PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE COMUNICACIÓN, LINGÜÍSTICA Y LITERATURA ESCUELA DE COMUNICACIÓN

DISERTACIÓN DE GRADO PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE LICENCIADA EN COMUNICACIÓN CON MENCIÓN EN COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

"MAPA INTEGRAL DE COMUNICACIÓN PARA LA CORTE NACIONAL DE JUSTICIA"

JÉSSICA KATHERINE TAMAYO ORTIZ

DIRECTORA: Psi. Martha Patricia Silva

QUITO, 2015

ÍNDICE DE CONTENIDOS

RESUMEN i

AGRADECIMIENTO ii

DEDICATORIA iii

INTRODUCCIÓN iv

OBJETIVOS DE LA DISERTACIÓN vi

CAPÍTULO I: MAPA INTEGRAL DE COMUNICACIÓN 1

1.1. DEFINICIÓN DE MAPA INTEGRAL DE COMUNICACIÓN 1

1.2. REALIDAD CORPORATIVA 4

1.2.1. Delimitación y caracterización del entorno 5

1.2.1.1. Análisis PEST 6

1.2.1.1.1. Variables del Análisis PEST 7

1.2.2. Análisis de la estructura Interna 9

1.2.2.1. Razón de Ser 9

1.2.2.1.1. Productos y Servicios 9

1.2.2.2. Focalización Estratégica 10

1.2.2.2.1. Filosofía Corporativa 11

1.2.2.2.1.1. Misión 12

1.2.2.2.1.2. Visión 12

1.2.2.2.1.3. Valores 13

1.2.2.3. Cultura Corporativa 13

1.2.2.4. Clima Laboral 14

1.2.2.5. Estructura Organizacional 14

1.2.2.6. Procesos Corporativos 15

1.2.2.7. Papel o rol individual 16

1.3. IDENTIDAD CORPORATIVA 16

1.3.1. Componentes de la Identidad Corporativa 17

1.3.1.1. Identidad Verbal 18

1.3.1.2. Identidad Visual 18

1.3.1.3. Identidad Cultural 19

1.3.1.4. Identidad Objetual 19
1.3.1.5. Identidad Ambiental 19
1.4. IMAGEN CORPORATIVA 20
CAPÍTULO II: FORMAS DE COMUNICACIÓN 21
2.1. EL DIRCOM EN LA ACTUALIDAD 21
2.1.1. El perfil del DirCom 23
2.1.2. Objetivos y funciones y responsabilidades del DirCom 24
2.1.3. Las tres esferas de la comunicación 26
2.1.3.1. La Esfera de la Comunicación Institucional 27
2.1.3.2. La Esfera de la Comunicación Organizacional 27
2.1.3.3. La Esfera de la Comunicación Mercadológica 27
2.2. NUEVAS TENDENCIAS DE COMUNICACIÓN 28
2.2.1. Comunicación 360° 29
2.2.1.1. Comunicación Interna 360° 29
2.2.1.1.1. Comunicación Descendente 31
2.2.1.1.2. Comunicación Ascendente 32
2.2.1.1.3. Comunicación Horizontal o Lateral 32
2.2.1.1.4. Comunicación Diagonal 32
2.2.1.2. Comunicación Externa 360° 33
2.3. COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA 34
2.4. DETERMINACIÓN DE PÚBLICOS. 36
2.4.1. Estructura de Públicos de la organización 36
2.4.2. El Estudio de la Infraestructura de los Públicos de la compañía 38
2.4.3. El estudio de las características de los públicos 38
2.4.4. Mapa de Públicos 40
2.4.4.1. Inventario de los destinos 41
2.4.4.2. Caracterización de los destinos 41
2.4.4.3. Segmentación estratégica de los destinos 41
2.4.5. Inventario de Medios de Comunicación 43
CAPÍTULO III: CORTE NACIONAL DE JUSTICIA 45
3.1 CORTE NACIONAL DE JUSTICIA 45

3.2 ANTECEDENTES 46
3.3 FILOSOFÍA CORPORATIVA 47
3.3.1. Misión 47
3.3.2. Visión 47
3.3.3. Valores 47
3.3.4. Principios 48
3.4. ORGANIGRAMA 49
3.5. SERVICIOS 50
3.5.1. Pleno de la CNJ 50
3.5.2. Presidencia de la CNJ 50
3.5.3. Asesoría Jurídica 51
3.5.4. Unidad Informática 53
3.5.5. Relaciones Públicas 54
3.5.5.1. Misión de Relaciones Públicas 55
3.5.5.2. Visión de Relaciones Públicas 55
3.5.5.3. Objetivo de Relaciones Públicas 55
3.5.6. Biblioteca 55
3.5.6.1. Colecciones 55
3.5.6.2. Servicios de Información 56
3.5.7. Jurisprudencia 56
3.5.8. Realidad Corporativa de la Corte Nacional de Justicia 58
3.5.8.1. Cortes Provinciales de Justicia 58
3.5.8.2. Consejo de Judicatura 59
3.5.8.3. Corte Constitucional 59
3.5.8.4. Procuradoría General del Estado 61
3.5.8.5. Fiscalía General del Estado 61
3.5.8.6. Defensoría Pública 61
CAPÍTULO 4: ANÁLISIS SITUACIONAL INTERNO DE COMUNICACIÓN DE LA CORTE NACIONAL DE JUSTICIA 63
4.1 INTRODUCCIÓN 63
4.2 OBJETIVOS 63
4.2.1. Objetivos General 63

4.2.2. Objetivos Específicos 63
4.3 METODOLOGÍA 64
4.4 UNIVERSO 64
4.5 MUESTRA 64
4.6 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS 66
4.6.1. Datos Generales 66
4.6.2. Filosofía Corporativa 68
4.6.3. Cultura Corporativa 71
4.6.4. Clima Laboral 78
4.6.5. Formas De Comunicación 83
4.7 FODA DE LA CORTE NACIONAL DE JUSTICIA 89
CAPÍTULO 5: PROPUESTA INTEGRAL DE COMUNICACIONAL PARA LA CORTE NACIONAL DE JUSTICIA 90
5.1. Introducción 90
5.2. OBJETIVOS 90
5.2.1. Objetivo General 90
5.2.2. Objetivos Específicos 90
5.3. Justificación 91
5.4. PROPUESTA INTEGRAL DE COMUNICACIÓN 91
5.4.1. Filosofía Corporativa 91
5.4.2. Cultura Corporativa 92
5.4.3. Clima Laboral 92
5.4.4. Formas de Comunicación 93
5.5. MATRIZ DE LA PROPUESTA INTEGRAL DE COMUNICACIÓN PARA LA CORTE NACIONAL DE JUSTICIA 95
5.6. Conclusiones 96
5.7. Recomendaciones 97
BIBLIOGRAFÍA 100
ANEXOS 102
ENCUESTA PARA EL análisis situacional interno DE COMUNICACIÓN INTERNA DE LA CORTE NACIONAL DE JUSTICIA. 103

LISTA DEL PERSONAL QUE TRABAJA EN LA CORTE NACIONAL DE JUSTICIA 107

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Mapa Integral de Comunicación 3
Figura 2: Variables del Análisis PEST 8
Figura 3: Comunicación tradicional vs. Comunicación estratégica sobre la identidad corporativa. 17
Figura 4: Antes y después del DirCom. 22
Figura 5: Objetivos, funciones y responsabilidades del DirCom. 25
Figura 6: Esferas de la Comunicación. 26
Figura 7: Canales alternativos de la Comunicación Interna 31
Figura 8: La Organización y sus públicos. 37
Figura 9: Características de los Públicos de acuerdo a la situación de partida en relación con la organización. 39
Figura 10: Características de los Públicos de acuerdo a los hábitos de información. 40
Figura 11: Inventario de destinos de comunicación 42
Figura 12: Mapa de medios de comunicación. 44
Figura 13: Organigrama de la Corte Nacional de Justicia. 49
Figura 14: Misión de la Corte Nacional De Justicia. 68
Figura 15: Visión de la Corte Nacional de Justicia. 69
Figura 16: Valores de la Corte Nacional de Justicia. 70
Figura 17: ¿Conoce a qué se dedica la CNJ? 71
Figura 18: ¿Ud. se siente comprometido con la CNJ? 72
Figura 19: ¿Ud. se siente orgulloso de formar parte de la CNJ? 73
Figura 20: ¿Qué opinión tiene sobre la inducción que tuvo cuando ingresó a 74
Figura 21: ¿Conoce quién es el presidente de la CNJ? 75
Figura 22: Recomendaría a su mejor amigo, trabajar en la CNJ. 76
Figura 23: Usted, en la CNJ, se siente: 77
Figura 24: ¿Cómo considera Ud. la relación que tiene con su jefe 78
Figura 25: ¿Cree Ud. que es posible entablar un diálogo con su 78
Figura 26: ¿Ud. puede expresar su opinión con libertad sobre la CNJ? 79
Figura 27: Para la toma de decisiones considera Ud. que su opinión es 80
Figura 28: ¿Califique el ambiente laboral en la oficina? 81
Figura 29¿Cómo califica el servicio que brinda el sistema judicial de la CNJ? 82

Figura 30: ¿Cuáles son los medios de comunicación interna que más utiliza? 83
Figura 31: ¿Por qué medios Ud. prefiere recibir información? 83
Figura 32: ¿A través de quiénes se entera y recibe información de lo 85
Figura 33: ¿Cuál o cuáles son las formas de comunicación que Ud. 85
Figura 34: Considera Ud. que la información que recibe de la CNJ es: 86
Figura 35: ¿Posee correo electrónico de la institución? 87
Figura 36: ¿Con qué frecuencia utiliza su correo institucional? 87

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Datos Generales..... 66

RESUMEN

Este trabajo contempla un Mapa integral de Comunicación de la Corte Nacional de Justicia, abarca la realidad corporativa de la CNJ, así como sus formas de comunicación, relación y permite identificar, conocer, analizar y caracterizar los elementos de la organización, con el fin de tener una visión global analizarla y poder transmitir adecuadamente su identidad corporativa. Adicionalmente se presenta una propuesta comunicacional para mejorar las falencias encontradas.

Contiene una reseña histórica que explica cómo surge la CNJ. Como sustento teórico, incluye diversos autores para análisis de comunicación así como las opiniones de los colaboradores, información que se recolectó mediante entrevistas, encuestas y observación de campo, y donde se concluyó que debe existir una propuesta para mejorar los ámbitos analizados como: filosofía corporativa, cultura corporativa, clima organizacional y formas de comunicación existentes.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a todas las personas que fueron parte de este proceso: Martha Patricia, una excelente directora y amiga; a mi madre Lourdes Ortiz, una mujer incondicional cuyo amor siempre está presente en todos los detalles que tiene en nuestra vida juntas; a mi abuela Zoila Corella por los ánimos diarios y su alegría por mis logros, a mi familia; a la familia Egas Falcón; a mi amiga Laura Falcón por las palabras de apoyo y esa hermosa amistad que mantenemos; a mi novio Javier Díaz, un hombre maravilloso con quien vivo a plenitud y por la gran felicidad que construimos a diario.

DEDICATORIA

Estas palabras no solo representan un trabajo de investigación, sino de esfuerzo, dedicación y entrega para cumplir cada uno de mis objetivos profesionales. Me dedico este logro para no olvidarme nunca de lo que tengo y valgo; de lo que puedo llegar a tener y del futuro que hoy me forjo. También dedico este trabajo, a mi madre, pilar fundamental de mi existencia.

Este es el primer peldaño de una vida de logros profesionales que estoy segura, culminaré con éxito.

INTRODUCCIÓN

La comunicación es una actividad fundamental entre los seres humanos y es básica para todas las relaciones interpersonales. Es vital entonces que dentro de una organización, esas relaciones entre colaboradores y público externo, se basen en un modelo de comunicación que sea incluyente, es decir, un modelo horizontal para que haya una participación equitativa entre todos. En la actualidad, toda empresa posee estrategias para mantener y mejorar continuamente la interacción entre sus empleados, pero es esencial que siempre haya una evaluación para analizar cómo se desarrolla la organización, solucionar problemas e innovar productos y servicios.

De modo que la comunicación en la Corte Nacional de Justicia debe ser el eje central que permita el enriquecimiento mutuo de las relaciones humanas y la organización, es por ello, que el uso de herramientas apropiadas deberá fortalecer los aspectos internos y mejorar la calidad de los contenidos difundidos, con el fin de que las acciones sean organizadas y bidireccionales para que produzcan sinergia a la empresa.

En la presente disertación, un Mapa Integral de Comunicación (MIC) para la Corte Nacional de Justicia, se proveerá de modelos que faciliten la comunicación interna con todos los usuarios internos, además de estrategias que podrán ser aplicadas para el manejo de los procesos de elaboración, transmisión y retroalimentación de los mensajes y signifique un aumento en la productividad y la calidad de la organización. Su aporte es de una comunicación organizada, sistematizada; cuyos objetivos y políticas puedan ayudar en una situación problemática, y para que el público interno perciba de mejor manera el lugar para el cual trabaja, evitando bajos niveles de desempeño, falta de lealtad en los colaboradores, debilidad de la imagen e incluso en la cultura corporativa.

Cabe recalcar que el Mapa Integral de Comunicación, es un proceso de planificación e integración de todas las actividades de la organización y la razón de este mapa es gestionar la información de manera que los colaboradores sean partícipes de este proceso.

En el Capítulo 1 se aborda el tema Mapa Integral de Comunicación, cuya elaboración fue realizada con los conceptos que lo componen y que permiten conocer la teoría de este diseño para conocer la realidad institucional.

El Capítulo 2 abarca las Formas de Comunicación existentes dentro la compañía, su manera de gestionarlas y optimizarlas. Se marca el papel del DirCom como el estratega que deberá manejarlas correctamente.

En el Capítulo 3 se visibiliza a la Corte Nacional de Justicia del Ecuador, a través de su realidad corporativa, es decir, por su historia, su filosofía corporativa y estructura organizacional.

En el Capítulo 4 se presentan los resultados del análisis situacional interno de Comunicación, y se profundiza la realidad de la CNJ en cuanto a la filosofía corporativa, cultura corporativa, clima laboral y formas de comunicación. El método empleado fue cuaticualitativo por medio de técnicas como la encuesta, entrevistas y observación.

Finalmente, en el Capítulo 5 se concreta el Mapa Integral con una propuesta de comunicación para la Corte Nacional de Justicia, en el que se establece la línea de base que permite identificar el rol comunicacional que atraviesan los colaboradores y que su implementación facilitará el desarrollo organizacional.

OBJETIVOS DE LA DISERTACIÓN

Objetivo General

Realizar un Mapa Integral de Comunicación (MIC) que permita identificar los elementos y atributos de la organización, parta gestionar de manera eficiente los espacios de comunicación de la Corte Nacional de Justicia (CNJ).

Objetivos específicos

- Definir la importancia para la organización de contar con un Mapa Integral de Comunicación.
- Definir la Realidad Corporativa de la Corte Nacional de Justicia, mediante la delimitación, caracterización del entorno y caracterización de su estructura interna.
- Identificar los medios de comunicación por los que la CNJ se comunica con los públicos.
- Elaborar una propuesta comunicativa que ayude a mejorar comunicación de la CNJ.

CAPÍTULO I: MAPA INTEGRAL DE COMUNICACIÓN

1.1. DEFINICIÓN DE MAPA INTEGRAL DE COMUNICACIÓN

El mundo de las organizaciones es un entorno de incertidumbre que está marcado por crisis económicas, riesgos en el medio ambiente como el calentamiento global; cambios políticos, inestabilidad laboral, crecimiento poblacional, entre otros factores. En este contexto, las empresas enfrentan la paradoja de saber si la planificación estratégica que están usando es la más idónea, o si implementar acciones más efectivas con herramientas nuevas y útiles es el camino más seguro para abandonar el pasado y apuntarse al desarrollo y a la tecnología como visión de liderazgo en su mercado.

Las organizaciones tienden a prepararse para lo conocido, planifican con relación a las herramientas comúnmente utilizadas y para un entorno que creen conocer, sin embargo, planificar para un paisaje desconocido en donde las certezas son casi nulas, llevaría a la empresa a un declive seguro. De manera que las compañías deben crear bases sólidas que les permitan tener una acción eficaz y eficiente, y lo pueden lograr a través de modelos o mapas que puedan guiar las decisiones que abordan el contexto vertiginoso en el cual, como estructura productiva, se están enfrentando, y cuyo fin es posicionarse y desarrollarse.

Trazar nuevos rumbos efectivos para la empresa es reforzar el crecimiento, participación y obtención de una mejor reputación en su entorno, siempre y cuando la organización cuente con un norte al cual seguir, un mapa que le muestre el panorama en el que está, una directriz que integre el entorno situacional, su realidad corporativa, sus productos, sus competencias y su imagen e identidad corporativa.

El diccionario de la Real Academia de la Lengua Española describe al mapa como "Representación geográfica de una parte de la superficie terrestre, en la que se da información relativa a una ciencia determinada". Considerando el enfoque que Sandra Fuentes (Costa. J. 2005) expone sobre el MIC, un mapa es una metodología que permite tener una visión completa de toda la organización en la que se busca trazar recorridos, y tener una guía para gestionar la comunicación de manera que ésta sea proactiva y abarque las necesidades de la organización, también es considerado como un instrumento para el

desarrollo del análisis situacionales y auditorías de comunicación, entonces, un Mapa Integral de Comunicación (MIC) es una guía de recorridos estratégicos que:

> *"Permite al DIRCOM identificar, conocer, analizar, y caracterizar los elementos y atributos de la organización, para identificar los espacios de intervención de la comunicación. Este proceso logra integrar esfuerzos aislados de diagnóstico que garantizan un abordaje integral y total de la acción comunicativa." (Costa, J. 2005: 47).*

La idea de estos recorridos estratégicos se vinculan con la necesidad de proyectarse en esos espacios, mirar al futuro y establecer nuevos horizontes en los que las falencias estén determinadas. Desde la comunicación, cada atributo y elemento de la empresa debe abarcar la realidad institucional y los distintos tipos de interacción deben ser ejes centrales para generar resultados tangibles. Si como dice Fuentes (Costa, J. 2005), el MIC permite identificar, conocer, analizar y caracterizar los elementos de la organización, el DirCom puede y está en el trabajo de posicionar a la imagen institucional como un referente dentro de los públicos, y el análisis situacional que se establezca debe ser integral para conocer todo sobre la empresa y permita posicionarla de acuerdo a los atributos que tenga ella.

Construir un Mapa Integral de Comunicación es un proceso cíclico, donde primero se conoce, luego se analiza y finalmente se caracteriza. Ya que no todas las organizaciones tienen la misma estructura, conocer las particularidades del entorno de la organización ayuda a que la empresa se adapte para que pueda crecer de forma segura y reducir los riesgos de sostenibilidad pero sin dejar de lado su proyección.

En el Gráfico N° 1 se indica el proceso que, según Sandra Fuentes (Costa, J. 2005), una empresa debe seguir para definir el entorno en el que se desarrolla. Para su elaboración se proponen tres ejes: realidad corporativa, identidad e imagen organizacional y formas de comunicación. Los cuales se subdividen en campos que la empresa debe abordar para articular de manera estratégica los vínculos con los stakeholders.

Figura 1: Mapa Integral de Comunicación



Fuente: Costa, J. (2005). Fuentes, S. MIC Mapa Integral de comunicación. Master DirCom: Los profesores tienen la palabra: 58. Bogotá. European. Communication School.

El gráfico N°1 nos da una visión global del proceso del MIC, que empieza desde el conocimiento de la realidad corporativa, identidad e imagen y las formas de comunicación con las que cuenta la organización, para luego hacer un inventario de los destinos de comunicación y los medios más óptimos para dirigir las acciones comunicacionales; y como punto final, la realización del FODA comunicacional de la organización que permitirá tener datos internos para conocer la situación real en la que se encuentra, al igual que fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Seguir minuciosamente el proceso de elaboración del MIC, como en el gráfico N°1, ayuda a la organización a identificar y diferenciar la imagen que los públicos puedan tener de la

misma, por tal razón, cada lineamiento del MIC, servirá para trasmitir adecuadamente su filosofía corporativa para que sea valiosa en los públicos internos y externos, al igual que perdurable en el tiempo.

1.2. REALIDAD CORPORATIVA

Los desafíos del mundo actual a los que las empresas se enfrentan, conlleva situaciones como la dinámica y su vertiginoso movimiento, refiriéndonos a esta tomada como un estado diferente a la realidad comúnmente conocida por la organización, que suelen ser períodos de estabilidad transitorios en un entorno inestable; a eso cabe añadir la capacidad de la empresa para entender este concepto y sobre todo a gestionar la incertidumbre de la comunicación, "entendiendo a la incertidumbre como el límite de los modelos para predecir con certezas determinados resultados" (Manucci, M. 2008:14).

De acuerdo con Manucci (2006) quien dice que: las incertidumbres se generan al no poder establecer con certeza el contexto de la complejidad global que se produce por la interacción de las organizaciones en su realidad, lo que significa que la compañía tuvo las capacidades para adaptarse al entorno cambiante o que no pudieron prepararse para una situación de crisis. Ese espacio de interacción con sus públicos es su realidad corporativa; "un marco de creencias, emociones y experiencias, que da forma al contexto y define el horizonte" (Manucci, M. 2006:85), en otras palabras; la realidad corporativa es el conjunto de rasgos y condiciones de la organización, lo que le rodea; una construcción colectiva que define el espacio. Esta construcción está desarrollada por sus integrantes, que les permite tener conocimiento del territorio en el que están interactuando, aunque la mayoría del tiempo la información no siempre esté completa, para lo cual, prepararse para lo desconocido conllevan la posibilidad de que la organización controle el contexto del cual es partícipe.

Todos los negocios, desde los más sencillos hasta los más complejos son parte de un sistema abierto del cual reciben y proporcionan productos y/o servicios, y al igual que los seres humanos, necesitan tener un entorno estable dentro de una realidad inestable con el fin de identificar los sucesos que desafían su entorno, cambiar las perspectivas de la realidad corporativa, innovar los espacios de intervención e implementar herramientas de cambio le

permitirá a la organización modificar su realidad corporativa con el fin de que ésta pueda crecer, participar y liderar el mercado al cual se dirige.

1.2.1. Delimitación y caracterización del entorno

Según la visión clásica de la comunicación, el entorno estaba visto como una fotografía, pero éste es una cadena de acontecimientos emergentes en los que aparecen nuevos e imprevistos hechos corporativos que surgen a partir de la relación con el público. Comprender que las organizaciones interactúan como sistemas abiertos, es aseverar que éstas tienen contacto con el exterior, y es vital para detectar la eficacia de la institución. Según Robbins (1987), citado en Capriotti (2009:161), definiremos el entorno como las instituciones o fuerzas que afectan la actuación de la organización, sobre las cuales ésta tiene muy poco o nulo control.

Para Robbins (1987), el entorno son las fuerzas que afectan la actuación de la organización, Costa (1999) a su vez manifiesta:

> *El entorno de la organización es un campo de fuerzas, un campo de tensiones concurrentes, favorables o adversas, que requiere, en primer lugar, identificarlas y, acto seguido, elaborar y aplicar estrategias y tácticas creativas y suficientemente eficaces para conseguir el objetivo de la acción (Costa, J, 1999: 38).*

De acuerdo a lo planteado por Costa (1999), la organización requiere identificar lo que le rodea, el campo de fuerzas, las tensiones positivas o negativas con el fin de que en el contexto inestable no sea un malestar para la empresa y que ésta no pueda mantener los vínculos con la sociedad, para ampliar ese entorno y entender cómo la organización opera la relaciones externas e internas, Paul Capriotti (2009) plantea que el análisis del entorno es el estudio de la evolución de las tendencias globales del entorno general y específico de la organización, y la evaluación de cómo puede afectar a la identidad e imagen.

Las organizaciones han dejado de intervenir en un entorno seguro para gestionar su marca en un estado de inestabilidad y competencia; en la que se debe "gestionar la percepción y valoración que los diferentes sectores tienen." (Costa, J. 2009:44). El problema no está en gestionar o entender la complejidad del entorno que es inestable, sino en el uso de las herramientas idóneas que permitan a la organización percibir, interpretar y gestionar la complejidad. Esta gestión debe comprender el entorno general de una empresa, y se lo puede

llegar a conocer mediante diferentes metodologías; entre las que podemos encontrar al análisis PEST.

1.2.1.1. Análisis PEST

Poder anticiparse a los acontecimientos del entorno sería lo más óptimo para la organización en términos de su preparación para los próximos años, adaptarse suele resultar caótico por la inestabilidad, pero aquellos que tienen una visión clara entienden que aunque traten de controlar la incertidumbre en la que se desenvuelven y se preparan para esto; seguirán surgiendo situaciones que están latentes, y que no se pueden registrar en su realidad corporativa. Si se hace un recorrido sobre el medio de la empresa, claramente se podrán establecer las estrategias que le permitirán llegar al éxito, sobre todo por la capacidad para adaptarse sin dificultad.

Una de las metodologías más eficaces para revisar el entorno de la organización es el análisis PEST que permite a la organización conocer los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos que pueden influenciar sobre ella, a continuación se describen las variables de este análisis que ayudará a comprender los factores relevantes que pueden incidir sobre el desarrollo de la empresa, así como en su evolución, oportunidades y desventajas.

Para la organización, implementar la herramienta de análisis PEST, es de gran utilidad ya que puede llegar a comprender el movimiento del mercado y potenciales productos. Este marco con el que se analiza la situación externa de la empresa debe tratar de abarcar todas las variables que le permitirán tomar decisiones acertadas para la producción. En el ámbito de la comunicación es importante definir los factores externos que pueden afectar a la imagen y reputación, dependiendo de la coyuntura que esté atravesando en el factor político, y el departamento de comunicación deberá seguir un lineamiento estratégico para llegar al público objetivo de una manera adecuada.

1.2.1.1.1. Variables del Análisis PEST

En la planificación estratégica de la empresa, es necesario tener clara la visión del contexto, la dinámica y complejidad de la realidad corporativa, este proceso comienza con el estudio de los factores generales que afectan el entorno, y el análisis PEST permite que los factores que contempla su modelo, sirvan para diseñar las estrategias de la empresa y que se adapte a lo que se ha explorado. Este análisis contempla factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos a los que se puede enfrentar, los cuales se detallan.

Político/Legal: Este factor engloba los procesos políticos, legislativos y regulaciones a las que las empresas deben someterse, y que pueden beneficiar o perjudicar sus intereses. Esta variable está constituida por todas las fuerzas e instituciones que ostentan los poderes públicos, y que tienen capacidad para dictar leyes y reglamentaciones, ya sea a nivel local, regional, nacional o supranacional. De acuerdo con Capriotti (2009), el entorno debe analizar toda la información generada a través de las normativas dictadas por estos poderes, como leyes de competencia, normativa de publicidad, regulaciones, entre otros.

Económicas: Son los factores que afectan a la producción, distribución y consumo de una empresa, y pueden ser demandas, costos e inflación.

Sociocultural: Este factor recoge tanto las creencias, valores, actitudes y formas de vida, así como las condiciones demográficas, culturales, ecológicas, religiosas, educativas y éticas de la sociedad en la que se realiza el estudio.

Tecnológica: Considerando que la tecnología queda obsoleta cada año, las empresas se deben renovar constantemente para que todos los avances científicos permitan que los nuevos productos, materiales o servicios que se ofrecen sirvan para elevar el nivel de vida de los consumidores a los cuales se está dirigiendo.

Figura 2: Variables del Análisis PEST

POLÍTICO/ LEGAL	TECNOLOGÍA
• Reformas penales. • Legislación para ciertos sectores. • Desregulación sectorial. • Situación política. • Política económica. • Política fiscal (impuestos)	• Nivel de uso de Internet. • Comunicaciones inalámbricas. • Nivel de conocimientos científicos y tecnológicos. • Infraestructura científica y tecnológica. • Tecnología actual. • Disponibilidad de nuevas tecnología (facilidad de acceso).
ECONÓMICA	**SOCIOCULTURAL**
• Tasas de crecimiento económico. • Inflación. • Tipos de Interés. • Nivel de productividad. • Mercado de capitales. • Recursos energéticos. • Política industrial. • Política económica (monetaria y fiscal). • Nivel de desarrollo. • Recursos disponibles.	• Edad de la población. • Niveles de riqueza. • Composición étnica. • Distribución geográfica de la población. • Nivel de preocupación por el medio ambiente. • Valores y actitudes hacia la empresa. • Conflictividad social. • Mercado de trabajo. • Nivel educativo de la población. • Pautas culturales

Fuente: Maroto, J. 2007. *Estrategia: de la visión a la acción. 2sa ed.:* 74. Madrid. esic editorial.

Según Maroto (2007), las variables PEST responden a ciertos factores determinados en el mundo globalizado en el que la organización opera, el análisis global y detallado de los factores de las variables nos permite comprender y entender el crecimiento o no de la empresa, y así observar la posición, potencial y dirección a la que se está dirigiendo la organización.

El Gráfico N°2 muestra las cuatro perspectivas del análisis PEST que dotan de una estructura lógica al modelo para que la empresa entienda las dimensiones en las que se mueve y, al delimitar cada factor; la toma de decisiones permitirá tener una guía en estos elementos estructurados e interrelacionados, además de que, partiendo de la situación real y actual; se pueden establecer estrategias para promover acciones proactivas y de expansión empresarial.

1.2.2. Análisis de la estructura Interna

Tener una visión del entorno y de los factores externos que pueden afectar a la productividad de la empresa no es suficiente para que la organización tenga una ventaja sobre las demás. Un análisis completo debe incluir un estudio dentro de la propia organización para identificar factores internos con el fin de adaptarse al entorno en el que se encuentran, sin perder de vista su norte.

Para la compañía, el análisis interno del ambiente es importante ya que la información recabada ayuda a tener un estudio objetivo. El análisis interno debe examinar detallada y minuciosamente cada uno de los componentes que integran la organización y estos son, según Sandra Fuentes (Costa, J. 2005): razón de ser, focalización estratégica, estructura organizacional, procesos corporativos, papel y rol individual.

1.2.2.1. Razón de Ser

Para Sandra Fuentes, (Costa, J. 2005), la razón de ser surge a partir de la delimitación del sector y su entorno. En este punto se definen los productos y servicios que la organización ofrece, de igual manera, la organización debe analizar la participación que tiene en el mercado y sus fortalezas frente a empresas similares.

A pesar de la delimitación del sector y el entorno, la razón de ser de la empresa puede variar día a día por su participación activa en la sociedad, sin embargo, ésta siempre debe responder a fines claros que los directivos de la organización se han planteado, la razón de ser conllevará a elaborar un plan estratégico en donde se deberá tener clara la situación de la empresa y los objetivos para diferenciarse.

1.2.2.1.1. Productos y Servicios

Nos desenvolvemos en un mundo donde la economía se basa en una sociedad de servicios y productos, es decir, que todo a nuestro alrededor se ha vuelto en un servicio del que somos partícipes, ya sea en nuestra oficina, casa, familia o amigos. De esta manera entendemos que

un servicio es algo que se ofrece de una parte hacía otra y que implica un producto físico o intangible que genera beneficios para la empresa y para el cliente.

> *Un servicio es un acto o desempeño que ofrece una parte a otra. Aunque el proceso puede estar vinculado a un producto físico (…) también son actividades económicas que crean valor y proporciona beneficios a los clientes en tiempos y lugares específicos como resultado de producir un cambio deseado a favor del receptor del servicio (Lovelock, C. 2011:4).*

Una empresa posee una diversidad de servicios que puede ofrecer, esta suele ser muy amplia, pudiendo ser servicios dirigidos a: el cuerpo de las personas; a posesiones físicas; a la mente de personas y, a activos intangibles. Cada uno de estos servicios hace referencia a lo que la organización per se, da a sus públicos externos e internos. Desde el punto de vista del Marketing planteado por Rivera J y López M (2012), el consumidor prueba un servicio no por lo que es, sino por lo que brinda en calidad, satisfacción y por los sentimientos y emociones que generan en él. Al obtener un producto, los públicos no solo adquieren el servicio que éste le pueda proporcionar, sino que pretenden llevarse la experiencia.

1.2.2.2. Focalización Estratégica

Las organizaciones son agentes de cambio en el sentido que generan transformaciones internas en todas las áreas que la conforman. Éstas poseen la capacidad de controlar sus propias actividades, de generar una filosofía que integre sus valores, creencias, normas y maneras de modificar sus alcances al mismo ritmo con el que la sociedad va cambiando. Estos procesos pueden ser vertiginosos, y deben tomarse en cuenta al momento de direccionarlas, pero sin que se pierdan de vista las políticas con las que fueron creadas.

Para que esto no ocurra, la empresa debe siempre tener un enfoque que le permita indagar sobre el nivel de conocimiento, de difusión y apropiación de los mensajes corporativos con el fin de cumplir con la misión, visión, objetivos y valores, en otras palabras; esta debe centrarse en la focalización estratégica que ayuda a que se identifiquen los mensajes claves, formas de comunicación que se están cumpliendo para difundir su filosofía corporativa. A nivel de la comunicación, la focalización estratégica implica la manera en la que los mensajes integran a los clientes y empleados con el fin de lograr la misión, juntar los valores empresariales y cumplimiento de metas.

1.2.2.2.1. Filosofía Corporativa

Consideramos a la compañía como un sistema completo, dependiente y abierto que mantiene múltiples relaciones con su entorno y cuyo pensamiento debe estar orientado por un líder que domina el comportamiento de la misma, es decir que, al igual que un individuo tiene una formación personal producto de la educación recibida; la corporación cuenta con una filosofía que actúa como un marco de referencias y normas. Este marco de referencias está basado en los factores de comportamiento de la organización y de su pensamiento, la forma en que las ejecuta y transmite sus propósitos, principios y valores fundamentales, que son el sustento de la cultura empresarial ya que imprime una dirección única y que genera un sentido de pertenencia para el proceder de las personas en su trabajo. Según Paul Capriotti (2013), la filosofía corporativa es la "concepción global de la organización", que actúa como un marco de referencia que ayuda al trabajador para el entendimiento del lugar en el que trabaja.

Por lo tanto, podemos decir que la filosofía corporativa representa lo que la empresa quiere ser, de manera que debe tener clara las pautas fundamentales para llegar al éxito y lograr los objetivos que se ha propuesto. Esta es la meta de cualquier empresario, y es vital que la alta gerencia tenga un pleno conocimiento de la importancia que la filosofía corporativa tiene a nivel interno ya que al ser una directriz en la que se sustenta "la acción y evaluación de los empleados" (Capriotti, P. 2009:139), todos los miembros de la empresa deben estar inmersos en ese "sistema de pensamiento" (Prieto, J. 2013:51), y actuar bajo ese marco de referencias para encaminar y llegar a la comprensión y armonía en el trabajo.

Ya sea un "sistema de pensamiento" o la "concepción global de la organización"; la filosofía corporativa permite conocer el entorno competitivo y social en que se está desenvolviendo una determinada institución. Su importancia facilita el trabajo en equipo porque permite establecer el ámbito de negocio y define los límites de competencia para señalar y alcanzar los objetivos finales y globales que favorezcan a la elaboración de la estrategia de la entidad, instituyendo las pautas básicas de actuación de sus miembros y así se facilitarán la evaluación de todo el conjunto empresarial.

Una correcta Filosofía Corporativa debe responder a: ¿Quién soy y qué hago?, ¿Cómo lo hago? y ¿A dónde quiero llegar? Estas preguntas nos dan los lineamientos con los que cada empresa debe contar para crear un sentido de pertenencia en los colaboradores. Responderlas puede resultar complicado para uno de sus miembros que no tiene claro el objetivo para el cual está trabajando, de modo que para definir los componentes de la Filosofía Corporativa, se usarán los conceptos propuestos por Paul Capriotti (2013) que son: Misión, Visión y Valores.

1.2.2.2.1.1. Misión

La misión define el carácter perdurable de la organización, es el objetivo máximo y permanente que explica el por qué y para qué existe, es su propósito y su razón de ser. Para Ballvé, A y Debeljuh, P (2006) representa el conjunto de necesidades que debe satisfacerla, es decir, para qué y para quiénes hace lo que hace, la contribución como una manera de resolver un problema personal o grupal.

Capriotti (2013) indica que la misión responde a la pregunta ¿Cuál es la razón de ser de la empresa?, establece qué es y qué hace, y viene dada en **"**términos de satisfacción de necesidades de los públicos y no por medio de los productos o servicios que esta ofrece" (Capriotti, 2013:142), en otras palabras, la misión está establecida por los beneficios, soluciones o valores agregados que se brinda a los públicos, para lo cual se deben fijar políticas con los directivos y empleados, además de la promoción de ésta con el fin de irradiarla a todas sus áreas y crear el sentido de pertenencia en los colaboradores.

Tanto para Ballvé, A y Debeljuh, P (2006) como para Capriotti (2013), la misión es la razón de ser de la organización, la diferenciación de la misma entre sus competidores y, a través de esta, puede alinear a la gente entorno a la identidad.

1.2.2.2.1.2. Visión

La visión es el objetivo al cual se desea llegar en un determinado tiempo, dependiendo de lo que la empresa considere como futuro, es la proyección de sí misma con el fin de crear una imagen corporativa fuerte y que incentive a los trabajadores a cumplirla.

Capriotti (2013) manifiesta que es la perspectiva a largo plazo de la organización, la ambición que tiene y ésta debe tener un equilibrio en términos de alcance para que los trabajadores no la consideren inalcanzable o fácil, ya que existiría cierta distancia y los colaboradores perderían motivación. En conclusión, la visión es hacia dónde quiero llevar a la empresa, y debe ser un estímulo y una dirección correcta a la cual los empleados deberán caminar.

1.2.2.2.1.3. Valores

Para Capriotti (2013), los valores corporativos representan la forma en que la organización culmina o realiza sus negocios, es decir, los principios existentes y que incluyen los valores y principios de relación, y son los que gobiernan las interacciones entre los públicos internos y externos. Esto quiere decir que los valores son los que impulsan a la actuación de las personas, de su lugar de trabajo, y dotan de cierto grado de pertenencia al establecer el compromiso de respetar dichos valores, difundirlos y actuar acorde a su cultura.

Los valores deben ser la base en la que se fundamentan los objetivos de la compañía, ya que sugieren las pautas de actuación e interacción para alcanzar los objetivos empresariales, estos deber ser compartidos y aceptados por todos con los miembros.

1.2.2.3. Cultura Corporativa

Las organizaciones, al igual que las personas en una sociedad, están regidas por pautas que orientan sus comportamientos personales y grupales, a estos comportamientos los podemos llamar, según Capriotti (2013), Cultura de la organización o Cultura Corporativa.

Definiremos a la Cultura Corporativa como "el conjunto de normas, valores y pautas de conducta, compartidas y no escritas, por las que se rigen los trabajadores, y que se reflejan en sus comportamientos" (Capriotti, P. 2013: 148), Capriotti quiere decir que la cultura corporativa es el conjunto de códigos que se comparten y respetan por los miembros.

Según Capriotti (2013), la Cultura Corporativa nace desde la alineación de la filosofía corporativa y del modo de interpretación que cada colaborador pueda tener. La importancia es extensa, ya que tiene una influencia directa sobre la imagen corporativa, con la siguiente

analogía tenemos: si la filosofía corporativa representa lo que la organización quiere ser, la cultura es aquello que la empresa realmente es. Por lo tanto, el análisis y el entendimiento de lo que es realmente el lugar de trabajo, se convierte en un elemento básico para ejecutar una estrategia de la Imagen Corporativa.

La Cultura Corporativa está dada por la interacción y relación entre sus colaboradores, para Capiotti (2013), es una estructura suprapersonal porque está más allá de lo que las personas asumen como pautas y que está fuera de su alcance. El carácter suprapersonal de la cultura hace que los miembros asuman lo establecido y lo adapten en sus vivencias cotidianas.

Como se señaló anteriormente, la cultura es de vital importancia en el área de comunicación, ya que con ésta se plantea la estrategia de la imagen corporativa y deben ser acordes a los planteamientos de la filosofía para que; la empresa tenga un comportamiento adecuado, permita facilitar el logro de los objetivos y brinde un entorno estable que da sentido y una identidad a los colaboradores.

1.2.2.4. Clima Laboral

Según Gan F, y Triginé J (2012), es el ambiente físico y humano en el que desarrollamos nuestro trabajo, por lo que un buen clima depende de estos factores para la obtención de una alta productividad entre los trabajadores. También señalan que es el conjunto de características relativas a las relaciones interpersonales y a las personales con la empresa.

Su importancia está dada en que da a conocer si los empleados se sienten motivados cumpliendo con sus tareas y obligaciones porque el clima afecta a los procesos de la empresa, la comunicación y tratamiento de conflictos. Si existe un buen clima laboral, podemos decir que éste concepto favorece a los logros y el éxitos de la gestión empresarial.

1.2.2.5. Estructura Organizacional

En todo negocio, grande o pequeño, existen jerarquías que están establecidas por los roles que cada persona desempeña. La estructura organizacional hace referencia a los niveles formales de dependencia que se mantienen, así como los procesos que se deben seguir para

tomar decisiones. Si las relaciones de dependencia y procedimientos están bien definidos, la estructura organizacional facilita la aplicación de las estrategias.

> *La estructura de la empresa detalla el trabajo que debe realizarse y cómo debe hacerse, (…) las estructuras eficaces ofrecen la estabilidad que la empresa necesita para aplicar sus estrategias de éxito para conservar sus ventajas competitivas (Hitt, M. Duane A, Hosmisson, R. 2004:346).*

Hitt, Duane y Hosmisson (2004) señalan la facilidad del desarrollo de ventajas y flexibilidades para generar estrategias futuras, al igual que una capacidad para administrar las labores diarias. Tomando en consideración a Joan Costa (2011), la empresa se puede representar en un organigrama, de manera que todos podrán verse y regirse por él. Siendo este un gráfico en el que se representan los diferentes cargos y relaciones de poder.

La estructura es la división de actividades, y los vínculos entre los miembros de la alta gerencia y colaboradores, es decir, la segmentación de los cargos y la manera que se relacionan. Como ya lo señaló Costa (2011), esta distribución visible, cuyo diseño es más amplio y va desde una estructura ideal a una rígida, adaptable o flexible y debe tener cierta rigidez para que haya un alto grado de especialización en el trabajo y que las funciones estén determinadas para evitar confusiones.

La estructura ideal también debe estar basada en la cooperación, el conocimiento, incluso en la flexibilidad para que el empleado pueda interactuar con diferentes áreas con el fin de relacionarse, de este modo, la comunicación será fluida y existirá motivación de parte de los altos mandos hacia los últimos niveles que puede tener el organigrama.

1.2.2.6. Procesos Corporativos

Entendemos por proceso al conjunto de fases sucesivas de un fenómeno natural o de operación artificial (DRAE); en una organización “Un proceso es la forma natural de organizar el trabajo” (Pérez, J. 2010: 55). El proceso corporativo es cualquier actividad que tiene una secuencia ordenada o fases que se deben cumplir con el fin de obtener un producto que esté acorde con la satisfacción del cliente, permite alcanzar los objetivos planteados sin perder de vista su misión y visión.

Para Pérez J (2010), la implementación de procesos en las organizaciones puede tener un gran impacto ya que afecta a las finanzas, la forma de organizarse, adaptarse y representa un gran riesgo si la empresa que los introduce es rígida, pero en una empresa flexible, éstos permiten mejorar la calidad de los servicios, incrementa la productividad laboral, optimizar costos y reducir tiempos.

1.2.2.7. Papel o rol individual

Todos los grupos sociales no tienen la misma jerarquía ni todos cumplen la misma función. Identificar cada nivel de jerarquía es factible de acuerdo a la acción que cada individuo tiene, por ejemplo, altos directivos tienen la posibilidad de incidir sobre los stakeholders que son: grupos que tienen o pueden afectar de cierta manera, es decir, grupos de interés; ya sean accionistas, empleados, clientes internos o externos, que reciben y dan información sobre la organización y que como consecuencia, pueden influir en ella. Identificar el papel o rol de cada uno de los integrantes se torna en un proceso complejo debido a la segmentación de áreas en empresa.

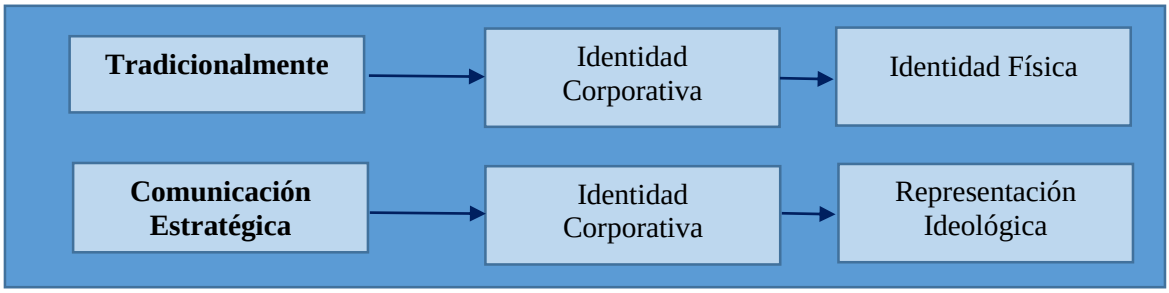
De acuerdo con Míguez, M (2010), fraccionar y definir el papel de cada colaborador ayuda a delinear el rol comunicacional, ya que todos tiene un puesto determinado con una serie de actividades que deben cumplir, estas acciones son parte del rol que la persona tiene y ejecutarlas es un hecho para llegar a cumplir los objetivos. Por ello; la correcta identificación de cada uno de los individuos permite que sigan los manuales de responsabilidades, normas y reglas, para que el entorno no se vuelva caótico por la falta de coordinación y de designación de tareas.

1.3. IDENTIDAD CORPORATIVA

La Identidad Corporativa puede ser entendida como la personalidad de la compañía, según Capriotti (2013), es el conjunto de la historia, ética, filosofía corporativa, los comportamientos de los trabajadores y las normas que rigen a la institución. Lo que ella es y pretende ser, es lo que la hace única y la distingue del resto, ya sea por el conjunto de atributos que posee o por los rasgos que quiere proyectar hacia sus públicos. Asumiendo la comunicación en un sentido más amplio, es decir, en el sentido de la Comunicación

Estratégica, la Identidad Corporativa es una representación ideológica que genera sinergia en la comunicación, "La identidad es indiferenciación, porque es igual a sí mismo. Pero también es diferenciación, porque se distingue de otro" (Scheinson, D. 2009: 45).

Figura 3: Comunicación tradicional vs. Comunicación estratégica sobre la identidad corporativa.



Fuente**:** Scheinson, D. 2009. *Comunicación Estratégica:*50. Buenos Aires. Ediciones Granica S.A.

La Identidad Corporativa no solamente es la parte física de la institución, en el gráfico N°3, planteado por Daniel Scheison, observamos que la identidad o la personalidad es la representación ideológica y podemos afirmar que es el ADN de la empresa y la razón de ser de ésta. Joan Costa (2011) define a la Identidad Corporativa como **"El Vector Identidad"** y lo señala como el núcleo, la realidad genética, el ADN y la columna vertebral; un sistema de signos verbales, visuales, culturales, objetuales y ambientales.

1.3.1. Componentes de la Identidad Corporativa

En los mensajes o hechos que la empresa emite, todos llevan una marca que es el distintivo por la cual se hacen conocer, reconocer y asociar entre ellos y recordar para poder incidir en el imaginario social.

La identidad corporativa está compuesta por elementos que la hacen concreta dentro de la percepción del público, de modo que comunicarla, expresarla por todos sus recursos posibles ayuda a construir la imagen, y para lograr este objetivo, Joan Costa (2010) reconoce que es necesario un sistema de vectores que se combinen y se interpreten en la formación de la imagen.

1.3.1.1. Identidad Verbal

"Todo sistema gráfico de identidad gira en torno al nombre, ya sea de la empresa o de los productos o servicios" (Costa, J. 2010:128). Lo primero que debemos entender en cuanto a la identidad verbal, es que en la mayoría de situaciones la marca está presente; ya sea en el público interno y externo, y todo lo que se diga de parte de estos públicos sobre la marca de la empresa, determina la imagen que se construye en el pensamiento colectivo.

Con relación a Costa (2010), todo gira en torno al nombre, y cuenta con el principio de originalidad, ya que al estar inscrita legalmente, no existe otra empresa que pueda llamarse de la misma manera, por lo que se procurará que la forma de transmitir los mensajes sean claros y propios de acuerdo a su valor y personalidad.

Este vector significa que: la sociedad la reconoce como única e irrepetible, como una organización cuyo valor es el capital identitario. Costa (2009) señala que la importancia también está dada por la imagen pública y la reputación que forman la marca.

1.3.1.2. Identidad Visual

Basándonos en lo que propone Costa de "Todo comunica", este vector visual es un elemento importante de la identidad corporativa que permite que los públicos la identifiquen por sus unidades, al mismo tiempo que se relacionan con los símbolos, logotipos y colores que conforman la parte gráfica o visual, de modo que ésta gira en torno al nombre, a partir de esta relación se desarrollan todas las producciones, posesiones, manifestaciones y comunicaciones de la empresa.

Erróneamente se cree que solo está comprendida por la concepción gráfica: logos marcas, pero este concepto va más allá de ese primer plano. Es el estilo visual de la firma que abarca la totalidad de las comunicaciones, mensajes visuales y audiovisuales, señalética, página web, publicidad, material comunicacional, es lo que proporciona a la empresa una identificación única que la hace reconocible frente a otras marcas y debe ser homogénea, clara e identificable para que perdure en el tiempo y su reputación pueda crecer.

1.3.1.3. Identidad Cultural

Podemos considerar a la Identidad Cultural con la palabra "cómo", esta palabra significa el potencial identitario, la personalidad y el estilo de la institución, que configuran la imagen pública y la reputación institucional en el imaginario social. A través de la cultura se percibe las experiencias y la conducta de la empresa, al ser ésta "acciones cultivadas" (Costa, J. 2009: 143), son percibidas por los stakeholders para que generen un sentido de pertenencia al compartir ciertos rasgos determinados.

1.3.1.4. Identidad Objetual

Según Costa (2010), es entendida como la identificación de la marca o de la empresa por medio de sus objetos o productos, es un factor diferencial en la construcción de la imagen. En estos objetos o productos se ven reflejados en la personalidad de la marca. Para los consumidores no son logos, colores o formas; es la experiencia que tienen con dichos productos; que pueden ser sensorial, emocional o una construcción mental que puede ser manipulada.

1.3.1.5. Identidad Ambiental

De acuerdo con Costa (2010), es la empresa misma como realidad arquitectónica, es decir, el edificio, fachada, puntos de venta, de atención y de gestiones, de servicio, de exhibición; mientras que para Sandra Fuentes (Costa, J. 2010), ésta es un como un espacio público y semipúblico, por lo tanto, la compañía debe mantener en armonía esa identidad, puesto que es su carta de presentación y, asegurar la calidad de los servicios es el reto de la organización.

Ya sea para Costa o para Fuentes, la identidad ambiental es el lugar en donde está la empresa, las sucursales, puntos de ventas o sedes; y debe estar acorde a la imagen corporativa global ya que comunica por medio de sus elementos como el diseño de los espacios, colores, iluminación, atención al cliente, ubicación entre otros.

1.4. IMAGEN CORPORATIVA

La palabra Imagen proviene del latín "*imago*" que significa imitación. Podemos definir a la imagen como la imitación de la realidad o su representación y ésta debe ser entendida como un hecho subjetivo. Al percibirlo, el individuo incluye un conjunto de atributos que conforman los valores de la organización, para Joan Costa; la imagen mental "es lo que queda en la memoria colectiva cuando todo ha sido dicho, visto experimentado y consumido" (Costa, J. 2009:213).

La gestión estratégica nombra a las representaciones mentales como: imagen de empresa, pública, corporativa e institucional, que podrían ser llamadas como Imagen Global compuesta por los valores tangibles e intangibles, estos últimos son los que producen mayores ventajas competitivas pero que son más difíciles de gestionar y controlar.

Ésta puede evolucionar y estabilizarse en el imaginario de la colectividad, haciendo que se convierta en un estereotipo que se manifiesta diariamente. Cuando se ha quedado impregnada en el cerebro de las personas, podríamos llamarla imagen mental, que es el resultado de la experiencia sensorial y psicológica de los individuos, de manera que logra producir significados y sensaciones.

Capriotti (2013) afirma que la Imagen Corporativa también puede ser definida como la estructura mental de la organización que se forman los públicos como resultado del procesamiento de toda la información relativa a la organización. Esta estructura es el conjunto de rasgos que se otorgan a la empresa. Es un conocimiento que nace y se realiza por parte de los stakeholders, podemos decir que la estructura mental es una disposición cognitiva que originará valoraciones.

Como lo afirma Capriotti, "la estructura mental son los sujetos donde se forma la imagen" (Capriotti, J. 2013:30), esos públicos son los que tienen un status u ocupan un rol determinado en la empresa. Al estar en mayor contacto con la empresa, este público tiene una percepción distinta de la información que se emite y la interpretan de distinta manera.

CAPÍTULO II: FORMAS DE COMUNICACIÓN

2.1. EL DIRCOM EN LA ACTUALIDAD

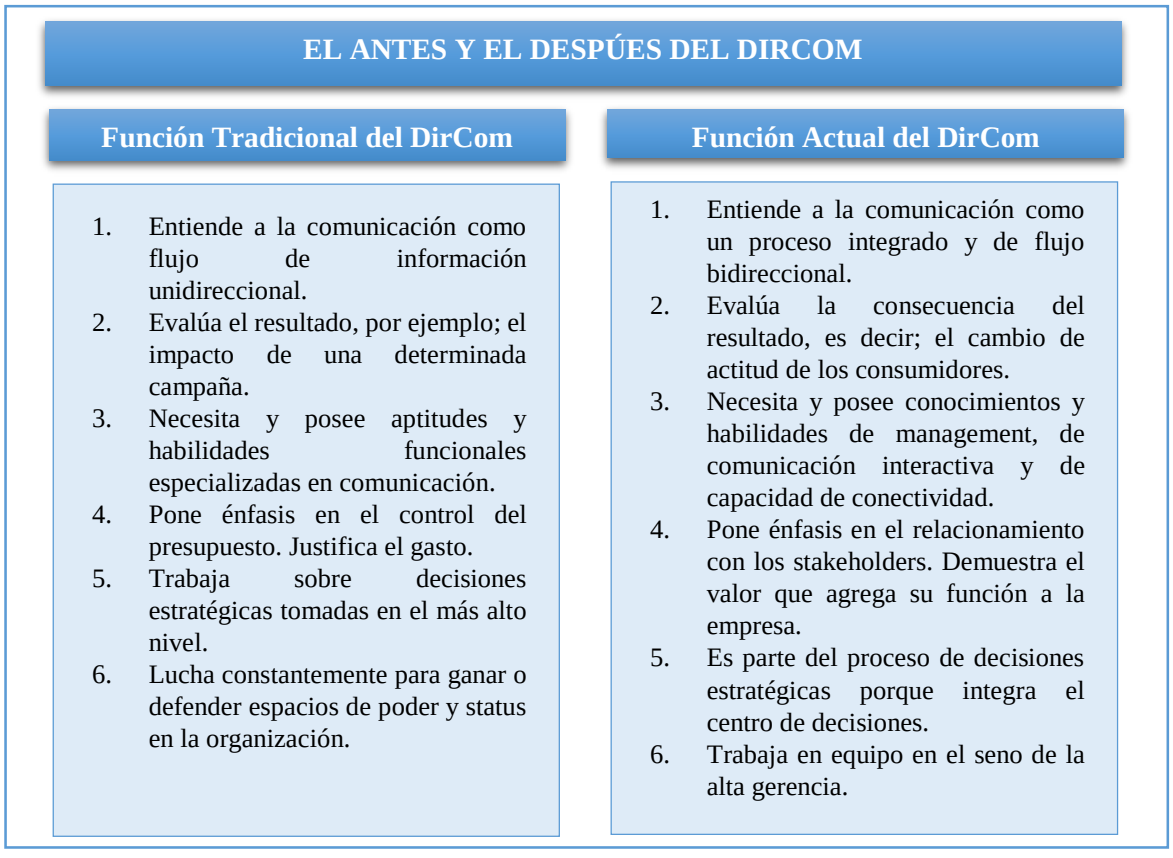
La economía de la información y su incidencia directa en la sociedad postindustrial o del conocimiento, la acelerada competitividad y la complejidad del mercado han evolucionado de manera que hace que antiguos modelos de producción queden obsoletos, dando paso al nuevo concepto de gestión que se basa en los servicios y valores intangibles de la empresa. En este contexto nace la idea de "integrar las comunicaciones" (Costa J, 2010:15) y tener un órgano que se encargue de dirigir todos los esfuerzos de la organización y en especial, aquellos relacionados con la publicidad y comunicación. De esta nueva visión nace la figura del DirCom cuya visión debe ser sistémica, integradora, una persona estratega y gestor de la comunicación.

Basados en Costa (2010) al hablar de los orígenes del DirCom, tenemos que remontarnos a los años 70, en Europa y Estados Unidos, en donde, aunque con concepciones diferentes, se empieza a hablar de la integralidad del manejo de las comunicaciones. En Estados Unidos, el industrialismo marcado por el modelo productivista-capitalista de Taylor y Ford; basado netamente en la jerarquía, la producción, el producto, en donde las personas eran consideradas como parte del proceso de producción y su presencia era dada únicamente por la elaboración de bienes. En Europa, el modelo que se empleaba era distinto, estaba inmerso en el sistema de calidad y el sector industrial se preocupaba por la estética de los productos, el bienestar de las personas y las relaciones sociales.

En este contexto, la comunicación de las organizaciones estaba marcada por la división del trabajo, fragmentación de los procesos reducidos a tareas y a la disolución de las relaciones de comunicación interna, en otras palabras; la comunicación implicaba una concepción vertical y unidireccional. Joan Costa (2010) señala a todos estos cambios de la ruptura del modelo productivista como el Big Bang del siglo XXI, en el que el DirCom nace de las necesidades de la empresa para gestionar e integrar los valores intangibles de la organización.

Antes del Big Bang del Siglo XXI, aproximadamente en el año de 1948, "la empresa vendía una identidad para crear en el mercado una imagen de marca bajo la responsabilidad del Jefe de Publicidad" (Costa, J. 2011:96). Esto significaba esfuerzos vanos, ya que una persona era la encargada de diseñar un producto comunicacional, otro en el envío de información externa, otro en el envío de información interna, es decir, que las tareas estaban distribuidas por doquier y el Jefe de Publicidad se encargaba someramente de designar las funciones a realizar. Después del Big Bang "La empresa comunica su concepto para crear en el mercado una imagen global bajo la responsabilidad del Director de Comunicación" (Costa, J. 2011:96), en otras palabras; bajo el DirCom, la dirección es central y única, con una visión y responsabilidad que debe canalizar y englobar a toda la organización. Para comprender de mejor manera la gestión de comunicación antes del DirCom, podemos observar en el gráfico N°4, la función tradicional del encargado de la comunicación frente la función del DirCom en las organizaciones de la sociedad del conocimiento.

Figura 4: Antes y después del DirCom.



Fuente: Costa, J. (2009). *DIRCOM ESTRATEGA DE LA COMPLEJIDAD. Nuevos paradigmas para la dirección de la Comunicación*. (pp.75). Barcelona. Universitat Autonoma de Barcelona Servei de Publicacions.

En el nuevo escenario institucional, el DirCom es un estratega, cuya visión es integral y global para que la práctica de la comunicación sea eficaz. Sea cual sea el ámbito en el que opera la empresa, es importante definir que "todo comunica" y que "la comunicación es acción y la acción es comunicación" (Costa, J. 2010:39). Esta acción es de la que él es responsable y su formación holística hace que toda la organización se integre para que los resultados obtenidos de la estrategia sean "resultados en forma de hechos como en forma de mensajes" (Costa, J. 2010:39), es decir que las acciones del DirCom deben ser tan fuertes como las de sus mensajes.

2.1.1. El perfil del DirCom

En toda organización existe proliferación de información y mensajes, además de cambios permanentes que marcan el desarrollo de la empresa. Debido a esta diversidad de contenido que se puede generar, es necesario que se implemente orden y control de la comunicación en la organización con el fin de evitar una mala gestión. Mantener ese orden mediante una guía o directriz, lleva a relacionarse no solo internamente sino externamente con sus públicos, mediante una persona capaz de planificar, dirigir y controlar todas las acciones de comunicación que se originan en la organización.

El perfil del DirCom consiste en un conjunto de rasgos fundamentales que forjan sus actitudes y aptitudes, debe ser abierto a lo nuevo, fuerte, creativo, analítico y líder. Tomemos en consideración que debe contar con: una formación académica específica para la gestión de contenidos; una formación empresarial que esté acorde a "las responsabilidades relativas al management, economía, investigación creativa y medición de gestión comunicativa" (Costa, J. 2010:84), además debe contar con conocimientos de los medios y marketing, así como conocer sobre el manejo de las TIC's y poseer una actitud autodidacta y abierta con el fin de aprender del entorno y relacionarse con toda la organización.

"El DirCom es un generalista (ve el todo y las partes) con el espíritu sistémico (ve los mecanismos secretos), además es polivalente porque es el único que cubre varias funciones globales, dentro y fuera de la organización" (Costa, J. 2010:84). De acuerdo con Joan Costa (2010), podemos afirmar que también es un consultor interno para las direcciones generales, diseña los planes estratégicos globales y proyectos. Joan Costa (2010) diferencia al DirCom

de un comunicador, señala que el primero es un estratega planificador y polifuncional que puede llegar a ser un comunicador institucional cuando asume el rol de portavoz.

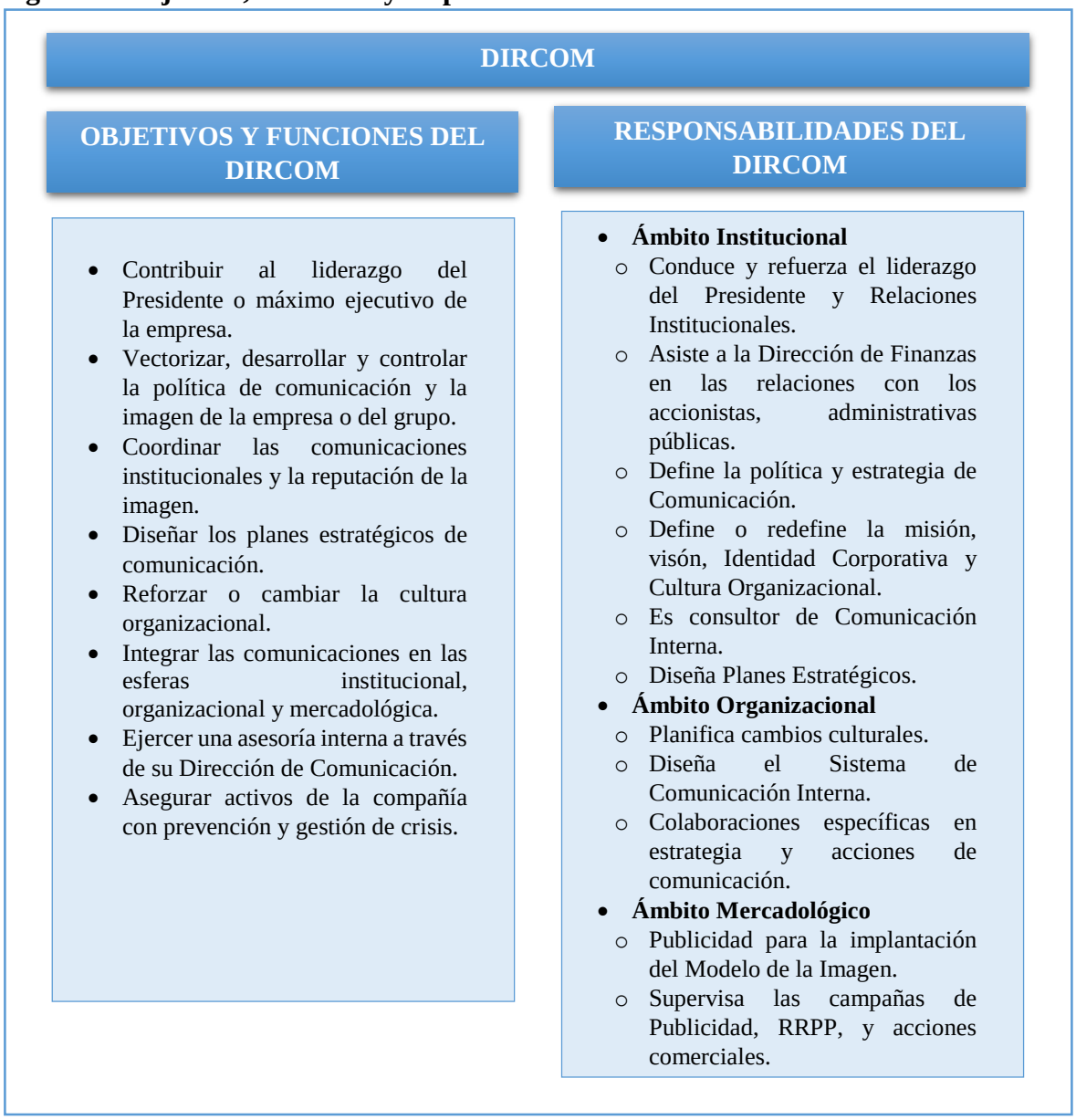
El Director de Comunicación es multifacético ya que su trabajo abarca todas las áreas de la organización, así como la interacción entre el entorno social y material, es ahí cuando actúa como consultor interno para "inyectar la cultura de comunicación" (Costa, J. 2010:76), pero la mayor parte del tiempo se la dedica a la Gerencia y las relaciones institucionales, aunque no se sitúa sobre la Alta Gerencia, o debajo de ella, su nivel en el organigrama tradicional es en la misma línea, es decir que como estratega global; va de la mano con la presidencia, vicepresidencia y directores para comunicar interna y externamente.

2.1.2. Objetivos y funciones y responsabilidades del DirCom

El DirCom, como lo hemos dicho anteriormente, es un estratega que debe planificar la comunicación y gestionarla íntegramente para que la imagen transmitida llegue a todo el público objetivo. Su labor como es la de articular todas las partes de la organización.

En el Gráfico N°5 se observa una descripción de los objetivos, funciones y responsabilidades, para entender como articula la identidad, cultura corporativa, comunicación interna y externa.

Figura 5: Objetivos, funciones y responsabilidades del DirCom.



Basado en: Costa, J. (2010). EL DIRCOM HOY. *Dirección y Gestión de la Comunicación en la nueva economía*: 87-88. Barcelona. Costa Punto Com.
Elaborado por**:** Jéssica Katherine Tamayo Ortiz

Es importante tener claros los objetivos y funciones que debe fungir, puesto que él es el estratega de la complejidad y el gestor de los activos intangibles. El DirCom es el director de comunicación, no obstante, esto no incluye la idea de que la persona se encierre en un departamento de la empresa y dirija al personal, todo lo contrario; su misión es transmitir la estrategia corporativa, planificar, gestionar la reputación corporativa y la imagen, las relaciones con los stakeholders, así como asesorar a los altos mandos de la organización. Las empresas han entendido la verdadera importancia, objetivos, funciones y responsabilidades

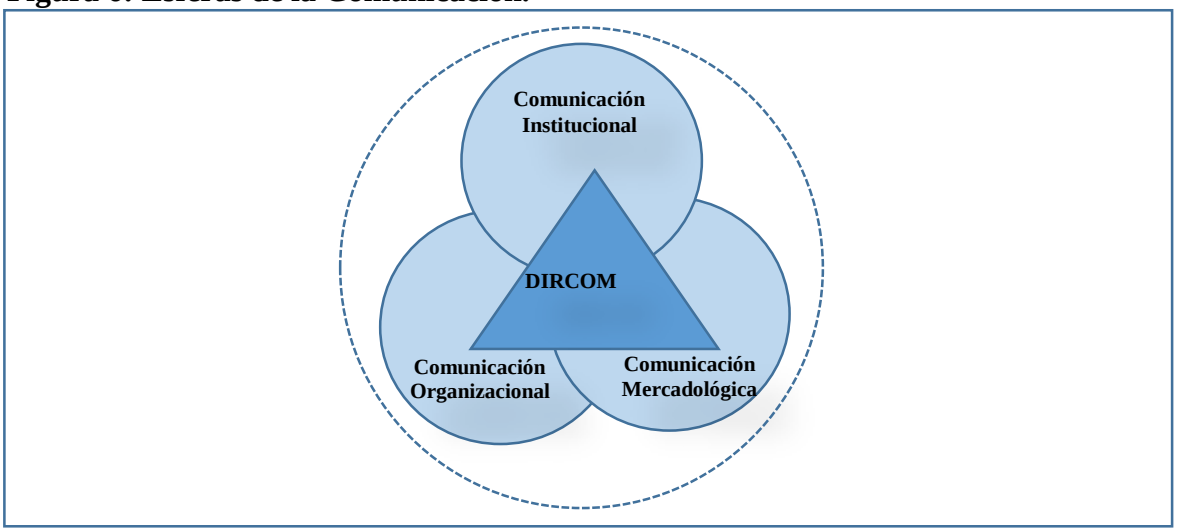
del DirCom y han dado paso a que un especialista en la materia dirija la imagen institucional para un posicionamiento global de la marca.

2.1.3. Las tres esferas de la comunicación

Es un modelo paradigmático descriptivo formado por tres esferas superpuestas, cuya intersección forma un triángulo, donde opera el DirCom. Éstas son las tres áreas estratégicas y operativas de la empresa y permiten organizar estrategias y planes de comunicación. Su clasificación está determinada por la regla de oro de la comunicación que "privilegia al receptor humano por encima del emisor, el mensaje y el medio" (Costa, J. 2010:68).

El triángulo, es el resultado de la combinación y es la motivación e intereses de los stakeholders en relación con la empresa; la cultura de base de cada grupo de público con los que se cuenta; y la actitud de partida, atención e imagen de la empresa. Para comunicar eficientemente, es necesario considerar estos ámbitos ya que los públicos demandan que los productos sean de su interés, que sea de atención, los motive y que posea su mismo lenguaje y valores.

Figura 6: Esferas de la Comunicación.



Fuente: Costa, J. (2010). EL DIRCOM HOY. *Dirección y Gestión de la Comunicación en la nueva economía*: 69 Barcelona. Costa Punto Com.

2.1.3.1. La Esfera de la Comunicación Institucional

Esta corresponde a la información de la Alta Gerencia, al estado mayor de la empresa que está compuesta por el Presidente o el máximo ejecutivo. Es la cúpula responsable de la estructura, el desarrollo y el futuro de la organización. Costa (2010) señala que los públicos externos son los stakeholders o públicos de interés, y usualmente tienen relaciones económicas y políticas, también afirma que los stakeholders son los empleados de la organización, éstos últimos, al ser parte interna de la empresa se integran en la siguiente esfera.

2.1.3.2. La Esfera de la Comunicación Organizacional

Se sitúa en el lado izquierdo y representa el ámbito organizacional interno, liderado por la dirección de Talento Humano. Esta esfera abarca todas las partes de la organización, se caracteriza porque todos comparten una misma filosofía corporativa, así como sus normas e informaciones. También se considera a los stakeholders internos que son los colaboradores de la organización.

2.1.3.3. La Esfera de la Comunicación Mercadológica

Ubicada al lado derecho, comprende el ámbito del marketing y es el tercer gran centro de acción. "Es la especificidad, las propiedades características de cada una de las tres esferas" (Costa, J. 2010:71). Incide directamente en el campo social, en donde tiene una interacción más directa con el mercado.

La importancia que cada una de ellas tiene dentro de la empresa, viene dada por la representatividad y las responsabilidades institucionales. La primera y principal está dada por su capacidad de generar imagen y reputación en los altos niveles sociales, mientras que las otras dos, son las que poseen influencia en el funcionamientos general de la empresa y por la capacidad de las dos en conjunto en el momento de regenerar imagen en sus relaciones con la comunidad. Cabe recalcar que las tres están unidas, dentro de la empresa funcionan como un todo, son mundos que se interconectan y trabajan en conjunto y dependen mutuamente; esa unión genera el triángulo que mencionábamos anteriormente y simboliza

la Dirección de Comunicación, el vértice significa la posición del DirCom, que depende de la esfera de la Comunicación Institucional, también representa la cabeza por ser el órgano que se dedica a las relaciones con los inversores, los medios o líderes de opinión, siguiendo el orden; las otras dos esferas representan los brazos, es decir, el apoyo de estas dos como portadoras y trasmisores de las líneas estratégicas de la esfera institucional, y de la imagen global de la empresa.

2.2. NUEVAS TENDENCIAS DE COMUNICACIÓN

La palabra Comunicación proviene del latín *communicatĭo, -ōnis* cuyo significado es la acción y efecto de comunicar o comunicarse (DRAE). Según Ocampo (2011) esta acción implica poner algo en común, con la finalidad de pasar de lo privado a lo público, mediante un código previamente establecido. Entonces, podemos entenderla como un conjunto de procesos de información por los cuales las empresas se permiten difundir o transmitir sus objetivos y una imagen estratégica, a un público determinado.

Frente a un mundo que se desarrolla aceleradamente cuya tecnología queda obsoleta con la misma rapidez, también debemos señalar que la comunicación ha evolucionado de manera que ahora es considerada como un eje transversal de las organizaciones, y de las relaciones humanas, de acuerdo con Joan Costa:

> *"La Comunicación es la acción de transferir de un individuo –o un organismo-, situado en una época y en un punto dado, mensajes e informaciones a otro individuo –u otro sistema- situado en otra época y en otro lugar, según motivaciones diversas y utilizando los elementos de conocimiento que ambos tienen en común" (Costa, J. 1999:62)*

Costa manifiesta que está acción es un proceso que a su vez es bidireccional, en donde el emisor y receptor se alimentan y retroalimentan para tener una comunicación efectiva, en otras palabras, la comunicación ha dejado de ser sencillamente la emisión de mensajes para pasar a tener un proceso de feedback y de interacción con los receptores. Como podemos ver, el hecho de que exista una interacción con el público objetivo, lleva a reestructurar la manera de hacer comunicación en las empresas, en la que un DirCom es un actor fundamental, y quien ejecuta nuevas tendencias de comunicación para lograr que el proceso sea más eficaz y eficiente.

Las nuevas formas de comunicación nos permiten llegar a esos públicos de manera más directa, diversificar los mensajes, evaluar los medios tradicionales y sobre todo adaptarse a las nuevas exigencias del mercado. Sánchez, J y Pintado T. 2010 indican que hoy en día, los nuevos soportes coexisten con los tradicionales, de manera que es más sencillo llegar a audiencias más frágiles, este acercamiento es posible por la comunicación 360°.

2.2.1. Comunicación 360°

Pensar en 360° es imaginar un círculo en cuya circunferencia se encuentran, en este caso de estudio, todos los aspectos de la comunicación: códigos, receptor, emisor, canales, técnicas, entre otros. Llegar a cada grado del círculo es pretender que la trasmisión correcta de información ocupe todos los espacios de la vida empresarial, de una manera sistematizada y organizada para que sea correctamente difundida. En definitiva, abarcar los 360° es integrar los procesos comunicativos y adaptarlos a las necesidades de los sectores de la empresa, de tal manera que desde el centro del círculo, que es el DirCom, trabaje para que las acciones lleguen eficientemente.

La comunicación 360° trata de gestionar de manera coordinada y planificada todas las vertientes de la organización, de manera que pueda captar las necesidades de las audiencias y responder inmediatamente, además de que es utilizada en las grandes empresas y está enfocada en los stakeholders internos y externos. De igual manera, se basa en el diálogo de las instituciones "que asumen un rol comunicador para generar conversaciones movilizando información con los públicos" (Sánchez, J y Pintado T. 2010:18).

Para Sánchez, J y Pintado T. (2010) contar con un sistema 360° es tener un modelo integral que pone de manifiesto a la empresa como un sistema vivo, dinámico y cambiante, que busca interacción con el fin de mantener un diálogo constante, informar, posicionar, persuadir, compartir y construir comunidad.

2.2.1.1. Comunicación Interna 360°

En la siguiente cita, Liliana Guevara Soto (CIESPAL, 2006), hace referencia a la participación que todos los colaboradores internos tienen en la comunicación, estas personas

que forman parte de una misma empresa están agrupadas y trabajan en distintas áreas. Al mantener distintas funciones, necesitan un eje que los dirija, y es la comunicación interna la que ha facilitado que esta relación entre colaboradores sea eficaz, y que al generarse en el interior de la empresa deba desarrollar una política consistente y dinámica que permita el conocimiento, fortalecimiento, participación de los grupos y coordinación de ambientes favorables para el trabajo.

> *"La comunicación interna es responsabilidad y compromiso de todos los colaboradores de una empresa y debe ser participativa. Hace varios años, aunque tímidamente, las empresas apostaron por la comunicación empresarial. Hoy, los resultados son favorables con relación a la motivación e integración de los empleados de las compañías, pues han logrado mejoras productivas, descenso en los índices de conflictos laborales y un ambiente de trabajo positivo, pese a la crisis que vive el sector" (CIESPAL. Soto, L. 2006:45).*

Como afirma Sánchez, J y Pintado T. (2010), la comunicación interna 360° inicia en el corazón de la empresa para luego proyectarse hacia el exterior mediante recursos y herramientas que den soporte a los procesos de la organización. La comunicación interna 360° ayuda a que todos estos procesos fluyan con naturalidad para que los públicos internos sean los principales partícipes y protagonistas de los objetivos empresariales.

La fórmula para involucrar a todo el personal de la organización, es mediante la comunicación 360°, que busca la satisfacción del empleado y que se mantengan atentos a los principios y valores de la compañía, así como a los avances, logros y planificaciones. De manera similar, los canales que se emplean en esta nueva concepción de comunicación, son similares a los tradicionales: revistas internas, manuales, videos, folletos, cartas, banners e intranet, y obviamente una periódica evaluación para conocer la gestión de la comunicación interna como medida de refuerzo o replanteamiento de la estrategia.

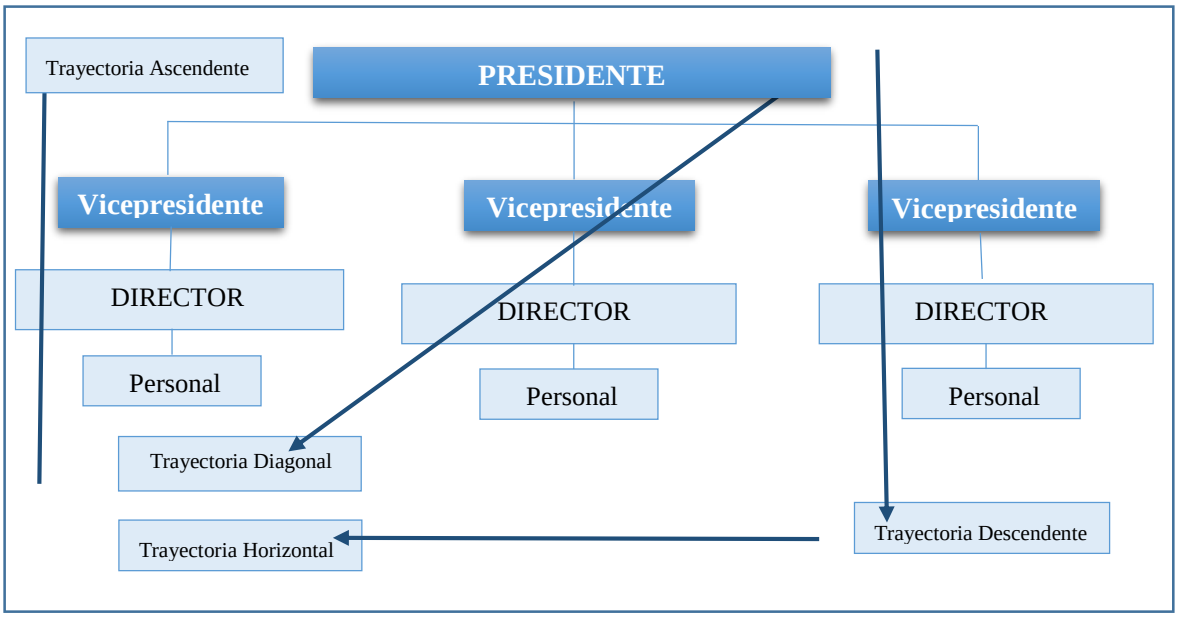
Shreinsohn (1998) menciona que "(…) el público interno es el primer público" (Sheinsohn, D. 1998:155), debemos tener primordial atención ya que estos públicos son la carta de presentación de la empresa y si hay conflicto interno, la implosión puede ocasionar terribles efectos en el balance de la empresa.

Existen canales de comunicación que pueden ser formales e informales, los primeros surgen a partir de la estructura organizacional ya establecida, los segundos surgen de la interacción natural que hay con los colaboradores y que no está planificada y tampoco depende del

organigrama “Rara vez los canales de comunicación formales satisfacen la necesidad de información de los miembros, para lo que ellos desarrollan otros canales alternativos e informales” (Sheinsohn, D. 1998:155).

El gráfico N°7, es una representación de los flujos que surgen a partir del organigrama. Éste grafico está plasmado por las líneas horizontales, verticales y diagonales que se conectan directamente con los distintos tipos de comunicación interna, cada una de ellas se rige a partir de la Alta Gerencia, las decisiones y flujos de información entre las diferente unidades existentes.

Figura 7: Canales alternativos de la Comunicación Interna



Fuente: (Sheinsohn, D. 1998:160. Dinámica de la Comunicación y la Imagen Corporativa.

2.2.1.1.1. Comunicación Descendente

Es el tipo más tradicional que se utiliza en las empresas, surge desde la alta gerencia y va descendiendo por los todos los niveles del organigrama. Poseer una adecuada comunicación de este tipo permite informar y dirigir las tareas a desarrollar, de igual manera, transmite instrucciones o actividades para cada uno de los colaboradores.

Ya que esta empieza desde los altos mandos, los mensajes emitidos deben ser claros, veraces, diversos e interesantes para los públicos a los cuales se está dirigiendo, por estos motivos,

los medios o soportes más utilizados para esta trayectoria son los métodos de sugerencias, jornada de despachos abiertos, notas de subordinados a superiores con respuesta obligatoria.

2.2.1.1.2. Comunicación Ascendente

Nace en la base de los empleados y se direcciona según las funciones del organigrama, al iniciar en los niveles más bajos, su recorrido está regido hacia las altas esferas de la organización, y permite comprobar la eficacia de la comunicación. El objetivo es favorecer el diálogo, reflexión y el análisis.

Toda empresa que apuesta por esta, también debe entender que la comunicación horizontal fortalece y estimula el diálogo, intercambio de ideas, retroalimentación, convenciones y demás eventos. Cabe recalcar que debe ser cotidiana, en donde se lleve un registro de las actividades, un cronograma y periódicamente ésta debe ser evaluada para conocer la opinión de las personas involucradas.

2.2.1.1.3. Comunicación Horizontal o Lateral

Se genera entre personas y áreas que se encuentran en un mismo nivel jerárquico y está enfocado más para los puestos de alta gerencia, ya que al estar en un mismo nivel; tienen mayores repercusiones en la empresa puesto que la toma de decisiones será netamente por parte de los directivos, de manera que la información se vuelve exclusiva para estos sectores, y resulta productiva ya que los empleados de un mismo rango pueden interactuar de manera más abierta y directa, permitiendo que la información sea más fiel y no produzcan errores, generando confianza entre los miembros del mismo rango.

2.2.1.1.4. Comunicación Diagonal

Tal vez la comunicación diagonal sea la más idónea, ya que integra a las personas y grupos que conforman la organización, de manera que el lenguaje que se emplea, es uno común y promueve acciones para incrementar el rendimiento, procesos de cambio, une al grupo y dinamiza la innovación empresarial.

Implementarla implica un gran reto de parte de la alta gerencia, ya que ésta debe comprometerse a reconocer y difundir la cultura corporativa en todos sus empleados, hacer flexibles los accesos de la información en toda la estructura para que la interacción sea participativa y se difunda mediante equipos de trabajo, de gestión, auditorías internas y círculos de calidad.

2.2.1.2. Comunicación Externa 360°

La comunicación externa 360° se presenta en la empresa cuando tiene una relación directa con los stakeholders, conoce sus necesidades, la gestiona de una manera eficiente mediante la realización de campañas que integren los hábitos de consumo, costumbres y medios transmisión que los usuarios ya conocen; manejarla no es limitarse a salir en los medios públicos y tener una fuerte representatividad, si bien es cierto que el ámbito mediático es importante, no es una condición *sine qua non* que para que la empresa no pueda existir.

Su gestión implica dar a conocer los productos con los que cuenta, con el fin de que estos entren en el mercado y sean preferidos por los consumidores. El mensaje con el cual se trata de llegar al público externo debe tener coherencia con la comunicación interna, de esta forma la empresa no solo reforzará la imagen institucional, sino también la cultura corporativa.

> *En este contexto, se define la marca desde una doble perspectiva: por un lado, entendida como el conjunto de aspectos que engloba valores, emociones, personalidades, experiencias, y percepciones. Y también se puede definir como un activo empresarial vinculado a la empresa que se relaciona con los siguientes conceptos: competitividad, liderazgo, rentabilidad, innovación, internacionalización o reputación empresarial. (Sánchez, J y Pintado T. 2010:24).*

Todos estos activos también se los puede señalar como intangibles, que tienen un significado para los stakeholders que lo perciben por medio de la comunicación externa de la empresa, y que generan un vínculo con la misma. Hoy en día, estas formas han evolucionado gracias a las nuevas tecnologías que han permitido que los mensajes sean trasmitidos por diversos medios y soportes publicitarios mediante una estrategia que debe mantenerse vinculada con la imagen de la empresa y que tiene mayor interacción, o feedback.

Esta vinculación, que se da en el manejo de la comunicación externa, también debe prever un plan de crisis, cuya principal estrategia sea la implementación de una cultura fuerte y

ejemplar desde los altos niveles de la organización. Para Costa (2010), enfrentar situaciones de riesgo debe tener una fórmula cuya conducta ética, cultura integradora, buenas relaciones y controles de los procesos, estén siempre presentes con el fin de prevenir situaciones que puedan comprometer la imagen y reputación.

2.3. COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA

Para Eugenio Tironi y Ascanio Cavallo (2011), la comunicación estratégica "nace y se desarrolla en sociedades donde conviven un sistema político democrático y una economía abierta de mercado" (Tironi E y Cavallo A. 2011:48). Lo que quiere decir que surge en base a la planificación, e iniciativa de los grupos de interés, lo que supone un cierto grado de libertad de las personas y de los mercados a la hora de decidir, también es descrita como una práctica que debe encargarse de gestionar y mejorar la imagen de las organizaciones, sea cual fuera el ámbito en el que éstas se desarrollan.

> *"Comunicación Estratégica es la práctica que tiene como objetivo convertir el vínculo de las organizaciones con su entorno cultural, social y político en una relación armoniosa y positiva desde el punto de vista de sus intereses" (Tironoi E, Cavallo A. 2011:30)*

Como en cualquier ámbito de la vida, la correlación entre ambas partes debe ser fundamental y equilibrada para brindar bienestar y gestionar integralmente la marca, además de proyectar la identidad en una imagen que genere confianza, con el fin de transmitirla adecuadamente.

> *"La comunicación estratégica es la interactividad, una hipótesis de trabajo para asistir en los procesos de significación, los produzca una empresa o cualquier otro sujeto social. Es una visión compleja de los proceso comunicacionales, radicalmente opuesta a las posturas mecanicistas y fragmentarias" (Scheinsohn, D. 2009:91)*

El enfoque de Scheinsohn (2009) permite gestionar esa comunicación fragmentaria, en la que solo se exponían los mensajes, el producto y en dónde encontrarlos para que en la práctica de comunicar, exista una vinculación empresarial con el entorno cultural y esta relación sea armoniosa y positiva para las dos partes. Además que su función recae en que debe ser implementada, ya que proyecta la identidad, ayuda a posicionar la imagen, alcanza los propósitos, enfrenta una crisis gestionando de manera integral la marca y articula la comunicación táctica en una estrategia general, es decir, engloba la publicidad, promoción,

difusión, lobbying de una manera delineada, en un sistema que articula todas estas denominadas comunicaciones tácticas.

Los dos ámbitos primordiales que la comunicación estratégica opera son: dentro de la comunicación interna y externa: Daniel Scheisnohn afirma que "La relación entre la cultura corporativa y la comunicación interna es bidireccional, de mutua influencia" (Scheinsohn, D. 2009:69). Al mantener esa mutua influencia, la comunicación interna es la que estructura y dinamiza a esa cultura corporativa y la legitimiza, al mismo tiempo que si se posiciona internamente, también se podrá posicionar externamente; el logro de dinamizar a esa cultura y posicionarla se lo debe a este tipo de comunicación que actúa en diversos niveles de acción: estratégico, logístico, táctico y técnico.

A nivel estratégico, nos permite conocer a dónde se quiere ir y el lugar donde nos encontramos. A nivel logístico, hace una aproximación cognoscitiva de la organización que permite orientar la producción y mantenimiento de los recursos. Para Scheinsohn, D. (2009), el nivel táctico, como ya se lo mencionó anteriormente, hace referencia a los medios para alcanzar la estrategia, que son las herramientas de comunicación; mientras que el nivel técnico hace referencia a las operaciones que se realizarán mediante el uso de las herramientas tácticas.

Un modelo de este concepto propuesto por este autor posee limitaciones como cualquier otro, la ventaja es que presenta datos significativos dentro del proceso comunicacional corporativo. Es este modelo el que hace que la comunicación sea un proceso dinámico y que esté en constante movimiento. Al implementarla dentro de la organización, significa contar con un eje de gestión que dinamiza la productividad y competitividad, retomando los objetivos para reajustarlos y proyectarlos al futuro y crear nuevas capacidades competitivas, fortalecer la identidad y la imagen frente a las comunidades.

Para Francisco Garrido, "Rearma el quehacer de la organización en pos del futuro o cambia las ópticas de la acción que se están realizando para romper con la inercia" (Garrido, F. 2000:80). Romper la inercia refiriéndose a eliminar la baja competitividad y que la organización adquiera la capacidad de plantear proyectos que aporten a la sociedad de manera positiva, y que la gestión sirva para crear y mantener lazos con los planes estratégicos

definidos para tener un mayor contacto e interacción con el fin de orientar y unificar a los posibles consumidores, consiguiendo resultados de alta rentabilidad para la empresa según los objetivos que se haya trazado.

2.4. DETERMINACIÓN DE PÚBLICOS.

El análisis interno tiene como fin conocer la estructura de la organización, es un logro y beneficio que ésta conozcan sus debilidades, oportunidades y genere un cambio en pro de los empleados. Lamentablemente, no todas deciden hacer un análisis externo en la que se determinen las características de los públicos vinculados y a la competencia que éstos tienen.

Para Paul Capriotti (2013), el objetivo de realizar un análisis externo de los públicos es**:** "obtener la suficiente información sobre los Públicos, la competencia y sobre la imagen corporativa para poder tomar decisiones acerca del Perfil de Identificación Corporativo que utilizará la organización" (Capriotti, P. 2013:170). Este análisis externo busca realizar el análisis de los públicos de la organización, investigarlos e identificar los vínculos que tiene, así como sus características y la necesidad de información que requieren para que la organización maneje el contenido que será difundido con el fin de que el público externa entienda, asimile y se apropie del mensaje.

El Análisis de los Públicos de la Organización, propuesto por Capriotti (2013), está compuesto de tres partes: a) El Estudio de la Estructura de Públicos de la organización; b) El Estudio de la Infraestructura de los Públicos de la compañía; y c) El estudio de las características de cada uno de los públicos.

2.4.1. Estructura de Públicos de la organización

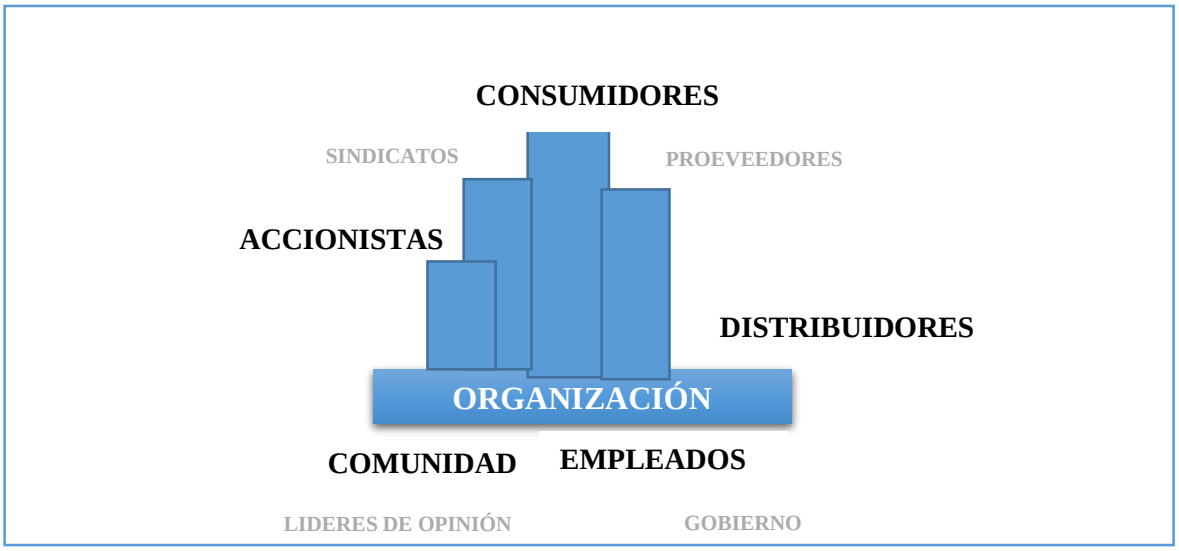
La importancia de definir a los públicos, como bien dice Capriotti (2013), es conocer las similitudes entre ellos para poder cubrir las necesidades identificadas, con el fin de satisfacer a los clientes y alcanzar los objetivos de la compañía. Dependiendo de sus características, productos y objetivos; se definirán los públicos a los cuales se dirige, dependiendo de la relación de cada persona con la organización, debemos indicar que el grupo meta tendrá

diversas expectativas o necesidades y a partir de éstas se formará la imagen corporativa de la organización.

> *"Definiremos como Públicos de una organización a todos los grupos de personas que tienen algún tipo de interés similar entre ellos con respecto a una organización, y que pueden afectar el funcionamiento o el logro de los objetivos de la compañía" (Capriotti, P. 2013:172).*

La Estructura de Públicos es el conjunto de personas con los que cuenta la compañía o puede llegar a tener relación; de esta manera, entendemos que todos deben determinarlos con el fin de conocer el nivel de interacción y verificar aquellos que son clave para la organización, es decir, aquellos públicos potenciales y prioritarios que pueden influir directamente.

Figura 8: La Organización y sus públicos.



Fuente: (Capriotti, P.2013: 172. Planificación Estratégica de la Imagen Corporativa. Málaga. IIRP Instituto de Investigación en Relaciones Públicas.

En el Gráfico N°8 se explica la manera en que la organización está rodeada por diversos públicos, pero los nombres en negrita indican los grupos de interés de la organización, determinar estos públicos clave no siempre significa que vayan a ser los mismos ya que dependiendo de las carencias, los públicos que creíamos prioritarios se pueden volver secundarios, por ello es importante analizar, para cada momento los públicos claves para cada función.

Definirlos le permite a la empresa dirigir sus recursos y acciones de forma adecuada y eficaz, de manera que pueda incidir su actividad en la de los públicos clave para que generen una imagen positiva de la organización.

2.4.2. El Estudio de la Infraestructura de los Públicos de la compañía

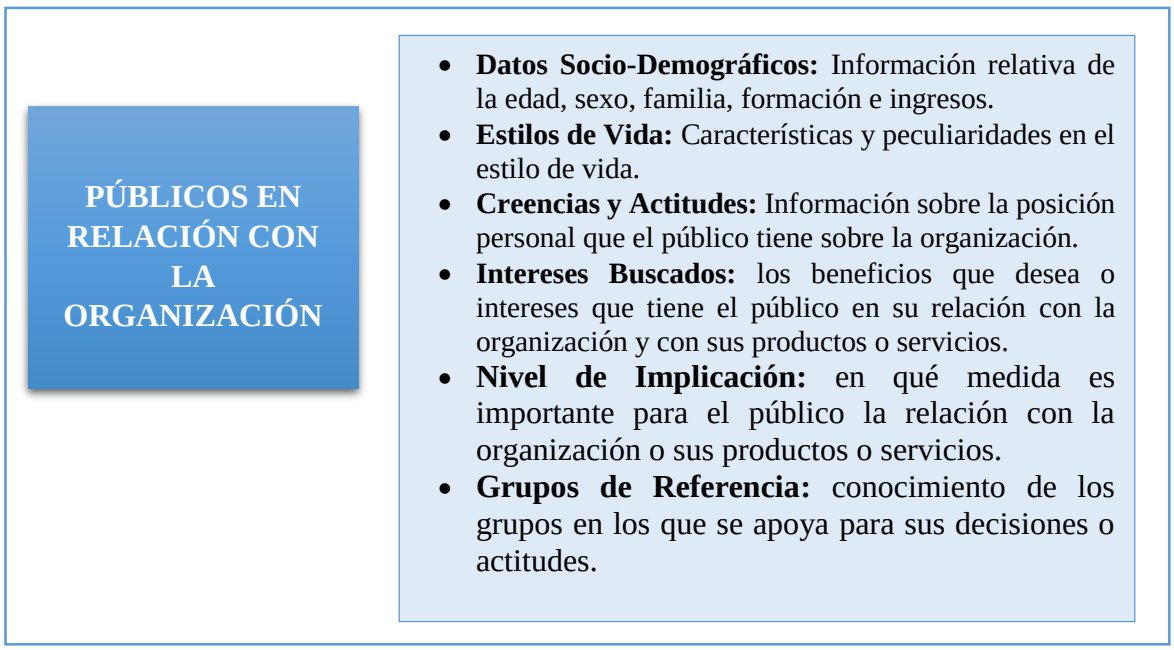
Por medio de la infraestructura de los públicos, lo que busca la compañía es saber por qué medios, próximos o fuentes, tienen información; en relación con los productos, beneficios y alcances. Estudiar y reconocer la infraestructura de los públicos ya identificados de la empresa, permite construir un esquema de información e influencia de cada público, lo que permitirá determinar los flujos de información que se producen en los diversos públicos.

Para la organización, esto representa reconocer los niveles de interacción entre los públicos de la compañía, además de tener en cuenta a los posibles grupos meta, por ejemplo: la organización reconoce a los líderes de opinión como generadores de influencia en sus grupos meta, al igual que los medios de comunicación especializados.

2.4.3. El estudio de las características de los públicos

Conocer los grupos objetivo o meta a los cuales la organización se dirige y establecer la infraestructura por la que éstos se alimentan de información, es una parte del análisis de los públicos, razón por la cual, es importante conocer las características de los mismos para identificarlos de manera general hacia sus particularidades, como pueden ser: nivel demográfico, social, económico y cultural, para que ello permita comprender cada grupo y que la organización sepa proyectar su imagen de manera eficaz.
En el gráfico N°9 se visualizan los aspectos de cada público de acuerdo a su nivel Socio-demográfico, estilos de vida, creencias, actitudes e intereses buscados.

Figura 9: Características de los Públicos de acuerdo a la situación de partida en relación con la organización.

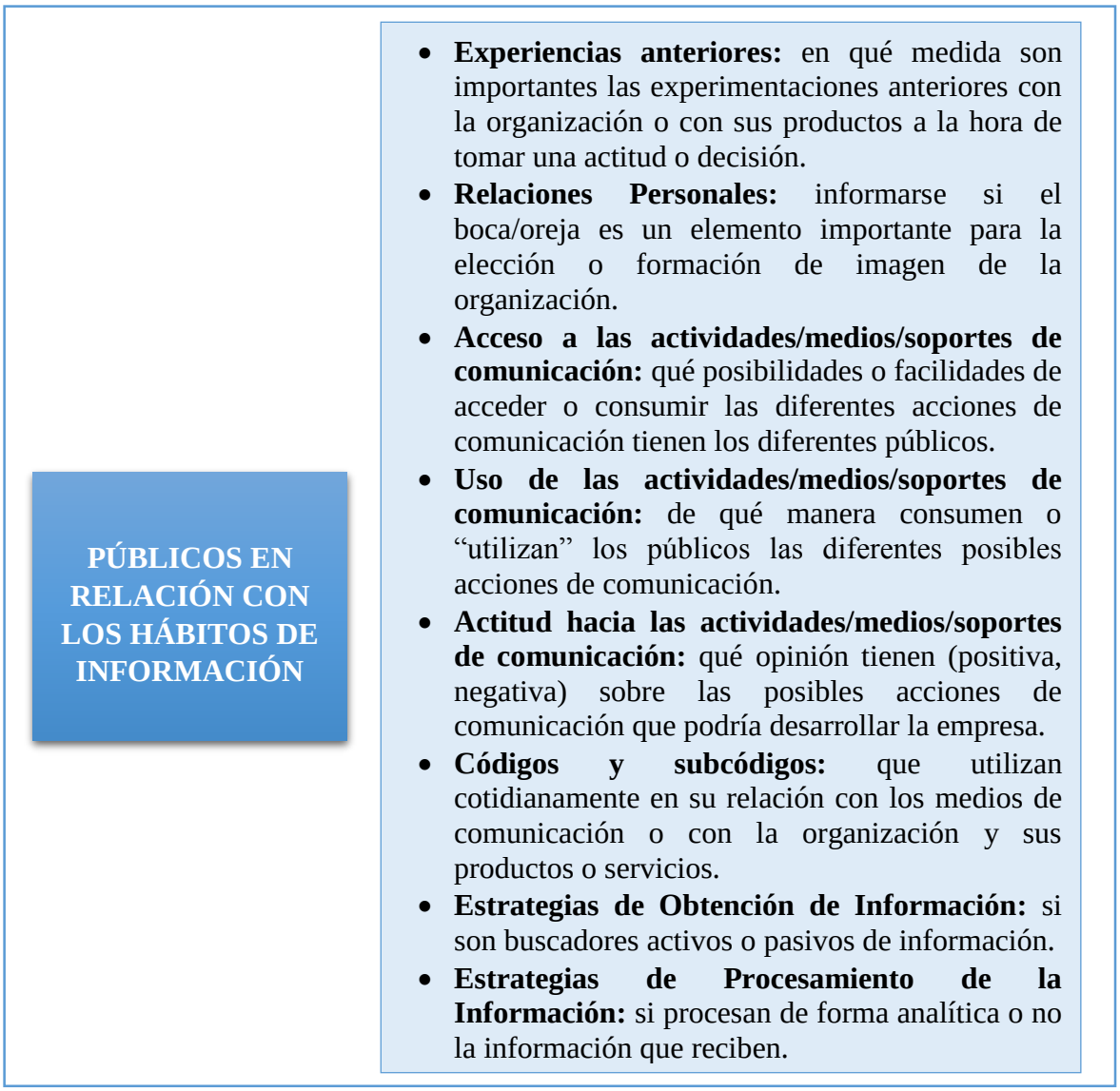


Fuente: (Capriotti, P.2013: 175. Planificación Estratégica de la Imagen Corporativa. Málaga. IIRP Instituto de Investigación en Relaciones Públicas.

El Gráfico N°10 permite visualizar los aspectos de los públicos de acuerdo a la situación de partida en relación con la organización, es decir, poseer información aproximada de los públicos, características generales, posición que los públicos tienen con respecto a la organización pero desde una perspectiva general.

De este tipo de información, que contiene las características de los públicos, podremos definir el perfil de los grupos meta a los que la organización se dirige, con ello lograremos clarificar las peculiaridades de los públicos para poder influir en la decisión de los compradores y en la imagen corporativa de la empresa.

Figura 10: Características de los Públicos de acuerdo a los hábitos de información.



Fuente: (Capriotti, P.2013: 176. Planificación Estratégica de la Imagen Corporativa. Málaga. IIRP Instituto de Investigación en Relaciones Públicas.

2.4.4. Mapa de Públicos

Fuentes Sandra (Costa, J. 2005), de manera similar que Capriotti, señala la importancia de conocer e identificar los públicos con los que la organización trabaja y crea un diálogo. Para ello propone realizar un Mapa de Públicos que se divide en tres etapas y que de manera resumida lo podemos ver en el Gráfico N°11.

2.4.4.1. Inventario de los destinos

Esta es la primera etapa para la realización del mapa de públicos en la cual se identifican los públicos con los cuales la organización mantiene o debería tener una interacción continua y fuerte, y se segmentan en destinos de comunicación interna, marketing y entorno. Esto se hace de tal forma que le permita a la organización especializar sus acciones de información y de comunicación de acuerdo con el perfil. Además, cada segmento se divide en los diferentes tipos de comunicación que se deberían llevar a cabo con cada uno. Por ejemplo, el segmento de públicos tiene una división de comunicación de opinión pública, que cubre a los medios de comunicación masiva y los ciudadanos en general.

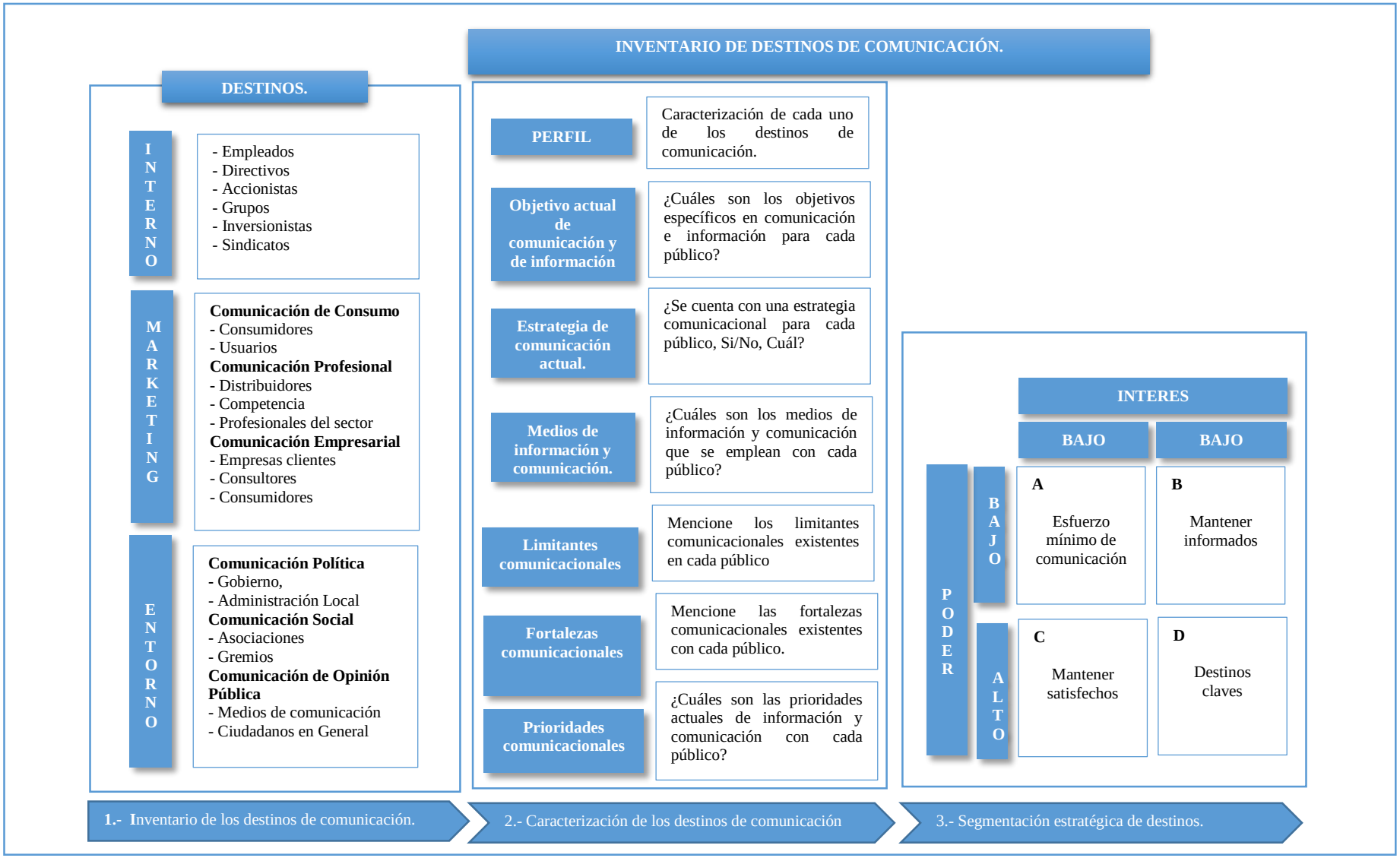
2.4.4.2. Caracterización de los destinos

Una vez identificados los públicos, se caracteriza cada uno describiendo su perfil y el objetivo actual de comunicación e información. Se identifica si existe una estrategia de comunicación que lo cubra, y se hace un inventario de los medios de información y espacios de comunicación que se emplean con cada público. A partir de esto, se extractan las limitantes y fortalezas comunicacionales para priorizar las futuras acciones específicas con cada destino. (Costa, J (Ed). (2005). Fuentes, S.MIC Mapa Integral de comunicación)

2.4.4.3. Segmentación estratégica de los destinos

Al contar con el inventario y caracterización de los públicos-destino, el siguiente paso es segmentarlos estratégicamente de acuerdo con el nivel de interés en cada uno de ellos, para involucrarlos en las acciones estratégicas y en el nivel de poder e influencia que poseen para que el plan de comunicación sea exitoso. (Costa, J (Ed). (2005). Fuentes, S.MIC Mapa Integral de comunicación)

Figura 11: Inventario de destinos de comunicación



Fuente: Costa, J (Ed). (2005). Fuentes, S.*MIC Mapa Integral de comunicación. Master Dircom: Los profesores tienen la palabra*:58. Bogotá. European. Communication School.

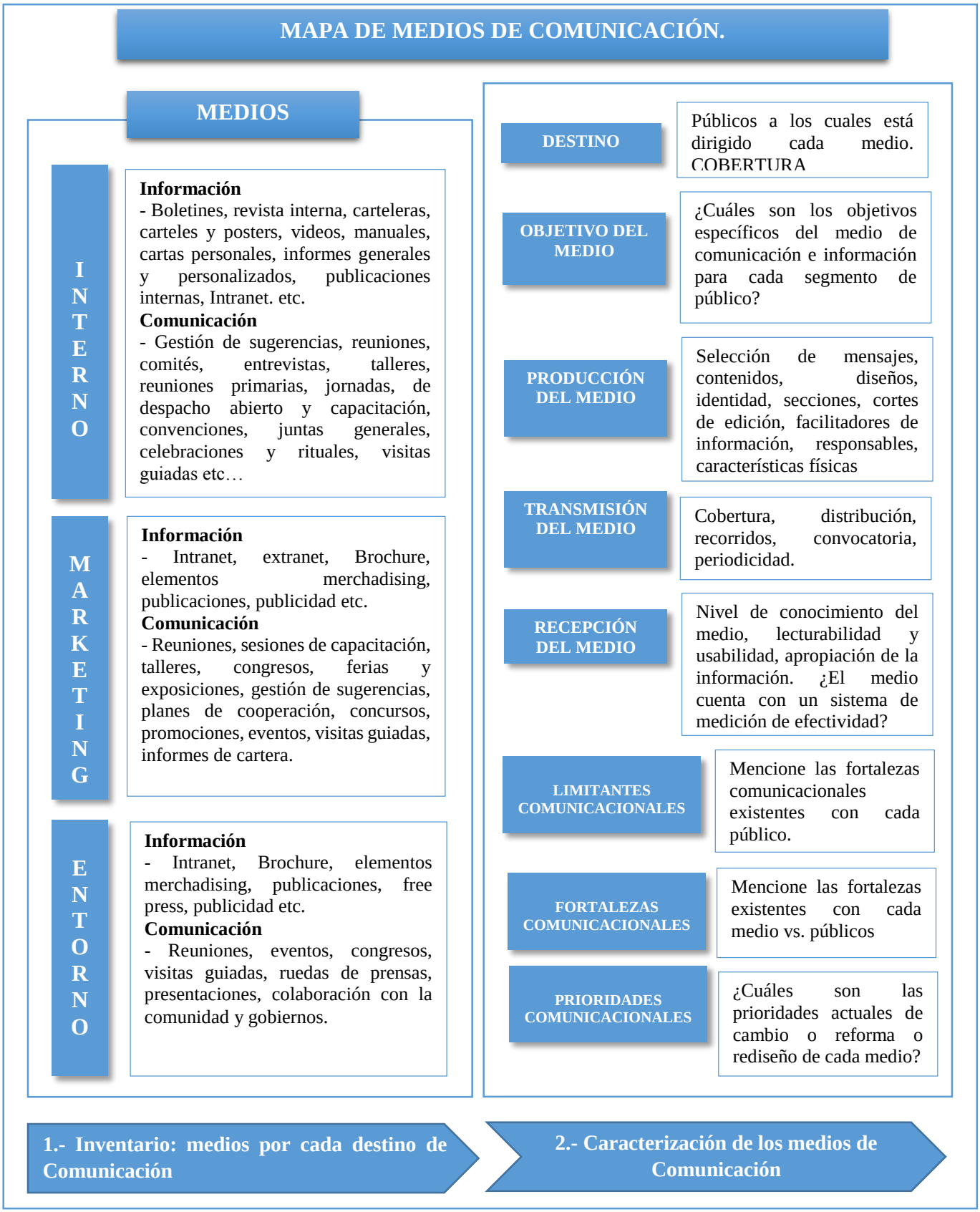
2.4.5. Inventario de Medios de Comunicación

De manera similar que el inventario de públicos, el inventario de medios de comunicación permite evidenciar los medios con los que cuenta o debería contar la organización para gestionar la información y comunicación, e identificar el medio más idóneo para cada público, mediante la evaluación de la pertinencia y el nivel éstos puedan tener. La información del Gráfico N°12 permite al DirCom caracterizar cada medio en relación con los objetivos, su proceso de producción, transmisión y recepción, y sobretodo, permite identificar los limitantes y fortalezas de diseño, contenido y efectividad.

Tanto los mapas de públicos como de medios, permiten visualizar la diversidad de información que estamos manteniendo en uno u otro segmento. Es casi imposible llegar a cubrir todos los públicos potencialmente clave, ya que cada grupo meta tiene diversas expectativas e intereses, y contar con una matriz ayuda a segmentar cada público y medio; con el fin de determinar las mejores formas de llegar al consumidor y satisfacerlo. Si bien es cierto que un mapa es una abstracción y no reproduce ni abarca toda la zona, afirmamos que nos permite elaborar una lectura a través de los elementos más relevantes, en el caso del mapa de medios de comunicación, podríamos señalar que los destinos internos tienen menor o mayor prioridad que el entorno al cual la empresa se está dirigiendo.

Es importante construir inventarios de públicos y medios porque al segmentarlos, dividirlos y desmenuzarlos hasta su mínima expresión, podemos esclarecer el escenario comunicacional y podemos diseñar una estrategia comunicacional que cuente con los elementos más relevantes, intereses y que permita reforzar los canales y el vínculo con cada público.

Figura 12: Mapa de medios de comunicación.



Fuente:(Costa, J (Ed) (2005). Fuentes, S.MIC Mapa Integral de comunicación: 60.

CAPÍTULO III: CORTE NACIONAL DE JUSTICIA

El Capítulo 3, es un recorrido por el máximo órgano de justicia en Ecuador, cuya información fue obtenida de su página web www.cortenacional.gob.ec, mientras que los antecedentes de la organización; de la tesis Propuesta comunicacional para mejorar el clima laboral de la CNJ del señor Pablo Cisneros Pazmiño.

3.1 CORTE NACIONAL DE JUSTICIA

La Corte Nacional de Justicia es un órgano de relevancia; así la disposición constitucional, se refiere en los siguientes términos:

> *"La Corte Nacional de Justicia estará integrada por juezas y jueces en el número de veinte y uno, quienes se organizarán en salas especializadas, y serán designados para un periodo de nueve años; no podrán ser reelectos y se renovaran por tercios cada tres años. Cesarán en sus cargos conforme a la ley. (…)*
> *Existirán Conjuezas y Conjueces que formarán parte de la Función Judicial, quienes serán seleccionados con los mismos procesos y tendrán las mismas responsabilidades y el mismo régimen de incompatibilidades que sus titulares.*
> *La Corte Nacional de Justicia tendrá jurisdicción en todo el territorio nacional y su sede estará en Quito." (Corte Nacional de Justicia, 2014)*

La norma básica que regula la actuación de la Corte Nacional de Justicia, aparte de la Constitución de la República, es el Código Orgánico de la Función Judicial, la cual contiene la regulación básica de las funciones, organización, estructura, principios; y, formas de acceso a la condición de Juez y Conjuez Nacional.

La Corte Nacional de Justicia ejerce sus funciones enfocadas al interés público tutelado por la Constitución de la República, ello tiene lugar en:

- Conocer los recursos de casación, de revisión y los demás que establezca la ley.
- Desarrollar el sistema de precedentes jurisprudenciales fundamentando en los fallos de triple reiteración.
- Conocer las causas que se inicien contra las servidoras y servidores públicos que gocen de fuero.
- Presentar proyectos de ley relacionados con el sistema de administración de justicia.

3.2 ANTECEDENTES

La Corte Nacional de Justicia es el máximo organismo que regula la administración de justicia en Ecuador y su historia nace desde el proceso de emancipación que surge en América Latina con el Primer Grito de Independencia el 10 de agosto de 1809. Su formación inicia con 12 Senadores o Ministros distribuidos en dos Salas: Civil y Criminal.

El Senado era regido por un Gobernador que vigilaba la seguridad de la sala civil, mientras que la sala criminal era regentada por un alterno al Gobernador. Cada una de estas salas contaba con un fiscal propio y un Agente Fiscal, además, existía un protector general de indios y un Alguacil mayor de la corte.

A partir de septiembre de 1810, se conformó el Tribunal Supletorio de Justicia que fue conformado por cuatro Magistrados, adicionalmente, se instauró la Secretaría de Gracia y Justicia como órgano dependiente de la Junta Superior de Gobierno, a estos cargos fueron añadidos Conjueces, un secretario relator, dos oficiales mayores de cámara, un Fiscal y un protector general de indios.

Con la aprobación de la Constitución del Estado del Reino de Quito en febrero de 1812, se crea el Supremo Congreso que tuvo una corta duración pero que fue considerado uno de los tres poderes.

Con el nacimiento de la república en 1821 se pública la constitución de Cúcuta y se establece el Poder Judicial, siendo la Ley sobre la organización de los Tribunales y juzgados, así queda instaurada la Corte Superior de Justicia, con sede en Quito, paralelamente a esto, el Mariscal Antonio José de Sucre, funda la Primera Corte Superior de Justicia, con sede en Cuenca, el 26 de marzo de 1822.

El 11 de septiembre de 1830, en Riobamba se aprueba la Constitución del Estado de Ecuador en la República de Colombia y se determina que la justicia debe ser administrada por una única Corte y establece que ésta debe estar en la capital de Ecuador. El nombre de Corte Suprema de Justicia aparece por primera vez en la Constitución Política del 30 de Julio de 1835.

Con la aprobación de la Constitución de Montecristi, en el 2008, se determinó que la Corte Suprema de Justicia pase a llamarse Corte Nacional de Justicia.

3.3 FILOSOFÍA CORPORATIVA

3.3.1. Misión

Administrar justicia en el ámbito de sus competencias, de manera independiente, imparcial, responsable, diligente y proba, respetando estrictamente los principios generales del derecho, las normas constitucionales, internacionales y legales del ordenamiento jurídico ecuatoriano, con el fin de garantizar, a través de criterios jurisprudenciales uniformes, motivados y congruentes, el ejercicio de la justicia, la seguridad jurídica y la igualdad ante la Ley.

3.3.2. Visión

Ser una institución independiente, confiable y legitimada por la prestación eficiente, eficaz, moderna y transparente del servicio público de administración de justicia, reconocida por la comunidad como el órgano jurisdiccional del Estado comprometido con la aplicación estricta, uniforme y humanista de la Constitución, la normativa jurídica internacional y las leyes.

3.3.3. Valores

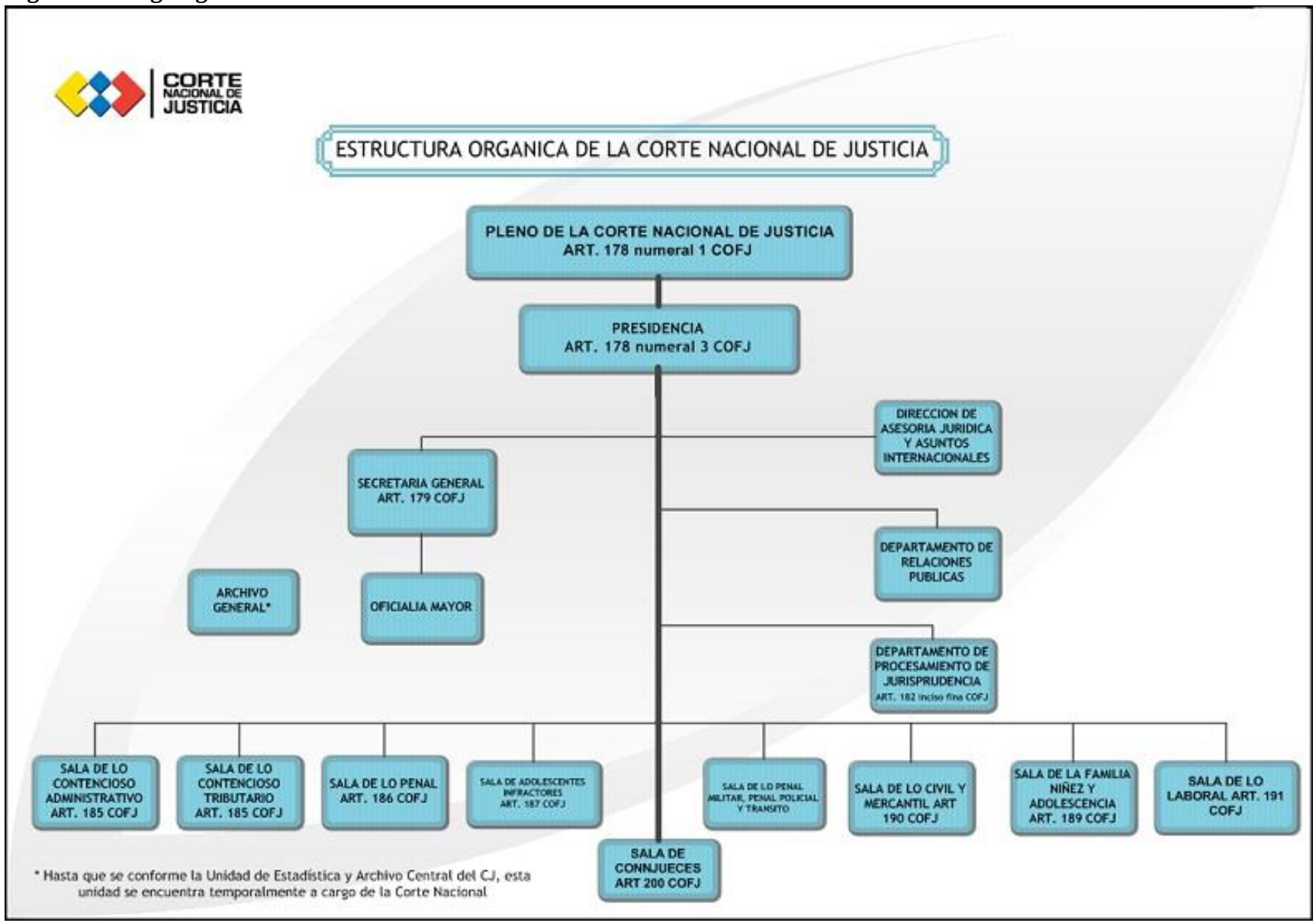
- Imparcialidad
- Probidad
- Humanismo
- Disciplina
- Calidad
- Transparencia
- Modernidad

3.3.4. Principios

- Justicia
- Bien Común
- Seguridad Jurídica
- Independencia
- Igualdad

3.4. ORGANIGRAMA

Figura 13: Organigrama de la Corte Nacional de Justicia.



Fuente: Corte Nacional de Justicia, Información on-line. Recuperado de http://www.cortenacional.gob.ec/cnj/ el 13 de noviembre de 2014.

3.5. SERVICIOS

3.5.1. Pleno de la CNJ

El Pleno de la Corte Nacional de Justicia de conformidad con lo dispuesto en la Constitución Política de la República, en el Código Orgánico de la Función Judicial y en otras leyes cumple con varias funciones:

- Desarrollar el sistema de precedentes jurisprudenciales fundamentado en los fallos de triple reiteración.
- Expedir resoluciones en caso de duda u obscuridad de las leyes, las que serán generales y obligatorias, mientras no se disponga lo contrario por la Ley, y regirán a partir de su publicación en el Registro Oficial.
- Conocer los recursos de casación, de revisión, los demás que establezca la ley, las causas que se inicien contra las servidoras y servidores que gocen de fuero, dirimir los conflictos de competencia entre salas especializadas de la Corte Nacional de Justicia y juzgar a los miembros de la Corte Constitucional por responsabilidad penal de acción pública, de conformidad con lo que dispone el artículo 431 segundo de la Constitución.
- Discutir, aprobar y presentar por medio de su Presidenta o Presidente a la Asamblea Nacional proyectos de ley relacionados con el sistema de administración de justicia.

3.5.2. Presidencia de la CNJ

El Presidente de la Corte Nacional de Justicia, ostenta la representación de la Función Judicial, es el encargado de orientar el servicio y el trabajo que presta el máximo Tribunal de Justicia del País, así como conducir las relaciones con las demás funciones e Instituciones del Estado.

Es elegido por las Juezas y Jueces titulares de la Corte Nacional de Justicia dentro de la primera quincena del periodo correspondiente, a través de un sistema de votación escrito y secreto. El mandato de Presidente de la Corte Nacional, tiene una duración de tres años;

y puede ser subrogado en caso de impedimento o ausencia temporal por la Jueza o Juez más antiguo.

En caso de que, la ausencia sea definitiva, se convocará de inmediato al Pleno para elegir una nueva Presidenta o Presidente quien completará el periodo.
Dentro de la actividad legal y organizativa, le corresponde al Presidente de la Corte Nacional de Justicia, conforme lo dispone el Art. 199 del Código Orgánico de la Función Judicial, conocer y resolver los asuntos originados por extradición, someter a consideración del pleno para la resolución de consultas formuladas por Juezas y Jueces sobre la inteligencia y aplicación de las normas y demás atribuciones que disponga la ley.

En el área organizativa de la institución, imparte instrucciones convenientes al servicio, al orden interno, con el objeto de mantener en constante actividad los principios que rigen el quehacer diario de la administración que son: Accesibilidad a la Justicia, imparcialidad, independencia y equidad de género.

3.5.3. Asesoría Jurídica

Asesoría Jurídica y Asuntos Internacionales es un departamento de la Corte Nacional de Justicia que asiste en el cumplimiento de las funciones al Presidente o la Presidenta de la Corte Nacional de Justicia. Está integrado por un Director y siete funcionarios. Sus competencias fundamentales vienen enumeradas en el No. 4 del Reglamento para el Régimen Interno de la Corte Nacional, publicado en el R.O.S No. 360 de 12 de enero de 2011, que son:

- Realizar los estudios necesarios, presentar informes, para definir e impulsar la formulación de políticas institucionales de la Corte Nacional de Justica, en colaboración con las otras funciones instituciones del Estado.
- Desarrollar estudios técnico-Jurídicos necesarios, destinados a la participación en los procesos de planificación estratégica y planes operativos de la Corte Nacional en coordinación con el Consejo Nacional de la Judicatura y otras instituciones del Estado.

- Coordinar la gestión jurídica de la Corte Nacional de Justicia con organismos internacionales; presentar informes sobre políticas en materia de cooperación internacional, enmarcadas en la asistencia judicial recíproca y realizar el desarrollo y seguimiento de acuerdos, declaraciones, convenios y proyectos que impulsan las organizaciones internacionales.
- Gestionar ante los organismos nacionales, la cooperación y asistencia técnica para el fortalecimiento de la Institución.
- Coordinar la gestión jurídica de la Corte Nacional con el Consejo Directivo de la Policía Judicial en las políticas y programas de acción.
- Coordinar la gestión jurídica de la Corte Nacional con la Presidencia de la República, Ministerio del Interior, Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio e Integración, representaciones diplomáticas, autoridades de la Policía, Interpol y otras señaladas por la ley en el marco de su aplicación.
- Coordinar la gestión jurídica con el Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio e Integración, representaciones diplomáticas, autoridades de la Policía, Interpol en el marco de los convenios y tratados de repatriación y traslados.
- Gestionar con enfoque jurídico con los distintos ministerios, para el desarrollo de informes de cumplimiento de convenios y tratados internacionales suscrito por Ecuador.
- Gestionar jurídicamente para el desarrollo y cumplimiento de los instrumentos internacionales de Derechos Humanos y Derecho Internacional Humanitario.
- Realizar estudios técnico jurídicos necesarios y presentar informes sobre políticas de seguridad ciudadana; coordinar acciones con organismos públicos y privados orientados a la protección de los Derechos Fundamentales.
- Coordinar labores del departamento con órganos jurisdiccionales, administrativos, autónomos y auxiliares de la Función Judicial.
  • Coordinar la gestión jurídica interinstitucional con entidades del sector público, fundaciones, corporaciones nacionales e internacionales, representaciones diplomáticas y otros organismos públicos o privados.
- Realizar estudios técnicos y jurídicos necesarios, presentarlo al Pleno de la Corte Nacional de Justicia para el conocimiento, proyectos de resolución con fuerza de ley, proyectos de leyes, convenios interinstitucionales, manuales e instructivos necesarios para el desarrollo del sistema de administración de justicia.

- Participar en los procesos de elaboración y socialización de los proyectos de ley que se tramitan en la Asamblea General y Comisiones Legislativas relacionadas con la administración de justicia.
- Elaborar informes jurídicos de las consultas formuladas por los Jueces, Tribunales, y Cortes de Justicia, al Pleno del Consejo Nacional de la Judicatura, para conocimiento en caso de duda u obscuridad en la inteligencia y aplicación de las leyes.
- Tramitar los juicios de extradición, repatriación, traslados y otras causas a decisión del Presidente o del Presidente Subrogante de la Corte Nacional de Justicia.
- Preparar escritos, comparecer e intervenir como tercero en aquellos casos en los que se solicite su criterio por delegación del Presidente, Presidente Subrogante y Pleno de la Corte Nacional de Justicia, ante tribunales, Juzgados en causas relacionadas con la actividad de la institución.

3.5.4. Unidad Informática

La unidad de informática de la Corte Nacional de Justicia en el presente año ha sido un soporte fundamental para el crecimiento del nivel tecnológico Institucional de acuerdo con los objetivos y metas establecidas y logradas por el eje correspondiente del Consejo Nacional de la Judicatura Transitorio, bajo las directrices de la Dirección Nacional de Informática.

Su labor ha estado encaminada principalmente a brindar el soporte técnico oportuno de forma personalizada a los funcionarios que conforman la Institución, logrando que la tecnología instalada sirva de herramienta fundamental para las labores que realizan los funcionarios de la Corte Nacional de Justicia.

El portal institucional brinda internamente y a la ciudadanía un gran servicio con información actualizada y oportuna sobre la institución tal como: funciones del pleno (autos y sentencias, proyectos de ley, resoluciones con fuerza de ley, fallos de triple y reiteración), sector justicia, normativa vigente, relaciones públicas, consultas, tratados y convenios, jurisprudencia, publicaciones, enlaces, etc.

El Sistema de Sorteos de Causas (SSC) ha sido implementado y administrado para que se ajuste a los requerimientos institucionales de manera que proporcione una distribución equitativa y al azar de las mismas, de acuerdo a lo que establece el Código Orgánico de la Función Judicial.

Este año se implementó el Sistema de Trámites Judicial Ecuatoriano (SATJE), en las diferentes salas que conforman la Corte Nacional, con la colaboración decidida de los diferentes usuarios y participación del equipo desarrollador y responsable del mismo.

Las redes tanto interna como externa de voz y datos se ha logrado implementar, conjuntamente con la de telefonía IP, de tal forma que los usuarios puedan navegar, hacer uso de ellas de acuerdo a sus necesidades concretas y que les permite trabajar en un ambiente de tecnología de comunicaciones de punta.

El soporte para el establecimiento de videoconferencias para las audiencias virtuales que se realizan con otras regiones del país y para temas de eventos como capacitación ha sido importante en el cambio tecnológico de la Corte Nacional de Justicia, que ha permitido fluidez y reducción de tiempo y costos significativos para la administración de justicia. Así mismo, el Sistema de Grabación de Audiencias de última tecnología es ya una realidad en la Institución.

En conclusión la infraestructura instalada y su buen uso permiten en este año consolidar la implementación de las nuevas tecnologías de información y de comunicaciones en la Corte Nacional de Justicia, que servirán de punto de partida para elevar los niveles de servicios que ofrece la institución a la sociedad.

3.5.5. Relaciones Públicas

La Corte Nacional de Justicia para el desarrollo y mantenimiento de sus relaciones con otros organismos estatales, con usuarios de justicia y con el público en general cuenta con el apoyo del Departamento de Relaciones Públicas; área que prioriza su trabajo con miras a una comunicación integral, para de esta forma legitimarse dentro y fuera de la Institución.

3.5.5.1. Misión de Relaciones Públicas

Posicionarse en la Corte Nacional de Justicia como un área sólida que vela por la buena Imagen Institucional.

3.5.5.2. Visión de Relaciones Públicas

El Departamento de Relaciones Públicas será un área de prestigio, que genere confianza y credibilidad en todos los funcionarios de la Institución y en la ciudadanía en general.

3.5.5.3. Objetivo de Relaciones Públicas

El departamento de Relaciones Públicas de la Corte Nacional de Justica tiene como objetivo principal integrar a todos los actores que lo conforman, para transmitir un mensaje incluyente y transversal que represente el sentir de la Institución.

3.5.6. Biblioteca

La Biblioteca de la Corte Nacional de Justicia, es un Centro de Información especializado en Ciencias Jurídicas cuyo objetivo principal es poner a disposición de Jueces, Conjueces, abogados y servidores judiciales, servicios modernos con información oportuna y de calidad, capaz de satisfacer sus requerimientos informativos y constituir un apoyo fundamental para el quehacer jurídico y desarrollo de la Nación.

3.5.6.1. Colecciones

- Jurisprudencia.- Gacetas oficiales, repertorios de jurisprudencia, prontuarios, la colección de Registros Oficiales en 1026 volúmenes desde 1830 hasta la presente fecha. También cuenta con algunos fallos resueltos por las Cortes Supremas de Justicia de países extranjeros.
- Legislación.- Histórico y vigente de códigos, leyes, decretos, reglamentos, reformas, convenios, etc. de Ecuador, que constan en textos y en el Registro Oficial.

- Doctrina.- Monografías (manuales, tratados, obras de referencia, etc.) en todas las ramas del Derecho.

3.5.6.2. Servicios de Información

- Préstamo interno: es un servicio que se brinda principalmente al servidor judicial, sin embargo, la Biblioteca también atiende al público en general.
- Préstamo externo: este es un servicio exclusivo de los funcionarios de la Corte Nacional de Justicia.
- Catálogo en línea.
- Certificaciones: se emiten certificaciones de originalidad, y de otro tipo si es que así lo requieren nuestros usuarios.
- Acceso a LEXIS: Contamos con el servicio de Internet y la suscripción a este importante portal jurídico, del cual los usuarios pueden consultar legislación vigente, legislación histórica y jurisprudencia.
- INTERNET: Se cuenta con computadoras para el servicio de Internet, Wi-Fi.

3.5.7. Jurisprudencia

La jurisprudencia como fuente principal y directa del derecho, ha dejado de ser una compleja recopilación de fallos, para constituirse a la luz de los nuevos textos y principios constitucionales en el mayor y más amplio referente jurídico para la cabal aplicación del texto normativo. Pero esta amplitud, no solo está asociada a su gran aceptación, sino a las casuísticas sobre las cuales ha debido decidir, que por su extensión y comprensión lógico jurídica, requieren de un manejo especializado que permita aprovechar exponencialmente sus virtudes.

Por otro lado, la investigación jurídica en los diferentes ámbitos del derecho es una labor que contribuye directamente a la cabal comprensión de los problemas jurídicos propios del ejercicio de la jurisdicción y que por tanto deben tener un tratamiento especializado y oportuno. El determinar los criterios que deben coadyuvar en la solución integral de las dudas, vacíos, contradicciones y obsolescencia de la legislación y preceptos integrantes del ordenamiento jurídico es imprescindible a fin de arribar a certezas en las resoluciones

de los casos concretos que día a día llegan a conocimiento de los juzgados y tribunales de justicia.

El Departamento de Procesamiento de Jurisprudencia se creó mediante Resolución del Pleno de la Corte Nacional de Justicia de fecha 22 de diciembre del 2008, publicada en el R.O. 511 de 21 de enero del 2009. Por su parte la Unidad de Investigaciones Jurídicas de la Corte Nacional de Justicia se creó mediante Resolución del Pleno de la Corte Nacional de Justicia del 10 de noviembre del 2010, publicada en el Registro Oficial Nro. 336 del 8 de diciembre del 2010. En la actualidad las dos unidades se encuentran fusionadas en el Departamento de Procesamiento de Jurisprudencia e Investigaciones Jurídicas.

Dentro de sus objetivos específicos constan:

- Contribuir con el desarrollo del conocimiento científico en el área jurídica;
- Propender a la unificación de criterios de los operadores de justicia;
- Definir criterios jurisprudenciales vinculantes e indicativos de las líneas jurisprudenciales a observarse por los Tribunales de Justicia del Ecuador;
- Establecer criterios de estandarización para el procesamiento de la jurisprudencia;
- Publicar textos de interés jurídico generados por el departamento con el aporte de juristas nacionales e internacionales.

El departamento de Jurisprudencia e Investigaciones Jurídicas tiene como misión fundamental, el estructurar un sistema de precedentes jurisprudenciales y mantener y promover la investigación de vanguardia, con un cuerpo académico consolidado, con líneas de trabajo claramente definidas y con proyectos interdisciplinarios e interinstitucionales. Su Visión es constituirse en un centro especializado de asesoramiento técnico – jurídico para la Función Judicial y una herramienta necesaria de consulta jurisprudencial para los servidores judiciales, profesionales del derecho, estudiantes y público en general, a través de la creación de bases de datos y de publicaciones periódicas que contribuyan a la cultura jurídica del país.

Para terminar es preciso señalar que es preocupación permanente del Poder Judicial mejorar el servicio de justicia de nuestro país y lograr un funcionamiento más eficiente,

que salvaguarde la calidad de la jurisprudencia y se promueva la predictibilidad de las decisiones judiciales y lograr con ello una mayor seguridad jurídica en el ámbito del sistema de justicia.

3.5.8. Realidad Corporativa de la Corte Nacional de Justicia

La Corte Nacional de Justicia es el máximo órgano jurisdiccional de Estado, cuyas competencias son las de administrar la justicia, cumplir y hacer cumplir las normas constitucionales, resoluciones de recursos de casación, revisión y fuero, con el fin de garantizar el ejercicio de la justicia en el país.

A pesar que la Corte Nacional de Justicia es el máximo órgano, existen entes que también velan por la seguridad nacional, y estas son:

3.5.8.1. Cortes Provinciales de Justicia

En cada provincia funcionará una corte provincial de justicia integrada por el número de juezas y jueces necesarios para atender las causas, que provendrán de la carrera judicial, el libre ejercicio profesional y la docencia universitaria. Las juezas y jueces se organizarán en salas especializadas en las materias que correspondan con las de la corte Nacional de Justicia.

El Consejo de la Judicatura determinará el número de tribunales y juzgados necesarios, conforme a las necesidades de la población. En cada cantón existirá al menos una jueza o juez especializado en la familia, niñez y adolescencia y una jueza o juez especializado en adolescentes infractores, de acuerdo con las necesidades poblacionales.

En las localidades donde exista un centro de rehabilitación social existirá, al menos, un juzgado de garantías penitenciarias.

3.5.8.2. Consejo de Judicatura

El Consejo de la Judicatura se integrará por nueve vocales con sus respectivos suplentes, que durarán en el ejercicio de las funciones por seis años y no podrán ser reelegidos; para la conformación se propenderá a la paridad entre hombres y mujeres. El Consejo designará, de entre sus integrantes, una presidenta o presidente y una vicepresidenta o vicepresidente para un período de tres años. El Consejo de la Judicatura tiene como funciones:

- Definir y ejecutar las políticas para el mejoramiento y modernización del sistema judicial.
- Conocer y aprobar la proforma presupuestaria de la Función Judicial, con excepción de los órganos autónomos.
- Dirigir los procesos de selección de jueces y demás servidores de la Función Judicial, así como su evaluación, ascensos y sanción. Todos los procesos serán públicos y las decisiones motivadas.
- Administrar la carrera y la profesionalización judicial, y organizar y gestionar escuelas de formación y capacitación judicial.
- Velar por la transparencia y eficiencia de la función judicial. Las decisiones del Consejo de la Judicatura se tomarán con el voto conforme de cinco de sus vocales, salvo las suspensiones y destituciones que requerirán el voto favorable de siete integrantes.

3.5.8.3. Corte Constitucional

La Corte Constitucional es el máximo órgano de control, interpretación constitucional y de administración de justicia en esta materia. Ejerce la jurisdicción nacional y su sede es la ciudad de Quito. La Corte Constitucional tiene como atribuciones:

- Ser la máxima instancia de interpretación de la Constitución, de los tratados internacionales, de los derechos humanos ratificados por el Estado ecuatoriano, a través de sus dictámenes y sentencias. Sus decisiones tendrán carácter

- Conocer y resolver las acciones públicas de inconstitucionalidad, por el fondo o por la forma, contra actos normativos de carácter general emitidos por órganos autoridades del Estado. La declaratoria de inconstitucionalidad tendrá como efecto la invalidez del acto normativo impugnado.
- Declarar de oficio la inconstitucionalidad de normas conexas, cuando en los casos sometidos a su consentimiento concluya una o varias de ellas son contrarias a la Constitución.
- Declarar de oficio la inconstitucionalidad de normas conexas, cuando en los casos sometidos a su conocimiento concluya que una o varias de ellas son contrarias a la Constitución.
- Conocer y resolver, a petición de parte, la inconstitucionalidad contra los actos administrativos con efectos generales emitidos por toda autoridad pública. La declaratoria de inconstitucionalidad tendrá como efecto la invalidez del acto administrativo.
- Conocer y resolver, a petición de parte, la inconstitucionalidad contra los actos administrativos con efectos generales emitidos por toda autoridad pública. La declaratoria de inconstitucionalidad tendrá como efecto la invalidez del acto administrativo.
- Conocer y resolver, a petición de parte, las acciones por incumplimiento que se presten con la finalidad de garantizar la aplicación de normas o actos administrativos de carácter general, cualquiera que sea su naturaleza o jerarquía, así como para el cumplimiento de sentencias o informes de organismos internacionales de protección de derechos humanos que no sean ejecutables por las vías judiciales ordinarias.
- Expedir sentencias que constituyan jurisprudencia vinculante respecto de las acciones de protección, cumplimiento, habeas corpus, habeas data, acceso a la información pública y demás procesos constitucionales, así como los casos seleccionados por la Corte para su revisión.
- Dirimir conflictos de competencias o de atribuciones entre funciones del Estado u órganos establecidos en la Constitución.
- Efectuar de oficio y de modo inmediato el control de constitucionalidad de las declaratorias de los estados de excepción, cuando impliquen la suspensión de derechos constitucionales.

- Conocer y sancionar el incumplimiento de las sentencias y dictámenes constitucionales.
- Declarar la inconstitucionalidad en que incurran las instituciones del Estado o autoridades públicas que por omisión inobserven, en forma total o parcial, los mandatos contenidos en las normas constitucionales, dentro del plazo establecido en la Constitución o en el plazo considerado razonable por la Corte Constitucional.

3.5.8.4. Procuradoría General del Estado

La Procuraduría General del Estado es un organismo público, técnico jurídico, con autonomía administrativa, presupuestaria y financiera, dirigido y representado por la Procuradora o Procurador General del Estado, designado para cuatro años, dentro de las principales funciones se encuentra la representación judicial del Estado y el asesoramiento legal y la absolución de las consultas jurídicas a los organismos y entidades del sector público con carácter vinculante.

3.5.8.5. Fiscalía General del Estado

La Fiscalía General del Estado es un órgano autónomo de la Función Judicial, único e indivisible, funcionará de forma desconcentrada y tendrá autonomía administrativa, económica y financiera. La Fiscal o el fiscal General son su máxima autoridad y representante legal y actuará con sujeción a los principios constitucionales, derechos y garantías del debido proceso.

3.5.8.6. Defensoría Pública

La Defensoría Pública es un órgano autónomo de la Función Judicial cuyo fin es garantizar el pleno e igual acceso a la justicia de las personas que, por su estado de indefensión o condición económica, social o cultural, no pueden contratar los servicios de defensa legal para la protección de sus derechos. La Defensoría Pública prestará un servicio legal, técnico, oportuno, eficiente, eficaz y gratuito, en el patrocinio y asesoría jurídica de los derechos de las personas en todas las materias e instancias. La Defensoría

Pública es indivisible y funcionará de forma desconcentrada con autonomía administrativa, económica y financiera; estará representada por la Defensora Pública o el Defensor Público General y contará con los recursos humanos materiales y condiciones laborales equivalentes a las de la Fiscalía General del Estado.

CAPÍTULO 4: ANÁLISIS SITUACIONAL INTERNO DE COMUNICACIÓN DE LA CORTE NACIONAL DE JUSTICIA

4.1 INTRODUCCIÓN

El análisis situacional interno de comunicación que se realizó en la Corte Nacional de Justicia será analizado a través de los métodos cuali-cuantitativos que se aplicaron a los colaboradores. Su importancia es para evidenciar la situación actual de la comunicación interna de la CNJ, y a partir de los datos obtenidos; plantear estrategias favorables y acordes al público objetivo que constará en la propuesta comunicacional.

4.2 OBJETIVOS

4.2.1. Objetivos General

- Identificar los mecanismos y procesos de comunicación, su gestión dentro de la organización, así como determinar el nivel de conocimiento de los colaboradores en cuanto a la filosofía y cultura organizacional.

4.2.2. Objetivos Específicos

- Analizar e identificar el manejo de la comunicación interna de la CNJ y los diferentes canales que usan los colaboradores.
- Evaluar el entorno laboral en el que público objetivo de la Corte Nacional de Justicia desarrolla en su trabajo cotidiano.
- Determinar las necesidades comunicacionales, así como la eficacia de los sistemas que se están empleando en la transmisión de la información.
- Crear estrategias de comunicación interna que promuevan un adecuado flujo de comunicación con el fin de que la organización se torne más eficiente y aumente el nivel de productividad de los empleados.

4.3 METODOLOGÍA

Se utilizó el método cuantitativo que busca determinar cada uno de los elementos que forman parte de la comunicación interna para entender cómo funciona la comunicación en la Corte Nacional de Justicia. Para ello, se utilizó la técnica de la encuesta que permite tener datos reales de las preguntas que determinan la percepción e identificación del público interno, así como las necesidades comunicacionales internas y otros elementos que inciden en el entorno laboral de la organización.

De igual manera, se utilizó el método cualitativo a través de la técnica de la entrevista a profundidad que consiste en un diálogo planificado entre el investigador y los actores claves que constituyen la fuente de información, lo que permitirá profundizar y explicar los datos cuantitativos, para lo cual se diseñaron preguntas abiertas.

4.4 UNIVERSO

El universo de la Corte Nacional de Justicia está conformado por 276 colaboradores entre personal administrativo, de transporte, de mantenimiento, jueces y conjueces, que en conjunto constituyen el total del personal que trabaja en la Matriz de Quito.

Para determinar el tamaño de la muestra se utilizó la fórmula para poblaciones finitas, desconociendo la varianza poblacional la cual será explicada a continuación.

4.5 MUESTRA

La muestra es un subconjunto de la población. Ésta debe ser representativa, es decir que todos los elementos de la población tengan la oportunidad de ser tomados en cuenta para comprender la muestra.

Con el fin de reducir al mínimo los errores, el tamaño de la muestra debe ser definida aplicando la fórmula para poblaciones finitas. La muestra que se usará es de 130 colaboradores; con una probabilidad de éxito para encontrar respuestas de 0.5,

probabilidad de fracaso para encontrar respuestas de 0.5, error muestral de 6% y un nivel de confianza requerido para generalizar los resultados de 1.88.
Aquí se indica la manera en la que se empleó la fórmula para encontrar la muestra.

n = Tamaño de la muestra
p = Probabilidad de éxito de un evento
q = Probabilidad de fracaso de un evento
e = Grado de error admisible
z = Valor z de la distribución normal correspondiente a un nivel de confianza
N = Tamaño de la población de estudio

Los datos estadísticos con los que se trabajará son los siguientes:

p = 0,5 (cuando no se conoce la probabilidad de fracaso)
q = 0,5 (cuando no se conoce la probabilidad de fracaso)
e = 6% (dato)
Nivel de confianza = 94%
z = 1,88

N = 276 (Número de colaboradores en el edificio Matriz Quito de la Corte Nacional de Justicia)

$$n = \frac{p \times q}{(e^2 / z^2) + (p \times q / N)}$$

$$n = \frac{0{,}5 \times 0{,}5}{(0{,}06^2 / 1{,}88^2) + (0{,}5 \times 0{,}5 / 276)}$$

$$n = \frac{0{,}25}{0.0010185604 + 0.0009057971}$$

n= 130

Por lo tanto el tamaño de la muestra estadísticamente representativo de la población con un nivel de confianza del 94% y un margen de error admisible del 6% será de 130

colaboradores. El procedimiento muestral del presente caso de investigación se aplicó para todos los niveles de colaboradores del edificio matriz Quito de la Corte Nacional de Justicia, con envío de mails a todas las direcciones electrónicas de los trabajadores. .

4.6 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Sobre el análisis de resultados, es importante mencionar que se lo realizó de manera general, de modo que no existe una distinción de las variables edad, sexo y cargo. La razón por la cual no se hizo dicha diferenciación, es por la importancia de hacer una evaluación general y proponer soluciones enfocadas en cada sección para generar unidad en la CNJ.

4.6.1. Datos Generales

Las variables relacionadas con datos generales estarán agrupadas en la siguiente tabla y analizadas en conjunto.

Tabla 1: Datos Generales.

PERFIL DE ENCUESTADOS		
EDAD (años)	**Número**	**%**
18-30	53	41%
31-43	38	29%
44-55	27	21%
56-68	12	9%
Más de 69	0	0
TOTAL	130	100%
GÉNERO	**Número**	**%**
Femenino	61	47%
Masculino	69	53%
TOTAL	130	100%
CARGO	**Número**	**%**
Ayudante Judicial (1,2,3)	40	31%
Jefe Departamental	20	15%
Coordinador	15	12%
Juez	3	2%
Conjuez	2	1%
Pasantes	10	8%
Sin Contestar	40	31%
TOTAL	130	100%

TIEMPO DE TRABAJO	Número	%
Menos de 1 año	27	21%
1-2 años	60	46%
3-5 años	17	13%
más de 5 años	26	20%
TOTAL	130	100%

Fuente: Encuestas aplicadas en la CNJ.

El rango de edad que predomina en la Corte Nacional de Justicia, comprende de 18 a 30 años, seguido de 44 a 55. Basados en estos porcentajes, el 41% de colaboradores de la organización son personas jóvenes y por ende, personas que están en su etapa de mayor productividad laboral. Entendemos que este alto porcentaje se debe al Decreto Presidencial N° 813, en el artículo: ”Cesación de funciones por compra de renuncias”, en donde se reforma el Reglamento a La Ley de Servicio Público y se establecen planes de compra de renuncias obligatorias, en virtud de procesos de reestructuración, optimización o racionalización de las mismas, y se da paso a la contratación de nuevos servidores públicos con el fin de generar un cambio generacional y que prevé brindar oportunidades laborales a los jóvenes profesionales. Situación que en el sector judicial causó gran conmoción, y que es evidente en nuestro análisis situacional. Este decreto también impactó en el tiempo de trabajo de los funcionarios judiciales, ya que el 60% lleva trabajando tan solo de 1 a 2 años, mientras que un reducido número, 20%, lleva más de 5 años en la organización.

La situación actual de Ecuador con la nueva Constitución del 2008 y con el Plan Nacional del Buen Vivir, establecen fundamentos en la igualdad de género, y se las ve claramente definidos para un grupo de personas, en este caso las mujeres, ya que el Estado está obligado a adoptar medidas para promover la igualdad real. Basados en la Constitución de la República, en el art. 11, numeral 2 que establece que: todas las personas son iguales y gozarán de los mismos derechos, deberes y oportunidades, al igual que nadie podrá ser discriminado por razones de sexo, identidad de género; ni por cualquier otra distinción, personal o colectiva, temporal o permanente. De acuerdo con lo anterior, podemos ver que en la CNJ, el mayor porcentaje de colaboradores son hombres con el 53% y el de mujeres es 47%. Sin embargo, este porcentaje de colaboradores mujeres no es bajo, lo que significa que en el mayor órgano de administración de justicia de Ecuador, se trata de cumplir cada artículo de la Carta Magna.

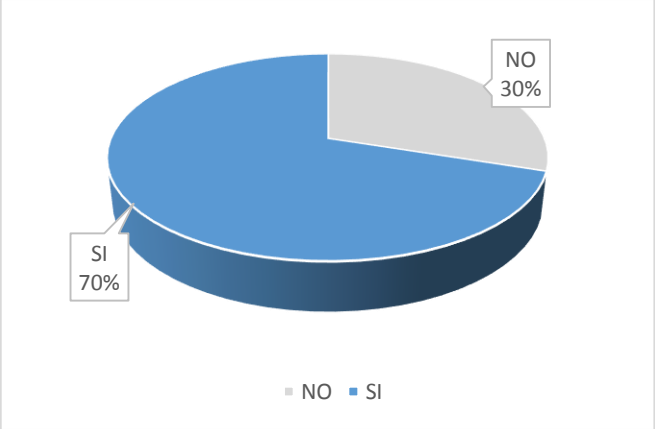
La tercera variable corresponde al cargo que ocupan las personas encuestadas, observamos que el 31% son ayudantes judiciales. Este porcentaje que es el mayor, es fundamental y por ello las acciones de comunicación deben estar enfocadas en ellos para mejorar la conducta organizacional y el desarrollo organizacional. De manera similar, el 31% prefirió no contestar por temor a las represalias que se podrían tomar, pese a que durante la realización de las encuestas se les dijo que éstas son anónimas.

Entendemos que la falta de colaboración es un factor para que no exista compromiso con la organización. En un bajo porcentaje, siendo el 2% y 1% de los 130 encuestados, fueron jueces y conjueces los que decidieron colaborar, esto evidencia la falta de involucramiento de los mismos, ya sea por falta de tiempo o porque no le dan la importancia necesaria.

4.6.2. Filosofía Corporativa

Esta sección, Filosofía Corporativa hace referencia a las líneas básicas de constitución que tiene la organización y presenta 4 tres variables: misión, visión y valores.

Figura 14: Misión de la Corte Nacional De Justicia.



Fuente: Encuestas aplicadas en la CNJ.

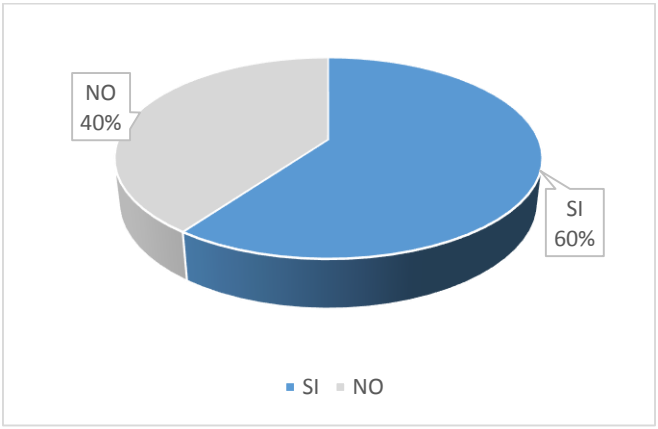
En la CNJ, el 70% de colaboradores conoce la misión de la organización, mientras que el 30% la desconoce. Cabe recalcar que la misión de la CNJ es concreta y directa, lo que permite que su recordación sea clara para evitar confusiones entre los colaboradores. En la pregunta de corroboración, ese porcentaje que dice conocer la misión, pudo decir en sus palabras lo que esta representa y no tuvieron ninguna clase de dificultad en describirla.

Está claro que el alto porcentaje está alineado con la razón de ser de la organización y que la misma está planteada como una frase concisa y que también actúa como una guía de las actividades de los empleados.

Para el Presidente de la Corte Nacional de Justicia, Carlos Ramírez, la misión de la organización está siempre presente no solo para los colaboradores internos, sino para los públicos externos ya que esta se encuentra en carteleras, material comunicacional como boletines, informativos, página web, protectores de pantalla entre otros.

Esta claridad que menciona el presidente se ve reflejada en los porcentajes, sin embargo, pese a la gran difusión de la misión de la CNJ, el porcentaje que la desconoce es alto, este problema se debe, según Paulina Puga Jefe departamental de RRPP, al tiempo de permanencia en la empresa o porque no hubo un efectivo proceso de inducción, por ello; la comunicación interna debe integrar estrategias para que permitirán que los colaboradores conozcan la razón de ser de la Corte Nacional de Justicia, aunque la rotación de personal sea elevada.

Figura 15: Visión de la Corte Nacional de Justicia.



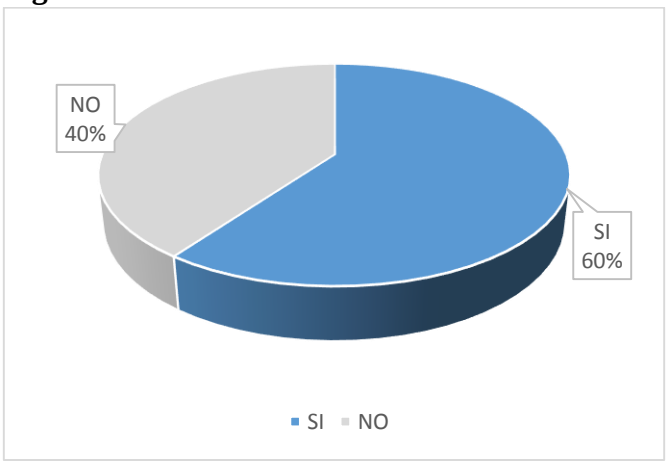
Fuente: Encuestas aplicadas en la CNJ.

Entendemos que la visión es un elemento que complementa a la misión, y puede ser descrita como el futuro que tiene la organización dentro de un determinado tiempo, en nuestro caso de estudio, la mayoría de colaboradores conoce la visión, sin embargo, cuando deben decirlo en sus propias palabras, existe un problema de recordación y no tienen claro la diferencia entre misión y visión y por ello la variedad de ideas sobre la visión.

Gema Nova, asesora de Relaciones Públicas dice que la visión está correctamente planteada y orientada a lo que desea ser la CNJ, a pesar de que misión, visión y valores están siempre visibles, no se ha podido llegar a hacer una campaña o actividades donde se pueda socializar la misma debido al corto presupuesto con el que cuentan y a su dependencia con el Consejo de la Judicatura.

En el proceso de observación, los colaboradores tendían a mirar sus pantallas o tratar de encontrar en alguna parte del edificio el cartel correspondiente a la visión y poder describirla. Esta práctica muy frecuente determina que la visión no está clara y puede ser extensa y por ello la poca recordación, por lo tanto, esto podría llevar a que los trabajadores pierdan su meta ya que no saben a dónde quiere llegar con la empresa con la que trabajan.

Figura 16: Valores de la Corte Nacional de Justicia.



Fuente: Encuestas aplicadas en la CNJ.

Los valores de la Corte Nacional de Justicia son probidad, humanismo, disciplina, calidad, transparencia y modernidad. Para el Presidente de la CNJ, Doctor Carlos Ramírez, los valores son: verdad, paz y justicia, sin embargo; éstos no son los que están enumerados en la página web.

Capriotti (2009) dice que los valores al ser principios profesionales, existentes en la organización a la hora de diseñar los productos o brindar un servicio, concluimos que en la CNJ existe una recordación pero de valores y principios de relación, es decir, aquellos que rigen las interacciones entre las personas, sin embargo los valores profesionales de la organización no son totalmente claros. Los resultados obtenidos indican que los

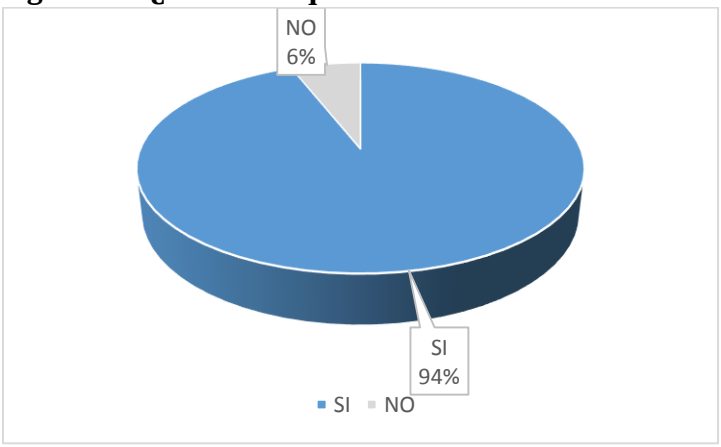
colaboradores de la CNJ si los conocen, sin embargo, en la pregunta de comprobación, los trabajadores no los distinguen con claridad.

Esta falencia se debe a la falta de claridad y compromiso en la difusión de los mismos, la que puede ser evitada mediante un correcto refuerzo y puesta en práctica de los valores de la organización, colocar en partes visibles los valores de la organización puede ayudar a que el total de los trabajadores pueda recordarlos..

4.6.3. Cultura Corporativa

La cultura corporativa es la tercera categoría que se evalúo en la Corte Nacional de Justicia, y su importancia es dada por las manifestaciones culturales que existen dentro de la organización. En nuestro caso de análisis, los parámetros importantes a analizar son las creencias, valores y pautas de conductas, compartidas y no escritas por las que se rigen los colaboradores.

Figura 17: ¿Conoce a qué se dedica la CNJ?

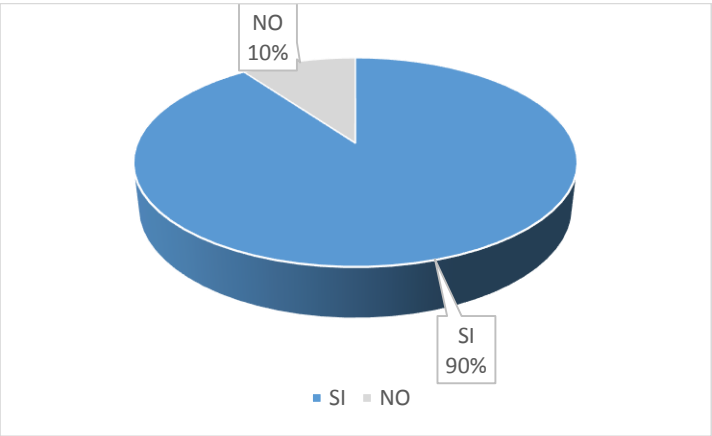


Fuente: Encuestas aplicadas en la CNJ.

El 94% de los miembros de la organización saben de manera general a lo que se dedica la Corte Nacional de Justicia; que es el máximo órgano de administración de justicia y conoce los recursos de casación, desarrollar el sistema de precedentes jurisprudenciales, identificar las causas que gozan de fuero y presentan proyectos con relación al sistema de administración. Para Gema Novoa, asesora de Relaciones Públicas, el trabajo de la CNJ es claro ante todas las personas que ingresan a la organización, sin embargo, podría existir una confusión del público externo con el Consejo de Judicatura, Corte Constitucional, Procuraduría general, Fiscalía y Defensoría del Pueblo.

Para evitar este tipo de confusiones, la CNJ cuenta diversos productos comunicacionales como su boletín institucional, revistas penales, producción editorial, archivo de noticias y su producto TOP: Portal de Consultas que es conocido por la mayoría de la población ya que es un servicio de consulta de causas.

Figura 18: ¿Ud. se siente comprometido con la CNJ?



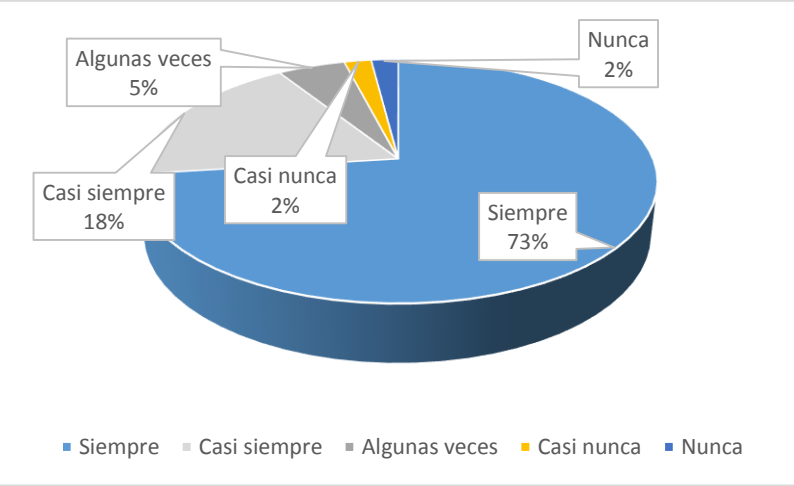
Fuente: Encuestas aplicadas en la CNJ.

El 90% de colaboradores dice que se siente comprometido con la organización, este resultado se debe a que sus objetivos van acorde a los de la Corte Nacional y permite que los trabajadores sean más productivos y tengan una adhesión emocional por la satisfacción laboral. El porcentaje que se siente comprometido se identifica con la compañía, es decir, con lo que hace el trabajador dentro de la organización. Este estado debe darse en equilibrio para que el desempeño del colaborador sea óptimo y sus metas se alineen a las metas de la empresa para la cual brinda sus servicios.

Si nos basamos en la tabla de datos generales, podemos observar que el 46% de las persona lleva trabajando entre uno y dos años, esto se debe claramente al proceso de renovación del sistema de justicia, en la que más de 2000 servidores judiciales tuvieron que ser destituidos de funciones y se dio paso a una nueva era de la justicia, con gente joven e ideas innovadoras. Sin embargo, Paulina Puga Jefa Departamental de RRPP de la CNJ dice que en los eventos que se generan en el transcurso del año existe cierta apatía por parte de los empleados, y hay una alta inasistencia a los mismos, es decir, que muestran la falta de compromiso. Menciona que la falta de compromiso se debe a que existe un alto grado de rotación del personal, y que pese a este factor, la gente si cumple

con las tareas que se les encomienda pero no hay un compromiso más allá de las tareas diarias.

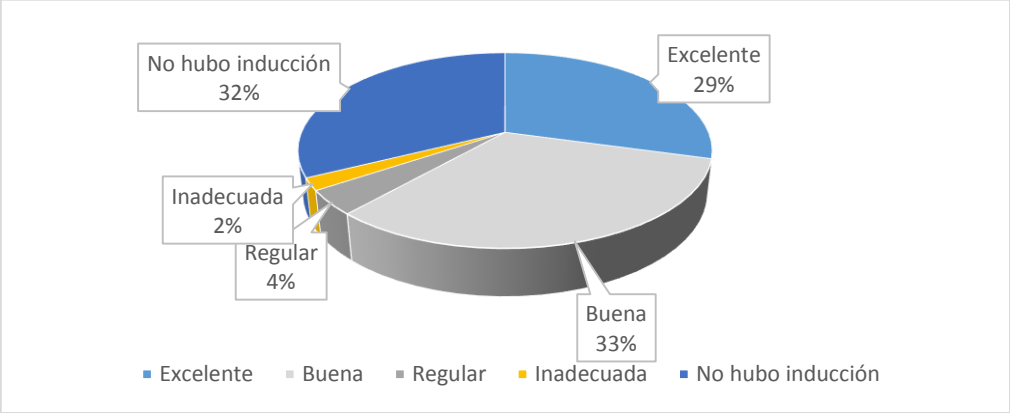
Figura 19: ¿Ud. se siente orgulloso de formar parte de la CNJ?



Fuente: Encuestas aplicadas en la CNJ.

El 73% de encuestados respondió que se siente orgulloso de formar parte de la CNJ, y se debe a la motivación de saber a lo que se dedica, ya que su aporte con la justicia es pilar fundamental para que los casos que llegan a la institución sean resueltos con verdad y equidad. Este orgullo también está ligado al clima laboral, por lo que la empresa es el principal actor para que la relación con sus empleados sea buena, tenga beneficios y un compromiso constante. Factores afectivos, ambientales, comunicativos, de coordinación, organización, anímicos, entre otros, son la clave para generar ese orgullo laboral.

Figura 20: ¿Qué opinión tiene sobre la inducción que tuvo cuando ingresó a la organización?



Fuente: Encuestas aplicadas en la CNJ.

Es importante recalcar que la inducción es un proceso dinámico que consiste en impartir programas para que orienten a los nuevos empleados de la organización o al personal antiguo que ha conseguido una promoción a un nuevo puesto. La inducción al ser dinámica debe cumplir y elevar la productividad, eficiencia, la calidad del trabajo y el desarrollo personal.

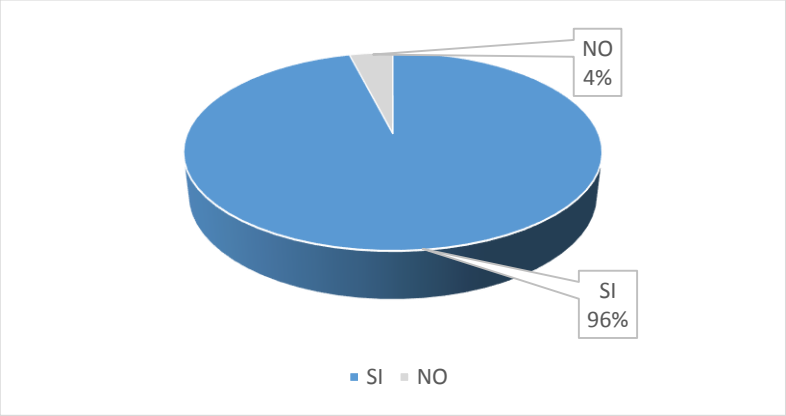
Gema Novoa, asesora de RRPP, indica que en la Corte Nacional de Justicia no existe un sistema de inducción ya que el organismo que realiza los procesos de contratación es el Consejo de la Judicatura y que ahí se encargan de direccionar a las diferentes instancias judiciales, pero hay una carencia de planeación de la inducción y que se da rudimentaria y limitadamente por el jefe de cada área cuando ingresa un nuevo elemento en la organización. Corroboramos esta información, al observar que el 32% de los encuestados no tuvieron inducción y el 33% si lo tuvo, pero indica que fue una buena inducción, esto se apega a lo dicho por Gema Novoa, que la inducción se dio por el jefe inmediato, pero de manera general.

Es importante que la inducción sea planificada; se fijen los objetivos del programa y su alcance; se determine la calidad y cantidad de los recursos con que se cuenta para llevarlo a cabo. Por tal razón es importante que el departamento de Talento Humano del Consejo de la Judicatura (el encargado en realizar las contrataciones), tenga un plan establecido para dar la información más veraz sobre la organización, sin embargo, la Corte Nacional de Justicia también debe contar con un programa para que el nuevo trabajador conozca

las condiciones del trabajo, se familiarice con las exigencias de su tarea, se brinde toda la información necesaria sobre la organización, su historia, sus políticas, reglamentos y otros.

En términos generales, observamos que los encuestados desean tener protocolos básicos de las funciones de la Corte Nacional, una presentación detallada de todo el entorno de la CNJ, fines comunes, procedimientos para optimizar el trabajo y los recursos, así como la estructura de la Función Judicial. Esto significa que se debe pensar en la necesidad de implementtar un programa de inducción continuo que permita que el nuevo empleado se integre rápidamente a la empresa.

Figura 21: ¿Conoce quién es el presidente de la CNJ?



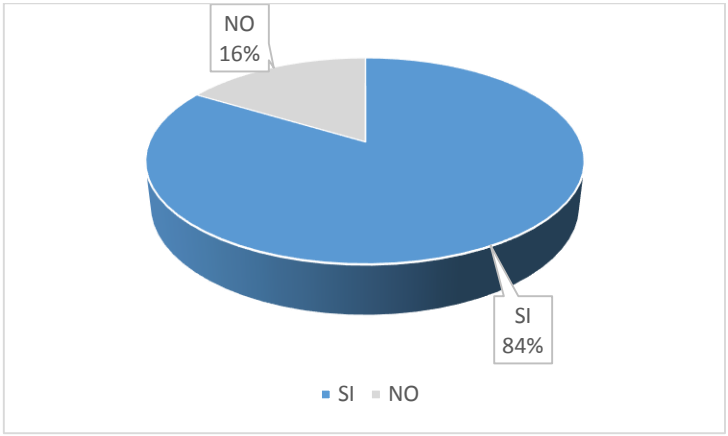
Fuente: Encuestas aplicadas en la CNJ.

Con respecto a si los colaboradores conocen el nombre del presidente de la CNJ, el 96% contestaron afirmativamente, esto se debe a que tanto en los boletines informativos impresos como digitales, se mantienen informados a todos los funcionarios judiciales sobre las diferentes actividades de la Corte Nacional de Justicia, en las que se incluye las diferentes participaciones del señor presidente Dr. Carlos Ramírez.

Este aspecto es fundamental dentro de la organización ya que los empleados tienen definido quien es el presidente y por ende, como el Dr. Ramírez señaló en la entrevista a profundidad, pueden acercarse a hablar directamente con él ya que da esa apertura e incentiva a que se le presenten nuevos proyecto o que puedan tratar varios temas laborales como personales.

El 4% de personas que dicen no conocer el nombre del presidente corresponde a los pasantes de diferentes áreas de la institución, en este punto regresamos a la necesidad de impartir una correcta inducción a los nuevos miembros, ya sean personas que han sido contratadas por periodos cortos o sean pasantes.

Figura 22: Recomendaría a su mejor amigo, trabajar en la CNJ.

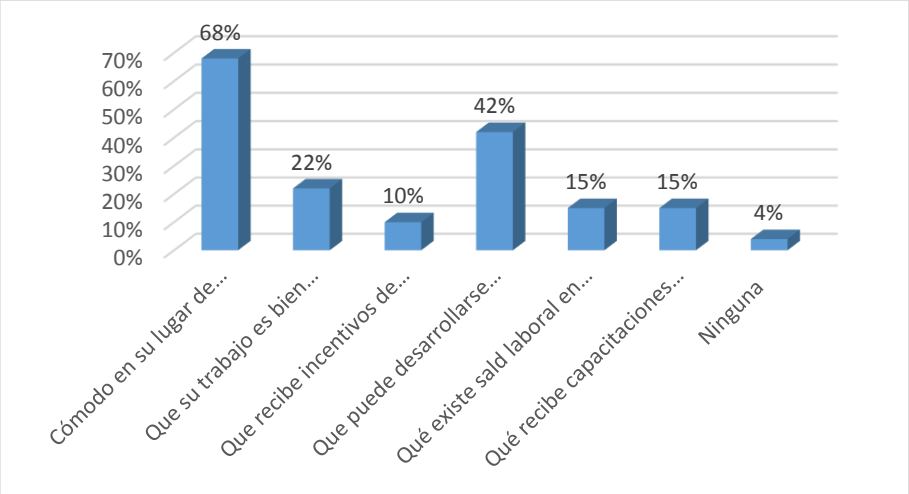


Fuente: Encuestas aplicadas en la CNJ.

Un buen lugar de trabajo es un lugar en el que se confía y disfruta con las personas con las que trabaja y se siente orgulloso de lo que hace. El 84% de encuestados recomiendan trabajar en la CNJ por la experiencia laboral que se adquiere, el clima laboral y los amigos.

Al existir esa aceptación, podemos deducir que la CNJ no solo tiene políticas o beneficios, sino que tiene un plus que los empleados consideran como: imparcialidad, justicia en la organización, compañerismo, cultura, desarrollo personal y profesional; sin embargo, el 16% no recomienda trabajar en esta institución porque las políticas que antes manejaba la CNJ no son las de ahora, en estos casos debemos reconocer que con la nueva visión de justicia ecuatoriana, se modificó totalmente la estructura judicial y este proceso no fue totalmente comprendido, por lo que se debe trabajar con los antiguos sectores.

Figura 23: Usted, en la CNJ, se siente:



Fuente: Encuestas aplicadas en la CNJ.

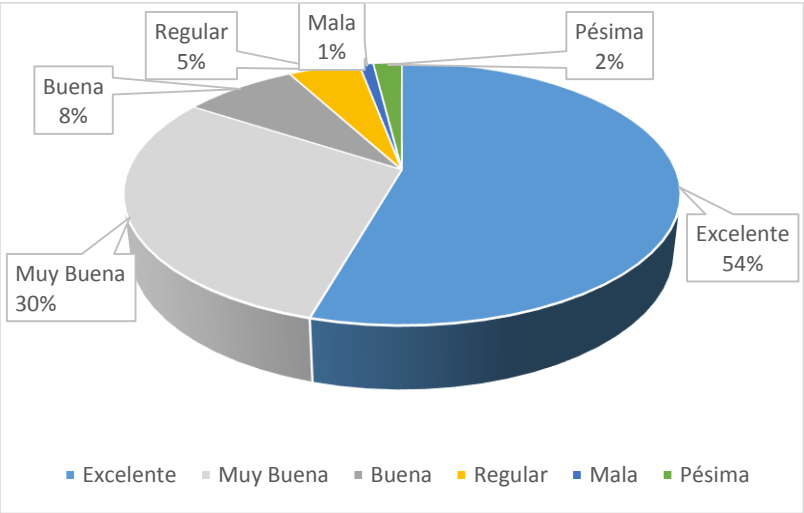
El capital humano es el valor intangible más importante en las organizaciones, sin embargo, no todas las empresas velan por el bienestar y seguridad de la organización. Es vital que la alta gerencia tenga conocimientos de cómo liderar a su personal y sepa relacionarse con cada área para que todos se sientan a gusto.

En las encuestas realizadas podemos determinar que los funcionarios se sienten cómodos en la organización y que pueden desarrollarse profesionalmente. Esto significa que en la CNJ se observa y apoya el buen desarrollo de los trabajadores.

4.6.4. Clima Laboral

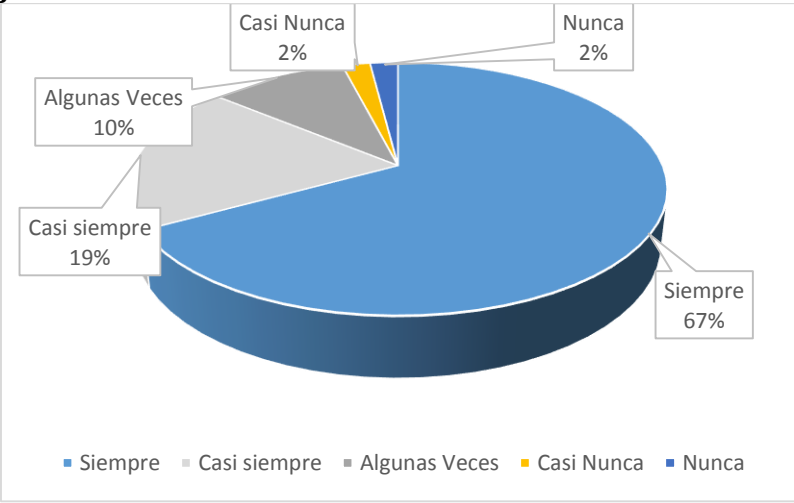
El Clima Laboral es considerado como una herramienta fundamental para mejorar la productividad y las relaciones entre los colaboradores de la organización.

Figura 24: ¿Cómo considera Ud. la relación que tiene con su jefe inmediato?



Fuente: Encuestas aplicadas en la CNJ.

Figura 25: ¿Cree Ud. que es posible entablar un diálogo con su jefe?



Fuente: Encuestas aplicadas en la CNJ.

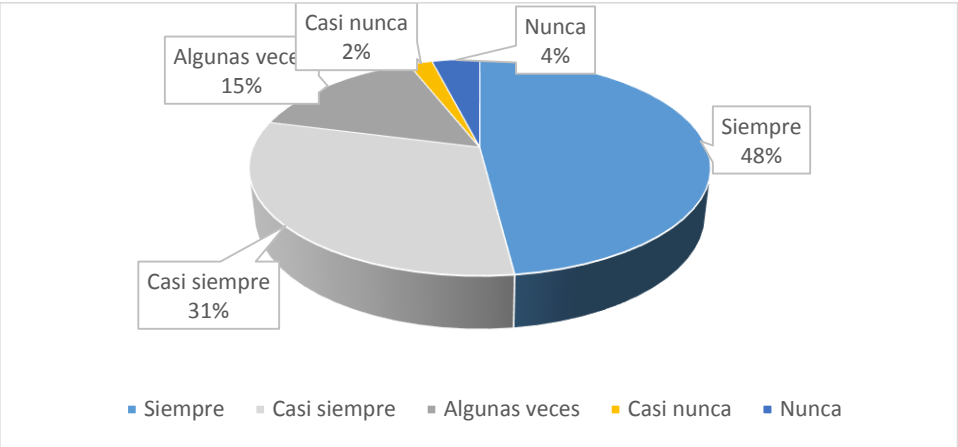
El Jefe en cada empresa cumple un rol fundamental, y trata que su equipo llegue a cumplir la misión, visión y valores de la empresa. Adicionalmente, el jefe, día a día y a través de la interacción puede percibir que el colaborador está o no cumpliendo las tareas que le

han sido encomendadas. De modo que el diálogo debe estar siempre presente con el fin de que las relaciones en la organización formen una sola fuerza para cumplir la filosofía corporativa y tener un adecuado clima laboral, es así que el 54% de los colaboradores de la CNJ tiene una excelente relación con su jefe inmediato y el 67% considera que siempre es posible entablar un diálogo con su jefe.

Estos resultados demuestran que pese a la estructura organizacional, la comunicación trasversal faculta a que el jefe llegue con calidad y calidez a sus empleados y semejantes, sobre todo, permite que sus conocimientos y competencias lleguen a sus colaboradores más cercanos y que se fomente el aprendizaje a largo plazo y el desarrollo profesional en base al diálogo y la relación.

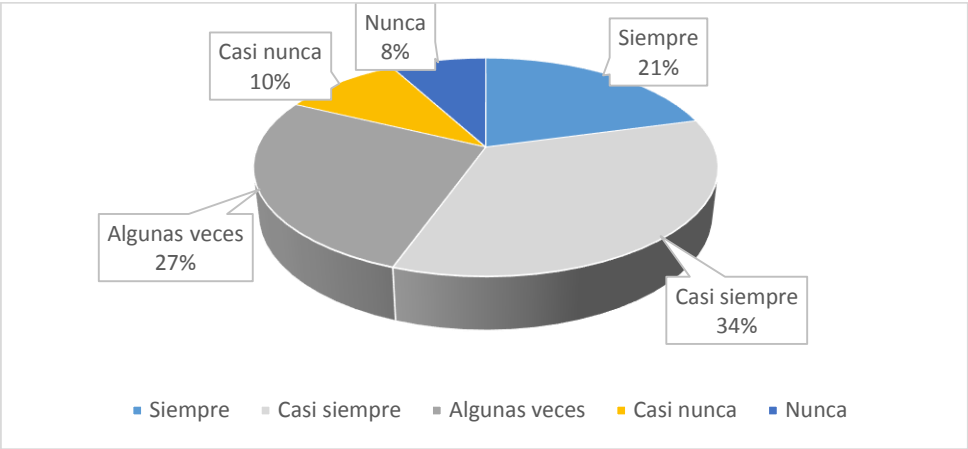
El presidente de la CNJ, corrobora estos resultados al mencionar que en la organización él tiene las puertas abiertas para que sus colaboradores acudan cuando sea necesario, ya que la CNJ brinda oportunidades, es transparente, promueve la independencia y accesibilidad a todo el personal.

Figura 26: ¿Ud. puede expresar su opinión con libertad sobre la CNJ?



Fuente: Encuestas aplicadas en la CNJ.

Figura 27: Para la toma de decisiones considera Ud. que su opinión es tomada en cuenta:



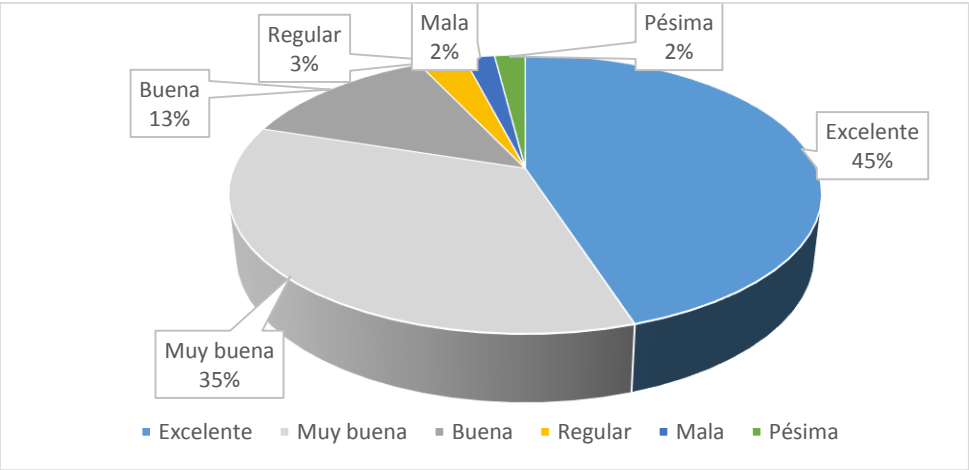
Fuente: Encuestas aplicadas en la CNJ.

Nos encontramos en una etapa de constante cambio y ser competitivos en el entorno nos hace capaces de enfrentar todo tipo de retos dentro de la organización, al adaptarnos a estos cambios, también debemos considerar que la empresa debe hacer flexible sus normas pero sin dejar de exigir y hacer cumplir las políticas por las cuales se rige. Esta flexibilidad permite que el empleado tenga libertad de pensamiento, acción y decisión dentro de la organización para que pueda construir, escuchar y comunicar libremente. La organización que es flexible debe considerar que tener orden es indispensable, ya que hay reglas de interacción que regulan a la empresa, basados en esta idea, el 48% de colaboradores de la Corte Nacional indica que siempre es posible opinar con libertad y los comentarios, casi siempre son considerados para su ejecución.

Paulina Puga, Jefe Departamental de RRPP de la Corte Nacional de Justicia afirma que existe una apertura para la implementación de nuevas ideas en la institución y una vez que son presentadas se someten a debate para verificar la viabilidad y alcance de las mismas, estas palabras son respaldadas por los empleados de la CNJ ya que el 34% considera que su opinión si es tomada en cuenta en la toma de decisiones.

La observación que se presentó en la realización de este análisis situacional y la investigación en sí, demuestra la apertura que tienen las autoridades para las ideas nuevas y proyectos en pro de la CNJ.

Figura 28: ¿Califique el ambiente laboral en la oficina?

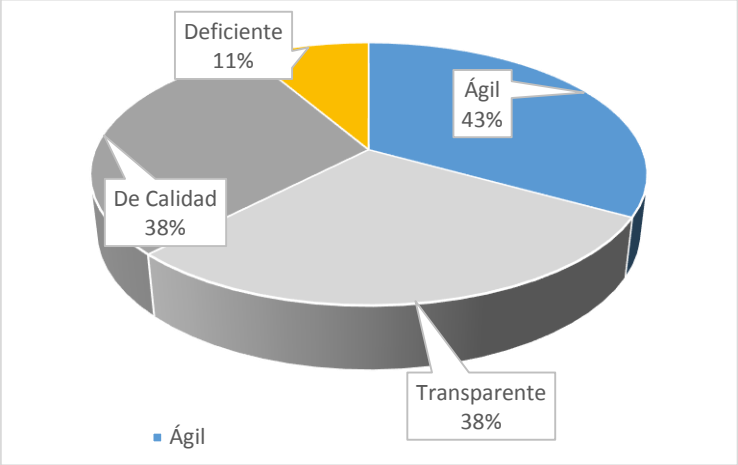


Fuente: Encuestas aplicadas en la CNJ.

El ambiente laboral dentro de la organización debe tener condiciones de seguridad e higiene apropiadas, así como una protección jurídico-laboral. Para gozar de dichos parámetros es necesario que haya una cohesión, confianza, transparencia y una adecuada comunicación, así como un compromiso organizacional, reconocimiento y recompensas entre otros.

El 45% cree que el ambiente laboral es excelente, sin embargo, el 13% señala que es bueno, el 2% que es malo y pésimo, esto demuestra la falta de una estrategia para que el ambiente laboral sea el más óptimo en todas las áreas y que no exista esta incongruencia de que en ciertos sectores la gente se sienta muy bien y en otras pésimo, lo óptimo es lograr que la organización cuente con un nivel medio-alto en su ambiente laboral para que la totalidad de sus empleados se sientan muy bien en lo que hacen y en el lugar en el que trabajan.

Figura 29¿Cómo califica el servicio que brinda el sistema judicial de la CNJ?



Fuente: Encuestas aplicadas en la CNJ.

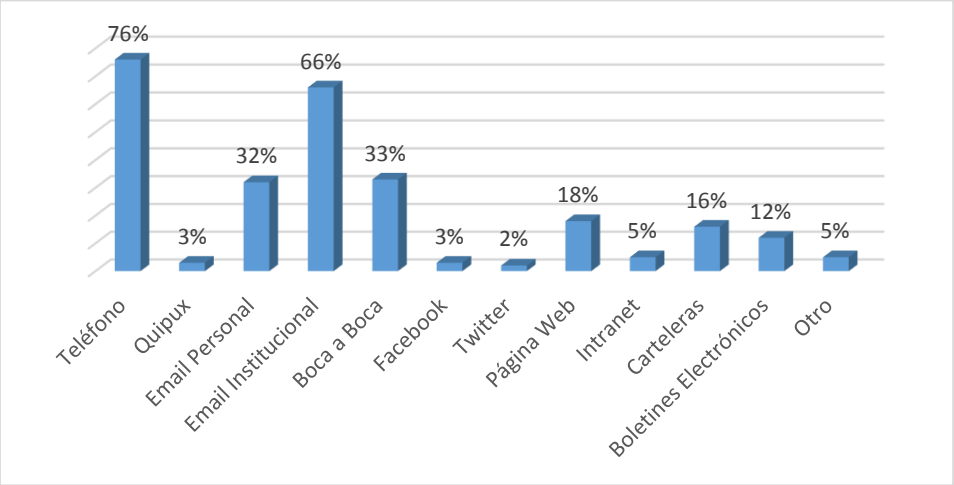
Saber la opinión que los colaboradores tienen sobre la institución, es de vital importancia, la reputación interna hará que el talento humano se sienta comprometido con el trabajo que realiza y por ende afirme que la calidad de justicia que brinda la CNJ es transparente y ágil lo que en términos del clima laboral significa que; la productividad y las relaciones entre los miembros sea óptima.

Según los datos obtenidos de las encuestas, podemos observar que tan solo el 11% cree que el servicio que brinda la CNJ es deficiente, mientras que la mayoría ha dicho que el sistema judicial de la CNJ es de calidad, transparente y ágil. Este bajo porcentaje puede corresponder a la falta de compromiso y de orgullo de pertenecer a la Corte Nacional, sin embargo, es un factor que se puede cambiar mediante acciones concretas para posicionar la labor de la organización y crear el sentido de pertenencia en este bajo porcentaje.

4.6.5. Formas De Comunicación

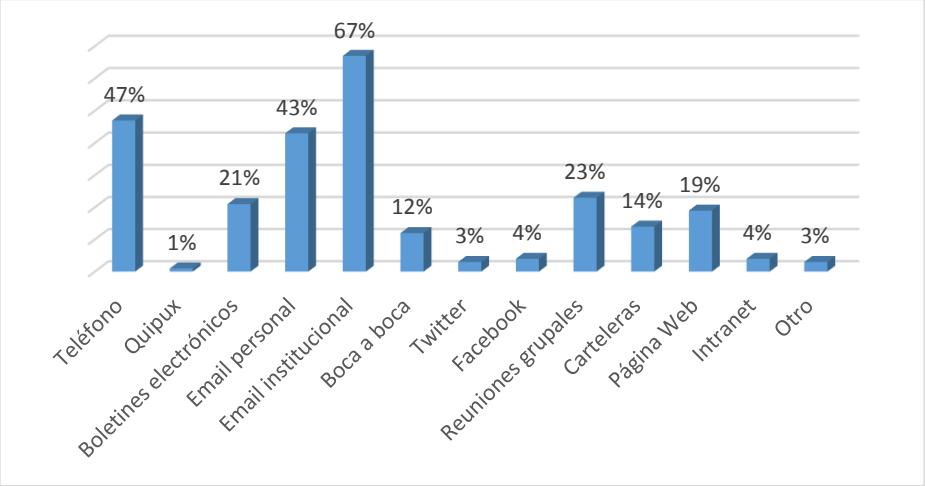
La última categoría evaluada es la de formas de comunicación interna que utilizan los colaboradores de la CNJ para producir información, recibirla y compartirla. En esta categoría, las dos primeras preguntas tienen como objetivo determinar los medios de comunicación más usados por los colaboradores de la CNJ.

Figura 30: ¿Cuáles son los medios de comunicación interna que más utiliza?



Fuente: Encuestas aplicadas en la CNJ.

Figura 31: ¿Por qué medios Ud. prefiere recibir información?



Fuente: Encuestas aplicadas en la CNJ.

Todo servidor público emplea el QUIPUX, que es un sistema documental similar al correo electrónico, pero que está enlazado con todo el sector público y sirve para dejar

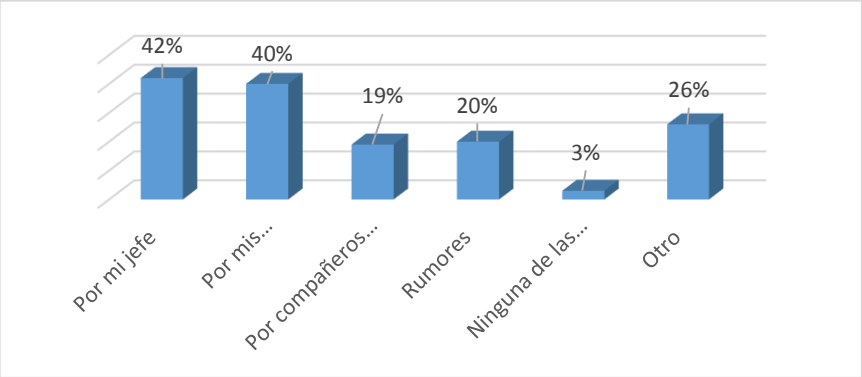
constancia de todos los procesos y disposiciones emitidas dentro de la institución, o el envío de oficios entre instituciones que permite facilitar la difusión de la información y mantener en contacto, lamentablemente tan solo el 1% de los colaboradores lo usa.

Al preguntar cuáles son los medios de comunicación interna que más utiliza, se determina que es el teléfono con el 76%, el email institucional con el 66% , el boca a boca con el 33% y la página web con el 32% respectivamente, mientras que los menos aceptados son las redes sociales y QUIPUX con el 3% en los dos casos.

El mail institucional es una herramienta de amplia difusión que permite conectarse con todos los colaboradores de forma permanente, y aunque impersonal, es sin duda alguna el medio de mayor alcance, mayor uso y mayor preferencia, ya que el 67% (Gráfico N°32) ha dicho que tiene predilección por el correo electrónico.

Pablo Cisneros, Community Manager de la CNJ, dijo que ha habido diversas campañas para que los funcionarios de la Corte Nacional usen al 100% este medio de comunicación, con el fin de que se cree una cultura de cero papeles y se efectivice de manera más inmediata la transmisión de información, para lo cual, también se ha implementado las notificaciones de los casilleros judiciales vía correo institucional, sin embargo, el porcentaje en el Gráfico N°31 y N°32 son bajos. Esta falta de compromiso se debe a que no todos saben las claves para acceder a su correo personal o se debe a la rotación de personal de la que hablaba Paulina Puga. Otro factor para que el uso del correo electrónico sea bajo, pese a las campañas, se debe a la falta de seguimiento de las mismas y evaluación de las mismas; sin embargo, Pablo Cisneros menciona que se deberán emplear otras estrategias para que su uso sea efectivo.

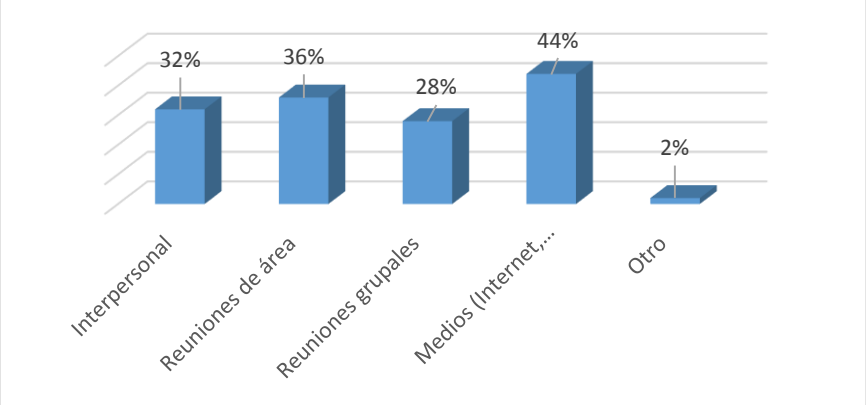
Figura 32: ¿A través de quiénes se entera y recibe información de lo que pasa en la CNJ?



Fuente: Encuestas aplicadas en la CNJ.

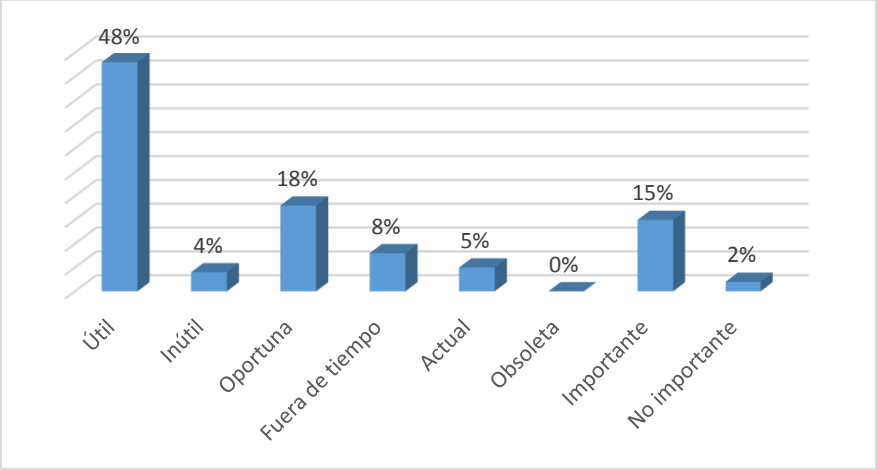
Mediante esta pregunta podemos determinar los canales de transmisión de mensajes de la CNJ. En primer lugar, la gente se entera de las noticias mediante el jefe inmediato, seguido por los compañeros de área y en un porcentaje mejor, por medio de los rumores. Con esta información establecemos que hay un correcto diálogo con los jefes, sin embargo, el área de comunicación debe trabajar con ese otro porcentaje que se entera de las noticias por otros medios, para que tengan una fuente confiable, única y veraz.

Figura 33: ¿Cuál o cuáles son las formas de comunicación que Ud. prefiere para compartir información dentro de la CNJ?



Fuente: Encuestas aplicadas en la CNJ.

Figura 34: Considera Ud. que la información que recibe de la CNJ es:

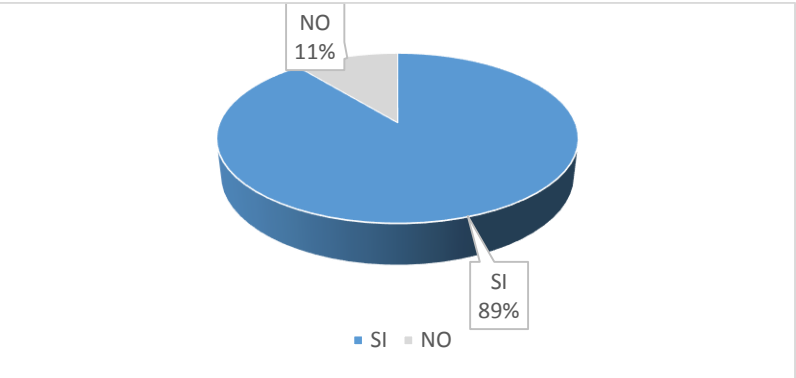


Fuente: Encuestas aplicadas en la CNJ.

En cuanto a las formas de comunicación que prefieren los servidores judiciales (gráfico N°34), encontramos que el más óptimo y usado es el correo electrónico, ya que los trabajadores pueden tener constancia de la gestión realizada y no pierden información relevante. Paulina Puga señala que por tener un contacto físico y poder relacionarse con la gente, prefieren recibir la información con reuniones de área, lamentablemente, el problema radica en que cuando se hace una convocatoria para compartir información, la gente no asiste.

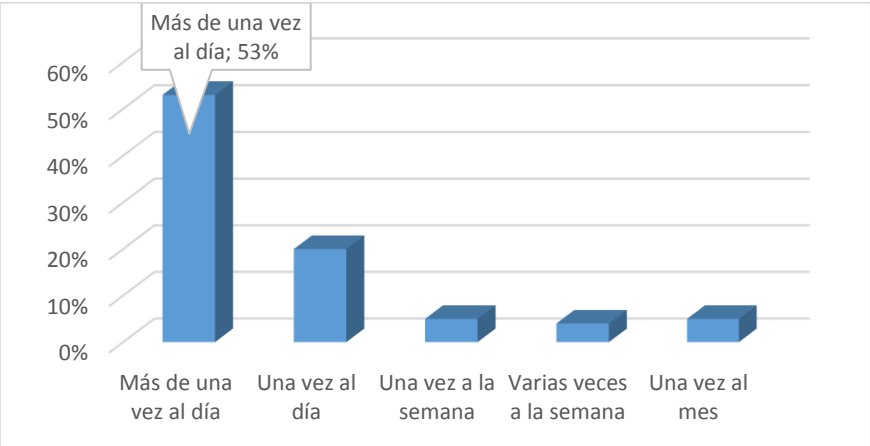
Ligada a esta pregunta, es importante determinar la percepción que la gente tiene de la información que recibe, de esta manera, los resultados en el gráfico N°35, indican que la información es útil. Ante estos datos, se evidencia que la información que brinda la CNJ es útil, oportuna, e importante, características que señalan el manejo adecuado de la comunicación. Gema Novoa indica que pese a que se difunden los contenidos de manera continua, la gente no interactúa dando opiniones y muchas de las veces los correos electrónicos no son respondidos.

Figura 35: ¿Posee correo electrónico de la institución?



Fuente: Encuestas aplicadas en la CNJ.

Figura 36: ¿Con qué frecuencia utiliza su correo institucional?



Fuente: Encuestas aplicadas en la CNJ.

Sobre la disponibilidad del correo electrónico, en el Gráfico N°36, los datos indican que el 89% de los encuestados posee correo institucional, que es un medio de difusión por excelencia y que permite que todos los colaboradores se mantengan informados, además de que pueden confiar en la información ya que es enviada del correo oficial del área de comunicación. Pablo Cisneros, Community Manager de la CNJ, indicó que se han realizado campañas para difundir el uso del correo electrónico pero la gente no lo ha asimilado y además, no ha existido una forma de verificar la eficacia de dicha campaña.

Si bien es cierto que el Gráfico N°37, el 53% de la gente usa el correo institucional más de una vez al día, no significa que se interese por la información que recibe, esto lo pudimos observar al momento de realizar las encuestas vía electrónica ya que no se le dio importancia a la misma y se tuvo que recurrir a las encuestas personales.

Este factor indica que la emisión de la información no se está dando de manera correcta, y que hay que verificar diversos factores como el tecnológico, y sobre todo, motivar a la gente a que dé una respuesta a la información que recibe.

Para concluir esta categoría, es importante determinar la importancia de una comunicación transversal en la organización, ya que la correcta gestión permitirá eliminar brechas como la antes mencionada y permitirá alcanzar mayores beneficios.

4.7 FODA DE LA CORTE NACIONAL DE JUSTICIA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
➢ Personal capacitado en diferentes áreas del ámbito jurídico, lo que significa que la CNJ es una institución sólida y que puede desarrollar a su personal. ➢ La infraestructura de la CNJ es amplia, adecuada y confortable para el desempeño de los empleados. ➢ Se cuenta con diversos canales de comunicación. ➢ Prestigio y reputación a nivel nacional por ser el máximo órgano de administración de justicia. ➢ Posee una comunicación transversal. ➢ Es el máximo órgano de justicia del Ecuador. ➢ Posee información veraz. ➢ Posee equidad de género. ➢ Resolución de los casos más destacados en el ámbito de la jurisprudencia.	➢ Herramientas comunicacionales que están en constante renovación y actualización como página web, boletines entre otros. ➢ Ser fuente de información única en los casos jurídicos de tercera instancia. ➢ Personal joven con ideas frescas. ➢ Disposición al cambio. ➢ Buena actitud de parte de los colaboradores.
DEBILIDADES	**AMENAZAS**
➢ No existe un programa de capacitaciones para los funcionarios judiciales. ➢ No cuenta con un adecuado proceso de inducción. ➢ Es un órgano que depende económicamente del Consejo de la Judicatura, para la realización de cualquier evento o proyecto. ➢ Poco relacionamiento entre el personal. ➢ Falta de motivación. ➢ Existencia de rumores. ➢ Falta de coordinación de las diversas áreas de la Corte Nacional. ➢ No cuentan con protocolos o manuales en el caso de una crisis.	➢ Atención deficiente al público interno y externo. ➢ Confrontaciones mediáticas. ➢ Desinformación de los públicos internos. ➢ Poca colaboración de los miembros de la CNJ, ante proyectos nuevos.

Basado en: Encuestas, entrevistas y observación realizadas en la CNJ
Elaborado por Jéssica Tamayo

CAPÍTULO 5: PROPUESTA INTEGRAL DE COMUNICACIONAL PARA LA CORTE NACIONAL DE JUSTICIA

5.1. INTRODUCCIÓN

En este capítulo se concreta el Mapa Integral de Comunicación con una propuesta de comunicación para la Corte Nacional de Justicia.

Luego de realizar el análisis situacional interno de d comunicación de la organización, mediante el análisis cuati-cualitativo, es posible establecer la línea de base que permite identificar el rol comunicacional que atraviesan los colaboradores en lo referente a filosofía y cultura corporativa; clima laboral; canales y flujos de comunicación, de manera que es necesario presentar una propuesta interna, enfocada en acciones concretas de acuerdo al estatus de comunicación, para que esta lleve a un adecuado impulso del desarrollo organizacional.

5.2. OBJETIVOS

5.2.1. Objetivo General

Diseñar estrategias comunicacionales aptas para mejorar y desarrollar la comunicación interna de la Corte Nacional de Justicia.

5.2.2. Objetivos Específicos

- Reposicionar la Filosofía Corporativa en la CNJ.
- Reposicionar la Cultura Corporativa en la CNJ.
- Fortalecer el clima laboral en la CNJ.
- Optimizar los canales y flujos de comunicación de la CNJ.

5.3. JUSTIFICACIÓN

Basados en el análisis situacional, se plantean estrategias adecuadas que establezcan parámetros, es decir; definir los pasos a seguir para el fortalecimiento de filosofía y cultura corporativa, clima laboral; canales y flujos de comunicación.

A continuación se describen estrategias que serán las bases o directrices de lo que se plantea con el fin de mejorar la comunicación interna en la Corte Nacional de Justicia.

5.4. PROPUESTA INTEGRAL DE COMUNICACIÓN

5.4.1. Filosofía Corporativa

Objetivo: Reposicionar la filosofía corporativa en la Corte Nacional de Justicia.

Estrategia: Difundir ampliamente la filosofía corporativa dentro del público interno para que conozcan, se empodere y logren diferenciar

Con el análisis situacional interno de comunicación tenemos el verdadero porcentaje de colaboradores que saben la misión, visión y valores de la CNJ, de modo que el reposicionamiento servirá para reforzar en los colaboradores los conceptos de la filosofía para que sean aplicados, concienciados y difundidos por diversos canales. De manera similar, es indispensable un seguimiento de evaluación para medir la eficacia de la propuesta.

Actividades:

- Renovación de los afiches de la filosofía corporativa en los espacios físicos de la CNJ.
- Diseño y colocación en Internet pop-ups con misión, visión y valores.
- Diseño de salvapantallas con los elementos de la filosofía corporativa.

5.4.2. Cultura Corporativa

Objetivo: Reposicionar la Cultura Corporativa en la CNJ.

Estrategia: Fortalecimiento de la cultura corporativa con el fin de consolidarla e incentivar a los colaboradores a una mejora continuamente.

En esta estrategia, es importante que se logre fortalecer la gestión y difusión de la cultura corporativa, ya que esta incide directamente en el desarrollo y consolidación del talento humano y la manera cómo perciben a la organización, es decir que si hay limitaciones, con las propuestas establecidas se alcance a desaparecerlas en el momento de implementar nuevas ideas para este mapa integral.

Actividades:

- Diseño de un plan de capacitación continua laboral, de forma virtual, es decir implementar una plataforma on-line en donde se brinden talleres o capacitaciones sobre temas relevantes para todos los colaboradores de la CNJ. y de forma presencial.
- Actualización del calendario de la CNJ, con el fin de conmemorar fechas importantes relacionadas con la CNJ, de esta manera realizarán artículos periodísticos y boletines electrónicos con el artículo.
- Eventos de integración por la conmemoración del aniversario de la CNJ o de fechas relevantes para la organización.

5.4.3. Clima Laboral

Objetivo: Fortalecer el clima laboral en la CNJ.

Estrategia: Promover la unión entre colaboradores internos de la CNJ, a través de un programa de actividades que fortalezca el compañerismo.

La estrategia a implementarse, debe promover la integración de los empleados mediante buen ambiente laboral, en los que se considere los aspectos funcionales de la organización y los aspectos de la dinámica de trabajo de los empleados, de modo que se pueda obtener resultados tangibles de su productividad. Cabe recalcar que se debe potenciar el uso de las nuevas tecnologías para crear procesos inteligentes y de interés de todos los colaboradores.

Actividades:

- Integrar al público interno de la CNJ, a través de actividades que fortalezcan la unión entre los mismos.
- Elaborar cronograma con actividades de interés.
- Difundir las actividades internas que se desarrollan en la CNJ.
- Implementar espacios de esparcimiento para las diferentes actividades de los colaboradores, es importante que se desarrolle un manual donde conste el buen uso de estos espacios.
- Crear un calendario de los cumpleaños de los funcionarios judiciales, y enviar una tarjeta digital.

5.4.4. Formas de Comunicación

Objetivo: Optimizar los canales y flujos de comunicación interna de la CNJ.

Estrategias: Fortalecer de los canales de comunicación, al igual que el de los flujos, de esta manera, se mejorará y desarrollará la comunicación interna de la Corte Nacional de Justicia.

En esta estrategia también se rediseñarán los productos comunicacionales, los cuales deberán tener una correcta difusión y mantener la línea gráfica de la CNJ, por lo que es indispensable que existan dos formatos: digital e impreso.

Actividades:

- Crear una intranet para actualizar permanentemente información relevante de la CNJ, como son noticias entre otras.
- Mediante el área de comunicación, se deberá realizar campañas vía correo electrónico para que los funcionarios tengan información actualizada de lo que sucede en la realidad ecuatoriana, además de realizar un monitoreo físico y digital del uso de este medio.
- Crear o actualizar los manuales corporativos de: imagen, inducción, de procedimientos y formatos comunicacionales.
- Difundir y promocionar internamente la imagen y el trabajo de la Corte Nacional de Justicia, través de un video corporativo en el que se muestre la imagen global, los objetivos y la actividad principal, de igual manera, el video deberá tener todos los logros, alcances, implementaciones, proyectos y fallos de casos más representativos.

5.5. MATRIZ DE LA PROPUESTA INTEGRAL DE COMUNICACIÓN PARA LA CORTE NACIONAL DE JUSTICIA

(Archivo PDF adjunto)

5.6. CONCLUSIONES

- Basados en los conceptos que integran el Capítulo 1 (Mapa Integral de Comunicación), en el Capítulo 3 se abordó todos los puntos que lo componen: realidad corporativa, productos y servicios, filosofía corporativa, estructura organizacional, lo que permitió reconocer el entorno de la Corte Nacional del Ecuador, así como los rasgos y condiciones de la organización, sobre todo, se visualizó el territorio interno y externo con el que interactúa, de manera que: la CNJ tiene la capacidad de gestionar y controlar la información que circula en torno a los recursos de casación y que como máximo organismo de justicia del Ecuador, debe ser transmitida de una manera óptima.

- Las formas de comunicación, conceptos abordados en el Capítulo 2, que fueron analizadas en el análisis situacional interno de comunicación, permitió identificar las necesidades de los públicos en cuanto a la transmisión de información, de manera similar, se visualizó los medios con los que se cuentan, y cuáles son los más idóneos para los colaboradores, sin embargo, se concluyó que no existe una comunicación denominada de 360°, empezando primero por la falta de un DirCom, ya que el departamento de RRPP es el encargado de gestionar toda la comunicación interna y externa de la CNJ; segundo porque la CNJ debe crear un departamento de Comunicación con el fin de que se mantenga un diálogo constante, se informe, posicione, persuada, comparta y construya una comunidad fuerte de la organización.

- El análisis de la estructura interna de la CNJ permite tener la visión clara del nivel de empoderamiento que la gente tiene en cuanto a su filosofía corporativa. A pesar de que la filosofía siempre esté detallada en todos los productos comunicacionales, los colaboradores tienen un alto nivel de confusión entre misión, visión y valores; lo que representa para la organización una falla de que debe ser mejorada ya que hace que los colaboradores no se alineen a la razón de ser de la empresa y que el nivel de productividad descienda, porque no saben cuál es el futuro de la empresa por el que deben trabajar.

- Con los resultados obtenidos de toda la investigación que conforman el Mapa Integral de Comunicación, podemos concluir que con el MIC, la CNJ tiene una visión de la comunicación más organizada y sistematizada; cuyos objetivos y políticas puedan ayudar en una situación problemática, y para que el público interno perciba de mejor manera el lugar para el cual trabaja, evitando bajos niveles de desempeño, falta de lealtad en los colaboradores, debilidad de la imagen e incluso de la cultura corporativa. De modo que el éxito dependerá de la implementación de la propuesta integral con las líneas de base investigadas que permiten identificar el rol comunicacional que atraviesan los colaboradores en lo referente a filosofía y cultura corporativa; clima laboral; canales y flujos de comunicación, para que esta lleve a un adecuado impulso del desarrollo organizacional.

- A partir del análisis se planteó una propuesta para mejorar los aspectos que están fallando en la Corte Nacional de Justicia, con base de su descripción, se llegó a establecer un presupuesto de $ 82.420,64. El valor de la inversión deberá ser gestionado por el departamento de RRPP y la presidencia de la CN ante el Consejo de la Judicatura. Caso contrario, concluiríamos que el proyecto no sería factible por el valor calculado.

- Los objetivos de la disertación fueron: definir la importancia del MIC para la CNJ, la realidad del entorno y la estructura interna, identificar los medios de comunicación que emplea la empresa y elaborar una propuesta para mejorar las fallas encontradas, de modo que la investigación si cumplió con lo planteado, lo cual se puede visualizar en el Capítulo 3, 4 y 5.

5.7. RECOMENDACIONES

- Es necesario desarrollar mecanismos idóneos que permitan que los colaboradores se mantengan siempre informados de la Realidad Corporativa de la Corte Nacional de Justicia. De modo que esta información deberá ser transmitida en cada reunión de área, mediante pop ups en la información que se envía por mail y

sobretodo, que el material comunicacional sea distribuido hacia todos los colaboradores de la institución.

Otro factor importante que se debe tomar en consideración es la creación de un programa permanente de inducción a los nuevos colaboradores, con el fin de que conozcan el entorno sobre la Función Judicial y Corte Nacional, ya que al no conocer nada sobre el trabajo a desempeñar; el clima laboral; políticas y normas de la empresa y al estar en periodo de adaptación que es tiempo de riesgo y costo extra, que se podrá reducir siempre y cuando el trabajador sea adiestrado, introducido en las normas, políticas, reglas vigentes y la filosofía corporativa que mantiene la CNJ.

- Luego de tener evidencias palpables de las necesidades y estrategias de comunicación que se emplean en la CNJ, se recomienda definir un equipo encargado de Comunicación que difunda todas las acciones que realiza este órgano judicial, lo cual también reforzará la imagen institucional a nivel local, y nacional.

- Se recomienda que se coloque en carteleras, así como en salvapantallas y en los televisores de la institución, la filosofía corporativa de la CNJ para que todas personas internas y externas puedan visualizar siempre estos conceptos, y evitar las confusiones.

- Las relaciones personales y laborales dentro de la organización son pilares fundamentales para el clima laboral, en el caso de la CNJ, los colaboradores pueden entablar diálogos con sus jefes inmediatos y por tal razón aseguran que mantienen buenas relaciones en las que la libertad de expresión no ha sido limitada, además de que el clima laboral en la organización es muy buena. Con este resultado, se recomienda crear espacios de recreación para que todo el personal de la CNJ tenga contacto, implementar campañas de motivación y evaluarlas con el fin de asegurar que el ambiente físico y humano sea el indicado para el desarrollo permanente de los colaboradores y de trabajo.

- La identidad Corporativa de la CNJ es su ADN, la que está fundamentada en su razón de ser, sus principios, su historia, ética y filosofía de trabajo, por lo tanto, se recomienda que el departamento de RRPP impulse y gestione programas con el fin de acentuar la personalidad de la organización y su posicionamiento.

  Con respecto a los componentes de la identidad corporativa, se recomienda que isotipo y logotipo siempre estén visibles en todos los productos comunicacionales y en la fachada del edificio.

- En cuanto a la propuesta integral de comunicación, se recomienda que el Departamento de RRPP de la Corte Nacional de Justicia, se enfoqué en los las fallas encontradas, es decir, en los resultados obtenidos en la investigación sobre la filosofía corporativa, cultura, clima laboral y formas de comunicación, además de considerar las estrategias y actividades de la propuesta con el fin de que se fortalezcan los campos antes mencionados, además de realizar seguimientos para medir la efectividad de los mismos. Adicionalmente, el Departamento de RRPP, deberá gestionar el valor del presupuesto por la implementación de la propuesta.

BIBLIOGRAFÍA

- Ballvé, A y Debeljuh, P. (2006). Misión y valores: La empresa en busca de su sentido. Argentina. Planeta S.A.I.C.
- Capriotti, P (2009). Branding Corporativo. Chile. Adros Impresores .
- Capriotti, P (2013), Planificación Estratégica de la Imagen Corporativa. Málaga: 4°edición. Instituto de Investigación en Relaciones Públicas.
- Costa J. (2005). MIC Mapa Integral de comunicación. Master Dircom: Los profesores tienen la palabra (pp-45). Bogotá. European. Communication School.
- Costa, J. (1999). La Comunicación en Acción. Barcelona. Paidos.
- Costa, J. (2010). El DirCom hoy, Barcelona, Costa Punto Com.
- Costa, J. (2011) El ADN del DirCom. Origen, necesidad, expansión y futuro de la Dirección de Comunicación. Barcelona. Costa Punto Com Editor.
- Federico, J. (2012). Clima Laboral. Madrid. Ediciones Díaz de Santos.
- Fernández Collado, C (2000). La Comunicación en las Organizaciones, México, Trillas.
- Gan F, y Triginé J. (2012). Clima Laboral. Madrid. Ediciones Díaz de Santos.
- Hitt, M. Duane A. HosMisson R. (2004). Administración Estratégica. Competitividad y Conceptos de Globalización. Quinta Ed. Mexico. International Thomson Editores S.A.
- Lovelock, C. (2011). Administración de Servicios. Estrategias para la creación de valore en el nuevo paradigma de los negocios Segunda edición. México. PEARSON.
- Manucci, M. (2006). Participar en la Complejidad. Estrategia de los Cuatro Círculos. Bogotá. Grupo Editorial Norma.
- Maroto, J. (2007). Estrategia: de la visión a la acción. 2^{sa} ed. Madrid. Esic Editorial.
- Mercado, S (2004). Administración Aplicada: Teoría y Práctica, Primera Parte. México. Editorial Linusa S.A.
- Míguez, M. (2010). Los públicos en las relaciones públicas. Barcelona. Editorial UOC.

- Pérez, J. (2010). Gestión por procesos. Madrid. ESIC EDITORIAL.
- Prieto, J. (2013) Gestión estratégica organizacional, Bogotá. ECOE Ediciones.
- Ravinovich, L. (2004). La comunicación estratégica para las organizaciones, Centro de Competencias en Comunicación para América Latina. Buenos Aires.
- Rivera J, Lopez M. (2012). Dirección de Marketing. 2012. Madrid. Esic Editorial.
- Sánchez, J y P (2012), Nuevas tendencias en comunicación. Madrid. ESIC EDITORIAL.
- Scheisohn, D (2004), Dinámica de la comunicación, Fundación OSDE.
- Tironi, E y Cavallo, A (2004) Comunicación Estratégica "Vivir en un mundo de señales". Santiago de Chile: AGUILAR.
- Uriel, R; Guzmán J; Lluís de la Rosa, J. (2007). Dirección Empresarial Asistida: Cómo alinear estratégicamente su organización. Madrid, Editorial Visión Net.

ANEXOS

ENCUESTA PARA EL ANÁLISIS SITUACIONAL INTERNO DE COMUNICACIÓN INTERNA DE LA CORTE NACIONAL DE JUSTICIA.

La presente encuesta tiene como objeto diagnosticar el estado de comunicación interna de la Corte Nacional de Justicia. Se solicita responder con franqueza ya que su información ayudará para mejorar la comunicación institucional mediante una planificación adecuada para el futuro.

Recuerde esta encuesta es anónima.

- **DATOS GENERALES**

1. EDAD

a. 18-30 años ☐
b. 31-43 años ☐
c. 44-55 años ☐
d. 56-68 años ☐
e. Más de 69 años ☐

2. GÉNERO

a. Masculino ☐
b. Femenino ☐

3. ¿CUÁL ES SU CARGO QUE OCUPA EN LA CNJ?

……

4. ¿Cuánto tiempo trabaja en la Corte Nacional de Justicia?

a. menos de un año ☐
b. 1 año – 2 años ☐
c. 3 años – 5 años ☐
d. Más de 5 años ☐

5. Conoce usted cuál es la misión de la CNJ

a. Si, en sus palabras, explique.....
b. No ☐

6. Conoce Ud. ¿Cuál es la visión de la CNJ?

a. Si ¿Cuál es? .....
b. No ☐

7. Conoce Ud. ¿Cuáles son los valores de la CNJ?

a. Si Mencione al menos 3 ….....
b. No ☐

8. ¿Conoce a qué se dedica la CNJ?

a. Si ¿A qué se dedica? .....
b. No ☐

9. ¿Ud. se siente comprometido con la CNJ?

a. Si ¿De qué manera? ….....
b. No ☐

10. ¿Ud. se siente orgulloso de formar parte de la CNJ?

a. Siempre ☐
b. Casi Siempre ☐
c. Algunas veces ☐
d. Casi nunca ☐
e. Nunca ☐

11. ¿Qué opinión tiene sobre la inducción que tuvo cuando ingresó a la organización?

a. Excelente ☐
b. Muy Buena ☐
c. Buena ☐
d. inadecuada ☐
e. No hubo inducción ☐
f. Por qué no hubo inducción ☐

12. ¿Si la inducción fuera en este momento que información le gustaría recibir?

……..
……..

13. ¿Conoce quién es el presidente de la CNJ?

a. Si ¿Cuál es el nombre? ….**.....**
b. No ☐

14. Recomendaría a su mejor amigo, trabajar en la CNJ

Si ☐ no ☐
Por qué? …….

15. Usted, en la CNJ, se siente:

a. Cómodo en su lugar de trabajo. ☐
b. Que su trabajo es bien remunerado. ☐
c. Que recibe incentivos de parte de su jefe. ☐
d. Que puede desarrollarse profesionalmente en su trabajo. ☐
e. Que existe salud laboral en su lugar de trabajo. ☐
f. Que recibe capacitaciones de la CNJ ☐
g. Ninguna ☐

Indique cada cuanto tiempo ha recibido capacitaciones.

……

16. ¿Cómo considera Ud. la relación que tiene con su jefe inmediato?

a. Excelente ☐
b. Muy Buena ☐
c. Buena ☐
d. Regular ☐
e. Mala ☐
f. Pésima ☐

17. ¿Cree Ud. que es posible entablar un diálogo con su jefe?

a. Siempre ☐
b. Casi Siempre ☐
c. Algunas veces ☐
d. Casi nunca ☐
☐

e. Nunca

18. ¿Ud. puede expresar su opinión con libertad sobre la CNJ?

a. Siempre ☐
b. Casi Siempre ☐
c. Algunas veces ☐
d. Casi nunca ☐
e. Nunca ☐

19. Para la toma de decisiones considera Ud. que su opinión es tomada en cuenta:

a. Siempre ☐
b. Casi Siempre ☐
c. Algunas veces ☐
d. Casi nunca ☐
e. Nunca ☐

20. ¿Califique el ambiente laboral en la oficina?

a. Excelente ☐
b. Muy Buena ☐
c. Buena ☐
d. Regular ☐
e. Mala ☐
f. Pésima ☐

21. ¿Cómo califica el servicio que brinda el sistema judicial de la CNJ?

a. Ágil ☐
b. Transparente ☐
c. De Calidad ☐
d. Deficiente ☐

22. ¿Cuáles son los medios de comunicación interna que más utilizados por usted? (Opción Múltiple)

a. Teléfono ☐
b. Quipux ☐
c. Email personal ☐
d. Email institucional ☐
e. Boca a boca ☐
f. Facebook ☐
g. Twitter ☐
h. Pag web ☐
i. Intranet ☐
j. Carteleras ☐
k. Boletines electrónicos ☐
l. Otro (Especifique) ….....

23. ¿Por qué medios Ud. prefiere recibir información? (Opción Múltiple)

a Teléfono ☐
b Quipux ☐
c. Boletines electrónicos ☐
d. Email personal ☐
e. Email institucional ☐
f. Boca a boca ☐
g. Twitter ☐
h. Facebook ☐
i. Reuniones grupales ☐
j. Cartelera ☐
k. Página Web ☐
l. Intranet ☐
m. Otro ☐ (Especifique) …….....

24. ¿A través de quiénes se entera y recibe información de lo que pasa en la CNJ?

a. Por mi jefe ☐
b. Por mis compañeros de área ☐
c. Por compañeros de otras áreas ☐
d. Rumores ☐
e. Ninguna de las anteriores ☐
f. Otra (Especifique) ☐ ….....**.....**

25. ¿Cuál o cuáles son las formas de comunicación que Ud. prefiere para compartir información dentro de la CNJ?

a. Interpersonal ☐
b. Reuniones de área ☐
c. Reuniones grupales ☐
d. Medios (internet, email, etc.) ☐
e. Otro (Especifique) ☐ ….....

26. Considera Ud. que la información que recibe sobre la CNJ es:

a. Útil ☐
b. Inútil ☐
c. Oportuna ☐
d. Fuera de Tiempo ☐
e. Actual ☐
f. Obsoleta ☐
g. Importante ☐
h. No importante ☐

27. ¿Posee correo electrónico de la institución?

a. Si ☐
b. No ☐ Pase a la pregunta 29

28. ¿Con qué frecuencia utiliza su correo institucional?

a. más de una vez al día ☐
b. Una vez al día ☐
c. Una vez a la semana ☐
d. Varias veces a la semana ☐
e. Una vez al mes. ☐

29. ¿Qué sugerencia Ud. haría para mejorar la comunicación interna en la CNJ?

……..
……..
……..
……..

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

LISTA DEL PERSONAL QUE TRABAJA EN LA CORTE NACIONAL DE JUSTICIA

	FUNCIONARIOS QUE LABORAN EN LA CORTE NACIONAL DE JUSTICIA		
	DEPARTAMENTO	CARGO	NOMBRE
1	PRESIDENCIA CORTE NACIONAL DE JUSTICIA	JUEZ CORTE NACIONAL PRESIDENTE	RAMIREZ ROMERO CARLOS MIGUEL
2	PRESIDENCIA CORTE NACIONAL DE JUSTICIA	AYUDANTE JUDICIAL 3	RIVERA ARMIJOS ESPERANZA DE JESUS
3	PRESIDENCIA CORTE NACIONAL DE JUSTICIA	AYUDANTE JUDICIAL 3	VACAS MOLINA GEOVANNA JAQUELINE
4	PRESIDENCIA CORTE NACIONAL DE JUSTICIA	ASISTENTE ADMINISTRATIVO 3	RODRIGUEZ ESPIN SEGUNDO DANIEL
5	PRESIDENCIA CORTE NACIONAL DE JUSTICIA	ASISTENTE ADMINISTRATIVO 3	CCJT - CONSTANTE RUIZ VERONICA CECILIA
6	PRESIDENCIA CORTE NACIONAL DE JUSTICIA	AUXILIAR DE SERVICIOS	CCJT - RODRIGUEZ ROGEL ANGEL BENIGNO
7	PRESIDENCIA CORTE NACIONAL DE JUSTICIA	ASESOR 2 JS5	MIER URBINA JANET PATRICIA
8	PRESIDENCIA CORTE NACIONAL DE JUSTICIA	ASESOR 3 JS4	ORTIZ YEPEZ CECILIA IVONNE
9	PRESIDENCIA CORTE NACIONAL DE JUSTICIA	ASESOR 5 JS1	C - CHAMBA CHAMBA MANUEL AGUSTIN
10	PRESIDENCIA CORTE NACIONAL DE JUSTICIA	ASESOR 3 JS4	C - GUERRERO AGUIRRE CLAUDIA GUADALUPE
11	PRESIDENCIA CORTE NACIONAL DE JUSTICIA	ASESOR 2 JS5	CCJT - GALLARDO CEVALLOS DORIS LUCIA
12	PRESIDENCIA CORTE NACIONAL DE JUSTICIA	ASESOR 2 JS5	CCJT - PUGA DAVILA PAULINA
13	SALA DE CONJUECES	CONJUEZ CORTE NACIONAL	ALVAREZ ULLOA ROSA JACQUELINE
14	SALA DE CONJUECES	CONJUEZ CORTE NACIONAL	AREVALO BARZALLO KAISER OLMEDO
15	SALA DE CONJUECES	CONJUEZ CORTE NACIONAL	ARTEAGA GARCIA ALEJANDRO MAGNO
16	SALA DE CONJUECES	CONJUEZ CORTE NACIONAL	CAMACHO HEROLD DANIELLA LISETTE
17	SALA DE CONJUECES	CONJUEZ CORTE NACIONAL	DUQUE RUIZ EFRAIN HUMBERTO
18	SALA DE CONJUECES	CONJUEZ CORTE NACIONAL	ENRIQUEZ VILLARREAL OSCAR RENE
19	SALA DE CONJUECES	CONJUEZ CORTE NACIONAL	HEREDIA YEROVI MARIA CONSUELO
20	SALA DE CONJUECES	CONJUEZ CORTE NACIONAL	ITURRALDE ALBAN FRANCISCO
21	SALA DE CONJUECES	CONJUEZ CORTE NACIONAL	MOSQUERA PAZMIÑO HECTOR ARCELIO
22	SALA DE CONJUECES	CONJUEZ CORTE NACIONAL	NARVAEZ PAZOS EDGAR GUILLERMO
23	SALA DE CONJUECES	CONJUEZ CORTE NACIONAL	PACHACAMA NIETO ROSA ZULEMA
24	SALA DE CONJUECES	CONJUEZ CORTE NACIONAL	POZO CASTRO MILTON RENE
25	SALA DE CONJUECES	CONJUEZ CORTE NACIONAL	SANCHEZ ZURATY MANUEL ANTONIO
26	SALA DE CONJUECES	CONJUEZ CORTE NACIONAL	SANTAMARIA ACURIO JANETH CECILIA
27	SALA DE CONJUECES	CONJUEZ CORTE NACIONAL	SOLEDISPA TORO JULIETA MAGALY
28	SALA DE CONJUECES	CONJUEZ CORTE NACIONAL	SUAREZ ARMIJOS ROSA BEATRIZ
29	SALA DE CONJUECES	CONJUEZ CORTE NACIONAL	VILLAGOMEZ CABEZAS RICHARD ITALO
30	ASESORIA JURIDICA CORTE NACIONAL	DIRECTOR NACIONAL	CCJT - TORRES MONTESINOS BOLIVAR ANTONIO
31	ASESORIA JURIDICA CORTE NACIONAL	JUEZ CORTE PROVINCIAL	AGUILAR GORDON DARWIN EUGENIO
32	ASESORIA JURIDICA CORTE NACIONAL	SECRETARIO DE ASESORIA	FLORES CASTILLO SILVIA INES
33	ASESORIA JURIDICA CORTE NACIONAL	AYUDANTE JUDICIAL 3	ARIAS MONTEROS ALBERTO ENRIQUE
34	ASESORIA JURIDICA CORTE NACIONAL	AYUDANTE JUDICIAL 3	PAZ ALMEIDA LUIS EDUARDO
35	ASESORIA JURIDICA CORTE NACIONAL	AYUDANTE JUDICIAL 3	CCJT - GARZON ALMEIDA GLADYS JOVANNA
36	ASESORIA JURIDICA CORTE NACIONAL	OFICINISTA AUXILIAR	VEGA GARCIA LUIS NICANOR
37	ASESORIA JURIDICA CORTE NACIONAL	OFICINISTA AUXILIAR	CEVALLOS TOAQUIZA CARMEN AMELIA
38	SECRETARIA GENERAL DE LA CORTE NACIONAL D	SECRETARIO GENERAL CORTE NACIONA	GARRIDO CISNEROS MARIA ISABEL
39	SECRETARIA GENERAL DE LA CORTE NACIONAL D	PROSECRETARIO	LEON LEON SYLVANA DE LOS ANGELES
40	SECRETARIA GENERAL DE LA CORTE NACIONAL D	SUPERVISOR	VALDIVIESO ZAMBRANO LEONOR CONSUELO
41	SECRETARIA GENERAL DE LA CORTE NACIONAL D	OFICIAL MAYOR CORTE NACIONAL	NAVAS CARRERA GINA BEATRIZ
42	SECRETARIA GENERAL DE LA CORTE NACIONAL D	ARCHIVERO	ARMIJOS CARDENAS NADIA FERNANDA
43	SECRETARIA GENERAL DE LA CORTE NACIONAL D	AYUDANTE JUDICIAL 3	C - JACOME VASCO GUIDO IVAN
44	SECRETARIA GENERAL DE LA CORTE NACIONAL D	OFICINISTA AUXILIAR	MOZO CONDO CARLOS RENE
45	OFICIALIA MAYOR DE LA CORTE NACIONAL	OFICIAL MAYOR ABOGADO	CARDENAS RONDAL JULIA ALEXANDRA
46	OFICIALIA MAYOR DE LA CORTE NACIONAL	AYUDANTE JUDICIAL 3	BERRONES PARRA AMARILIS ENCARNACION
47	OFICIALIA MAYOR DE LA CORTE NACIONAL	ASISTENTE ADMINISTRATIVO 2	BONILLA NEVAREZ SILVIA LOURDES
48	OFICIALIA MAYOR DE LA CORTE NACIONAL	ASISTENTE ADMINISTRATIVO 1	LEMA JARAMILLO TOTY ARACELY
49	OFICIALIA MAYOR DE LA CORTE NACIONAL	ASISTENTE ADMINISTRATIVO 1	CCJT - MONTALVAN VELEZ MIRIAM MONSERRATE
50	OFICIALIA MAYOR DE LA CORTE NACIONAL	OFICINISTA AUXILIAR	ROSALES JIMENEZ ANASTACIO
51	ACTAS JUDICIALES	JEFE DE ACTAS JUDICIALES	ENRIQUEZ JARAMILLO MAGDALENA PATRICIA
52	SALA DE LO CONTENCIOSO ADMINISTRATIVO	COORDINADOR INTERINSTITUCIONAL	C - ESCOBAR OSORIO SANDRA PATRICIA
53	SALA DE LO CONTENCIOSO ADMINISTRATIVO	COORDINADOR INTERINSTITUCIONAL	C - RODRIGUEZ SANDOVAL MARCOW ALBERTO
54	SALA DE LO CONTENCIOSO ADMINISTRATIVO	COORDINADOR INTERINSTITUCIONAL	C - VILLACRESES VALLE JAIME ANDRES
55	SALA DE LO CONTENCIOSO ADMINISTRATIVO	COORDINADOR INTERINSTITUCIONAL	CCJT - ORTIZ MORALES MARIA GABRIELA
56	SALA DE LO CONTENCIOSO ADMINISTRATIVO	OFICIAL MAYOR CORTE NACIONAL	C - ARGUELLO MIÑO LOURDES VERONICA
57	SALA DE LO CONTENCIOSO ADMINISTRATIVO	JUEZ CORTE NACIONAL	OJEDA HIDALGO ALVARO VINICIO
58	SALA DE LO CONTENCIOSO ADMINISTRATIVO	JUEZ CORTE NACIONAL	PÉREZ VALENCIA MARITZA TATIANA
59	SALA DE LO CONTENCIOSO ADMINISTRATIVO	JUEZ CORTE NACIONAL	TINAJERO DELGADO PABLO JOAQUIN
60	SALA DE LO CONTENCIOSO ADMINISTRATIVO	AYUDANTE JUDICIAL 3	GUARNIZO CONDOLO NATALIA DE JESUS
61	SALA DE LO CONTENCIOSO ADMINISTRATIVO	AYUDANTE JUDICIAL 3	MAÑAY CALO FREDDY RODRIGO
62	SALA DE LO CONTENCIOSO ADMINISTRATIVO	AYUDANTE JUDICIAL 3	C - SANCHEZ NIETO CRISTINA ARACELY
63	SALA DE LO CONTENCIOSO ADMINISTRATIVO	AYUDANTE JUDICIAL 3	C - TADEO GONZALON MERY GEOVANA
64	SALA DE LO CONTENCIOSO ADMINISTRATIVO	AYUDANTE JUDICIAL 3	CCJT - TORRES TORRES GLORIA ELENA
65	SALA DE LO CONTENCIOSO ADMINISTRATIVO	CONJUEZ CORTE NACIONAL	MONTERO CHAVEZ JUAN GONZALO
66	SALA DE LO CONTENCIOSO ADMINISTRATIVO	AYUDANTE JUDICIAL 2	ROSERO CHIRIBOGA MARIA AUGUSTA
67	SALA DE LO CONTENCIOSO ADMINISTRATIVO	ASISTENTE ADMINISTRATIVO 3	CCJT - ORTEGA MIRANDA ISABEL MARIANA DE JESUS
68	SALA DE LO CONTENCIOSO ADMINISTRATIVO	AYUDANTE JUDICIAL 1	C - PANCHA RAMOS MONICA ALEXANDRA
69	SALA DE LO CONTENCIOSO ADMINISTRATIVO	CHOFER	CARRASCO RECALDE LUIS ALFREDO

70	SALA DE LO CONTENCIOSO ADMINISTRATIVO	AUXILIAR DE SERVICIOS	C - HERRERA CEVALLOS JAMILTON ARNULFO
71	SALA DE LO CONTENCIOSO ADMINISTRATIVO	AUXILIAR DE SERVICIOS	C - MONGE ALCOCER PABLO DANIEL
72	SALA DE LO CONTENCIOSO ADMINISTRATIVO	COORDINADOR JURIDICO	CCJT - ESCOBAR ALBUJA CRISTINA DEL ROCIO
73	SALA DE LO CONTENCIOSO TRIBUTARIO	COORDINADOR INTERINSTITUCIONAL	C - AGUAYZA RUBIO HENRY PAUL
74	SALA DE LO CONTENCIOSO TRIBUTARIO	COORDINADOR INTERINSTITUCIONAL	C - ZHAGÑAY CHUQUI OSCAR IVAN
75	SALA DE LO CONTENCIOSO TRIBUTARIO	COORDINADOR INTERINSTITUCIONAL	CCJT - JARA ESTUPIÑAN GUSTAVO IVAN
76	SALA DE LO CONTENCIOSO TRIBUTARIO	SECRETARIO RELATOR CORTE NACIONA	C - ACUÑA NARANJO DIEGO ALEJANDRO
77	SALA DE LO CONTENCIOSO TRIBUTARIO	JEFE DEPARTAMENTAL 1	ORTIZ CARRERA JIMENA CLEMENCIA
78	SALA DE LO CONTENCIOSO TRIBUTARIO	OFICIAL MAYOR CORTE NACIONAL	CCJT - VITERI ALVARADO MARIA LILIANA
79	SALA DE LO CONTENCIOSO TRIBUTARIO	AYUDANTE JUDICIAL 3	OJEDA JARAMILLO PAULINA ZENEIDA
80	SALA DE LO CONTENCIOSO TRIBUTARIO	AYUDANTE JUDICIAL 3	C - GALLARDO AMPUDIA MARIA AUGUSTA
81	SALA DE LO CONTENCIOSO TRIBUTARIO	AYUDANTE JUDICIAL 2	MEDIAVILLA LIGIA MARISOL
82	SALA DE LO CONTENCIOSO TRIBUTARIO	ASISTENTE ADMINISTRATIVO 3	C - CASARES PALACIOS MONICA PATRICIA
83	SALA DE LO CONTENCIOSO TRIBUTARIO	AYUDANTE JUDICIAL 2	CCJT - ORTEGA VALLEJO SEGUNDO ALFONSO
84	SALA DE LO CONTENCIOSO TRIBUTARIO	AYUDANTE JUDICIAL 1	C - NORIEGA PEREZ MAYRA ALEJANDRA
85	SALA DE LO CONTENCIOSO TRIBUTARIO	CHOFER	MEDIAVILLA FLORES LUIS GUSTAVO
86	SALA DE LO CONTENCIOSO TRIBUTARIO	CHOFER	USHIÑA GUACHAMIN JOSE ALBERTO
87	SALA DE LO CONTENCIOSO TRIBUTARIO	OFICINISTA AUXILIAR	CORONEL JIMENEZ JUAN JOSE
88	SALA DE LO CONTENCIOSO TRIBUTARIO	CHOFER DE VEHICULO LIVIANO	CCJT - MOROCHO CUASAPUD JUAN CARLOS
89	SALA DE LO CONTENCIOSO TRIBUTARIO	CHOFER DE VEHICULO LIVIANO	CCJT - VITERI ALBAN BAYRON OSWALDO
90	SALA DE LO CONTENCIOSO TRIBUTARIO	COORDINADOR JURIDICO	C - MUÑOZ PAZMIÑO CESAR ROSENDO
91	SALA DE LO CONTENCIOSO TRIBUTARIO	COORDINADOR JURIDICO	CCJT - MASABANDA BOLAÑOS HENRY PATRICIO
92	SALA DE LO PENAL, PENAL MILITAR, PENAL POLIC	JUEZ CORTE NACIONAL	CRESPO SANTOS ANA MARÍA
93	SALA DE LO PENAL, PENAL MILITAR, PENAL POLIC	ASESOR CORTE PROVINCIAL	CORREA DEFAZ FANNY FABIOLA
94	SALA DE LO PENAL, PENAL MILITAR, PENAL POLIC	SECRETARIO RELATOR CORTE NACIONA	ALVAREZ CHACON MILTON EFRAIN
95	SALA DE LO PENAL, PENAL MILITAR, PENAL POLIC	SECRETARIO RELATOR CORTE NACIONA	QUIJANO SALAZAR XIMENA BELEN
96	SALA DE LO PENAL, PENAL MILITAR, PENAL POLIC	COORDINADOR INTERINSTITUCIONAL	C - ESTRELLA SEMANATE BERTHA VERONICA
97	SALA DE LO PENAL, PENAL MILITAR, PENAL POLIC	COORDINADOR INTERINSTITUCIONAL	C - GRUNAUER REINOSO ESTEFANIA CRISTINA
98	SALA DE LO PENAL, PENAL MILITAR, PENAL POLIC	COORDINADOR INTERINSTITUCIONAL	C - MACIAS MACIAS RUBEN EDUARDO
99	SALA DE LO PENAL, PENAL MILITAR, PENAL POLIC	COORDINADOR INTERINSTITUCIONAL	C - PASPUEL ERAZO LIGIA MARIBEL
100	SALA DE LO PENAL, PENAL MILITAR, PENAL POLIC	COORDINADOR INTERINSTITUCIONAL	C - RAMIREZ SALAZAR ANDRES RODRIGO
101	SALA DE LO PENAL, PENAL MILITAR, PENAL POLIC	COORDINADOR INTERINSTITUCIONAL	CCJT - ASTUDILLO SOLANO MANUEL OLMEDO
102	SALA DE LO PENAL, PENAL MILITAR, PENAL POLIC	COORDINADOR INTERINSTITUCIONAL	CCJT - ROJAS BELDUMA JORGE AUGUSTO
103	SALA DE LO PENAL, PENAL MILITAR, PENAL POLIC	JUEZ CORTE NACIONAL	BENAVIDES BENALCAZAR MERCK MILKO
104	SALA DE LO PENAL, PENAL MILITAR, PENAL POLIC	JUEZ CORTE NACIONAL	ROBALINO VILLAFUERTE VICENTE TIBERIO
105	SALA DE LO PENAL, PENAL MILITAR, PENAL POLIC	JUEZ CORTE NACIONAL	SÁNCHEZ INSUASTI SYLVIA XIMENA
106	SALA DE LO PENAL, PENAL MILITAR, PENAL POLIC	AYUDANTE JUDICIAL 3	LUDEÑA ESCUDERO WASHINGTON ORACIO
107	SALA DE LO PENAL, PENAL MILITAR, PENAL POLIC	AYUDANTE JUDICIAL 3	PINOS AGUILAR HENRY GONZALO
108	SALA DE LO PENAL, PENAL MILITAR, PENAL POLIC	AYUDANTE JUDICIAL 3	VILLARROEL VILLEGAS MARTHA BEATRIZ
109	SALA DE LO PENAL, PENAL MILITAR, PENAL POLIC	ARCHIVERO	GUERRERO CASARES MAGDALENA YOLANDA
110	SALA DE LO PENAL, PENAL MILITAR, PENAL POLIC	ARCHIVERO	GUEVARA RODRIGUEZ WASHINGTON FERNANDO
111	SALA DE LO PENAL, PENAL MILITAR, PENAL POLIC	AYUDANTE JUDICIAL 3	FLORES NARANJO SONNIA LUCILA
112	SALA DE LO PENAL, PENAL MILITAR, PENAL POLIC	AYUDANTE JUDICIAL 3	GARCIA AGUILA GERMAN EDUARDO
113	SALA DE LO PENAL, PENAL MILITAR, PENAL POLIC	AYUDANTE JUDICIAL 3	INSUASTI AVALOS FANNY PATRICIA
114	SALA DE LO PENAL, PENAL MILITAR, PENAL POLIC	AYUDANTE JUDICIAL 3	NOROÑA VACA LILIANA ESTHELA
115	SALA DE LO PENAL, PENAL MILITAR, PENAL POLIC	AYUDANTE JUDICIAL 3	ORTEGA CAICEDO WILMA ARACELY
116	SALA DE LO PENAL, PENAL MILITAR, PENAL POLIC	AYUDANTE JUDICIAL 3	TORRES CUEVA JUANA CECILIA
117	SALA DE LO PENAL, PENAL MILITAR, PENAL POLIC	SECRETARIO 3 C.J.	RODRIGUEZ SANTAMARIA SYLVIA XIMENA
118	SALA DE LO PENAL, PENAL MILITAR, PENAL POLIC	ARCHIVERO	IGLESIAS ORTIZ WILLIAMS JUAN
119	SALA DE LO PENAL, PENAL MILITAR, PENAL POLIC	AYUDANTE JUDICIAL 3	C - VASCONEZ HINOJOSA DAVID PATRICIO
120	SALA DE LO PENAL, PENAL MILITAR, PENAL POLIC	AYUDANTE JUDICIAL 3	CCJT - ACURIO JACOME BUSTHER MAURICIO
121	SALA DE LO PENAL, PENAL MILITAR, PENAL POLIC	AYUDANTE JUDICIAL 3	CCJT - ALBAN CARVALLO DENISSE ISABEL
122	SALA DE LO PENAL, PENAL MILITAR, PENAL POLIC	AYUDANTE JUDICIAL 3	CCJT - BENITEZ ARGUELLO JENIFFER ESTEFANIA
123	SALA DE LO PENAL, PENAL MILITAR, PENAL POLIC	AYUDANTE JUDICIAL 3	CCJT - VILLACRES BALDEON PAOLA GABRIELA
124	SALA DE LO PENAL, PENAL MILITAR, PENAL POLIC	OFICIAL MAYOR JUZGADO	LANDETA GUERRERO RUBY ELIZABETH
125	SALA DE LO PENAL, PENAL MILITAR, PENAL POLIC	AYUDANTE JUDICIAL 2	C - MORALES OÑA FRANCISCO SANTIAGO
126	SALA DE LO PENAL, PENAL MILITAR, PENAL POLIC	AYUDANTE JUDICIAL 2	CCJT - YUGCHA QUINATOA ANGELICA MARLENE
127	SALA DE LO PENAL, PENAL MILITAR, PENAL POLIC	COORDINADOR JURIDICO	NP - PERALTA SANCHEZ MARIA AUXILIADORA
128	SALA DE LO PENAL, PENAL MILITAR, PENAL POLIC	AYUDANTE JUDICIAL 1	C - CERVANTES GUEVARA DANIEL EDUARDO
129	SALA DE LO PENAL, PENAL MILITAR, PENAL POLIC	AYUDANTE JUDICIAL 1	C - CISNEROS HINOJOSA MARIA EUGENIA
130	SALA DE LO PENAL, PENAL MILITAR, PENAL POLIC	AYUDANTE JUDICIAL 1	C - GARCIA ARTEAGA IRVING JOSE
131	SALA DE LO PENAL, PENAL MILITAR, PENAL POLIC	AYUDANTE JUDICIAL 1	C - LARA LAINES MARIA ALEXANDRA
132	SALA DE LO PENAL, PENAL MILITAR, PENAL POLIC	AYUDANTE JUDICIAL 1	C - MARROQUIN ALDAS MARLON DANILO
133	SALA DE LO PENAL, PENAL MILITAR, PENAL POLIC	AYUDANTE JUDICIAL 1	C - NINABANDA CHELA MARCO CLEMENTE
134	SALA DE LO PENAL, PENAL MILITAR, PENAL POLIC	AYUDANTE JUDICIAL 1	C - PAZMIÑO ORTIZ OSCAR RAMIRO
135	SALA DE LO PENAL, PENAL MILITAR, PENAL POLIC	AYUDANTE JUDICIAL 1	C - RIVADENEIRA BUSTAMANTE JORGE LUIS
136	SALA DE LO PENAL, PENAL MILITAR, PENAL POLIC	AYUDANTE JUDICIAL 1	C - TORRES RODRIGUEZ KARIN DENISSE
137	SALA DE LO PENAL, PENAL MILITAR, PENAL POLIC	AYUDANTE JUDICIAL 1	C - VALVERDE LOPEZ GIOVANNI FRANCISCO
138	SALA DE LO PENAL, PENAL MILITAR, PENAL POLIC	AYUDANTE JUDICIAL 1	C - VILLARROEL CHALAN DAVID ALEJANDRO
139	SALA DE LO PENAL, PENAL MILITAR, PENAL POLIC	AYUDANTE JUDICIAL 1	CCJT - PAEZ CEVALLOS DAVID JOSE
140	SALA DE LO PENAL, PENAL MILITAR, PENAL POLIC	AYUDANTE JUDICIAL 1	CCJT - RUIZ HERRERA BYRON ANDRES
141	SALA DE LO PENAL, PENAL MILITAR, PENAL POLIC	AYUDANTE JUDICIAL 1	CCJT - SALAZAR JEREZ MARIA CRISTINA

142	SALA DE LO PENAL, PENAL MILITAR, PENAL POLIC	CHOFER	AGUILAR PAVON JOSE ANIBAL
143	SALA DE LO PENAL, PENAL MILITAR, PENAL POLIC	CHOFER	CARRILLO ARMIJOS EUGENIO LEOPOLDO
144	SALA DE LO PENAL, PENAL MILITAR, PENAL POLIC	CHOFER	RAMIREZ LOPEZ VICTOR HUGO
145	SALA DE LO PENAL, PENAL MILITAR, PENAL POLIC	ASISTENTE ADMINISTRATIVO 1	C - SALTOS DE HOWITT MARIA GRACIA
146	SALA DE LO PENAL, PENAL MILITAR, PENAL POLIC	CHOFER	MOSQUERA GERMAN ENRIQUE
147	SALA DE LO PENAL, PENAL MILITAR, PENAL POLIC	OFICINISTA AUXILIAR	RIVERA VARGAS MARIA FERNANDA
148	SALA DE LO PENAL, PENAL MILITAR, PENAL POLIC	CHOFER DE VEHICULO LIVIANO	C - SUASNAVAS MEJIA CRISTIAN JAVIER
149	SALA DE LO PENAL, PENAL MILITAR, PENAL POLIC	CHOFER DE VEHICULO LIVIANO	CCJT - MUZO YAJAMIN DANNY GABRIEL
150	SALA DE LO PENAL, PENAL MILITAR, PENAL POLIC	AUXILIAR DE SERVICIOS	CCJT - LOPEZ AYALA DAVID AUGUSTO
151	SALA DE LO PENAL, PENAL MILITAR, PENAL POLIC	AUXILIAR DE SERVICIOS	CCJT - MEJIA PACHACAMA JORGE VLADIMIR
152	SALA DE LO PENAL, PENAL MILITAR, PENAL POLIC	SERVIDOR PUBLICO DE APOYO 1	CCJT - LOMBEIDA VERDEZOTO JOSE SAMUEL
153	SALA DE LO PENAL, PENAL MILITAR, PENAL POLIC	COORDINADOR JURIDICO	C - LOPEZ ERAZO ORLANDO WLADIMIRO
154	SALA DE LO PENAL, PENAL MILITAR, PENAL POLIC	COORDINADOR JURIDICO	C - VAZQUEZ RODAS SEBASTIAN BERNARDO
155	SALA DE LO PENAL, PENAL MILITAR, PENAL POLIC	COORDINADOR JURIDICO	CCJT - AÑAZCO AGUILAR ALAN OSVALDO
156	SALA DE LO PENAL, PENAL MILITAR, PENAL POLIC	COORDINADOR JURIDICO	CCJT - PEÑA NARANJO SOHEL ABDON
157	SALA DE LO PENAL, PENAL MILITAR, PENAL POLIC	COORDINADOR JURIDICO	CCJT - TELLO SARMIENTO MARCO ANTONIO
158	SALA DE LO CIVIL Y MERCANTIL	JUEZ CORTE NACIONAL	TERAN SUAREZ ROMAN JOSE LUIS
159	SALA DE LO CIVIL Y MERCANTIL	SECRETARIO RELATOR CORTE NACIONA	TOLEDO PUEBLA LUCIA DE LOS REMEDIO
160	SALA DE LO CIVIL Y MERCANTIL	COORDINADOR INTERINSTITUCIONAL	CCJT - BENAVIDES PEÑAFIEL MARIA ALEXANDRA
161	SALA DE LO CIVIL Y MERCANTIL	COORDINADOR INTERINSTITUCIONAL	CCJT - MEJIA PEÑA JOSE LUIS
162	SALA DE LO CIVIL Y MERCANTIL	COORDINADOR INTERINSTITUCIONAL	CCJT - RODAS SANCHEZ SILVIA KARINA
163	SALA DE LO CIVIL Y MERCANTIL	COORDINADOR INTERINSTITUCIONAL	CCJT - RODRIGUEZ RAMOS EDUARDO ALFREDO
164	SALA DE LO CIVIL Y MERCANTIL	COORDINADOR INTERINSTITUCIONAL	CCJT - VILLACIS ROMAN GEOVANNA ELIZABETH
165	SALA DE LO CIVIL Y MERCANTIL	COORDINADOR INTERINSTITUCIONAL	CCJT - VILLAFUERTE CARRION PAULINA DE LOURDES
166	SALA DE LO CIVIL Y MERCANTIL	JUEZ CORTE NACIONAL	ANDINO REINOSO WILSON EFRAIN
167	SALA DE LO CIVIL Y MERCANTIL	JUEZ CORTE NACIONAL	BERMUDEZ CORONEL OSCAR EDUARDO
168	SALA DE LO CIVIL Y MERCANTIL	ARCHIVERO	BARRETO ZAMBRANO MARIA CONCEPCION
169	SALA DE LO CIVIL Y MERCANTIL	ARCHIVERO	RODRIGUEZ DALGO EUNICE NASTENKA
170	SALA DE LO CIVIL Y MERCANTIL	AYUDANTE JUDICIAL 3	AUMALA VIZCARRA SAYRA MONICA
171	SALA DE LO CIVIL Y MERCANTIL	AYUDANTE JUDICIAL 3	GRIJALVA OJEDA MARIA DOLORES
172	SALA DE LO CIVIL Y MERCANTIL	AYUDANTE JUDICIAL 3	REVELO BRAVO SILVANA KRASMAIA
173	SALA DE LO CIVIL Y MERCANTIL	AYUDANTE JUDICIAL 3	C - GONZALEZ PIÑA MANUEL EUCLIDES
174	SALA DE LO CIVIL Y MERCANTIL	AYUDANTE JUDICIAL 3	C - PAREDES PERALTA VICTORIA JOHANA
175	SALA DE LO CIVIL Y MERCANTIL	AYUDANTE JUDICIAL 3	CCJT - GARCIA SACOTO CARLOS ANDRES
176	SALA DE LO CIVIL Y MERCANTIL	COORDINADOR JURIDICO	NPCJT - RIBADENEIRA VILLACRES SANTIAGO CRISTOBAL
177	SALA DE LO CIVIL Y MERCANTIL	AYUDANTE JUDICIAL 1	C - ROSILLO CONDE MARYURI ALEXANDRA
178	SALA DE LO CIVIL Y MERCANTIL	AYUDANTE JUDICIAL 1	C - SANCHEZ SOTO DOUGLAS PABLO
179	SALA DE LO CIVIL Y MERCANTIL	AYUDANTE JUDICIAL 1	CCJT - GARCIA LOPEZ HECTOR DAVID
180	SALA DE LO CIVIL Y MERCANTIL	AYUDANTE JUDICIAL 1	CCJT - RODRIGUEZ MUÑOZ ALEXSA MARIA
181	SALA DE LO CIVIL Y MERCANTIL	CHOFER	CHUNGANDRO FUENTES HECTOR MANUEL
182	SALA DE LO CIVIL Y MERCANTIL	CHOFER	FUENTES GUALLE LUIS RAMIRO
183	SALA DE LO CIVIL Y MERCANTIL	CHOFER	VERDEZOTO MIÑO WILMAN REMIGIO
184	SALA DE LO CIVIL Y MERCANTIL	CHOFER DE VEHICULO LIVIANO	CCJT - CAHUASQUI TERAN JORGE EDUARDO
185	SALA DE LO CIVIL Y MERCANTIL	CHOFER DE VEHICULO LIVIANO	CCJT - ROJAS ONTANEDA RICHARD FERNANDO
186	SALA DE LO CIVIL Y MERCANTIL	COORDINADOR JURIDICO	CCJT - ANDRADE TORRES EVELYN YAJAIRA
187	SALA DE LO CIVIL Y MERCANTIL	COORDINADOR JURIDICO	CCJT - TORRES CARDENAS YADIRA NATACHA
188	SALA DE LO CIVIL Y MERCANTIL	COORDINADOR JURIDICO	CCJT - ZUMARRAGA RUALES DIEGO XAVIER
189	SALA DE LO LABORAL	JUEZ CORTE NACIONAL	ENRIQUEZ VILLACRES LUIS MANACES
190	SALA DE LO LABORAL	SECRETARIO RELATOR CORTE NACIONA	ALMEIDA BERMEO OSWALDO
191	SALA DE LO LABORAL	COORDINADOR INTERINSTITUCIONAL	C - NOBOA LEGUISAMO ANDREA ESTEFANIA
192	SALA DE LO LABORAL	COORDINADOR INTERINSTITUCIONAL	CCJT - GONZALEZ OSPINA OLGA LUCIA
193	SALA DE LO LABORAL	COORDINADOR INTERINSTITUCIONAL	CCJT - GUIJARRO MORENO ANDREA CAROLINA
194	SALA DE LO LABORAL	COORDINADOR INTERINSTITUCIONAL	CCJT - LARA NARVAEZ ROBERTO SANTIAGO
195	SALA DE LO LABORAL	OFICIAL MAYOR CORTE NACIONAL	ULLOA TAPIA SEGUNDO JULIO ANTONIO
196	SALA DE LO LABORAL	OFICIAL MAYOR CORTE NACIONAL	VINUEZA ROJAS ANA MARIA DEL PILAR
197	SALA DE LO LABORAL	JUEZ CORTE NACIONAL	AGUIRRE SUAREZ MARÍA PAULINA ELIZABETH
198	SALA DE LO LABORAL	JUEZ CORTE NACIONAL	BLUM CARCELEN JORGE MAXIMILIANO
199	SALA DE LO LABORAL	JUEZ CORTE NACIONAL	ESPINOZA VALDIVIEZO MARIA DEL CARMEN
200	SALA DE LO LABORAL	JUEZ CORTE NACIONAL	GRANIZO GAVIDIA ALFONSO ASDRUBAL
201	SALA DE LO LABORAL	JUEZ CORTE NACIONAL	GUERRERO MOSQUERA CYNTHIA MARÍA
202	SALA DE LO LABORAL	JUEZ CORTE NACIONAL	JURADO FABARA MIGUEL ANTONIO
203	SALA DE LO LABORAL	JUEZ CORTE NACIONAL	SALGADO CARPIO CARMEN ALBA DEL ROCIO
204	SALA DE LO LABORAL	JUEZ CORTE NACIONAL	TERAN SIERRA GLADYS EDILMA
205	SALA DE LO LABORAL	AYUDANTE JUDICIAL 3	MARTINEZ ZUÑIGA MONICA VANESSA
206	SALA DE LO LABORAL	AYUDANTE JUDICIAL 3	ROMO LOYOLA WILSON FERNANDO
207	SALA DE LO LABORAL	AYUDANTE JUDICIAL 3	C - LOPEZ VARGAS MELANIE CHRISTINA
208	SALA DE LO LABORAL	AYUDANTE JUDICIAL 3	CCJT - ESPINOSA VICENTE PATRICIO
209	SALA DE LO LABORAL	AYUDANTE JUDICIAL 3	CCJT - MORQUECHO SUMBA JENNY CATALINA
210	SALA DE LO LABORAL	AYUDANTE JUDICIAL 3	CCJT - ROBLES GONZALEZ CARLOS ALBERTO
211	SALA DE LO LABORAL	AYUDANTE JUDICIAL 3	NPCJT - BARRAGAN VELASCO HELEN YADIRA
212	SALA DE LO LABORAL	AYUDANTE JUDICIAL 3	PICO MOLINA MARIA GABRIELA
213	SALA DE LO LABORAL	SECRETARIO 2 C.J.	ANDRADE VELOZ ALICIA ADELA

214	SALA DE LO LABORAL	AYUDANTE JUDICIAL 2	CCJT - VALENZUELA ROSERO CRISTINA PILAR
215	SALA DE LO LABORAL	AYUDANTE JUDICIAL 1	C - GUACHAMIN MANTILLA EVELIN PAOLA
216	SALA DE LO LABORAL	AYUDANTE JUDICIAL 1	C - MANOBANDA YAUQUI STALIN ARNULFO
217	SALA DE LO LABORAL	AYUDANTE JUDICIAL 1	CCJT - CARRERA MORALES CARLA DANIELA
218	SALA DE LO LABORAL	AYUDANTE JUDICIAL 1	CCJT - CEPEDA ABRIL EDGAR PATRICIO
219	SALA DE LO LABORAL	AYUDANTE JUDICIAL 1	CCJT - GARCES LARA JUAN AGUSTIN
220	SALA DE LO LABORAL	AYUDANTE JUDICIAL 1	CCJT - SANTANDER ERAZO ROBERTO ESTEBAN
221	SALA DE LO LABORAL	CHOFER	CHAVEZ AGUIRRE JORGE HUMBERTO
222	SALA DE LO LABORAL	CHOFER	CORELLA ANDRANGO NEIL KLEBER
223	SALA DE LO LABORAL	CHOFER	RUEDA CORREA SERGIO SALVADOR
224	SALA DE LO LABORAL	OFICINISTA AUXILIAR	AQUIETA ANDRADE RUBEN ELIAS
225	SALA DE LO LABORAL	CHOFER DE VEHICULO LIVIANO	CCJT - DELGADO GOMEZ EDWIN ALFREDO
226	SALA DE LO LABORAL	CHOFER DE VEHICULO LIVIANO	CCJT - PAREDES ESPINOZA LUIS NICANOR
227	SALA DE LO LABORAL	AYUDANTE JUDICIAL 3	ESPINOSA CUEVA CARLA VERONICA
228	SALA DE LO LABORAL	COORDINADOR JURIDICO	C - D´AMBROCIO CAMACHO DIANA GABRIELA
229	SALA DE LO LABORAL	COORDINADOR JURIDICO	CCJT - MERCHAN LARREA MARIA ELENA
230	SALA DE LA FAMILIA, MUJER, NIÑEZ, ADOLESCEN	SECRETARIO RELATOR CORTE NACIONA	C - VELASCO MESIAS PATRICIA ALEXANDRA
231	SALA DE LA FAMILIA, MUJER, NIÑEZ, ADOLESCEN	JUEZ CORTE NACIONAL	MERCHAN LARREA MARIA ROSA
232	SALA DE LA FAMILIA, MUJER, NIÑEZ, ADOLESCEN	ARCHIVERO	DAVILA YEPEZ CARMEN ELENA
233	SALA DE LA FAMILIA, MUJER, NIÑEZ, ADOLESCEN	AYUDANTE JUDICIAL 3	DEL POZO CASTILLO SANDRA ELIZABETH
234	SALA DE LA FAMILIA, MUJER, NIÑEZ, ADOLESCEN	AYUDANTE JUDICIAL 3	C - CAMPOVERDE RAMON MANUEL MAURICIO
235	SALA DE LA FAMILIA, MUJER, NIÑEZ, ADOLESCEN	AYUDANTE JUDICIAL 3	NP - BURBANO PIEDRA JESSICA GABRIELA
236	SALA DE LA FAMILIA, MUJER, NIÑEZ, ADOLESCEN	AYUDANTE JUDICIAL 2	SAN MARTIN MAZON CARLA FRANCISCA
237	SALA DE LA FAMILIA, MUJER, NIÑEZ, ADOLESCEN	AYUDANTE JUDICIAL 1	CCJT - ARIAS BAEZ CARLOS EDUARDO
238	SALA DE LA FAMILIA, MUJER, NIÑEZ, ADOLESCEN	OFICINISTA AUXILIAR	MASACHE IMAICELA JOSE GUSTAVO
239	SALA DE LA FAMILIA, MUJER, NIÑEZ, ADOLESCEN	AUXILIAR DE SERVICIOS	C - NARVAEZ LOPEZ GUILLERMO SANTIAGO
240	SALA DE LA FAMILIA, MUJER, NIÑEZ, ADOLESCEN	COORDINADOR JURIDICO	CCJT - VERDUGO FERRETTI PAULA
241	DEPARTAMENTO DE PROCESAMIENTO DE JURISF	OFICIAL MAYOR CORTE NACIONAL	DURAN PROAÑO ELENA DE LAS MERCEDE
242	DEPARTAMENTO DE PROCESAMIENTO DE JURISF	AYUDANTE JUDICIAL 3	CALERO LARREA SILVANA GUADALUPE
243	DEPARTAMENTO DE PROCESAMIENTO DE JURISF	SECRETARIA DE VOCAL C.J.	HIDALGO ROMERO ARTURO FAVIAN
244	DEPARTAMENTO DE PROCESAMIENTO DE JURISF	AYUDANTE JUDICIAL 3	C - AMORES OSORIO SILVIA JULIA
245	DEPARTAMENTO DE PROCESAMIENTO DE JURISF	AYUDANTE JUDICIAL 3	C - BARRAZUETA MOLINA SANDRA VERONICA
246	DEPARTAMENTO DE PROCESAMIENTO DE JURISF	AYUDANTE JUDICIAL 3	CCJT - TINOCO ROMERO FLOR MARIA
247	DEPARTAMENTO DE PROCESAMIENTO DE JURISF	AYUDANTE JUDICIAL 3	CCJT - VALLADARES PAZ ROSA MARIVEL
248	DEPARTAMENTO DE PROCESAMIENTO DE JURISF	AYUDANTE JUDICIAL 3	LIMA REINA GRETA DEL CARMEN
249	DEPARTAMENTO DE PROCESAMIENTO DE JURISF	AYUDANTE JUDICIAL 3	VALLEJO RAMIREZ MARIA LORENA
250	DEPARTAMENTO DE PROCESAMIENTO DE JURISF	AYUDANTE JUDICIAL 2	CCJT - RODRIGUEZ UNDA MARIA SOL
251	DEPARTAMENTO DE PROCESAMIENTO DE JURISF	AYUDANTE JUDICIAL 1	C - ALMEIDA ARCOS BRYAN MAURICIO
252	DEPARTAMENTO DE PROCESAMIENTO DE JURISF	OFICINISTA AUXILIAR	GUAYASAMIN ESCORZA SEGUNDO JOSE
253	DEPARTAMENTO DE PROCESAMIENTO DE JURISF	COORDINADOR JURIDICO	CCJT - VALAREZO TENORIO MIGUEL ANGEL
254	DEPARTAMENTO DE INFORMATICA CORTE NACI	ANALISTA 3	C - GUEVARA CUBILLO DIEGO FERNANDO
255	DEPARTAMENTO DE INFORMATICA CORTE NACI	ANALISTA 2	ORDOÑEZ ANDRADE NORMAN JAVIER
256	DEPARTAMENTO DE INFORMATICA CORTE NACI	ANALISTA 2	ROSERO VINUEZA DAMIÁN DE PAÚL
257	DEPARTAMENTO DE INFORMATICA CORTE NACI	ANALISTA 2	CCJT - TITO CACUANGO PABLO VINICIO
258	DEPARTAMENTO DE INFORMATICA CORTE NACI	ASISTENTE ADMINISTRATIVO 3	C - VIZCAINO ESPINOZA GALO FERNANDO
259	DEPARTAMENTO MEDICO CORTE NACIONAL	MEDICO DE LA FUNCION JUDICIAL	CCJT - JIMENEZ ALULIMA GLENDA DE FATIMA
260	DEPARTAMENTO MEDICO CORTE NACIONAL	ENFERMERA	C - FLORES BALSECA JENNY MARGOTH
261	DEPARTAMENTO MEDICO CORTE NACIONAL	ODONTOLOGO	CCJT - CEVALLOS SALAS MARIA GABRIELA
262	DEPARTAMENTO MEDICO CORTE NACIONAL	TECNICO 1	CCJT - TOAPANTA MALDONADO TITO ARMANDO
263	DEPARTAMENTO DE RELACIONES PUBLICAS COR	JEFE DEPARTAMENTAL 3	CCJT - ENCALADA HIDALGO MARIA FERNANDA
264	DEPARTAMENTO DE RELACIONES PUBLICAS COR	JEFE DEPARTAMENTAL 2	NPCJT - NOVOA RAMOS GEMA DEL ROCIO
265	DEPARTAMENTO DE RELACIONES PUBLICAS COR	ANALISTA 3	C - GALLO LANDETA MARIA FERNANDA
266	DEPARTAMENTO DE RELACIONES PUBLICAS COR	ANALISTA 3	C - QUIZHPE QUIZHPE CLAUDIA NATIVIDAD
267	DEPARTAMENTO DE RELACIONES PUBLICAS COR	ANALISTA 3	CCJT - CISNEROS PAZMIÑO PABLO ENRIQUE
268	DEPARTAMENTO DE RELACIONES PUBLICAS COR	ANALISTA 3	CCJT - FONSECA PEREZ EVELYN GEOVANNA
269	DEPARTAMENTO DE RELACIONES PUBLICAS COR	ASISTENTE ADMINISTRATIVO 3	C - DAVILA PEREIRA ANDRES MAURICIO
270	DEPARTAMENTO DE RELACIONES PUBLICAS COR	ASISTENTE ADMINISTRATIVO 2	C - ARTEAGA PILCO ERIKA PATRICIA
271	DEPARTAMENTO DE RELACIONES PUBLICAS COR	OFICINISTA AUXILIAR	LUGMAÑA SIMBAÑA JULIO
272	DEPARTAMENTO DE RELACIONES PUBLICAS COR	TECNICO 1	C - JAPON LOZANO ROSA VICENTA
273	SALA UNICA MULTICOMPETENTE	CONJUEZ CORTE NACIONAL	FLORES MIER EDGAR WILFRIDO
274	SALA CIVIL Y MERCANTIL DE LA CORTE PROVINCI	JUEZ CORTE PROVINCIAL	GALARZA RODRIGUEZ SANTIAGO EDUARDO
275	ARCHIVO	OFICINISTA AUXILIAR	VIVAS LUIS EUCLIDES
276	SALA DE LO PENAL, PENAL MILITAR, PENAL POLI	AYUDANTE JUDICIAL 1	CONTRERAS ROLDAN CARMEN DE LA CRUZ