



**UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR**  
**FACULTAD DE COMUNICACIÓN SOCIAL**  
**CARRERA DE COMUNICACIÓN SOCIAL**

**Plan de comunicación interna para el Consejo de la Judicatura para fortalecer el desarrollo de la comunicación entre autoridades servidores judiciales.**

**Trabajo de Titulación modalidad Proyecto de Investigación previo a la obtención del título de Comunicador Social con énfasis en Comunicación Organizacional**

**Autor: Campaña Cuamacas, Emilio Alejandro**

**Tutora: PhD. Sara Claudina Borja Rivera**

Quito, 2021

## **AUTORIZACIÓN DE LA AUTORÍA INTELECTUAL**

Yo Emilio Alejandro Campaña Cuamacás, en calidad de autor del trabajo de investigación sobre: “Plan de comunicación interna para el Consejo de la Judicatura para fortalecer el desarrollo de la comunicación entre autoridades y servidores judiciales” por la presente autorizo a la UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR, hacer uso de todos los contenidos que me pertenecen o de parte de los que contiene esta obra, con fines estrictamente académicos o de investigación.

Los derechos que como autor me corresponden, con excepción de la presente autorización, seguirán vigentes a mi favor, de conformidad establecido en los artículos 5, 6, 8; 19 y demás pertinentes de la Ley de Propiedad Intelectual y su Reglamento.

Emilio Alejandro Campaña Cuamacás

CI: 1715844104

TLF: 0987840900

E-mail: alejjo37@hotmail.com

## **APROBACIÓN DEL TUTOR**

Yo, Sara Claudina Borja Rivera en mi calidad de Tutora del Trabajo de Titulación, modalidad proyecto de investigación presentado por **CAMPAÑA CUAMACÁS EMILIO ALEJANDRO**, cuyo título es **PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA EL CONSEJO DE LA JUDICATURA PARA FORTALECER EL DESARROLLO DE LA COMUNICACIÓN ENTRE AUTORIDADES Y SERVIDORES JUDICIALES** previo a la obtención del grado de Comunicador Social, considero que el mismo reúne los requisitos y méritos necesarios en el campo metodológico y epistemológico, para ser sometido a la evaluación por parte del tribunal examinador que se designe, por lo que **APRUEBO** a fin de que el trabajo sea habilitado para continuar con el proceso de titulación determinado por la Universidad Central del Ecuador.

En la ciudad de Quito, a los 24 días del mes de marzo de 2021.

---

PhD. Sara Claudina Borja Rivera

CC

## **DEDICATORIA**

Este trabajo lo dedico a Dios, a la música y a los míos. Mi papá por ser y estar, mi hermosa madre por ser mi todo, a mi hermana por ser el regalo más bonito que tengo, mi Luciana por enseñarme el valor de la vida y mi Rocky por esperarme después de cada mala noche de trabajo y seguir alegre.

## **AGRADECIMIENTO**

Quiero manifestar mi más sincero agradecimiento a PhD. Sara Borja quien a pesar de las circunstancias mundiales estuvo pendiente y asesorando desde principio a fin mi trabajo de investigación.

A todos los profesores que me prepararon desde la academia para poder argumentar y debatir, también a mis compañeros que en el proceso fueron marcando sacrificio y compromiso con las tareas. Gracias por la confianza y por prepararme a la obtención del logro más importante en mi vida estudiantil.

## ÍNDICE DE CONTENIDO

Autorización de la autoría intelectual.....	ii
Aprobación del tutor.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice de contenido.....	vi
Resumen.....	x
Abstract.....	xi
Introducción.....	1
Justificación.....	2

### CAPITULO I

#### Marco teórico

1.- Teoría de Sistemas.....	3
1.1. Sistemas abiertos y Sistemas cerrados.....	4
1.1.1. Sistemas Abiertos.....	6
1.1.2. Sistemas Cerrados.....	7
1.2. La organización como sistema.....	8
1.2.1. Relación entre organización y comunicación.....	11
1.2.2. Comunicación Organizacional.....	11
1.2.3. Comunicación Externa.....	14
1.2.4. Comunicación Interna.....	14
1.2.5. Canales de Comunicación Interna.....	16
1.2.6. Herramientas de Comunicación Interna.....	16
1.3. Identidad, filosofía, imagen, públicos internos y externos.....	17
1.3.1. Imagen Corporativa.....	17
1.3.2. Identidad Corporativa.....	17
1.3.3. Identidad Visual.....	17
1.4. Público Interno.....	19
1.4.1. Público Externo.....	19
1.5. Elementos de la cultura empresarial para eficacia de la comunicación	

Interna.....	20
1.5.1. Políticas de la comunicación interna.....	20
1.5.2. Estilos de dirección.....	20
1.6. Comunicación Informal.....	21
1.6.1. Comunicación descendente.....	22
1.6.1. Comunicación ascendente.....	22
1.6.2. Comunicación Horizontal.....	22
1.6.3. Comunicación Diagonal.....	22
1.6.4. Comunicación visual.....	22
1.6.5. Comunicación gestual o corporal.....	23
1.6.6. Comunicación Oral.....	23
1.6.7. Comunicación Escrita.....	23
1.7. Clima Organizacional.....	24
1.7.1. Características del Clima Organizacional.....	24

## **CAPÍTULO 2**

Consejo de la Judicatura.....	25
2.1. Órganos reconocidos por la constitución.....	25
2.1.2. Funciones del Consejo de la Judicatura.....	25
2.2. Estructura descriptiva del Consejo de la Judicatura.....	26
2.2.1. Procesos gobernantes.....	26
2.2.2. Procesos Adjetivos.....	26
2.2.3. Gestión de transparencia nacional.....	26
2.2.4 Gestión de transparencia y prevención para órganos administrativos.....	26
2.2.5 Gestión de transparencia y prevención para administrativos.....	26
2.2.6 Gestión de transparencia y prevención para órganos autónomos y auxiliares.....	26
2.2.7. Asesoría jurídica institucional y gestión de los procesos de índole Jurídica.....	26
2.2.8. Gestión de asesoría y normativa.....	26

2.2.9. Gestión de patrocinio.....	26
2.2.10. Gestión de control disciplinario.....	26
2.2.11. Gestión de contratación pública.....	26
2.3. Procesos Adjetivos.....	27
2.3.1 Asesoría.....	27
2.3.2 Asesoría jurídica y provincial y gestión de los procesos de índole Jurídica.....	27
2.3.3 Gestión de estudios Jurimétricos y estadística judicial provincial.....	27
2.4. Misión.....	28
2.4.1 Atribuciones y responsabilidades.....	28
2.5. Productos.....	28
2.6 Gestión y ejecución de la planificación provincial.....	28
2.6.1 Misión.....	29
2.6.2. Productos.....	29
2.7. Diagnóstico situacional.....	31
2.8. Misión del Consejo de la Judicatura.....	31
2.9 Visión del Consejo de la Judicatura.....	32
2.10 Principios y valores del código de ética.....	32
2.11 Objetivos estratégicos.....	32

### **CAPÍTULO 3**

#### **Metodología y resultados**

3.1 Metodología.....	34
3.1.1 Tipo de investigación.....	34
3.1.2 Técnicas y herramientas.....	34
3.2 Resultados del trabajo de campo.....	36
3.2.1 Desempeño laboral.....	36
3.2.2 Flujos de comunicación.....	39
3.2.3 Inducción.....	48
3.3. Flujo de comunicación entre autoridades.....	52
3.3.1 Canales de comunicación utilizados entre departamentos autoridades y subordinados y tipo de información.....	52



3.3.2 Diagnóstico de la situación comunicacional interna de la planta central del consejo de la judicatura.....	52
3.4 Matriz Foda.....	54-55
3.4.1 Análisis del Foda.....	56
3.5 Plan de Comunicación Interna.....	57
3.6 Situación comunicacional del Consejo de la Judicatura.....	58
3.6.1 Público Objetivo.....	59
3.7 Plan de Comunicación.....	60-61
3.7.1 Presupuesto.....	62
3.8 Conclusiones.....	63-68
3.9 Anexo 1.....	68-69
3.9.1 Anexo 2.....	70-72

TEMA: “Plan de comunicación interna para el Consejo de la Judicatura para fortalecer el desarrollo de la comunicación entre autoridades y servidores judiciales”

### **RESUMEN**

La presente investigación es un análisis actual de la comunicación Interna del Consejo de la Judicatura, en la misma que se refleja las falencias actuales, que ante la falta de un plan de comunicación interna en la Institución se plantean las soluciones creando un Plan de comunicación interna para fortalecer los canales de comunicación y la relación laboral entre autoridades y funcionarios judiciales.

### **PALABRAS CLAVE**

COMUNICACIÓN, ORGANIZACIÓN, COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL, COMUNICACIÓN INTERNA, PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA.

## **ABSTRACT**

**THEME:** "Internal communication plan for the Council of the Judiciary to strengthen the development of communication between authorities and judicial servers"

## **SUMMARY**

This investigation is a current analysis of the Internal Communication of the Council of the Judiciary, reflecting the current shortcomings, which in the absence of an internal communication plan in the Institution proposes the solutions creating an internal communication plan to strengthen the channels of communication and the employment relationship between authorities and judicial officials.

## **KEY WORDS**

Communication, Organization, Organizational Communication, Internal Communication, Internal Communication Plan.

## INTRODUCCIÓN

La presente investigación tiene como objetivo principal la creación de un plan de Comunicación Interna con el fin de mejorar las relaciones laborales entre autoridades y funcionarios judiciales después del diagnóstico de la situación comunicacional dentro del Consejo de la Judicatura.

Las falencias que se reflejan en la institución fueron la debilidad tanto para la comunicación entre autoridades y funcionarios como carencia también en los canales de comunicación que los funcionarios judiciales utilizan, es decir el exceso de comunicación formal que influye en la falta de relación personal y de igual manera la falta de herramientas físicas como pancartas o dispositivos que permitan la rotación de la comunicación.

Para esta evaluación se utilizaron herramientas como la entrevista, la encuesta y en consecuencia un FODA. De esta manera se distribuyeron adecuadamente los resultados obtenidos, en estas herramientas participaron trabajadores de la institución.

Con la información obtenida se pudo elaborar el Plan de Comunicación Interna en el mismo se plasman las estrategias y los objetivos para poder fortalecer la relación entre autoridades y funcionarios judiciales.

El primer capítulo comprende el marco teórico partiendo desde el enfoque que presenta la “Teoría de Sistemas” explicando la función y las siguientes subdivisiones como los sistemas abiertos, sistemas cerrados, organizaciones, comunicación organizacional, comunicación externa, comunicación interna, canales e instrumentos de comunicación interna, imagen corporativa, identidad corporativa, público interno y externo, políticas de comunicación interna, estilo de dirección, comunicación informal, comunicación ascendente, descendente, horizontal, diagonal, visual, gestual, oral, escrita, clima organizacional.

El segundo capítulo define a la organización con su esquema, y en el cual se hallan conceptos referentes al Consejo de la Judicatura, tales como: Órganos reconocidos por la institución, funciones, estructura descriptiva, misión, productos, diagnóstico situacional, visión, principios y valores del código de ética y objetivos estratégicos. Esto permite delimitar el problema y contextualizar al Consejo de la Judicatura para realizar de una manera adecuada la investigación y el diagnóstico que es necesario.

El tercer capítulo comprende la metodología, los resultados encontrados y también las respectivas soluciones para corregirlos, y a su vez la metodología contiene el desarrollo de las herramientas utilizadas para realizar el diagnóstico de la situación comunicacional.

## **JUSTIFICACIÓN**

Dentro de las instituciones una necesidad básica es el adecuado manejo de la imagen, la misma que responde como resultado de un buen manejo de comunicación con sus respectivas normas que permita una clara respuesta a sus objetivos.

La imagen y comunicación son temas que van de la mano y que en conjunto son importantes para toda estructura laboral, en este caso contiene más énfasis al tratarse de una institución que pertenece al estado ya que el principal problema que estas presentan es encontrarse sujetas a movimientos y cambios en sus autoridades.

El Consejo de la Judicatura como ente perteneciente al Estado es una institución que cuenta con un área de comunicación y es importante para el valor y peso de la institución que la comunicación interna sea funcional y que también tenga los canales adecuados para conseguir una comunicación fluida entre autoridades y funcionarios judiciales.

A su vez la institución tampoco cuenta con un plan de comunicación, lo que hace pertinente la investigación para sentar un aporte con bases. Por esta problemática es necesario la elaboración de un Plan de Comunicación Interna.

## I CAPITULO

### 1. TEORÍA DE SISTEMAS

La teoría de los sistemas nace con la investigación y trabajos de Ludwig Von Bertalanffy, biólogo alemán entre los años 1950 y 1968. En estos tratados se plantea de forma general que las organizaciones son sistemas abiertos y no pueden dejar a un lado su entorno para poder ser estudiadas. Son mecanismos de entrada y salida ya que las organizaciones son dependientes entre si al ser conformadas entre otras más pequeñas. Cuando nos referimos a los mecanismos de entrada estamos haciendo referencia al ambiente representado energéticamente en sustancias materiales ya sea personas, información, dinero, o simplemente lo que conocemos como materia prima.

Estos sistemas a los cuales también se les entiende como organizaciones deben estar anclados es decir las organizaciones forman parte de sistemas más grandes que a su vez deben ser funcionales entre sí para que en su defecto los resultados sean positivos, ya que todos los sistemas están en el entorno con el objetivo de cumplir metas, en ese sentido se entiende: *“La vida en sociedad está organizada alrededor de sistemas complejos en los cuales, y por los cuales, el hombre trata de proporcionar alguna imagen acorde a su realidad”* (GIGCH, 1987, pág. 111)

En ese sentido la teoría humaniana de los sistemas aporta a la investigación en su interés directo a la compostura en que se caracterizan las sociedades modernas y es la diferencia de sus sistemas con sus subsistemas en los que resaltan los subsistemas económico, político, artístico, religioso y educativo. *“El sistema está cerrado por sus propias sistematizaciones y su entorno solo le afecta en la medida que lo ha condicionado”*. (Lhumann, 2009, pág. 163)

Esta teoría se origina en el siglo XX tiene como consecuente objetivo la búsqueda de normas y reglas académicas que presenten la posibilidad de toda interpretación y manifestación ante toda variedad de sistemas reales o físicos.

Para Ludwig Von Bertalanffy (1940) esta teoría presenta fundamentos y son los siguientes:

- 1.- Investigar el isomorfismo de conceptos, y modelos en varios campos y promover transferencias útiles de un campo a otro.
- 2.- Favorecer y aportar a un nuevo surgimiento de modelos teóricos en los espacios que necesiten.
- 3.- Reducir en lo posible el abuso de esfuerzo teórico en campos distintos.
- 4.- Promover el esfuerzo sistemático y teórico, fortaleciendo el ejercicio comunicacional entre todos.

Esta teoría permite una mejor fluidez para el análisis en lo que se refiere un sistema complejo tomando en cuenta la correlación que existe entre los subsistemas y a su vez la correlación que existe con el supra sistema. Considerando que los sistemas son estructuras organizadas y unitarias el rumbo de sistemas se puede aplicar para la consideración de las bases para la diligencia de tácticas de productividad.

Pero esta categoría de estructuras organizadas y unitarias va anclada a la relación indiscutible de este sistema compuesto por varios elementos o subsistemas que están claramente identificados y limitados para poder realizar la debida observación que pretenda realizar la separación de su propio supra sistema.

Para Gary Kreps este concepto evidencia más connotaciones, pero influenciado abiertamente en los estudios de Bertalanffy. Este autor hace una explicación consecuente y aferrado a los paradigmas sociales, sin embargo, aporta lo siguiente “El enfoque de comportamiento de organización es una perspectiva amplia, multidimensional y descriptiva sobre la organización” (Ludwing Von Bertalanffy en Kreps, 1995, pág. 101).

Esta teoría también es considerada o conocida como sistema mecánico, es decir que se presenta como un sistema cerrado según la interpretación de teorías de sistemas tradicionales, lo que en su significado ha llevado a mantener una separación entre el sistema y su relación con el ambiente. Pero en ese sentido la palabra sistema no se representa con un solo significado ya que tiene varias connotaciones

Como un claro ejemplo de las varias connotaciones que tiene la palabra sistema es que se puede comprender como “Un grupo combinado que crean un todo organizado, y en el que el resultado (output) es considerablemente mayor al resultado que las unidades podrían presentar si desempeñan independientemente”. (Chiavenato, 2009, pág. 16)

Pero más allá de encajar en un concepto categorizado a la enunciación de sistemas, la definición en su mayoría hace referencia al interés primordial del individuo y como este pretende utilizarla. Se puede interpretar en muchos de los casos que un sistema contiene subsistemas y a su vez puede formar parte de un súper sistema el mismo que regula o vigila a sus sistemas integrados.

En conceptos más avanzados es la propia sociedad la que puede ser considerada de manera metódica como un sistema, el mismo que a su vez fluye y esta sostenido de manera única por la comunicación. Este sistema social puede reproducir la comunicación en la forma que los sistemas vivos pueden reproducir la vida y también los sistemas psíquicos reproducen la conciencia.

Como concepto y en desarrollo se afirma que todo sistema tiene un complejo acceso, es decir está cerrado, el humano o individuo no posee los recursos adecuados para acceder al mismo, mucho peor se puede considerar que el humano pueda gobernarlo. A través de esto existe un paradigma que ha llegado a la expresiva diferenciación en la modernidad y es la solidificación de subsistemas opacos.

La categoría principal que simboliza esta leve preocupación es la complejidad, y mantiene su flujo de supervisión en la lógica evolutiva de los sistemas. En ese sentido, no es una problemática que en su totalidad conlleva una desaparición, más bien directa o indirectamente está siendo sustituida por la funcionalidad de los conceptos de observación y distinción.

Esta categoría llamada observación y distinción permite entre una de sus propiedades reformular el estudio a la teoría de los sistemas como una teoría que puede contemplar a los otros sistemas como observadores, Ante este escenario de conceptos se presenta como

categoría una afirmación válida ante nuestra materia, y es que ante la comunicación se rompe con el esquema que detrás de esta hay una acción.

Uno de los acontecimientos que cabe resaltar es la jerarquización de los sistemas ya que este gran paso que permitió entender los sistemas desde una manera más ordenada y simplificada. Kenneth Boulding fue el economista que transformó estos conceptos, y los clasificó en 9 niveles.

“La teoría general de los sistemas es una manifestación que ha sido utilizada para referir la fortaleza en la elaboración de distintos modelos para la teoría que se presenta en las distintas partes entre las construcciones altamente generalizadas de las matemáticas puras y las teorías específicas de las disciplinas especializadas” (Boulding, 1956, pág.104)

Este pensamiento pretende despegar un poco más lejos al no tomar en consideración cualquier proyecto teórico como una identidad y más bien como un sustituto de diferenciación entre el sistema (identidad) y su entorno. Entre esta dualidad se puede asegurar que la conformación de sistema como tal no existe y que más bien solo logra su existencia al diferenciarse de su entorno.

Cabe resaltar que ante esta conceptualización existe una relación entre el valor y el sistema considerado y que esta diferencia entre ambos puede ser relativa. Para ser más concreto hay que dejar de lado ciertas utopías de comprender al mundo como unidad, como una categoría divina y casi de forma milagrosa, antes es necesario abordar conceptos y desarrollar conceptos unificados ante la sociedad.

La teoría conocida como luhmanniana tiene como objetivo principal brindar una cualidad y variedad de instrumentos que contengan comprensión y coherencia para poder realizar una descripción de los sistemas, ya sean estos inorgánicos u orgánicos. Sin embargo, esta teoría mantiene cierta restricción en Europa, directamente en Francia y España, mientras que, en Alemania, Italia y los países nórdicos es objeto de cierta discusión.

Con el progreso de este estudio se va solidificando los objetivos de la misma y entre estos coincidimos que esta representa un intento por confrontar este conflicto desde una manera transdisciplinar, la creación en cierto modo de una teoría y metodología única es otro objetivo, como origen se discute que sus principios básicos son la discusión de los mecanismos de feed-back.

Ante la variable expuesta en referencia ante la crítica, la conjetura de sistemas pone en escenario su firme cuestionamiento con los tradicionales conceptos científicos referentes a la causalidad de reduccionismo y de determinismo, confrontándolos con una categorización de conceptos que denotan lo contrario a lo establecido como por ejemplo encontrar el orden a través del desorden.

En ese sentido la principal categorización del estudio para la teoría de los sistemas en la primera generación pretende poner énfasis en la estabilidad y en la capacidad de circularla por garantizarla, pero la segunda generación de teóricos más bien centra su objetividad



con el interés según la que la denominada recursividad puede generar o proponer efectos sistémicos no esperados.

Para entrar de una manera más conceptual a estos sistemas se les clasifica en tres: sistema vivo, sistema psíquico y sistema social. Estos en su conjugación comprenden una serie de acontecimientos de acuerdo a su clasificación: eventos de pensamiento en cuanto al sistema vivo, eventos de comunicación para el sistema social y eventos de suspensión de la muerte para el sistema psíquico.

Estos acontecimientos se pueden producir en tiempo determinado, pero a la vez desaparecer de la misma manera que aparecieron con la intencionalidad que otros acontecimientos puedan involucrarse y de cierta manera el sistema pueda perpetuarse y mantenerse. Refiriéndonos exclusivamente con el sistema social y este en su defecto a la comunicación, es este evento lo que produce y reproduce a la sociedad.

La comunicación cumple una función sistemática y sin falla ninguna de carácter social, concepto indiscutible necesario para poder generar axiomas en cuanto al desarrollo de los procedimientos sociales, ya que en ese sentido se necesita solo de dos actores para crear comunicación y que sus acciones a su vez sean desarrolladas y justificadas por esta categoría indeleble necesaria para la subsistencia del sistema social.

Ante esto se puede entonces generalizar otros conceptos aprobados en los que se afirma que la “Teoría de los Sistemas es un enfoque que debe gustar al científico, ya que su papel, es el conocimiento y la explicación de la realidad” (Moreno, 2007, pág. 19)

## **1.1.SISTEMAS ABIERTOS Y SISTEMAS CERRADOS**

### **1.1.1. SISTEMAS ABIERTOS**

Un sistema total pretende tener como finalidad definir un objetivo con el mismo fin que fueron diseñados los componentes y partes del sistema, en su defecto las restricciones vienen a ser los límites o fronteras que son las limitaciones introducidas en sus operaciones. Este concepto permite a su vez la explicación de las condiciones con las cuales se debe trabajar.

Una de las necesidades principales que presenta el estudio de los sistemas es el requerimiento de materia, energía o información adquirida del ambiente que consiste en ser los recursos que entran o en su defecto alimenta al sistema para que este pueda operar, y al igual que cualquier otro funcionamiento de retroalimentación estos recursos son procesados en varios segmentos del sistema para ser convertidos en salidas.

Con este enfoque es de manera evidente la afirmación de la estrecha relación entre el sistema y el medio ambiente y en su desarrollo la función es recibir estos recursos, almacenarlos y procesarlos para poder adquirir los resultados del producto esperado. De tal manera se afirma que el sistema es abierto y no solo por su relación con el ambiente, sino por su interacción interna ya que esta afecta al sistema como un todo.

En ese sentido y contextualizando el ejercicio en función de los sistemas abiertos es de vital importancia comprender que estos presentan una clasificación de cuatro elementos importantes:

- a. Entradas o insumos: Esta proporciona los elementos necesarios para la alimentación del sistema.
- b. Procesamiento u operación: Es el centro en donde las entradas se transforman en salidas, por lo general está constituido por los respectivos subsistemas, los mismos que son especializados en transformar dichos recursos en salidas.
- c. Salidas o resultados: Es el correspondiente resultado del proceso explicado anteriormente, y es mediante estas salidas donde se exporta el producto al ambiente externo.
- d. Retroalimentación: Esta es simplemente la acción que las salidas pueden ejercer sobre las entradas y cumple con sus respectivos requisitos, y su principal función es mantener el equilibrio dentro del sistema.

Para Josep Cobarsí estos sistemas abiertos son de información y es que en actualmente es difícil hallar sistemas que no se fundamenten en la tecnología, ya sea de información digital o en red que parecen de manera categórica estar unidos al concepto de sistemas de información (Cobarsí, 2011, pág.10).

### **1.1.2. SISTEMAS CERRADOS**

Bertalanffy propone en su teoría general de los sistemas la necesidad de definir a un sistema como el grado de interacción entre otros sistemas. Para el autor los sistemas cerrados son los que *“se presentan desde la teoría separados de toda expresión y manifestación ambiental; en la práctica es decir los sistemas cerrados cuando están altamente ordenados y la retroalimentación es minúscula, por la razón que ningún sistema es completamente independiente de su supra sistema”* (Bertalanffy, 1986, pág. 39).

Los sistemas cerrados en ese sentido son los que generalmente no mantienen ningún intercambio de información con el ambiente que les rodea directamente, en forma de relación hermética no reciben ningún tipo de recurso externo, pero cumplen una función determinada y programada, pero su esencia se basa en no intercambiar recursos con el ambiente.

## 1.2 LA ORGANIZACIÓN COMO SISTEMA

Para muchos autores y teóricos la magistral obra que ha marcado un antes y un después dentro de los urgentes estudios sociológicos es la “Teoría General de los sistemas, y es la obra de mayor envergadura que se ha podido elaborar en la sociología a finales del siglo XX” (Rodríguez, 2005, pág.153).

Este concepto necesita de una aproximación teórica ya que se entiende a la sociedad como sistema con sus complejos componentes. Bajo este enfoque podemos explicar el desarrollo de la sociedad, también una complejidad enfocada a la comunicación que permite y da apertura a la aparición de nuevos sistemas sociales.

Entre estas resaltan aquellas organizaciones referentes a comunicación de decisiones, las interacciones como comunicaciones de contenidos. También como comunicaciones de protesta se entiende a los movimientos sociales. Aquellos elementos que representan la estructura del estado y de su individuo como ciudadano en su intención de organizar mediante la comunicación tal estructura.

Estos elementos son los que acompañan la normalización de los sistemas en la evolución que caracteriza la modernidad occidental, elementos como la religión, la política, la economía, el derecho, la ciencia, la educación, el arte, la medicina y otros que su principal característica nace de la necesidad y de la autoproducción de sus compendios comunicativos.

Pero en su desarrollo se pueden presentar diferenciaciones entre estas organizaciones desde el vértice de métodos sociales parciales tales como el económico, el político, religioso, educacional o jurídico, tales problemáticas suelen presentarse cuando en dicho escenario emerge la figura del poder, del protagonismo ya que el valor conceptual es individual y llegar a una sola conclusión es en cierta parte conflictivo.

Es importante tomar nota que “los modelos organizativos dominantes en el siglo XX siguen aún vigentes en muchas organizaciones en distintos sectores de actividad, resulta obligados hacerlos referencia junto a los nuevos modelos de organización” (Aramburu, 2010 pág. 11)

Así que cada organización asume su representante de acuerdo a su función, ejemplos: la economía se ocupa en empresas de varios tipos, la política en partidos, la justicia en los juzgados, el arte en muestras o escenarios, religiones en las iglesias, y la ciencia en los laboratorios, conservando la premisa básica de todo sistema y es que estos pueden diferenciarse entre sí.

En ese sentido cabe resaltar que en su gran mayoría las organizaciones adquieren un tipo de lenguaje entendido como sus propios códigos, es decir adquieren sus normas y esquemas del sistema al que se refieren y en su totalidad intentan comunicarse de acuerdo a los fines que persigue la organización, conceptos como podemos ejemplificar si los partidos constituyen la política estos seguramente persiguen la democracia.

Cabe también señalar que en ese sentido las organizaciones también son sistemas artificiales en las que sus formas van tomando cuerpo en proporción a que se tomen las decisiones que las entrelazan. Las decisiones es el factor importante que diferencia a una

organización de otra, en ese sentido al crear decisiones se absorbe incertidumbre externa para insertar en el ambiente interno.

En una suerte de retroalimentación el motivo de existencia de las organizaciones se fundamenta en el progreso de decisiones que mientras les permita seguir decidiendo, sin embargo, estas manifiestan una conducta que no tiene sentido de duración presentando como tal el verdadero inconveniente que es el intento de reproducirlas, lo que resulta como consecuente el requerimiento de otras decisiones.

Es importante explicar que “Las organizaciones son, por tanto, uno de los fenómenos que mayor influencia han ejercido en la configuración del mundo contemporáneo, ya sea en los comportamientos individuales o colectivos o también en los estilos de vida de la sociedad actual” (Rodríguez, 2004, pág. 11)

Contextualizándonos e involucrando a todo aquello que se refiera a decisiones, las organizaciones mantienen una posibilidad de aumentar su complejidad vistos en la tarea y necesidad de involucrar otras disposiciones, refiriéndose al tema central las planificaciones organizacionales se sitúan en un contexto único de acuerdos y también conlleva todo aquello que les acompañe.

Es posible resaltar otra condición que cumplen las decisiones y es que no son semejantes entre sí, en un sentido de jerarquía las más notables se ejecutan a las demás o también manifiestan su definición de interdependencia, y así destacan los distintos programas que prestan su atención a clasificar las diferentes decisiones, se puede tomar como ejemplo a las filosofías y a los objetivos organizacionales.

La importancia de la información es un recurrente en el sentido de las decisiones y es por eso que ocupan si no el primer lugar, uno de los más necesarios para poder desarrollar el paradigma de las decisiones. El proceso de construcción de información es el primer concepto y paso a reconocer para poder realizar un análisis detallado del origen y el influjo de la información.

Teniendo en cuenta que en su mayoría las organizaciones no presentan algún tipo de pilotos automáticos ni tampoco manifiestan una especie de regularización de manos que no sean visibles, las organizaciones en ese sentido deben enfrentarse ante algún tipo de turbulencias que exista con sus propios recursos, para poder sobrellevarlas ante su misión y los distintos procesos de autorreflexión.

Es importante ir detallando las distintas posibilidades de conceptos ante esta variable de decisiones, de tal forma cabe señalar que en las organizaciones la acción de decidir conlleva reconocer alternativas para mediante un proceso luego calcular sus consecuencias para posteriormente integrar en sus instrucciones. Procesos que conllevan de la mano y abren camino al contenido de los riesgos y en su defecto a su intento de reducirlos mediante una vía de aseguramiento informacional estructurada.

Sin embargo, este proceso de decidir desde una perspectiva informativa plantea una transformación de los riesgos de complicaciones abiertas donde se puede esperar cualquier tipo de acción en cuanto a riesgos de complejidades estrictamente organizacionales. Ante esto cabe resaltar que la principal función implica lo que a primera

instancia plantea la lógica y es precisar espacios seguros donde la principal lúdica sea diferenciar lo probable ante lo improbable.

Existen procesos organizacionales para poder ejercer un sistema de selección de la información en la que dichos procesos se expresan, esto tanto para poder reducir sus debidos requerimientos de igual manera en los casos que se aumenta la capacidad para procesarlas. Ante esto es casi utópico contener estos conocimientos decisorios razón por la que las organizaciones constantemente aumentan su complejidad.

En ese sentido es pertinente explicar que

Con el concepto de organización se indican muchas cosas, es decir que se concentra a vinculaciones sociales instrumentalizadas a la cualidad universal de sistemas de cualquier tipo, y finalmente señala la diseñada función que se torna en primordial de la administración y el componente clave del rol de quienes son responsables de ellas” (Cadenas; Arnold; Urquiza,2014, pág. 21)

Cabe resaltar por otro lado que otro factor importante a tomar en cuenta es que en su mayoría la gestión directiva se ejecuta en sentido concreto a contingencias aceleradas debido a la ausencia de tiempo. Trayendo los consecuentes resultados a tomar decisiones sobre aspectos que no han sido alcanzados a evaluar y más aún aspectos complejos que no han sido producidos.

Como en otros ámbitos funcionales y prácticos del cotidiano vivir aquí quien decide no es el único que corre peligro también aquel encargado que no acata la norma debiendo hacerlo también experimenta cierto tipo de peligros. Es decir, en lenguaje nuestro el posponer una decisión logra ser considerado una falta grave, incluso una omisión o falta a la empresa que nos debemos.

Como condición implícita las empresas se encuentran inmersas en la problemática de no ejecutar funciones sin la certidumbre que estas mismas crean y se proporcionan y que también su correspondiente producción se basa en una especificación de sus fines y catapultando las relaciones instrumentales que lo caracterizan. Sin embargo, como reacción característica hay efectos no deseados.

Ante esta diversidad de interpretaciones cabe señalar que sus códigos jurídicamente establecidos ya sean reglas, obligaciones, manuales y organigramas que podemos encontrar directamente se manifiestan como obstáculos que dificultan observar distintamente del margen que ellas mismo trazan. En ese sentido y a una especie de conveniencia pues fijan estos límites para analizar sus condiciones.

Como respuesta lógica podemos acotar que los objetivos organizacionales presentan comunicaciones que no deben ser ignoradas y deben mantener cierto nivel de importancia y protagonismo ya que presentan una organización funcionando. Así queda afirmar que las características positivas que son de manera adquiridas auto adquiridas se presentan como verdaderos peligros y las relacionadas al ambiente son las más graves.

En este sentido cabe resaltar que el entorno no presenta información, esta se elabora o va reproduciéndose mediante las opciones de un asistente para reflejar las necesidades de un

sistema organizado que si las requieren para conseguir sus respectivos objetivos y hacer uso de esta para sus operaciones.

Este entorno puede ser identificado únicamente desde un sistema, identificando de esta manera que los sistemas son redes de diferencia en los cuales los respectivos límites corresponden con comunicaciones. Así no solamente se encargan de construir su complejidad si no que ejercen también el objetivo de definir de qué se tratan, es decir en su largo proceso las organizaciones explican su razón replazando su preocupación por un modelo interno.

En otra breve explicación se entiende que “La concepción actual de organización empresarial se redefine a partir de los cambios que caracterizan el nuevo siglo; las organizaciones basadas en conocimiento, en tecnología de la información y en mercados globales, para operar en clustrer del conocimiento” (Velázquez, 2007, pág. 132).

### 1.2.1 RELACIÓN ENTRE ORGANIZACIÓN Y COMUNICACIÓN

En principio esta relación se presenta como una necesidad debido a que las organizaciones dependen de un canal en este caso la comunicación organizacional para mejorar los procesos externos e internos. En ese sentido una organización depende exclusivamente de un adecuado manejo y manejo de los asuntos internos de la organización para también conseguir excelentes resultados con los asuntos externos.

También se presenta la “relación entre comunicación y organización mediante un lenguaje especializado. A su vez, afirma que los enfoques conjuntos de organización pueden contribuir al desarrollo de una política general más coherente” (Annie, 1982, pág. 145).

En un estudio realizado a nivel mundial académico el libro *The handbook of organizational Communication* (1987) el aporte de sus autores es transcendental para la propuesta e investigación del tema organizacional y en ese sentido Kathlen J. Krone, Frederic Jablin y Linda Putnam mediante el análisis sobre la Teoría de la Comunicación y la Comunicación Organizacional parten de la siguiente idea: y es que la comunicación dentro de las organizaciones es un tema que ha sido abordado con las mismas condiciones de perspectiva que se obtiene para la comunicación humana. (Maria Correal, 2008).

De esta manera también la dividen a esta teoría en cuatro temas:

- **Mecanicista:** vista más como proceso de transmisión; se centra en el mensaje.
- **Psicológica:** se vuelve importante estudiar la comunicación desde los filtros conceptuales que tienen las personas, como tales actitudes, cogniciones y percepciones.
- **Simbólica Interpretativa:** considera que la comunicación organizacional consta de patrones de conductas coordinadas que puede crear, mantener y disolver la organización.

- **Interacción de sistemas:** el eje de esta perspectiva son los patrones de las conductas secuenciales, o la recurrencia de actos contiguos. Estos patrones tienen lugar dentro de un sistema de comunicación que define al sistema.

A manera general el análisis coincide en la dificultad que requiere y tiene el estudio de la Comunicación Organizacional y esto configura a la carencia de una definición que pueda coincidir en una sola variable o característica y que a su vez esta pueda crear bases para partir al estudio del lenguaje en las organizaciones, también este mismo lenguaje debe ser aceptado dentro del desarrollo de las comunicaciones humanas.

Es necesario establecer un concepto de comunicación organizacional que esté acorde con una línea teórica definida, para optar al menos por el estatus de campo, situación que la C.O. ya tiene en la práctica, gracias a las múltiples reflexiones sobre la situación comunicativa en la organización, desde las distintas visiones que involucran al proceso comunicativo (Annie, 1982, pág. 146)

En relación a lo expuesto anteriormente la importancia de la configuración y organización de los sistemas sociales dependen de las comunicaciones que puedan integrarlas, ya que son los ejercicios de comunicación las que determinan dicha construcción, generando dicha responsabilidad a un poder que está implícito y es de cierta manera intrínseco dentro de toda comunicación.

Este fenómeno de complicación es el mismo que se ha interpuesto directamente en las definiciones hechas deliberadamente sin ningún respaldo técnico, en ese sentido tampoco han permitido la autonomía del espacio de la comunicación organizacional. La intervención de otras disciplinas ha opacado la importancia del estudio.

Como resultado la Comunicación Organizacional ocupa un lugar en la academia pero ha referido sus bases con “ropa prestada” como lo afirma Annie, 1982; haciendo una referencia básica al sentido de tomar de otras ciencias establecidas ya en la academia como la ingeniería, siendo un reto para los practicantes de la comunicación organizacional. (Annie, 1982, pág.147)

Es importante acotar que a pesar del trayecto que hay entre estas disciplinas existe un determinado valor, ya que estas enriquecen desde su perspectiva las interpretaciones. Sin embargo pueden hacer que estas olviden el verdadero valor del carácter creador de la palabra y de las funciones comunicativas que necesita una empresa.

Para el autor Fernando Flores (1993) la organización es una red de conversaciones argumentando su teoría con autores como John Searle y Austin acerca de los actos del habla. En ese sentido su teoría es concreta y expresa básicamente la idea o propuesta de acerca de la coordinación de comunicaciones y que como resultado se obtiene la formación de una institución.

También es importante entender al ser humano como un ser lingüístico. “Así, las organizaciones surgen de las acciones coordinadas que se logran en el lenguaje” (Echeverría, 1992, pág. 148).

En ese sentido y complementando el estudio el autor Cees Van Riel (2003) realiza una clasificación como manifestaciones principales de la comunicación organizacional a la comunicación organizativa y también la comunicación de mercadeo. Es decir incluye a la de mercadeo también conocido como Marketing y que incluye todo lo referente a publicidad, en el otro sentido la comunicación organizativa refiere la administración, el ambiente laboral, las inversiones y la comunicación interna y la comunicación con el entorno.

“En conclusión la Comunicación Organizacional surge como una disciplina adscrita a las Ciencias Sociales y su relación con la lingüística se da en la medida en que el lenguaje funciona como instrumento de mediación que permite brindar cohesión a una comunidad corporativa, regida por valores, principios y comportamientos particulares a cada organización.” (Annie, 1982, pág. 149)

## **1.2.2 COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL**

Este es un concepto que hace consecuente continuación de los conceptos mencionados anteriormente, ante la necesidad de las teorías de los sistemas surge la importancia de explicar totalmente y desde la teoría el anclaje o nexo que hace la comunicación organizacional con los conceptos expuestos de las teorías de los sistemas y su valor y aporte para el surgimiento de otros.

Es necesario canalizar que esta es una consecuencia de las necesidades que existe entre las sociedades y un resultado o respuesta ante el fenómeno que ejerce en la sociología este nuevo paradigma de la comunicación. En este sentido se analiza lo que la lógica señala y es una advertencia en cuanto al estudio de la identificación a los patrones de interacción personal y de grupo en las organizaciones.

Pero en conceptos más familiares se entiende que la comunicación organizacional es aquella que existe como normas y cultura entre las organizaciones de la cual dependen sus reglas y manuales de convivencia. Estas son las razones por las que una organización jerárquicamente establecida que cuente con sus operadores básicos en cuanto a autoridades y funcionarios debe tener una comunicación fluida.

Como una suerte relevante se debe tener en cuenta el valor de la información y como esta influye en el ambiente laboral, cabe acotar que en las empresas la información es de valor primario generando a su vez varios canales de información la misma que se puede reproducir en ciertos grupos o a nivel general, es por esa razón que en las organizaciones la comunicación se ha clasificado en formal e informal.

En ese sentido es imprescindible entender que la formalidad en la comunicación pertenece a la misma empresa de acuerdo a lo que esta establece, tanto con su estructura como su función. Es una comunicación que presenta control en su totalidad y es una comunicación que está sujeta de acuerdo a reglas que en su mayoría son más importantes que los propios miembros servidores.

Los canales de comunicación conocidos y más efectivos en el ámbito empresarial son la correspondencia escrita ya sea agendas, correos, y toda aquella información que genere un compromiso en cuanto a la creación y revisión de esta. Con el motivo de cumplir los



distintos protocolos empresariales y de manera directa dejar por escrito y las diferentes actividades que las empresas requieran.

Es importante conocer que la intencionalidad de la comunicación formal es presentar objetividad y seriedad en los ejercicios comunicacionales empresariales. (Castro, 2014, pág. 7) Situación que presenta una clasificación en cuanto a la funcionalidad de la comunicación formal dividida en:

### **1.2.3 COMUNICACIÓN EXTERNA**

Este es un concepto que no necesita mucha explicación teórica para hacer un referente y a su vez contextualizar su debida secuencia con los conceptos anteriormente explicados, en ese sentido podemos darnos cuenta que en su desarrollo la comunicación externa es o son la reunión de mensajes que mantienen un único objetivo y es el dirigirse hacia el público.

Esta acción con el fin de mantener la armonía gracias a la comunicación. “La comunicación externa es 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. (Andrade, 2005, pág. 17).

### **1.2.4 COMUNICACIÓN INTERNA**

En primera instancia la visualización de la formalidad es indispensable “La comunicación organizacional es aquella que establecen las instituciones y forma parte de su cultura o de sus normas.” (Castro, 2014, pág.5).

Al analizar el concepto de comunicación interna dentro del ámbito empresarial es importante señalar que el trabajo del mensaje interno no se termina cuando un directivo lleva el mensaje a los distintos colaboradores o trabajadores de la empresa, si no cuando este mensaje ha sido digerido y su defecto emite la consecuente respuesta. La acción de ir y venir del mensaje es lo que determina el ciclo de la comunicación. (Del Pozo, 2004, pág. 259).

Es el ejercicio que tenemos normalmente las personas en el intercambio de información, pero trasladado a las organizaciones y en la cual se convierte en una parte fundamental y transversal en el que también permite la participación activa determinante de las partes de la institución. De esta manera dicho ejercicio es el que tiene como resultado la comunicación empresarial. (Coral, 2016, pág.6).

Esta categoría ha sido estudiada numeradamente de acuerdo a las condiciones que se han presentado en la evolución de la comunicación dentro del ámbito empresarial y el concepto que lo refuerza es el de cultura en las organizaciones y para Edgar Schein autor que ha profundizado el tema y asegura que este es el conjunto de normas y valores que caracterizan los contenidos de la administración de una empresa según Schein, (1999).

Sin embargo, se puede considerar como factor el resultado del cambio que la sociedad ha experimentado desde el siglo XIX hasta la presente fecha en donde la comunicación es el elemento trascendente para la búsqueda del conocimiento, pero esta comunicación que en sus inicios esta información estaba a disponibilidad de la comunidad en una manera aumentativa, pero este pasó a que su accesibilidad sea abundante (Batalla; Peña, 2016, pág. 12).

El estudio de la comunicación interna es un aspecto que en los últimos años ha generado controversia y preocupación para los expertos en el tema. Anteriormente a la comunicación interna se la consideraba un tema utópico, pero en la actualidad es una realidad participativa, ya que se pretende que sean los mismos trabajadores los que generen la comunicación a través de canales rápidos y eficaces. (Pozo, 2007, pág.27).

### **1.2.5 CANALES DE COMUNICACIÓN INTERNA**

Es importante entender que el objetivo que tiene la comunicación interna para que esta sea considerada buena o funcional es que debe garantizar un destacado sistema de participación que permita en proporción la ejecución y actividad de todos los grupos de interés. Y en ese sentido lo que permite la adecuada función de dicha participación es la creación de canales que permitan la circulación de la comunicación.

Para Golhaber (1984) La comunicación formal puede ser manifestada de tres maneras:

- 1.- Comunicación Descendente
- 2.- Comunicación Ascendente
- 3.- Comunicación Horizontal

“La comunicación Interna también persigue otros fines u objetivos como: la mejora de la imagen de la organización entre los propios empleados, el conocimiento de la realidad empresarial (nadie ama lo que desconoce), la cohesión laboral, el fomento de la cultura corporativa, la amortiguación de rumorología, el abordaje de situaciones de crisis, incentivar la innovación, la calidad del proceso productivo y, de forma especial, el éxito de cambios internos” (Alvarez, 2007).

Con estos antecedentes teóricos la principal premisa y objetivo de la Comunicación Interna satisfacer la libre de expresión de los empleados y su participación en la información.

### **1.2.6 HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN INTERNA**

Para usar las herramientas de comunicación interna se debe determinar los medios, canales y modalidad.

Cuando la palabra es impresa, contamos con folletos (inducción, instrucción, capacitación, guías), manuales (seguridad, higiene, salud), circulares, carteleras de noticias, pendones, prospectos (inversiones, acciones), publicaciones (newsletter, revista interna, publicación institucional y la utilización de la red electrónica (web, correo electrónico, teletexto.) (Pizzolante, 2004)

## **1.3 IDENTIDAD, FILOSOFÍA, IMAGEN, PÚBLICOS INTERNOS Y EXTERNOS**

### **1.3.1 IMAGEN CORPORATIVA**

La palabra imagen es un término utilizado en la actualidad para poder definir acontecimientos o fenómenos y la razón es por la diversidad en la polisemia del término, como se puede ejemplarizar en los espacios dedicados a la investigación del mismo término en el que se puede fácilmente encontrar diferentes definiciones.

Esta diversidad dentro del concepto ha hecho que se cree directamente el complemento del concepto en la imagen corporativa, para entender dentro de la rama y no sea propenso a una confusión dentro del término.

#### a) Imagen Corporativa:

Costa (2004) considera que la imagen corporativa es la imagen que todos los públicos adquieren de la institución con respecto a la entidad. Es la principal idea de todo lo que los productos les pueden hacer percibir. Es decir, la imagen corporativa representa la mentalidad de una empresa, la misma que pretende introducirse a la sociedad como un integrante y ya no como un sujeto económico.

De tal manera podemos entender que básicamente el concepto de imagen se desarrolla con el de percepción con la gran premisa de ser diferenciado de otros 3 conceptos básicos como son: identidad corporativa, comunicación corporativa y realidad corporativa.

#### a) Comunicación de la empresa:

Es en resumen todo aquello que dice a sus respectivos públicos, y este puede ser emitido por diferentes canales de comunicación y también por su actuación diaria.

#### b) Realidad Corporativa:

Este concepto se refiere a toda su estructura física y personal ya sea su inmobiliaria, oficinas, edificios, personal. Es decir todo aquello vinculado con lo tangible.

#### c) Identidad de la Empresa:

Esta categoría hace referencia a la actitud y personalidad de la organización lo que está en el momento es y a su vez los objetivos que pretende alcanzar. También hace referencia a su ser histórico, y en su defecto le hace única e individual.

### **1.3.2 IDENTIDAD CORPORATIVA**

La identidad corporativa tiene dos concepciones:

### **1.3.3 IDENTIDAD VISUAL**

Costa (2004) afirma que es el accionar de varios elementos que permiten visualmente reconocer a la opinión pública a un grupo como institución.

En este sentido toman forma o peso los signos que son útiles ya que mantienen la misma función, a pesar de eso cada uno por separado tienen características comunicacionales diferentes.

Por diversa naturaleza los signos son:

Lingüística.- A este se atribuye la importancia de la creación verbal que posteriormente es plasmado en un logotipo bajo la creación y supervisión de un diseñador.

Icónica.- Esta se refiere a ese distinguido símbolo que lo hace particular y figurativo dentro del ámbito empresarial.

Cromática.- Este hace referencia a los colores que la empresa elige como sello emblemático para diferenciarse.

### **1.3.4 IDENTIDAD CORPORATIVA**

Balmer (2001) propone que este concepto se define por la suma de elementos tangibles e intangibles que caracterizan especialmente a una organización. Su guía depende de la formación de sus líderes también por la tradición y el entorno de la empresa y esta se puede manifestar por diversos canales como las conductas de los trabajadores y características comunicacionales de la institución.

Sin embargo continúa siendo una conceptualización extensa en la que otros autores también aportan a su desarrollo, Capriotti (2009) propone un análisis desde dos aristas diferentes: la filosofía corporativa y la cultura corporativa.

La filosofía corporativa se refiere a la definición total de la organización, la misma que se define para poder cumplir las metas establecidas por la compañía. Es decir los principios básicos de una empresa los mismos que se resumen en los argumentos y objetivos propuestos por la empresa, también se pueden clasificar en:

- a) Misión Corporativa
- b) Valores Corporativos
- c) Visión Corporativa

La cultura Corporativa representa a las normas, valores y pautas de conducta que no están escritas pero si sociabilizadas, reglas a las que se rigen y que de igual manera influye en la manera de trabajar de los integrantes de la institución. La cultura corporativa se resume en todo lo que la organización es y representa en este momento que en ese sentido su respectivo estudio aporta para la planificación de una estrategia de imagen corporativa.

Estas acciones referentes a la identidad corporativa tiene como fin la participación de sus públicos tanto internos como externos, ya que hace referencia a un sentido de percepción el mismo que define la conducta y aceptación de esa percepción.

## **1.4 PUBLICO INTERNO**

“La acción comunicativa y la conducta corporativa, las experiencias personales y las interrelaciones, son un ámbito para la influencia de los públicos internos” (Lojo, 2011, pág. 92).

En ese sentido podemos clasificar como público interno a aquel determinado grupo social que conforma una organización, es decir hacen parte del organigrama y se convierten en parte del esquema de conformación, ya sea los directivos, trabajadores y/o personal de apoyo. Y el frente en común de todos estos elementos son los objetivos empresariales conformándolos en un equipo.

### **1.4.1 PUBLICO EXTERNO**

Una de las fuerzas directas del ambiente externo son los clientes, y es que su participación se convierte en un indicador directo para su percepción, ya que los consumidores son los que determinan los diferentes procesos en cuanto a la producción y materialización de los diferentes servicios también su oferta y su demanda y continuación del servicio en muchos casos la existencia de la organización, esta participación se da sin tener relación directa con la organización.

Para Barquero (2001) el público externo considera un considerable grupo de consumidores y participantes directos como: Clientes esporádicos y fijos, accionistas, proveedores, suministradores, analistas financieros, banca, consultoras financieras, medios de comunicación en general y especializados.

En ese sentido la participación del público interno es importante para la imagen corporativa por el simple hecho que depende de su funcionalidad y aplicación de su organización interna para generar expectativas y buenas referencias con sus consumidores que como causa y efecto también permitirá resultados positivos en la identidad corporativa.

Identidad y cultura empresarial en la comunicación interna

Identidad

Se refiere al propio ser, o todo aquello que es o puede existir añadido a su entidad, es decir su valor, su esencia.

En ese sentido Espinoza (2017) plantea que se refiere básicamente al acto de reconocer la identidad de un sujeto, en desarrollo el ejercicio de diferenciar y memorizar aquellas características que hacen diferente a una persona de todas las demás y en su defecto le brinda características que la hacen idéntico a sí mismo.

Cultura empresarial

Para Schein (1998) la cultura se presenta como una figura de distintas concepciones básicas que pueden presentarse ya sea de manera inventada, descubiertas o también desarrolladas por un determinado grupo que en el desarrollo de aprendizaje para

enfrentarse con sus paradigmas de adaptación externa e integración interna que hayan cumplido la influencia suficiente para que sean aceptadas y válidas y también estas concepciones sean enseñadas a los nuevos miembros con el fin de que sean la manera adecuada de pensar, percibir y sentir esos problemas.

Para Beltrán (2007) una gran necesidad de la gestión moderna es sin duda la cultura empresarial y en sentido protagonista a aquella cultura que aporte a la consecución del proyecto corporativo y en ese sentido depende principalmente de la comunicación interna para alcanzar los objetivos propuestos.

La cultura para las organizaciones es el conjunto de normas, valores, que determina el estilo, la filosofía, la personalidad, el clima y el espíritu de empresa y en consecuencia el modo de estructurar y administrar los talentos materiales y humanos que configuran teniendo en cuenta el ambiente en el que se encuentran. La cultura de una organización es el conjunto de disposiciones inmateriales que dan razón de su actividad y la comunicación es parte de ella.

La cultura empresarial determina en gran medida el desarrollo de la comunicación interna. Para que exista comunicación interna la cultura debe hacer lo posible, creando una identidad propia donde la imagen interna y externa confluyan en un mismo modo de actuar y ser de la empresa.

## **1.5 ELEMENTOS DE LA CULTURA EMPRESARIAL PARA LA EFICACIA DE LA COMUNICACIÓN INTERNA**

### **1.5.1 POLITICAS DE COMUNICACIÓN INTERNA**

Para Formachunk (2013) una política es obligadamente una herramienta mas no un contenido teórico o filosófico, sin embargo es de endeble importancia ya que permite el camino hacia la puerta de un plan de comunicación interna, como una suerte de fijar las reglas del juego en los que se va a desarrollar el posible plan.

### **1.5.2 ESTILOS DE DIRECCIÓN**

Batallas (2013) sugiere una extensa teoría en donde afirma que el éxito de una empresa depende en su totalidad de la gestión en la dirección y también expone diez estilos.

1. Liderazgo autocrático: aquel que representa el extremo liderazgo de los líderes con sus trabajadores.
2. Liderazgo burocrático: aquellos que siguen rigurosamente las reglas.
3. Liderazgo carismático: aquellos líderes que inspiran mucho.
4. Liderazgo participativo: aquellos que convocan a los demás trabajadores a participar en la toma de decisiones.
5. Liderazgo Laissez- faire: de la expresión francesa “déjalo ser” y se representa a aquellos líderes que permiten a sus colaboradores trabajar por su cuenta.
6. Liderazgo orientado a las personas o liderazgo orientado a las relaciones: se refiere a aquellos líderes orientados completamente en organizar.
7. Liderazgo natural: Aquel líder que de cualquier nivel de una organización lidera con el objetivo de satisfacer las necesidades de un equipo.
8. Liderazgo dirigido a la tarea: son aquellos que se centran exclusivamente en el desarrollo y cumplimiento del trabajo.

9. Liderazgo transaccional: es el que mantiene el concepto de que sus participantes del equipo coordinen obedecer en su totalidad al líder.
10. Liderazgo transformacional: aquel líder que inspira al equipo en forma constante y transmiten su energía positiva al equipo.

## **1.6 COMUNICACIÓN INFORMAL:**

Es la relación que existe entre los trabajadores de la empresa indistintamente de sus jerarquías, es la comunicación clave debido a la espontaneidad con al que esta se produce, cabe acotar que se manifiesta en el sentido de amistad que pueda darse entre los trabajadores sin la necesidad que se creen lazos afectivos entre estos, y la comunicación informal de acuerdo al empleo que se le dé puede aportar positiva o negativamente.

La capacidad en la que se puede entender que es positiva es porque su aporte ayuda a la fluidez y a la armonía entre trabajadores de la empresa ayudando a la retroalimentación entre los trabajadores, por otra parte, se puede considerar negativa a aquella que genere malestar y confusión dentro de los trabajadores, ya sean estos considerados como rumores, que distorsionen la productividad.

Es importante entender y canalizar cuando estos rumores surgen para que no sean reproducidos y sean corregidos inmediatamente, estos rumores aparece cuando:

Debido a la falta de información necesaria en las decisiones trascendentales de la empresa.

No existen condiciones equitativas dentro del área laboral.

Cuando existen situaciones que no permiten un adecuado manejo de las labores ya sea estrés o ansiedad.

Ante estas categorías podemos acotar que los rumores cumplen cierto tipo de características particulares ya que las empresas no los controla, tiende a ser más creíble entre los empleados así esta no venga de una fuente oficial o no genere información veraz, y en su funcionalidad solo se prestan útil a quienes lo difunden. Por diversas razones es mejor tener como estrategia lo siguiente:

Mantener siempre la información con los empleados.

Comunicar las decisiones importantes de manera rápida si es posible.

Presentar primero las ventajas de la empresa y después las desventajas.

Evitar reuniones secretas con pocas personas.

Este fenómeno transcendental para la evolución de la comunicación mundial, “Este estudio más profundo desde principios del siglo XX, ha consolidado la comunidad de investigadores de la comunicación mundial, que mediante sus aportes disciplinares han contribuido en la comprensión del fenómeno de la comunicación social” (Ocampo, 2014, pág. 25).

Sin embargo, no deja de ser una cuestión voluntaria a las condiciones de la empresa, es decir, “A medida que las organizaciones evolucionan, el tema de la comunicación cambia



de forma recíproca, siendo indispensable conocer cada una de las escuelas administrativas desde su origen hasta nuestros días para comprenderlas mejor” (Fajardo; Nivia, 2016, pág. 62).

### **1.6.1 COMUNICACIÓN DESCENDENTE**

Es la que se genera desde la autoridad hacia al personal, y en su mayoría son estrictamente comunicaciones empresariales y se rigen como normas, reglamentos, procedimientos con dirección a aplicar. Es decir, es toda esa comunicación a la que los servidores deben regirse, ya que implica la funcionalidad de la empresa y también es de la que dependerán los posibles resultados.

### **1.6.2 COMUNICACIÓN ASCENDENTE**

Esta es la interacción comunicacional desde los trabajadores hacia las autoridades o jefes empresariales y es considerada importante ya que esta permite conocer las diversas percepciones en cuanto al clima laboral. Esta permite aclarar o regular las malas relaciones que puedan presentarse entre los participantes de la empresa, el medio más conocido en este sentido es el buzón de sugerencias.

### **1.6.3 COMUNICACIÓN HORIZONTAL**

Es la que se presenta entre el personal de la misma jerarquía, una comunicación necesaria para el desarrollo tanto en la coordinación como en la programación de los departamentos de las diferentes empresas, con el fin de diferenciar las funciones y no repetirlas para poder optimizar y priorizar los recursos administrativos.

### **1.6.4 COMUNICACIÓN DIAGONAL**

Es la comunicación que se da entre los diferentes departamentos que necesariamente deben cambiar información así no sean parte del mismo puesto jerárquico, y también así no cumplan una línea específica estricta para poder ejercer el intercambio de información.

A esto podemos añadir que en la comunicación formal también se presenta la comunicación visual, oral, escrita y gestual.

Los porcentajes en cuanto a la importancia de la comunicación formal sitúa a la comunicación visual con un 45% con referencia a las otras expresiones, entonces es de esa manera razonable resaltar la importancia de esta categoría en cuanto a la funcionalidad de la comunicación.

### **1.6.5 COMUNICACIÓN VISUAL**

Para muchos teóricos la primera forma de comunicación que establecemos es acerca de nosotros mismos en la manera que expresamos y que queremos comunicar, esto se manifiesta en su mayoría nuestra imagen lo que somos físicamente, lo que vestimos, la postura, la manera de caminar de mover las manos, todo lo que con nuestro cuerpo podemos expresar.

La comunicación visual es aquella que refleja todo lo que podemos percibir de nuestro alrededor es un lenguaje extra de necesidad urgente a entender y aprender ya que es el

que de manera inmediata advierte al interlocutor varias maneras de la manifestación de nuestro cuerpo entre esas puede intervenir nuestro estado de ánimo, actitud, gustos, manejo y dominación de diversos temas.

### **1.6.6 COMUNICACIÓN GESTUAL O CORPORAL**

Es importante detallar minuciosamente en este caso las diferentes maneras de la postura corporal y también los gestos del resto nos permitirá hacer un análisis directo ante la comodidad o incomodidad que nuestra audiencia en el momento este sintiendo, y de manera directa nos dará una percepción global de lo que la audiencia también este interpretando, ya sea estos gestos o expresiones como la ira, pereza, incompreensión y así varios.

### **1.6.7 COMUNICACIÓN ORAL**

Este recurso es considerado valioso y de gran riqueza adicional para la comunicación ya que no nos puede proporcionar la comunicación escrita, y es la connotación que la tonalidad ofrece como valor agregado a este recurso. Las maravillas que ofrece el sector auditivo y musical que aporta ante las palabras habladas y también podemos esto juntar a la expresión corporal para hacer más rica a la comunicación oral.

### **1.6.8 COMUNICACIÓN ESCRITA**

Esta es la que permite dejar un recurso necesario en el ámbito empresarial y es la palabra acordada que también guarda un respaldo escrito para dejar constancia de los hechos y actividades a realizarse en la empresa, de igual manera para socializar ciertas normativas de la empresa añadiendo un valor más importante y serio dentro de los protocolos a cumplir.

Ante estos códigos de normas es importante saber que “Las empresas organizadas tienen capacidad de aprender y desaprender porque desarrollan forma de poder y control propias de su actividad. Poseen una cultura distintiva integrada por valores, creencias, normas, ritos, ideas, costumbres, mitos, leyendas y clima organizacional único.” (Prieto, 2012, pág. 2012).

## **1.7 CLIMA ORGANIZACIONAL**

Representa en su totalidad a ese constructo intangible que define la percepción que los trabajadores tienen en relación con su entorno laboral. Es un reflejo en tono emocional que los trabajadores de manera interna perciben de su empresa y lo expresan en diferentes circunstancias.

En ese sentido Sandoval (2004) se refiere intermitentemente a que toda organización tiene propiedades y características que poseen otras organizaciones, sin embargo cada una de ellas tiene una serie exclusiva de esas características.

“Si se quiere conocer el clima se debe de medir para obtener beneficios como: incremento de motivación, involucramiento, compromiso, reduce rotación y ausentismo, impacto en la productividad y mejorar las relaciones aumentando la lealtad” (Capelleti, 2017).

“El clima organizacional es un ente fundamental que construye cada persona de la organización en base a su experiencia y las percepciones, tanto físico como humanas en donde desarrollan sus actividades cotidianas y siendo un indicador fundamental puesto que un mal clima laboral constituye un grave obstáculo para comprender los problemas y necesidades de los equipos de trabajo que lo integran” (Gan, 2012).

“Cuando los empleados valoran positivamente el clima organizacional, principalmente en las dimensiones de dirección y estructura, infraestructura, la permanencia y desempeño laboral, existe una amplia aceptación del empleado y los jefes” (Dominguez, 2013).

### **1.7.1 CARACTERISTICAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL**

- Tiene cierta continuidad pero no se establece de forma permanente como la cultura, por lo que el clima laboral puede variar después de una intervención particular.
- Es una configuración particular de variables situacionales, siendo el empleado un agente que contribuye en la naturaleza del clima.
- Repercute en el comportamiento del trabajador. Es un determinante directo del comportamiento al actuar sobre las actitudes y expectativas. (Brunet, 2011).

La búsqueda de la eficiencia y la rentabilidad como garantía del retorno de la inversión es lo que lleva al empresario a priorizar su esfuerzo en un proceso productivo dejando a un lado la disminución de importancia del ambiente laboral según Capelleti (2017).

Los factores de suma importancia para lograr las metas organizacionales, se debe apreciar y valorar el esfuerzo y las contribuciones de los empleados, así como permitirles expresar sus ideas, considerar sus aportaciones, propiciar que los trabajadores sepan enfrentarse a problemas. Catota (2017)

## II CAPÍTULO

### 2. CONSEJO DE LA JUDICATURA

#### 2.1 ORGANOS RECONOCIDOS POR LA CONSTITUCIÓN

De acuerdo con la constitución ecuatoriana se establece en el artículo 178, que los órganos debidamente reconocidos por la constitución para administrar la justicia con iguales potestades son:

- 1.- La Corte Nacional de Justicia
- 2.- Las Cortes Provinciales de Justicia
- 3.- Los Tribunales y juzgados que establezca la ley
- 4.- Los Juzgados de Paz.

En este capítulo de la constitución también se establece lo siguiente:

“Es el órgano de gobierno, administración, vigilancia y disciplina de la Función Judicial.

Tendrá como órganos auxiliares el servicio notarial, los martilladores judiciales, los depositarios judiciales y lo demás que determine la ley.

La Ley determinará la organización, el ámbito de competencia, el funcionamiento de los órganos judiciales y todo lo necesario para la adecuada administración de la justicia.”  
(Constitución de la República del Ecuador, 2008)

Dentro de las jurisdicciones ampliadas anteriormente, en la misma constitución en el artículo 179 también se establece que:

“El Consejo de la Judicatura se integrará por nueve vocales con sus respectivos suplentes, que durarán en el desarrollo de sus funciones seis años y no podrán ser reelegidos; para su conformación se propenderá a la paridad entre hombres y mujeres.”

(Constitución de la República del Ecuador, 2008)

El Consejo de la Judicatura representa la máxima responsabilidad en cuanto administración y desarrollo de la justicia ecuatoriana, por lo que no deja de ser un órgano obligadamente anclado al aparato estatal con objetivos visiones y misiones que garanticen lo establecido en la constitución a la sociedad ecuatoriana.

## **2.1.2 FUNCIONES DEL CONSEJO DE LA JUDICATURA**

Dentro de las funciones y de acuerdo al artículo 181 de la Constitución se establece lo siguiente:

“Serán funciones del Consejo de la Judicatura, además de las que determine la ley:

1. Definir y ejecutar las políticas para el mejoramiento y modernización del sistema judicial.
2. Conocer y aprobar la plataforma presupuestarla de la Función Judicial sin participación de los órganos autónomos.
3. Dirigir la selección de jueces y demás servidores de la Función Judicial, de manera su evaluación, asensos y sanción. Todos los procesos serán públicos y las decisiones motivadas.
4. Administrar la carrera y la profesionalización judicial, y organizar y gestionar escuelas de formación y capacitación judicial.

Las decisiones del Consejo de la Judicatura se tomarán con el voto conforme de sus cinco vocales, salvo las suspensiones y destituciones que requerirán el voto favorable de siete de sus integrantes.” (Constitución de la República del Ecuador, 2008)

Es ante esta contextualización una explicación amplia del papel fundamental y valor importante que el Estado ecuatoriano otorga al Consejo de la Judicatura en cuanto las cuestiones de excelente desempeño y desarrollo de la justicia ecuatoriana, de igual manera el honorable Consejo de Judicatura mantiene en práctica su estudio, trabajo, y ejecución de la responsabilidad adquirida.

“Es necesario diseñar e implementar la estructura organizacional del Consejo de la Judicatura, alineada con la naturaleza y especialización de la misión consagrada en la Constitución de la República del Ecuador, en el código orgánico de la Función Judicial y el Plan Estratégico de la Función Judicial, que deben traducirse en una organización moderna, eficiente, eficaz y ágil que responda a las demandas de la ciudadanía mediante un nuevo modelo de gestión” (Estatuto Consejo de la Judicatura, 2014)

Es importante canalizar estos estatutos desde lo escrito ya que en ese sentido crearemos un concepto jurídicamente hablando de este órgano institucional llamado Consejo de la Judicatura. Sentar las bases teóricas desde la constitución y desde las bases teóricas del mismo Consejo para seguir contextualizando el objetivo en este trabajo de investigación.

## **2.2. ESTRUCTURA DESCRIPTIVA DEL CONSEJO DE LA JUDICATURA**

Como otro dato importante podemos adicionar la estructura descriptiva del Consejo de la Judicatura:

“2.2.1 Procesos Gobernantes:

1.1 Direccionamiento estratégico de la Función Judicial

Responsable: Consejo de la Judicatura

2.2.2 Procesos Adjetivos:

Asesoría:

2.2.3 Gestión de Transparencia de la Función Judicial

Responsable: Dirección Nacional de Transparencia de Gestión

2.2.4 Gestión de transparencia y prevención para órganos administrativos.

Responsable: Sub Dirección Nacional de Transparencia.

2.2.5 Gestión de Transparencia y prevención para órganos jurisdiccionales

Responsable: Sub Dirección Nacional de Transparencia y prevención para órganos jurisdiccionales.

2.2.6 Gestión de transparencia y prevención para órganos autónomos y auxiliares.

Responsable: Sub Dirección Nacional de Transparencia.

2.2.7 Asesoría jurídica institucional y gestión de los procesos de índole jurídica

Responsable: Dirección Nacional de Asesoría Jurídica

2.2.8 Gestión de asesoría y normativa

Responsable: Sub Dirección Nacional de Asesoría y Normativa.

2.2.9 Gestión del Patrocinio

Responsable: Sub Dirección Nacional de Patrocinio.

2.2.10 Gestión de Control Disciplinario

Responsable: Sub Dirección Nacional de Control Disciplinario.

2.2.11 Gestión de Contratación Pública

Responsable: Sub Dirección Nacional de Contratación Pública

2.3 Procesos Adjetivos:

2.3.1 Asesoría:

2.3.2 Asesoría Jurídica y provincial y gestión de los trámites de índole jurídica

Responsable. - Unidad provincial de asesoría jurídica.

2.3.3 Gestión de estudios Jurimétricos y estadística judicial provincial

Responsable: Unidad Provincial de Estudios Jurimétricos y Estadística Judicial

y Responsable del Proceso: Coordinador(a) Provincial de Estudios Jurimétricos Estadística Judicial.

## **2.4 Misión:**

Generar información y datos estadísticos judiciales de la respectiva jurisdicción acorde a las directrices emitidas por la Dirección Nacional de Estudios Jurimétricos y Estadística Judicial.

### **2.4.1 Atribuciones y responsabilidades**

- a) Cumplir y hacer cumplir las disposiciones y normas relacionadas con la gestión de estudios Jurimétricos y estadística judicial, incluidas las emitidas por el nivel central del Consejo de la Judicatura, en el nivel provincial;
- b) Coordinar acciones con secretarios y ayudantes judiciales en cada judicatura, quienes son los responsables, a nivel jurisdiccional del ingreso de información;
- c) Coordinar el registro adecuado de información mediante el seguimiento y monitoreo constante del mismo;
- d) Mantener actualizado el registro de información estadística manual;
- e) Identificar diferencias entre estadísticas manuales y la de los sistemas informáticos y solicitar a la judicatura correspondiente realizar los correctivos necesarios;
- f) Levantar información en su ámbito de competencia, bajo los lineamientos y directrices emitidos por la Dirección Nacional de Estudios Jurimétricos y Estadística Judicial;
- g) Aplicar las normas, procedimientos y formatos de entrega de información establecidos por la Dirección Nacional de Estudios Jurimétricos y Estadística Judicial;
- h) Solventar requerimientos de información de usuarios internos y externos de cada Dirección Provincial;
- i) Proporcionar insumos de las Direcciones Nacionales para la formación de procesos relacionados con su área dentro de su competencia.
- j) Elaborar informes de gestión y de cumplimiento de planes de la Unidad Provincial de Estudios Jurimétricos y Estadística Judicial; y,
- k) Las demás que disponga la autoridad competente.

## **2.5 Productos**

1. Directorio actualizado de responsables del registro de información en judicaturas;
2. Informes de seguimiento al registro de información;
3. Registro manual actualizado compatible con registro de los sistemas informáticos;
4. Informes de levantamiento de información mediante encuestas entrevistas y otros operativos de campo;
5. Normas, procedimientos y formatos de entrega estandarizados aplicados;
6. Informe de respuestas a pedidos de información; y,
7. Informes de gestión y cumplimiento de planes.

## **2.6 GESTION Y EJECUCION DE LA PLANIFICACION PROVINCIAL**

Responsable: Unidad Provincial de Planificación

Responsable del Proceso: Coordinador(a) Provincial de Planificación

### **2.6.1 Misión:**

Coordinar y gestionar los procesos de planificación en el territorio de su jurisdicción.

Atribuciones y responsabilidades:

- a) Cumplir y hacer cumplir las disposiciones y normas relacionadas con la gestión de planificación incluidas las emitidas por el nivel central del Consejo de la Judicatura, en nivel provincial;
- b) Aplicar reglamentos, instructivos y manuales de organización y procedimientos de planificación;
- c) Elaborar la programación anual y plurianual de la política pública institucional de la Dirección Provincial;
- d) Coordinar las iniciativas, propuestas y líneas de trabajo de cooperación interinstitucional
- e) Consolidar las iniciativas de inversión y los requerimientos de gasto corriente.
- f) Implementar metodologías de seguimiento de la programación anual de la política pública.
- g) Apoyar en el seguimiento y monitoreo de la implementación de herramientas de diseño y gestión institucional en el nivel desconcentrado;
- h) Proveer insumos para el seguimiento estratégico institucional;
- i) Ejecutar acciones de coordinación para implementación y operación de servicios judiciales.
- j) Comunicar oportunamente a las autoridades locales o nacionales sobre amenazas que ponen en riesgo la operación.
- k) Acompañar a los equipos técnicos locales en la aplicación de los estándares de calidad u otras herramientas que permitan hacer el seguimiento de la operación de los servicios de justicia;
- l) Ejecutar las acciones que conlleven al mejoramiento continuo de los procesos adjetivos;
- m) Proporcionar insumos a las Direcciones Nacionales para el desarrollo de procesos relacionados con su área dentro de su competencia;
- n) Elaborar informes de gestión y de cumplimiento de planes de la Unidad Provincial de Planificación; y,
- o) Las demás que disponga la autoridad competente.

### **2.6.2 Productos:**

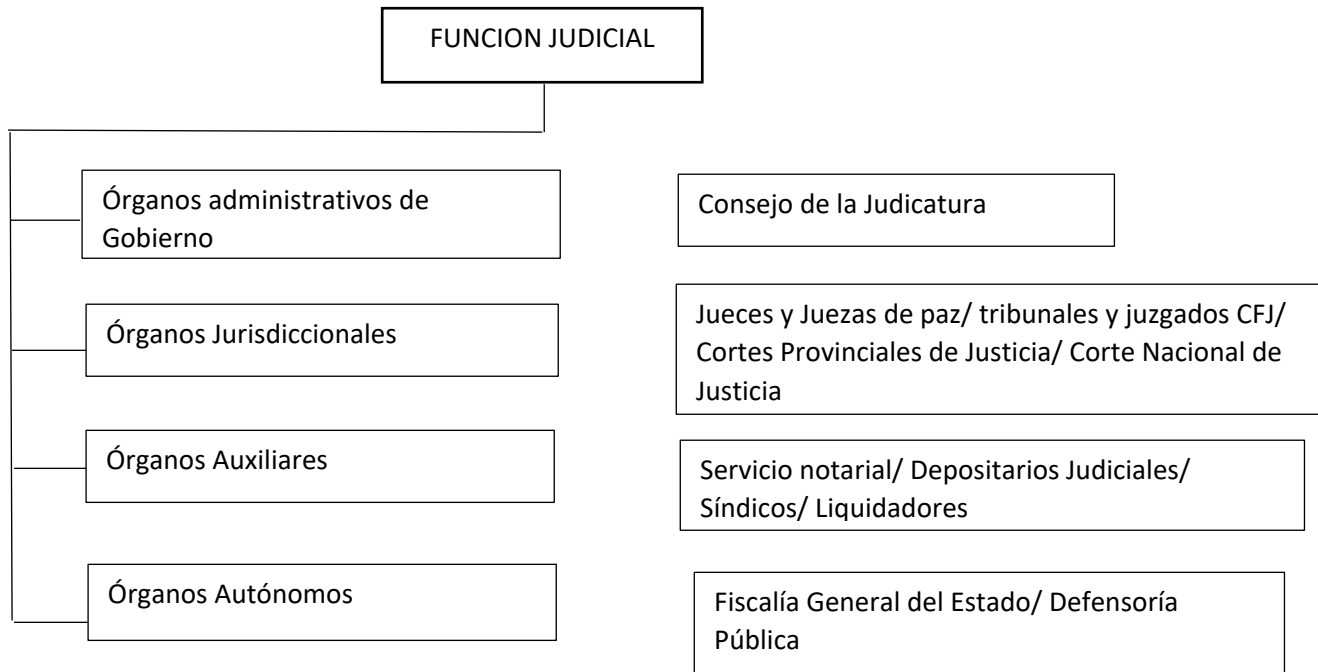
1. Reglamentos, instructivos y manuales de organización y procedimientos de planificación aplicados;
2. Programación anual y plurianual de la política pública provincial;
3. Metodologías de seguimiento y evaluación de la programación anual de la política pública a nivel provincial implementado;
4. Proyectos de convenios de cooperación interinstitucional;
5. Informe de iniciativas de inversión y requerimiento de gasto corriente;
6. Informe de requerimientos de inversión;
7. Metodologías de seguimiento y evaluación implementadas;



8. Monitoreo de implementación de herramientas de diseño y gestión institucional;
9. Informes de seguimiento de evaluación;
10. Informes de avances en la implementación de unidades judiciales;
11. Alertas sobre amenazas que ponen en riesgo la operación de los servicios judiciales;
12. Informes de aplicación de estándares de calidad;
13. Planes de mejoramiento; y,
14. Informes de gestión y de cumplimiento de planes. (Estatuto Consejo de la Judicatura, 2014)

## 2.7 DIAGNOSTICO SITUACIONAL

La función Judicial de acuerdo a lo establecido en el artículo 254 del Código Orgánico de la Función Judicial está conformada por:



El artículo 254 del Código Orgánico de la Función Judicial sobre el Órgano Administrativo señala:

“El Consejo de la Judicatura es el órgano único de gobierno, administración, vigilancia y disciplina de la Función Judicial que comprende: órganos auxiliares y órganos autónomos.

El Consejo de la Judicatura es un órgano instrumental para asegurar el correcto, eficiente y coordinado funcionamiento de los órganos jurisdiccionales, autónomos y auxiliares.” (Función Judicial, 2014)

## 2.8 MISIÓN DEL CONSEJO DE LA JUDICATURA

“Garantizar la gestión de los servicios de justicia en los órganos que conforman la Función Judicial, con imparcialidad, independencia, efectividad y transparencia; con el fin de erradicar la corrupción e impunidad.”

## 2.9 VISIÓN DEL CONSEJO DE LA JUDICATURA

“Ser un referente nacional e internacional en la administración de la justicia que garantice la protección de derechos de manera eficiente, independiente y transparente”

## **2.10 PRINCIPIOS Y VALORES DEL CÓDIGO DE ÉTICA**

Mediante Resolución 363 -2015 de 11 de noviembre de 2015, el Pleno del Consejo de la Judicatura resuelve expedir el Código de Ética de los servidores y trabajadores de la Función Judicial del Ecuador. El artículo 4 del Código de Ética establece los siguientes principios y valores para los integrantes de la Función Judicial.

1. Independencia
2. Imparcialidad
3. Integridad
4. Transparencia
5. Diligencia
6. Respeto
7. Capacitación y conocimiento
8. Servicio

## **2.11 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

Para el desarrollo del Plan Estratégico de la Función Judicial 2019-2025, el Pleno del Consejo de la Judicatura, con base en una de sus atribuciones y responsabilidades (...) c) Aprobar, actualizar y supervisar la Ejecución del Plan Estratégico; (...) establecidas en el “Estatuto Integral de Gestión Organizacional por procesos del Consejo de la Judicatura a nivel central y desconcentrado”, ha establecido 4 objetivos estratégicos relacionados con los 4 ejes de acción.

Ejes y Objetivos Estratégicos

Eje 1: Lucha contra la corrupción.

Objetivo 1: Institucionalizar la transparencia e integridad en la Función Judicial.

Eje 2: Fortalecimiento Institucional a través de:

Capacitación,

Evaluación, y

Tecnificación de los servidores judiciales.

Objetivo 2. Fortalecer la gestión institucional y modernizar los procesos y servicios judiciales con prioridad en capacitación, evaluación y tecnificación de servidores judiciales.

Eje 3: Independencia interna y externa:

Objetivo 3: Asegurar el principio de independencia interna y externa de la Función Judicial.

Eje 4: Fortalecimiento de los mecanismos de investigación y sanción en casos de violencia sexual contra niños, niñas, adolescentes y mujeres:

Objetivo 4: Fortalecer los mecanismos de investigación y sanción de la violencia en todos los ámbitos y garantizar la protección a las víctimas y su entorno familiar, mediante procesos justos y eficientes. (Plan Estratégico de la Función Judicial, 2019)

### III CAPÍTULO

#### 3. Metodología y resultados

##### 3.1 Metodología

###### 3.1.1 Tipo de Investigación

Es una investigación mixta cuali-cuantitativa. Según Hernández y Mendoza (2008), los métodos mixtos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cualitativos y cuantitativos así como su integración y discusión conjunta.

###### 3.1.2 Técnicas y herramientas

Para poder realizar una investigación concreta y completa se utilizó como técnica de investigación a la entrevista y la encuesta. La entrevista se realizó en la planta central del Consejo de la Judicatura a la Dra. Gloria Salazar Presidenta de la Escuela de la Función Judicial el 17 de Febrero del 2020 con la finalidad de obtener información de la situación comunicacional del Consejo de la Judicatura.

Objetivo de la entrevista:

Identificar los diferentes canales de comunicación que tienen las autoridades con los Funcionarios Judiciales (ver modelo de entrevista anexo 1)

Se aplicó la encuesta que facilitó la recogida de datos a través de un cuestionario. Para López & Fachelli (2005) la recogida de datos “se realiza a través de un cuestionario, instrumento de recogida de los datos (de medición) y de la forma protocolaria de realizar las preguntas (cuadro de registro) que se administra a la población o una muestra extensa de ella mediante una entrevista” (López & Fachelli, 2005, pág. 27).

De un universo de 900 funcionarios de la planta central del Consejo de la Judicatura, la encuesta se aplicó a una muestra de 100 funcionarios judiciales de acuerdo a la fórmula de cálculo de muestra

###### **CÁLCULO DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA CONOCIENDO EL TAMAÑO DE LA POBLACIÓN**

La fórmula para calcular el tamaño de muestra cuando se conoce el tamaño de la población es la siguiente:

$$n = \frac{N \times Z_a^2 \times p \times q}{d^2 \times (N - 1) + Z_a^2 \times p \times q}$$

En donde, N = tamaño de la población Z = nivel de confianza, P = probabilidad de éxito, o proporción esperada Q = probabilidad de fracaso D = precisión (Error máximo admisible en términos de proporción).

Tamaño de la población	900
Margen de Error	5%
Nivel de confianza	95%
<b>Tamaño Muestra</b>	<b>86,86416535</b>

La encuesta contenía un banco de dieciocho preguntas, divididas en tres grupos para una mejor recopilación de información:

1. DESEMPEÑO LABORAL
2. FLUJOS DE COMUNICACIÓN
3. INDUCCIÓN

En ese sentido se clasificó a las preguntas de la manera siguiente: siete preguntas para el desempeño laboral, seis para los flujos de comunicación y 5 para la inducción. La encuesta se realizó en la semana del lunes 10 de febrero del 2020 hasta el día viernes 15 del mismo mes en las instalaciones de la planta central el Consejo de la Judicatura directamente a los funcionarios judiciales. (Ver modelo de encuesta en anexo 1).

### 3.2 RESULTADOS DEL TRABAJO DE CAMPO

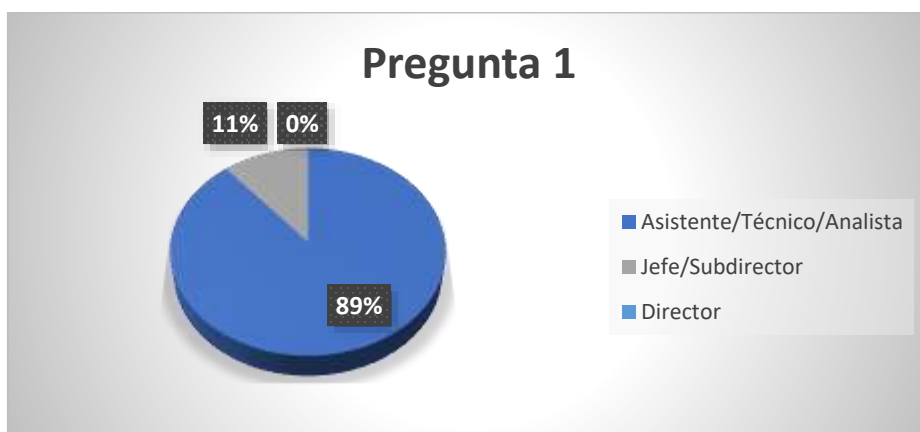
- Sobre los flujos de comunicación entre las autoridades y funcionarios judiciales de la Planta Central del Consejo de la Judicatura.

#### 3.2.1 DESEMPEÑO LABORAL:

1. Señale el grupo de funcionario al que pertenece:

- Asistente/Técnico/Analista       Jefe/Subdirector       Director

Detalle	Cantidad	%
Asistente/Técnico/Analista	80	89%
Jefe/Subdirector	10	11%
Director	0	0%
<b>Total</b>	<b>90</b>	<b>100%</b>



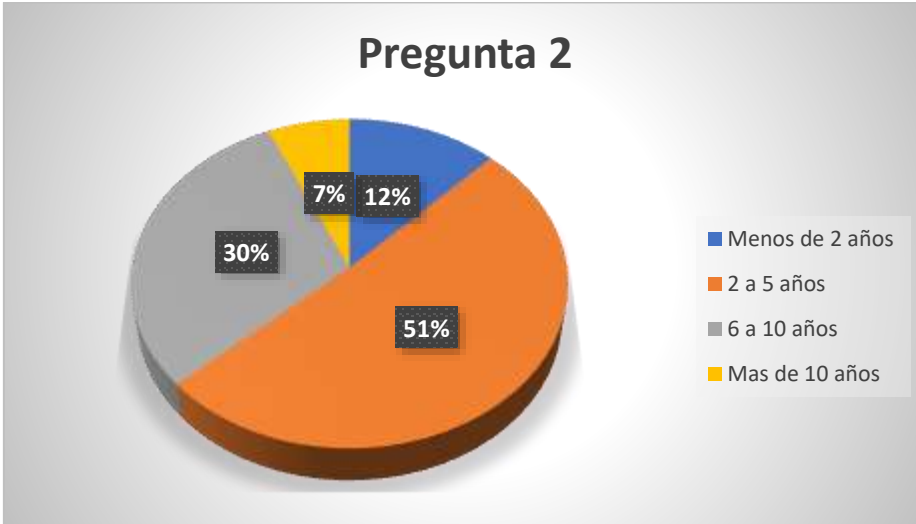
Análisis e interpretación:

En esta pregunta el efecto de la encuesta aplicada a la muestra de 90 funcionarios permite saber que el porcentaje mayor representa la opción asistente/técnico/analista con 89 %. Mientras que el porcentaje medio es de 11 % y representa la opción jefe/subdirector. En esta pregunta la parte mayor representa a funcionario que no tienen incidencia en las decisiones o administración de la comunicación.

#### 2 ¿Cuántos años labora en el Consejo de la Judicatura?

- Menos de 2 años   
  2 a 5 años   
  6 a 10 años   
  Más de 10 años

Detalle	Cantidad	%
Menos de 2 años	11	12%
2 a 5 años	46	51%
6 a 10 años	27	30%
Más de 10 años	6	7%
<b>Total</b>	<b>90</b>	<b>100%</b>



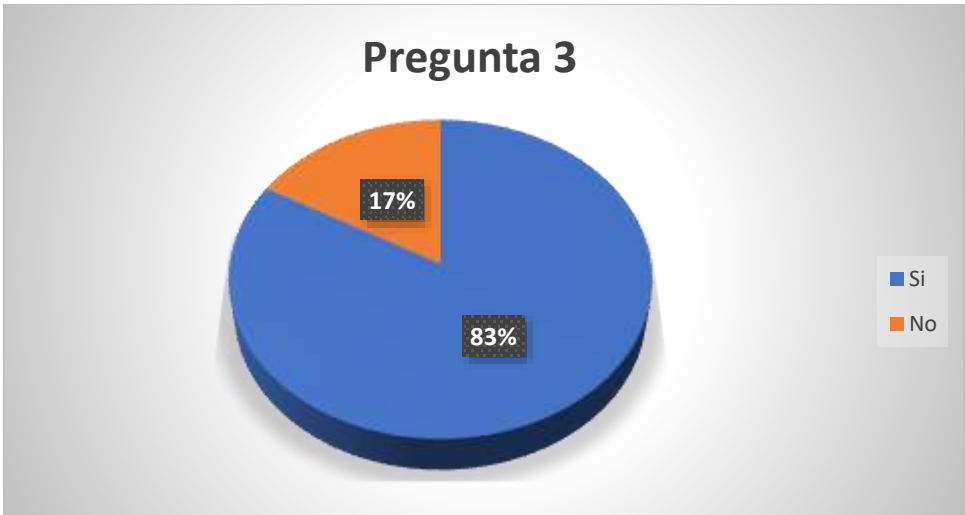
De acuerdo a los resultados de la encuesta, el mayor porcentaje es la opción de 2 a 5 años con un 51%. Le sigue la opción de 6 a 10 años con 30%. Después está la opción de menos de 2 años con 12% y al último está la opción de más de 10 años con 7%. En ese sentido la mayoría de funcionarios son personas que ya trabajan un tiempo prudente para conocer y diferenciar los flujos de comunicación que usan en la institución.

**3. ¿Considera que la comunicación interna es importante para su desempeño laboral?**

- Sí   
  No  
 Es irrelevante

Detalle	Cantidad	%
Si	75	83%
No	15	17%
<b>Total</b>	<b>90</b>	<b>100%</b>





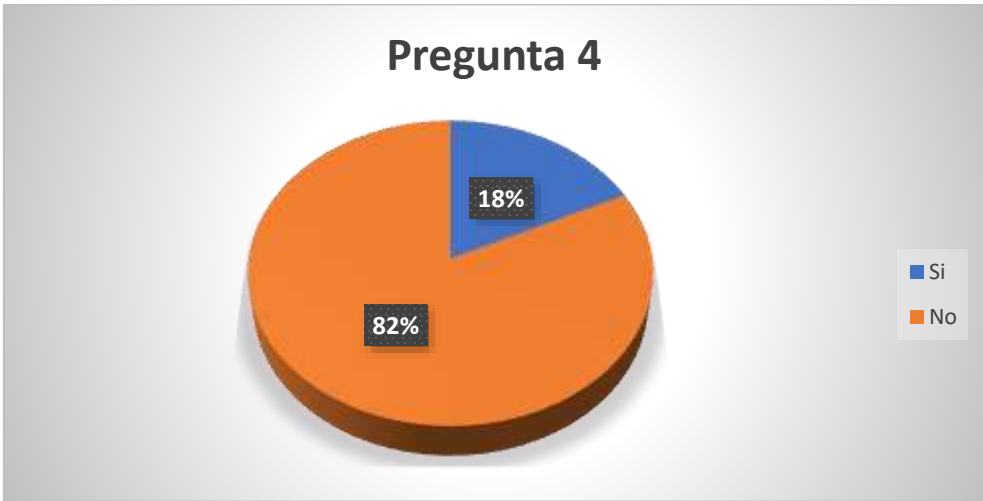
Se observa que el porcentaje mayor es de 83% y representa a la opción de Si. Mientras que la opción No con porcentaje de 17%. En ese sentido se puede entender que a la mayoría de funcionarios si les interesa el desempeño de sus funciones en base a la comunicación, y que a un poco grupo de funcionarios no les parece importante.

**4. ¿Recibe usted motivaciones por el tiempo y el trabajo realizado?**

Sí       No

Indique cuál: \_\_\_\_\_

Detalle	Cantidad	%
Si	16	18%
No	74	82%
<b>Total</b>	<b>90</b>	<b>100%</b>

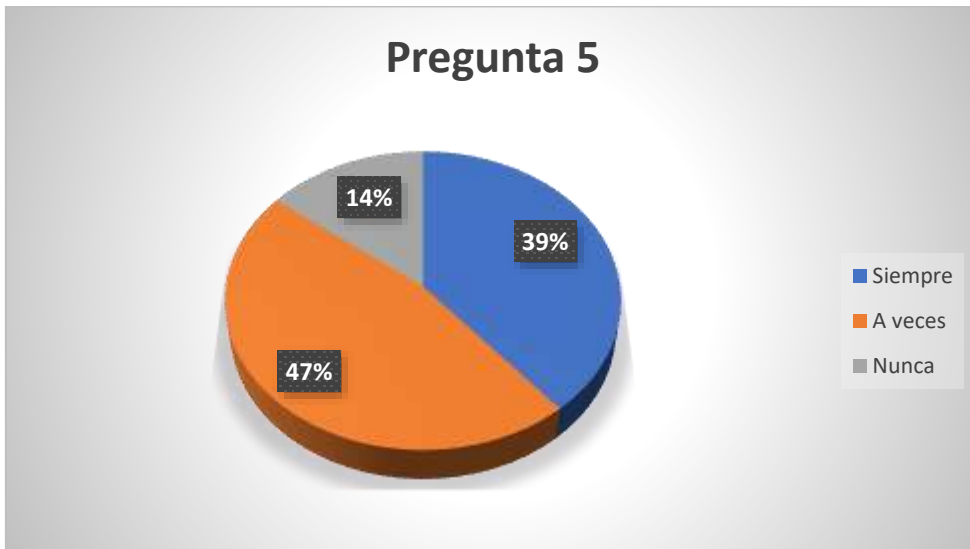


El porcentaje mayor es de 82% y representa a la opción NO; mientras que la opción SI es de 18%. En ese sentido la mayoría de funcionarios no reciben motivaciones por su desempeño, y un grupo pequeño si se siente motivado.

**5. ¿En el trabajo encomendado recibe colaboración de jefes?**

- Siempre     A veces     Nunca

Detalle	Cantidad	%
Siempre	35	39%
A veces	42	47%
Nunca	13	14%
<b>Total</b>	<b>90</b>	<b>100%</b>



El porcentaje mayor es de 47% y representa a la opción A VECES, a continuación está la opción SIEMPRE con porcentaje de 39% y al último la opción NUNCA con un porcentaje de 14%. En ese sentido podemos comprender que la mayoría de funcionarios se siente poco respaldado por sus autoridades, mientras que un número considerable se siente respaldado en su totalidad y el menor grupo no se siente respaldado por sus autoridades.

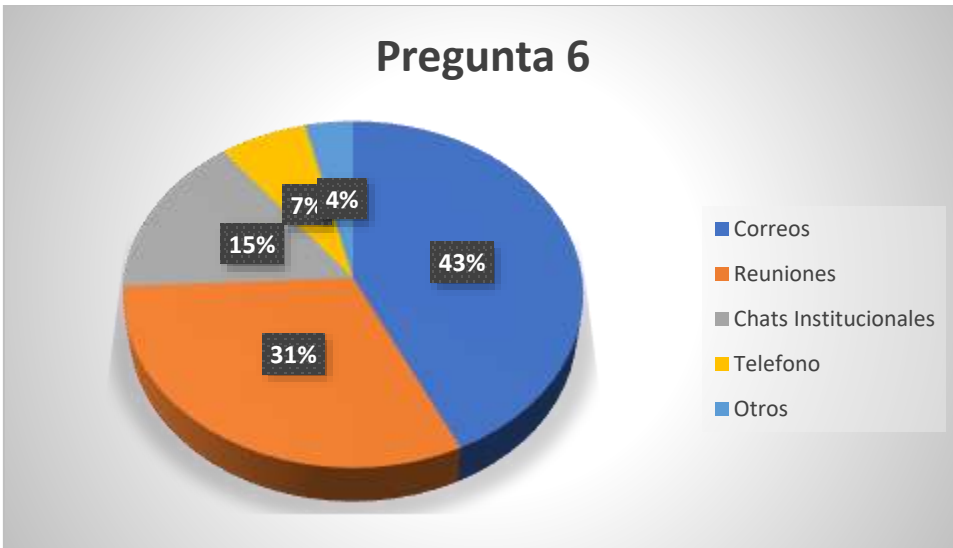
**3.2.2 FLUJOS DE COMUNICACIÓN**

**6. ¿Recibe información oficial de parte de los jefes a través de qué canales de comunicación dentro del Consejo de la Judicatura?**

- Correos     Reuniones     Chats institucionales     Teléfono     Otros

Detalle	Cantidad	%
Correos	70	43%
Reuniones	51	31%
Chats Institucionales	25	15%
Teléfono	11	7%
Otros	6	4%

Total 163 100%



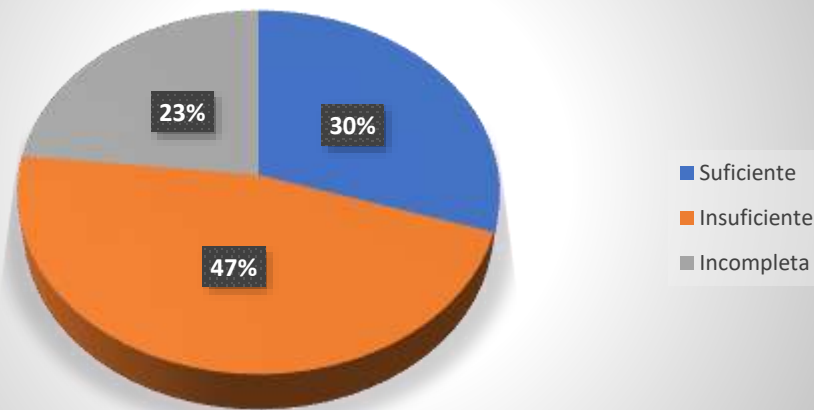
El porcentaje mayor es de 43% y representa a la opción de CORREOS. La siguiente opción es la REUNIONES con un porcentaje de 31%. Le sigue la opción de CHATS INSTITUCIONALES con un porcentaje de 15%. A continuación la opción de TELEFONO con 7% y por último la opción de OTROS con un 4%. En ese sentido la mayoría de funcionarios utilizan la comunicación por correos y reuniones, mientras que muy pocos utilizan que sea mediante chats y teléfono.

#### 7. ¿La comunicación que recibe de las autoridades es?

Suficiente       Insuficiente       Incompleta

Detalle	Cantidad	%
Suficiente	27	30%
Insuficiente	42	47%
Incompleta	21	23%
<b>Total</b>	<b>90</b>	<b>100%</b>

### Pregunta 7



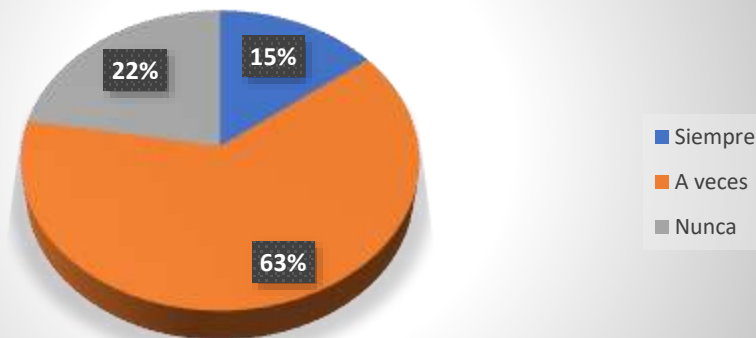
El porcentaje mayor es de 47% y representa la opción de INSUFICIENTE, seguido por la opción SUFICIENTE con un porcentaje de 30% y al último la opción INCOMPLETA con un porcentaje de 23%. Es decir que la mayoría de funcionarios no está conforme con la comunicación que recibe de sus autoridades, un grupo menor está conforme y al menor grupo la comunicación es incompleta.

### 8. ¿Recibe información del Consejo de la Judicatura fuera de sus horas de trabajo?

- Siempre     
  A veces     
  Nunca

Detalle	Cantidad	%
Siempre	13	14%
A veces	57	63%
Nunca	20	22%
<b>Total</b>	<b>90</b>	<b>100%</b>

### Pregunta 8

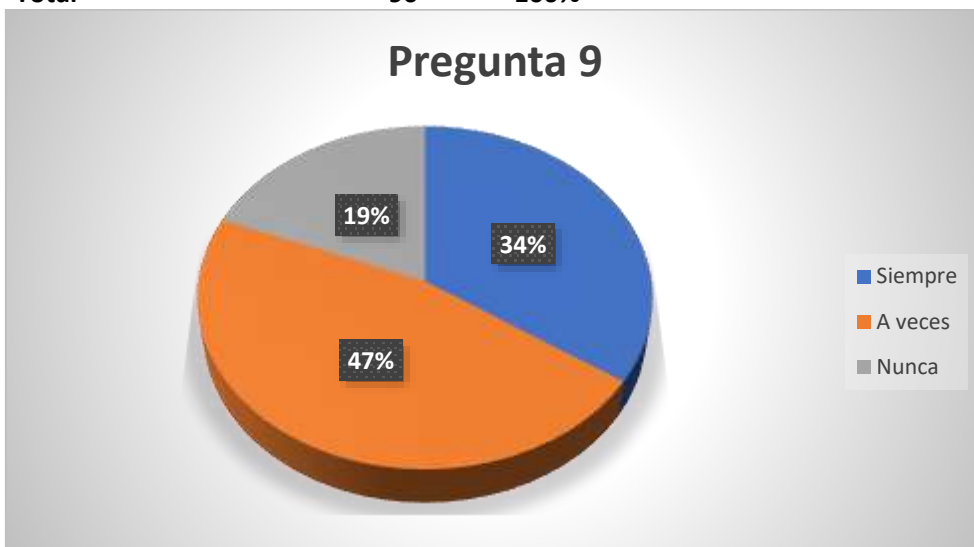


El porcentaje mayor es de 63% que representa a la opción A VECES, seguido por la opción NUNCA con 22% y por último la opción SIEMPRE con 15%. Es decir, el mayor número de funcionarios recibe a veces información fuera de las horas de su trabajo.

**9. ¿La información que recibe de sus jefes la reproduce con sus compañeros?**

Siempre       A veces       Nunca  
 Qué tipo de información reproduce:

Detalle	Cantidad	%
Siempre	31	34%
A veces	42	47%
Nunca	17	19%
<b>Total</b>	<b>90</b>	<b>100%</b>



El porcentaje mayor es de 47% y representa a la opción A VECES, seguido con la opción SIEMPRE con un porcentaje de 34% y al último la opción NUNCA con un porcentaje de 19%. Es decir, la mayoría de encuestados no tienen por costumbre transmitir información de sus actividades, sin embargo los que lo realizan dicha actividad; no manifestaron qué suelen comunicar.

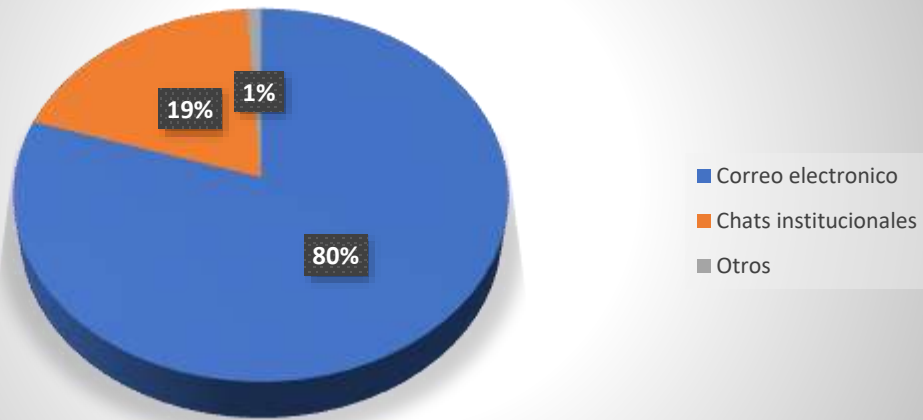
**10. ¿A través de qué medio de comunicación interna le gustaría recibir información de sus jefes del Consejo de la Judicatura?**

Correo electrónico       Chats institucionales (WhatsApp / Telegram)

Otros: (Detalle cuáles):

Detalle	Cantidad	%
Correo electrónico	80	80%
Chats institucionales	19	19%
Otros	1	1%
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

## Pregunta 10

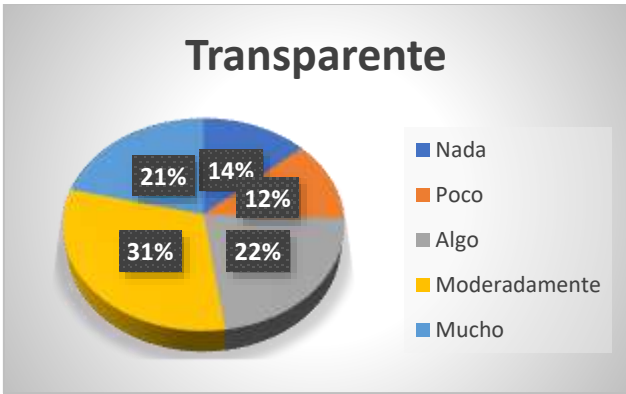


El porcentaje mayor representa a la opción de CORREO ELECTRÓNICO con 80%; seguido por la opción CHATS INSTITUCIONALES con 19% y por último la opción de OTROS con un porcentaje de 1%. Es decir la mayoría de funcionarios prefiere la comunicación formal en los correos electrónicos y un reducido número prefiere chats institucionales.

### 11. Valore del 1 a 5, representando 1 la mínima calificación y 5 la máxima, si la información que recibe de sus superiores es:

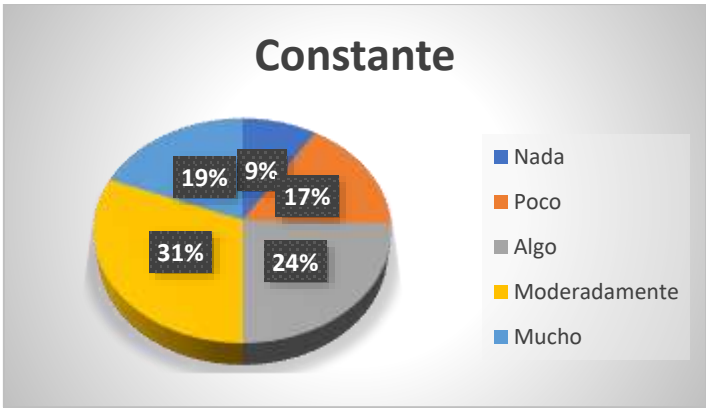
- Transparente    1  - 2  - 3  - 4  - 5
- Constante        1  - 2  - 3  - 4  - 5
- Comprensible    1  - 2  - 3  - 4  - 5
- Sencilla          1  - 2  - 3  - 4  - 5

Transparente		
Detalle	Cantidad	%
Nada	12	14%
Poco	11	12%
Algo	20	22%
Moderadamente	28	31%
Mucho	19	21%
<b>Total</b>	<b>90</b>	<b>100%</b>



En la sección transparente se encontró que el porcentaje mayor es de 31% en la opción calificación: 4; seguido con 22% la calificación 3. A continuación con 21% la calificación 5. Con 14% la calificación 1 y al último con la calificación 2 con 12%. Que representa la mayoría de encuestados califica con número 4 a la comunicación que recibe de parte de sus autoridades de manera transparente.

Constante		
Detalle	Cantidad	%
Nada	8	9%
Poco	15	17%
Algo	22	24%
Moderadamente	28	31%
Mucho	17	19%
<b>Total</b>	<b>90</b>	<b>100%</b>



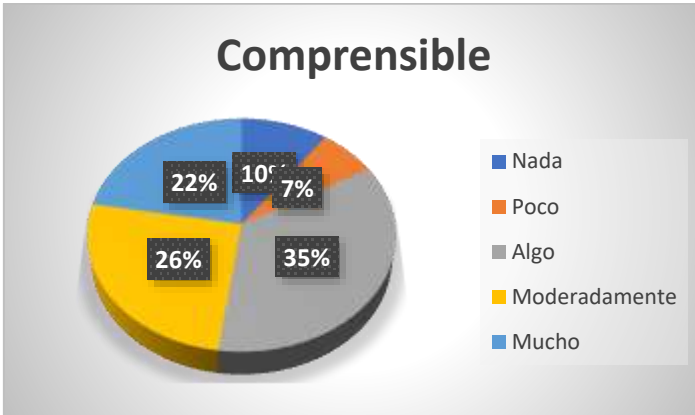
En la sección Constante se encontró que el porcentaje mayor es de 31% y representa a la calificación 4. Seguido por la calificación 3 con 24%. A continuación le sigue la calificación 5 con 19%, seguida por la calificación 2 con 17% y la calificación 1 con 9%.

La mayoría de encuestados da una calificación 4 a la comunicación que recibe de sus autoridades de manera opción constante.

Comprensible		
Detalle	Cantidad	%
Nada	9	10%
Poco	6	7%

Algo	32	35%
Moderadamente	23	26%
Mucho	20	22%

**Total 90 100%**

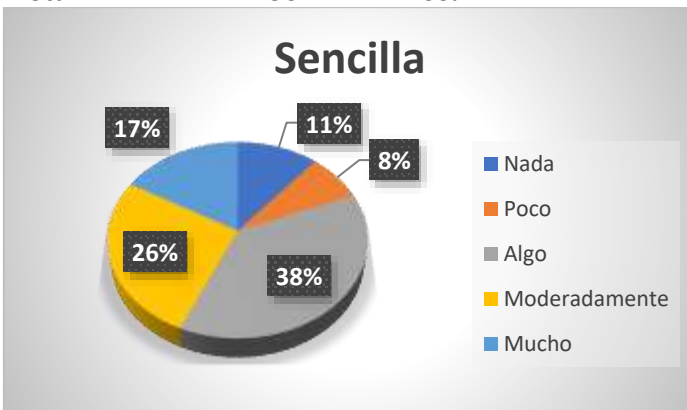


En la sección Comprensible se encontró que el porcentaje mayor es de 35%, y representa a la calificación 3; seguida por la calificación 4 con 26%. La calificación 5 con 22% y la calificación 1 con 10% y al último la calificación 2 con 7%.

Es decir que la generalidad de encuestados califica con 4 la manera comprensible la comunicación que recibe de sus autoridades.

Sencilla		
Detalle	Cantidad	%
Nada	10	11%
Poco	7	8%
Algo	34	38%
Moderadamente	24	26%
Mucho	15	17%

**Total 90 100%**



En la sección Sencilla se encontró que el porcentaje mayor es de 38% y representa a la calificación 3; seguido por la calificación 4 con 26%; a continuación la calificación 5 con 17%, la calificación 1 con 11% y por último la calificación 2 con 8%. Es decir que la mayor parte de



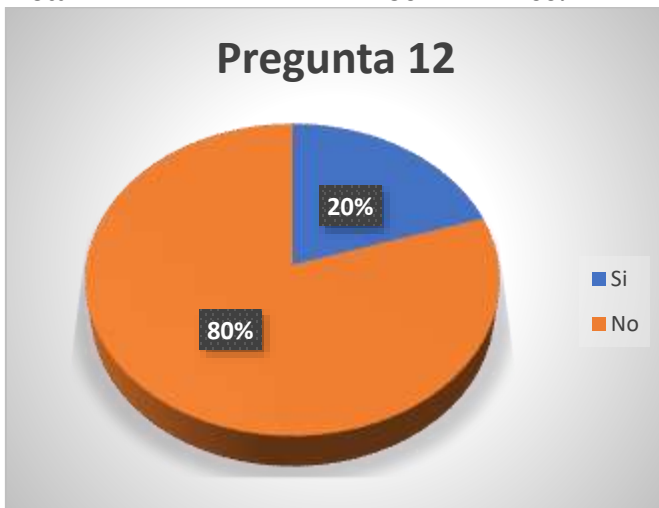
encuestados le da una calificación 3 a la comunicación de parte de sus autoridades de manera sencilla.

**12. ¿Cuenta usted con canales que le permitan manifestar sus opiniones?**

- Sí. Indique cual \_\_\_\_\_
- No

**Pregunta 12**

Detalle	Cantidad	%
Si	18	20%
No	72	80%
<b>Total</b>	<b>90</b>	<b>100%</b>



En esta pregunta el porcentaje mayor es de 80% y representa la opción NO y la opción SI con 20%. En ese sentido la mayoría de funcionarios manifiestan que no pueden expresar sus opiniones y que no cuentan con los debidos canales para hacerlo.

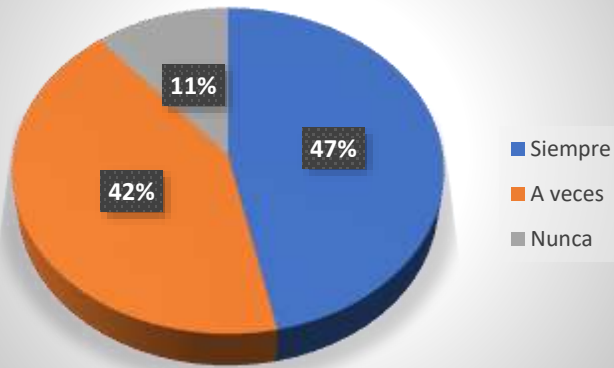
**13. ¿Usted comparte información de sus labores con sus compañeros de la misma área?**

- Siempre                       A veces                       Nunca
- ¿Qué información?
- Formal                       Informal

**Pregunta 13**

Detalle	Cantidad	%
Siempre	42	47%
A veces	38	42%
Nunca	10	11%
<b>Total</b>	<b>90</b>	<b>100%</b>

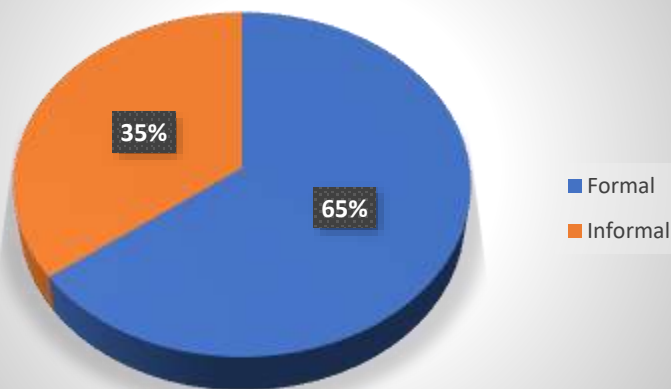
### Pregunta 13 - 1



Detalle	Cantidad	%
Formal	66	65%
Informal	36	35%

**Total**                      **102**                      **100%**

### Pregunta 13-2



En esta pregunta el porcentaje mayor es de 47% y representa a la opción SIEMPRE; seguido por la opción A VECES con 42% y al último la opción NUNCA con 11%. En la segunda sección el porcentaje mayor es de 65% y representa la opción FORMAL seguida con la opción INFORMAL CON 35%.

En ese sentido la mayor parte de encuestados comparten información de sus actividades de manera formal.

### 3.2.3 INDUCCIÓN

14. ¿Recibió inducción al ingresar al Consejo de la Judicatura?

Sí  No

#### Pregunta 14

Detalle	Cantidad	%
Si	37	41%
No	53	59%
<b>Total</b>	<b>90</b>	<b>100%</b>



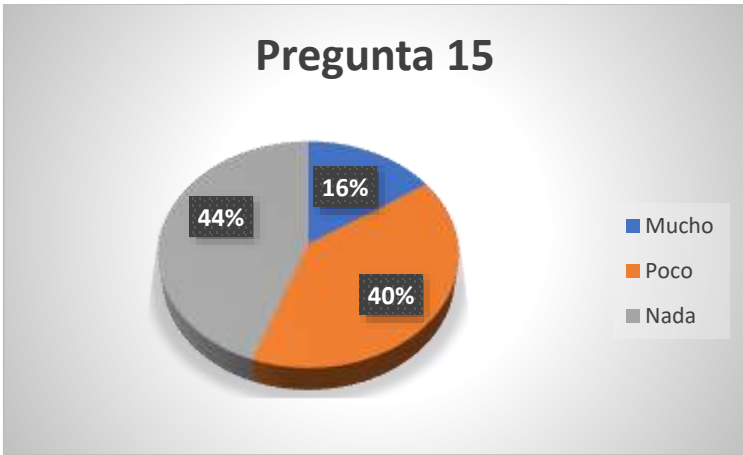
En esta pregunta el porcentaje mayor es de 59 y representa a la opción NO, mientras que la opción SI un porcentaje de 41%. Es decir no existe equilibrio dentro del personal para la inducción que deben realizar.

15. ¿Fue satisfactoria la inducción?

Mucho  Poco  Nada

#### Pregunta 15

Detalle	Cantidad	%
Mucho	14	16%
Poco	36	40%
Nada	40	44%
<b>Total</b>	<b>90</b>	<b>100%</b>



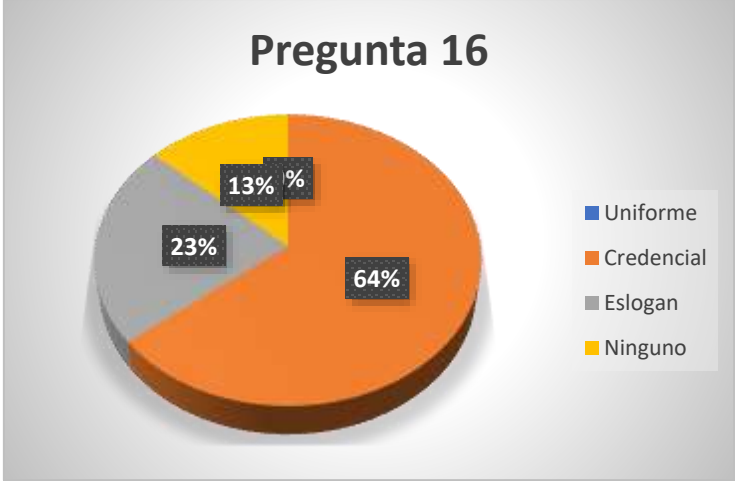
En esta el porcentaje mayor es de 44% y representa la opción NADA, seguido por la opción POCO con 40% y al último la opción MUCHO con 16%. Es decir que incluso la inducción recibida no es satisfactoria.

**16. ¿Con qué se siente identificado en el Consejo de la Judicatura?**

- Uniforme    
  Credencial    
  Eslogan    
  Ninguno

**Pregunta 16**

Detalle	Cantidad	%
Uniforme	0	0%
Credencial	63	64%
Eslogan	22	23%
Ninguno	13	13%
<b>Total</b>	<b>98</b>	<b>100%</b>



En esta pregunta el porcentaje mayor es de 63% y representa la opción CREDENCIAL, seguida por la opción ESLOGAN con 23%, la opción NINGUNO con 10,80, y por último la opción

UNIFORME CON 0%. En ese sentido lo la mayoría solo se identifica con la credencial sin ningún otra insignia que los identifique o los distinga.

**17. ¿Conoce la misión y visión del Consejo de la Judicatura?**

Sí                       No

**Pregunta 17**

Detalle	Cantidad	%
Si	77	86%
No	13	14%
<b>Total</b>	<b>90</b>	<b>100%</b>



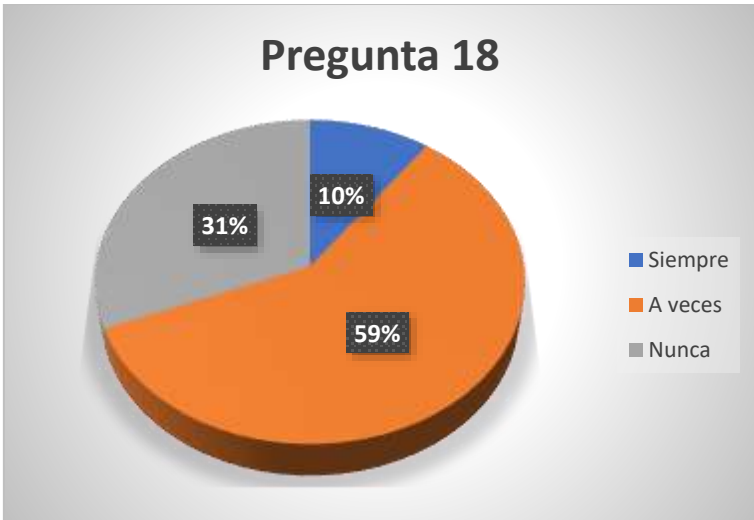
En esta pregunta el porcentaje mayor es de 86% y representa a la opción SI mientras que la opción NO representa el 14%. La mayoría conoce la misión y visión pero aunque es un grupo pequeño no está en conocimiento de esta información.

**18. Participa en eventos con sus compañeros fuera de la institución.**

Siempre                       A veces                       Nunca

**Pregunta 18**

Detalle	Cantidad	%
Siempre	9	10%
A veces	53	59%
Nunca	28	31%
<b>Total</b>	<b>90</b>	<b>100%</b>



En esta el porcentaje mayor es de 59% y representa a la opción A VECES, seguido por la opción NUNCA con 31% y al último la opción SIEMPRE con 10%. En ese sentido la mayoría de encuestados si tiene participación fuera del horario laboral.

MUESTRA 90 ENCUESTADOS  
UNIVERSO 900 TRABAJADORES

### **3.3 ENTREVISTA**

- Sobre los flujos de comunicación que tienen las autoridades con los Funcionarios Judiciales se analizó su función y su eficacia en tanto la comunicación interna.

Ver modelo de entrevista en anexo 1

#### **3.3.1 FLUJO DE COMUNICACIÓN ENTRE AUTORIDADES Y FUNCIONARIOS JUDICIALES:**

En el Consejo de la Judicatura la comunicación es de forma horizontal, la entrevista permitió conocer que dentro de la institución se integra a los funcionarios y autoridades en las diferentes actividades y según las autoridades se les permite participar sin importar el cargo de los funcionarios, en el mismo marco de integración la comunicación es respetuosa a pesar de la exigencia del trabajo. Sin embargo aún hay debilidades ya que existen grupos con más afinidad que otros pero se manejan con respeto y trato protocolario hasta en cierta forma una comunicación formal.

#### **3.3.2 CANALES DE COMUNICACIÓN UTILIZADOS ENTRE DEPARTAMENTOS AUTORIDADES Y SUORDINADOS Y TIPO DE INFORMACION**

En esta parte se conoció que los medios que manejan para comunicarse son los tradicionales como correos, memorandos, llamadas telefónicas, whatsapp, carteleras, y esta información es únicamente laboral. En estos se pueden contrastar la debida participación activa que tienen los trabajadores con la institución. Entre departamentos también se comunican de la misma manera y en los mismos canales, y a su vez todo acto de comunicación es estrictamente laboral.

#### **3.3.3 DIAGNOSTICO DE LA SITUACIÓN COMUNICACIONAL INTERNA DE LA PLANTA CENTRAL DEL CONSEJO DE LA JUDICATURA**

Con la información obtenida de la encuesta y la entrevista se procedió a realizar un diagnóstico de la situación comunicacional interna de la planta central del Consejo de la Judicatura para esto se realizó un análisis FODA del 26 de Febrero del 2020 al 4 de Marzo del 2020 en las instalaciones de la Planta Central del Consejo de la Judicatura con la participación, asesoría y soporte de Andrea Naranjo Directora del Departamento de Comunicación de la Escuela de la Función Judicial.

#### **3.3.4 Objetivo del FODA**

Definir el estado actual de los canales de comunicación interna y la relación laboral entre autoridades y funcionarios judiciales.

### **3.3.5 FORTALEZAS:**

- 1.- Los trabajadores conocen los distintos flujos de comunicación interna.
- 2.- Los trabajadores sienten interés por el buen uso de la comunicación interna.
- 3.- Los trabajadores participan en actividades fuera del horario laboral, manteniendo una buena relación con sus compañeros de trabajo.

### **3.3.6 OPORTUNIDADES:**

- 1.- Las entidades públicas ahora ya se interesan por la gestión de comunicación interna.
- 2.- Existe innovación tecnológica que influye en que la comunicación organizacional sea más óptima.
- 3.- Hay una alta oferta de cursos sobre comunicación interna institucional aptos para los coordinadores de comunicación interna de entidades públicas.

### **3.3.7 DEBILIDADES:**

- 1.- Los trabajadores reciben información fuera de sus horas de trabajo
- 2.- Los trabajadores no tienen participación en la planificación de la comunicación interna.
- 3.- Los trabajadores no reproducen la información con sus compañeros
- 4.- La comunicación no es considerada sencilla por parte de sus trabajadores.
- 5.- Los trabajadores no cuentan con los debidos canales de comunicación para manifestar sus opiniones.
- 6.- La inducción recibida de las autoridades a los trabajadores no ha sido satisfactoria.
- 7.- La credencial otorgada por la institución es la única manera de identificar a los trabajadores
- 8.- Los trabajadores prefieren que la comunicación sea mediante correos electrónicos, ignorando los otros medios de comunicación existentes.
- 9.- Algunos trabajadores aseguran que reciben estimulación por su trabajo y otros no.

### **3.3.8 AMENAZAS:**

- 1.- El acceso a nuevas herramientas es costoso
- 2.- Inestabilidad laboral por las políticas actuales
- 3.- Reducción del presupuesto del Estado



### 3.4 MATRIZ FODA



**FORTALEZAS:**

- 1.- Los trabajadores conocen los distintos flujos de comunicación interna.
- 2.- Los trabajadores sienten interés por el buen uso de la comunicación interna.
- 3.- Los trabajadores participan en actividades fuera del horario laboral, manteniendo una buena relación con sus compañeros de trabajo.



**OPORTUNIDADES:**

- 1.- Las entidades públicas ahora ya se interesan por la gestión de comunicación interna.
- 2.- Existe innovación tecnológica que influye en que la comunicación organizacional sea más óptima.
- 3.- Hay una alta oferta de cursos sobre comunicación interna institucional aptos para los coordinadores de comunicación interna de entidades públicas.

### DEBILIDADES:

- 1.- Los trabajadores reciben información fuera de sus horas de trabajo
- 2.- Los trabajadores no tienen participación en la planificación de la comunicación interna.
- 3.- Los trabajadores no reproducen la información con sus compañeros
- 4.- La comunicación no es considerada sencilla por parte de sus trabajadores.
- 5.- Los trabajadores no cuentan con los debidos canales de comunicación para manifestar sus opiniones.
- 6.- La inducción recibida de las autoridades a los trabajadores no ha sido satisfactoria.
- 7.- La credencial otorgada por la institución es la única manera de identificar a los trabajadores
- 8.- Los trabajadores prefieren que la comunicación sea mediante correos electrónicos, ignorando los otros medios de comunicación existentes.
- 9.- Algunos trabajadores aseguran que reciben estimulación por su trabajo y otros no.

### AMENAZAS:

- 1.- El acceso a nuevas herramientas es costoso
- 2.- Inestabilidad laboral por las políticas actuales
- 3.- Reducción del presupuesto del Estado

### **3.4.1 Análisis del foda**

1.- Después de realizar un análisis minucioso a la matriz FODA se pueden extraer las siguientes conclusiones:

Las fortalezas reflejan un punto a favor para poder iniciar un plan de comunicación interna ya que plantea el interés de los funcionarios judiciales con la comunicación interna.

2.- En referencia a las debilidades se puede partir del hecho que la inducción que se realiza no tiene impacto en los funcionarios ya que en algunos casos afirman no haberla recibido, y los que si la han tenido no se sienten satisfechos. Ante esto también es necesario acotar que no existe un cronograma de charlas informativas o espacios en que realizar una comunicación directa entre autoridades y funcionarios.

3.-Es pertinente señalar que esta falta de espacios se debe a que los funcionarios no tienen participación ni incidencia dentro de la planificación de la comunicación interna, lo que en su defecto a futuro influiría en el desconocimiento y falta de compromiso total de los funcionarios con los ejes institucionales del Consejo de la Judicatura.

4.- La comunicación entre funcionarios es únicamente a través del correo electrónico y en su totalidad formal en esa manera es importante señalar que se pueden reforzar o implementar los canales informales para que exista una mejor relación entre compañeros funcionarios del Consejo de la Judicatura, sin perder el peso de importancia y respeto ante este ejercicio comunicacional, ya sea charlas informativas, exposiciones de las nuevas actividades.

### **3.5 PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA**

#### **Objetivo:**

El siguiente plan de comunicación tiene como objetivo:

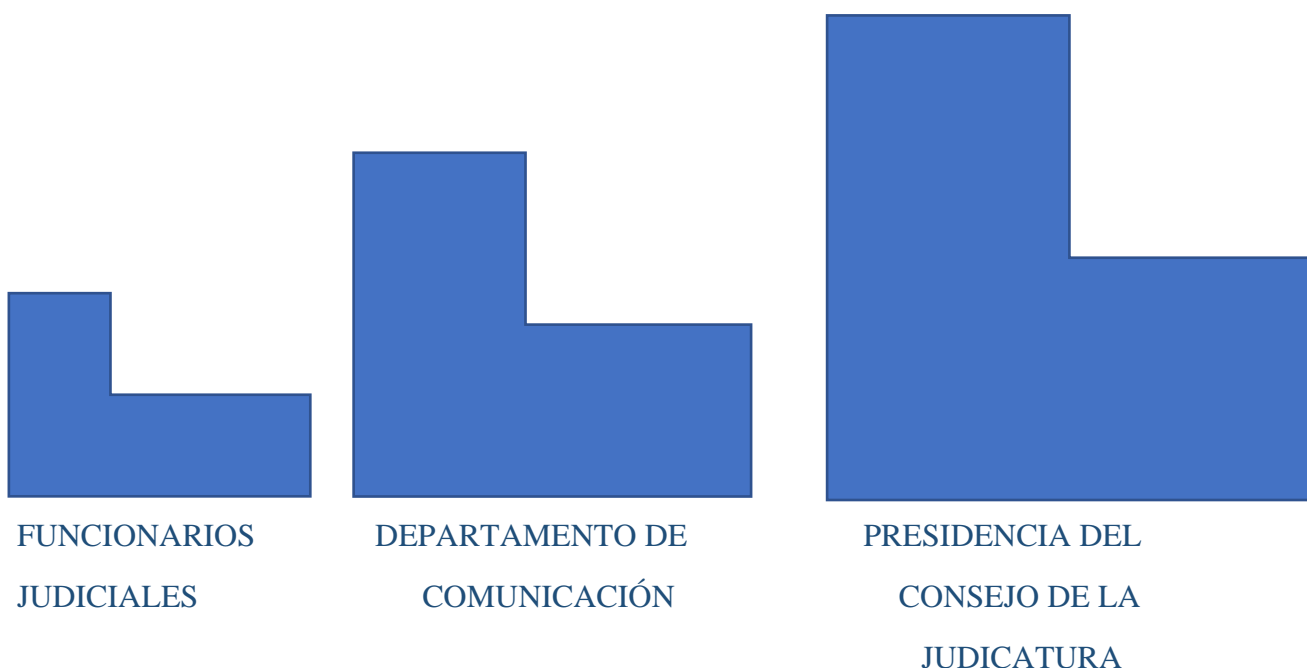
- Presentar las herramientas para fortalecer las relaciones de comunicación interna entre autoridades y funcionarios judiciales.
- Mejorar los canales de comunicación que existen dentro de la Planta Central del Consejo de la Judicatura.
- Proponer nuevos canales y estrategias para poder mejorar la situación actual en lo que refiere la comunicación interna.

Dentro del FODA realizado también se hallaron las falencias en el sistema de comunicación entre autoridades y trabajadores para los cuales se definen los siguientes objetivos para superarlas:

- Establecer nuevos reglamentos para el manejo de información
- Definir horarios para los temas laborales
- Sugerir nuevas insignias que los identifique

Este plan de comunicación interna es aplicable de acuerdo a la realidad reflejada por las encuestas, de la misma manera será direccionado a las 2 partes autoridades y funcionarios judiciales con el objetivo de mejorar los flujos de comunicación y a su vez el clima laboral.

### 3.6 SITUACIÓN COMUNICACIONAL DEL CONSEJO DE LA JUDICATURA



En el gráfico se interpreta el peso que ejerce cada sector dentro de la comunicación interna en el Consejo de la Judicatura, también es el resultado de las encuestas aplicadas y en ese sentido los funcionarios no tienen ninguna incidencia dentro de las decisiones comunicacionales para el consejo de la judicatura ya que los departamentos que manejan la elaboración y decisiones son las autoridades.

A esto podemos definir como comunicación vertical y el objetivo en este proceso de comunicación es la participación de todos los sectores en la elaboración y ejecución del plan de comunicación interna en las sugerencias, opiniones y ejecución de las diversas técnicas que se van a utilizar sin dejar de lado la autorización y supervisión de las autoridades.

Para poder explicar y contextualizar la situación comunicacional es necesario acotar que los funcionarios judiciales no están conformes con la inducción recibida, siendo el factor más negativo dentro de la ejecución comunicacional actual, ya que no permite una balanza o un equilibrio dentro de las ordenes, funciones y resultados en lo que compete la comunicación interna.

Para los funcionarios la comunicación tampoco es sencilla lo que puede generar un debido proceso lento en cuanto a las funciones encomendadas ya que no permite un panorama claro del cumplimiento de las actividades y en consecuencia cierta lentitud también con los objetivos, además de una cierta contradicción con los valores y compromisos de cada funcionario judicial.

Partiendo del escenario que propone un buen uso de la comunicación interna y la participación de todos los funcionarios de la planta del Consejo de la Judicatura es viable tener en cuenta el aspecto económico y el Consejo de la Judicatura tiene a disposición un

departamento de comunicación con los recursos y presupuesto necesarios destinado para poder hacer aplicable este plan de comunicación interna.

### **3.6.1 PUBLICO OBJETIVO:**

AUTORIDADES

FUNCIONARIOS

JUDICIALES

### 3.7 PLAN DE COMUNICACIÓN

Fortalecer la comunicación entre autoridades y funcionarios judiciales

ESTRATEGIAS	TACTICAS	ACTIVIDADES
Mejoramiento de la comunicación interna entre los funcionarios judiciales y las autoridades	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Charlas de inducción acerca de las diferentes funciones para cada departamento</li> <li>- Establecer un nuevo reglamento en el manejo de la comunicación mediante correo y whatsapp</li> <li>- Realizar reuniones dinámicas para romper el esquema formal que exigen los correos electrónicos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacitación cada seis meses en comunicación interna con profesionales en el tema</li> <li>- Charlas inductivas con especialistas sobre la comunicación digital.</li> <li>- Charlas cada tres meses sobre capacitación sobre el uso adecuado del correo electrónico</li> </ul>
Desarrollo sobre la participación de los funcionarios en la comunicación interna	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recibimiento de todas las necesidades comunicacionales por parte de los funcionarios a las autoridades</li> <li>- Espacios para que los funcionarios manifiesten su creatividad y relación entre compañeros</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conferencia una vez cada seis meses acerca la importancia del trabajo en equipo con expertos en el tema</li> <li>- Implementación de carteleras en cada piso para poder resaltar las actividades realizadas.</li> <li>- Buzones de sugerencias</li> </ul>
Fortalecer las relaciones entre compañeros	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Otorgar reconocimientos e incentivos en temas no relacionados con el área laboral</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar agasajos a los cumpleaños de cada mes.</li> <li>- Realizar actividades como novenas, amigo</li> </ul>

		<p>secreto, villancicos o festividades tradicionales.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar campeonatos deportivos cada seis meses</li> </ul>
<p>Reforzar los distintos flujos de comunicación interna que conocen los trabajadores</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inducción sobre el manejo de las herramientas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Una vez al año realizar la misma charla inductiva con el fin de reforzar.</li> </ul>
<p>Capacitar a los coordinadores y jefes del área de comunicación en cursos especializados en comunicación interna</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cursos con certificación a los jefes de comunicación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar el curso una vez al año de acuerdo a la evolución y actualización del tema.</li> </ul>
<p>Sugerencia de nuevas insignias para reforzar la identidad de los trabajadores</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reunión con las autoridades para solicitar aprobación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Si la respuesta es positiva por parte de las autoridades, empezar con una escarapela.</li> </ul>



### 3.7.1 PRESUPUESTO

PRODUCTOS COMUNICACIONALES	REFERENTE	CANTIDAD	VALOR UNITARIO
Carteleras	Pancartas	5	40,00 usd
Capacitaciones	Personal	5	200,00 usd
Capacitaciones	Material Hojas informativas	1000	0,10 ctvs
<b>TOTAL</b>			

### 3.8 CONCLUSIÓN

La presente investigación parte de las siguientes preguntas y en la misma se encontraron las adecuadas respuestas en base a las técnicas y herramientas usadas para la elaboración de la investigación.

1.- *¿Qué características presenta la comunicación interna entre funcionarios judiciales y autoridades del Consejo de la Judicatura?*

2.- *¿Cuáles son los canales de comunicación utilizados en el Consejo de la Judicatura entre autoridades y funcionarios judiciales?*

3.- *¿Por qué se debe elaborar un plan de comunicación interna?*

#### DESARROLLO Y RESPUESTAS

En el desarrollo de la investigación se estableció el previo planteamiento para poder realizarla, y uno de las antecedentes son las preguntas que se concretan para enfocar la investigación. En ese sentido las preguntas realizadas y expuestas anteriormente si fueron respondidas en su totalidad, ya que los resultados del trabajo de campo se refieren a los intereses planteados.

##### **Pregunta 1**

La comunicación interna que presenta el Consejo de la Judicatura entre funcionarios judiciales y autoridades de acuerdo a los resultados que arrojaron las encuestas realizadas es formal, en ese sentido la comunicación es limitada y no permite el desarrollo de una interacción personal para los trabajadores.

El uso total de comunicación formal no permite una participación directa en sugerencias de actividades de los funcionarios, esto presenta como necesidad urgente la creación de nuevas modalidades de comunicación.

La comunicación es respetuosa y exclusivamente laboral dentro de las autoridades y funcionarios judiciales, también entre departamentos, en ese sentido la elaboración de un plan de comunicación para sugerir actividades que refuercen la relación laboral y personal entre compañeros, ya que el manejo de la comunicación formal no permite conocerse entre ellos.

##### **Pregunta 2**

Los canales de comunicación que se utilizan en el Consejo de la Judicatura no son los correctos ya que la encuesta realizada arrojó que la comunicación recibida por parte de las autoridades es

“insuficiente” para los funcionarios judiciales. Esto afirma que los canales utilizados no son los correctos.

Los canales de comunicación que se encontraron en la investigación mediante la encuesta son los canales tradicionales como correos electrónicos, chats y reuniones, en los que se usan más los correos electrónicos ratificando que la comunicación es exclusivamente formal.

El uso exclusivo e inadecuado de estos canales digitales trae como consecuencia el saturación fuera de las horas de trabajo.

### **Pregunta 3**

Las apreciaciones y respuestas obtenidas en las encuestas que fueron realizadas en su mayoría a los funcionarios judiciales reflejaron la inconformidad tanto en la comunicación recibida como en los canales que se utilizan para la misma.

Los funcionarios judiciales se sienten identificados únicamente con la credencial según la encuesta, lo cual presenta útil la creación de nuevos mecanismos para que puedan sentirse identificados.

El interés que presentan los funcionarios por un adecuado uso de comunicación y consientes de la importancia de la misma permitirá participación y apoyo para la creación de un plan de comunicación interna.

### **CONCLUSIONES:**

En ese sentido estas conclusiones si responden en su totalidad a las preguntas planteadas para realizar esta investigación argumentando con los resultados de le encuesta realizada. También partiendo de la conceptualización (Bertalanffy en Kreps, 1995, pág. 101) acerca del comportamiento de la organización y como esta se refleja en la descripción de la misma.

En el Consejo de la Judicatura se realizó el diagnostico de comportamiento comunicacional y en consecuencia los resultados que son las diferentes acciones que afectan a la perspectiva y descripción del Consejo.

## **OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **Objetivo General**

Identificar las razones por las que en el Consejo de la Judicatura se puede diseñar un plan de comunicación interna para fortalecer la relación comunicacional entre autoridades y servidores judiciales.

### **Objetivo Especifico 1**

Desarrollar un plan de comunicación interna que permita mejorar la comunicación entre autoridades y servidores judiciales.

### **Objetivo Específico 2**

Diagnosticar los canales de comunicación entre autoridades y servidores judiciales.

### **Objetivo Específico 3**

Generar mediante el plan de comunicación interna estrategias para la adaptación y conformidad de los servidores judiciales.

## **DESARROLLO**

Los objetivos planteados para la investigación se cumplieron en su totalidad ya que se diagnosticó la situación comunicacional y se propuso las técnicas y herramientas para desarrollar el Plan de comunicación interna como objetivo principal.

### **Objetivo General**

- Ante la investigación realizada y los resultados que encontraron las razones son:

El interés de los servidores por buena distribución de la comunicación interna, sin embargo un minoritario número afirmó que no le interesa, lo que resulta un indicador de falla con respecto al tema

Inconformidad de los servidores en la participación y apoyo de sus superiores.

La comunicación que reciben la mayoría de servidores por parte de sus superiores es insuficiente.

Los servidores judiciales manifiestan interés solo a los correos y chats institucionales y a en estos canales no están conformes con la información que reciben.

Los servidores judiciales no cuentan con canales que les permitan manifestarse.

La desigualdad de servidores judiciales que han recibido inducción y que otros no, se presenta como un posible problema ante el desconocimiento de sus funciones y la inestable relación entre servidores y autoridades.

Los servidores que recibieron inducción que es el porcentaje menor manifiestan que la misma es poco satisfactoria, es un tema y un número alarmante ya que la inducción recibida o no, pues no presenta ningún impacto para las funciones encomendadas.

Al presentarse la credencial como única elemento que los identifica, queda un espacio abierto para generar herramientas y estrategias de nuevos elementos que los permitan identificar.

El poco interés general en participar y crear eventos fuera de la institución se presenta como factor para la falta de convivencia entre los que conforman la institución.

### **Objetivo específico 1**

Con los factores y razones ya expuestos, se presenta un escenario no favorable para un buen desarrollo y manejo de la comunicación interna, lo cual facilita la elaboración de un plan de comunicación interna.

### **Objetivo específico 2**

Con las herramientas aplicadas en la investigación la encuesta y la entrevista, se diagnosticó que los canales de comunicación son los tradicionales como correos, chats, reuniones, sin embargo a pesar de ser el fuerte la formalidad, los canales y la comunicación no es lo útil para los servidores judiciales.

### **Objetivo específico 3**

En base a las falencias encontradas en el desarrollo de investigación se pudo diseñar las estrategias y herramientas que comprenden el plan de comunicación interna.

### **Conclusión:**

Las preguntas fueron respondidas en su totalidad como resultado del trabajo de campo y consecuencia de la propia investigación y en cuanto a los objetivos, se diagnosticó, analizó y se propuso las estrategias realizables de acuerdo a la situación de la institución. Como consecuencia de esta conceptualización el plan de comunicación interna es viable ya que en su aplicación se pueden corregir las falencias detectadas.

## **APLICACIONES**

### **¿Por qué se puede aplicar el estudio?**

La investigación tiene como objetivo el estudio y análisis de una organización y la importancia de la comunicación para la misma. En ese sentido y partiendo del concepto de Annie (1982), esta relación entre organización y comunicación es estrechamente dependiente la una de la otra ya que el buen desarrollo de la comunicación en una organización permite un buen manejo ya sea en resultados o imagen para la organización.

El Consejo de la Judicatura en ese sentido es una organización y el objetivo del estudio es diagnosticar el estado actual de la comunicación y sus canales que utilizan para la misma. Al encontrar una comunicación con falencias en sus canales se elaboró un plan de comunicación interna con el objetivo de mejorar la misma, para que las funciones y objetivos se cumplan en su totalidad.

Fernando Flores (1993) explica en teoría que la existencia de una organización es únicamente y exclusivamente el resultado del manejo de la comunicación y que esta organización es una red de conversaciones que es lo único que la sostiene y la conforma. Entonces el plan es aplicable para el Consejo de la Judicatura con el fin de fortalecer la comunicación entre autoridades y servidores judiciales.

### **¿Dónde se puede aplicar el estudio?**

El principal público objetivo que se planteó en el estudio fueron los trabajadores y autoridades del Consejo de la Judicatura en la matriz central, ya que la investigación tuvo la participación y colaboración de los trabajadores y autoridades para la encuesta y la entrevista y en base a los resultados se elaboró el plan de comunicación para la propia institución y en su defecto es

aplicable para otra institución que pretenda mejorar sus relaciones laborales entre servidores y autoridades judiciales.

Este Plan de Comunicación interna que fue elaborado después del análisis de la comunicación del Consejo de la Judicatura se puede aplicar directamente en el departamento de comunicación ya que está enfocado para todo el personal, esta comunicación fluida que propone el plan de comunicación permitirá un mejor desarrollo entre servidores judiciales.

“La comunicación organizacional es aquella que establecen las instituciones y forma parte de su cultura o de sus normas.” (Castro, 2014, pág.5).

## **NUEVAS LINEAS DE INVESTIGACIÓN**

La investigación realizada presenta como principal enfoque el análisis y diagnóstico de la situación actual tanto para la comunicación utilizada como para los canales que de igual manera son utilizados, esto respectivamente entre autoridades y servidores judiciales.

Partiendo del concepto que una línea de investigación corresponde a “el enfoque que abarca conocimientos, inquietudes, prácticas y perspectivas de análisis que permitan el desarrollo de proyectos y productos construidos de manera sistemática alrededor de un tema de estudio.” (CHASIN Y BRICEÑO, 2000)

Entonces las líneas de investigación corresponden a los enfoques de estudio direccionados para el estudio realizado:

- ANALISIS DE LA COMUNICACIÓN
- DIAGNÓSTICO DE LA COMUNICACIÓN
- ORGANIZACIÓN
- COMUNICACIÓN INTERNA
- CANALES DE COMUNICACIÓN
- PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA

Estas nuevas líneas de investigación aportan a futuros temas o estudios a realizarse, los mismos que se pueden aplicar a instituciones ya sean públicas o privadas, también en las que el enfoque principal sea el buen manejo de la comunicación interna.

Las herramientas utilizadas fueron determinantes para hallar los resultados a los objetivos planteados, la encuesta presentó un amplio y real panorama de la situación comunicacional. El escenario que se encontró ante la falta de un plan de comunicación interna en la institución permitió plantear de mejor maneras las estrategias para mejorar la comunicación dentro del Consejo de la Judicatura. La entrevista presentó la percepción real de la situación entre servidores y autoridades.

En ese sentido la investigación realizada puede aportar a las investigaciones que determinen situaciones comunicacionales.

### 3.9 ANEXO 1

# ***ANEXO 1***

**Banco de preguntas:**

- 1. ¿Cómo maneja la comunicación con sus subordinados?**
- 2. ¿Cómo maneja las relaciones con el personal?**
- 3. ¿Cuál es la respuesta de los subordinados en aspectos relacionados con el trabajo?**
- 4. ¿Cuál es la respuesta de los subordinados en aspectos relacionados con la interacción?**
- 5. ¿Qué medios utilizan para comunicarse con sus colaboradores?**
- 6. ¿Qué información transmiten?**
- 7. ¿Cómo se comunican entre los diferentes departamentos?**



3.9.1 ANEXO 2

***ANEXO 2***

La encuesta contenía las siguientes preguntas:

**1. Señale el grupo de funcionario al que pertenece:**

- Asistente/Técnico/Analista       Jefe/Subdirector       Director

**2.- ¿Cuántos años labora en el Consejo de la Judicatura?**

- Menos de 2 años       2 a 5 años       6 a 10 años       Más de 10 años

**3.- ¿Considera que la comunicación interna es importante para su desempeño laboral?**

- Sí       No  
 Es irrelevante

¿Por qué? \_\_\_\_\_

**4. ¿Recibe usted motivaciones por el tiempo y el trabajo realizado?**

- Sí       No

Indique \_\_\_\_\_ cuál:

\_\_\_\_\_

—

**5. ¿En el trabajo encomendado recibe colaboración de jefes?**

- Siempre       A veces       Nunca

**¿De compañeros?**

- Siempre       A veces       Nunca

**6. ¿Recibe información oficial de parte de los jefes a través de qué canales de comunicación dentro del Consejo de la Judicatura?**

- Correos       Reuniones       Chats institucionales       Teléfono       Otros

**7. ¿La comunicación que recibe de las autoridades es?**

- Suficiente       Insuficiente       Incompleta

**8. ¿Recibe información del Consejo de la Judicatura fuera de sus horas de trabajo?**

- Siempre       A veces       Nunca

**9. ¿La información que recibe de sus jefes la reproduce con sus compañeros?**

- Siempre       A veces       Nunca  
Qué tipo de información reproduce:

\_\_\_\_\_

—

**10. ¿A través de qué medio de comunicación interna le gustaría recibir información de sus jefes del Consejo de la Judicatura?**

Correo electrónico     Chats institucionales (WhatsApp / Telegram)

Otros: \_\_\_\_\_ (Detalle \_\_\_\_\_ cuáles):

---

---

**11. Valore del 1 a 5, siendo 1 la mínima calificación y 5 la máxima, si la información que recibe de sus superiores es:**

Transparente    1  - 2  - 3  - 4  - 5

Constante    1  - 2  - 3  - 4  - 5

Comprensible    1  - 2  - 3  - 4  - 5

Sencilla    1  - 2  - 3  - 4  - 5

**12. ¿Cuenta usted con canales que le permitan manifestar sus opiniones?**

Sí. Indique  
cual \_\_\_\_\_

No

**13. ¿Usted comparte información de sus labores con sus compañeros de la misma área?**

Siempre     A veces     Nunca  
¿Qué información?  
 Formal     Informal

**14. ¿Recibió inducción al ingresar al Consejo de la Judicatura?**

Sí     No

**15. ¿Fue satisfactoria la inducción?**

Mucho     Poco     Nada

**16. ¿Con qué se siente identificado en el Consejo de la Judicatura?**

Uniforme     Credencial     Eslogan     Ninguno

**17. ¿Conoce la misión y visión del Consejo de la Judicatura?**

Sí     No

**18. Participa en eventos con sus compañeros fuera de la institución.**

Siempre     A veces     Nunca