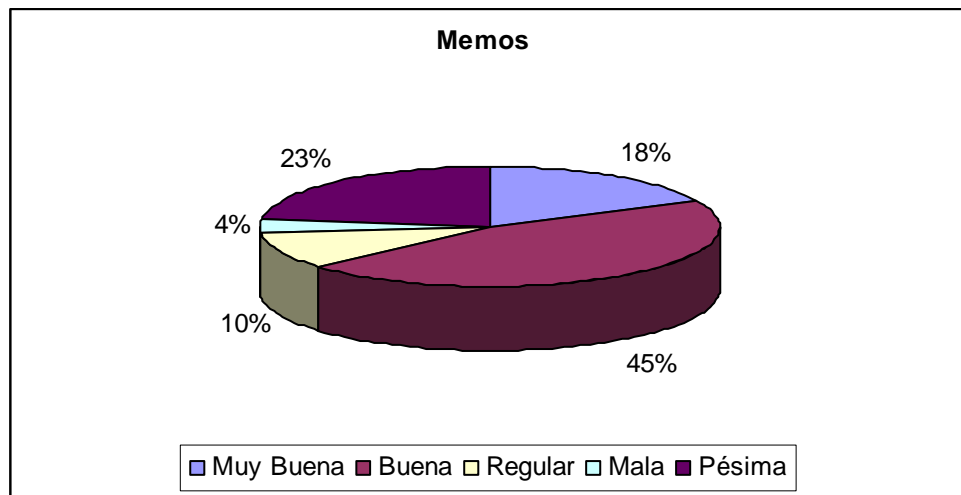


El teléfono es utilizado en un alto porcentaje casi igual al del correo electrónico, el 71% de los empleados lo utilizan a diario, el 13% no lo utiliza nunca, el 16% lo utiliza entre semana o mensualmente.

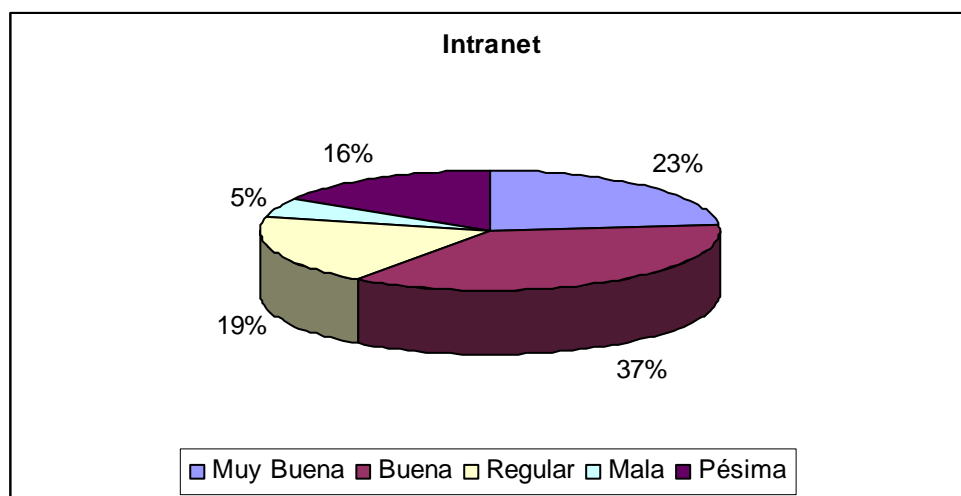
10. Señale para cada una de las siguientes herramientas, cuál es su valoración sobre su utilidad:



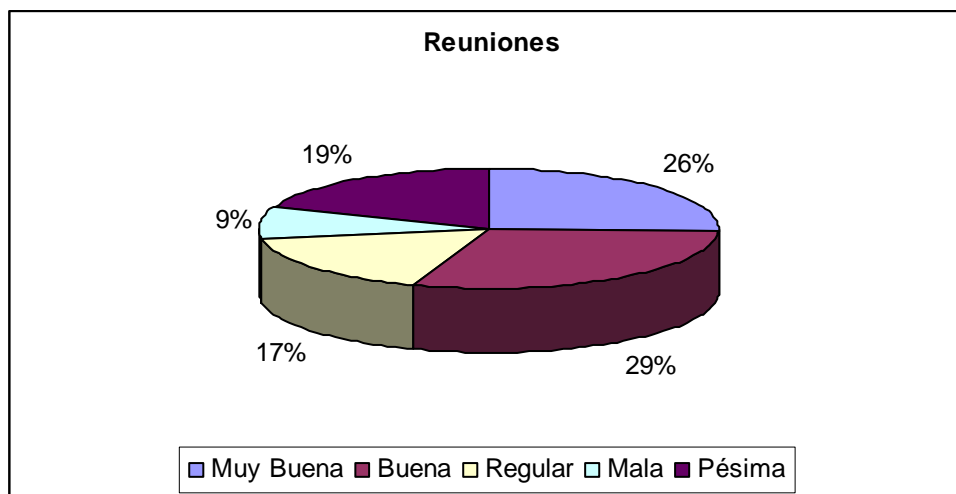
Para los empleados el correo electrónico es muy útil calificándolo con un 76% como muy bueno y un 16% como bueno, razón por la cual tiene un alto porcentaje al momento de utilizarlo.



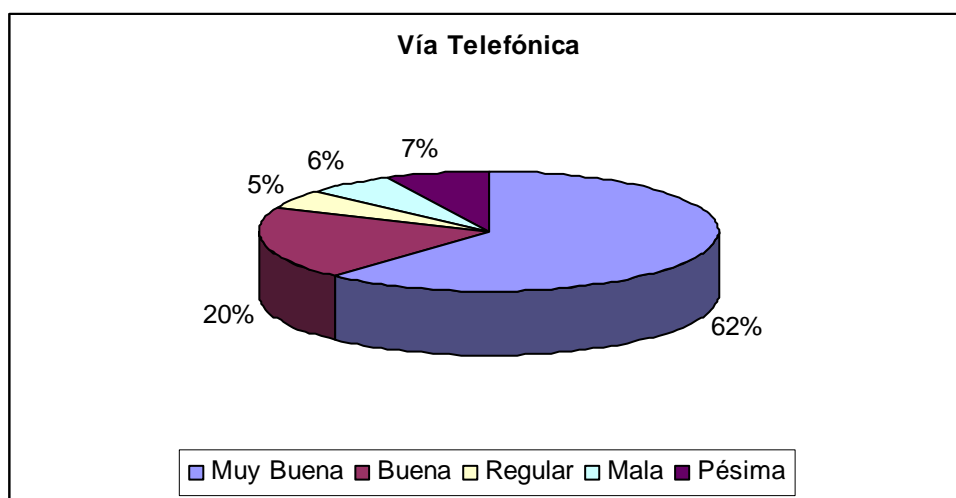
Los memos han sido calificados por los empleados como buenos por un 45% y un 18% de los encuestados piensa que son muy buenos, mientras un 23% los considera pésimos al momento de informar. Se puede llegar a la conclusión que los memos no tienen gran acogida en relación al correo electrónico.



El 37% de los encuestados piensa que el intranet es una buena herramienta calificándolo con un 23% como muy bueno y un 37% como bueno, el 19% lo califica como regular y un 21% lo califica como malo y pésimo.



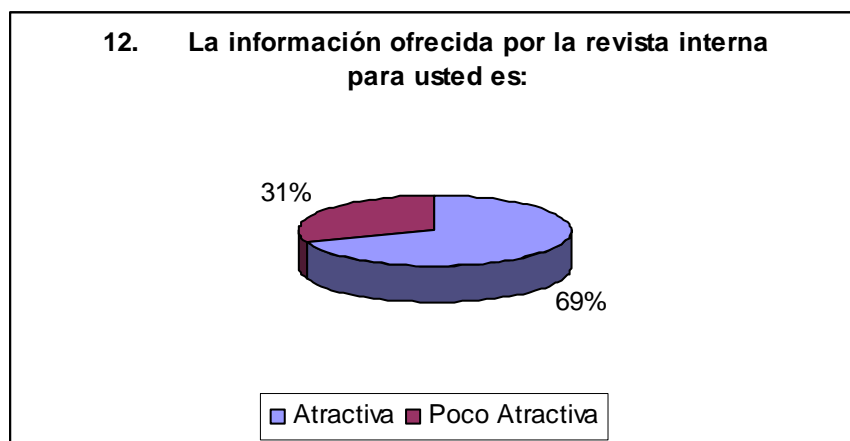
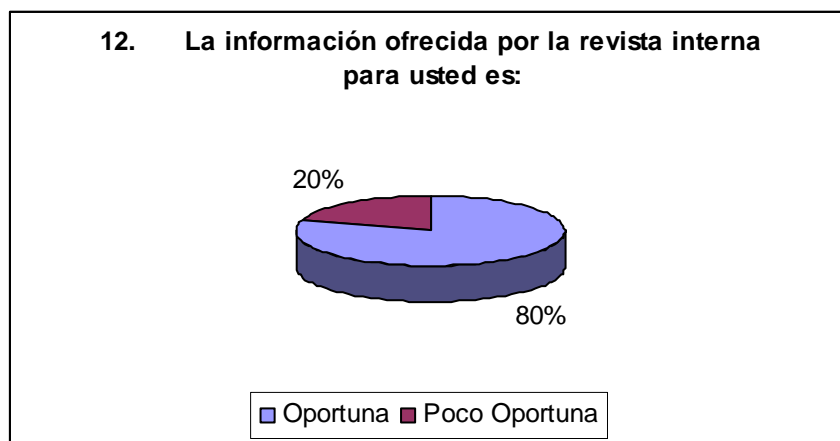
Los empleados del Ministerio de Finanzas califican a las reuniones como efectivas al calificarlas en un 29% como buena y un 26% como muy buena, mientras el 17% como regular y un 28% como malas y pésimas.

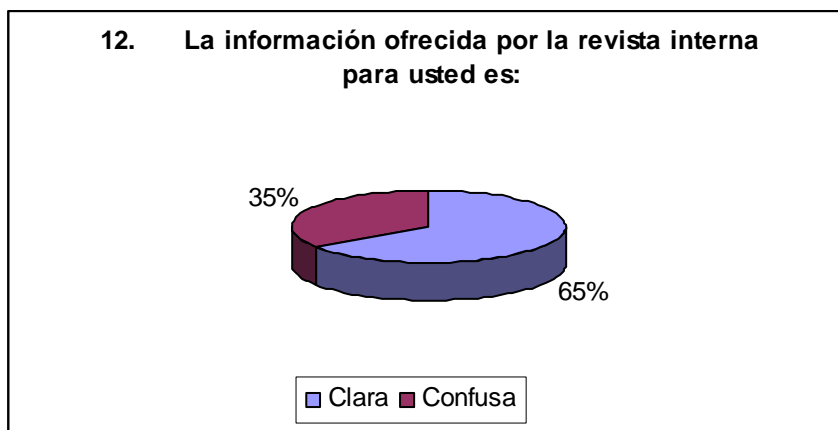


La vía telefónica al igual que el correo electrónico tienen una buena aceptación en los empleados calificándolo con un 62% como muy buena y un 20% como buena, justificando esto el porcentaje de su utilización.

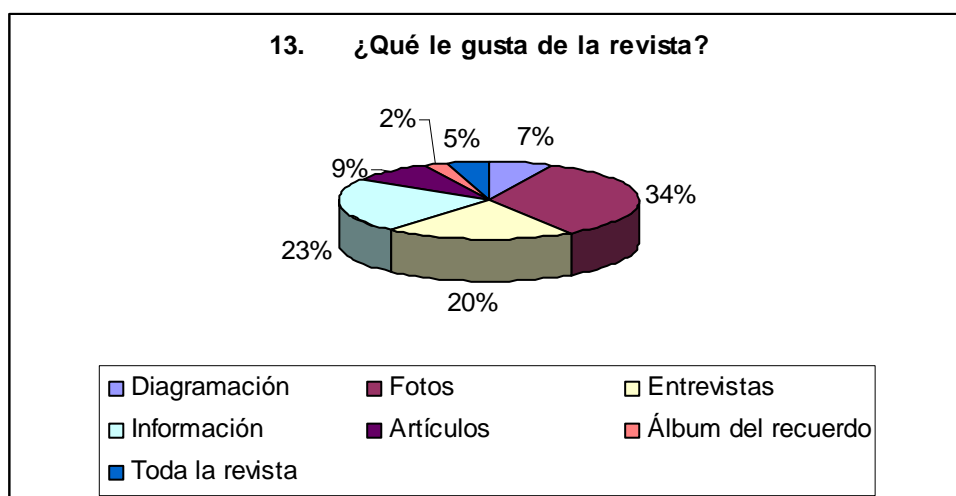


El 56% de la población contesto que no conoce si el Ministerio cuenta con una revista interna, indicando un total desconocimiento de la existencia de la revista.

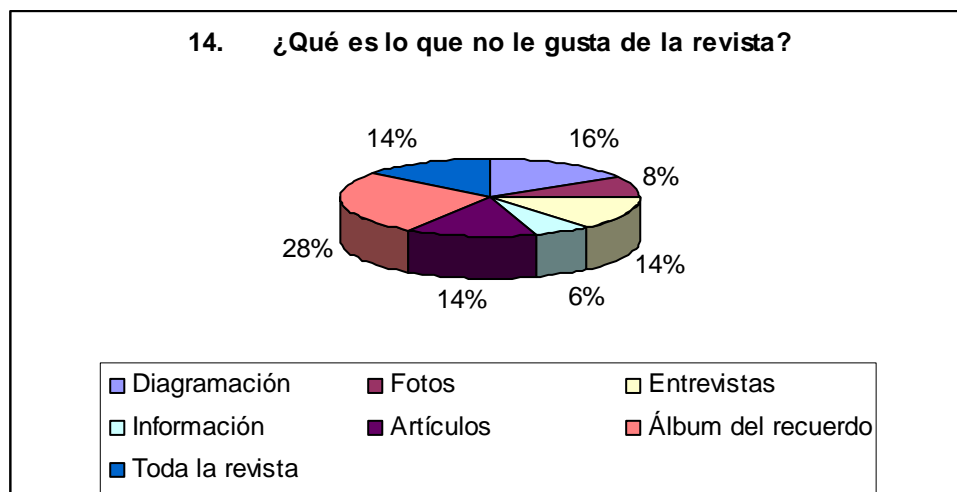




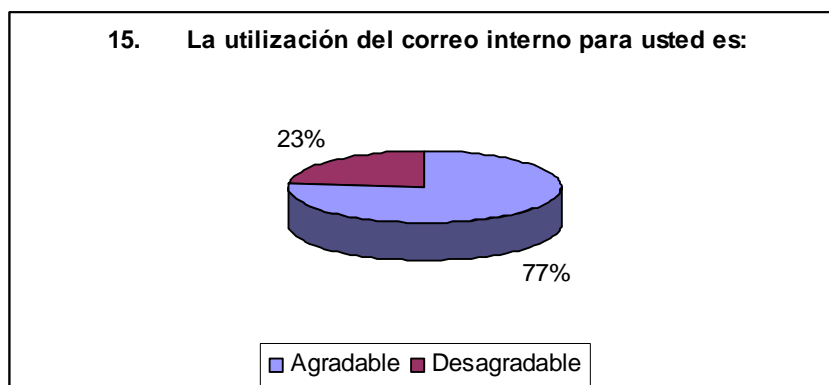
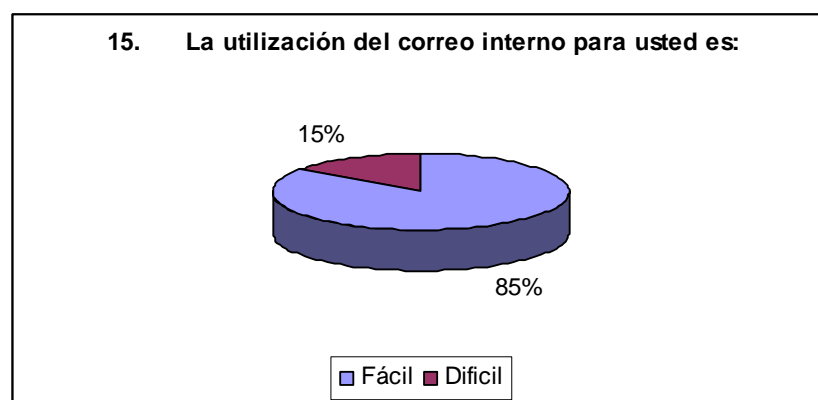
Los empleados que conocían acerca de la revista interna calificaron a la información ofrecida por la misma como clara, oportuna y atractiva con un 65%, 80% y 69% de respuestas, mientras un 20% la calificó como poco oportuna, el 31% como poco atractiva y finalmente un 35% como confusa.

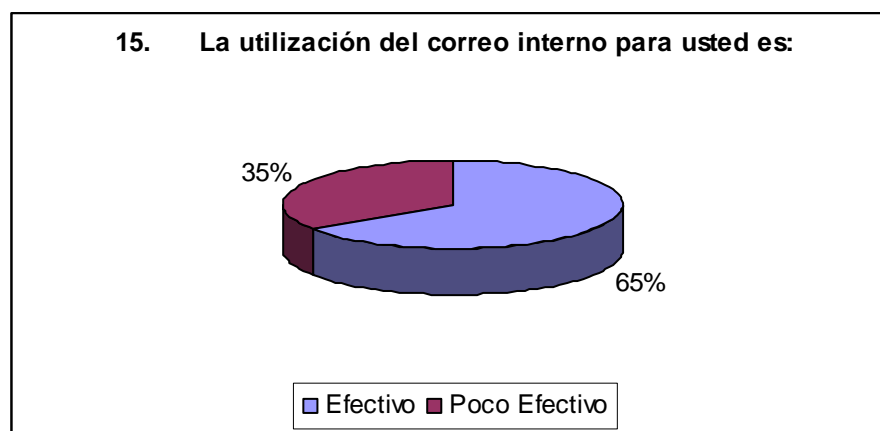
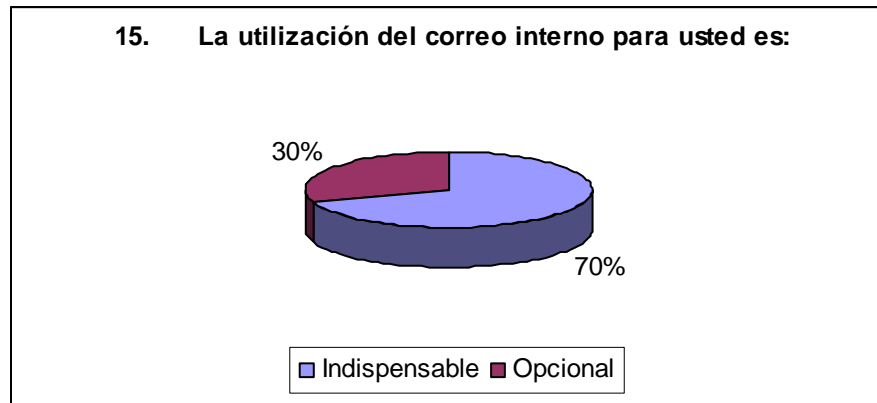


Los encuestados se sienten complacidos con la revista por sus fotos con un 34%, por su información en un 23% y con un 20% por sus entrevistas, los demás elementos de la revista tienen un porcentaje más bajo de agrado.

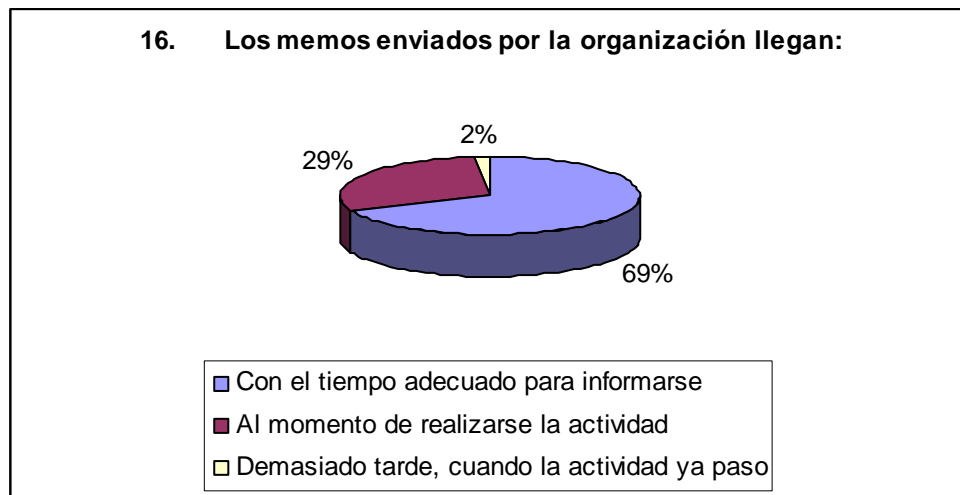


A los empleados quienes conocen de la revista les desagrada el álbum del recuerdo con un 28%, mientras a un 16% les desagrada la manera en que esta diagramada la revista y un 14% de los empleados les molesta los artículos y toda la revista con un porcentaje equivalente.



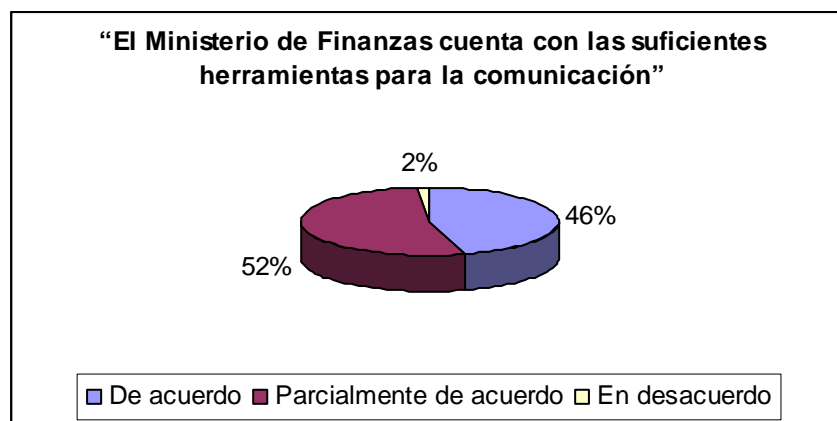


En el criterio de la población encuestada ha calificado al correo electrónico como fácil y agradable al momento de utilizar, además les parece una herramienta indispensable y efectiva dentro del proceso de comunicación, teniendo un porcentaje mayor al 50% en las respuestas antes mencionadas.

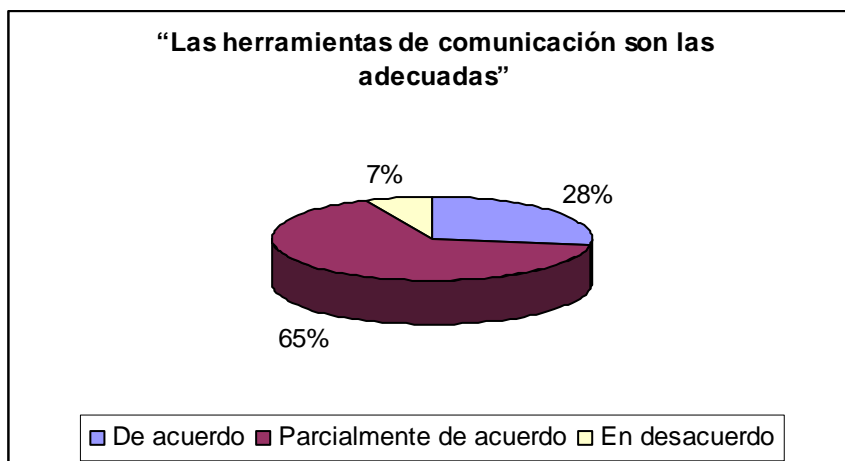


Para los empleados del Ministerio de Finanzas los memos llegan con el tiempo adecuado para informarse acerca de una actividad, el 29% de los encuestados creen que llegan al momento en que se tiene que realizar la actividad mientras que un porcentaje pequeño cree que llegan demasiado tarde.

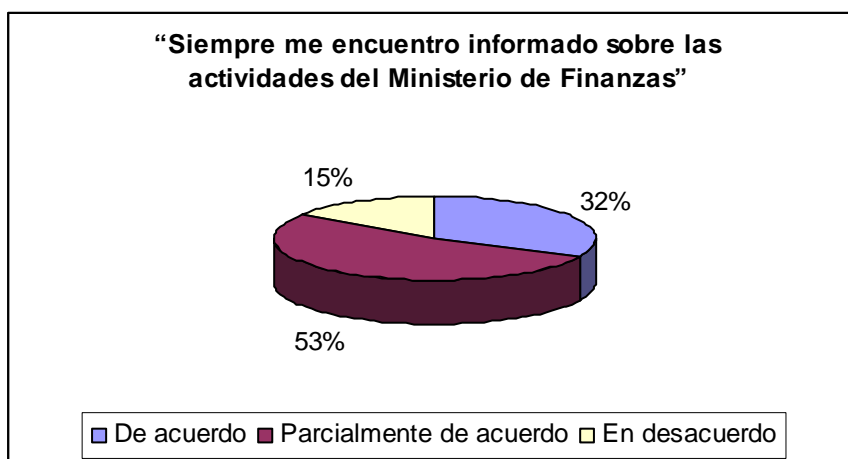
17. Indique su grado de acuerdo ante las siguientes afirmaciones:



De la población encuestada un alto porcentaje cree que el Ministerio de Finanzas cuenta con las suficientes herramientas de comunicación, y el mínimo de los encuestados está en desacuerdo a esta afirmación.



Los empleados creen que las herramientas de comunicación son las adecuadas al haber respondido parcialmente de acuerdo con un 65% y de acuerdo con un 28% dando a entender se puede tener mayor eficiencia con las herramientas o mejorarlas.



El 53% de los encuestados se encuentran parcialmente de acuerdo a esta afirmación y un 32% de acuerdo, mientras un 15% están en desacuerdo indicando un escaso índice de desinformación de las actividades del ministerio.



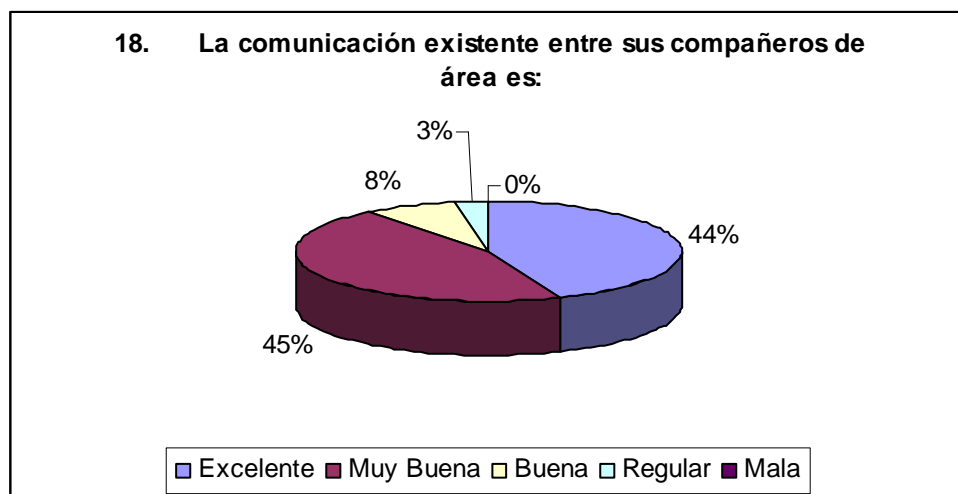
La mitad de la población encuestada se encuentra de acuerdo con esta afirmación y un 37% está parcialmente de acuerdo, mientras el 13% está en desacuerdo.



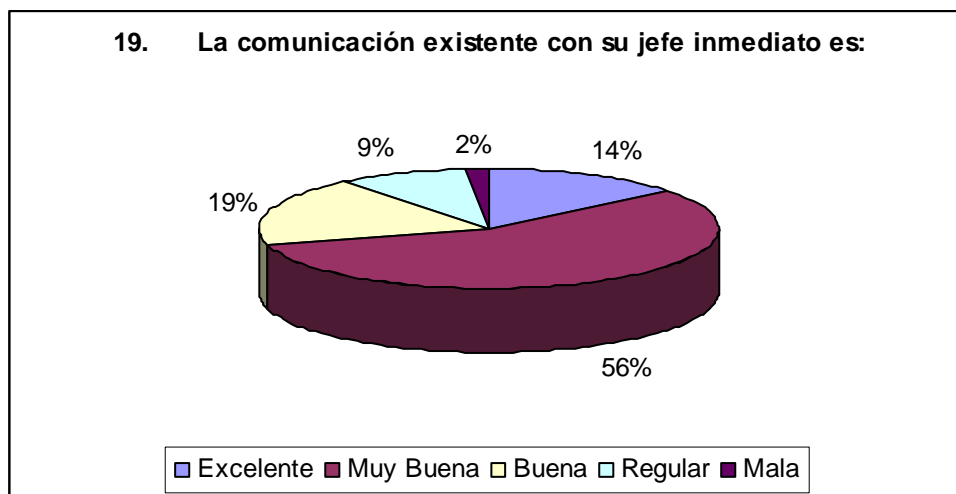
El 32% está de acuerdo con esta afirmación, un 41% parcialmente de acuerdo y un 27% en desacuerdo. Los resultados no tienen gran diferencia, dando como resultado que se debe mejorar la comunicación entre empleados y jefes.



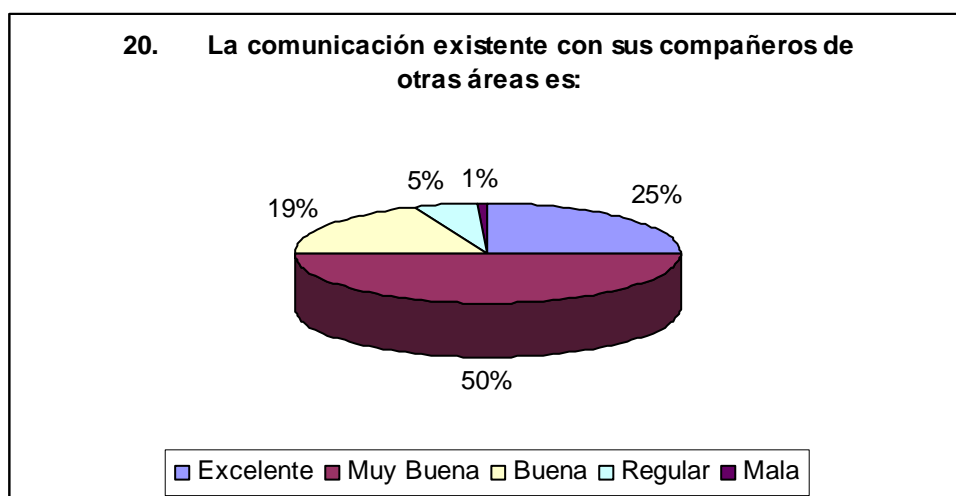
Los empleados del Ministerio de Finanzas en las respuestas obtenidas en esta afirmación no expresan mayor diferencia, existe un porcentaje equivalente entre la opción “de acuerdo” y “en desacuerdo”, mientras parcialmente de acuerdo tiene un 27%.



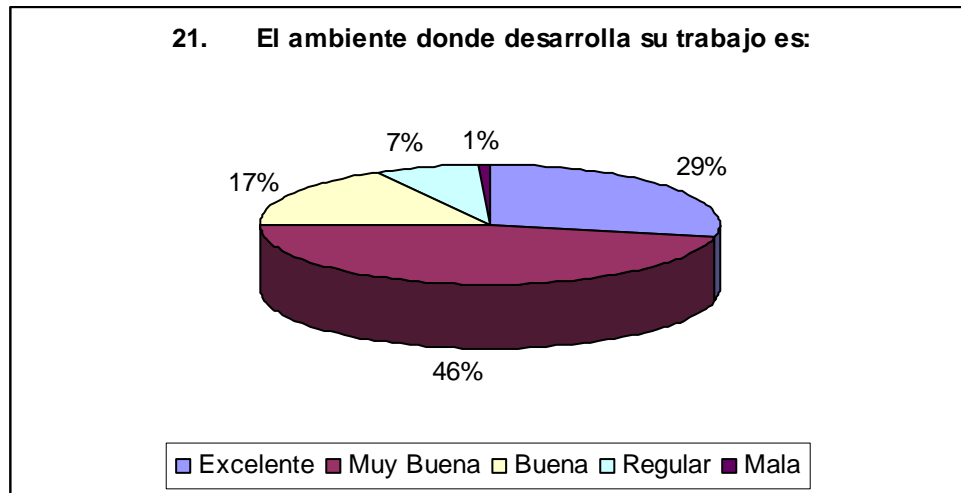
Existe una buena comunicación dentro de las diferentes áreas de trabajo del Ministerio de Finanzas, se puede afirmar esto debido a que se obtuvo un porcentaje similar entre excelente y muy buena.



La comunicación existente entre los empleados y su jefe inmediato está relativamente bien, debido a que existe un 18% de la población encuestada quienes calificaron a su relación con su jefe inmediato como regular y mala.



La relación entre los compañeros de diferentes áreas ha sido calificada como muy buena y excelente, encontrando un bajo porcentaje que califico como regular y mala.



Para los empleados encuestados existe un buen ambiente de trabajo debido a que se ha calificado con un 29% a excelente y un 46% como muy bueno.

Entrevista

Buenos días, estamos con el señor Víctor Carvajal, Coordinador del Área de Comunicación Social del Ministerio de Finanzas.

¿Cuál es la herramienta más óptima y por qué es utilizada dentro del Ministerio de Finanzas?

Yo opino que es el correo electrónico, porque lo tiene la mayoría del personal, lo abre la mayoría del personal, ha demostrado que al momento de realizar convocatorias de asambleas, para dar información de recursos humanos se ha logrado un buen número de asistentes debido a que la gente ha estado atenta al correo electrónico que llega de las autoridades de aquí y de las áreas que dan información del Ministerio.

Creo que es la más óptima quizá no la perfecta porque hay personas que no cuentan con computadoras por lo tanto no tienen acceso, por lo cual tenemos como alternativa las carteleras informativas, que no llegan a ser muy leídas como es el correo electrónico pero igual se lo usa como medio alternativo para quienes no disponen de un computador que son el personal de servicio, choferes.

Las carteleras como herramienta ¿cree usted que son llamativas y tienen una buena diagramación?

Creo que son correctas, quizá visualmente no sean muy llamativas, tampoco están muy maltratadas más bien están bien cuidadas, tienen información corta, concisa, se ha comprobado que si invita a la lectura.

Se deberían hacer más llamativas pero quizá se ha privilegiado el contenido de las carteleras más que la forma, se actualiza constantemente se trata de informar sobre todo las actividades de la Ministra que se publica en la prensa y uno que otro circular.

¿El constante cambio de Ministros afecta a los empleados y a su desempeño, tomando en cuenta que cada Ministro trae su gabinete?

Si, debido a que el cambio de políticas que puede generar un cambio de Ministros y de autoridades, quizá en el actual gobierno no ha existido mucho porque la mayoría conservan una línea de acción y conservan a su equipo del anterior Ministro, entonces talvez no sean tan dramáticos los cambios como se han registrado en gobiernos anteriores en donde se cambiaba de Ministro cada 3 meses. Afecta a los empleados debido a que cada Ministro plantea nuevos objetivos y tiempos para cumplirlos, muchas veces se cambian las políticas del Ministerio, pero en el plano comunicacional no se alteran los objetivos o herramientas que se utiliza dentro del Ministerio de Finanzas porque muchos Ministros no le dan importancia a la comunicación interna y otros si ponen énfasis en este tema.

Se creó un manual de imagen para el Ministerio de Finanzas ¿cree usted que el manual fue socializado correctamente?

El manual de imagen no fue puesto en práctica luego de su creación debido a que existió un cambio de Ministro y para socializarlo se necesitaban recursos, los cuales no fueron asignados por el nuevo encargado debido a que no le daba mayor importancia al tema de la imagen del Ministerio de Finanzas.

El manual de imagen aún no está bien socializado, faltan recursos para señalética y tarjetería, falta crear un sentido de pertenencia dentro del Ministerio, falta institucionalidad por parte de los empleados, pero a pesar de esto creo que los empleados identifican el logotipo de la organización.

¿Cree que los empleados del Ministerio de Finanzas cuentan con un clima laboral óptimo para desarrollar sus actividades?

No podría definir exactamente si existe un clima laboral óptimo, este depende de cada área y de cada empleado. Muchas veces los empleados al momento de decidir si cuentan con un clima laboral óptimo toman en cuenta los incentivos económicos o el

sueldo que reciben por su trabajo o a partir de las capacitaciones que reciben en su área.

5.4 Valoración por Áreas

Área Identidad

| Ítem | Descripción | Grado de Valoración | | | | | |
|--------------|---|---------------------|---|---|---|---|----|
| | | 0 | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| 1 | Identificación de la fecha de aniversario | | | | X | | |
| 2 | Grado de conocimiento de la misión | | | X | | | |
| 3 | Grado de identificación del logotipo | | | | | | X |
| 4 | Nivel de conocimiento de persona encargada del Ministerio | | | | | | X |
| Total | | | | 1 | 1 | | 2 |

Cuantificación:

$$1 * 4 = 4$$

$$1 * 6 = 6$$

$$2 * 10 = 20$$

$$20 + 4 + 6 = 30$$

30 puntos sobre un máximo de 40 (4 ítems)

Lo cual equivale:

$$30 / 40 = 0.75$$

$$0.75 * 100 = 75\%$$

R= 75% de cumplimiento.

Lo cual quiere decir que se cumplen los requisitos con sistemas y resultados aceptables.

Área de Comunicación

| Ítem | Descripción | Grado de Valoración | | | | | |
|--------------|---|---------------------|---|---|---|---|----|
| | | 0 | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| 1 | Grado de información recibida previo al ingreso a la organización | | | | X | | |
| 2 | Nivel de conocimiento de herramientas de comunicación existentes | | X | | | | |
| 3 | Aceptación de herramientas de comunicación | | | X | | | |
| 4 | Grado de aceptación de información transmitida | | | X | | | |
| 5 | Grado de satisfacción de la comunicación entre jefes y empleados | | | | | X | |
| 6 | Grado de satisfacción de la comunicación entre empleados y jefes | | | | | X | |
| 7 | Grado de satisfacción de la comunicación entre compañeros | | | | | X | |
| 8 | Existencia de rumores | | | X | | | |
| Total | | | 1 | 3 | 1 | 3 | |

Cuantificación:

$$1 * 2 = 2$$

$$3 * 4 = 12$$

$$1 * 6 = 6$$

$$3 * 8 = 24$$

$$2 + 12 + 6 + 24 = 44$$

44 puntos sobre un máximo de 80 (8 ítems).

Lo cual equivale:

$$44 / 80 = 0.55$$

$$0.55 * 100 = 55\%$$

R= 55% de cumplimiento.

Los resultados son inferiores a lo requerido. Se deben adoptar acciones correctivas inmediatas.

5.5 Valoración Total

Luego de los resultados obtenidos en la valoración por áreas, se realizó una valoración total:

| Área | # de ítems | Puntuación máxima | Puntuación | Porcentaje | Calificación | Interpretación |
|---------------------|------------|-------------------|--------------|------------|---------------------|---|
| Identidad | 4 | 40 | 30 | 75% | Bueno | Cumple los requisitos con sistemas y resultados aceptables |
| Comunicación | 8 | 80 | 44 | 55% | No Aceptable | Inferior a lo requerido. Se deben adoptar acciones correctivas inmediatas |
| Total | 12 | 120 | 112,5 | 65% | No Aceptable | Cumple con los requisitos con sistemas y resultados mínimos. Sería muy conveniente instaurar mejoras |



La condición de esta área es aceptable.



Necesita mejoras inmediatas. Replantear las estrategias comunicacionales.

5.6 Diagnóstico

A partir de los resultados obtenidos en las encuestas se han identificado la existencia de los siguientes problemas dentro del Ministerio de Finanzas.

1. Desconocimiento de la misión de la institución.

Causas:

- El Ministerio de Finanzas actualizó su cultura corporativa en el año 2005 conjuntamente se creó un manual de imagen los cuales no han sido socializados correctamente, razón por la cual existe cierta confusión entre los empleados acerca de la misión de la organización.

2. Desconocimiento de las herramientas de comunicación existentes.

Causas:

- A pesar de contar con una amplia variedad de herramientas, el Ministerio de Finanzas ha puesto principal énfasis al correo electrónico, a pesar de tener en cuenta que los choferes de la organización no poseen correo interno por el hecho de la actividad que realizan.
- Las carteleras son utilizadas para difundir principalmente las actividades que realiza la Ministra o para publicar las notas de prensa que estén relacionadas con el Ministerio de Finanzas más no para difundir información interna.
- El personal del Ministerio de Finanzas no está totalmente de acuerdo en que las herramientas comunicacionales sean las adecuadas ni las necesarias, debido a que existe un porcentaje de empleados que no se mantienen informados acerca de las actividades del Ministerio o se enteran de las mismas a través de rumores.

3. *Desconocimiento de la existencia de una revista interna*

Causas:

- Existe un gran porcentaje de empleados que a pesar de sus varios años de trabajo desconocen totalmente la existencia de la revista interna del Ministerio, debido a que la revista es impresa pero no es repartida a todo el personal sino solo al personal que solicita la revista.

Capítulo VII

Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

A partir de la Auditoría de Comunicación e Imagen Interna realizada en el Ministerio de Finanzas se ha llegado a la conclusión que a pesar de no existir una correcta socialización del actual manual de imagen existe un alto grado de conocimiento del logotipo del Ministerio de Finanzas. Al momento de ingresar a la organización un alto porcentaje de empleados recibió personalmente información sobre la organización pero aun así existe un déficit en lo que se refiere a conocimiento de la identidad corporativa.

- El Ministerio de Finanzas ha dado mayor realce al correo electrónico y esta organización cuenta con varias herramientas comunicacionales a través de las cuales podría llegar a todo el personal, razón por la cual debe explotar las herramientas con las que cuenta, debido a que le corresponde tomar en cuenta a todo su personal, incluido los choferes de la institución.
- Las carteleras son utilizadas para difundir información exterior del Ministerio, más no para informar al personal acerca de las actividades internas, se debe destacar la utilización de éstas para difundir necesaria para aquel personal que no cuenta con correo electrónico.
- Debido a una moderada existencia de rumores los mensajes no son percibidos claramente, creando un ruido dentro del proceso comunicacional.
- Dentro de la organización existen buena comunicación entre compañeros, empleados y jefes por lo cual la institución cuenta con un óptimo clima laboral, tomando en cuenta que la mayoría del personal del Ministerio trabaja por varios años en el mismo.

- Es necesario recalcar el desconocimiento de la realización de Auditorías de Comunicación e Imagen dentro de una organización para conocer el desarrollo y la efectividad del proceso de comunicación así como el grado de identificación de los empleados con la organización.
- Dentro de una organización es importante conocer la efectividad de las herramientas comunicacionales utilizadas, a partir de estas podemos establecer un vínculo entre el empleado y la organización.
- Se ha creado un Modelo de Auditoría de Comunicación e Imagen tomando en cuenta los elementos con los que cuenta una institución pública, las necesidades comunicacionales y de imagen que tienen este tipo de organizaciones.

Recomendaciones

Luego de haber analizado los resultados de la investigación y de haber identificado los problemas exigentes dentro del Ministerio de Finanzas, se pueden plantear las siguientes sugerencias:

- Implementar la creación de valores corporativos, los mismos que orienten las actividades del Ministerio de Finanzas y de su personal.
- Terminar el proceso de socialización del manual de imagen y dar mayor importancia a la identidad corporativa de la organización, debido a que el personal se siente parte del Ministerio por la cantidad de años que trabaja en el mismo, más no porque se haya creado un sentido de pertenencia en los empleados.
- Se aconseja dar a conocer a todo el personal la revista interna y asignarle un nombre, debido a que contiene información amena e interesante, también se podría mejorar la diagramación y la distribución de la misma.
Se debe tomar en cuenta que este es un buen recurso para llegar al personal del Ministerio de Finanzas, y a través de esta se puede socializar el manual de imagen.
- Se recomienda la restructuración de carteleras, ya que estas deben ser utilizadas para difundir información interna del Ministerio de Finanzas más no para publicar notas de prensa, tomando en cuenta que este es el medio más directo para mantener informados al personal de servicio (choferes).
- Dentro de un Departamento de Comunicación Social es importante plantear objetivos comunicacionales, así se crearían metas dentro del mismo y se obtendrían mejores resultados en el proceso de comunicación del Ministerio de Finanzas.

- Se recomienda implementar un Plan de Comunicación Interna tomando en cuenta las herramientas comunicacionales que han demostrado mayor efectividad al momento de informar al personal.
- Es aconsejable realizar anualmente una Auditoría de Comunicación e Imagen así se puede evaluar los cambios realizados y observar si se han corregido las fallas que tenía anteriormente el Ministerio de Finanzas.

Bibliografía

- AGUILERA, Jorge. “Comunicación empresarial: plan estratégico como herramienta gerencial”. Editorial Universidad de la Sabana. Colombia. 2006.
- ALJURE, Andrés; COSTA, Joan. “Master Dircom: los profesores tienen la palabra”. Grupo Editorial DESIGN. La Paz, Bolivia. 2005.
- ANDRADE, Horacio. “Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica”. Editorial Netbiblo. España. 2005.
- ARROYO, Luis. “Los cien errores de la comunicación de las organizaciones”. Segunda Edición. Editorial ESIC. Madrid, España. 2007.
- AVENDAÑO, Carla. “Relaciones Estratégicas: Comunicación Internacional”. Editorial Eduvim. España. 2009.
- BARQUERO, José Daniel; FERNÁNDEZ, Fernando. “Los secretos del protocolo, las relaciones públicas y la publicidad”. Editorial Lex Nova. Valladolid, España. 2007.
- BERNARDO, José. “Conocimiento y Lenguaje”. Edición Ángel López; Beatriz Gallardo. Valencia, España. 2005.
- CAPRIOTTI, Paul. “Planificación estratégica de la imagen corporativa”. Editorial Ariel. Barcelona, España. 1999.
- CERVERA FANTONI, Ángel Luis: “Comunicación Total”. Editorial ESIC. Tercera Edición. Madrid, España. 2006.
- DELL’ORDINE, José Luis. “Historia de la Comunicación”.
<http://www.rppnet.com.ar/hiscomunicacion.htm>

- DOMENECH BELDA, Carolina: “La escritura jeroglífica egipcia”: <http://www.cervantesvirtual.com/servlet/SirveObras/htm>
- ESTÉBANEZ, Beatriz. “Protocolo social y empresarial”. Segunda Edición. Editorial London Diplomatic Academy. Madrid, España. 2005.
- FERNANDEZ, SERGIO. “Cómo gestionar la comunicación en organizaciones públicas y no lucrativas. Guías para la formación”. Narcea Ediciones. Madrid, España. 2007.
- GARCÍA, Mariola. “Claves de la publicidad”. Editorial ESIC. Madrid, España. 1992.
- GOLDHABER, Gerald. “Comunicación Organizacional”. Editorial Diana. México.
- GRUNING, James. “Dirección de Relaciones Públicas”. Editorial Gestión. Barcelona, España. 2000.
- IND, Nicholas; CHAVES, Norberto. “La imagen corporativa: Estrategias para desarrollar programas de identidad eficaces”. Editorial Díaz de Santos. Madrid, España. 1992.
- JAUME, Aloy; ROMEO, Marina; ROCA, Xavier. “Comunicación interna de la empresa”. Editorial UOC. Barcelona, España. 2005.
- JIMÉNEZ, Ana; RODRÍGUEZ, Inma. “Comunicación e imagen corporativa”. Editorial UOC. Barcelona, España. 2007.
- LOMOV, Boris. “El problema de la comunicación en Psicología”. Editorial Ciencias Sociales. 1989.

- MANTILLA, Kathy. “Conceptos Fundamentales en la Planificación Estratégica de las Relaciones Públicas”. Editorial UOC. Barcelona, España. 1994.
- MARTÍNEZ, Gabriel. “La auditoría de la comunicación”. Barcelona, España. 1994.
- MARTÍNEZ, María del Carmen. “2+2 Estratégicamente 6. Marketing y Comercial”. Editorial Díaz de Santos. Madrid, España.
- Ministerio de Finanzas.
- MOSLEY, Donald; MEGGINSON, León; PIETRI, Paul. “Supervisión: La práctica del empowerment, desarrollo de equipos de trabajo y su motivación”. Sexta Edición. Editorial Cengage Learning Editores. México D.F., México. 2005.
- MUÑOZ, José. “Nuevo diccionario de publicidad, relaciones públicas y comunicación corporativa”. Editorial Libros en red. Buenos Aires, Argentina. 2004.
- NARANJO VILLACIS, Fernando. “Comunicación para comunicadores”. Primera Edición. Editorial Naranjo & Pérez. Guayaquil, Ecuador. 1984.
- ONGALLO, Carlos. “Manual de comunicación: Guía para gestionar el conocimiento, la información y las relaciones humanas en empresas y organizaciones”. Librería-Editorial Dykinson. España. 2007.
- PALENCIA, Manuel. “90 técnicas de relaciones públicas”. Editorial Bresca. Barcelona, España. 2008.
- PALOMO, María. “Liderazgo y motivación de equipos de trabajo”. ESIC Editorial. Madrid, España. 2007.

- PUCHOL, Luis. “Dirección y gestión de recursos humanos”. Séptima Edición. Editorial Díaz de Santos. Madrid, España. 2007.
- PUGA, Paulina. Abril, 2006.
- RAMOS, Darío. 2007.
- ROJAS, Octavio. “Relaciones Públicas: La eficacia de la influencia”. Primera Edición. Editorial ESIC. Madrid, España. 2005.
- ROJAS, Octavio. “Relaciones Públicas: La eficacia de la influencia”. Segunda Edición. Editorial ESIC. Madrid, España. 2008.
- RODRÍGUEZ, Inma; y otros. “Estrategias y técnicas de comunicación. Una visión integrada en el marketing”. Editorial UOC. Barcelona, España. 2007.
- SALVAT, Editores. “La Enciclopedia”. Editorial Salvat Editores S.A. Volumen 2. Madrid, España. 2004.
- SALVAT, Editores. “La Enciclopedia”. Editorial Salvat Editores S.A. Volumen 11. Madrid, España. 2004.
- SANCHEZ, Joaquín; PINTADO, Teresa. “Imagen corporativa”. Editorial ESIC. Madrid, España. 2009.
- SANZ, Luis. “Auditoría de la imagen de empresa. Métodos y técnicas de estudio de la imagen.” Editorial Síntesis. Madrid, España. 1996.
- SEEKINGS, David; FARRER, John. “Cómo organizar eficazmente reuniones y conferencias”. Editorial FC. Madrid, España. 2000.
- THÉVENET, Maurice. “Auditoría de la Cultura Empresarial”. Editorial Díaz de Santos. Madrid, España. 1992.

- VILLALOBOS, Armando. “Relaciones Públicas, Proceso de Comunicación”.
<http://www.rppnet.com.ar/relacionespublicas96.htm>
- WILCOX, Dennis; CAMERON, Glen; XIFRA, Jordi.”Relaciones Públicas. Estrategias y Tácticas”. Octava Edición. Editorial: Pearson Educación, S.A. Madrid, España. 2006.
- XIFRA, Jordi. “Técnicas de las relaciones públicas”. Editorial UOC. Barcelona, España. 2007.