



UCASAL
UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SALTA

**LICENCIATURA EN COMUNICACIONES SOCIALES
FACULTAD DE ARTES Y CIENCIAS**

TESIS:

“PROYECCIÓN DE IMAGEN INSTITUCIONAL ANTE EL GESTOR DEL SISTEMA DE
ADMINISTRACIÓN FINANCIERA DEL GOBIERNO DE LA PROVINCIA DE SALTA”

**Tesista: Ivana Soledad Arratia Miranda
Directora de tesis: Lic. Patricia Vidaurre**

Salta - República Argentina - Año 2019



AUTORIDADES

RECTOR

Ing. Rodolfo Gallo Cornejo

VICERECTORA ACADÉMICA

Mg. Constanza Diedrich

SECRETARIA GENERAL

Lic. Silvia Álvarez

DECANO DE LA FACULTAD DE ARTES Y CIENCIAS

Lic. María Dolores Medina Bouquet

SECRETARIA ACADÉMICA

Abg. Adriana Iburguren



TEMA:

“ANÁLISIS DEL IMPACTO EN LA PROYECCIÓN DE IMAGEN INSTITUCIONAL DEL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA DEL GOBIERNO DE LA PROVINCIA DE SALTA ANTE EL GESTOR, GENERADA POR LOS MÉTODOS DE COMUNICACIÓN IMPLEMENTADOS EN SUS CANALES DE INFORMACIÓN“



AGRADECIMIENTOS

A mi Madre, incansable luchadora y compañera.

Me dejaste la posibilidad de tener una herramienta de trabajo y conocimiento para toda la vida. No lo voy a olvidar nunca... ¡gracias!

A mis queridos Abuelos, gracias por los valores que inculcaron en mí.

La lucha de no bajar los brazos se la debo a Uds. Eternamente en mi corazón

Besos al cielo.

Al Señor y a la Virgen del Milagro; por acrecentar mi fe peregrinando año tras año.



RESUMEN

Esta tesis se presenta en la Facultad de Artes y Ciencias de la Universidad Católica de Salta, para obtener el título de grado de Licenciada en Comunicaciones Sociales.

El objetivo de la investigación fue analizar cómo es que la imagen institucional y la identidad corporativa del Sistema de Administración Financiera (SAF), dependiente del Ministerio de Trabajo, Producción y Desarrollo Sustentable, a cargo de la Ministra Graciela Pinal de Cid, se ve afectada o influenciada a partir de la visión de los gestores que realizan allí sus trámites. Para ello, se llevó a cabo un diseño cuanti-cualitativo, y descriptivo, que tuvo como principal método de recolección de datos las encuestas. Por otro lado, también se realizaron observaciones y se recurrió a material de archivo. Para el análisis de la información obtenida, se recurrió a un abordaje cualitativo a partir del cual se procedió a la categorización, codificación e interpretación de los datos, a través de un proceso de triangulación, que posibilitó la discusión de los resultados a la luz del marco teórico y conceptual. De este modo, se advirtió el Sistema de Administración Financiera es un organismo público cuya imagen institucional cuya imagen e identidad se ven afectadas o influenciadas, en este caso negativamente, porque fallan los mecanismos de comunicación y de resolución de conflictos prácticos entre empleados y gestores. Se observó que si bien no contempla un plan de comunicación, y presenta algunas debilidades respecto de su comunicación interna que podrían ser posibles causantes de conflictos y crisis, por lo que se propone un plan de comunicación que sirva para atender estas necesidades.



INDICE

Contenido

INTRODUCCIÓN	8
CAPITULO 1: MARCO METODOLOGICO	9
1.1 Planteo del problema y pregunta de investigación.....	9
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	10
Pregunta de Investigación	10
1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	10
Objetivo General.....	10
Objetivos Específicos	11
1.4 JUSTIFICACIÓN	11
1.5 VIABILIDAD	12
PRINCIPIOS ÉTICOS Y LEGALES	13
1.6 ESTADO DEL ARTE.....	13
Año de Publicación: 2012	13
Públicas	14
1.7 HIPOTESIS/ SUPUESTOS DE INVESTIGACIÓN.....	16
VARIABLES	16
Imagen Institucional.....	16
1.8 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	16
Tipo de investigación	17
Profundidad:	17
1.9 FUENTES, MÉTODOS Y TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS... ..	18
CAPITULO 2: MARCO TEÓRICO.....	21
2.1 LA COMUNICACIÓN.....	21
2.2. LA COMUNICACIÓN Y SUS CARACTERÍSTICAS	22
6- “Promoción de la acción”.....	24
2.3. LA COMUNICACIÓN INTERNA DE UN ORGANISMO	25
2.3.1. Comunicación Descendente	26
2.3.2 Comunicación Ascendente	27
2.3.3 Comunicación Horizontal.....	28
2.3.4 La comunicación externa.....	28
2.4 COMUNICACIÓN ASERTIVA	32
2.5 CARACTERÍSTICAS DE LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES ..	33
2.5.1 La Identidad Corporativa.....	33
2.5.2 Comunicación e Identidad.....	34
2.6 LA IMAGEN INSTITUCIONAL EN LAS ORGANIZACIONES.....	38



2.6.1 IDENTIDAD CORPORATIVA.....	38
2.7 IMAGEN INSTITUCIONAL O IMAGEN CORPORATIVA.....	40
2.7.1 La importancia de la Imagen Corporativa	42
2.7.1 Manual de Imagen Institucional	43
2.8 Organismos públicos	44
3. Marco referencial	46
3.1 Ministerio de Trabajo, Producción y Desarrollo Sustentable del Gobierno de la Provincia de Salta.....	46
3.2 Sistema de Administración Financiera de la Provincia de Salta (SAF).....	49
4.1 RESULTADOS ESTADÍSTICOS DE ENCUESTAS DE OPINIÓN.....	50
4.2 ANÁLISIS CUALITATIVO DE LOS RESULTADOS.....	61
4.3 Plan de Comunicación para SAF	64
5-CONCLUSIONES.....	65
BIBLIOGRAFÍA	69
WEBGRAFÍA.....	70



INTRODUCCIÓN

Mi actual desempeño como administrativa en el Ministerio de Trabajo de la Provincia de Salta, mi sentido de responsabilidad, correspondencia y en el concepto de que todo organismo provincial está al servicio del ciudadano, quien aporta con el pago de sus impuestos la retribución salarial que percibo, me llevan a realizar un trabajo de investigación en el mencionado organismo. Durante mis funciones he sido testigo de muchas desavenencias por las que los ciudadanos, en calidad de gestor de trámites, injustamente debieron enfrentarse por causas de problemas de comunicación interna de diferentes índoles y por los cuales no se les ha podido brindar un servicio competente a sus tramitaciones iniciadas en el sector de mesa de entradas. Consecuencia de dichos inconvenientes, innumerables expedientes se ven entorpecidos durante algunas de las etapas de su procesamiento, generando demoras innecesarias y, en muchos casos, pasando a ser archivados sin una resolución formal ni justificable. Dichas situaciones me llevan a hacer una toma de conciencia al analizar de qué manera puede impactar en el ciudadano el tratamiento de sus expedientes, la opinión que éste se genera a causa de los métodos de comunicación interna de éste sector de gobierno y cuál es la proyección de imagen institucional que transmite el Ministerio de Trabajo ante la comunidad.



CAPITULO 1: MARCO METODOLOGICO

1.1 Planteo del problema y pregunta de investigación

El tema propuesto toma como unidad de análisis, al Sistema de Administración Financiera (en adelante SAF), un área del Gobierno de la Provincia de Salta, dependiente del Ministerio de Producción Trabajo y Desarrollo Sustentable durante los períodos anuales 2016 y 2017. Desde dicha área se evaluará el nivel impacto de proyección de imagen institucional que generan sus diferentes canales de comunicación y los métodos de información implementados para con el ciudadano y sus tramitaciones, en calidad de gestor.

Mi actual desempeño como administrativa en el SAF del Gobierno de la Provincia de Salta, y mis estudios avanzados en la carrera de comunicaciones Sociales, me permitieron observar con cierto nivel crítico un serio problema de comunicación dentro de esta área de gobierno en el tratamiento de la información para con el ciudadano, que se manifiesta de manera insuficiente o negativa, y resultando, de esta manera, perjudicial para quienes realizan trámites en dicho organismo. Esto parte desde un análisis que permite determinar los alcances y la importancia de una correcta comunicación interna, para lograr de esa manera una correcta proyección institucional, que se corresponda con los valores, misión y objetivos que tiene dicha dependencia pública.

Desde la mesa de entradas del SAF, el gestor recibe diferente tipo de información relacionada a sus gestiones; desde asesoramiento sobre las condiciones y requisitos para iniciar sus trámites, luego durante su presentación concretando el expediente y posteriormente durante el circuito del tratamiento de su documentación. Se ha observado que el manejo del mensaje en cada una de las etapas del circuito de tramitaciones, no reúnen las condiciones necesarias para concretar el proceso de comunicación. Consecuencia de dichos inconvenientes, innumerables tramitaciones de expedientes de ciudadanos se ven entorpecidos durante algunas de las etapas de su procesamiento, generando demoras innecesarias y, en muchos casos, pasando a ser archivados sin una resolución formal ni justificable desconociendo el ciudadano sus causas.



Dichas situaciones me llevan a hacer una toma de conciencia al analizar de qué manera puede impactar en el ciudadano el manejo de la información sobre sus trámites, la opinión que éste se genera a causa de los métodos de comunicación desde éste sector de gobierno y cuál es la proyección de imagen institucional que transmite el SAF ante la comunidad.

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El problema de investigación, que está ligado a lo que perciben los usuarios, denominados gestores en la presente tesis, es que los innumerables casos de ciudadanos perjudicados a causa de no recibir una comunicación eficiente en la atención de sus tramitaciones ingresadas por la mesa de entradas del SAF, un área del Gobierno de la Provincia de Salta, se manifiestan e influyen, en este caso de manera negativa, al desarrollo de la imagen institucional que tiene el organismo.

Los gestores con dichas experiencias, manifiestan una gran insatisfacción sobre el otorgamiento de sus solicitudes de créditos destinados a programas de capacitación y desarrollo, ofrecidos por el gobierno. Los inconvenientes presentados aparentemente se deben a un manejo deficiente de la información acerca de sus tramitaciones, lo que hace suponer que ésta situación experimentada por innumerables cantidad de ciudadanos, como así también otros en calidad de gestor potencial que a futuro pudieran tener la misma experiencia, puede generar un impacto de proyección de imagen negativa que perjudique el organismo tomado como caso de estudio.

Pregunta de Investigación

¿Los métodos de comunicación implementados por el SAF, a través de sus diferentes canales para el tratamiento de las gestiones del ciudadano, impactan en la proyección de imagen institucional de esta área del gobierno ante la comunidad?

1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Objetivo General

- **Analizar la proyección de imagen institucional** del Sistema de Administración Financiera del Gobierno de la provincia de Salta, generada por los diferentes métodos de comunicación implementados para el tratamiento de las gestiones del ciudadano.



Objetivos Específicos

- Identificar las características de los métodos de comunicación impartida desde el SAF hacia el ciudadano, referente a los objetivos del programa de subsidios por el cual éste está interesado y las condiciones para alcanzarlo.
- Analizar dichos métodos de comunicación, tanto formal como informal, en la mesa de entradas del SAF, a los fines de verificar si responden o no a los modelos que imparten la teoría de las comunicaciones en su proceso comunicativos para cumplir sus objetivos.
- Evaluar el tipo y nivel de impacto que genera en el ciudadano como gestor, el tratamiento de sus expedientes demorados o no resueltos.

1.4 JUSTIFICACIÓN

Se sintetiza a continuación, la pertinencia del tema por desarrollar en la investigación, exponiéndose con claridad cuál será la contribución del trabajo para el área de estudio que interesa investigar.

1- Competencias Profesionales: El autor del presente proyecto es un futuro Lic. en Comunicaciones Sociales y teniendo en cuenta el perfil del egresado, quien es un profesional universitario dinamizador de la realidad social en el medio en que desarrolla sus actividades, tiene la facultad de diagnosticar, elaborar y evaluar mensajes para generar métodos orientados a la optimización de los proceso de comunicación tanto a nivel social, grupal e interpersonal, a través de la investigación científica y aplicación interdisciplinaria. Tiene la capacidad para posibilitar la optimización de las gestiones comunicacionales tanto de orden pública como privadas en cuyas áreas de desempeño se encuentre involucrada la participación humana y el intercambio de mensajes (tanto de tipo lingüísticos como no lingüísticos en sus diferentes canales y métodos).

2- Actualización de los métodos de Comunicación: Considerando el avance



tecnológico en cuanto a medios y métodos de comunicación utilizados en la actualidad para el desarrollo de las actividades laborales. El profesional debe actualizarse poniéndose a la altura de las circunstancias, comprendiendo y evaluando los tipos de comunicación interna y externas de la organización, y su participación en la producción de mensajes que favorezcan al sistema operativo y las funciones organizacionales. (redes de comunicación interna tecnológicas, Sistemas de Información digitales y/o manuales, etc.)

3- *Aporte a la carrera:* Desde la presente propuesta, se realiza un aporte a la carrera, por cuanto se aborda el tema comunicacional también desde la perspectiva interna de las organizaciones públicas, evaluando los diseños de los mensajes desarrollados para con los trámites del ciudadano. Se pretende lograr un aporte para la optimización de los procesos comunicacionales dentro de los sistemas operativos laborales que pudieran evaluarse con anomalías en la construcción de sus mensajes. Se plantea una visión de desempeño del profesional en Comunicaciones Sociales, más allá del estudio de los medios convencionales de comunicación.

4- *Aporte a la Institución:* El organismo se verá evidentemente favorecido con el presente estudio, ya que sus funcionarios de turno contarán con herramientas que les permita optimizar la gestión de gobierno en el SAF.

5- *Aporte de la investigación en otras administraciones gubernamentales:* La presente investigación, podrá servir como modelo para otros organismos del mismo gobierno, como así también para otras administraciones de gobiernos del territorio nacional, en el que se encuentren involucrados métodos de trabajo similares con conflictos en sus procesos comunicaciones y en el que se encuentren comprometidas las gestiones y políticas públicas.

1.5 VIABILIDAD

La presente investigación es totalmente viable, dado que el Ministerio de Producción, de Trabajo y Desarrollo Sustentable del Gobierno de la Provincia de Salta, es un organismo público, y se entiende que sus funcionarios están al servicio de la comunidad. Por este motivo es que se cuenta con la autorización correspondiente del Ministro y Secretario de turno y del jefe de área del SAF, para llevar adelante la presente



investigación, manifestando sumo interés y prestando total colaboración para facilitar la información de rigor que permita hacer el estudio.

Por otra parte, también es importante destacar que mis actuales funciones laborales son desempeñadas en dicha área de gobierno, (SAF), lo cual en calidad de autora del proyecto, me posibilitará dinamizar los procesos de la investigación.

PRINCIPIOS ÉTICOS Y LEGALES

Aun cuando se trate de un organismo público, hay principios éticos y legales que se deben tener en cuenta. Por esta razón es necesario contar en primer lugar, con la autorización pertinente de mi superior inmediato quien a su vez cuenta con la aprobación del Secretario y Ministro de turno de esta área de gobierno. Posteriormente, por cuestiones éticas y a los fines de mantener el equilibrio de las relaciones personales, cada jefe o encargado de sector deberán estar comunicados sobre la información que se requiere, según la vía jerárquica correspondiente, si s fuera necesario trascender hacia otras áreas, durante el período de investigación.

1.6 ESTADO DEL ARTE

Título: I MAGEN CORPORATIVA DE UN ORGANISMO PÚBLICO PROVINCIAL

Tipo de Investigación: Tesis de Licenciatura en Relaciones Públicas e Institucionales

Autor: Gabriela Alejandra Torino

Institución: Universidad Católica de Salta. Sede: San Salvador de Jujuy

Año de Publicación: 2012

Aporte para la Investigación: La comunicación de imagen institucional a través del contacto directo en organismos públicos

Título: INSTITUCIONES DEL ESTADO Y CAMBIO DE IMAGEN

Tipo de Investigación: Tesis de pos grado - Magíster En Comunicaciones



Autor: GARCÍA BELAUNDE, MERCEDES

Institución: PUCP - Pontificia Universidad Católica Del Perú

Año de Publicación: 2017

Aporte para la Investigación: La investigación realizada sobre la imagen de instituciones públicas sus conceptos, que en conjunto con el trabajo de campo presentado, son de especial relevancia para este trabajo de investigación.

Título: COMUNICACIÓN INTERNA EN ORGANISMOS GUBERNAMENTALES

Tipo de Investigación: Trabajo Final de Grado para Licenciatura en Relaciones Públicas

Autor: María Milagros Audi

Institución: UP. Universidad de Palermo

Año de Publicación: 2016

Aporte para la Investigación: El tema de este Proyecto de Graduación es la comunicación interna en organismos gubernamentales. Esta problemática, se tomó como caso testigo la Sindicatura General de la Ciudad de Buenos Aires. Se parte del planteo de que los organismos estatales (en general), poseen grandes dificultades para comunicarse con sus públicos.

Título: ANÁLISIS DE TRATAMIENTO DE LA IMAGEN INSTITUCIONAL

Tipo de Investigación: Tesis doctoral – Facultad de Comunicación

Autor: Fidel González Quiñones

Institución: Universidad de Sevilla

Año de Publicación: 2014

Aporte para la Investigación: Se considera de gran aporte el análisis que realiza sobre las técnicas de información con relación al mejoramiento de imagen.

Título: LA IMAGEN INSTITUCIONAL DEL GAD MUNICIPAL DE BAÑOS DE AGUA SANTA Y SU INCIDENCIA EN LOS USUARIOS EXTERNOS EN EL PERÍODO JULIO – DICIEMBRE 2015”

Tipo de Investigación: Tesis Para La Obtención del Título de Licenciatura en Ciencias de la Comunicación Social

Autor: Doris Adriana Romero Miranda



Institución: Universidad Nacional de Chimborazo – Ecuador

Año de Publicación: 2017

Aporte para la Investigación: El desarrollo de la presente investigación, sienta sus bases en conceptos, teorías, tendencias y lineamientos sobre a Imagen Institucional del Gobierno Autónomo Descentralizado y su incidencia en los usuarios externos.



1.7 HIPOTESIS/ SUPUESTOS DE INVESTIGACIÓN

Los **mensajes** implementados por el SAF, a través de sus diferentes métodos comunicacionales para el tratamiento de las gestiones del ciudadano, impactan en su proyección de **imagen institucional**.

VARIABLES

Principalmente se destacan dos variables:

1) Mensajes

Tipo de variable: **Independiente** dado que en éste caso dicha información es parte de los procesos de comunicación del SAF.

Conceptualización: Refiere a: “*información entre emisor y receptor*”

Imagen Institucional

Tipo de variable: **Dependiente**, por cuanto el tipo de Imagen Institucional depende de la prime variable, según los resultados en dichos procesos comunicacionales.

Conceptualización: Se refiere a la “*estructura mental de la organización que se forman los públicos, como resultado del procesamiento de toda la información relativa a la organización* (Capriotti, 2009; p.15)

1.8 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Unidad de observación

Sub mesa de entradas del S.A.F. del Ministerio de Producción Trabajo y Desarrollo Sustentable del Gobierno de la Provincia de Salta.

Población de la muestra

La población objeto de estudio, está conformada por todos los gestores del SAF, que tienen sus expedientes con demoras en la resolución y cuyos trámites fueron iniciados entre los años 2016, 2017 y 2018.

Universo De Muestra



El universo de muestra se conforma por el 20 % de gestores que forman parte de la población objeto de estudio.

Segmentación de la muestra

Para segmentar la muestra, se analizan los expedientes cuyas demoras son considerables para el tipo de gestión, quedando en un total de 50 muestras, y cuyos gestores se someten a la encuesta prevista.

Tipo de investigación

Finalidad: **Básica** ya que tiene como objetivo conocer el tipo de mensajes y los métodos de comunicación en el SAF.

Alcance temporal: **Retrospectiva**, dado que se estudiará específicamente sobre períodos pasados: ejercicios de años 2016 y 2017.

Profundidad:

Es **Descriptiva**: por cuanto se busca describir situaciones y eventos relacionados al problema de estudio (cómo es y se manifiesta la comunicación). Se medirán y evaluarán diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar.

Es **Exploratoria**, por cuanto se pretende dar una visión general, de tipo aproximativo, respecto a la proyección de imagen del ciudadano como gestor.

Amplitud: Según su amplitud es **micro-sociológica** debido a que la investigación tiene alcance solo a un área del gobierno (S.A.F.).

Fuentes: **Primaria** porque se ejecutarán diversos cuestionarios y entrevistas que se realizarán en forma directa a la muestra segmentada. También se contará con fuente **secundaria**, dado que será necesario remitirse a la documentación del sistema operativo de administración de la Sub mesa de entradas.

Carácter: **Cualitativa**, por cuanto se busca reflejar las características propias de los modelos comunicacionales y cualidades de imagen institucional que éstas generan.

Contexto: Es una investigación con trabajo **de campo**, ya que se abordará una realidad del sistema operativo sobre el tratamiento de la información del SAF.

Modalidad: Es un **estudio de caso**, por cuanto se toma un área de gobierno como objeto de investigación

Orientación que asume: Está orientada a la **comprobación**, ya que se busca determinar comprobar una hipótesis referente al problema de investigación.

Tiempo de ocurrencia de los hechos: Es **descriptiva**, ya que se recogerán datos concretos de la gestión.



Control de las variables: se aplicará el estudio de cohorte dado que los sujetos de estudio se eligen de acuerdo con la exposición de interés, en éste caso por un lado tenemos un grupo de empleados responsables de la transmisión de mensajes desde sus funciones, y por otro lado un grupo ciudadanos en calidad de gestor (Es decir, se seleccionará a un grupo expuesto y a un grupo no-expuesto) para compararla ocurrencia de algún aspecto de interés

Alcance de los resultados: Según el alcance de los resultados es **descriptiva y analítica**, ya que se busca determinar las cualidades del proceso de comunicación en el SAF, y analizarlas respecto de la imagen institucional, que generan ante el gestor para la comprobación de la hipótesis.

De acuerdo a la metodología planteada se trata de una investigación cuyo tipo es de **diseño analítico empírico**, ya que busca analizar datos recogidos de la experiencia y disponibles en este sector. Una vez obtenida la información, se procederá a analizarla, con el fin de sacar conclusiones respecto de la hipótesis.

Por su parte es una investigación **correlacional**, dado que la hipótesis presenta dos variables que se relacionan entre sí. Al sufrir modificaciones los mensajes comunicacionales (variable independiente), el impacto del tipo de imagen institucional del organismo (variable dependiente) que se genere ante los gestores, también tendrá modificaciones en consecuencia.

1.9 FUENTES, MÉTODOS Y TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS FUENTES DE INVESTIGACIÓN

Las fuentes propuestas para el trabajo de investigación están compuestas por: **Fuentes Primarias y Fuentes Secundarias.**

Fuentes primarias

Según la autora Marga Losanto Viñolas, en su material “Fuentes de información: Tipos y características”¹, las fuentes primarias son aquellas que contienen información nueva u original, de primera mano. El término original no se refiere a la novedad, a que nadie haya tratado antes el tema, sino a que es el documento origen de la información, que en él se contiene toda la información necesaria, no remite ni necesita completarse con otra fuente. En el presente caso, las fuentes primarias están compuestas por:

- ✚ **Cuestionarios:** se realizaron encuestas con cuestionarios prediseñados, cuya estructura estará conformado por preguntas con alternativas de respuestas tanto

¹ LOSANTO VIÑOLAS, Marga (2011) **Fuentes de Información: Tipos y características**. Materiales Docentes del COBDC. Biblioteca Documental de Catalunya. Págs. 7 y 8.



abiertas como cerradas. Estarán destinadas al grupo de gestores definidos como universo de muestra.

- ✚ Información de primera mano: Se tomarán datos oficiales emanados por el gobierno de la provincia de Salta, para toda la información necesaria sobre las características de la población a analizar.

Fuentes Secundarias

Según la autora Marga LosantoViñolas, en su material “Fuentes de información: Tipos y características”, las fuentes secundarias son aquellas que no tienen como objetivo principal ofrecer información sino indicar que fuente o documento la puede proporcionar. Los documentos secundarios remiten generalmente a documentos primarios.

En el presente trabajo, las fuentes secundarias están compuestas por:

- ✚ Bibliografía que orienta y otorga el soporte teórico – conceptual al análisis.
- ✚ Hemerografía específica en relación al tema.
- ✚ Webgrafía específica en relación al tema.
- ✚ Artículos especializados.

Las técnicas a emplear para el desarrollo de la investigación son:

- ***Recopilación Documental***: de todos los elementos necesarios como información para organizar el estudio de campo obtenidos directamente desde el SAF y áreas vinculadas al procesamiento administrativo de sus expedientes.
- ***Encuestas***: Se llevan a cabo encuestas dirigidas a los ciudadanos, que en calidad de gestores tramitan sus expedientes.

Las técnicas que se utilizan para la toma de datos, se realizaron vía telefónica y personalmente atendidos en las oficinas del SAF. Para la obtención final de los datos, ha sido necesario desarrollar una serie de etapas previas para contactar a quien brindaría finalmente la información requerida en los cuestionarios en cada caso.

Instrumentos para Recolectar la Información

Cuestionario de investigación: Para la toma de datos se diseña un cuestionario con 12 variables cuyas alternativas de respuestas son de categoría abiertas o cerradas. En todos los casos, tanto sus variables como sus alternativas están parametrizadas, por medio de una codificación especial que permita procesar en sistema de cómputos los datos obtenidos.

Las variables o alternativas de respuestas abiertas, en las que quien responde, debe agregar libremente su opinión o diversos aspectos de la consulta no contemplados como



alternativa de respuesta, se toma nota y dichas respuestas son luego ordenadas y clasificadas según el factor de análisis. Esto permite que, (posterior a la obtención del listado de respuestas según su similitud), dicha información sea también codificada para poderla someter al procesamiento correspondiente.



CAPITULO 2: MARCO TEÓRICO

Desde los albores de la humanidad, la comunicación incide en cualquiera de los aspectos de la vida y es inimaginable el perfeccionamiento como la superación tecnológica a crearse y como sus beneficios repercuten a diario.

El presente trabajo aborda dos temas fundamentales: **La Comunicación Interna y la Imagen Institucional** de un organismo público de gobierno. El análisis exhaustivo sobre la comunicación existente en un organismo tanto privado como oficial, permite conocer cuál es la imagen institucional del mismo ante la sociedad en la cual se desempeña, cuáles son los objetivos que persigue, sus logros, sus obstáculos, errores internos de origen subjetivo u objetivo y principalmente qué idea connota en el público al cual se debe o es razón de su existir. Si bien la Comunicación es una sola, la más importante es la Interna, ya que ella es el tronco principal de donde se desprende una rama importante que es la comunicación externa, y se fundamenta en la primera aunque suene redundante. A su vez nace de este tronco la información necesaria sumándose a los objetivos que pretende la comunicación y la define en sí misma.

2.1 LA COMUNICACIÓN

Los autores consultados sobre el significado de Comunicación, más que discernir en algunos aspectos o tecnicismos, coinciden en su total importancia de existir y que ella: *“es para la empresa el equivalente al sistema circulatorio del organismo animal o humano: permite que la sangre, que en este caso es la información, llegue a todos los rincones del cuerpo y les proporcione el oxígeno necesario para su sano funcionamiento, y por lo tan para la supervivencia misma del sistema”* (Ongallo, 2007; p.26)

Un estudioso e investigador sobre la Comunicación como Raúl Capriotti (2005) asume que existe un concepto de comunicación organizacional ligado a una manera más participativa y que produce un cambio y este cambio genera una comunicación bidireccional donde los puntos de vista, las sugerencias y opiniones de los colaboradores, son tomados en cuenta, Comunicación Interna como el intercambio de información entre todos los niveles de la organización.



1. Mejora la interactividad-vínculos más allá de lo laboral-la comunicación organizacional dinamiza la manera de interactuar.
2. enriqueciendo la definición buscada sobre la misma. Mejora la interactividad-vínculos más allá de lo laboral-la comunicación organizacional dinamiza la manera de interactuar.”
3. Ayuda a los trabajadores con la filosofía de la empresa.
4. Circulación, rapidez y fluidez de la información.
5. Cohesión en el grupo.

Es lógico entonces que el objetivo de la comunicación coincida plenamente con el de la institución que tiene conciencia que para lograr un correcto funcionamiento de la organización, se necesita de la participación. Los/as colaboradores deben sentirse parte de, para lograr un sentimiento de identificación. Deben ser concebidos como miembros activos a los cuales se les considera a la hora de tomar decisiones. La comunicación debe ser inherente a la organización. Esto destaca los beneficios de llevar a cabo un plan que articule una buena **comunicación interna** y en sí mismo este plan, va enriqueciendo la definición buscada sobre la misma.

1. Ayuda a los trabajadores con la filosofía de la empresa.
2. Circulación, rapidez y fluidez de la información
3. Cohesión en el grupo
4. Mejora la interactividad-vínculos más allá de lo laboral-la comunicación organizacional dinamiza la manera de interactuar.

En cuanto al costo de insertar una comunicación interna en la empresa, el ya mencionado Raúl Capriotti (2005) manifiesta su importancia y una definición inmediata al expresar: *“esta labor debe ser entendida como parte fundamental en el funcionamiento de una empresa, ya que el gasto de una buena comunicación, es mucho menor a las pérdidas que se pueden generar al no estar enterándose de los acontecimientos.”*

2.2. LA COMUNICACIÓN Y SUS CARACTERÍSTICAS

El primer punto a tratar en cuanto a la comunicación es **la formalidad**. Es lo que distingue al organismo de otros y a la vez incide en su obrar y su connotación obligada ante el público al cual se debe, y en este caso, al ser un ente oficial, *“es decir, una organización que tiene unas estructuras, objetivos, políticas, procedimientos y normas que le dan forma”*



(Capriotti, 1998; p.5-7) debe sumarse a los conceptos anteriores, los que emite Horacio Andrade en (2005) con respecto a Comunicación Formal, cuando señala que es la que se da a través de las fuentes y/o canales oficiales de la organización y como contra juicio establece que la relación informal es: *“la que utiliza la red no oficial de relaciones interpersonales, generalmente se da de boca en boca y se conoce como “radio pasillo (p.23).*

Agrega a esto las características de las comunicaciones inter grupales, extra grupales y la comunicación institucional definiendo a esta última como la que se establece entre la Organización como un todo y sus varios públicos internos, utilizando canales formales establecidos para ello. Fundamenta que la comunicación es una responsabilidad de todos y que como todos en la organización se comunican, comunicarse también es una responsabilidad de todos, si bien algunos deben jugar un rol más importante en este sentido por la posición que ocupan o por la información que manejan.

También, se suman en las características de la comunicación, y siguiendo con los aportes de Andrade (2005), la Jerarquía, que *“implica necesariamente los eslabones jerárquicos o una cadena de mandos que no deben alterarse expresada tradicionalmente en forma de estructura piramidal”*. Esto implica obligatoriamente: la Tendencia conceptualizando que en *“el camino propuesto en su objetivo a crecer; las organizaciones*

En ese sentido, y obligadamente se hace necesaria la aplicación de modelos comunicacionales y el que se presenta como de mayor confiabilidad y coherencia es el denominado: ***Las Cinco IES: Identificación, Información, Integración, Investigación e Innovación***. Según Andrade (2005), se destaca la investigación que busca “conocer la problemática existente en materia de comunicación y sus causas”. Consecuentemente pretende definir: la necesidad de información de la empresa hacia su personal. Detectar las necesidades de información del personal y su grado actual de satisfacción”. A esto debe sumarse la necesidad de evaluar: “la efectividad de los medios de comunicación con los que cuenta la empresa y evaluar el resultado obtenido con los esfuerzos de mejoras” Por cuanto esto lleva a conceptualizar que la “comunicación además de materializarse en acciones concretas, debe ser eficaz y acentúa que un sistema de comunicación “no debe ser utilizado por el éxito que haya tenido en otra organización, ya que no tiene por qué funcionar en la nuestra” y se fortalece este juicio con la siguiente afirmación: “Un producto de comunicación interna está justificado siempre y cuando responda a una necesidad de la Organización”



Se suma así otro ítem importante e indiscutible en la comunicación que es la Continuidad, la cual puede presentarse en ocasiones con diferentes grados de intensidad, pero siempre constante “... y no ser una acción aislada porque esto llevaría a una falta de respeto al público y a que los empleados vieran a esta herramienta como algo sin credibilidad” (Frijeiro, 2006; p.18)

2.2.1 Informar o comunicar

Para la autora Sara Diez Frijeiro en su obra ya señalada, existe una clara diferencia entre informar y comunicar, por lo que se entiende que en un organismo lo que prevalece es la comunicación formal: “la información es un complemento de la comunicación ya que, lo que se comunica en los mensajes es siempre información” y, con respecto a esto, confirma y destaca que la información “no precisa feedback por ser unidireccional” y que para poder hablar de comunicación: “tiene que existir necesariamente feedback, es bidireccional”. (p.18-19). Lo expresado por la mencionada autora en el párrafo anterior, la lleva a afirmar que esta Comunicación posee como objetivos fundamentales:

- 1- “Control”
- 2- “Motivación”
- 3- “Expresión de emociones”
- 4- “Información”
- 5- “Ayuda a la Resolución de problemas”
- 6- “Promoción de la acción”

Técnicas de comunicación

Ya sea el o los mensajes orales o escritos presentan diferentes factores a tener en cuenta para su mejor comprensión:

- a) Público: a quién va dirigido
- b) Finalidad: para qué se elabora.
- c) Mensaje: Tipo de mensaje que queremos transmitir, Información: tipo de información, compra, consulta de que queremos recibir de la persona o personas a las que va dirigido el escrito.



La aludida autora establece que el objetivo primero generador en el ámbito de la empresa y del comercio es de carácter eminentemente práctico: *“conseguir nuevos clientes, informar a la dirección, dar instrucciones a los empleados etc. En consecuencia el modelo de lenguaje utilizado de estos mensajes es muy funcional, es decir no tiene pretensiones estéticas o emotivas. Su objetivo es transmitir información y dar motivo a determinadas acciones”*. (p.33)

“Por lo tanto, la lengua escrita generada en una organización debe ser formal, sencilla, correcta y tendiente a una economía de lenguaje. A tal fin no debe abusar de términos poco frecuentes, expresiones complejas y oraciones extensas. Su objetivo es transmitir información y dar motivo a determinadas acciones” (Frijeiro, 2006; p.63-64)

Esto lleva a afirmar en carácter de juicio y en la certeza espiritual que implica, que sin la comunicación se tendrían muchos problemas en la organización y planteados éstos no se podrían resolver fácilmente. **La comunicación es un medio, que todas las empresas deben considerar como un elemento importante como base para la toma de sus decisiones.**

2.3. LA COMUNICACIÓN INTERNA DE UN ORGANISMO

Ante lo expresado anteriormente, se puede conceptualizar a la Comunicación Interna como la herramienta necesaria para lograr una comunicación bidireccional que brinda un sentimiento de identidad entre sus ejecutantes y crea en ellos vínculos personales, asimismo proporciona fluidez y rapidez de la información dinamizando las acciones y es inherente a la organización. A su vez no representa un gasto oneroso en lo económico comparado con el coste derivado por desconocimiento de acontecimientos tanto internos como externos al ente público o privado. En ese sentido, si entendemos que la **Comunicación Interna** es una información implícita en pos de objetivos y su concientización para arribar a un bien común dentro de un organismo, bien vale mencionar a Carlos Ongallo (2007), quien afirma que todas las organizaciones tienen normas implícitas y explícitas para comunicarse, y están íntimamente conectadas con la políticas de la organización y seguidamente afirma la existencia de tres tipos principales de comunicación:

- *Comunicación Descendente*
- *Comunicación Ascendente*
- *Comunicación Horizontal*

En este punto y antes de continuar con los tipos de comunicación mencionados vale hacer mención a las normas de comunicación y cabe mencionar dos definiciones



pertenecientes a la autora Sara Diez Frijeiro (2005; p.66), por un lado, la que señala que “*La Comunicación es lo que el receptor entiende, no lo que el emisor dice*” y “*la comunicación es una responsabilidad compartida*” por cuanto en la comunicación oral como escrita deben exigirse la prolijidad, exactitud, síntesis, coherencia, etc. Lo que en suma integran las características del mensaje como se demostrará más adelante.

2.3.1. Comunicación Descendente

La mayoría de las organizaciones se manejan con una cadena de mando o vía jerárquica que deben responder a la cabeza de éstas, la cual generalmente es un directorio y que emplea un sistema piramidal de jefatura. Teniendo en cuenta esto, puede definirse a la Comunicación Descendente en el marco de la Comunicación Organizacional como el proceso por medio del cual un individuo o una de las partes de la organización se ponen en contacto con otro individuo y otra sub-parte. De esta manera la mencionada comunicación se convierte en una herramienta de trabajo importante con la cual los individuos entienden su papel de acuerdo a las expectativas de la organización.

Para Capriotti (1998), esto implica el trabajo de una codificación de los mensajes acorde a las características de los distintos integrantes del organismo y el rol que les compete:

El fin es comunicar a los niveles inferiores de la organización los órdenes o noticias que emanan de los niveles superiores (dirección, gerencia...). Su propósito consiste en difundir los mensajes de arriba abajo, según el nivel jerárquico, con el fin de asegurar una buena comprensión de los objetivos, la organización y la marcha de la empresa en todos sus aspectos. Sus campos privilegiados son: la situación socio laboral de los colaboradores, los salarios, los horarios, las reorganizaciones, los cambios, las promociones, los problemas técnicos, la gestión, la seguridad, la marcha de la compañía (objetivos, planes, proyectos, resultados), el entorno de la empresa u organización en cualquiera de sus vertientes. (p.26)

Dando importancia a los tipos de medios de comunicación interna, nuevamente se recurre a Raul Capriotti, quien expresa: “*Los medios privilegiados de la información descendente son: los soportes escritos, como, por ejemplo, los periódicos y las publicaciones, los folletos de bienvenida, los documentos que se distribuyen al personal (informe anual, informes de las reuniones, notas técnicas, boletines de difusión interna, y otros); los carteles, los tableros de anuncios, los folletos; las reuniones y conferencias, los mensajes telefónicos o cualquier otro sistema*” (1998; p.74).



A su vez, considerando el valor de la comunicación descendente como la principal en la empresa, Raúl Capriotti hace hincapié y da mucha importancia a la comunicación descendente en cuanto al recurso humano, aportando una serie de beneficios.

- La Conducta Personal en relación a su trabajo (puntualidad, cuidado personal, etc.)
- La manera de Promocionar a los empleados-
- La forma de Seleccionar a sus colaboradores
- La manera de Sancionar a sus subalternos
- La forma de Evaluar el desempeño profesional del personal La manera de Negociar los conflictos que pudieran surgir en sus áreas de trabajo.
- La forma de Relacionarse con las personas bajo su responsabilidad.
- El estilo de Dirección que utiliza con sus subordinados.
- La forma de Comunicar con el personal a su cargo.
- El estilo de Formación que impulsa para sus empleados.
- El grado de Accesibilidad que tenga el directivo para sus colaboradores.
- El grado de Tolerancia de las opiniones de las personas que trabajan con el directivo.
- Los Detalles personalizados que tenga con sus subalternos.
- El Interés mostrado por los asuntos extra laborales de sus empleados.

Con el objetivo de enriquecer el concepto de Comunicación Descendente, es relevante lo que expresa la autora Sara Diez Frijeiro (2005; p.80) quien asegura” *Una comunicación descendente adecuada por parte de los directivos o gerentes de la empresa propicia que todos los trabajadores conozcan los aspectos más relevantes de la cultura de la organización y su filosofía, la estrategia de la empresa y los objetivos que se pretenden*”

2.3.2 Comunicación Ascendente

Continuando Diez Frijeiro, se puede definir a la Comunicación Ascendente como: *“la que surge de la base de la organización (los trabajadores) y llega hasta la alta dirección pasando niveles intermedios”*. En su análisis menciona los beneficios que ésta conlleva;

- La Dirección “conoce cuanto acontece dentro de la empresa, una información que aprovecha para tomar decisiones y evaluar resultados.”
- Posibilita que “ los trabajadores y mandos intermedios tengan fácil acceso a sus superiores”

Diez Frijeiro (2005; p.15) sostiene: *“así pues, hablamos de comunicación ascendente cuando nos referimos a datos, informes, resultados, situaciones conflictivas,*



reivindicaciones llevando a la conclusión que es en ella, donde se nota el mayor trabajo e injerencia en el organismo del Comunicador Social, ya que el fin es obtener datos y noticias relativas a la moral laboral del personal, socios y colaboradores, sus aspiraciones, deseos y opiniones.

2.3.3 Comunicación Horizontal

Este punto es el más importante porque afianza la concientización buscada sobre los objetivos del organismo dentro del grupo humano e incentiva a la colaboración mutua; es un tipo de comunicación bidireccional, que tiene lugar entre los miembros de un mismo grupo de trabajo, entre distintos departamentos o entre el personal de línea o de staff . Se destaca entonces que el objetivo de la Comunicación Horizontal se centra en facilitar el funcionamiento de la organización, por cuanto se establece para;

- Propiciar el intercambio de información entre departamentos,
- Lograr cohesión interna en la empresa
- Fomentar la agilización en los procesos de gestión.

2.3.4 La comunicación externa

Tal como se establece en el apartado anterior, las instituciones, del tipo que sean, elaborar conscientemente sus productos comunicacionales con el fin primero de comunicar sus actividades, para lograr una reacción o respuesta por parte de los receptores.

Ahora, esa comunicación puede ser para los integrantes de la institución u organización, o para el afuera. Esa comunicación para alguien “de afuera” se denomina comunicación externa.

Por comunicación externa, por tanto, se entiende como *“aquella red de relaciones interdependientes que se establece entre la organización y sus públicos meta. En la forma de establecer la comunicación, cada organización diseña sus estrategias para llegar a un público y (...) seleccionan los medios de comunicación según el mensaje que vaya a transmitirse”* (Ritter, 2008; p.12)

En una organización, sea o no con un fin lucrativo, la comunicación externa es la pantalla que transmiten hacia el público, es la que conformará la imagen y la identidad que éstos tienen de ella. Por tanto, es imposible prescindir de ella, si se quiere conseguir el objetivo de comunicar adecuadamente las actividades (o productos y servicios) de una empresa u organización.



La comunicación externa está cimentada en la propia identidad y realidad interna de la organización, ya que si dentro de la organización no hay, difícilmente se puedan transmitir valores hacia afuera. (De la Casa Herranz, 2008; p.5)

Cruz Sandoval (2004) además, señala que otros de los elementos conformativos de la comunicación externa tiene que ver con aquellos mensajes que la organización emite a sus públicos de interés, son con el objetivo de establecer y mantener las relaciones con éstos y así construir en su entorno la imagen deseada e instalarla en ellos, a través de los canales externos que son empleados para presentar información relevante sobre los procesos internos de la organización al entorno, e intentar influenciar en el comportamiento del público.

Si se quiere aumentar el público que colabore y que reciba los mensajes de la organización, la comunicación debe ser planificada, porque de eso depende, en una gran medida, el éxito de la organización o empresa.

El reconocimiento de una empresa o institución, independientemente del sector en el que se encuentre, depende en gran parte del público externo, al cual podemos identificar como cliente, usuario, socio, etc. Éste es también un protagonista de las organizaciones, porque es, en definitiva, hacia quien está orientada.

Gracias a la comunicación externa una empresa u organización se da a conocer en el campo y de esta comunicación depende la imagen que tendrán sus clientes, socios o usuarios. La comunicación externa tiene como objetivo generar una imagen positiva, crear un sentimiento de permanencia, y generar una imagen de orgullo a la organización que pertenece, ya que todo esto provoca que después el cliente recomiende a la empresa o la tenga como referente, en el caso de las organizaciones que no tienen fines de lucro, pero si una actividad relacionada a un trabajos social y comunitario. (Vernaza Gaona, 2018)

A la hora de plantearse qué es lo que quiere comunicar la empresa, vale la pena hacerse una serie de preguntas con anterioridad, para que efectivamente se comunique lo que la organización desea. Según el Manual de Comunicación Externa de la Confederación Suiza, las siguientes son una buena guía:

¿Qué?: ¿Cuál es el principal mensaje que desea transmitir? ¿Qué está tratando de decir?

¿Por qué?: ¿Cuál es la finalidad de ese material informativo? ¿Qué objetivos pretende lograr?

¿Para quién?: ¿Quién es su público? ¿A quién pretende llegar? ¿O tiene usted en mente un público determinado? ¿Está seguro de que ese público es el más adecuado para ese mensaje y



viceversa?

Hágase estas preguntas para asegurarse de saber quiénes serán sus lectores o espectadores.

¿Cómo?: Una vez que ha elegido el mensaje y a los destinatarios, debe preguntarse de qué forma desea transmitir el mensaje al público: folletos, libros, mediante la página web, canales de televisión locales, presentaciones, etc.

Tomar una decisión rápida sobre la forma del mensaje es muy fácil, pero primero conviene preguntarse algunas cosas: ¿Hay otra forma más eficaz o menos costosa de llegar al público que la herramienta que ha elegido, por ejemplo a través de Internet o mediante un evento? ¿Está seguro de que el público va a leer ese libro? ¿Está seguro de que esa película va a ser vista por la audiencia deseada? ¿En qué lugares se verá? ¿Ha previsto las reacciones de los destinatarios?

Con el avance de la tecnología e inmersos en pleno tiempo de las comunicaciones digitales, las organizaciones tienen un amplio abanico de herramientas para poder llevar adelante su adecuada comunicación externa. Esto tiene que ver, entonces, con las plataformas por las cuales, las instituciones, harán circular los diferentes mensajes, por los diferentes medios de comunicación.

Entre las más destacadas, se pueden nombrar:

- comunicados de prensa
- hojas informativas
- la página web de la oficina de cooperación o representación
- publicaciones: flyers, folletos, libros
- producciones audiovisuales
- eventos públicos

-Comunicados de prensa: el objetivo principal de un comunicado de prensa es atraer la atención de los medios de comunicación sobre un evento al que los medios han sido invitados (por ejemplo, la entrega de un proyecto, una conferencia de prensa sobre un problema concreto, un anuncio o una visita de alto nivel).

La finalidad de un comunicado de prensa no es dar a los medios de comunicación toda la información que se tiene sobre un asunto determinado, sino atraer la atención de los medios sobre ese asunto y que posteriormente se pongan en contacto por teléfono o visiten la página web para obtener más información.

-Publicaciones: Las publicaciones incluyen una amplia gama de material informativo impreso: flyers, folletos, libros, calendarios, agendas, etc.



Solo se debe seguir adelante con la producción cuando se esté seguro de que el método elegido es el más adecuado para transmitir el mensaje a los destinatarios. Es más útil cuando hay poca información y muy puntual para transmitir.

-Producciones audiovisuales: La combinación de imagen y sonido logra transmitir una gran cantidad de información en un corto espacio de tiempo y tiene un fuerte impacto emocional. Además las películas y otros formatos audiovisuales están adquiriendo un papel cada vez más importante en la era de los nuevos medios de comunicación.

-Eventos públicos: Los eventos públicos son aquellos actos que se celebran en un espacio público o en un lugar al que tiene acceso el público en general. Aunque los medios de comunicación estén invitados a cubrir los actos públicos organizados por la oficina de cooperación o representación, cierto tipo de eventos van dirigidos expresamente a los medios de comunicación.

Los eventos públicos son una eficaz herramienta de comunicación y sensibilización, ya que llegan directamente a un público más amplio sin pasar por el “filtro” de los medios.

Una realidad que se les presenta a las organizaciones de la sociedad civil, y que igualmente se profundizará en apartados posteriores, es que no poseen la estructura económica para poder desarrollar un departamento de comunicación que esté exclusivamente abocado a manejar la comunicación externa e interna.

Por ello, Fernández (1999), desarrolló una serie de atenciones que pueden usar las organizaciones, para poder atender las falencias en comunicación:

- a) Disponer de material en diferentes puntos de venta, ya sean e-mails, carteles o folletos.
- b) Involucrar a todo el personal en el área de comunicación, por si no existe la posibilidad de crear un plantel que se especialice en la comunicación.
- c) Generar publicidad institucional, para aumentar el posicionamiento y refuerzo de la imagen positiva de la organización.
- d) Intentar crear mensajes lo más creativos posibles, ya que, al ser escasas las posibilidades de bombear los medios, se debe ser lo más eficaz posible, pero que a la vez sea quede fijado en la cabeza de los consumidores.

La comunicación externa es un componente fundamental en la construcción social e identitaria de la organización, y aunque concretamente no es la que se analizará dentro del presente trabajo de investigación, sin duda está relacionada con cómo se desarrollara la comunicación entre los miembros de la institución.



La identidad que asuma la organización, es la que transmitirá y la que se generará en quienes forman parte, ya sean profesionales o voluntarios, de cualquier tipo de organización civil.

Entender la importancia de la comunicación externa y no disociarla de la comunicación interna es sin duda un gran desafío de todos los que asumen la tarea de llevar adelante la prensa y comunicación.

2.4 COMUNICACIÓN ASERTIVA

Desde el planteo del tema de investigación, también se propone el análisis de la calidad de comunicación según sus objetivos y políticas de funcionamiento en el SAF. Por ese motivo es importante abordar la conceptualización de lo que se llama comunicación asertiva. Llamamos comunicación asertiva⁸ a las formas de comunicación diseñadas o pensadas para transmitir de manera mucho más eficaz un mensaje, sacando provecho a factores propios del proceso comunicativo y a otros que, aun siendo externos al mismo, lo acompañan e inciden en su eficacia.

Cabe recordar, en ese sentido, que la comunicación es el proceso que transmisión de un mensaje o una información entre un emisor (crea el mensaje) y uno o más receptores (reciben el mensaje), a través de un canal determinado, en donde se emplea un código específico. Dicho proceso es inherente a los seres vivos y alcanza su mayor nivel de complejidad en el ser humano, único animal dotado de lenguaje estructurado.

Sin embargo, la comunicación puede enfrentar a menudo dificultades para concretarse, como deficiencias en los interlocutores como ruidos en su proceso comunicacional y, muchas veces, poca asertividad comunicativa de parte del emisor, es decir, poca capacidad para propiciar un acto comunicativo óptimo.

8 Manual de Conceptos -<https://concepto.de/comunicacion-asertiva/#ixzz5TdCXQ3a1>



2.5 CARACTERÍSTICAS DE LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

2.5.1 La Identidad Corporativa

No se podría abordar las características de la comunicación en las organizaciones, si primero no se cuenta con un concepto acabado de lo que significa la Identidad Corporativa, sobre todo teniendo en cuenta los alcances del presente trabajo de investigación. Justo Villafañe, afirma que la Identidad Corporativa de una empresa:

“es el ser de la empresa, su esencia... porque el ser de una cosa, es su esencia, su modo de existir, como nos dice nuestro diccionario”. Fortalece este concepto y lleva a cabo un paralelismo con el ser humano al expresar seguidamente “el estudio de la identidad de una empresa, como la de una persona, puede ser abordado de diversas maneras. Una de ellas, la más sencilla aparentemente, es identificarla con aquellos atributos que le confieren el carácter de unicidad y permanencia; de este modo, la identidad de un ser humano vendría dada irreductiblemente por su código genético, lo único que realmente lo identifica, le diferencia de cualquier otro, y además nunca cambia. Las empresas no tienen genes pero disponen de otros atributos igualmente identificadores y diferenciadores. Desde los más fiables, como sus diversos códigos de registro (mercantil, fiscal.), a los más perecederos, como sus marcas o las razones sociales que les dan una personalidad comercial o jurídica”. En una concepción dinámica de la identidad corporativa ingresa en el campo de los atributos “de su naturaleza permanente y de otros que son cambiantes e influyen sobre los primeros, no transformándolos sino reinterpretando sus sentido y el significado que esos atributos tienen para la organización”. (2004; p.17-18)

Menciona seguidamente que existen tres ejes que representan los tres rasgos estructurales que mejor la definen. *“El primero de ellos, el vertical es el de la historia de la organización, desde su fundación hasta el presente. El segundo eje es el horizontal, corresponde a la situación actual y está dominado por el proyecto empresarial que la organización ha adoptado para satisfacer sus necesidades corporativas. El tercero, transversal a los dos anteriores es la cultura corporativa, otro atributo trascendental a la hora de explicar la identidad de la organización, no anclado temporalmente ni en el presente ni en el pasado, sino en ambos tiempos simultáneamente”* (2004; p.19)

Los Atributos de la Identidad Corporativa

A estos atributos Julián Villafañe (2004) los divide en tres:

- 1) los permanentes de identidad
- 2) los que definen la estrategia empresarial
- 3) los asociados a la cultura corporativa.



Atributos Permanentes de Identidad

- **La actividad productiva:** Es la acción básica desarrollada por la empresa para generar valor mediante la comercialización de productos y servicios. Queda descrita y puede ser conocida y analizada a partir de: Código de productos/ Ciclos de vida/ Organización productiva/ Asignación de recursos/Tecnologías/ Competencia técnica/ Controles de calidad.
- **La competencia técnica y comercial o Identidad mercadológica:** indica la calidad de un empresa para competir en el mercado en la comercialización de un producto servicio. Es una consecuencia de Precio/Calidad/Cuota de mercado/Producto estrella/Distribución/Habilidades comerciales/Satisfacción del y fidelidad del cliente/Conocimiento del mercado/Imagen positiva.
- **La Historia de la organización:** Es la relación de personas, hitos y acontecimientos acaecidos en la organización que se recuerdan mejor y por la mayor parte de sus miembros. Puede ser objetivada a partir de: declaración fundacional/Contexto/ de la constitución/Fundador/Líderes históricos/ Productos pioneros/Patentes y prototipos/Clientes/Vicisitudes históricas/ Sedes e instalaciones/Éxitos y fracasos.
- **La Naturaleza Societaria o identidad mercantil:** Es la forma jurídica que adopta la empresa para el cumplimiento de sus fines. Existen sociedades civiles cuando no tienen fines mercantiles y sociedades mercantiles si persiguen tales fines (sociedades colectivas, comanditarias, de responsabilidad limitada y anónimas). La identidad mercantil no dice mucho sobre cómo es la empresa.
- **El Corpus social, identidad social:** Es el conjunto de características que definen a la organización como un organismo social inserto en un contexto socioeconómico concreto. La definen variables como: El entorno geográfico/tejido social de su plantilla/Compromiso con la comunidad (ecología, consumidores, acciones sociales, patrocinios, etc.).

2.5.2 Comunicación e Identidad

La comunicación en una organización o institución, sea pública o privada, está íntimamente relacionada a la identidad, y en ese paradigma se mueve también la presente investigación, dado que en el ámbito de la gestión de la comunicación se ponen en juego todos los elementos y estrategias que se alinean con el discurso de la organización, con un fuerte foco en la identidad de la misma que se plasma en los elementos formales e informales. Se puede afirmar que la identidad de una organización se conforma a partir del



entramado de discursos y prácticas que forman la vida institucional. Y más allá de que algún grupo dentro de la institución tenga la intención de moldear los rasgos distintivos de su personalidad, ésta no podrá evitar ser atravesada permanentemente por las percepciones, apropiaciones y resignificaciones que harán todos los grupos involucrados en ella.

La identidad está íntimamente ligada a la visión, misión y objetivos que tiene cada organización y son el eje que articula una comunicación estratégica y transformadora. Pero también está asociada a su cultura, a sus rituales, a su modalidad de gestión, a su estructura y a todos aquellos elementos que son soportes tanto formales como informales de la identidad de una organización. La filosofía de trabajo y las normas y actitudes que se vivan a diario reflejarán una determinada “personalidad” de la organización o proyecto. Sabiendo que estos aspectos menos tangibles también comunican, es importante considerarlos y procurar que estén alineados con la identidad que se quiere promover.

En el terreno de la gestión de la comunicación, se ponen en juego todos aquellos elementos y estrategias que configuran el discurso y la práctica de una organización. Y es común hablar de comunicación organizacional o institucional para referirse a este abordaje específico relativo a las decisiones, políticas y actividades sobre la comunicación de un proyecto social. La comunicación organizacional trabaja sobre la base de elementos de gestión, como pueden ser los objetivos estratégicos, es decir qué apunta a lograr la organización en el marco de su misión.

“La identidad se (re-)construye mediante procesos comunicacionales. Eso que llamamos identidad se va tejiendo a través del diálogo con otros sobre nuestras formas de entender la realidad y sobre aquello que hacemos y para qué lo hacemos.” (Enz, 2012; p.43). En ese sentido, las estrategias de comunicación que se pueden llegar a plantear se dan siempre en el marco de la identidad y la cultura de la organización; buscan responder a la identidad, ponerla en práctica y transmitirla a otros.

Estos elementos dan cuenta de la importancia de la construcción de una identidad como organización. La identidad se asume como un proceso dinámico, que todo el tiempo necesita de aportes tanto internos como externos, para poder seguir autopercibiéndose y construyéndose.

El trabajo sobre aspectos identitarios suele ser un punto de partida muy útil a la hora de revisar y planificar la comunicación en una organización, ya que, son elementos centrales para la construcción de su discurso institucional, de sus mensajes clave y de sus comunicaciones en general.

En líneas generales, estos elementos pueden ser agrupados en dos grandes bloques: por un lado, la misión y los objetivos, que hacen énfasis en la temática, el “qué hago”, tienen un anclaje temporal vinculado principalmente al presente y pueden ser comunes a muchas



organizaciones. Por el otro, la visión y los valores, que ponen el foco en las motivaciones y aspiraciones, el “porqué” y el “cómo”, conducen a pensar en el pasado, pero proyectando la organización hacia el futuro.

En conclusión, la identidad es un elemento fundamental que debe ser desarrollado por las instituciones cuando se piensan a sí mismas como órganos que tienen que hacer uso de diferentes herramientas de la comunicación, para poder difundir una tarea, pero sobre todo, para poder lograr una transformación social por medio de sus objetivos concretos, que estarán relacionados en ese sentido con una problemática o temática social puntual.

Desarrollar la identidad, como forma de concebir la construcción de los públicos que participan en la comunicación, es la forma más eficaz para poder desarrollar a su vez la comunicación interna. Esa comunicación interna debe entenderse como una concepción fluida que debe, indefectiblemente, tener bien determinada qué es lo que quiere proyectar como identidad de la organización, esto estará determinado por un armado consciente de cada uno de los factores y personas que van a intervenir. Por un lado, definir concretamente quiénes son públicos internos y quiénes intermedios, para luego poder determinar qué herramientas comunicativas son las más aptas para que estos dos interlocutores puedan desarrollar una comunicación eficaz, que no afecte el desarrollo de la organización. Como se sostuvo anteriormente, si la comunicación entre los miembros de la organización no funciona, tampoco funcionará la comunicación hacia afuera, ya sea en forma de mera difusión o con un objetivo más profundo de poder cambiar realidades sociales, a través de una acción directa de las otras personas a las que se logre influenciar.

Atributos que definen la estrategia empresarial

- **Visión estratégica:** Es una imagen compartida por los miembros de la alta dirección de la empresa sobre lo que quieren ser y como llegar a serlo. Expresa un propósito y una dirección”.
- **Misión:** Es una declaración explícita del modo en que la empresa piensa satisfacer su visión estratégica, es decir cómo pretende cumplir el propósito y llegar al destino expresado en la misión. El enunciado de la misión debe contener tres premisas:

1-Premisa de necesidad del cliente o servicio, es decir el valor que tiene en la satisfacción de las necesidades del cliente.

2-Premisa del valor de nuestro producto o servicio, es decir el valor que tiene en la satisfacción de las necesidades del cliente.



3-Premisa diferencial, aquello que nos diferencia de la competencia en la satisfacción de esas necesidades del cliente.

Además este enunciado implica que la misión debe observar las siguientes normas en su redacción:

- A) *Expresar claramente lo que se ofrece al cliente*
 - B) *Identificar a la empresa y su actividad*
 - C) *Ser concisa pero completa*
 - D) *Poseer un contenido fácilmente imaginable en la práctica memorable, digno de guardar en la memoria*
- **Proyecto empresarial:** Es otro atributo decisivo de la identidad corporativa porque es la estrategia operativa que desarrolla la organización para cumplir su misión. La Filosofía Corporativa (los workvalues), las orientaciones estratégicas (o principios de acción) y las políticas de gestión (las políticas funcionales y las formales).

Atributos asociados a la cultura corporativa

- **Los comportamientos explícitos:** constituyen el nivel más visible y también el más cambiante de la cultura de una organización. Son todas esas manifestaciones que expresan una forma de ser colectiva...” “manifestaciones o comportamientos explícitos son hechos observables pero sin voluntad comunicativa alguna. Son cosas como Entorno físico/ Lenguaje/ Conducta verbal/ Imagen personal/ Normas escritas..
- **Los valores compartidos:** Son conjuntos de creencias, conscientes pero siempre identificadas; que se han convertido en principios de comportamiento dentro de la organización que son transmitidas a los nuevos miembros y que constituyen una suerte de ideología corporativa...” “...Los valores compartidos tienen muy distintas expresiones: los resultados es lo que importa/ el poder está para ejercerlo/ en el sueldo nos engañaran pero en el trabajo no.
- **Las presunciones básicas:** son creencias no confrontables e indiscutibles que orientan la conducta y enseñan a los miembros de la organización la manera de pensar y percibir la realidad, (...) no tienen una manifestación expresa si no que son invisibles y pre conscientes. Un ejemplo puede ser el valor simbólico del espacio en la organización a mayor superficie de un despacho, mayor poder de su inquilino. (Villafañe, 2004; p.20-25)



2.6 LA IMAGEN INSTITUCIONAL EN LAS ORGANIZACIONES

Según los aportes del autor, Leskly (2009) se puede concebir a la imagen corporativa como la expresión más concreta y visual de la identidad de una empresa, organismo o institución. Es una herramienta estratégica de la compañía para lograr el desafío más difícil e importante en una sociedad saturada de ofertas, es “diferenciarse”.²

Los sistemas de imagen corporativa se desglosan en piezas que transmiten complementariamente los atributos diferenciales de la organización. A partir de la repetición y confirmación de mensajes, y experiencias positivas, la institución va adquiriendo un lugar preferencial en la mente del consumidor. Consideramos en éste caso, como consumidor, al ciudadano-gestor del SAF.

El diseño es intrínseco al desarrollo del proceso de prestación de servicios, requiere apertura, interdisciplina, colaboración y diálogo. Consiste en actividades de búsqueda, descubrimiento, experimentación, desarrollo, imitación, difusión, creatividad, proyección. El plan de comunicación tanto interna como externa, se desprende de la identidad y de los objetivos del organismo, es una traducción estratégica de todos los aspectos a través de los cuales la entidad se presenta; a un mundo visual de comunicación.

2.6.1 IDENTIDAD CORPORATIVA

Eso que llamamos Identidad Corporativa ha sufrido a través de las últimas décadas un proceso evolutivo revolucionario. Se advierten tres estadios en el desarrollo de esta actividad empresarial. Primero, arranca con una problemática empírica, muy concreta, vinculada al desarrollo de las marcas, en tanto identificadores. Es decir, comenzamos el trabajo sobre identificadores corporativos y en ese sentido, los programas de identidad corporativa llevan en sus ancestros a una etiqueta, un logotipo. En efecto, la primera etapa es el desarrollo de estos signos, pero el propio desarrollo del mercado, la sociedad, el creciente y acelerado despliegue comunicacional, la saturación, va presionando sobre estos mismos signos y empieza a generarse la necesidad de una instrumentación sistemática, obsesiva, rigurosa de esas marcas, que se plasman en los célebres manuales sobre identidad corporativa, a tal punto que cuando se habla de identidad corporativa, hay que dejar en claro, si uno se está refiriendo a la identificación global de una organización o si se está hablando de manual gráfico. Tal

² Páez, José Antonio, LA IMAGEN CORPORATIVA, UNA HERRAMIENTA ESTRATÉGICA DE LA ORGANIZACIÓN



dificultad proviene de, al ser gráficos, drásticos y críticos, un 90% de la población empresarial está en esta segunda era, no pudiendo pasar a la tercera.

Recién en la tercera etapa, que llamamos Programa global de Identidad y Comunicación se puede determinar que los programas de identidad corporativa y comunicación adquieren un carácter estratégico. Es decir, un simple manual de identidad gráfica, por ultra profesional que sea, difícilmente podrá insertarse estratégicamente sino existe una estrategia global de identidad y comunicación.

En ese sentido, y de la lectura de una serie de autores, se pueden identificar las siguientes conceptualizaciones en relación a lo que se considera Identidad Corporativa:

- Es un vehículo que da una proyección coherente y cohesionada, de una empresa u organización, una comunicación visual sin ambigüedades.
- Es un aglutinador emocional que mantiene unida a la empresa u organización, es una mezcla de estilo y estructura, que afecta lo que haces, donde lo haces y como explicas lo que haces.
- Todo lo que una empresa tiene hace y dice es expresión de la Identidad Corporativa
- La identidad corporativa no son solos los logotipos y símbolos, esta es una exageración del papel del diseño, estos son solo referentes visuales.

Una identidad corporativa bien realizada no es un simple logotipo. Es necesario mantener una coherencia visual en todas las comunicaciones que una organización realiza; métodos de comunicación, folletos, papelería, páginas web, etc. La identidad corporativa de una organización es su carta de presentación, su cara frente al público; de esta identidad dependerá la imagen que nos formaremos de esta organización.

Manual Corporativo

El Manual Corporativo constituye una herramienta para el manejo de las directrices de presentación de los mensajes institucionales, como medio que garantice el respeto y la promoción de la identidad de la institución, en cada uno de los programas de información.

Según Rojas Luciasti (2013), en el Manual Corporativo se establece la definición comercial de la empresa o marca, y en el ámbito público, define la política social que lo caracterizará- el tiempo en el mercado y ubicación, tipo de mercado (clasificación), competencia, análisis de la imagen que posee, compatibilidad entre la imagen y el mercado, (demostrado mediante encuestas), qué se debe mejorar, cómo y por qué, cómo, cuándo, y



dónde se deberá usar la imagen, por qué. Todas estas reflexiones se deben realizar en función de la organización y su capacidad y en función del mercado y sus exigencias. "El desarrollo del manual, es fundamental para la correcta aplicación de una Identidad Corporativa.

2.7 IMAGEN INSTITUCIONAL O IMAGEN CORPORATIVA

Todo modelo comunicacional de una empresa o institución, genera en la connotación del público una opinión, una conjetura y un juicio. Tres posturas donde la duda está presente en mayor grado en la opinión, en menor grado en la conjetura y ausente en el juicio, que es un concepto acabado o una certeza espiritual sobre algo o alguien. Por ende ninguna estrategia o plan puede llegar a buen término si primeramente no existe una muy buena comunicación interna en pos de la imagen que se quiere brindar e insertar en el público.

Según Paul Capriotti (2009; p.15):

En la actualidad, la palabra Imagen está siendo utilizada para definir gran cantidad de cosas o fenómenos. Esto es debido, principalmente, a la polisemia del término, y se puede comprobar en los espacios dedicados a imagen en las enciclopedias o diccionarios, en los que podemos encontrar diversas definiciones. La dificultad para establecer una posición más o menos consensuada sobre lo que es la Imagen Corporativa ha llevado a que muchos investigadores rechacen su utilización en el campo de la Comunicación de Empresa. Sin embargo, a pesar de esta oposición, dicha expresión se ha impuesto como uno de los conceptos básicos de las disciplinas vinculadas al fenómeno comunicativo (marketing, publicidad, relaciones públicas). Por esta razón, se hace necesaria una clarificación de la expresión Imagen Corporativa (o de sus sinónimos), no a nivel etimológico, sino más bien en cuanto a su sentido, para lograr su adecuada utilización en el campo de la comunicación en las organizaciones.

En cualquiera de los casos, la idea central subyacente es que esa representación mental, ese concepto, esa idea que nos hacemos de una empresa no sería la empresa como tal, sino una evaluación de la misma, por la cual le otorgamos ciertos atributos con los que la definimos y diferenciamos de las demás organizaciones. Tomamos de ella unas 23 características básicas, con las cuales elaboramos un estereotipo de la misma. Esta evaluación implica una valoración, una toma de posición con respecto a la institución y, en consecuencia, una forma de actuar en relación a ella.



“De allí que denominamos a esta concepción como imagen-actitud, ya que una actitud "es una tendencia o predisposición, adquirida y relativamente duradera, a evaluar de un modo determinado a una persona, suceso o situación y actuar en consecuencia con dicha evaluación" señala Capriotti (2009; p.29). Incluso se podría afirmar que, para los autores englobados en esta concepción, la imagen es una figura retórica utilizada para visualizar y denominar un conjunto de actitudes que poseen los públicos, y con las cuales evalúan las cosas, personas u organizaciones. Por lo que se puede decir que la imagen es un esquema de posibles respuestas, es un perfil de conductas anticipadas.

Siguiendo con los aportes de Capriotti, se puede afirmar también que en función de este enfoque de emisión, la imagen podría ser definida como el conjunto de características o atributos que la organización quiere que sus públicos conozcan o asocien a ella. Es decir, sería lo que la organización desea mostrar de su personalidad a sus públicos, la percepción deseada por la compañía. Se observa como un concepto de Emisión, como un producto elaborado por la organización, ya que estaría generada por la propia organización (como Emisor), y que debe ser adecuadamente transmitido, para que los públicos lo reciban y lo adopten como suyo. Por lo tanto, serían aspectos en los que la compañía tendría mayor capacidad para su control o manipulación. Así, la clave de esta concepción es que se considera a la imagen como un instrumento o herramienta que puede ser gestionado por la organización dentro del conjunto de elementos dirigidos a influir en los públicos. Sería un recurso, un activo propiedad de la empresa, algo que la compañía posee internamente (como la comunicación, la identidad visual, los recursos humanos, físicos y financieros, etc.)

Por lo tanto, se puede afirmar que la Imagen Corporativa como “la estructura o esquema mental sobre una compañía que tiene sus públicos, integrada por el conjunto de atributos que los públicos utilizan para identificar y diferenciar a esa compañía de las demás” (Capriotti, 2009; p.62). Así, la Imagen Corporativa es aquella que tienen los públicos de una organización en cuanto entidad. Es la idea global que tienen sobre sus productos, sus actividades y su conducta. Es lo que Sartori (1986; p.17) define como la “imagen comprensiva de un sujeto socio-económico público”. En este sentido, la imagen corporativa es la imagen de una nueva mentalidad de la empresa, que busca presentarse no ya como un sujeto puramente económico, sino más bien como un sujeto integrante de la sociedad.



2.7.1 La importancia de la Imagen Corporativa

En la actualidad, la Imagen Corporativa adquiere una importancia fundamental, creando valor para la empresa y estableciéndose como un activo intangible estratégico de la misma. La existencia de una buena Imagen Corporativa en los públicos permitirá a la empresa ocupar un espacio en la mente de los públicos.

Por ese motivo, por medio de la Imagen Corporativa, la empresa u el organismo existe para los públicos. Y cuando hablamos de existir, nos referimos a ocupar un espacio en la mente de la gente, significa estar presentes para ellos. Ese espacio ganado en la mente de las personas es la Imagen Corporativa.

Por ello, la primera condición para que los públicos elijan a una empresa consiste en que exista para ellos. • Facilitar la diferenciación de la compañía de las organizaciones competidoras, por medio de un perfil de identidad propio y diferenciado, creando valor para los públicos. Que la empresa exista para los públicos (es decir, estar presente en sus decisiones) no implica la elección de la entidad, y por lo tanto, tampoco garantiza el éxito de la compañía. El primer paso para que los públicos elijan a la compañía es que exista para ellos, pero no es la única condición.

La segunda condición es que los públicos la consideren como una opción o alternativa diferente y válida a las demás organizaciones. La Imagen Corporativa permite generar ese valor diferencial y añadido para los públicos, aportándoles soluciones y beneficios que sean útiles y valiosos para su toma de decisiones. Así, la organización, por medio de su Imagen Corporativa, crea valor para sí misma creando valor para sus públicos. Este planteamiento de beneficio mutuo será una de las claves del éxito de las empresas en el futuro:

- Disminuir la influencia de los factores situacionales en la decisión de compra, ya que las personas dispondrán de una información adicional importante sobre la organización.
- Utilizar el impacto, en cuanto a influencia en las decisiones de compra, que tienen los factores de situación y los factores coyunturales, ya sean individuales o sociales. Aun así, es conveniente recordar que las decisiones de compra se verán influenciadas por todo un conjunto de factores (información, imagen, situación, coyuntura, etc.), pero puede haber alguno de ellos que sea más importante que el resto.



Si partimos de la consideración que la Imagen Corporativa es un concepto de recepción, es decir, que es una estructura mental que se forman los públicos consecuencia de muchos factores, deberemos aceptar que el proceso de formación de la imagen corporativa es mucho más complejo que simplemente una relación bipolar entre la organización y los públicos, con algunos ruidos. Implica aceptar el alto grado de complejidad del proceso de formación de dicha estructura mental, como consecuencia de una gran cantidad de factores que influyen en su formación, y la relativamente baja capacidad de la empresa para modificar a placer tales esquemas mentales. Así, cuando hablamos de Planificación, Estrategia o Gestión de la Imagen Corporativa no estamos haciendo referencia a la gestión directa de la misma, sino que más bien nos referimos a la gestión de los activos disponibles en la organización (la identidad, la comunicación, etc.) para intentar influir en la percepción mental que tienen nuestros públicos de la organización. En este sentido, deberíamos hablar de influencia de la organización sobre la imagen corporativa, más que de gestión o planificación de la imagen. De hecho, conceptualmente hablando, sería más correcto referirnos a la Gestión, Planificación o Estrategia de Identidad Corporativa (Capriotti, 2009; p.65-70).

2.7.1 Manual de Imagen Institucional

Atendiendo a las consideraciones vertidas acerca de la identidad corporativa o institucional, cabe hacer hincapié en una de las maneras de gestionar correctamente este tipo de comunicación y que es el manual de imagen institucional.

El Manual de Imagen Institucional³ es un documento que señala las reglas del juego de las empresas o instituciones y que debe ser conocido y observado por todos los que forman parte de ella. Tener una empresa que carece de fundamentos es equivalente a convocar a nuestros amigos a jugar un partido de fútbol sin especificarles a los participantes de qué clase de fútbol estamos hablando. Es necesario contar con un manual de Imagen, no importando la magnitud de su institución, ni sus años de antigüedad, ni el grado de eficiencia que hayan alcanzado.

La guía esquemática del manual debe incluir:

- Visión
- Principios
- Misión
- Filosofía

³ https://www.emagister.com/uploads_courses/Comunidad_Emagister_63385_63385.pdf



- Lema
- Normas de conducta y apariencia

Seis definiciones fundamentales son las condiciones que determinan el éxito o fracaso de cualquier esfuerzo que se emprenda.

Cada una de ellas, hace referencia a lo siguiente:

-Visión: La visión es el puerto de destino, es la meta a alcanzar, es la tierra prometida que hace válido todos nuestros esfuerzos.

-Principios: Los principios son la piedra angular para construir el Manual de Fundamentos. Al hablar de principios no estamos hablando de inicios, estamos hablando de valores humanos, de principios morales que deberán guiar nuestra actuación empresarial.

-Misión: La misión es el compromiso de servir, es el encargo de satisfacer una necesidad humana, o bien, la fuerza interna que dará guía y dirección a las acciones diarias de todo el equipo de trabajo.

-Filosofía: La filosofía es el extracto de la misión y los principios combinados. En la filosofía se debe identificar claramente qué es lo que hace diferente de los demás. Una filosofía bien descrita ayudará a crear una imagen única que los diferenciará y posicionará en un mercado competido.

-Lema: Un lema debe ser la conclusión extraída del desarrollo y análisis de los elementos del Manual de Fundamentos hasta aquí revisados: visión, principios, misión y filosofía. El lema empresarial es el máximo reto de síntesis que deberán enfrentar y su éxito dependerá de qué tan bien expresados están los basamentos de los que se desprenderá.

-Normas de conducta y apariencia: Estas normas serán las reglas que todos los que colaboren en la empresa deberán de cumplir para que se comunique y mantenga una buena imagen.

2.8 Organismos públicos

Uno de los temas fundamentales para poder entender el desarrollo de la tesis de investigación es comprender el funcionamiento de los organismos públicos en Argentina, teniendo en cuenta que están destinados a cumplir objetivos de relación directa con la sociedad.

Según lo establecido en el art. 41 de la Ley de Organización y Funcionamiento de la Administración General del Estado, (LOFAGE) *“Los Organismos Públicos se crean para la realización de actividades de ejecución o gestión tanto Administrativas, de Fomento o de Prestación como para la realización de actividades de contenido económico”* (2009). Son entidades independientes a nivel jurídico, organizativo y



económico, pero quedan subordinadas a la Administración Pública del Estado. Se entiende por personalidad jurídica a la capacidad para contraer obligaciones y realizar actividades que generan plena responsabilidad jurídica, frente a sí mismos y frente a terceros. El Estado les delega a estos organismos de derecho público funciones o competencias específicas. Es decir que son entidades que responden al Estado y por lo tanto forman parte del sistema político siendo ejecutores de los planes y decisiones que se tomen en este ámbito. Tienen una condición monopólica respecto a la capacidad decisoria sobre algunos ámbitos, servicios y bienes de la sociedad, lo que les otorga gran importancia. Estos organismos están subordinados a la administración pública, que es *“La actividad permanente, concreta y práctica del Estado, que tiende a la satisfacción inmediata de las necesidades del grupo social y los individuos que lo integran. Actúa de acuerdo a normas jurídicas.”* (Garrone, 1986; p.123).

Es importante resaltar que buscan la satisfacción del grupo social, ya que cumplen un papel fundamental por ser los encargados de ejecutar las políticas públicas y representar a la sociedad en su conjunto.

Dentro de lo que se consideran los organismos públicos, hay una serie de factores que limitan fuertemente o influyen la imagen institucional. En primer lugar, se puede nombrar la credibilidad. Los organismos públicos en Argentina, tienen una imagen negativa debido a su incompetencia para resolver las necesidades de los ciudadanos. Además en los últimos años varias de estas instituciones se vieron afectadas por problemas de corrupción, como es el caso del INDEC, el Banco Central, el ANSES y el PAMI, entre otros. La corrupción deslegitimó a estas instituciones frente a los ciudadanos y fomentó la expansión del conflicto social, provocando que se pierda la confianza en estos organismos, en donde la transparencia y credibilidad dejaron de ser atributos que los caractericen.

Según Aronson, *“La credibilidad es la percepción de que una persona u organización es competente en cierta actividad y fidedigna en relación a lo que dice”* (1975, p.83) El ser competente quiere decir que se respondió adecuadamente a las necesidades con una conducta adecuada. Esta percepción influirá directamente en el grado de confianza que genere la fuente; entre mayor cantidad de temas dudosos presente, la credibilidad irá disminuyendo paulatinamente. La credibilidad es una condición básica para cualquier gestión y es un atributo que ayuda a instaurar una reputación positiva, porque quien la posee se relaciona con valores éticos, confianza, respeto, integridad, coherencia y legitimidad. Existe un proceso de retroalimentación positiva entre una acción realizada de manera adecuada y la credibilidad, ya que cuanto más efectiva sea la acción, va a generar más credibilidad y cuanto más credibilidad genere se van a potenciar e impulsar más



efectivamente las acciones siguientes y así sucesivamente.

A continuación se tomarán algunas de las características de la credibilidad, desarrolladas por Leonardo Schvarstein:

-La credibilidad se da en una relación: hay una relación entre un sujeto que llamamos depositante, que se le otorga la credibilidad y un depositario, que es quien la conquista, quien debe ganarse la credibilidad del depositante. La credibilidad otorga, en caso de que se cumplan las expectativas, la confianza del depositante en el depositario.

-La credibilidad es una promesa: Lo que significa que se promete de forma explícita o implícita que se cumplirá con las expectativas y con esto se logrará confianza.

-La credibilidad es consecuencia de un proceso: Es emergente de un proceso que ocurre a lo largo del tiempo, se gana o pierde en el transcurso de una relación. Las acciones del depositario se evalúan permanentemente, por lo que es posible que la credibilidad lograda a través de un proceso pueda perderse de manera instantánea.

-La credibilidad está en la mirada del observador: No importa cuán creíble se crea la institución, ya que si el depositante no cree en ella no hay credibilidad.

-La credibilidad requiere coherencia: Surge básicamente entre la coherencia del decir y el hacer. La coherencia da un rumbo más allá de fuerzas externas o internas, se construye como una constancia de propósitos (1998).

3. MARCO REFERENCIAL

3.1 Ministerio de Trabajo, Producción y Desarrollo Sustentable del Gobierno de la Provincia de Salta

Teniendo en cuenta que la presente tesis hará su estudio dentro de una de las dependencias del Ministerio de Trabajo, Producción y Desarrollo Sustentable de la Provincia de Salta, se hace necesario conocer cuáles son los lineamientos institucionales bajo los que trabaja, y que son los permitirán justamente analizar el tipo de identidad bajo el cual trabaja. Dicho Ministerio es el responsable de controlar al Sistema de Administración Financiera, que es concretamente la dependencia que se analizara en esta presente tesis.

Dicho esto, y por lo tanto, no se puede olvidar que un organismos público, y que depende del Estado, debe tener más que ninguno, bien definidos cuáles serán sus objetivos, dado que esta es la que influirá directamente en la proyección de la imagen institucional.

El Ministerio de Producción, Trabajo y Desarrollo Sustentable, está actualmente bajo la dirección de la ministra Graciela Pinal de Cid. Es un organismo del Gobierno de la



Provincia de Salta responsable de propiciar el desarrollo de las actividades productivas en armonía con el ambiente; y con el fin de satisfacer las necesidades y expectativas de los actores ligados a los sectores agropecuarios, mineros, hídricos, energéticos, industriales, comerciales y ambientales; así como de la comunidad en general, atendiendo a todo lo concerniente a la política laboral, en la medida de su competencia, promoviendo y fomentando las pequeñas y medianas empresas, asume el compromiso de:

- ✓ Promover acciones que aseguren el cuidado ambiental, reduciendo la contaminación e impulsando un ecosistema de producción sustentable.
- ✓ Priorizar las economías regionales mediante el diseño y desarrollo de políticas de valor agregado, en cada uno de los sectores productivos.
- ✓ Mejorar los canales de producción, comercialización y exportación de productos proveniente de la industria Provincial, con miras a la inclusión, al crecimiento y desarrollo regional en un marco de sustentabilidad.
- ✓ Impulsar iniciativas de Desarrollo e Innovación en los sectores Minero, Energético e Hídrico, entendiendo la importancia de asegurar un uso sostenible de los recursos naturales, con apego a la normativa vigente.
- ✓ Promover la generación de empleo mediante el diseño y ejecución de políticas, planes y proyectos que comprendan un nexo entre el sector público y privado.
- ✓ Formular e impulsar políticas públicas vinculadas a las pequeñas y medianas empresas, el fomento de la formación y desarrollo de cooperativas, así como de otras formas asociativas con la finalidad de contribuir a la creación de nuevos puestos de trabajo.
- ✓ Planificar, ejecutar y mejorar continuamente un sistema de gestión de la calidad.

Misión

Hablando en cuanto a su misión, fundamental en el desarrollo de una positiva imagen institucional, se puede determinar el siguiente: “Nuestra misión se ha propuesto como misión: velar por el trabajo decente, prevenir riesgos laborales, contribuir a la creación de nuevos puestos de trabajo a través de la economía social, prevenir y erradicar el trabajo infantil, promover la igualdad de oportunidades, fomentar la inserción efectiva en ámbito socioeconómico, cultural, recreativo y especialmente laboral de los jóvenes, mediante la formulación de políticas orientadas a tales fines.

Visión

En cuanto a su visión, está formulado el siguiente fragmento: “El Ministerio de Trabajo de la Provincia de Salta pretende ser reconocido en la República Argentina como



el principal organismo de contralor que garantiza el cumplimiento de la normativa laboral vigente, fomenta el empleo digno y promueve la inserción laboral de los salteños”.

Compete al Ministro de Producción, Trabajo y Desarrollo Sustentable, asistir al Gobernador en todo lo concerniente a las políticas referidas al ambiente y a las actividades agropecuarias, de recursos naturales, renovables o no, industriales, comerciales, energéticas, mineras, como así también, asistirlo en todo lo concerniente a la política laboral, de previsión social en la medida de su competencia y de promoción y fomento de la economía social y, en especial:

Entender, a través de una planificación estratégica, en lo concerniente a la protección del ambiente, la prevención de su contaminación y la producción sustentable.

Coordinar con las áreas correspondientes la protección del ambiente en relación a las actividades socioculturales de desarrollo económico y productivo, en el marco de la sustentabilidad.

- ✓ Entender en el desarrollo y el aprovechamiento de las cuencas hídricas.
- ✓ Entender en la formulación, funcionamiento y permanente mejoramiento de un sistema de naturaleza participativa que facilite a los empresarios sus decisiones de inversión mediante el suministro de la información que fuera menester para la adopción de éstas y la implementación en la Provincia de todas las normas provenientes del Gobierno Federal, orientadas al incremento de los recursos productivos, agropecuarios, industriales, mineros y energéticos de la Provincia.
- ✓ Entender en la implementación de las políticas destinadas a la reconversión productiva de la Provincia, al fomento de las industrias y al incremento de los porcentajes de exportación de los productos provinciales.
- ✓ Entender en la formulación y ejecución de políticas públicas destinadas al desarrollo y promoción de pequeñas y medianas empresas.
- ✓ Entender en todo lo referido al ejercicio del poder de policía del trabajo y las relaciones con las asociaciones profesionales de trabajadores y con los organismos nacionales que ejercitan la policía del trabajo.
- ✓ Definir objetivos y políticas previsionales dentro de su competencia y en armonía con la política nacional en dicha temática.
- ✓ Entender en el diseño de políticas, planes y proyectos de generación de empleo, coordinando acciones, pautas y criterios entre el sector público y privado.
- ✓ Entender en la formulación de políticas públicas vinculadas a la economía social, fomentando la formación y el desarrollo de cooperativas y otras formas asociativas y su inscripción en un registro especial; con la finalidad de contribuir a la creación



de nuevos puestos de trabajo.

- ✓ Fomentar la participación familiar y comunitaria en prácticas de manejo de unidades productivas de autoconsumo.

3.2 Sistema de Administración Financiera del Ministerio de Producción, Trabajo y Desarrollo Sustentable de la Provincia de Salta (SAF)

La Provincia de Salta, frente al proceso de modernización del Estado, comenzó en 2003 con la implementación de la Reforma en Administración Financiera, la que contiene nuevas normativas administrativas y de funcionamiento en todos los subsistemas que la componen: Presupuesto, Contaduría, Tesorería y Crédito Público.

Frente a esta necesidad de modernizar el Sistema de Administración Financiera, el Gobierno implementó el Sistema Informático denominado **J. D. Edwards** integral e integrado. En el mismo se registran y procesan todas las operaciones relacionadas con el presupuesto, contabilidad, finanzas públicas provincial, crédito público y administración de bienes y contrataciones.

El SAF se convierte en una organización en continuo crecimiento demostrando capacidad de adaptarse a los cambios y responder a las exigencias de un contexto socioeconómico cada vez más demandante. Adquiere un papel preponderante en la administración gubernamental, es una gerencia financiera moderna del Sector Público.

La Jurisdicción del Servicio de Administración Financiera – SAF pertenecientes al Sector Público Provincial. Tiene como órgano rector a la Tesorería General Provincial.

El SAF es el encargado de proveer fondos financieros para cumplir con los objetivos del Ministerio en todo lo concerniente a la política laboral, de previsión social y de promoción y fomento de la economía social y, en especial: en lo concerniente a la protección del ambiente, la prevención de su contaminación y la producción sustentable. Es el encargado de Coordinar el desarrollo económico y productivo, en el marco de la sustentabilidad.

CAPITULO 4: TRABAJO DE CAMPO

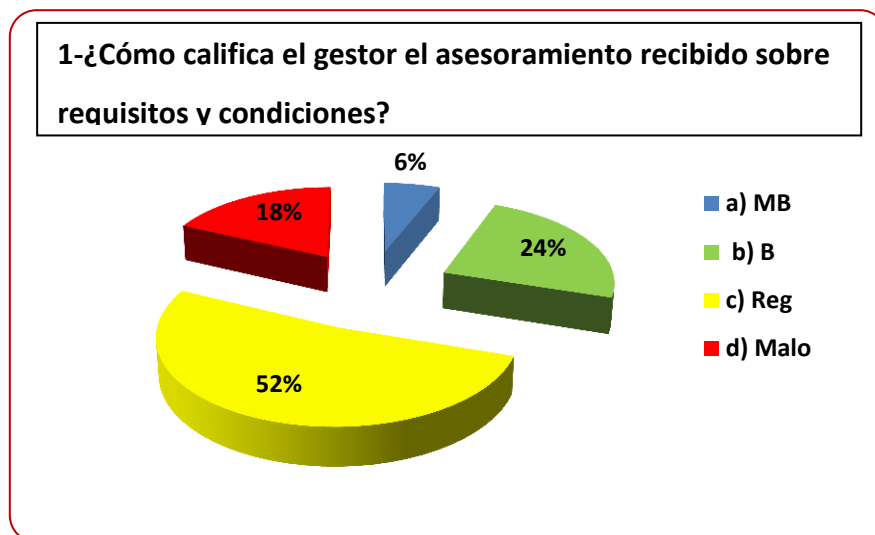
El presente capítulo tiene como objetivo presentar las encuestas⁴ de investigación concretadas en trabajo de campo durante el período de toma de datos (relevados en la grilla de toma de datos⁵), exponiendo sus resultados a modo de gráficos estadísticos. Dichos datos serán sometidos a su posterior interpretación y análisis, lo que permitirá finalmente comprobar la hipótesis de investigación. Los resultados se expondrán de manera ordenada y fiel a lo que se obtuvo como respuesta.

Cabe recordar, en ese sentido, que las encuestas fueron realizadas a 50 gestores, es decir, a 50 personas que son usuarias del Sistema de Administración Financiera, dependiente del Ministerio de Trabajo de la Provincia de Salta. Y que los resultados, serán posteriormente analizados, para determinar qué tipo de proyección de imagen institucional tiene dicho organismo.

4.1 RESULTADOS ESTADÍSTICOS DE ENCUESTAS DE OPINIÓN

1. Ante de su intención de presentación del proyecto en gestión actual, ¿Cómo calificaría al asesoramiento recibido, sobre las condiciones y requisitos exigidos para poder presentar su solicitud?

Gráfico N° 1: Resultados de la Pregunta N° 1



Fuente: Elaboración propia

Comentario: Respecto de la calificación que realizan los gestores en cuanto a la calidad de asesoramiento recibido sobre requisitos y condiciones en la etapa inicial de sus tramitaciones, el presente gráfico pone de manifiesto que tienen una opinión predominante

⁴ ANEXO N° 3 – Cuestionario de Investigación

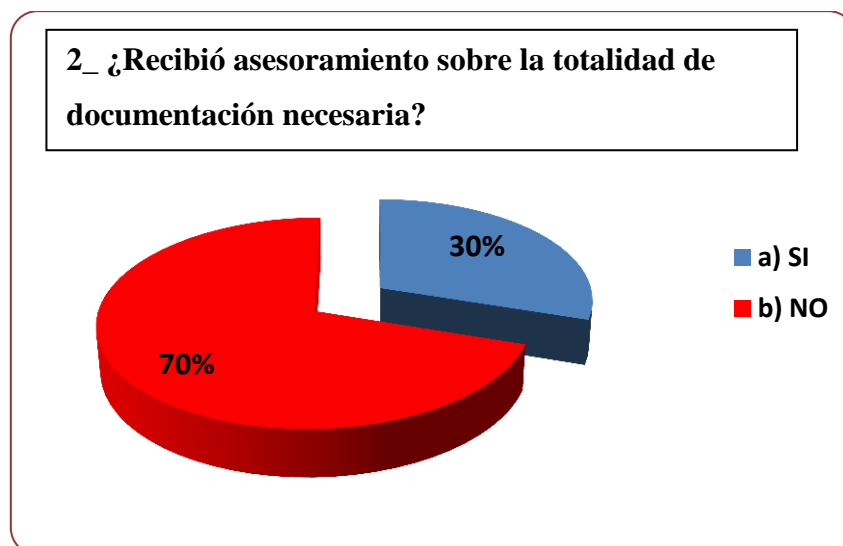
⁵ ANEXO N° 4 – Grilla de toma de datos con relevamiento de encuestas



REGULAR, (con el 52 %). Le continúan las opiniones de BUENO con el 24 %, MALO con el 20 %, y sólo un 6 % lo califica como MUY BUENO.

2-¿En su primer contacto recibió asesoramiento sobre la integridad de documentación necesaria que debía presentar?

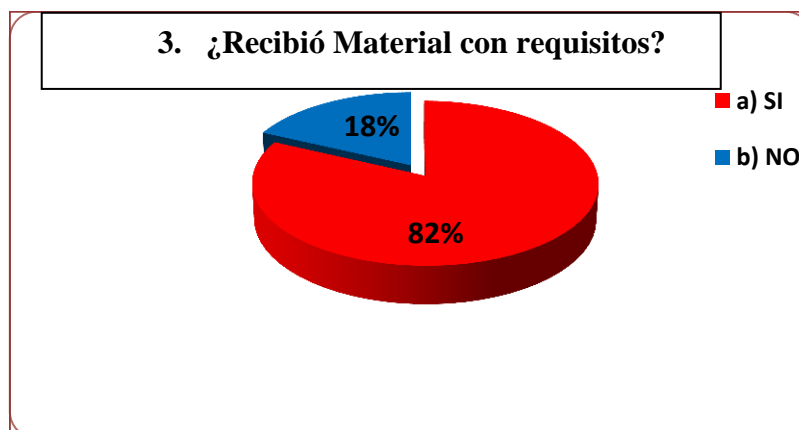
GraficoN°2: Resultados de la Pregunta N° 2



Comentario: El mayor porcentaje, el 70% de los gestores aseguran NO haber recibido integro asesoramiento sobre la documentación necesaria, mientras que solo el 30% restante de ellos, dicen que SI recibieron correcto asesoramiento.

3 -¿Le entregaron algún material con el detalle de los requisitos durante su asesoramiento

GraficoN°3: Resultados de la Pregunta N° 3



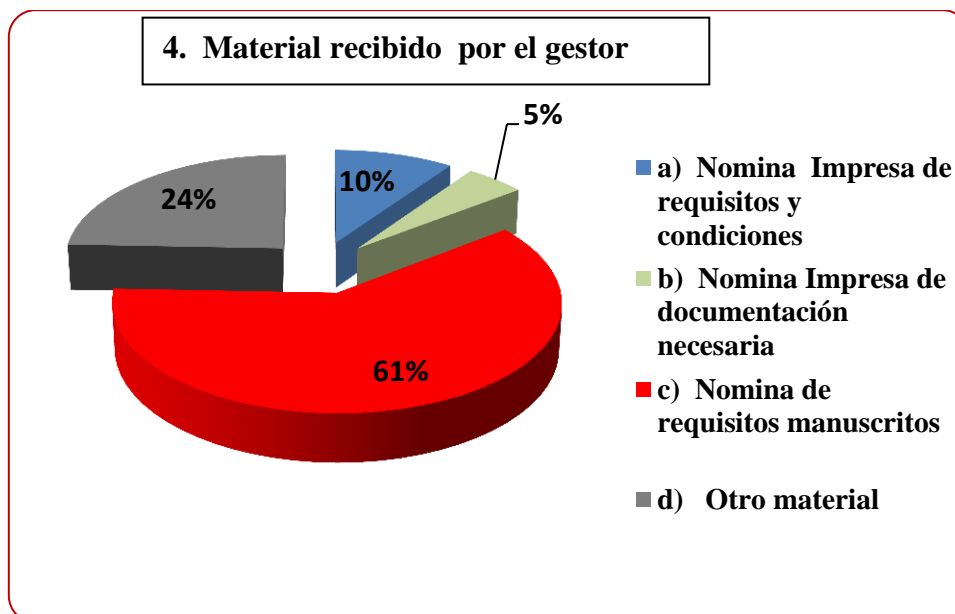
Fuente: Elaboración propia

Comentario: La mayoría de los gestores, el 82%, manifiesta que NO recibo de material

con requisitos, mientras que el 18% expresa que SI.

4- En caso de respuesta 3.a ¿Qué tipo de material le entregaron?

Gráfico N° 4. Resultados de la Pregunta N°4



Comentario: La mayoría, la cual representa el 61% de los gestores afirman haber recibido **nomina de requisitos manuscritos**, por parte del personal que los atendieron. El 10% afirman haber recibido **nomina impresa de requisitos y condiciones**, y sólo el 5% responden haber recibido **nomina impresa de la documentación necesaria** que se debe presentar. El 24 % dice haber recibido **otro material**, que al finalizar la consulta especifican cuales son.

Aclaraciones de los gestores por respuesta de alternativa “d”

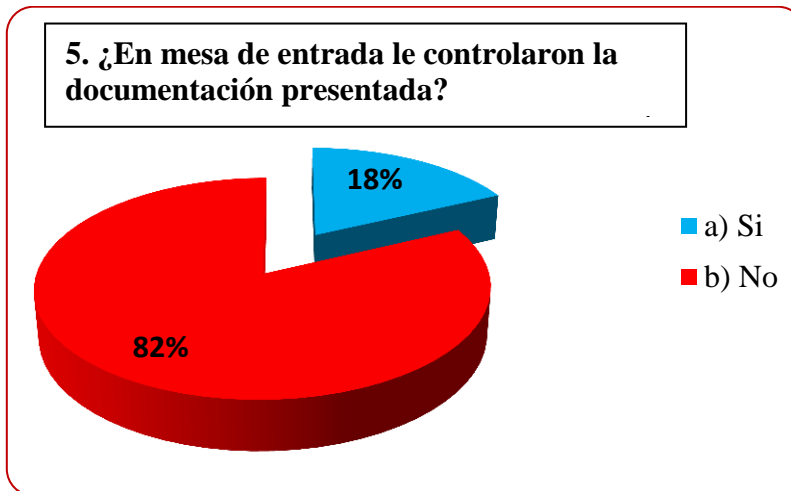
(10 aclaraciones)

El 30 % de encuestados que respondieron la alternativa “d”, refiriéndose a que recibieron **OTRO MATERIAL**, especificaron con coincidencias, según los siguientes comentarios:

- ✓ Indicaciones de cómo consultar en Pág. Web (6 coincidencias)
- ✓ Copia de la resolución (4 coincidencias)

5-¿Al momento de presentar en mesa de entradas su expediente, el personal controló que esté incluida toda la documentación requerida?

GraficoN°5. Resultados de la Pregunta N° 5

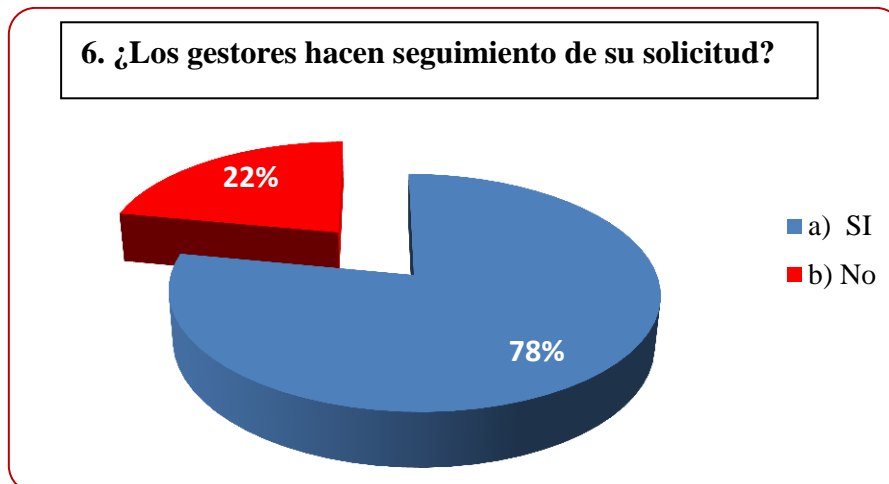


Fuente: Elaboración propia

Comentario: La mayoría de los gestores, un **82%** ,afirma que el personal **NO CONTROLÓ** que el expediente tuviera toda la documentación requerida, mientras que el **18%** expresa que **SI** lo hicieron.

6- ¿Hace Ud. Un seguimiento de su solicitud?

GraficoN°6. Resultados de la Pregunta N°6

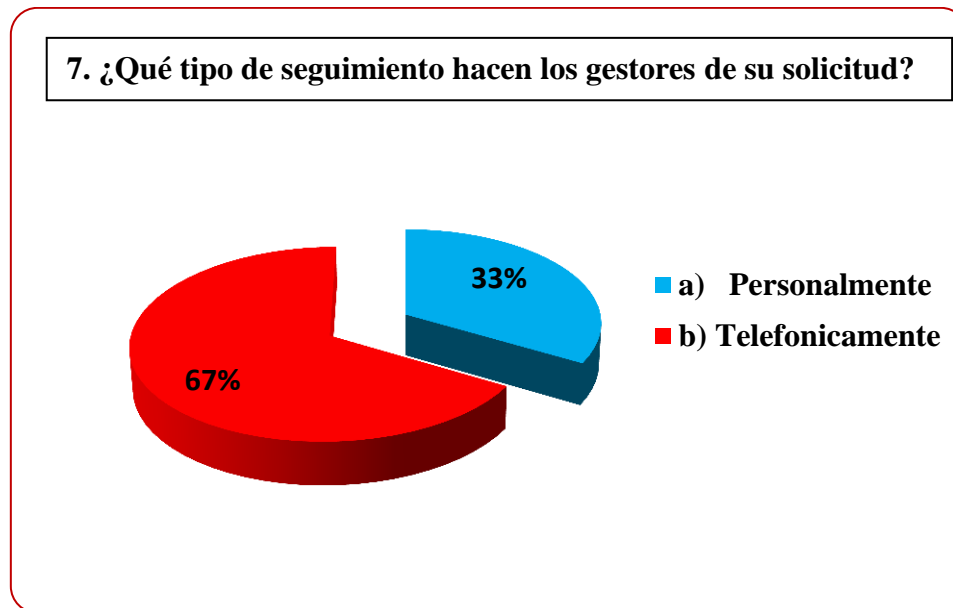


Fuente: Elaboración propia

Comentario: El presente gráfico demuestra que el **78%** de los gestores **SI realizan seguimiento** del estado de su solicitud, mientras que el **22% NO lo hace**.

7- En caso de respuesta 6.a ¿De qué manera realiza el seguimiento?

Gráfico N° 7: Resultados de la Pregunta N° 7



Comentario: El **67%** de los gestores realizan, el seguimiento de su solicitud consultando **telefónicamente**, mientras que el **33%** restante, lo hacen **personalmente**.

Comentarios y aclaraciones de los gestores

(39 comentarios)

De los 39 encuestados, que respondieron en pregunta N° 6 con alternativa “a”, y que posteriormente fueron consultados con la pregunta N° 7, muchos coincidieron en su tipo de respuestas. Razón por la cual, estas fueron categorizadas en 10 tipos, según la cantidad de similitudes de comentarios captados por los encuestados.

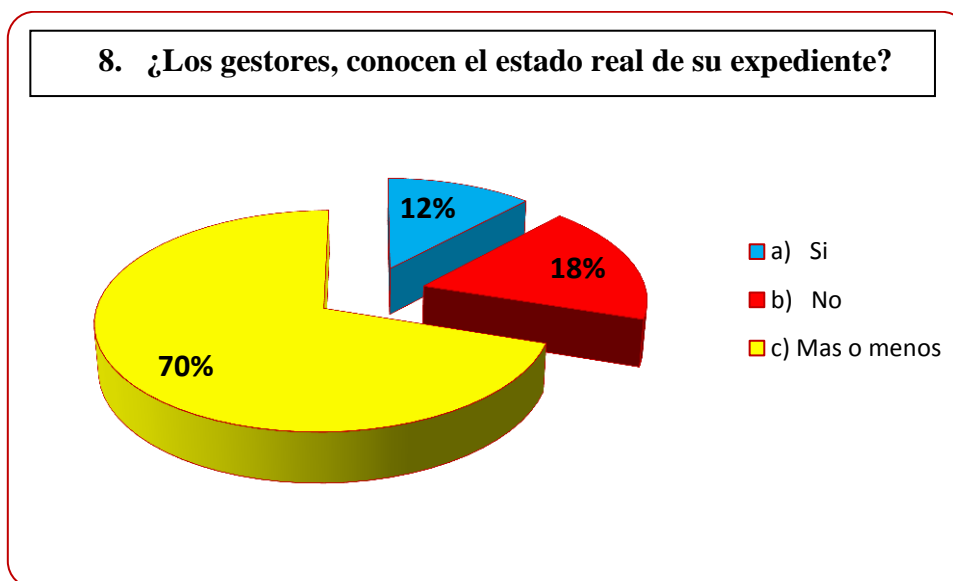
1. Me acerqué cuando al consultar por teléfono me informaban distintas situaciones.(8 coincidencias)
2. Por teléfono y personalmente, de ambas formas. (6coincidencias)
3. Personalmente porque hay muchos inconvenientes para lograr comunicarse. (4 coincidencias)
4. Me acerco cuando llamo por teléfono y me informan que el expediente cambió de oficina. (4 coincidencias)
5. Por teléfono únicamente porque vivimos en el interior de la provincia. Manifiestan imposibilidad de asistir por la distancia). (4 coincidencias)
6. Envío personal administrativo de mi institución que está a cargo de realizar los trámites. (4 coincidencias)



7. Me acerco cuando no me responden el teléfono. (3coincidencias)
8. Telefónicamente porque no cuento con tiempo para llegar (3 coincidencias)
9. Me comunico por teléfono con un conocido del Ministerio para que me informe sobre el estado de mi expediente. (2 coincidencias)
10. Voy cada 30 días para tratar de movilizar, cuando observo que está estancado mucho tiempo en un sector. (1)

8- ¿Ud. conoce en la actualidad el estado real de su solicitud?

Gráfico N° 8: Resultados de la Pregunta N° 8



Comentario: El 70% de los gestores responde conocer **más o menos** el estado en que se encuentra su expediente, mientras que el 18% **No** lo conoce y solamente el 12% expresa **SI** conocer el estado actual del mismo

Comentarios de los gestores a respuesta N° 8, alternativas “b” o “c”

(44 comentarios)

De los 44 gestores registrados con respuestas de alternativas “b” o “c”, muchos coincidieron en su tipo de respuestas. Por tal motivo, estas fueron categorizadas en 5 tipos, según la cantidad de similitudes de comentarios captados por los encuestados.

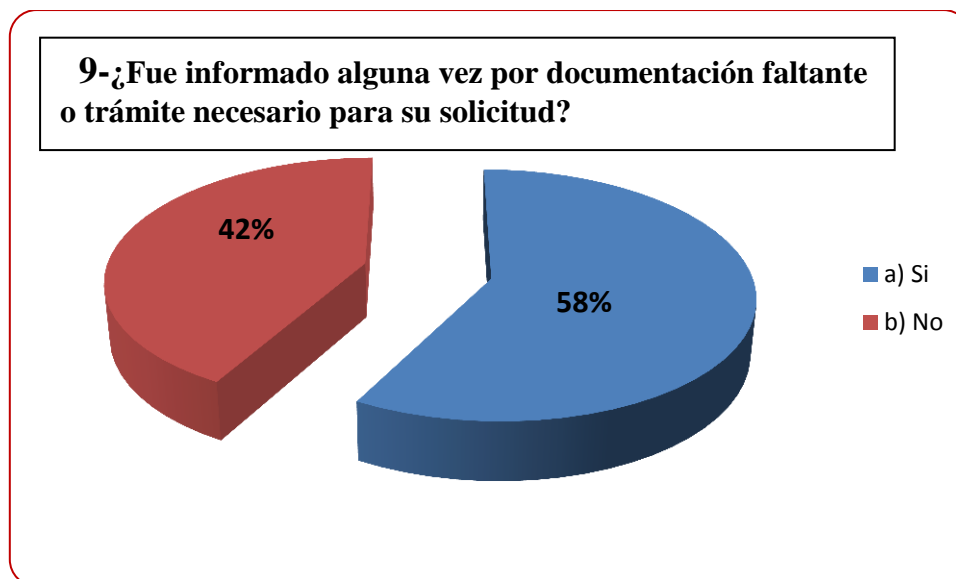
1. Estoy confundido/a porque los diferentes empleados me han informado distintas situaciones. (15 coincidencias)
2. No, porque cada vez que voy me derivan a otra oficina. (14 coincidencias)



3. Conozco lo que me informa el personal administrativo de mi institución encargado de los trámites. (8 coincidencias)
4. Desconozco porque no puedo asistir personalmente. (6coincidencias)
5. No conozco el estado real porque no ubican el expediente. (1)

9- ¿Ud. recibió algún tipo de información sobre la necesidad de completar alguna documentación o tramitación necesaria para que la solicitud pueda continuar su curso?

Gráfico N° 9: Resultados de la Pregunta N° 9



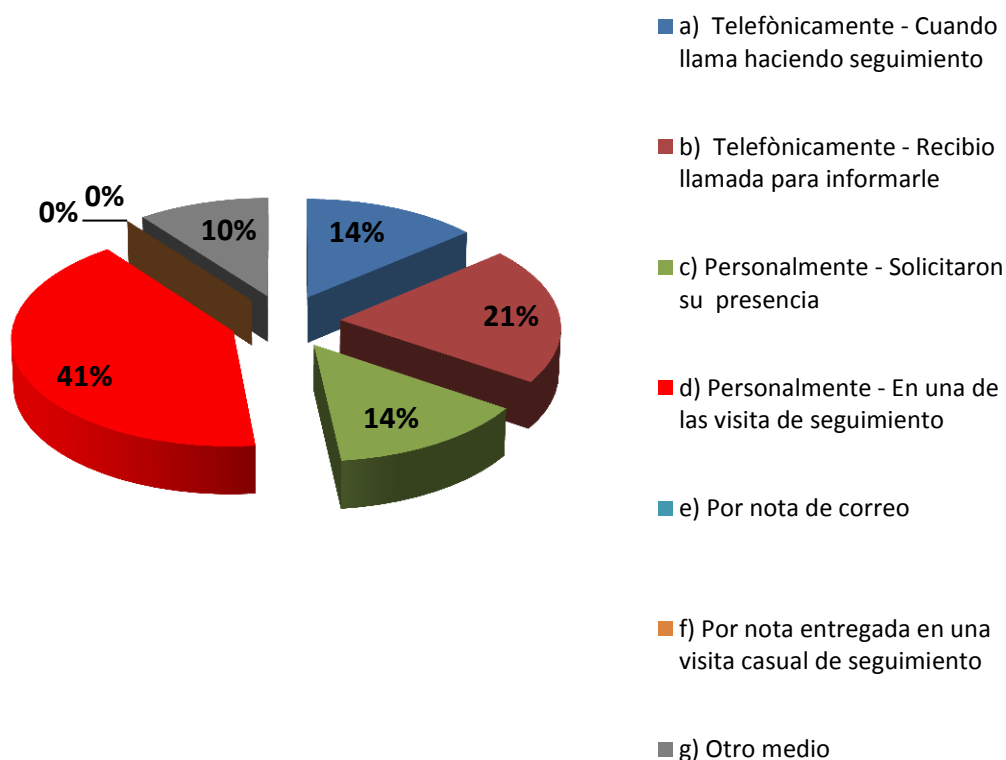
Fuente: Elaboración propia

Comentario :El 58 % de los gestores aseguran que **Sí** fueron informados de documentación faltante, mientras que el 42 %manifiesta **No** haber recibido ningún tipo de información.

10-En caso respuesta 9.a: ¿De qué manera recibió esta información?

Gráfico N° 10: Resultado de la Pregunta N° 10

10- ¿Cómo se informaron los gestores de la documentación faltante?



Fuente: Elaboración propia

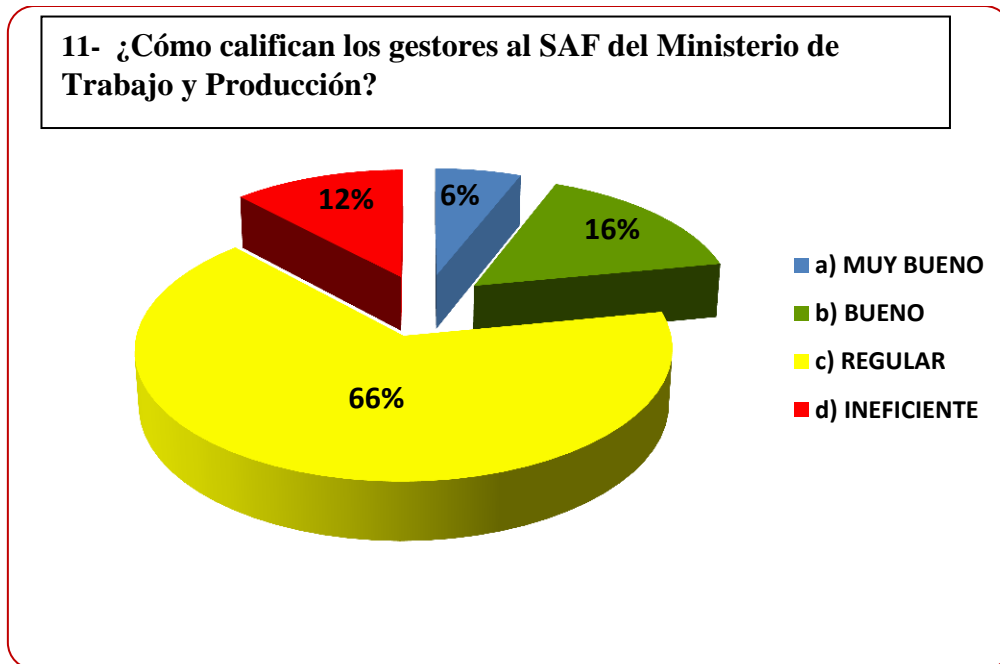
Comentario: Acorde a los resultados registrados durante las encuestas, el **41 %** de los gestores manifiestan que le informaron sobre la documentación faltante personalmente, “en una de sus visitas de seguimiento”. El segundo porcentaje que se registra en el modo de información, se da con el **21 %**, en que fueron llamados telefónicamente para este fin. El **14%** de los gestores, asegura haber recibido dicha información telefónicamente, en una de sus propias llamadas de seguimiento del expediente. También con el **14 %** está registrado por quienes manifiestan que se lo informaron personalmente, dado que recibieron un mensaje en el que solicitaban su presencia para tal fin. El **10 %** de los gestores, aseguran que recibieron esta información por otro medio (dicha alternativa “g”, cuenta con las aclaraciones de los encuestados, y que son expuestos al final de éstos comentarios).

Comentarios de los gestores al final de respuesta N° 10, alternativa “g”
(3 comentarios)

1. Por contacto con conocidos en el ministerio que me mantienen informado
2. Por familiar que trabaja en el Ministerio de Trabajo .
3. Por otro gestor como yo que al asistir por su expediente le informan sobre el mío.

11. ¿Cómo calificaría la gestión del SAF del Ministerio de Trabajo y Producción?

Gráfico N° 11: Resultados de la Pregunta N° 11



Fuente: Elaboración propia

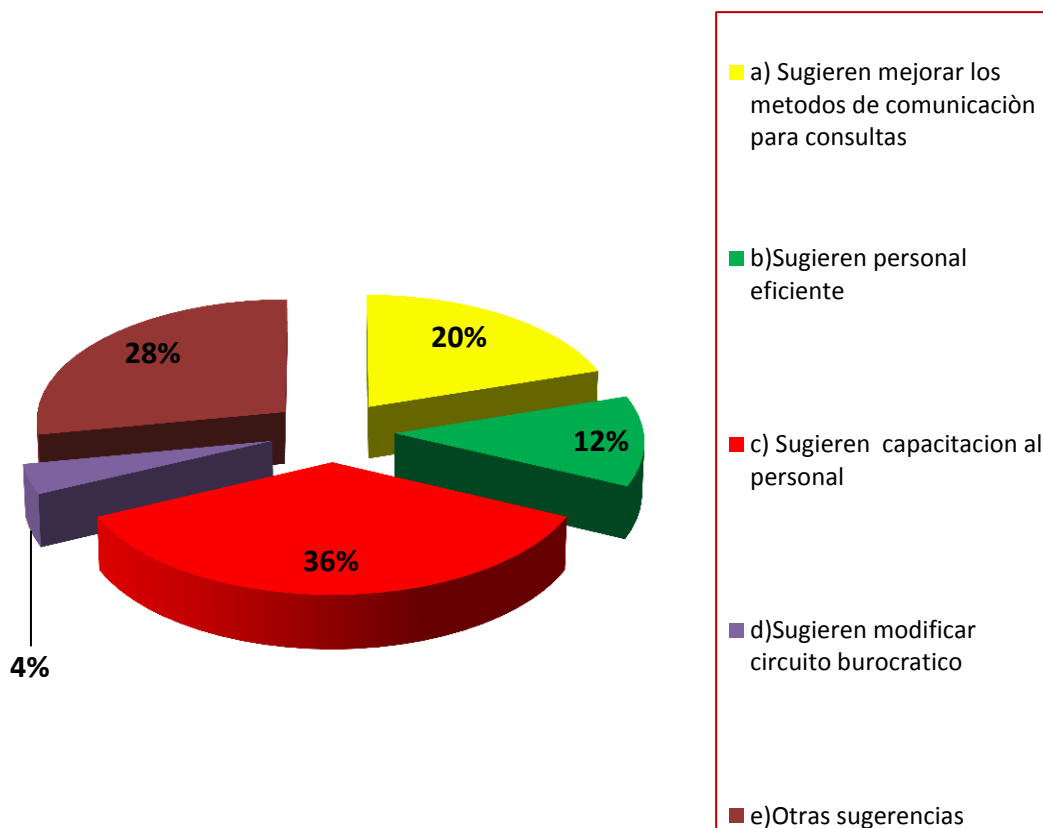
Comentario: Con respecto a la calificación sobre el tratamiento de sus trámites hacia el SAF del Ministerio de Trabajo y Producción, **la mayoría** de los gestores, el **66 %**, lo califican como **regular**, mientras que un **16%**, expresa que es **bueno**. Como **muy bueno** es calificado por un **12%** y como **ineficiente** un **6%** de los gestores.

12- ¿Que sugerencias haría para mejorar esta área?

Gráfico N° 12: Resultados de la Pregunta N° 12



12. Sugerencias de los gestores para mejorar el àrea



Comentario: En las sugerencias solicitadas a los gestores el **36%** de ellos expresan que es necesario realizar capacitación al personal, el **20%** opinan que es necesario mejorar los métodos de comunicación para consultas. El **12%** propone incorporar personal eficiente, el **4%** sugiere modificar el circuito burocrático. El **28%** restante opta por otras sugerencias no previstas en las alternativas cerradas, las cuales son especificadas en sus comentarios, transmitiendo su visión por experiencias personales. Las mismas son expuestas a continuación:



Comentarios emitidos en respuesta N° 12, alternativa “e”

(14 comentarios)

1. Mejor información sobre todo en los requisitos de documentación al principio.
2. Que se nos llamen por teléfono ante cualquier problema, para solicitar nuestra asistencia.
3. Que sean claros al momento de informar por teléfono.
4. Que se unifique en una sola oficina para brindar información.
5. Que se entregue formalmente, por escrito e impreso, el detalle de toda la documentación necesaria a presentar con el proyecto.
6. Que dispongan de una aplicación en internet para consultar el estado del expediente y sus novedades.
7. Que dispongan de una aplicación en internet para consultar el estado del expediente y sus novedades.
8. Que regulen los tiempos en cada sector por el que transita el expediente.
9. Supervisión de los funcionarios de cada área (incluyendo a la Planta Política) que haga un análisis sobre la situación de los expedientes.
10. Que clarifiquen la mesa de entradas por la que se debe presentar (me informaron que entró por una mesa que no correspondía).
11. Que no cambien o aumenten los requisitos sobre la marcha.
12. Que se liberen los expedientes de los períodos políticos (se aceleran en tiempo de campaña) y se estanca de nuevo al fin de la campaña.
13. Que todos los expedientes cumplan con los mismos requisitos (que no dependan de los acomodados políticos o llegadas a los funcionarios del gobierno) Conozco quienes consiguen otorgamientos que no cumplieron todo lo que me pidieron a mi).
14. Que informen el procedimiento de rendición de cuentas en el momento de otorgar el crédito. Mi segunda solicitud está frenada por falta de rendición de gastos de la primera porque no sabía que tenía que presentar los tickets de gastos, y ya no los tenemos.



4.2 ANÁLISIS CUALITATIVO DE LOS RESULTADOS

Habiendo expuesto los resultados que fueron obtenidos en las encuestas a los gestores, se pueden realizar una serie de análisis, en relación a los que importa en el presente trabajo de investigación, que es la influencia o la proyección de imagen institucional que tiene el SAF como organismo público. En ese sentido, cabe destacar la importancia que evidentemente ha influido la falta de mecanismos internos de comunicación hacia los públicos externos, que luego, y tal como expresan los resultados, han mostrado que son insuficientes, afectando de esa manera la imagen institucional del organismo.

La gran mayoría de las respuestas ha indicado que considera que son insuficientes las formas de comunicación que tienen los empleados del SAF en relación con los trámites que cada uno de los gestores quiere realizar. Esto, termina afectando la imagen institucional que tiene el organismo, y que, siendo público, adquiere otro cariz. Los organismos públicos son entes primordiales para el desarrollo de la sociedad. Por ello, el deficiente funcionamiento de los mismos y su consiguiente falta de credibilidad afectan fuertemente su imagen y la imagen del país en general.

En el caso de los organismos públicos en la Argentina, a pesar de tener reputación propia, se volvieron un reflejo de distintas voluntades políticas, dando como resultado organismos cada vez más politizados y menos autónomos. Se observa que los mismos perdieron la orientación al bien común y su accionar depende de intereses particulares, por lo tanto las promesas realizan no pueden cumplirse debido a estas dificultades. La comunicación en este ámbito se vuelve por lo tanto un desafío y merece un tratamiento particular.

Cuando se ven los resultados de las encuestas, y se los compara con los objetivos que tiene el Ministerio de Trabajo de la Provincia de Salta se produce una discordancia, entendiéndose que esto no está fortaleciendo la imagen corporativa, sino todo lo contrario. La identidad y la realidad corporativa rara vez son coincidentes, ya que la identidad como cualquier otra representación, está sometida a un proceso de selección y a veces incluso a un proceso de transformación. No se conforma únicamente con los mensajes que elabora la entidad sino que incluye la conducta que presenta frente a sus públicos, que van a juzgarla en función su experiencia con la misma.

Cuando se busca representar a una organización se eligen determinados rasgos y se descartan otros, teniendo en cuenta aquellos que son definitorios o resultan más atractivos. Y esto asume una importancia mucho más expresa cuando se trata de un organismo público, puesto que debe cumplir de manera obligada con estos requisitos.



Por este motivo, y teniendo en cuenta los resultados objetivos expresados por los gestores que hacen uso diariamente del SAF, se puede decir que esto provoca que la identidad no sea una representación de todos y cada uno de los rasgos que componen la realidad de la organización, sino sólo de algunos de ellos. Lo que ocurre entonces, es que la identidad se manifiesta desde la conducta en la forma de hacer las cosas y desde la comunicación en lo que se dice. Cuando los públicos observan incoherencias entre lo que se dice y se hace, la imagen del organismo pierde credibilidad, ya que la experiencia que tenga un individuo sobre la conducta del ente va a influir más que lo que éste comunique que hace. Y esto, en definitiva, perjudica la imagen institucional.

A su vez, y observando concienzudamente los resultados derivados de las encuestas, que apostaron a brindar datos cualitativos claros y expresos, se puede ver que la gran mayoría expresó que una de las falencias más grande de este sistema son justamente los métodos de comunicación, por lo que los gestores finalmente no acceden a lo que buscan. Sin duda, esto es la expresión de que no existe un manual de identidad y comunicación que sea claro respecto de dos cuestiones: por un lado que exprese qué imagen debe proyectar el SAF, aunque sí existan los objetivos, visiones y valores propios del Ministerio de Trabajo, Producción y Desarrollo Sustentable, no terminan de cerrar en cuanto a que los empleados, evidentemente, no saben cómo hacerlo; por otro lado, además, se pone en evidencia que no existe una forma de comunicación o formas de comunicación determinadas desde adentro del organismo, lo que termina condicionando la comunicación externa con los públicos.

En este sentido, será necesario, y sirve como una sugerencia que propone el presente trabajo de investigación, crear un manual o guía acerca de dos cuestiones fundamentales: qué quiere ser, objetivamente, el SAF (más allá de sus funciones prácticas), es decir, qué tipo de imagen institucional quiere tener, y que elabore nuevas formas de comunicación para ser más preciso y conciso antes los gestores. Estando en el año 2019, y existiendo la gran cantidad de formas de comunicación existentes, ya digitalizadas y con la rapidez de internet, no se puede concebir que la forma más eficaz para enterarse de un trámite sea tener que concurrir personalmente hacia el organismo, que es lo que expresaron los gestores como parte de sus respuestas realizadas en las encuestas. Bajo esto se hace evidente poder diseñar formas de alternativas de comunicación, que ya no solo servirán para mejorar la gestión y el procesamiento de los informes de los gestores que hacen uso del SAF, sino, y más importante, mejorar la comunicación tanto interna como externa, y por ende, mejorar la proyección de imagen institucional del Ministerio de Trabajo, Producción y Desarrollo Sustentable.



Las encuestas también han permitido determinar que la mayoría de los usuarios, en este caso denominados “gestores” han sugerido que la forma de poder mejorar e funcionamiento del organismo será a partir de mejorar los métodos de comunicación, lo que apoya la hipótesis sugerida como parte del trabajo de investigación. Esto será posible a partir de un estudio más profundo hacia adentro del organismo, que permita determinar también cuáles son los mecanismos internos que no están funcionando dentro, lo que se logrará a partir de un trabajo, lógicamente, con los empleados. El trabajo presente sugiere, tal como está planteado, que es evidente que en este momento la imagen institucional del SAF no es positiva, y que se debe, al menos según los alcances de la investigación, a un incumplimiento de la función para la que está planteada.

Un punto importante para destacar, es también el carácter político del organismo, que no puede desprenderse del análisis en la presente tesis de investigación, dado que también lo han expresado los encuestados. Como bien se sabe, quien queda a cargo del Ministerio de Trabajo, y por lo tanto, del SAF, es un puesto elegido por el mismo gobernador, éste se ve influenciado por la concepción que tiene el usuario de dichos organismos. Si la imagen política del SAF cae, se ve afectada también la imagen política, un hecho no menor. Si bien esto excede a lo que pretendió investigar esta tesis, ambas están ligadas, y tiene que ver con la concepción más amplia e integral de que el carácter político marca también una orientación que se desarrolla y se ve replicada en los organismos que dependen si bien del Estado, pero están determinados por cada gobierno.

Que la valoración del SAF sea “regular” muestra, en definitiva, que la imagen institucional, tal como ya se aclarado como parte del trabajo intelectual de esta investigación no se califica como positivo. Esto plantea, ante la institución, que se deben rever las formas, canales y métodos de comunicación, que es la que determinan la identidad corporativa. De esta manera, la planificación estratégica de la identidad e imagen institucional implica un trabajo de análisis y reflexión sobre el organismo en su conjunto: analizar su capacidad para ser diferente del resto, para aportar valor y para ser capaz de comunicar su diferenciación. Esto se puede resumir en tres ideas simples y claras:

- Establecer la Identidad y la Diferencia a de analizar la situación interna y externa en la que se encuentra la y definiendo sus rasgos de identificación y diferenciación.
- Demostrar la Identidad, generando evidencias medio de la conducta cotidiana por medio de la organización y de sus servicios, que señalen la identidad y la diferencia de una forma palpable y reconocible en las situaciones diarias.



- Comunicar la Identidad Corporativa a todos los públicos, por medio de la comunicación simbólica, a través de las diferentes actividades, tales como campañas de publicidad, acciones de relaciones programas de marketing directo, etc.

En ese sentido, no es desacertado concluir señalando que la Identidad (y la Imagen) Corporativa no es sólo un problema de los departamentos o agencias de comunicación, sino que debe estar implicada de forma directa la Gerencia o Dirección General. Las decisiones acerca de la Identidad Corporativa son una problemática estratégica del más alto nivel de la organización, dado que implica decidir hacia dónde va la compañía y cuál es la dirección a seguir por la entidad para realizar sus metas y sus objetivos fundamentales. La Identidad y la Imagen Corporativa son, pues, una problemática de alta dirección, y no sólo de comunicación. En ese sentido, se propone la creación de un manual de comunicación, que sirva a los fines de mejorar la gestión de los usuarios del SAF.

4.3 Plan de Comunicación para SAF

Como aporte de la presente tesis de comunicación, se elaboro un sucinto pero clave plan de comunicación, que tiene como objetivo final aumentar, de manera positiva, la imagen institucional del SAF, no solo a través de la mejora de los mecanismos para hacer trámites, sino, y más importantes, que sirva para reforzar la comunicación tanto externa como interna.

La gestión de la comunicación en un ente público ha evolucionado de las tradicionales funciones de relación con los medios (gabinete de prensa) a aspectos más amplios y estratégicos propios de la dirección de comunicación de una empresa o cualquier otra institución.

El responsable máximo de la comunicación es generalmente una persona de confianza del líder político (por su acceso a información sensible) que ha de depender de los puestos políticos más altos de la institución y debe integrarse en los consejos de decisión, pues para realizar su labor necesita saber y formar parte de las decisiones.

Algunos de los aspectos sugeridos para definir el perfil de las personas responsables de la comunicación en las administraciones públicas son:

- Profesionalidad
- Confianza
- Persuasión
- Honestidad
- Multidisciplinariedad

Sus funciones más habituales son las siguientes:

- Definición del plan, de la política de comunicación y de la estrategia comunicativa



para la entidad en su conjunto o para proyectos y actividades concretos.

- Gestión de la imagen pública y de la reputación de la Administración.
- Supervisión y coordinación de la comunicación entre las distintas áreas de la institución (dirección de personas) o, en su defecto, gestión de toda la labor comunicativa (si no hay personas a su cargo).
- Información a los máximos cargos sobre los resultados. (Instituto Navarra, 2011)

Determinación de Objetivos

Objetivo general:

- Lograr reposicionar al SAF (dentro del Ministerio de Trabajo, Producción y Desarrollo Sustentable), para que sea percibido por los públicos de interés como el organismo referente del sector, que puede brindar soluciones concretas, como parte de su servicio como organismo público, y que mejore, por lo tanto, su imagen institucional.

Objetivos particulares:

- Opinión Pública: Ser percibidos por la opinión pública, como un organismo objetivo y profesional, con independencia técnica en la generación y solución de trámites relacionados con el ministerio.

Medios de comunicación masivos:

- Conseguir facilitar, por medio de los medios de comunicación provinciales, que se conozca cuál es el trabajo que realiza el organismo y qué mejoras se introducirían para hacerlo aún más eficiente.

Estrategia:

La estrategia de comunicación de la campaña estará basada en una política directa y activa con los medios de comunicación, para facilitar su acceso a la información, y en la apertura de canales para el contacto directo con los gestorios y/o usuarios del SAF.

En cuanto al tono, lenguaje y canales de comunicación, se propone adaptarlos al público específico, que no deja de ser el ciudadano común y corrientes. Los canales seleccionados serán directos, y de carácter local, considerando cuáles son los de mayor llegada a nivel provincial.

5-CONCLUSIONES



La presente tesis de investigación se realizó bajo el objetivo de considerar y realizar un análisis descriptivo, abordado a partir de la observación y de otros métodos de comunicación, de cómo se veía afectada la imagen institucional del Sistema de Administración Financiera, dependiente del Ministerio de Trabajo, Producción y Desarrollo Sustentable de la provincia de Salta. La influencia fue medida a partir de los usuarios que realizan el procesamiento de datos e informes en el SAF, la cual ayudó a determinar, y dar un panorama general de cuál es el estado de situación de dicho organismo público. Por lo tanto, del trabajo consciente realizado a lo largo de toda la tesis, se pueden elaborar una serie de conclusiones.

En primer lugar, destacar la importancia de la comunicación institucional como parte fundamental de la identidad corporativa. La comunicación es una actividad que debe incorporarse en cada proyecto o acción desarrollada desde un organismo, y mucho más si es público, puesto que es una obligación para las instituciones públicas, que han de informar y ser transparentes, y, sobre todo, y en relación a lo determinado por la presente tesis, a ser prácticos y resolver necesidades específicas de la sociedad.

La esencia de la comunicación institucional está en la transmisión y recepción de mensajes entre el gobierno y sus diferentes públicos. Ha de buscarse una comunicación pública centrada en la ciudadanía, y en la resolución práctica de servicios. La gestión de la comunicación institucional en pos de la imagen corporativa ha evolucionado de la mera relación con los medios a una gestión global más propia de la actividad de comunicación realizada desde cualquier otro tipo de entidad, y enfocándose, sobre todo, en lo que buscan los usuarios de dichos organismos públicos, porque son, en definitiva, los que evalúan los tipos de gestiones.

En este sentido, el desarrollo de la comunicación desde una Administración se orienta a dar respuesta a cinco grandes bloques: la dirección estratégica, la comunicación institucional, la relación con los medios, la atención ciudadana, la comunicación interna y la comunicación externa. Este modelo de comunicación pública en torno a cinco dimensiones es el que garantiza la gestión global e integral de la comunicación. Para lograr una comunicación efectiva y estratégica, y tal como lo propone el presente trabajo de investigación, debe definir un plan de comunicación que permita difundir y comunicar los mensajes de la institución, un determinado proyecto o una acción concreta. Pero, además, que sirva para ser eficiente en lo que tiene como actividad práctica, que en el caso del SAF, es dar soluciones rápidas ante un trámite que tiene relación directa con el Ministerio de Trabajo provincial.

En la elaboración del plan, por lo tanto, se debe propiciar conocer el entorno, la



cultura corporativa, el programa de actuación político vinculado a la institución y toda la información de interés que ayude a definir un mapa de situación previo al propio diseño del plan.

No se puede desconocer, por lo tanto, la relación directa entre una correcta y eficaz comunicación interna y externa y la imagen o identidad corporativa aplicada a organismos públicos. Si retomamos lo que expresó Capriotti (2005; p.70), se puede determinar que *“la comunicación de las empresas con sus públicos deja de ser solamente los mensajes “simbólicos” elaborados por la propia empresa, para incluir un nuevo elemento: la propia conducta de la empresa. Lo que los públicos piensan de una empresa es el resultado de la comunicación, como también de su experiencia y de la experiencia de los demás con la empresa. De esta manera, todo lo que la empresa hace adopta una dimensión comunicativa, transmitiendo información sobre sí misma, sobre su personalidad. Por lo tanto, cada manifestación de la entidad, sea ésta de carácter conductual o comunicativo, puede ser considerada como un elemento de información para los individuos receptores. Así, en una organización todo comunica”*.

Si se quiere fortalecer la imagen y la identidad institucional, no se puede perder de vista que se debe dar una respuesta inmediata a los principales reclamos de los usuarios, expresados ya en los resultados obtenidos en las encuestas. De esa manera, y como la única manera posible, se fortalece la identidad corporativa, acompañado, lógicamente de una buena campaña de comunicación, que resuelva ya no solo la comunicación hacia los públicos externos, sino, y más importante, hacia adentro del organismo. En ese sentido, es necesario aclarar que en muchas ocasiones, los esfuerzos comunicativos de las organizaciones se centran solamente en construir amplias campañas publicitarias, de relaciones públicas, de marketing directo, etc. Sin embargo, casi siempre se olvida que esta actividad comunicativa es sólo una parte de todas las posibilidades de comunicación de una organización. Es la parte dedicada a la construcción de mensajes específicamente creados para ser transmitidos a los públicos de la organización. En resumen, debemos entender la comunicación institucional como una herramienta al servicio de la consecución de los objetivos marcados por la entidad, así como de la comunicación de sus actividades. El plan de comunicación es un instrumento metodológico que permite responder a la pregunta ¿cómo solucionar eficazmente la necesidad de comunicar de los organismos públicos?

La presente tesis de grado también ha permitido determinar cuál es el estado de situación de uno de los organismos públicos que más relevancia tienen dentro del entramado del Estado salteño, justamente por su función y sus objetivos, como parte activa de una



sociedad.

Si se tiene en cuenta los aportes del Instituto Navara (2011) que sostiene que *“Adoptar y diseñar un plan de comunicación estratégica representa un paso importante en una organización. Las Administraciones públicas creen en una comunicación estratégica, pero a menudo esta se queda en cuestiones operativas. Según el estudio La dirección de comunicación en las administraciones públicas: retos y oportunidades, elaborado por Dircom (Asociación de Directivos de Comunicación), en colaboración con el INAP (Instituto Nacional de Administración Pública), solo un 37 % de las Administraciones públicas cuenta con un plan de comunicación formal”*, se puede advertir que es una necesidad que es replicada en otros contextos también, y ya no solo en el Ministerio de Trabajo de Salta, pero que no deja de ser una necesidad que, de no resolverse, atenta contra el servicio brindado por el SAF, y, por tanto, también con la identidad institucional.

El presente trabajo de investigación, tras lo elaborado, ha podido comprobar el supuesto de investigación y verificar que, evidentemente, el procesamiento de datos e informes por el SAF afecta la imagen y la identidad corporativa institucional que se tiene, ya no solo del SAF, sino también del mismo Ministerio de Trabajo, lo que no resulta un dato menor, y una advertencia a reevaluar las prácticas que se dan hacia adentro del organismo. No puede desconocerse tampoco, en este sentido, que las administraciones públicas, cuanto menos las argentinas, no se caracterizan justamente por su eficiencia. Pero, al menos teniendo en cuenta el trabajo elaborado por esta tesis, se puede saber qué depende, en gran medida, a que fallan los mecanismos de comunicación interna y externa.

Por último, la presente tesis, y ya hablando en primera persona como quien la llevo a cabo, invita a repensar la importancia de la gestión de la comunicación en los organismos públicos, y la importancia de una correcta y concreta gestión de comunicación. El perfil profesional del Licenciado en Comunicaciones Sociales es un gran acierto para colaborar en este tipo de situaciones, y mucho más, como es mi caso, a involucrarse desde adentro, proponiendo soluciones concretas, que lleven a que todo el organismo, no solo para su beneficio, sino pensando en un beneficio en común, a mejorar su identidad ante el resto de la sociedad.



BIBLIOGRAFÍA

- Ander Egg, Ezequiel (1997) “*Guía para preparar monografías*”. Buenos Aires. Lumen.
- Amado Suárez, A. (2003). *Prensa y comunicación. Personas y empresas frente a los medios*. Buenos Aires, Bogotá, Caracas, México DF: Macchi.
- Andrade, Julián, (2005) “*Comunicación Organizacional Interna. Proceso- Disciplina y Técnica*” Editorial NET GIBLO. España.
- Bresciano, Juan Andrés. “*Los Medios Informáticos en la Investigación Humanística*”. Montevideo: Psicolibros, s/d. Vol.III
- Capriotti, Paul (1998) “*Comunicación Interna* “. Universidad Rovira Virgilio Tarragona; España; 1998
- Capriotti, Paul (2009) “*Planificación “Estratégica de la Imagen Corporativa”*”; Editorial Ariel; Instituto de Investigación en Relaciones Públicas. Málaga. España.
- Cruz Sandoval, J. (2004). *La crisis y su influencia en las estrategias de comunicación organizacional*. Barcelona: Bellaterra.
- Currás Pérez, Rafael (2010) “*Identidad e imagen corporativas: revisión conceptual e interrelacional*”. Universidad de Valencia. España
- Diez Frijeiro, Sara (2006) “*Técnicas de Comunicación. La Comunicación en la Empresa*”. Editorial Vigo; España.
- Eco, Humberto (1992) “*Como se hace una tesis*” “Editorial Gedisa S.A.; España.
- Etkin, J., y Schvarstein, L. (2000). *Identidad de las organizaciones. Invariancia y cambio*. Buenos Aires: Paidós.
- Herranz de la Casa, J. M. (2007). *La Comunicación Dentro de las Organizaciones No Lucrativas. La construcción de la confianza con los ciudadanos*. Revista on line Razón y Palabra. 58.
- Galeano Ernesto Cesar (200) “*Modelos de comunicación* ”.- Editorial Gedisa S.A. Barcelona - 5ta edición
- Instituto Navarra de Administración Pública (2011) “*¿Cómo planificar desde una institución pública?* Gobierno de Navarra. España
- González de Cruz, Cecilia (2009) “*Metodología de le Investigación, Modelo Único*”. Edit. UCASAL; Salta Argentina.
- Manual de Comunicación Externa (2013)



- Ongallo, Carlos (2007) *“Manual de Comunicación: Guía para gestionar el conocimiento, información y las relaciones humanas en empresas y organizaciones”*. 2da Edición- Editorial Dykinson S.L; Madrid.
- Tamayo, Mario y Tamayo (2000) *“El Proceso de la Investigación”* - Noriega Editores – Tercera Edición

WEBGRAFÍA

http://bibliotecas.ucasal.edu.ar/opac_css/index.php?lvl=notice_display&id=41111

<http://www.trabajosalta.gob.ar/>

<http://tesisdeinvestig.blogspot.com.ar/2011/05/tipos-de-investigacion.html>

http://bibliotecas.ucasal.edu.ar/opac_css/index.php?lvl=notice_display&id=41111

https://idus.us.es/xmlui/bitstream/handle/11441/47673/P_T.D._PROV31.pdf?sequence=4

<http://dspace.unach.edu.ec/bitstream/51000/3588/1/UNACH-EC-FCP-COM-SOC-2017-0010.pdf>



HOJA DE EVALUACIÓN

“PROYECCIÓN DE IMAGEN INSTITUCIONAL ANTE EL GESTOR DEL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA DEL GOBIERNO DE LA PROVINCIA DE SALTA”

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SALTA - FACULTAD ARTES Y CIENCIAS LICENCIATURA EN COMUNICACIONES SOCIALES

- **ALUMNA:** Ivana Soledad Arratia Miranda **DNI:**

FIRMA:

- **DIRECTOR TESIS:** Lic. Patricia Vidaurre

FIRMA:

- **EVALUACIÓN:**

- **TRIBUNAL:**

- **OBSERVACIONES:**

- **LUGAR Y FECHA:**



ANEXOS



MODELO DE ENCUESTA DE OPINIÓN

La siguiente encuesta de opinión esta realizada a fin de obtener datos estadísticos para la realización de mi tesis de grado en la Universidad Católica de Salta. Los datos vertidos son completamente anónimos y solo para uso académico. ¡Muchas Gracias!

1 – Ante su intención de presentación del proyecto en gestión actual, ¿Cómo calificaría al asesoramiento recibido, sobre los requisitos exigidos y sus posibilidades de ser aprobada su solicitud?

- a) MB b) B c) Reg. d) Malo

2 – ¿En su primer contacto, recibió asesoramiento sobre la integridad de documentación necesaria que debía presentar?

- a) SI b) NO - Faltaron requisitos que se me informó posterior a la presentación

3) ¿Le entregaron algún material con el detalle de los requisitos durante su asesoramiento?

- a) SI b) NO

4) (En caso de respuesta 3.a) ¿Qué tipo de material le entregaron?

- a) Nomina impresa de requisitos y condiciones
b) Nomina impresa de la documentación necesaria
c) Nomina de requisitos y documentación manuscritos por el asesor d) Otro material (Especificar el tipo de material)

5) ¿Al momento de presentar en mesa de entradas su expediente, el personal controló que esté incluida toda la documentación requerida?

- a) SI b) NO

6) ¿Hace Ud. un seguimiento de su solicitud?

- a) SI b) NO

7) (En caso de respuesta 6. a): ¿De qué manera realiza el seguimiento?

- a) Consultando Personalmente b) Consultando telefónicamente

Agregar comentario: _____



8) ¿Ud. conoce en la actualidad el estado real de su solicitud?

- a) SI b) NO c) Mas o menos

Observaciones: Si responde “b” o “c”, agregue su comentario:

9) ¿Ud. recibió algún tipo de información sobre la necesidad de completar alguna documentación o tramitación necesaria para que la solicitud pueda continuar su curso?

- a) SI - b) NO

10) En caso de respuesta 9.a - ¿De qué manera recibió esta información?

- a) Telefónicamente Cuando llamó para consultar
b) Telefónicamente – Lo llamaron especialmente para informarle
c) Personalmente – Solicitaron mi presencia para tal fin
d) Personalmente – En una de mis visitas de seguimiento
e) Por nota (enviada por correo)
f) Por nota personalmente (recibida en una de las visitas casuales)
g) Otro medio – (especificar) _____

11) ¿Cómo calificaría la gestión del SAF del Ministerios de Trabajo y producción?

- a) MB b) B c) Reg. d) Ineficiente

12) ¿Que sugerencias haría para mejorar esta área?

- a) Mejoraría los métodos de comunicación para consultas
b) Propone personal eficiente
c) Capacitaría al personal
d) Modificaría el circuito burocrático
e) Otras: Agregue su comentario por favor _____



GRILLA DE TOMA DE DATOS- RESULTADOS

Encu. Nº	1				2				3				4				5				6				7				8				9				10							11				12				
	a	b	c	d	a	b	a	b	a	b	c	d	a	b	a	b	a	b	a	b	a	b	a	b	a	b	a	b	a	b	c	d	e	f	g	a	b	c	d	a	b	c	d	e								
1			1			1	1				1			1	1						1	1			1	1		1											1				1									
2			1			1	1				1			1	1						1	1			1	1		1											1			1										
3			1			1	1				1			1	1						1	1			1	1		1											1			1										
4			1			1	1				1			1	1						1	1			1	1		1											1			1										
5				1		1	1							1	1						1	1			1	1		1												1			1									
6				1		1	1				1			1	1						1	1			1	1		1												1			1									
7				1		1	1				1			1	1						1	1			1	1		1												1			1									
8				1		1	1				1			1	1						1	1			1	1		1													1			1								
9		1				1	1				1			1	1						1	1			1	1		1											1			1										
10				1		1	1							1	1						1	1			1	1		1												1			1									
11				1		1	1							1	1						1	1			1	1		1												1			1									
12				1		1	1				1			1	1						1	1			1	1		1													1			1								
13		1				1	1				1			1	1						1	1			1	1		1												1			1									
14				1		1	1				1			1	1						1	1			1	1		1													1			1								
15				1		1	1				1			1	1						1	1			1	1		1													1			1								
16				1		1	1				1			1	1						1	1			1	1		1													1			1								
17				1		1	1				1			1	1						1	1			1	1		1												1			1									
18				1		1	1				1			1	1						1	1			1	1		1													1			1								
19				1		1	1				1			1	1						1	1			1	1		1													1			1								
20				1		1	1				1			1	1						1	1			1	1		1													1			1								
21				1		1	1				1			1	1						1	1			1	1		1													1			1								
22				1		1	1				1			1	1						1	1			1	1		1													1			1								
23				1		1	1				1			1	1						1	1			1	1		1													1			1								
24				1		1	1				1			1	1						1	1			1	1		1													1			1								
25				1		1	1				1			1	1						1	1			1	1		1													1			1								
26				1		1	1				1			1	1						1	1			1	1		1													1			1								
27				1		1	1				1			1	1						1	1			1	1		1													1			1								
28				1		1	1				1			1	1						1	1			1	1		1													1			1								
29				1		1	1				1			1	1						1	1			1	1		1													1			1								
30				1		1	1				1			1	1						1	1			1	1		1													1			1								
31				1		1	1				1			1	1						1	1			1	1		1													1			1								
32				1		1	1				1			1	1						1	1			1	1		1													1			1								
33				1		1	1				1			1	1						1	1			1	1		1													1			1								
34				1		1	1				1			1	1						1	1			1	1		1													1			1								
35				1		1	1				1			1	1						1	1			1	1		1													1			1								
36				1		1	1				1			1	1						1	1			1	1		1													1			1								
37				1		1	1				1			1	1						1	1			1	1		1													1			1								
38				1		1	1				1			1	1						1	1			1	1		1													1			1								
39				1		1	1				1			1	1						1	1			1	1		1													1			1								
40				1		1	1				1			1	1						1	1			1	1		1													1			1								
41				1		1	1				1			1	1						1	1			1	1		1													1			1								
42				1		1	1				1			1	1						1	1			1	1		1													1			1								
43				1		1	1				1			1	1						1	1			1	1		1													1			1								
44				1		1	1				1			1	1						1	1			1	1		1													1			1								
45				1		1	1				1			1	1						1	1			1	1		1													1			1								
46				1		1	1				1			1	1						1	1			1	1		1													1			1								
47				1		1	1				1			1	1						1	1			1	1		1													1			1								
48				1		1	1				1			1	1						1	1			1	1		1													1			1								
49				1		1	1				1			1	1						1	1			1	1		1													1			1								
50				1		1	1				1			1	1						1	1			1	1		1													1			1								
Totales	3	12	26	9	15	35	41	9	4	2	25	10	9	41	39	11	13	26	6	9	35	29	21	4	6	4	12	0	0	3	3	3	8	33	6	10	6	18	2	14												
Contr		50			50		50		41		50		50		39		50		50		39		50		50		29								50			50														