



Universidad Internacional SEK

Facultad de Comunicación

**El plan estratégico comunicacional en el mejoramiento de la
comunicación interna y externa.**

Estudio de caso: CNEL EP-Esmeraldas.

Fiorella Janeth Prado Cisneros

Director: Msc. Mauricio Carpio

Lunes, 30 de marzo del 2015

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo se ha realizado buscando satisfacer la necesidad de crear un Plan Estratégico de Comunicación (PECO) para la empresa CNEL EP- Esmeraldas. La idea central es realizar una auditoría para identificar los canales que utilizan en la empresa, conocer el estado del clima laboral y plantear estrategias para mejorar y fortalecer ciertos aspectos comunicacionales.

Se encontrará el desarrollo de categorías conceptuales ligadas al tema de la Comunicación, la descripción de la empresa y el estudio que se realizó para diseñar el Plan Estratégico de Comunicación.

En el primer capítulo se encontrará las bases conceptuales de lo que es la comunicación desde varios puntos de vista de teóricos. Expertos en el tema que abordan las categorías conceptuales fundamentales de este trabajo, orientara en temas como canales de comunicación, auditoría comunicacional, hasta llegar a la propuesta final que es un Plan Estratégico de Comunicación (PECO).

En el segundo capítulo se explicará a profundidad a la institución CNEL EP- Esmeraldas, el manejo de la comunicación organizacional y sus canales.

Por último en el tercer capítulo se detalla a descripción de las herramientas utilizadas para la recolección de datos y posterior análisis, desde un enfoque cuanti-cualitativo. Se observará la auditoria de comunicación y el diseño del Plan Estratégico de Comunicación sugerido a la empresa que ha sido objeto de estudio del presente trabajo de investigación.

Finalmente se exponen las conclusiones y recomendaciones del proyecto obtenidas de lo que fue la investigación de la auditoria y del Plan Estratégico de Comunicación.

ABSTRACT

The present paper has been made with the goal of create a Strategic Communication Plan, for the company CNEL EP- Esmeraldas. The main idea is to make an audit to identify the channel which is used in the company, recognize the status of the labor climate and propose strategies to improve communication and strengthen certain aspects.

It will begin with the development of conceptual categories, linked to the theme of communication, the company description and the study that was conducted to design the Strategic Communication Plan.

In the first chapter will be found the conceptual bases of what is communication from different expert's points of view, that handle the fundamental conceptual categories of this paper. It will be oriented on issues such as communication channels, communication audit in order to reach the final proposal that is a Strategic Communication Plan.

The second chapter will consist of a thorough study of the organization CNEL EP- Esmeraldas, the organizational communication management and their respective channels.

Finally the third chapter contains the description of the tools which were used for data collection and a review from a quantitative and qualitative approach. Likewise it will be shown the communication audit and the design of Strategic Communication Plan suggested to the company that has been studied in this research project.

Finally there are exposed the conclusions and recommendations of the project, which was obtained from the investigation of the audit and the Strategic Communication Plan are presented.

DEDICATORIA

A mi familia por creer siempre en mí. Los amo mucho.

AGRADECIMIENTO

A Dios por darme lucidez y salud, a mi familia por ser siempre mi apoyo incondicional, mi papá Fernando por tenerme fe ante todo, a mi mamá Betty por estar en todos los momentos motivando y escuchándome, a mis hermanos Fernanda y Fernando por ser mi fiel ejemplo a seguir. A mis amigos y a mis amigas: Ale, Marre, Angela y Norita por ser el hombro y mano amiga que supe necesitar. A la Lic. Tannia Coronel Directora del Departamento de Relaciones Públicas de CNEL EP- Esmeraldas por estar siempre dispuesta a ayudarme y por brindarme la información necesaria para poder realizar mi proyecto de fin de carrera. Y por último un especial agradecimiento a mis profesores Mauricio, Fernando y Marcos por ser mi guía y grandes amigos, gracias por su tiempo y su sabiduría.

DECLARACIÓN JURAMENTADA

Yo, Fiorella Janeth Prado Cisneros con cédula de identidad 0803045483 declaro que la presente tesis titulada: *El plan estratégico comunicacional en el mejoramiento de la comunicación interna y externa. Estudio de caso: CNEL EP-Esmeraldas* es de mi autoría y que de ninguna manera es copia total o parcial de otra investigación, tesis o trabajo publicado. Todas las fuentes bibliográficas han sido citadas, al igual que los nombres de los autores y autoras. Asumo mi total responsabilidad en el caso de existir cualquier tipo de plagio.

Fiorella Janeth Prado Cisneros

CI. 0803045483

INDICE

INTRODCCIÓN	1
METODOLOGÍA.....	2
CAPÍTULO I CATEGORÍAS CONCEPTUALES.....	4
1. La Teoría de las Relaciones Humanas	4
1.1. Comunicación Organizacional	7
1.1.1. Clasificación	8
1.1.1.1. Comunicación Interna	8
1.1.1.1.1. Tipos de Comunicación Interna	10
1.1.1.1.2. Funciones de la Comunicación Interna.....	13
1.1.1.1.3. Canales de la Comunicación Interna.....	15
1.1.1.2. Comunicación Externa	16
1.1.1.2.1. Canales de la Comunicación Externa	17
1.1.1.3. Empresa	19
1.1.1.4. Comunicación organizacional: otras nociones importantes	21
1.1.1.5. Clima Laboral.....	22
1.1.2. Auditoría de la Comunicación Organizacional, tipos, objetivos y utilidad	24
1.1.3. Comunicación Estratégica	26
1.1.3.1. Organigramas	27
1.1.4. Plan Estratégico de Comunicación (PECO).....	28
CAPÍTULO II: CONTEXTUALIZACIÓN DE LA CORPORACIÓN NACIONAL DE ELECTRICIDAD- ESMERALDAS, CASO DE ESTUDIO.	32
2. Historia de CNEL EP- Esmeraldas	32
2.1. Gestión Organizacional en CNEL EP- Esmeraldas (misión visión, objetivos, valores y políticas).....	34
2.2. Organigramas.....	38
2.3. Comunicación en CNEL EP- Esmeraldas.....	42
2.3.1. Canales Internos de Comunicación en CNEL EP- Esmeraldas	43
2.3.2. Canales Externos de Comunicación en CNEL EP- Esmeraldas.....	44
CAPÍTULO III: AUDITORÍA Y PLAN ESTRATÉGICO.....	45

3. Enfoque metodológico para recolección y análisis de datos	45
3.1. Diseño del Plan Estratégico de Comunicación (PECO)	47
3.2. Proceso del Plan Estratégico de Comunicación	48
ETAPA I: DIAGNÓSTICO	51
1. Datos de la Entidad.....	51
1.1. Logotipo.....	51
1.1.1. Misión, Visión, Objetivos, Valores y Políticas de la Entidad	51
1.1.2. Identificación de los Públicos Internos.....	51
1.1.3. Pregunta de Investigación del Diagnostico	52
1.1.4. Objetivos de la Auditoria	52
1.1.5. Diseño Metodológico	55
1.2. Aplicación del diagnóstico	55
1.2.1. Interpretación de resultados.....	55
1.3. Pronóstico	76
1.3.1. Identificación de los focos de atención	76
ETAPA II: DIAGNÓSTICO: DISEÑO ESTRATÉGICO.....	78
2. Justificación	78
2.1. Objetivos para el diseño de las estrategias del PECO	79
2.2. Descripción de las estrategias y actividades para los focos de atención identificados	80
2.2.1. Descripción de los públicos beneficiarios de las estrategias	84
ETAPA II: DIAGNÓSTICO: DISEÑO ESTRATÉGICO.....	86
3. Matrices del Plan Estratégico de Comunicación	86
4 CAPÍTULO IV: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	90
BIBLIOGRAFÍA	94
ANEXOS	94

INTRODUCCIÓN

En el esfuerzo por mejorar, no se puede dejar de lado la necesidad de optimizar la relación con los clientes, se tiene que trabajar en la parte de la cultura organizacional lo que corresponde al compromiso y sentido de pertenencia con la empresa de los colaboradores para proyectar una imagen de confianza y compromiso para con la comunidad. CNEL EP-Esmeraldas al ser una empresa pública se debe a sus públicos y una de las obligaciones es ofrecer un servicio de calidad. Para revertir la realidad en la que se encontraba la institución en la empresa se ha trabajado en los problemas del manejo de la comunicación interna y externa, implementando nuevos canales y fortaleciendo los que ya se encontraban establecidos

Es así como surge la interrogante de investigación: ¿Cuál es el estado actual de la comunicación interna y externa en la empresa CNEL EP-Esmeraldas, cómo incide en los ámbitos interno y externo de la institución y cómo se puede revertir este estado a través del diseño de un Plan Estratégico? Inquietud de la que parte el proyecto de realizar una Auditoría de Comunicación y diseñar un de un Plan Estratégico que contemple las soluciones a las problemáticas que se han encontrado.

En el primer capítulo se encontrará las bases conceptuales de lo que es la comunicación desde varios puntos de vista de teóricos. Expertos en el tema que abordan las categorías conceptuales fundamentales de este trabajo, orientara en temas como canales de comunicación, auditoría comunicacional, hasta llegar a la propuesta final que es un Plan Estratégico de Comunicación (PECO).

En el segundo capítulo se explicará a profundidad a la institución CNEL EP-Esmeraldas, el manejo de la comunicación organizacional y sus canales.

Por último en el tercer capítulo se detalla a descripción de las herramientas utilizadas para la recolección de datos y posterior análisis, desde un enfoque cuanti-cualitativo. Se observará la auditoria de comunicación y el diseño del Plan Estratégico de Comunicación sugerido a la empresa que ha sido objeto de estudio del presente trabajo de investigación.

Finalmente se exponen las conclusiones y recomendaciones del proyecto obtenidas de lo que fue la investigación de la auditoria y del Plan Estratégico de Comunicación.

METODOLOGÍA

El presente trabajo se realizará bajo la aplicación de 2 métodos: el cualitativo, y el cuantitativo, el primero que permitirá recopilar información relevante y detallada para poder conocer el estado actual de la empresa en la que se efectuará la Auditoria por lo tanto se llevará a cabo un análisis a fondo gracias a la recopilación bibliográfica; El segundo método que proyectará resultados tangibles con los que se trabajarán y definirán propuestas y soluciones.

Para poder desarrollar el Objetivo Conceptual que es: Comprender la comunicación organizacional y los conceptos sustanciales asociados al desempeño de la empresa en el manejo de la comunicación interna y externa, se utilizará el método cualitativo y al mismo tiempo lo que es el análisis de la información, se hará uso de tres técnicas de comunicación que son: Recopilación Bibliográfica, Análisis y por último Recopilación de datos de la empresa.

Lo que respecta al Objetivo Contextual: Precisar los vínculos y medios de comunicación interna y externa en la empresa CNEL con el fin de identificar una problemática y una solución, se van a utilizar 3 métodos: Histórico, analítico y cualitativo; el histórico para poder tener un antecedente fidedigno que sirva de sustento para plantear propuestas a futuro, el analítico para poder discernir la información recolectada y así encontrar los problemas y las soluciones y el cualitativo para saber cuál es opinión que tienen los miembros de CNEL-Esmeraldas acerca de

la empresa. Las Técnicas de investigación que se utilizarán: Análisis situacional, Recopilación de datos y Entrevistas a Profundidad.

Y por último para hacer factible los dos propósitos anteriores, se ejecutará el Objetivo Operativo Realizar una auditoría de Comunicación a la empresa CNEL, diseñar y proponer un Plan Estratégico de Comunicación (PECO) que mejore la comunicación interna y establezca una óptima cultura organizacional. Se utilizará los métodos: Etnográfico, Cuantitativo y Cualitativo. A través de las técnicas: Entrevistas a profundidad, Encuestas, Observación Participante, Actividades de Integración y Análisis de los procesos de comunicación.

CAPÍTULO I: CATEGORÍAS CONCEPTUALES

Para la comprensión adecuada del tema de investigación del presente trabajo académico, se sentara en este primer capítulo las bases conceptuales de lo que es la comunicación desde varios puntos de vista de teóricos. Expertos en el tema que abordan las categorías conceptuales fundamentales de este trabajo, orientara en temas como canales de comunicación, auditoría comunicacional, hasta llegar a la propuesta final que es un Plan Estratégico de Comunicación (PECO).

1. LA TEORÍA DE LAS RELACIONES HUMANAS EN LA EMPRESA PÚBLICA

El trabajo de investigación de fin de carrera será guiado por La Teoría de las Relaciones Humanas, que considera al sujeto como la raíz y la base fundamental en el desarrollo de las organizaciones, este enfoque es un estudio a la naturaleza humana, su impacto en el desempeño y logros de la empresa.

La Corporación Nacional de Electricidad (CNEL) objeto de estudio, es una empresa que se encuentra constituida por dieciséis departamentos, seis direcciones, dieciséis secciones y una administración, y todas se complementan entre sí. Se debe ver a sus integrantes como sujetos productivos, como ese “*ser social*” al que la Teoría mencionada lo denomina “*homo socialis*” capaz de actuar, pensar y reaccionar ante un estímulo.

George Elton Mayo en el libro *La Comunicación en las Organizaciones* de Carlos Fernández Collado destaca que la teoría nos apoya para:

Determinar el impacto de algunas condiciones físicas en este caso 'la luz' para medir la productividad de un grupo de empleados; cuando la luz aumentaba, la productividad también lo hacía conforme a la hipótesis planteada. No obstante, cuando bajó la intensidad de la luz para reforzar los hallazgos, ¡la productividad siguió creciendo! (Férrandez Collado, 2002, pág. 24)

Como respuesta al experimento de Mayo, se constató que los efectos que producían las condiciones físicas influían en el rendimiento de las personas, la productividad bajaba y aumentaba de acuerdo al estado del lugar al que fue sometido el trabajador. No queda duda que el ambiente físico es un condicionante que influye en la motivación del empleado al momento de realizar las actividades laborales. La relación que se encuentra con el experimento de Mayo y la teoría que sustenta el estudio, deja ver que la productividad del empleado es condicionada a las situaciones tanto físicas como psicológicas que interfieren en el rendimiento de las personas en el mundo laboral.

Abraham Maslow representante del enfoque Humanista, aporta a la Teoría de las Relaciones Humanas cuando plantea la Pirámide de las Necesidades¹ las que se encuentran jerarquizadas funcionalmente, en primer lugar están las fisiológicas básicas como: sueño, comida, bebidas, temperatura, ambiente por ende son la fuente inicial de motivación. (Lucas Marín, 1997, pág. 55) Factor que también lo encontramos relacionado con el experimento de Mayo.

Otra de las conclusiones que se obtiene de los estudios de Elton Mayo sobre la Teoría es que todo gira en torno a la conducta, los sentimientos de los sujetos y que las influencias del grupo afectaban de manera significativa al comportamiento

¹ Anexo 1: Pirámide de las Necesidades de Abraham Maslow.

individual. Se considera al factor humano fundamental en el funcionamiento de las organizaciones y en el logro de sus metas. (Diez Freijeiro, 2011, pág. 19)

En este punto se resume las ideas centrales de la Teoría de las Relaciones Humanas que servirán para el proceso de investigación y diseño del Plan Estratégico:

1. El trabajo es una actividad de grupo
2. Los grupos informales tienen una gran importancia en los procesos productivos
3. La valoración de la comunicación es algo necesario para entender lo que es una empresa
4. Debe abandonarse el esquema economicista del hombre e insistir en la consideración del hombre como un ser social. (Lucas Marín, 1997, pág. 54)

La Teoría de las Relaciones Humanas en síntesis es la apertura a la comunicación en las organizaciones; el valor que se le da a ésta, a las relaciones entre individuos dentro de las organizaciones y la importancia de conocer las necesidades y expectativas de los empleados.

A partir de este enfoque teórico se establece primero que las condiciones físicas son una determinante importante de estimulación al individuo y segundo mirar a éste como un complemento vital dentro de la organización, es decir como un sujeto productivo. Ambas influyen en lo que es dinámica comunicacional y de interrelación.

1.1. Comunicación Organizacional

Para conceptualizar debidamente comunicación organizacional se diferencia los conceptos entre Información y Comunicación. Francisco Garrido define a la Información desde la semiótica como “un recurso que otorga significado o sentido a la realidad, ya que mediante códigos y conjuntos de datos, da origen a los modelos de pensamiento humano” (2001, pág. 34)

Ahora bien la Comunicación en general se constituye en el proceso por medio del cual se produce, se hacen circulares y se consumen los mensajes, cuyas diferencias están dadas fundamentalmente por la información contenida. En este mismo sentido los autores Farace, Monge & Russell aclaran que “la comunicación envuelve a todos los elementos de la información” (Garrido , 2001, pág. 34)

Joan Costa sugiere que:

La comunicación es la acción de transferir de un individuo o un organismo situado en una época y en un punto dado como mensajes e informaciones a otro individuo u otro sistema situado en otra época y en otro lugar, según motivaciones diversas y utilizando los elementos de conocimiento que ambos tienen en común (Costa, 2009, pág. 62)

Se puede entender entonces que la comunicación es el proceso de decodificación de signos y señales, conformado por varias etapas que va desde la emisión hasta la comprensión de dicho mensaje, transmitido por un canal cuyo fin es otorgarle sentido a la realidad desde el punto de vista del receptor. En el libro *La Comunicación en las Organizaciones* de Carlos Fernández, el filósofo Ernst Cassirer considera que:

Lo que distingue al hombre de los otros animales no es tanto la razón, sino la capacidad de simbolizar, es decir, de representar de diversas maneras sus ideas y emociones para que sus congéneres las conozcan y, a su vez, puedan expresar las suyas. Entonces, si la comunicación es consustancial a cualquier forma de relación humana, también lo es a la organización. No es posible imaginar una organización sin comunicación. (Férrandez Collado, 2002, pág. 11)

La comunicación organizacional permite a las empresas mejorar los mensajes que la misma envía de tal forma que éstos lleguen de manera clara y permitan alcanzar las metas planteadas por las organizaciones.

Cuando las empresas buscan manejar un flujo comunicativo, lograr que las personas cumplan el proceso de comunicación entre los diferentes departamentos que conforman la entidad, estamos en el campo de la comunicación organizacional. Es el proceso donde se da el intercambio de mensajes entre los miembros de la empresa. No es suficiente se debe considerar e darse de forma interna o externa.

1.1.1. Clasificación

1.1.1.1. Comunicación Interna

En la Teoría de las Relaciones Humanas el sujeto es considerado como un ser social capaz de reaccionar e interactuar y la comunicación interna es una herramienta que es utilizada para construir identidad en la empresa, en un clima de confianza y motivación.

Luis Arrieta hace una comparación entre la empresa y el cuerpo humano, en este contexto sugiere que la comunicación interna es:

Sistema nervioso de la empresa o institución, siendo uno de los objetivos de la misma el concebir y realizar actividades que creen o fomenten la vitalidad y eficiencia, de los flujos internos y externos, adecuando el contenido y la forma y cuyo fin último es crear, reforzar y modificar entre todo el personal de la organización, una actitud positiva en la empresa o institución (Arrieta, 1986, pág. 130)

La finalidad de la comunicación interna es enviar mensajes y también información de tal forma que sean decodificados y comprendidos por todos los miembros de la organización. Se requiere de una fluidez al momento de su transmisión para que sea efectiva su respuesta y se eviten los llamados 'rumores'.

Es importante saber que este tipo de rumores son parte natural del sistema de comunicación de toda empresa, ya que es el canal informal por donde circula la información. Lo que se busca es evitar éste tipo de eventualidades internas para que no se vea afectada la parte externa.

Otro concepto importante es el de Fernández Collado de su libro La comunicación en las Organizaciones, define a la Comunicación Interna como:

El conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con él y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales. (Férrnandez Collado, 2002, pág. 12)

La comunicación interna tiene como meta alcanzar los objetivos planteados en común gracias a la fluidez y eficacia de la comunicación interna, buscando contribuir a la creación de espacios de información, participación y opinión, generando un ambiente laboral agradable y manteniendo un espíritu de equipo unido. Con la única finalidad

de reducir los focos de conflictos internos a partir del fortalecimiento de los vínculos laborales entre los miembros de la empresa.

Antonio Lucas Marín toma en su libro una cita de Gary Kreps quien la define como el patrón de mensajes compartidos por los miembros de la organización; es la interacción humana que ocurre dentro de las organizaciones y entre los miembros de las mismas. (1997, pág. 166).

Los procesos comunicativos que se realizan en el interior del sistema organizativo establecen lo que es la comunicación interna. Este proceso va depender del tipo de comunicación que utilice para la transmisión de dicho mensaje.

1.1.1.1.1. Tipos de Comunicación Interna

La comunicación dentro de las organizaciones públicas y privadas se encuentra sujeta a dos tipos de comunicación, de Forma y Dirección así lo establece Antonio Lucas Marín en su libro *La comunicación en la empresa y las organizaciones* (1997).

FORMA

Michael Ritter entiende como comunicación de forma aquella que abarca los procesos y la estructura en la que el mensaje es transmitido. Integran ésta: la comunicación formal y comunicación informal.

Comunicación Formal: “Es el proceso que sigue los caminos establecidos dentro de la jerarquía o el organigrama de una organización. Esta permite transmitir los mensajes oficiales y manejar la comunicación de forma ordenada” (2008, pág. 21)

La comunicación formal es establecida por las autoridades de la empresa para saber qué información decir y a quién decírsela; su contenido es de carácter institucional y se transmite a través de canales formales en una estructura establecida por la organización. En tanto que la Comunicación Informal es toda comunicación no oficial la cual se da con miembros de la organización de cualquier jerarquía. No cumple ningún orden y se da de manera espontánea y natural dentro de la empresa.” (2008, pág. 21)

La naturaleza del ser humano hace que prioricen y escojan la comunicación informal porque es en ésta donde se afianzan los vínculos de amistad en un clima de mayor confianza sin formalismos y con la libertad de entablar comunicación entre los miembros que conforman la empresa.

La diferencia de comunicación formal e informal se basa en la estética del discurso. La comunicación formal e informal son complemento la una de la otra y se encuentran relacionadas entre sí para el mejoramiento de la organización en el ámbito de las comunicaciones. (Ritter, 2008, pág. 22)

Una vez que se ha conceptualizado la forma de comunicación dentro de la organización, se establece la dimensión que cobra la dirección de la comunicación.

DIRECCIÓN

El autor de Comunicación Organizacional, plantea que la comunicación se considera de carácter multidireccional, dado que no existe ninguna frontera ni restricción en el campo comunicacional, ésta puede ser considerada bajo tres miradas:

Comunicación Descendente: Esta es usada para dar a conocer algún tipo de información relevante que tiene que ser transmitida directamente entre empleador-empleado, el jefe quiere comunicar algo a sus empleados. La comunicación descendente.

Comunicación Ascendente: En este caso es al revés de la primera, los empleados quieren dar a conocer algo a sus superiores sobre alguna situación particular que esté sucediendo dentro de la empresa, un tipo de reporte por parte de los empleados a los jefes.

Comunicación Horizontal: Son todos los mensajes que se transmiten en un mismo nivel jerárquico. En este proceso se permite la integración de los miembros de la organización y la coordinación del personal. (Ritter, 2008, pág. 24)

Considerar los niveles de comunicación en el desarrollo integral de la empresa apuntala el impacto que estas han de tener en el espacio interno de la institución, así como en el externo. Adler y Marquart dan cuenta de estos cuando sugieren que:

Las empresas que realmente están abiertas a la comunicación ascendente pueden aprovechar las opiniones de los trabajadores. Estos mensajes pueden beneficiar a los subordinados y a los superiores, y ello explica por qué los empleados más satisfechos se sienten en libertad de disentir con sus jefes. (Adler & Marquardt Elmhorst, 2005, pág. 17)

La comunicación fluye en distintas direcciones, hacia arriba, hacia abajo y horizontalmente, se entiende que en toda organización las personas que la conforman necesitan un sistema que administre el flujo de información para comunicarse entre todos.

1.1.1.1.2. Funciones de la Comunicación Interna

Las funciones de la comunicación interna según Michael Ritter son trece.

Las funciones principales de la comunicación interna
<ol style="list-style-type: none">1. Afianzar, fomentar o cambiar la cultura corporativa existente2. Apoyar el logro de los objetivos, las políticas, los planes y programas corporativos3. Generar el entendimiento de los temas complejos en audiencias internas cada vez más diversificadas4. Satisfacer las necesidades de información y comunicación de las audiencias internas5. Construir una identidad de la empresa en un clima de confianza y motivación6. Profundizar en el conocimiento de la empresa como entidad7. Desarticular las subculturas negativas, como por ejemplo las de los departamentos como compartimientos estancos8. Hacer públicos los logros conseguidos por la empresa9. Permitir a cada empleado expresarse ante la dirección general, cualquiera sea su posición en la escala jerárquica de la organización10. Promover una comunicación entre los miembros de la organización en todos los niveles11. Contribuir a la creación de espacios de información, participación y opinión12. Facilitar la integración de las realizaciones personales con las institucionales13. Reducir los focos de conflicto interno a partir del fortalecimiento de la cohesión de los miembros.

(Ritter, 2008, pág. 10)

Como sugiere el autor “La clave para lograr el soporte de los objetivos, política y programas organizacionales es servir a las audiencias, conociendo cuáles son las informaciones que éstas requieren y cómo prefieren recibirlas.” (2008, p. 10) No hay que desconocer que la organización se encuentra sujeta a las funciones de la comunicación interna y lo que busca es optimizar el flujo de la transmisión de mensajes, donde el intercambio funciona mejor cuando tanto los empleados de alta como los de baja jerarquía están involucrados en el proceso de comunicación.

En este mismo sentido Marissa del Pozo en su libro *Cultura empresarial y Comunicación interna* menciona otras funciones que enriquecen las ya citadas en el cuadro anterior. No se debe dejar de lado entonces acciones como:

- Investigar
- Orientar
- Informar
- Animar y Coordinar
- Organizar Campañas
- Formar

A entender de la autora:

La comunicación Interna tiene como una de sus funciones investigar el estado del clima social, conocer a través de opiniones de quienes trabajan en la organización cuál es la situación por la que están atravesando; orientar, tener la capacidad de escuchar éstas diversas opiniones y tomar decisiones de acuerdo al contexto que se encuentre. Informar, dar respuestas a las necesidades de información del público interno. Animar y coordinar, constituir unas redes de corresponsales con los siguientes fines: informativos, de conocimiento del clima social y del ambiente de trabajo. Organizar campañas, movilizar a un grupo de trabajadores con la misión de organizar campañas para motivar o informar a los sujetos.

Y por último la función de Formar con el fin de favorecer el perfeccionamiento y las capacidades de comunicación que tienen los miembros responsables de la comunicación interna. (Del Pozo, 1997, págs. 118-122)

Con el conocimiento de las funciones de comunicación interna, el siguiente paso del proceso es conocer los canales por donde la información va fluir y los mensajes serán transmitidos.

1.1.1.1.3. Canales de Comunicación Interna

Las empresas cuentan con varios canales de comunicación interna que sirven para facilitar el manejo de información dentro de la organización, son varios los autores que coinciden en esto, Brandolini y Gonzáles, Villafañe, Prieto Castillo y Costa mencionan:

Manual de inducción: un manual de inducción es un elemento de apoyo para una persona que se integra a una empresa o posición laboral, entienda la empresa, sepa cómo funciona, conozca el organigrama, su historia, su misión, su visión, etc.

(Villafañe, 1993, pág. 67)

Cara a cara: Es una de las herramientas principales, la cual debe priorizarse, por sobre otro canal de comunicación. Un aspecto clave de éste es la posibilidad de escuchar. En la comunicación cara a cara se da el proceso de decodificación de signos y señales, ésta es la principal herramienta de comunicación que se dan en las organizaciones con los públicos internos y los externos

Cartelera: Las carteleras son herramientas de comunicación utilizadas en las empresas para divulgar información corporativa y de gestión. Cuenta con paneles que están ubicados en lugares estratégicos de tránsito de los empleados. Permiten difundir información de manera permanente con una alta periodicidad y con fácil acceso y llegada a todos los colaboradores. (Brandolini & Gonzáles, 2008, págs. 91-93).

Revista institucional interna: Abarca temas netamente institucionales relacionados con la empresa, es una publicación en la que se pueden encontrar noticias sobre actividades corporativas, información acerca de planes de desarrollo, y hasta a veces tiene la sección de entretenimientos y novedades para hacer de la revista más dinámica y agradable.

Reuniones: Es la agrupación de varias personas en un momento y espacio dados voluntaria o accidentalmente. La reunión de diferentes individuos en un lugar y momento específico puede llevarse a cabo de manera planificada, con un objetivo delimitado y con un tiempo de duración planeado, pero también puede darse de manera espontánea, por razones casuales y sin mayores propósitos.

Buzón de sugerencias: Dentro de los canales formales que las organizaciones instituyen para su comunicación ascendente, el buzón de sugerencias se presenta como una de las alternativas de uso más frecuente. (Prieto Castillo, 1999, pág. 42)

E-mail corporativo: Es una herramienta de comunicación que utiliza como soporte una computadora y la red de intranet. Este sistema de respuesta inmediata permite enviar y recibir información a diferentes públicos destinatarios en forma individual o conjunta a través de la listas de correo. (Costa, 2009, pág. 164) De esta forma se han establecidos los tipos, funciones y canales que conforman la comunicación interna, nociones que sirven para una mejor comprensión del tema de estudio.

1.1.1.2. Comunicación Externa

Es el conjunto de operaciones de comunicación destinadas a los públicos externos de una empresa o institución; lo que busca es dar a conocer sus productos, marcas y servicios que brinda a través de varias herramientas y canales de comunicación.

Sara Díez en el libro *Técnicas de la Comunicación*, alega que el objetivo de la comunicación externa es “Dar a conocer a la empresa u organización y proyectar

credibilidad ante el público en general o en ámbitos determinados. A través de la comunicación externa se crea, se refuerza o se cambia la imagen de la empresa” (2011, pág. 18) Las empresas buscan una identificación con su público externo, conocerlos y tener una conexión directa, así éstos percibirán una imagen de la organización. La comunicación externa según Andrade puede ser definida como:

Conjunto de mensajes emitidos por la organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos o servicios. Abarca tanto lo que en términos generales se conoce como Relaciones Públicas y Publicidad. (Andrade, 2005, pág. 17)

Hoy en día la comunicación se ha convertido en una herramienta estratégica dentro de toda institución que quiera estar posicionada en el mercado. Mantener informados a todos los públicos externos es una estrategia de comunicación para demostrar que la empresa es transparente, no tiene nada que ocultar y esto hará que se incremente la credibilidad.

1.1.1.2.1. Canales de Comunicación Externa

La comunicación externa posee ciertas herramientas que las organizaciones tienen como recursos al momento de transmitir y hacer llegar un mensaje a sus públicos externos, son varios los autores que coinciden en esto, Orduña, Kotler & Armstrong, Wilcox mencionan:

Dossier de Prensa: La información contenida en el dossier de prensa tiene que poseer interés propio y aportar datos de valor al periodista. Además, es un documento vivo que tiene que sufrir actualizaciones constantes y ofrece la posibilidad de utilizar un lenguaje más técnico.

Revista para públicos externos: Deben reflejar, además de las actividades de la organización, otras actuaciones que tengan que ver con su contacto con la comunidad, entendiendo que las personas. (Orduña Rojas, 2005, pág. 140)

Folletos: Una excelente herramienta de comunicación y también una opción económica para llegar a miles de personas, pero también tienen que ir en línea con la imagen corporativa de la organización y con los contenidos del resto de sus materiales.

Boletín: Es un medio de relaciones públicas que ayuda de manera eficaz a comunicarse rápida y oportunamente, cuyas posibilidades bien explotadas servirán para dar información relevante e individualizada a muchos segmentos del público de una organización. (Orduña Rojas, 2005, págs. 121-145)

Publicidad: Cualquier forma pagada de presentación y promoción no personal de ideas, bienes o servicios por un patrocinador identificado. (Kotler & Armstrong, 2003, pág. 470)

Rueda de prensa: Consiste en que uno o más personajes que deseen expresar algo o dirigirse al público, se ubican en la parte delantera de un recinto frente a un número que es indeterminado de periodistas de diferentes medios de comunicación, quienes tienen el objetivo de hacerle preguntas a dichos personajes, para poder conseguir algún tipo de información.

Sitios Web: A través de los sitios Web de las organizaciones exponen públicamente lo que hacen, divulgan proyectos y defienden su política. (Wilcox, 2006, pág. 416)

Una vez establecido el concepto de comunicación externa y los canales, se concluye la temática que abarca la comunicación desde la parte interna hasta la externa, comprendida estas variables de estudio se procede a definir la dinámica organizacional y su inherencia en la empresa

1.1.1.3. Empresa

En un sentido general, la empresa es la más común y constante actividad organizada por el ser humano, la cual, involucra un conjunto de trabajo diario, labor común para lograr un fin determinado. Ricardo Romero, autor del libro *Marketing*, define la empresa como el organismo formado por personas, bienes materiales, aspiraciones y realizaciones comunes para dar satisfacciones a su clientela. (Romero, Marketing, 2006, pág. 9)

En este sentido a la empresa se la conoce como un espacio físico constituido por bienes tangibles y no tangibles, con fines específicos que se comparten entre los miembros que la conforman.

Para Simón Andrade, autor del libro *Diccionario de Economía*, la empresa es "aquella entidad formada con un capital social, y que aparte del propio trabajo de su promotor puede contratar a un cierto número de trabajadores. Su propósito lucrativo se traduce en actividades industriales y mercantiles, o la prestación de servicios". (1996, pág. 257)

Definición que se ajusta al objeto de estudio del presente proyecto, ya que se toma como unidad de análisis a la empresa CNEL EP- ubicada en la ciudad de Esmeraldas.

Del libro *Dirección de Mercadotecnia* de Kotler Philip, sin descuidar las anteriores definiciones, se puede apreciar que el concepto de empresa revela los siguientes elementos que componen la estructura básica de lo que es una empresa:

1. Entidad: Es decir, que una empresa es una colectividad considerada como unidad (por ejemplo, una corporación, compañía, etc... tomada como persona jurídica) o un ente individual conformado por una sola persona (por lo general, el propietario).
2. Elementos humanos: Se refiere a que toda empresa está conformada por personas que trabajan y/o realizan inversiones para su desarrollo.
3. Aspiraciones: Son las pretensiones o deseos por lograr algo que tienen las personas que conforman la empresa.
4. Realizaciones: Se entiende como las satisfacciones que sienten los miembros de la empresa cuando logran cumplir aquello que aspiraban.
5. Bienes materiales: Son todas las cosas materiales que posee la empresa, como; instalaciones, oficinas, mobiliario, etc.
6. Capacidad técnica: Es el conjunto de conocimientos y habilidades que poseen los miembros de la empresa para realizar o ejecutar algo.
7. Capacidad financiera: Se refiere a las posibilidades que tiene la empresa para realizar pagos e inversiones a corto, mediano y largo plazo para su desarrollo y crecimiento, además de tener liquidez y margen de utilidad de operaciones (por citar algunas).
8. Producción, transformación y/o prestación de servicios: Se refiere a que la empresa puede realizar una o más de las siguientes actividades: 1. Fabricar, elaborar o crear cosas o servicios con valor económico, 2. transformar o cambiar, por ejemplo, una materia prima en un producto terminado y 3. prestar servicios.
9. Satisfacción de necesidades y deseos: La necesidad humana es el estado en el que se siente la privación de algunos factores básicos (alimento, vestido, abrigo, seguridad, sentido de pertenencia, estimación). En cambio, los deseos consisten en anhelar los satisfactores específicos para éstas necesidades profundas. (Kotler, 2001, pág. 7)

En conclusión toda empresa es una entidad conformada por elementos tangibles como son: humanos, bienes materiales, capacidad financiera y de producción, transformación y/o prestación de servicios e intangibles como aspiraciones, realizaciones y capacidad técnica; cuya finalidad es la satisfacción de las necesidades y deseos de su mercado meta para la obtención de una utilidad o beneficio.

1.1.1.4. Comunicación organizacional: otras nociones importantes.

No se puede desligar el hecho de que una empresa se encuentra constituida por dos partes: la interna y la externa, por lo tanto se debe identificar y definir cuáles son los públicos que lo conforman y conceptualizar sus variables.

José Javier Muñoz experto en las Relaciones Públicas en su nuevo diccionario de publicidad, relaciones públicas y comunicación corporativa define a los públicos como “un conjunto de personas con intereses compartidos ocasionalmente, sometidas a la influencia de órdenes o mensajes de individuos u organizaciones eminentes.” (Muñoz, 2004, pág. 279).

La inclusión de los públicos de interés está íntimamente relacionada con la naturaleza de los mensajes y lo que se quiera conseguir. Todas las empresas cuentan con dos tipos: público interno y público externo.

Público Interno son todos aquellos que conforman el organigrama de la empresa, cumplen una función determinada y ayudan a que una organización aumente su rendimiento y productividad.

Los públicos internos están formados por las personas que se encuentran directamente vinculadas a la institución en virtud de que la constituyen a manera de componentes individuales. Estos públicos se ubican, por lo tanto, en lo que pudiera concebirse como el interior de la institución (Muriel, 1980, pág. 269)

A diferencia de los públicos internos, los *externos* son: “un segmento (...) que en cierta forma están relacionados con las actividades de la organización, pero que no forman parte integrante de ésta. “Son aquellas personas que interactúan con la

organización pero no pertenecen a ella. Sin embargo, son muy importantes para la empresa ya que son la razón de ser.” (Wilcox, 2006, pág. 128).

La imagen que transmite la institución frente a sus públicos externos, es producto de la calidad de la relación que se establece entre ambos. De este modo, la comunicación externa, influye en la percepción que tienen los públicos externos sobre la empresa, creando expectativas al respecto de las relaciones o contactos posteriores entre la organización y los públicos externos. (Muriel & Rota, 1980, págs. 306-307)

Las organizaciones buscan que estos grupos se integren de tal forma que se encuentren todos alineados y consigan cumplir con los objetivos que se establecen institucionalmente. Ambos constituyen la empresa y están vinculados, por lo tanto es de interés conocer y optimizar la comunicación que surge en los dos escenarios, es vital para la interacción entre compañeros y la injerencia que tiene esta en el ambiente o clima laboral.

1.1.1.5. Clima Laboral

Antes de definir lo que es el clima laboral es importante tener en cuenta a la comunicación interna para el desarrollo y evolución en las organizaciones. Esta categoría se considera fundamental dentro de la empresa porque está relacionada con el buen manejo de la comunicación interna que le permite a la empresa fortalecer, instaurar vínculos y conexiones humanas, generando un adecuado ambiente laboral.

Keith Davis al referirse al *comportamiento humano en el trabajo* define el clima laboral como:

Un concepto de sistemas que refleja el estilo de vida completo de una organización, es decir proviene de la interrelación de los elementos que la integran como las personas, tecnología y los sistemas de administración. En medida como mejore dicho estilo de vida, es probable que se obtengan beneficios en el desempeño de los trabajadores. (Keith, 2003, pág. 545)

Los estudiosos de las ciencias sociales usan el concepto clima de la comunicación para describir la calidad de las relaciones personales en una empresa. Adler & Marquardt en el libro *Comunicación Organizacional* plantean una serie de preguntas claves al momento de definir esta variable:

¿Las personas sienten que son respetadas? ¿Confían en los demás? ¿Piensan que se aprecia su esfuerzo? La metáfora del clima es muy apta para este caso. Su propia experiencia le habrá enseñado que podemos decir que el ambiente de un centro de trabajo es cálido y tranquilo o frío y tormentoso, y que también lo podemos describir con calificativos similares. (Adler & Marquardt Elmhorst, 2005, pág. 137)

Autores como Hodgetts y Altman (1985, pág. 36) aseveran que el clima laboral engloba todas las actividades, valores y relaciones que se genera en una empresa y que permiten que la organización se mantenga y llegue a cumplir sus objetivos. De tal forma que un ambiente satisfactorio permite además del cumplimiento de las metas, lograr que los integrantes de la empresa sientan que la misma es un excelente lugar de trabajo.

El clima laboral es un factor fundamental para la satisfacción y motivación del trabajador, es el espacio en el que se construye un ambiente positivo cuando las personas sienten que son valoradas, cuando su esfuerzo es apreciado y son indispensables, se crea entonces el sentido de pertenencia y compromiso en los miembros de la organización.

1.1.2. Auditoría de la Comunicación Organizacional, tipos, objetivos y utilidad

En el afán de lograr una definición propicia de auditoría de la comunicación, vélgase de la siguiente comparación:

Cuando un médico decide intervenir en el sistema humano, lo hace a partir de lo conocido, en busca de diagnosticar su salud y estado, proponiendo posibilidades de recuperación de lo dañado o de reforzamiento para lo que se encuentra en buenas condiciones. En cierto modo este proceder de un profesional de la medicina no dista demasiado de nuestra aproximación al diagnóstico de la empresa. (Garrido , 2001, pág. 121)

La auditoría se la concibe como una herramienta para determinar el estado de la comunicación en cualquier organización. Servirá para identificar los procesos de comunicación internos y externos que se desarrollan en la unidad de análisis.

A través de este estudio se medirá la eficacia de las políticas de comunicación interna en las que se maneja la organización, analizar los medios y los canales por los que se emiten y reciben los mensajes. La auditoría tiene como unos de sus objetivos investigar e identificar los procesos comunicativos que funcionan en la empresa. Una vez ya definidos y establecidos estos objetivos, se procede al estudio para determinar el estado de la comunicación en la institución.

Sara Díez en su libro *Técnicas de Comunicación: La Comunicación en la empresa*, afirma que:

Una auditoría de comunicación pretende identificar las necesidades y aspiraciones en materia de información y comunicación dentro de una empresa u organización. Se trata de analizar los puntos fuertes y débiles de la política llevada a cabo por la empresa con el objetivo de elaborar o mejorar la estrategia de comunicación interna. (Freijeiro Díez, 2006, pág. 41)

Realizar una auditoría de comunicación sirve para prevenir crisis a futuro; pronosticar cualquier tipo de eventualidades que se puedan suscitar en la parte interna y que se reflejen en la parte externa afectando la imagen de ésta. “Existen un sin número de auditorías, y esto es debido a que la auditoría se encarga de diagnosticar procesos. Partiendo desde este punto se pueden encontrar varios tipos de auditorías: financieras, administrativas, procesos de producción, de comunicación, contables, imagen, etc.” (Costa, 2009, pág. 222)

La auditoría de comunicación interna como lo dice su concepto, es una herramienta de investigación, que evalúa la entidad para conocer el estado en el que se encuentra. Permite gestionar la comunicación y así identificar una idea de cómo se están manejando los canales de comunicación.

Los autores García, Ruíz y Ventura en el artículo web *La auditoría de comunicación interna: Una aproximación conceptual y metodológica*, determinan que son 8 los objetivos de esta auditoria:

1. Evaluación del rigor presupuestario con el que es desarrollada la gestión de la comunicación interna.
2. La reducción de costes del departamento de comunicación interna.
3. El nivel de satisfacción de los empleados y la mejora del clima laboral.
4. Los posibles frenos o problemas de comunicación en el seno de la empresa.
5. La percepción que tiene de la empresa el público interno y los estados de opinión sobre temas fundamentales.
6. Detectar las necesidades de información.
7. Evaluar la calidad de los contenidos y la eficacia de los canales de comunicación.
8. Identificar las audiencias y su diversidad (1999)

Para que la auditoría se desarrolle de forma eficaz cabe preguntarse ¿cuáles fueron los puntos débiles de la empresa?, dar seguimiento periódico a las propuestas planteadas de mejoramiento, para constatar si es que existe un cambio en las áreas, solo así se podrá comprobar la eficacia del estudio realizado.

La auditoría tiene como objetivo revelar el estado de las comunicaciones de una empresa a partir de la identificación y sistematización de las distintas variables de comunicación organizacional. Es decir, “la auditoría de comunicación se aplica para identificar, clasificar, analizar y evaluar las instancias comunicacionales de una empresa y ofrecer alternativas de acción a través de un plan correctivo” (Amado, 2008, pág. 62) Ideas que se plasmarán en la elaboración de una estrategia comunicacional.

1.1.3. Comunicación Estratégica

Para definir la comunicación estratégica y entender el concepto, primero se conceptualizarán las categorías *Estrategia* y *Comunicación*.

Estrategia la define el autor Arellano como:

La forma de coordinar integralmente los recursos existentes para lograr una posición de ventaja sobre el contrario. “La planificación estratégica no debe verse como un conjunto de conceptos, métodos y técnicas que pueden ser enseñadas y aprendidas al nivel de habilidad. Es más una combinación de fundamentos filosóficos y del comportamiento, localizados al nivel de conocimientos y de las actitudes, tanto personales como profesionales y que tiene profundas y significativas implicaciones para la cultura de las organizaciones y las posturas futuras” (Arellano, 2008, pág. 5)

La comunicación en la empresa, tiene el objetivo de apoyar la estrategia o estrategias de la organización, porque son las que proporcionan coherencia e integración entre los objetivos, las acciones y los planes. Por lo tanto, las estrategias de comunicación son consideradas herramientas importantes dentro de una organización. Las estrategias se entienden: “como la forma en que unos determinados objetivos de investigación, son traducidos en un lenguaje inteligible para nuestro público receptor, para que los pueda asimilar debidamente.” (1996, pág. 11)

La comunicación estratégica puede ser entendida como una dinámica interactiva, una hipótesis de trabajo que asiste en los procesos de significación, sean estos producidos por una empresa o cualquier otro sujeto social. “Es una visión compleja de los procesos comunicacionales, radicalmente opuesta a las posturas mecanicistas y fragmentarias.” (Sheinsohn, 2009, pág. 91) Lo que permite una comprensión adecuada de la realidad de las instituciones en búsqueda de soluciones prácticas para el mejoramiento de la comunicación institucional, también conocido como Plan Estratégico de Comunicación (PECO).

2.1. Organigramas

Se conoce que toda institución conforme al crecimiento que experimenta ha de diseñar estructuras que le permitan identificar las cadenas de mando, los procesos, los flujos de comunicación, entre otros elementos necesarios para la vida cotidiana de la empresa.

Para consolidar el concepto de organigrama en beneficio del estudio y del posterior análisis de la importancia de la comunicación para las organizaciones, con el criterio que nos aporta Joaquín Gairín:

Podemos definir el organigrama como la expresión gráfica de la estructura formal de una organización. A través de él, se ponen de manifiesto entre otras cosas:

- Las funciones ejercidas en la organización, la subdivisión en servicios, y lugares o puestos de trabajo.
- El volumen e importancia de diversos conceptos de organización, cuyos atributos principales quedan en evidencia sobre el gráfico.
- El sistema jerárquico y las relaciones de subordinación entre los diferentes colaboradores
- El puesto de cada uno de los colaboradores y su responsabilidad, tanto en atribuciones como en personal a sus órdenes. (2006, pág. 183)

1.1.4. Plan Estratégico de Comunicación (PECO)

El Plan de Comunicación es la elaboración de un documento que contiene estrategias y tácticas que la empresa va a implementar en el área de la comunicación. Es buscar la solución y tomar una posición ante las situaciones que se presentan dentro de la entidad para lograr que los canales de comunicación sean eficientes.

Plan de comunicación es un documento escrito en el que se explican las actividades de comunicación con el fin último de alcanzar las metas de la organización, el marco de tiempo en que se llevarán a cabo y el presupuesto necesario para ello. Es una combinación de objetivos de comunicación, misión y estrategias de la organización (Enrique, Madroñero, Morales, & Soler, 2008, pág. 89)

La implementación del PECO ayudará a que los empleados se sientan comprometidos con la empresa y se construya sentido de pertenencia. Se reconoce que el objetivo principal es motivarlos para que se relacionen, interactúen y sean partícipes de las actividades que se realizan de tal forma que identifiquen que todos

son importantes para el funcionamiento y la productividad en la organización. Berbel y Gan Federico aportan a la construcción de esta variable al comentar que:

Una respuesta completa e integral para lograr la mejora de la comunicación en la organización, ya que pretende mediante una temporalización a medio y largo plazo organizar una serie de recursos humanos y materiales, instrumentos y acciones, capaces de establecer más y mejores puntos de información y de encuentro entre todos los miembros de la organización. (2007, pág. 165)

Brandolini y González sugieren que el desarrollo de la comunicación interna debe basar su actividad en una forma cíclica, que gire en torno a cinco instancias que van encadenadas y son importantes:

Pre-diagnóstico: Antes de realizar el diagnóstico de comunicación interna es necesario un primer acercamiento a la empresa, a través del referente o contacto, para relevar la información, que se convertirá en un insumo fundamental al momento de construir la propuesta de trabajo para el proceso de auditoría.

Diagnóstico: Para esto se debe realizar una auditoría de comunicación, la cual permitirá detectar los flujos de comunicación. El diagnóstico de las comunicaciones internas parte de investigar y reconocer las necesidades insatisfechas del público interno. Así mismo, permite detectar las fortalezas y debilidades de la organización en su gestión de la comunicación

Planificación: El diseño del Plan estratégico, se definen los objetivos, las estrategias se seleccionan los medios que serán utilizados para su ejecución.

Ejecución del plan: La cuarta fase es poner en práctica lo planificado previamente, se usan todos los recursos y medios para que se lleve a cabalidad la realización del Plan estratégico de comunicación.

Seguimiento: Una vez ya desarrollado el PECO, se da el seguimiento respectivo y retroalimentación constante para saber si la implementación de las estrategias dieron resultados positivos o cuáles son las reacciones de la empresa y su rendimiento después de realizar el Plan estratégico de comunicación. (Brandolini & Gonzáles, 2008, págs. 45-46)

Las cinco fases que conforman el Plan estratégico de comunicación van completamente ligadas la una a la otra, de forma que cuando se concluye la quinta fase, se realiza un seguimiento para evaluar la eficacia de dicha propuesta comunicacional. También se construye por las ocho etapas que son:

Ocho etapas del Plan Estratégico de Comunicación

1. Análisis de la Situación de Partida	Definido este marco inicial, es necesario conocer el Entorno y su previsible evolución, así como todos aquellos elementos que puedan influir en la política de Comunicación: Competencia, Stakeholders, Tendencia Macroeconómica, Legislación, etc
2. Definición de los Objetivos del Plan	Los objetivos del Plan de Comunicación deben ser definidos por la Alta Dirección en colaboración con el DIRCOM y su equipo, ya que tienen que estar, necesariamente, alineados con la estrategia general de la empresa
3. Establecimiento de Hipótesis	Conocido el Entorno y su posible evolución, y determinados los objetivos, conviene establecer una serie de hipótesis o supuestos que permitan definir un escenario o marco general en el que, previsiblemente, se desarrollará el Plan de Comunicación
4. Selección del Eje de Comunicación	En esta etapa se determinarán los mensajes básicos a transmitir a cada uno de los segmentos de audiencia específicos. Previamente, se habrán realizado los estudios pertinentes que permitan conseguir la máxima identificación de los stakeholders con la información que se les pretende comunicar.
5. Elaboración de la Arquitectura del Plan de Comunicación	Esta fase constituye una primera estimación de la amplitud del proyecto comunicativo, de las metas a alcanzar, de los posibles recursos a aplicar y de la previsión de los tiempos a emplear. Es un documento de trabajo, interno, del Equipo de Comunicación cuyo fin es facilitar el desarrollo posterior de todo el Plan.
6. Diseño de los Programas	Cada uno de estos programas de Comunicación implica, por lo general, un segmento de mercado o grupo de stakeholders específico, con unos objetivos concretos, unas tácticas y unas actuaciones adecuadas para alcanzarlos
7. Plan de Tiempos y Recursos	Se determinan los recursos necesarios, tanto humanos como materiales y económicos, que el Plan va a absorber en su desarrollo total.
8. Marketing del Plan	Una vez que el Plan está definido, es necesario “venderlo” a los ejecutivos implicados en su desarrollo y a los públicos, externos e internos, interesados en el mismo. De ahí la conveniencia de proceder a hacer reuniones con directivos, en donde se les explique las líneas maestras del Plan y sus objetivos e implicaciones

Fuente: Barranco Javier, http://www.tendencias21.net/marketing/El-Plan-de-Comunicacion_a31.html consulta 21-02-15²

² Fuente: Barranco Javier, http://www.tendencias21.net/marketing/El-Plan-de-Comunicacion_a31.html consulta 21-02-15

Las ocho etapas y las cinco fases son la guía para la elaboración del plan, considerar desde el inicio un análisis situacional para identificar el terreno y estado en el que se encuentra la empresa es el punto de partida, realizar un seguimiento para medir y corroborar el éxito de la implementación de éste en la organización es el cierre final de las estrategias establecidas. El Plan estratégico de comunicación es una investigación de alcance total empresarial, que abarca un estudio general en el campo de la comunicación, un análisis a todas las áreas donde se plantean objetivos y metas alcanzar para unificar al personal y aumentar la productividad de la empresa.

2. CAPÍTULO II: CONTEXTUALIZACIÓN DE LA CORPORACIÓN NACIONAL DE ELECTRICIDAD- ESMERALDAS, CASO DE ESTUDIO.

En el segundo capítulo estudiamos a profundidad a la institución CNEL EP- Esmeraldas, el manejo de la comunicación organizacional y sus canales. Se han identificado fuentes bibliográficas, institucionales que nos han permitido dar cuenta específica de nuestra unidad de análisis.

Se identifica la organización de la empresa a través de sus antecedentes, historia, misión, visión y sus organigramas, estos elementos han de permitir un conocimiento oportuno del contexto donde se ha realizado la investigación.

La información de la institución registrada en el capítulo nos permitirá constatar la situación de la institución, el manejo de la comunicación interna, de esta manera sentamos bases para el trabajo del siguiente capítulo.

2.1. Historia de CNEL EP- Esmeraldas ³

Mediante decreto ejecutivo N° 1459, el miércoles 6 de marzo del 2013, la Corporación Nacional de Electricidad se constituyó oficialmente en Empresa Pública, bajo la denominación: Empresa Eléctrica Pública Estratégica Corporación Nacional de Electricidad (CNEL EP). (2013).

³ En conversación con Lic. Tannia Coronel encargada del manejo de la comunicación corporativa de CNEL- EP Esmeraldas, se nos informó que no existe un documento que recoja de manera sistemática la historia de la institución. La representante supo manifestar que los documentos que dan cuenta de los procesos históricos son un conjunto de decretos ejecutivos que reposan en los archivos de CNEL EP- Esmeraldas.

Decreto Ejecutivo No. 1459, del 13 de marzo de 2013, se creó la Empresa Eléctrica Pública Estratégica Corporación Nacional de Electricidad, CNEL EP, a fin de que preste los servicios públicos de distribución y comercialización de energía eléctrica, en el área de servicio asignada, bajo el régimen de exclusividad regulado, para satisfacer la demanda de energía eléctrica, así como también podrá dedicarse a actividades de generación en aquellas centrales actualmente autorizadas para operar o intervenir en los proyectos de generación que se autoricen. (2015)⁴

CNEL EP está conformada por 11 Unidades de Negocio: Esmeraldas, Manabí, Santa Elena, Milagro, Guayaquil, Guayas-Los Ríos, Los Ríos, EL Oro, Bolívar, Santo Domingo y Sucumbíos, que son las encargadas de distribuir y comercializar la energía eléctrica a todo el país.

Las instituciones públicas del Ecuador durante los últimos años han entrado un proceso de cambio y reestructuración organizacional con el objetivo de lograr alcanzar la eficiencia y eficacia tanto en su funcionamiento en la entrega de servicios a la ciudadanía.

CNEL EP- Esmeraldas se estructura por cuatro Zonas: Norte, Sur, Centro y Esmeraldas, que se encuentran ubicadas alrededor de toda la provincia y cada una se conforma de diferentes cantones situados estratégicamente.

Zona Norte: Está constituida por: Las Peñas, Rocafuerte, Limones, San Lorenzo y Borbón.

- Zona Sur: Atacames, Tonchigue, Chamanga y Muisne.
- Zona Centro: Quinindé, La Cesta y Las Golondrinas

⁴ Fuente: Documento oficial CNEL EP-Esmeraldas, adjunto como Anexo. (Se considerado este documento como una fuente fiable a pesar de no contar con las características de un documento que trata la constitución histórica de la institución)

- Esmeraldas: Santas Vainas, Mejía, Parada 10 y San Rafael.

Estos cambios y transformaciones están orientados al mejoramiento del ámbito administrativo, en vista de las deficiencias evidenciadas durante los últimos años que están ligados entre otros a diferentes factores de carácter político, económico, social, cultural, que se reflejan a través de los constantes cambios legislativos y administrativos, reducción de personal, limitación de recursos operativos, inestabilidad laboral debido a contratos temporales con tiempos fijos, y en especial la falta de compromiso del personal.

Con el afán de fortalecer la comunicación y advertir posibles crisis, se asocian las empresas CELEC EP y CNEL EP para redactar el Manual de Manejo de Crisis, cuyo objetivo es “Establecer las políticas y procedimientos a seguir para responder ante situaciones difíciles que se presentan durante la implementación del Nuevo Modelo de Gestión” (EMIG, 2015) Este apartado no será objeto de análisis.

2.2. Gestión Organizacional por procesos CNEL EP- Esmeraldas

CNEL EP- Esmeraldas tiene por objeto social la generación, distribución y comercialización de energía eléctrica dentro del territorio nacional, de conformidad con las Leyes de la República del Ecuador. Conforme la prestación de sus servicios a la comunidad en la Constitución, según el artículo 227 que determina, “La administración pública constituye un servicio a la colectividad que se rige por los principios de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia y

evaluación.” (Empresa Eléctrica Pública Estratégica Corporación Nacional de Electricidad, 2015).

Tras revisar el portal de CNEL EP se descubre que para el cumplimiento de su razón de ser, la Empresa Eléctrica Pública Estratégica Corporación Nacional de Electricidad, CNEL EP, adopta; con criterios empresariales, técnicos, económicos, sociales y ambientales, la modalidad de gestión por procesos, mediante la cual promueve una organización sistematizada, con una división del trabajo desconcentrada, que le permita generar productos y servicios eficientes, brindarlos con calidad y calidez, de modo que satisfaga las necesidades de la comunidad, promueva la excelencia y el mejoramiento continuo. Es una empresa que cumple una misión y visión enfocada en el desarrollo de la comunidad:

Misión: Brindar el servicio público de distribución y comercialización de energía eléctrica para generar bienestar a nuestros consumidores y contribuir al desarrollo del país, con talento humano comprometido, tecnología de punta, innovación y respeto al ambiente.

Visión: Al 2017 ser una empresa líder en la prestación del servicio eléctrico en el Ecuador, reconocida por su calidad, cobertura y eficiencia. (Empresa Eléctrica Pública Estratégica Corporación Nacional de Electricidad, 2015)

Con el objetivo común de brindar servicio de calidad para satisfacer el confort y desarrollo de los clientes y proyectándose a futuro con una visión enfocada a contribuir el buen vivir de los ciudadanos, es que la Empresa Eléctrica Pública Estratégica Corporación Nacional de Electricidad, CNEL EP dentro de su Planeación Estratégica, establece los objetivos y los valores corporativos.

“Los objetivos estratégicos son la descripción del propósito a ser alcanzado, que es medido a través de indicadores y sus correspondientes metas, las cuales se establecen de acuerdo al periodo del plan estratégico” (CEPLAN, 2013)⁵ El objetivo estratégico está compuesto por el propósito, los indicadores y las metas. Los que se plantean en CNEL EP- Esmeraldas son:

- Incrementar la cobertura del servicio eléctrico.
- Incrementar la calidad de servicio y el nivel de satisfacción del cliente.
- Incrementar la recaudación
- Reducir cumplimiento de los compromisos de responsabilidad social empresarial.
- Incrementar la eficiencia institucional
- Incrementar el desarrollo del Talento Humano.
- Incrementar el uso eficiente del presupuesto. (Empresa Eléctrica Pública Estratégica Corporación Nacional de Electricidad, 2015)

Los valores corporativos por su parte son “elementos de la cultura empresarial, propios de cada compañía, dadas sus características competitivas, las condiciones de su entorno, su competencia y la expectativa de los clientes y propietarios” (Mejía, S/f, pág. 1) propios que orientan el accionar de CNEL EP-Esmeraldas y son los siguientes:

- Integridad: Proceder y actuar con coherencia entre lo que se piensa, se siente, se dice y se hace, cultivando la honestidad y el respeto a la verdad.
- Transparencia: Acción que permite que las personas y las organizaciones se comporten de forma clara, precisa y veraz, a fin de que la ciudadanía ejerza sus derechos y obligaciones, principalmente la contraloría social.
- Calidez: Formas de expresión y comportamiento de amabilidad, cordialidad, solidaridad y cortesía en la atención y el servicio hacia los demás, respetando sus diferencias y aceptando su diversidad.
- Solidaridad: Acto de interesarse y responder a las necesidades de los demás.
- Colaboración: Actitud de cooperación que permite juntar esfuerzos, conocimientos y experiencias para alcanzar los objetivos comunes.
- Efectividad: Lograr resultados con calidad a partir del cumplimiento eficiente y eficaz de los objetivos y metas propuestas en su ámbito laboral.
- Respeto: Reconocimiento y consideración a cada persona como ser único/a, con intereses y necesidades particulares.

⁵ Centro Nacional de Plan Estratégico.

- Responsabilidad: Cumplimiento de las tareas encomendadas de manera oportuna en el tiempo establecido, con empeño y afán, mediante la toma de decisiones de manera consciente, garantizando el bien común y sujetas a los procesos institucionales.
- Lealtad: las pérdidas de energía.
- Incrementar la eficiencia energética.
- Incrementar la cultura de innovación y gestión del conocimiento.
- Incrementar el
- Confianza y defensa de los valores, principios y objetivos de la entidad, garantizando los derechos individuales y colectivos. (2015)

Las Políticas Corporativas: CNEL EP en su Planeación Estratégica 2015 – 2017

define como políticas corporativas que encaminan su gestión, las siguientes:

- Expandir, operar y mantener el sistema de distribución con calidad.
- Promover el consumo eficiente de energía eléctrica y la cultura de pago del servicio.
- Contribuir con la responsabilidad social y ambiental.
- Optimizar los costos fijos y variables.
- Fomentar el hábito de la planificación dentro de la Corporación.
- Aumentar la recaudación sobre la base de una facturación y gestión de cobro óptimas.
- Homologar y optimizar procesos y procedimientos. (2015, pág. 5)

Como nos damos cuenta a través del estudio realizado, la institución CNEL EP-Esmeraldas, nuestro objeto de estudio está correctamente organizado ha sabido establecer los objetivos, valores y las políticas que sirven de guía para la búsqueda de la realización personal de los empleados y así se alcanzará la eficiencia y promoción a través de los objetivos de la Institución.

2.3. Organigramas

Los organigramas deben representar de forma gráfica o esquemática los distintos niveles de jerarquía y la relación existente entre ellos. No deben tener muchos detalles porque su fin es ofrecer información fácil de comprender y sencilla de utilizar. En ésta categoría la empresa hará uso de tres organigramas donde se designan las responsabilidades y se establecen los cargos institucionales correspondientes. En el primer gráfico CNEL define los niveles jerárquicos y de responsabilidad tomando en cuenta la línea de autoridad y toma de decisiones que corresponda de acuerdo a los procesos.

Diseño de CNEL EP- Figura 1



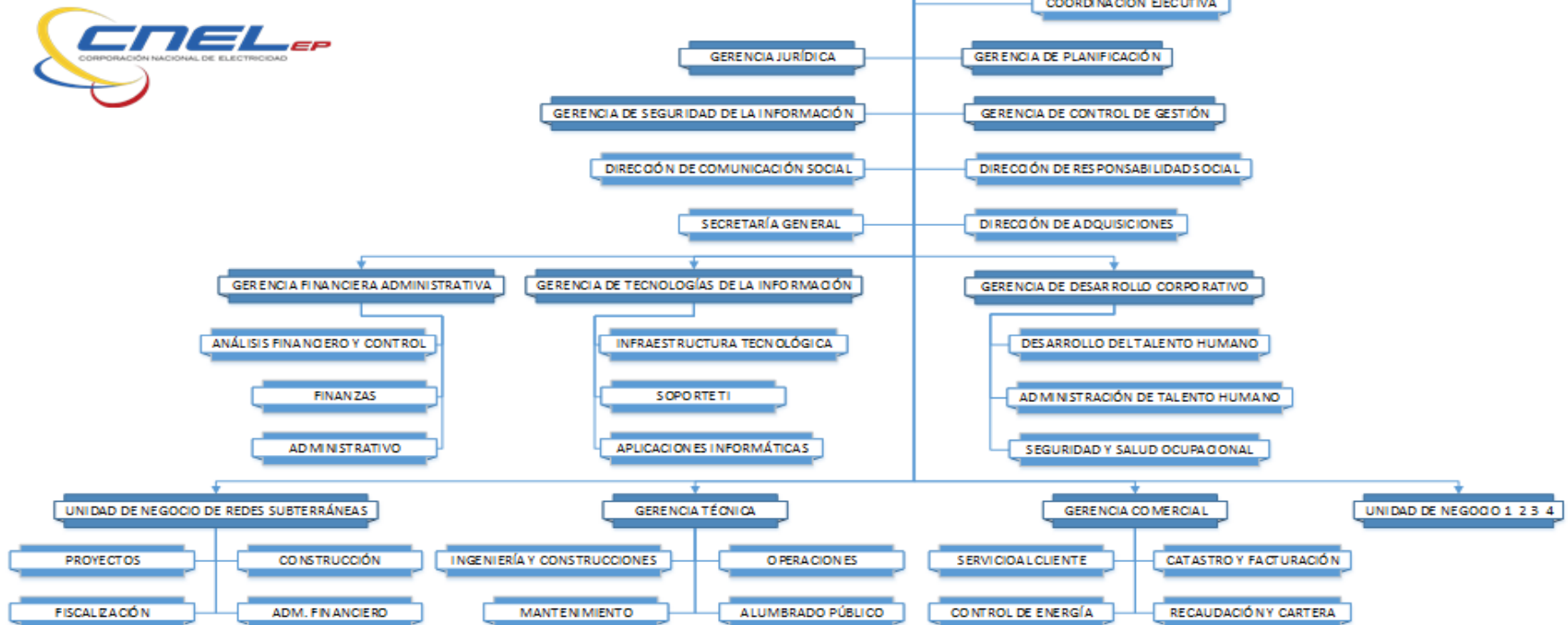
Jerárquicamente en la parte superior se ubica al Directorio que se va encargar de designar a las diferentes autoridades en las matrices ubicadas alrededor del Ecuador, debajo de éste se encuentra la Gerencia General, se llega hasta las Gerencias Corporativas, y a los Administradores de las Unidades de Negocio que anteriormente se los conocían como Gerentes y finalmente a los Directores.

El siguiente Organigrama de CNEL EP se basa en el decreto establecido por la empresa, en donde cita el Art. 16:

De La Estructura Orgánica por Procesos.- Al esquema de jerarquización y división de funciones y responsabilidades del talento humano que conforma la CNEL EP, se le denomina Estructura Orgánica y dentro del modelo de gestión organizacional adoptado, dicha Estructura se levanta en base a los procesos existentes; así, se establecen líneas de autoridad a través de los diversos niveles y se delimitan las responsabilidades de cada cargo a lo largo de la cadena de valor. La Estructura Orgánica por procesos define cómo se dividen, agrupan y coordinan formalmente las tareas de cada cargo. (2015)

Diseño de CNEL EP- Figura 2

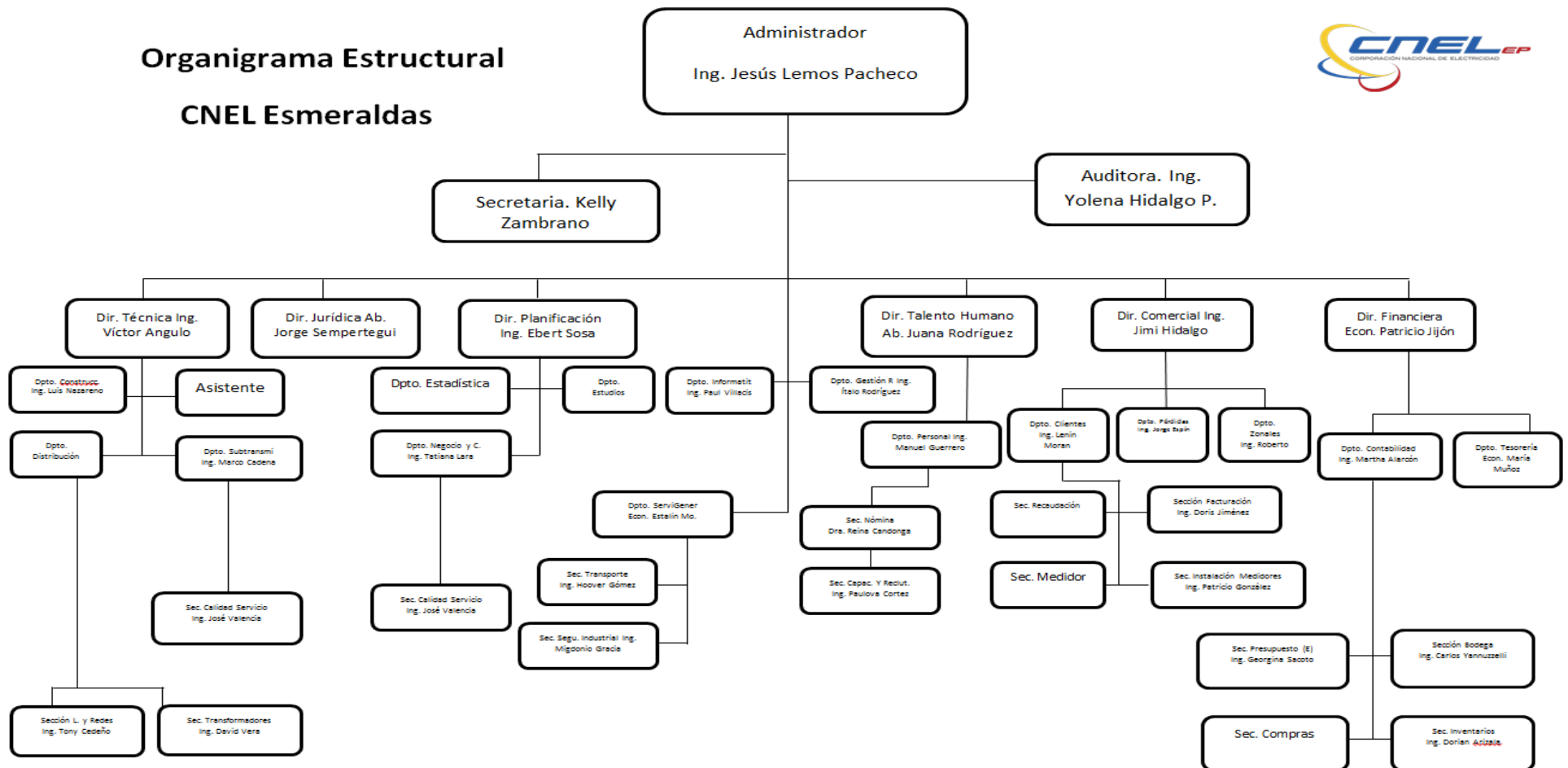
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



El organigrama representa de forma gráfica como se compone CNEL EP, de forma esquemática identifica los distintos **niveles de jerarquía** y la relación existente entre ellos. Por último está el Organigrama estructural de CNEL EP- Esmeraldas con los respectivos cargos y nombres del personal administrativo de la provincia.

Diseño de CNEL EP- Esmeraldas Figura 3

Organigrama Estructural CNEL Esmeraldas



En los organigramas identificados no se observa que la comunicación sea expuesta en su real dimensión, en la actualidad la comunicación es parte del Departamento de Talento Humano, se maneja desde éste más no cuenta con un espacio propio como tal.

2.4. Comunicación en CNEL EP- Esmeraldas

La comunicación organizacional no ha sido considerada en su real dimensión dentro de la estructura de la institución, tal y como se observó en el organigrama de CNEL esta trabaja bajo el amparo de la oficina de Talento Humano. Se ignora de ésta manera el papel preponderante que tiene la comunicación organizacional tanto a nivel interno, externo para apuntalar la visión y misión de la empresa.

La comunicación como proceso al interior de las organizaciones es una dinámica de decodificación de signos y señales, conformado por varias etapas que va desde la emisión hasta la comprensión de dicho mensaje, transmitido por un canal cuyo fin es otorgarle sentido a la realidad desde el punto de vista del receptor. Se procede entonces a identificar los canales internos y externos de comunicación utilizados por CNEL EP- Esmeraldas.

2.4.1. Canales internos de comunicación en CNEL EP- Esmeraldas

Dentro de CNEL EP- Esmeraldas cuentan con varios canales de comunicación internos que son:

Carteleras: Las carteleras de CNEL EP- Esmeraldas cuentan con información institucional, ésta es actualizada dos veces por semana, además se publican boletines con noticias de la actualidad de temas relevantes y también se anuncian temas sociales como son las fechas de los cumpleaños del mes.

Quipux: Es una herramienta de gestión de documentos desarrollado por la Subsecretaría de Tecnologías Informáticas del Gobierno Nacional. Dentro de la organización se utiliza dicha herramienta de comunicación para enviar documentos como son los boletines, memos, o algún tipo de informe y carta. El objetivo de la creación y utilización de este canal está enfocado con el tema medioambiental al momento de omitir el uso de hojas y disminuir el desperdicio de papel.

Zimbra (Correo Institucional): Un sistema informático colaborativo es una plataforma de software diseñada para ayudar a equipos de personas en una organización, ubicados en distintos lugares y que trabajan en forma simultánea, a alcanzar metas comunes. Es una plataforma de soporte al trabajo colaborativo de nivel empresarial basada en software libre, que ofrece servicios integrados de mensajería y colaboración. Zimbra utiliza las infraestructuras de comunicaciones disponibles hoy en día y provee acceso a correo electrónico, calendario, libreta de direcciones y mensajería. Es el correo institucional que los miembros de CNEL

EP-Esmeraldas utilizan para a través de este comunicarse a nivel interno y también con las demás unidades ubicadas en el Ecuador.

Reuniones: Es el acto y el resultado de reunir, agrupar o asociar. Se juntan de manera espontánea u organizada un grupo de personas por algún motivo específico y determinado. Las reuniones en CNEL EP- Esmeraldas se realizan de forma esporádicas, para tratar acerca de temas específicos por lo general se realiza un reunión al mes para informar los avances o eventualidades que se sucedan en la empresa.

Teléfono: El teléfono es un medio de comunicación inicialmente diseñado para la transmisión de voz y sonidos hasta lugares remotos mediante la electricidad. Se lo considera un medio formal por donde se hará llegar la información a los departamentos que conforman la unidad de análisis.

Cara a cara: Éste medio dentro de CNEL EP- Esmeraldas es un canal de comunicación informal que se utiliza a diario en los pasillos y oficinas de la empresa para compartir todo tipo de información.

2.4.2. Canales externos de comunicación en CNEL EP- Esmeraldas

Página web: Las páginas web por definición son documentos que pueden contener textos, imágenes, vídeos y, en resumen, contenidos digitales o aplicaciones que pueden ser visualizados por un usuario. CNEL EP tiene la página web en donde se pueden encontrar una variedad de opciones para que los usuarios hagan uso de estos. Tienen la parte de la transparencia donde se

encuentra su Historia, Misión, Visión, la opción ser Servicios, Novedades, Eventos, Organigramas, Informativo e incluso la parte de Contacto donde pueden tener un acceso directo con la empresa.

Teléfono: CNEL EP- Esmeraldas cuenta con líneas telefónicas donde las personas pueden recurrir para reportar cualquier tipo de eventualidad.

Cara a cara: La comunicación cara a cara que se presenta en CNEL EP- Esmeraldas está enfocada a lo que corresponde el departamento de Atención al cliente, porque son ellos quienes mantienen conexión con los usuarios.

CAPÍTULO III

En el tercer capítulo se encontrará la descripción de las herramientas utilizadas para la recolección de datos y posterior análisis, desde un enfoque cuanti-cualitativo. Se observará la auditoria de comunicación y el diseño del Plan Estratégico de Comunicación sugerido a la empresa que ha sido objeto de estudio del presente trabajo de investigación.

3.1. ENFOQUE METODOLÓGICO PARA RECOLECCIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS.

Los estudios con enfoque cuanti-cualitativo enriquecen la recolección de datos porque permitirá confrontar los números con las cualidades y de esta manera la conclusión cobra mayor contundencia al momento de integrarla al diseño del Plan. En el trabajo hemos utilizado la encuesta aplicada a una muestra de #160 personas calculadas mediante el portal Netquest.com que ofrece seguridad en el cálculo muestral.⁶

El diseño de la encuesta fue trabajado bajo un objetivo específico para el instrumento que permitió una codificación concisa de las preguntas. Se realizó un pre-test con el apoyo de varios de los colaboradores de CNEL EP-Esmeraldas y se corrigieron varias de las preguntas. Durante una semana se aplicaron las encuestas.

⁶ <http://www.netquest.com/es/panel/calidad-calculadora-muestras.html>

La observación fue realizada en varias visitas durante el último trimestre del 2014 y el primero del 2015. Fue una observación semi-estructurada que brindó la oportunidad de evidenciar el flujo de la comunicación interna y externa en la empresa. Las entrevistas fueron realizadas a: Lic. Tannia Coronel encargada del Departamento de Relaciones Públicas, Ing. Carlos Santos Coordinador Atención al Cliente y al Ing. Manolo Guerrero Jefe de Talento Humano de CNEL EP-Esmeraldas.

La entrevista a profundidad fue el instrumento cualitativo dio acceso a información profunda en relación con el tema de investigación. El cuestionario aplicado a los informantes claves está apegado al objetivo de este trabajo. Conforme advertimos al inicio de este capítulo la intención de manejar técnicas mixtas fue la de enriquecer los datos obtenidos y lograr una óptima Estrategia de Comunicación.

3.2. DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN PECO

Para la estructuración del Plan Estratégico de Comunicación se consideró información que ya ha sido registrada en el capítulo II, como Misión, Visión, Objetivos, entre otros elementos que son necesarios para el desarrollo puntual de este trabajo. Se parte de la auditoria de comunicación que empieza con el diagnóstico situacional, en cuyo apartado se confrontará el análisis cuanti-cualitativo de los datos recabados por los instrumentos aplicados (encuesta, sondeo y entrevista a profundidad).

3.3. PROCESO DEL PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN

ETAPA I: DIAGNÓSTICO

1.1. Datos de la Entidad

1.1.1. Logotipo



1.1.2. Misión, Visión, Objetivos, Valores y Políticas de la Entidad

Tras revisar el portal de CNEP EP se descubre que para el cumplimiento de su razón de ser, la Empresa Eléctrica Pública Estratégica Corporación Nacional de Electricidad, CNEP EP, adopta; con criterios empresariales, técnicos, económicos, sociales y ambientales, la modalidad de gestión por procesos, mediante la cual promueve una organización sistematizada, con una división del trabajo desconcentrada, que le permita generar productos y servicios eficientes, brindarlos con calidad y calidez, de modo que satisfaga las necesidades de la comunidad, promueva la excelencia y el mejoramiento continuo. Es una empresa que cumple una misión y visión enfocada en el desarrollo de la comunidad:

Misión: Brindar el servicio público de distribución y comercialización de energía eléctrica para generar bienestar a nuestros consumidores y contribuir al desarrollo del país, con talento humano comprometido, tecnología de punta, innovación y respeto al ambiente.

Visión: Al 2017 ser una empresa líder en la prestación del servicio eléctrico en el Ecuador, reconocida por su calidad, cobertura y eficiencia. (Empresa Eléctrica Pública Estratégica Corporación Nacional de Electricidad, 2015)

Con el objetivo común de brindar servicio de calidad para satisfacer el confort y desarrollo de los clientes y proyectándose a futuro con una visión enfocada a contribuir el buen vivir de los ciudadanos, es que la Empresa Eléctrica Pública Estratégica Corporación Nacional de Electricidad, CNEL EP dentro de su Planeación Estratégica, establece los objetivos y los valores corporativos.

Los que se plantean en CNEL EP- Esmeraldas son:

- Incrementar la cobertura del servicio eléctrico.
- Incrementar la calidad de servicio y el nivel de satisfacción del cliente.
- Incrementar la recaudación
- Reducir las pérdidas de energía.
- Incrementar la eficiencia energética.
- Incrementar la cultura de innovación y gestión del conocimiento.
- Incrementar el cumplimiento de los compromisos de responsabilidad social empresarial.
- Incrementar la eficiencia institucional
- Incrementar el desarrollo del Talento Humano.
- Incrementar el uso eficiente del presupuesto. (Empresa Eléctrica Pública Estratégica Corporación Nacional de Electricidad, 2015)

Los valores corporativos por su parte son *“elementos de la cultura empresarial, propios de cada compañía, dadas sus características competitivas, las condiciones de su entorno, su competencia y la expectativa de los clientes y*

propietarios” (Mejía, S/f, pág. 1) propios que orientan el accionar de CNEL EP-

Esmeraldas y son los siguientes:

- Integridad: Proceder y actuar con coherencia entre lo que se piensa, se siente, se dice y se hace, cultivando la honestidad y el respeto a la verdad.
- Transparencia: Acción que permite que las personas y las organizaciones se comporten de forma clara, precisa y veraz, a fin de que la ciudadanía ejerza sus derechos y obligaciones, principalmente la contraloría social.
- Calidez: Formas de expresión y comportamiento de amabilidad, cordialidad, solidaridad y cortesía en la atención y el servicio hacia los demás, respetando sus diferencias y aceptando su diversidad.
- Solidaridad: Acto de interesarse y responder a las necesidades de los demás.
- Colaboración: Actitud de cooperación que permite juntar esfuerzos, conocimientos y experiencias para alcanzar los objetivos comunes.
- Efectividad: Lograr resultados con calidad a partir del cumplimiento eficiente y eficaz de los objetivos y metas propuestas en su ámbito laboral.
- Respeto: Reconocimiento y consideración a cada persona como ser único/a, con intereses y necesidades particulares.
- Responsabilidad: Cumplimiento de las tareas encomendadas de manera oportuna en el tiempo establecido, con empeño y afán, mediante la toma de decisiones de manera consciente, garantizando el bien común y sujetas a los procesos institucionales.
- Lealtad: Confianza y defensa de los valores, principios y objetivos de la entidad, garantizando los derechos individuales y colectivos. (2015)

Las Políticas Corporativas: CNEL EP en su Planeación Estratégica 2015 – 2017

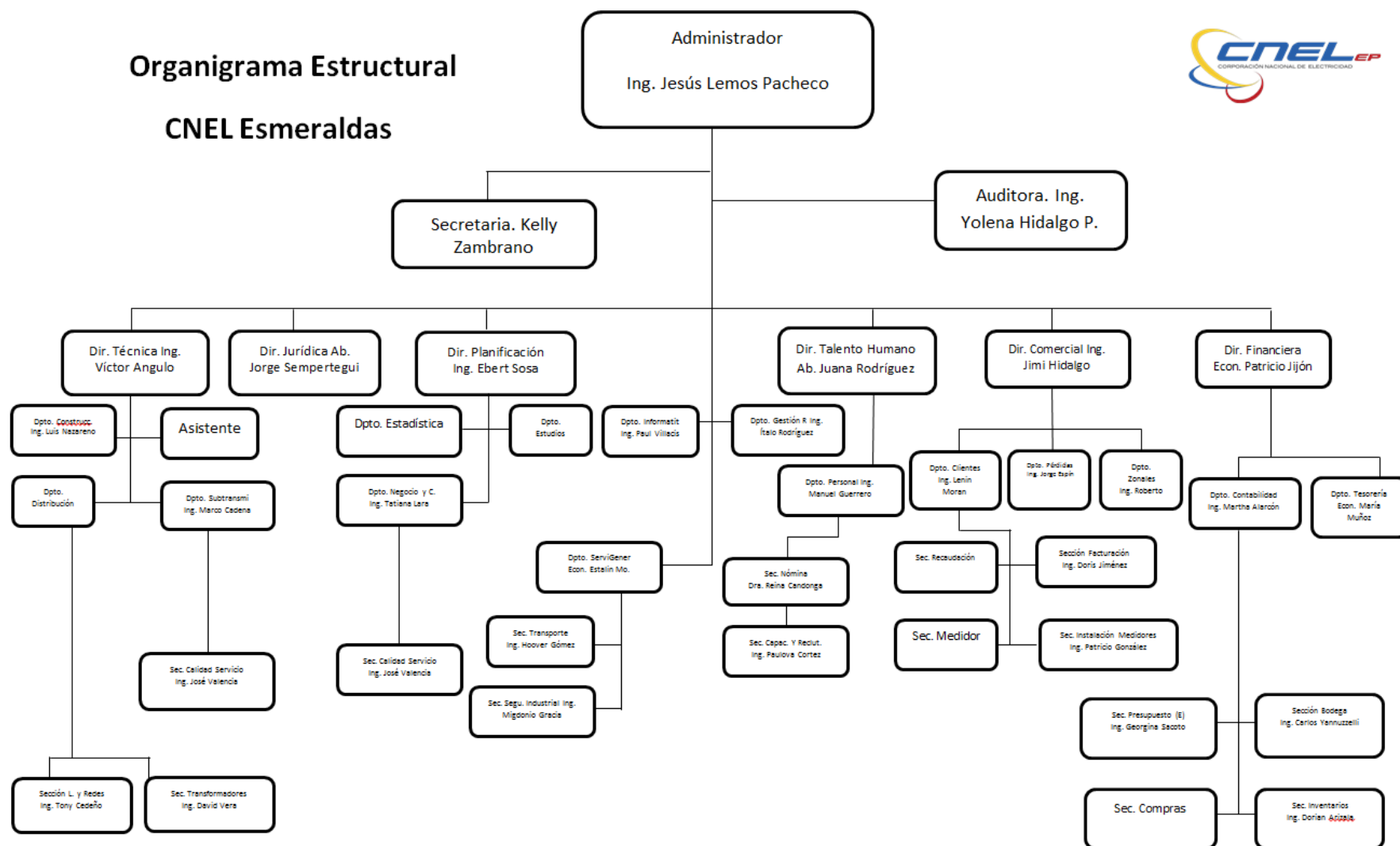
define como políticas corporativas que encaminan su gestión, las siguientes:

- Expandir, operar y mantener el sistema de distribución con calidad.
- Promover el consumo eficiente de energía eléctrica y la cultura de pago del servicio.
- Contribuir con la responsabilidad social y ambiental.
- Optimizar los costos fijos y variables.
- Fomentar el hábito de la planificación dentro de la Corporación.
- Aumentar la recaudación sobre la base de una facturación y gestión de cobro óptimas.
- Homologar y optimizar procesos y procedimientos. (2015, pág. 5)

1.1.3. Identificación de los públicos INTERNOS



Organigrama Estructural CNELEP Esmeraldas



1.1.4. Pregunta de Investigación del diagnóstico

¿Cuál es el estado actual de la comunicación interna en la empresa CNEL EP-Esmeraldas, cómo incide en la parte interna de la institución y cómo se puede revertir este estado a través del diseño de un Plan Estratégico?

1.1.5. Objetivos de la Auditoría

Tómese en cuenta que los objetivos para cumplir con el análisis situacional de la empresa difieren de los objetivos del diseño del Plan, esto se debe a que son dos momentos independientes del proceso.

OBJETIVO GENERAL

Determinar las falencias o debilidades y el adecuado uso de las herramientas internas de comunicación que utiliza CNEL EP-Esmeraldas

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- A través de encuestas internas se identificarán los canales de comunicación que se manejan en CNEL EP- Esmeraldas y si estos son eficaces y fluidos.
- Entrevistas a profundidad a servidores de CNEL EP-Esmeraldas enfocadas al tema de la comunicación y los canales internos.
- A través un sondeo al público externo se identificarán los canales que más utilizan para acceder a CNEL EP- Esmeraldas.

1.1.6. Diseño Metodológico

Para poder realizar la investigación se ha establecido los enfoques y las técnicas a utilizar, de forma que éstas se puedan alinear directamente con los objetivos planteados.

Enfoque: El diagnóstico se basa en el enfoque cuantitativo y cualitativo, se realizarán encuestas, entrevistas, observación no participante y recopilación de datos con los públicos objetivos de la empresa para conocer los canales de comunicación que existen y que utilizan, para determinar el clima laboral.

TÉCNICA: Recopilación de datos y documentos

MÉTODO: Histórico

ENFOQUE: Cualitativo

Se obtendrán datos e información relevante sobre CNEL EP- Esmeraldas que sirva de apoyo y sustento para la realización de las futuras estrategias y la implementación del Plan Estratégico de Comunicación.

TÉCNICA: Observación No Participante

MÉTODO: Etnográfico

ENFOQUE: Cualitativo

Al momento de ingresar a las instalaciones de CNEL-Esmeraldas se pudo ejecutar la investigación simplemente con la observación no participante sin que empleados ni directivos sepan que se está analizando su comportamiento, se estableció un cronograma de visitas a la empresa, tres veces por semana: lo

lunes, martes y jueves, esto permitió analizar el desenvolvimiento del personal, la comunicación que existe entre los departamentos y cómo es el clima laboral. Éste tipo de observación sirve para obtener datos más objetivos de la empresa.

TÉCNICA: Entrevistas

ENFOQUE: Cualitativo

Entrevistas a profundidad direccionadas a miembros de CNEL, Lic. Tannia Coronel Jefa de Departamento de Relaciones Públicas, Ing. Carlos Santos Coordinador Atención al Cliente y al Ing. Manolo Guerrero Jefe de Talento Humano.

TÉCNICA: Encuestas

ENFOQUE: Cuantitativo

Se realizaran encuestas a 160 empleados ubicados en la Zona Esmeraldas. Es una sola encuesta con un tema enfocado a los canales de comunicación en la CNEL EP- Esmeraldas, con una serie de preguntas cerradas y de opción múltiple.

TÉCNICA: Sondeo

ENFOQUE: Cuantitativo

Se calculó la muestra a través del “muestreo por conveniencia” que se caracteriza por un esfuerzo deliberado de obtener muestras representativas es una técnica no probabilística donde los sujetos son seleccionados dada la conveniente accesibilidad y proximidad de los sujetos para el investigador. Se realizaron 200 encuestas a los ciudadanos esmeraldeños para tener una referencia acerca de

cuál es el canal que ellos utilizan para solucionar los problemas que se les presenten referente a la energía eléctrica.

1.2. Aplicación del diagnóstico

1.2.1. Interpretación de resultados

DESCRIPCIÓN DE LA POBLACIÓN

Se tomó como muestra de investigación al personal de la empresa de la Zona Esmeraldas, central Santas Vainas, Mejía, Parada 10 y San Rafael porque en éstas se encuentra la mayor densidad poblacional. Es factible la realización de las encuestas porque se encuentran ubicadas en sitios estratégicos y fácil acceso.

Los segmentos en la empresa se los va agrupar género, en masculino y femenino y por responsabilidades de mando. Lo que corresponde en Administración, Direcciones y Departamentos.

CÁLCULO DE MUESTRA

La presente investigación fue aplicada con el universo de los servidores de CNEL EP, Zona Esmeraldas. Para cumplir con los objetivos de la investigación se procede de la siguiente manera:

- Identificar universo: El departamento de Relaciones Publicas entregó la base de datos de los empleados de CNEL EP- Esmeraldas, son 272 en total, repartidos en 6 Direcciones y 16 Departamentos. Este es el universo base para el cálculo de la muestra.
- Establecer la muestra: Con este dato se procede al cálculo, el mismo que se lo realiza en el portal de NETQUEST, sitio especializado en investigación cuantitativa. Identificado el universo (272), con un margen de error del 5%, nivel de confianza del 95%, y el 50% de heterogeneidad, se obtiene que la muestra sea de **160**.

RESULTADOS

OBSERVACIÓN NO PARTICIPANTE

- El uso adecuado de los canales de comunicación en la empresa permite agilizar los trámites, siendo eficaces y esto hace que se brinde un servicio de calidad.
- Departamento de Atención al Cliente hizo una observación acerca del Quipux, se manifiesta que son varias veces las que el portal no funciona, lo que retrasa muchas veces el trabajo y los trámites requerentes.
- La cartelera es uno de los canales de comunicación al que tienen acceso todos los empleados de la empresa por lo que ésta se actualiza tres veces por semana con contenidos relevantes y de interés común.
- Falta de cultura organizacional, no cuentan con una difusión por toda la empresa de lo que es la visión y la misión.

- Dentro del organigrama no se reconoce a la comunicación como parte esencial de éste, el Departamento de Relaciones Publicas no es tomado en cuenta en el gráfico.

ENCUESTA

DISEÑO

Una vez identificado el objetivo de la encuesta, se procede a redactar catorce preguntas que son socializadas con el director de tesis, se hizo un pre-análisis por lo que se encuestó a 5 miembros de la empresa para la validación del test. Se procedió hacer una rectificación de las preguntas, motivo de que no se entendieron con claridad las primeras preguntas planteadas. Realizadas las rectificaciones del caso se genera el instrumento definitivo que se llevó a cabo su ejecución el 9 de marzo en las instalaciones de la empresa CNEL EP, Zona Esmeraldas.

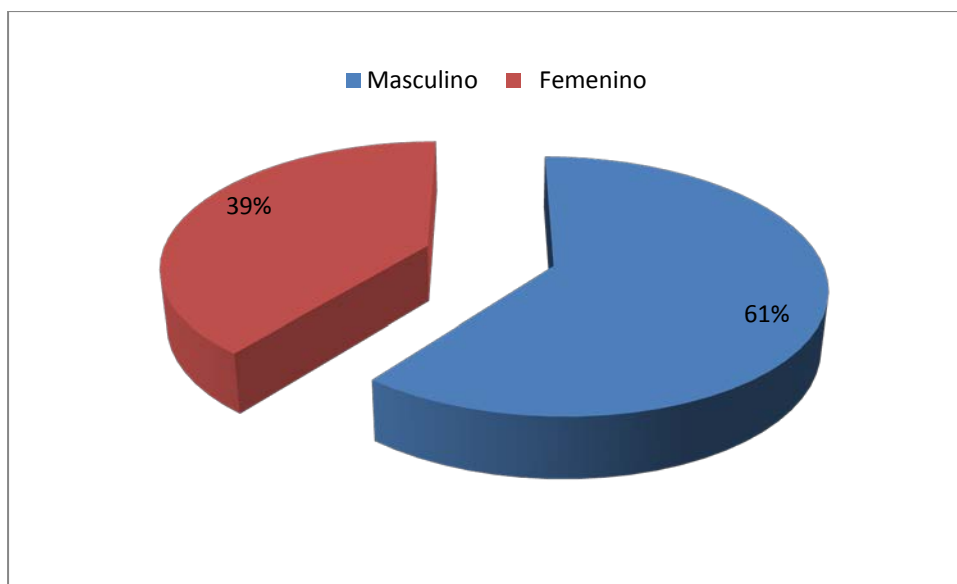
INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS DE LA ENCUESTA

Mediante esta investigación se describió, se registró la lectura e interpretación de los resultados, se logró obtener los diferentes porcentajes que se presentan frente a las preguntas que se realizaron, para identificar los canales de comunicación internos que se manejan en CNEL EP- Esmeraldas y si estos son eficaces y fluidos.

1. Género

Masculino #97

Femenino #63



El total de los encuestados fueron 160 personas divididas en género masculino y femenino, con una respuesta de un 61% que corresponde al sexo masculino frente a un 39% del sexo femenino. Se puede evidenciar que predominan el género masculino en la empresa CNEL EP- Esmeraldas.

2. Califique la comunicación con su inmediato superior

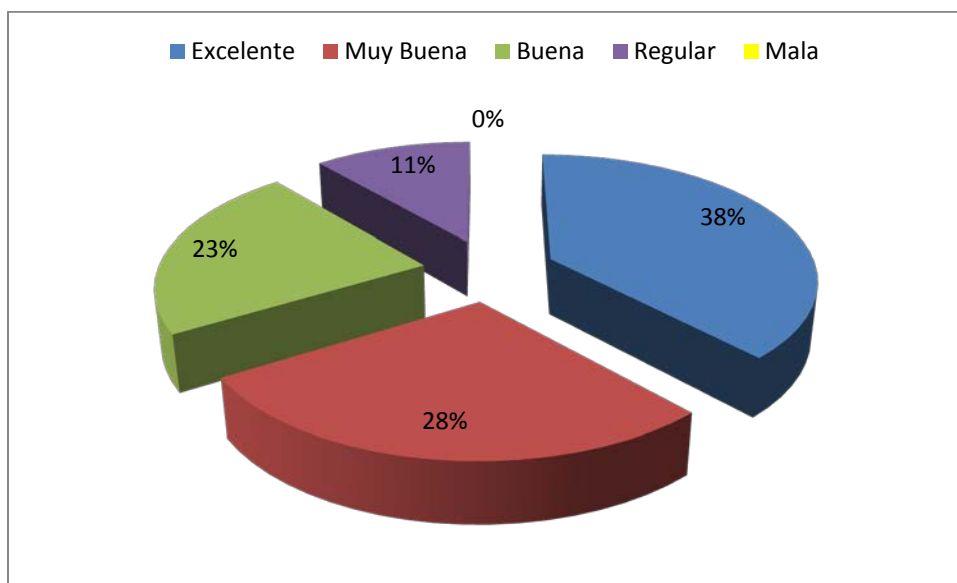
Excelente #61

Muy Buena #45

Buena #36

Regular #18

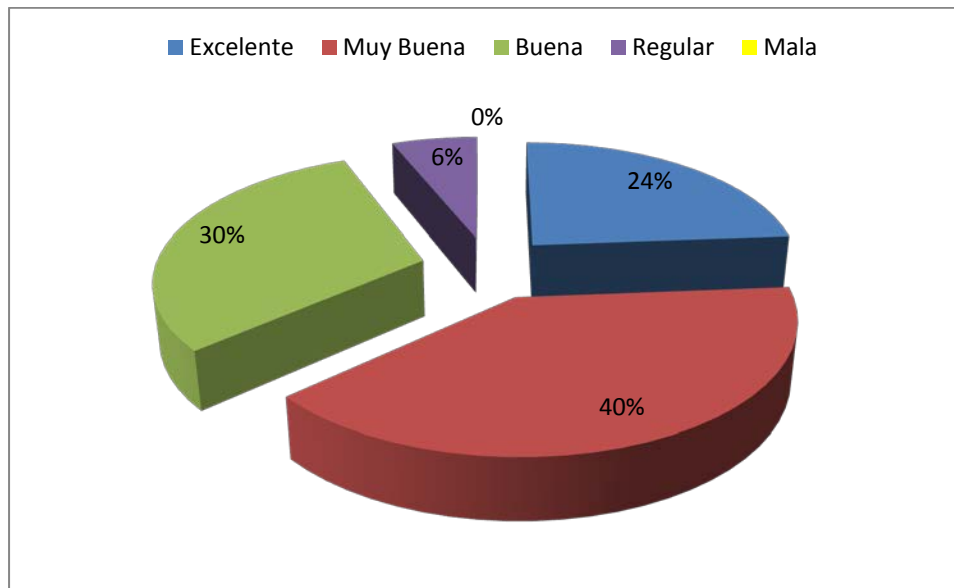
Mala #0



La división de porcentajes ante esta pregunta es evidente, ya que no se define una mala relación hacia el inmediato superior sino que se reparte los porcentajes, ubicando la Excelencia en un primer lugar con un 38%, le sigue la opción Muy Buena con un 28%, Buena un 23%, Regular en un 11% y un 0% a lo que es una Mala relación. Lo que significa que se mantiene una buena relación con los inmediatos superiores en la empresa.

3. ¿Cómo calificaría la relación con sus compañeros?

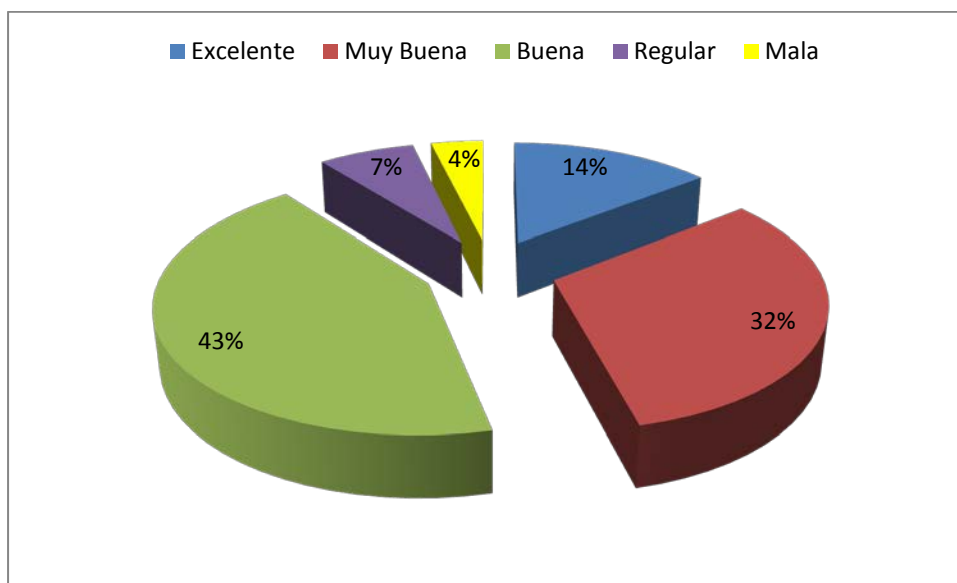
Excelente #39 Muy Buena #65 Buena #50 Regular #10 Mala #0



En el gráfico se observa que el 40% de los encuestados califica la relación entre compañeros como Muy buena, el 30% como Buena, el 24% como Excelente, el 6% la considera como Regular y nuevamente se ve un 0% en la opción de Mala.

4. ¿Qué opinión tiene usted acerca del ambiente de trabajo en CNEL EP-Esmeraldas?

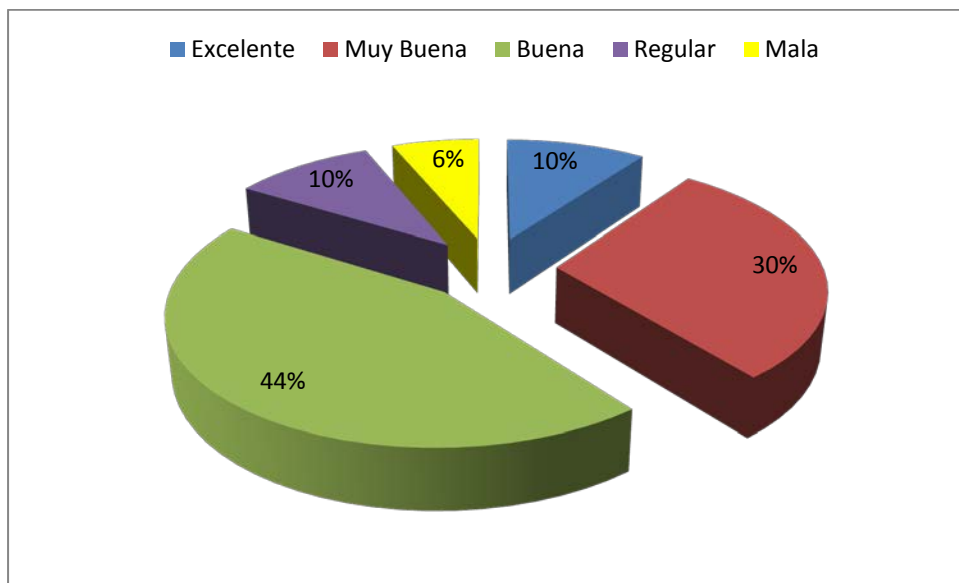
Excelente #23 Muy Buena #51 Buena #69 Regular #11 Mala #6



De acuerdo a los resultados obtenidos sobre el ambiente de trabajo en CNEP-EP-Esmeraldas el 43% lo considera como Bueno, el 32% manifiesta que es Muy Bueno, el 14% lo ubica en Excelente, el 7% se ubica en un Regular y el 4% califica como Malo. A pesar de existir una mayoría en lo que respecta al Buen clima laboral, no se puede ignorar a la minoría que es un 4% quienes no están satisfechos con el ambiente que se presenta en la empresa, en esta pregunta los porcentajes se reparten.

5. Califique las formas de comunicar de la empresa

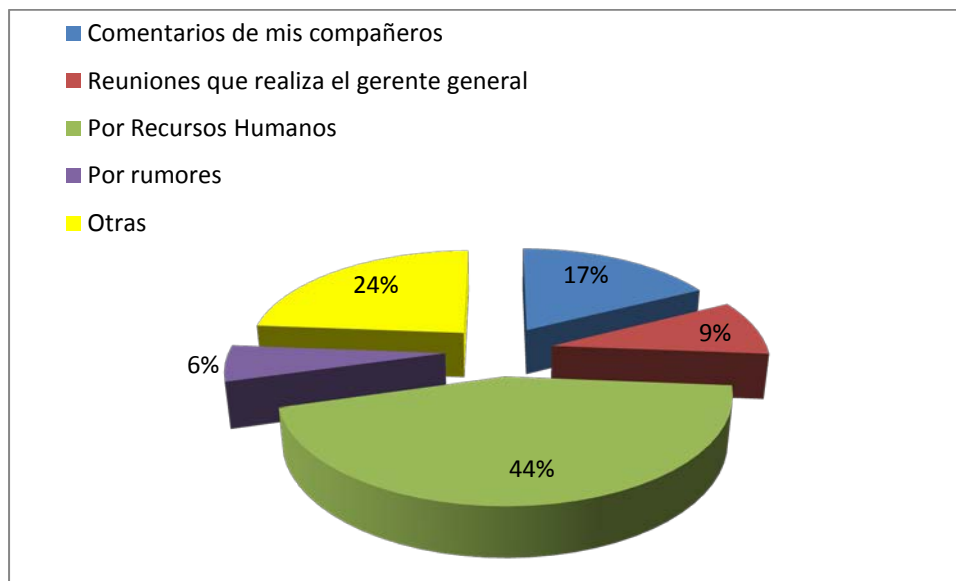
Excelente #16 Muy Buena #47 Buena #71 Regular #16 Mala #10



El gráfico nos demuestra que la mayoría se encuentra más o menos satisfecha en las formas de comunicar de la empresa ya que consideran que es Buena con un 44%, un 30% manifestó que es Muy Buena, 10% que es Excelente, 10% que es Regular y nuevamente se puede observar una parte que considera la opción Mala con un 6%, se ubica como una minoría nuevamente pero se mantiene la parte insatisfecha.

6. ¿Cómo se entera de los acontecimientos o novedades que se producen en la empresa?

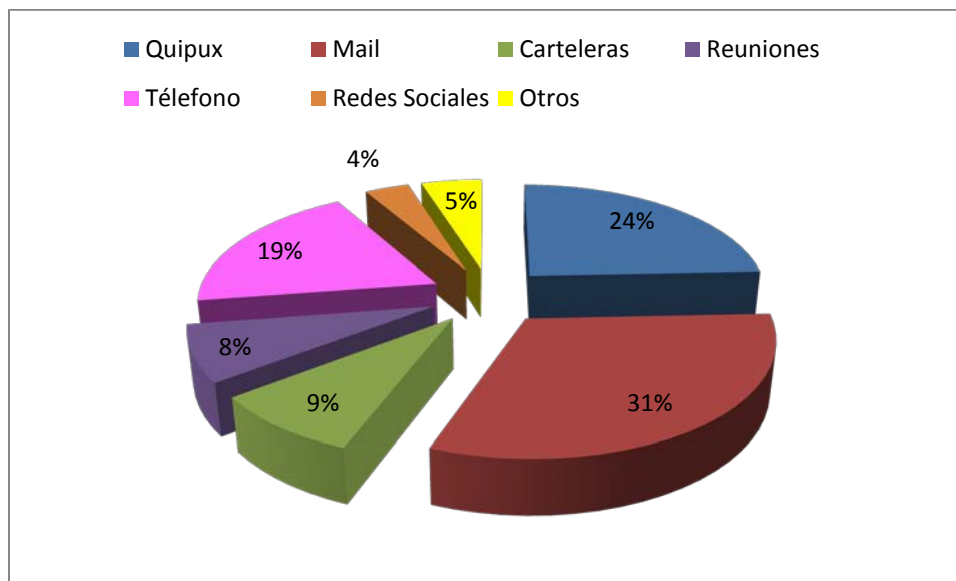
Comentarios de mis compañeros # 28 Reuniones Gerente general # 14
 Recursos Humanos # 71 Por Rumores # 9 Otras # 38



De acuerdo a los resultados obtenidos un 44% manifiesta que es a través de Recursos Humanos se enteran de los acontecimientos o novedades que se producen en la empresa, 24% mencionan otras opciones en su mayoría el Correo Institucional (Zimbra) y las carteleras, un 17% asevera que es por los compañeros, 9% por Reuniones que organiza el gerente general y se observa en el gráfico que el 6% menciona a los Rumores, lo que puede ocasionar un ruido y una desinformación.

7. ¿Qué canal de comunicación utiliza más? Puede seleccionar de 1 a 3 canales.

(Quipux) #55	Mail #71	Carteleras #20	Reuniones #18
Teléfono #43	Redes Sociales #8	Otras especifique cuáles #11	



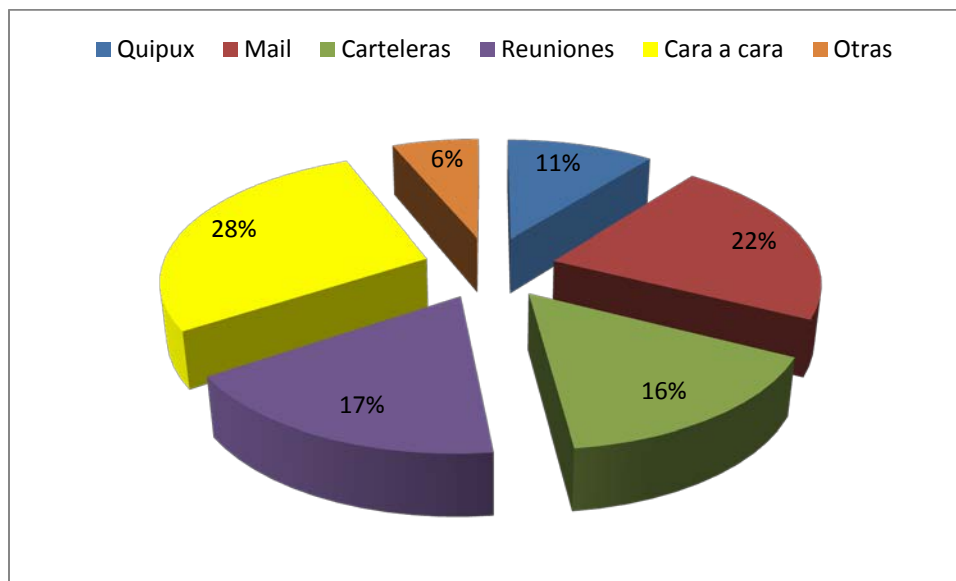
En base a la información obtenida de las encuestas en cuanto a los canales de comunicación que más utiliza, un 31% asegura utilizar el Mail Institucional (Zimbra), 24% el Quipux, 19% recurren al Teléfono, 9% deciden informarse a través de la Cartelera, 8% mencionan a las Reuniones, 5% citan otros medios de comunicación como la informal porque prefieren la interacción y un 4% por Redes Sociales.

8. ¿Por qué medios le gustaría recibir más información?

(Quipux) #17 Mail #35
Reuniones de área #28

Cartelera #25
Otras especifique #10

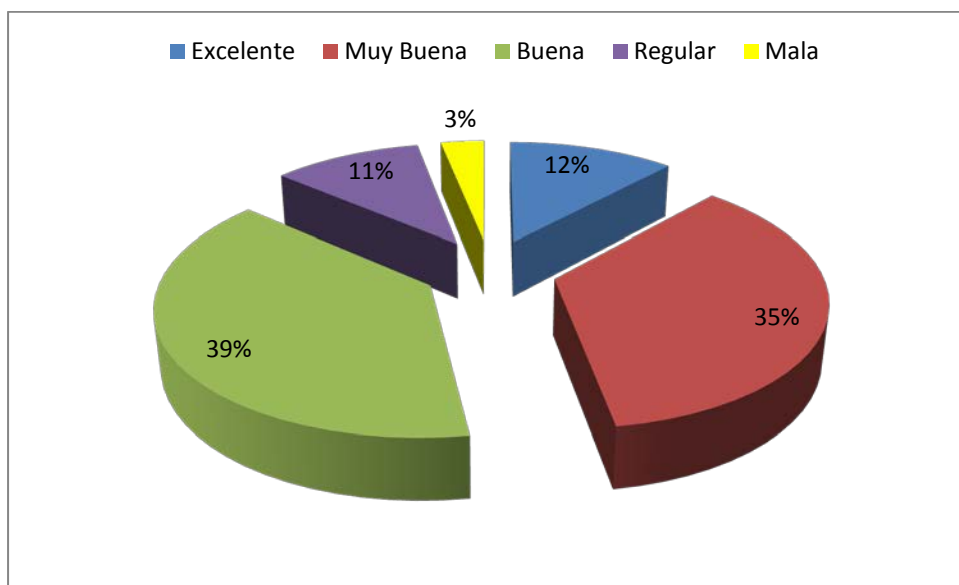
Cara a cara #45



De acuerdo a los resultados obtenidos se observa una variación de porcentajes repartidos entre los medios de comunicación que preferirían por donde recibir información, un 28% menciona el Cara a cara ya que consideran como la anterior pregunta la interacción una de las mejores formas de comunicar, un 22% mantiene en la comunicación formal a través del Mail Institucional, el 17% por Reuniones, 16% por las Carteleras, 11% mediante el Quipux y el 6% menciona otras opciones como las Video Conferencias o Whatsapp.

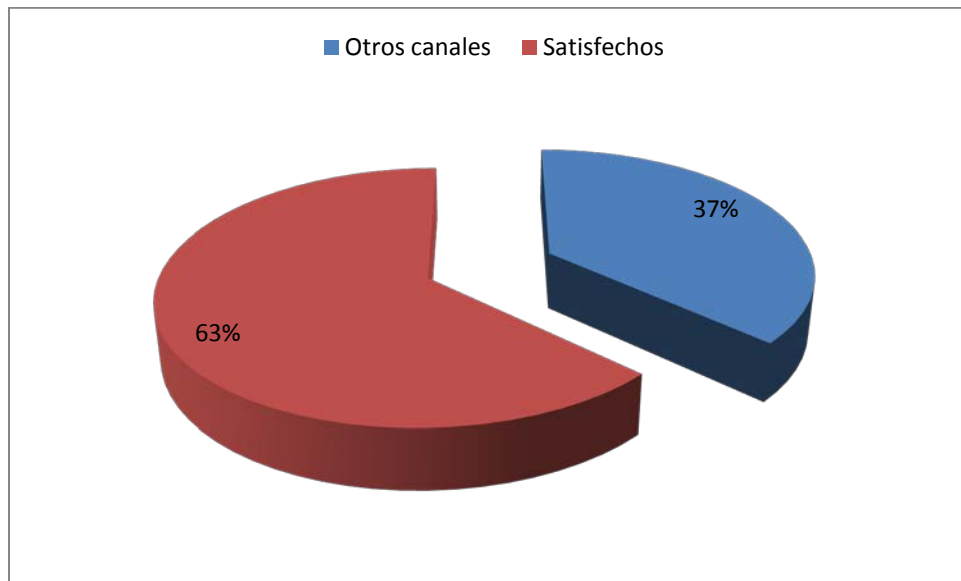
9. Califique los medios de comunicación internos que se utilizan en CNEL (Zimbra, Carteleras, Quipux)

Excelente #19 Muy Buena # 57 Buena #62 Regular #17 Mala #5



Conforme a las respuestas que dieron los encuestados se obtuvo que el 39% califica a los medios internos de comunicación como Buenos, un 35% como Muy Buenos, el 12% como Excelentes, 11% como Regular y un 3% los considera Malos.

10. Cite otro canal de comunicación que crea usted que sería de beneficio para mejorar la comunicación interna.



En el gráfico se utilizó la palabra satisfechos ya que el 63% consideró que los canales existentes son suficientes y permiten que haya una buena comunicación entre compañeros y todas las áreas. Frente a éstos existe un 37% que propone se pueden implementar nuevos canales de tipo formal tanto como informal como son Whatsapp, Video conferencias, hacer uso de Alto parlantes para que se incremente más la interacción.

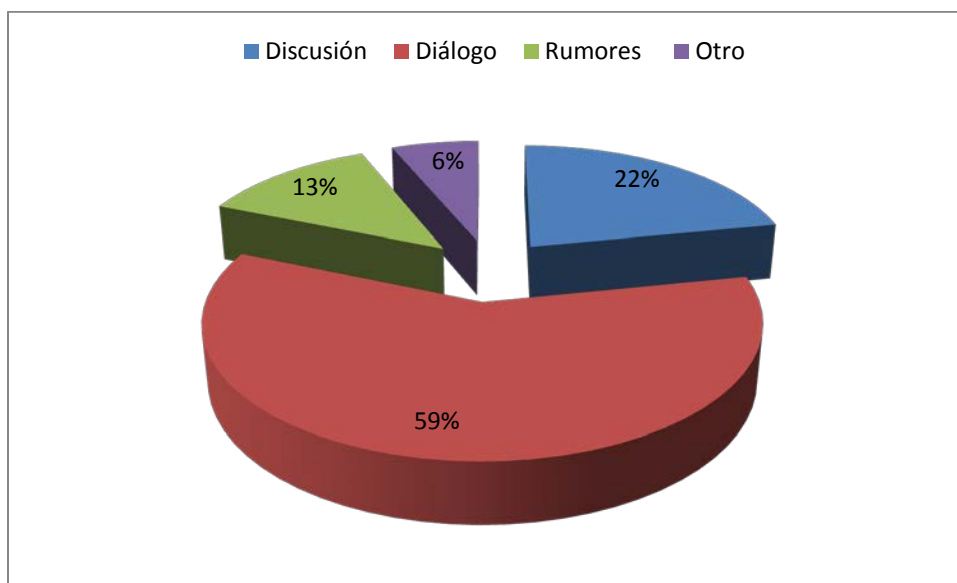
11.¿Cómo superan los problemas de comunicación en CNEL EP-Esmeraldas? A través de:

Discusión #35

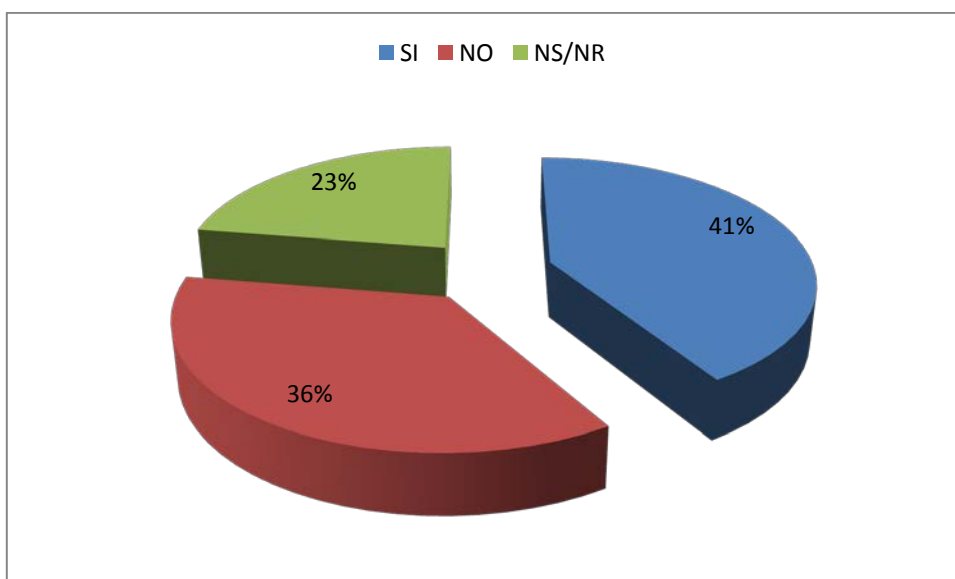
Diálogo #95

Rumores #20

Otro #10



12. Cree usted que es necesario que CNEL diseñe una estrategia de comunicación comunicarse para mejorar el flujo de información. Si o no ¿por qué?



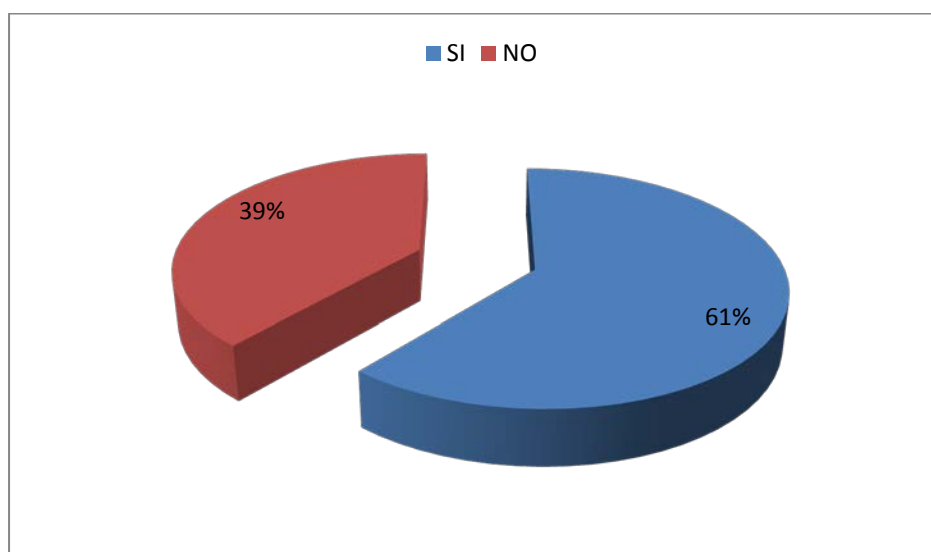
En un 41% los trabajadores de la empresa manifestaron que Si es necesario crear una nueva estrategia de comunicación para mejorar los flujos y tener una información al alcance de todos, proponen implementar más capacitaciones al personal así como también darle una extensión más amplia a la señal del internet porque no tiene un alcance total en la empresa y no todos tienen acceso a este beneficio. Un 36% consideró que no era necesario y un 23% fue indiferente ante la interrogante y prefirió no responder.

CONOCIMIENTOS GENERALES

13. ¿Conoce usted la misión de CNEL EP-Esmeraldas?

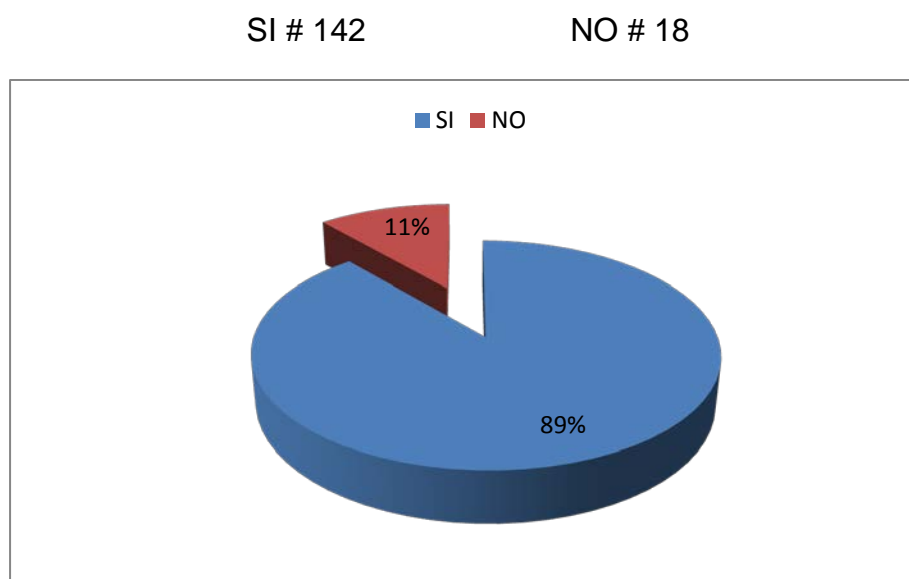
SI # 98

NO # 62



En Un 61% de la empresa lo que quiere decir en su mayoría, No conocen la misión de la empresa significa que no hay una buena difusión de ésta y no se tiene una óptima cultura organizacional por otro lado un 39% dice Si conocerla.

14. ¿Conoce usted los directivos de CNEL EP-Esmeraldas?



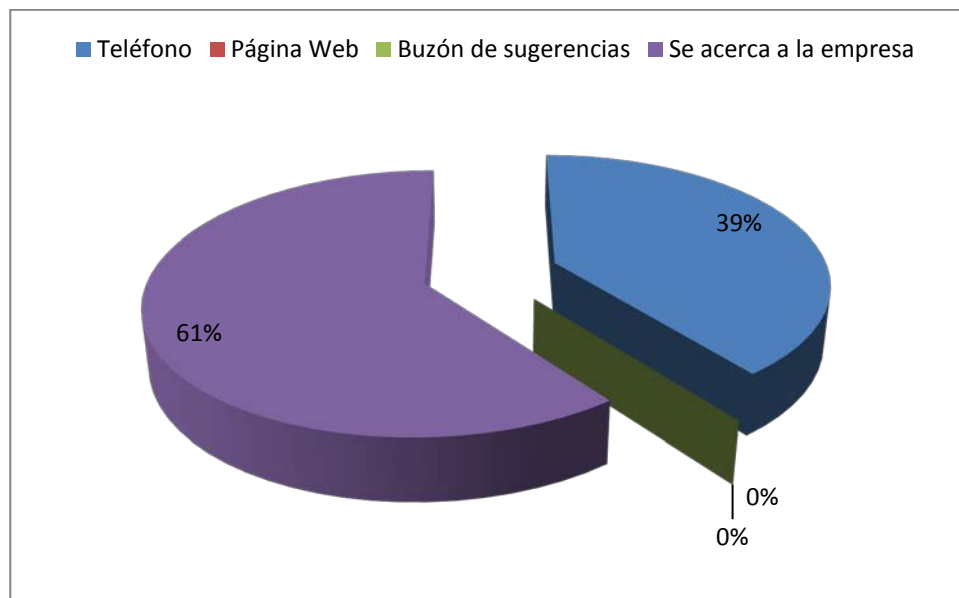
Se observa que el 89% de los empleados se conocen entre todos, así mismo a los directivos, un 11% dice no conocerlos.

SONDEO

El objetivo de realizar un sondeo de opinión a la población es para tener una idea una referencia acerca de cuál es el canal que utilizan para solucionar los problemas que se les presenten referente a la energía eléctrica y la eficacia de éste. Utilizando el muestreo por conveniencia que es: *un diseño en el que se seleccionan aquellos sujetos más fácilmente accesibles, que en ocasiones pueden ser voluntarios* (Robledo Marín, 2005) se plantearon 2 preguntas cerradas y se escogieron 200 ciudadanos al azar porque se maneja desde un enfoque netamente cuantitativo, bajo los canales ya existentes se mide la eficacia de éstos y la calidad de servicio que reciben.

1. ¿Cuándo usted tiene algún inconveniente con la luz eléctrica, cómo comunica su inconformidad con CNEL EP- Esmeraldas?

- Por teléfono # 79
- Página Web # 0
- Buzón de sugerencias #0
- Se acerca a la empresa # 121

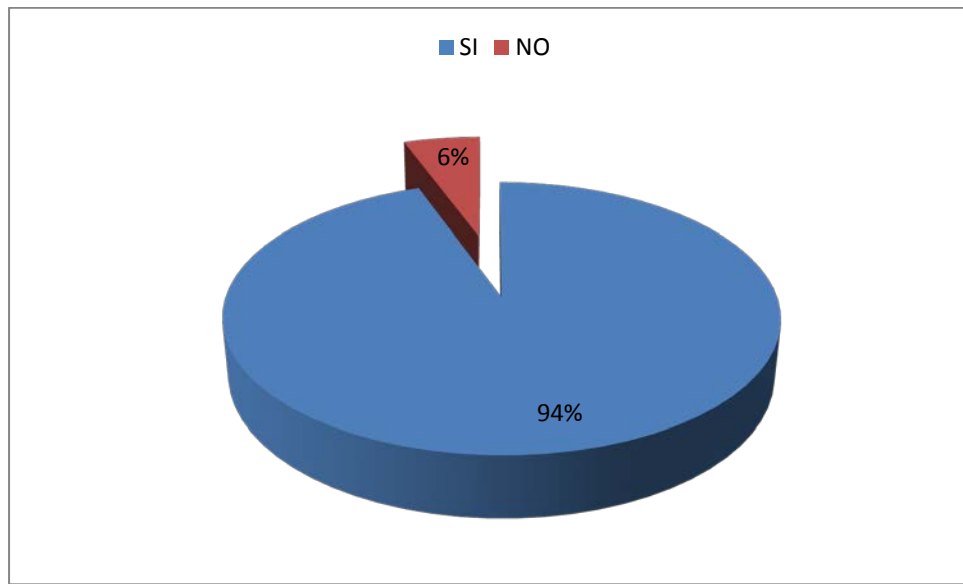


Con un 61% deja claro la ciudadanía que cuando tienen un inconveniente con la energía eléctrica prefieren Acercarse a la empresa por ser una ciudad pequeña Esmeraldas las distancias son cortas y esto que para solucionar cualquier tipo de inquietud que se les presente prefieren ir personalmente a encargarse de esto. El 39% escogieron el teléfono y aseguraron que así consiguen resolver sus problemas. Se observa que la Página Web a pesar de contar con la opción de Sistema de Reclamos (SAR) nadie lo consideró como un canal de solución, y referente al Buzón de Sugerencias manifestaron que sirve para presentar sugerencias como se indica más no como una búsqueda de solución.

2. ¿Es solucionado con inmediatez su problema?

SI ☐ # 189

NO ☐ #11



El 94% de los encuestados que se encuentran conformes y satisfechos con que el servicio prestado por parte de los empleados de CNEL EP-Esmeraldas, los canales que escogen al momento de buscar solución son eficaces y los problemas se resuelven con inmediatez. Por otro lado una minoría de un 6% está inconforme.

ENTREVISTA INTERNA- CANALES DE COMUNICACIÓN⁷

Las entrevistas a profundidad se realizaron al Lic. Manolo Guerrero- Departamento Talento Humano, Lic. Tannia Coronel- Departamento de Relaciones Públicas, Ing. Carlos Santos Coordinador Atención al Cliente.

Anteriormente el canal formal con el que contaba lo que era la Empresa Eléctrica Esmeraldas era el Sistema de computación en red, pero no había una coordinación directamente desde matriz para que toda la corporación se mantuviese conectada, es por esto que deciden crear nuevos canales de comunicación para que toda la corporación se integre a un programa que sea implementado en cada una de las unidades y los relacionadores públicos tengan acceso al programa para que puedan difundir cualquier disposición que sea tanto interna como externa.

Una vez que se implementa este nuevo sistema para poder contactar a todos los servidores a nivel nacional es que se van mejorando los procesos comunicacionales “se ha canalizado ese aspecto y estamos enlazados con los demás relacionadores públicos de las unidades de negocios, de tal forma que tienen contacto directo con matriz para poder coordinar las disposiciones que se imparten además de socializar temas como comunicación social y demás” (Guerrero, 2014).

⁷ Revisar en Anexo las entrevistas completas.

Los procesos comunicativos en ese entonces se llevaban a cabo por parte de periodistas profesionales que manejaban el tema de la comunicación “el primer encargado del departamento era un Periodista empírico que se formó mediante cursos mas no era un profesional especializado en la materia” (Guerrero, 2014) no se contaba entonces con un Comunicador por lo que anteriormente no se tenía una idea clara del papel que debía cumplir este y su importancia dentro de la organización.

Al ser la comunicación un elemento fundamental dentro de un equipo, grupo, sociedad, organización, el Comunicador Social entra a ser igualmente un factor indispensable para que el ambiente en cualquier forma de organización sea más ameno y productivo, donde pueda existir una relación entre las personas externas como internas de dicha empresa, produciendo un crecimiento de la misma que es la perspectiva de toda empresa.

Bajo esta perspectiva se suma al personal de CNEL EP- Esmeraldas la Lic. Tannia Coronel quien es experta en la materia y se encarga de manejar el tema de la comunicación en la intuición también se incorpora en la empresa el Departamento de Relaciones Públicas. La interrogante entonces que nos planteamos es ¿Cómo se maneja actualmente la comunicación interna? Si se dice que anteriormente utilizaban el sistema en red pero que no estaban todas las matrices alineadas ¿cuál es el manejo actual de la comunicación y cuáles son los canales que utilizan?

“Actualmente todos los relacionistas públicos cumplen políticas comunicacionales que envían la dirección de comunicación de matriz de CNEL, es una sola lineación para las once unidades a nivel nacional la cual cuenta cada uno con un Relacionador Público” (Coronel, 2014) Los canales que manejan internamente la comunicación son el Zimbra que es el correo electrónico corporativo y el Quipux que es un sistema a nivel nacional que lo implementó la Secretaria Nacional de la Gestión Pública. Por estos dos canales se envían todo lo que son comunicados, memos y así colaboran con lo que es el tema Medio-Ambiental ahorrando el material impreso y el mal uso del papel.

Entonces podemos concluir que un Comunicador Social dentro de una empresa sería un agente primordial el cual debe tener un conocimiento en comunicación corporativa para así poder interpretar todos los actos en relación al sector financiero, además de tener destreza en la utilización de las nuevas tecnologías de la información.

1.3. Pronóstico

1.3.1. Identificación de los focos de atención

Se determina que el foco de atención encontrado es el público interno de CNEL EP- Esmeraldas, los trabajadores de la Zona Esmeraldas distribuidos en cuatro agencias: Santas Vainas, Mejía Parada 10 y San Rafael.

Público Interno

Los canales de comunicación que existen en la empresa son variados, éstos abarcan desde los formales hasta los informales. Cuando hablamos de formales estamos refiriéndonos principalmente del canal establecido por el estado denominado Quipux que es un servicio web que la Subsecretaría de Tecnologías de Información de la Secretaría Nacional de la Administración Pública, pone a disposición de entidades o instituciones públicas y permite el registro, control, circulación y organización de los documentos digitales y/o físicos que se envían y reciben en una Institución.

El manejo de los canales de comunicación influye en lo que respecta al clima laboral porque si no se tiene información fluida y comunicación entre los miembros que conforman la empresa, esto podría afectar el rendimiento de los trabajadores y lo que es la producción. Se propone fortalecer y mejorar los canales ya existentes por lo que uno de las sugerencias y comentarios de los encuestados al referirse del correo institucional y el Quipux era que debían mejorar su funcionamiento porque ambos se colgaban y las paginas no cargaban o no se enviaban los correos y memos. Se propone darle mantenimiento a ambos, por lo tanto los focos de atención identificados son los siguientes:

- Comunicación Interna
- Canales de comunicación
- Cultura Organizacional
- Clima Laboral

ETAPA II: DISEÑO ESTRATÉGICO

2. Justificación

La importancia de un plan de comunicación radica en que ayudará a la empresa a proyectar una imagen positiva hacia sus públicos de interés mediante estrategias que permitan trabajar integralmente en los procesos comunicacionales dentro y fuera de la organización. Al realizar un estudio de este tipo desde un inicio, les permitirá conocer e identificar las debilidades y cuáles son los focos de estudio en los cuales se van a tener que orientar para poder mejorar, plantear propuestas y estrategias a corto y largo plazo que lograrán que mejore la calidad la comunicación y brindaran así un servicio de calidad.

Crear una fuerte cultura institucional y de unificación entre el personal de la empresa para alinear a todos los empleados en un solo propósito con el fin común de lograr cumplir con todas las metas y objetivos establecidos en CNEL EP-Esmeraldas. Después de haber realizado las encuestas de contenido y fondo enfocado a lo que son los canales de comunicación y entrevistas a profundidad a diferentes entidades se logró identificar los problemas con lo que la empresa cuenta:

- Los canales de comunicación: a pesar de que se aprovechan varias herramientas y canales para transmitir información y comunicados la red de

internet no presta un buen servicio porque no tiene un alcance total y no todos pueden acceder a los correos y demás.

- No se toma en cuenta dentro del organigrama al Departamento de Comunicación.
- Los integrantes de CNEL EP- Esmeraldas consideran necesario aumentar las Capacitaciones porque esto ayudará al crecimiento profesional y personal de los empleados incrementando la rentabilidad en la Empresa.

Una vez ya identificadas las debilidades se cuenta ya con un punto de partida para el siguiente paso que va ser la ejecución del Plan Estratégico de Comunicación para la empresa, mismo donde se proponen las estrategias para el mejoramiento de los problemas encontrados.

2.1. Objetivos para el diseño de las estrategias del PECO

OBJETIVO GENERAL

Desarrollar una adecuada gestión de flujos de comunicación interna y así se podrá mantener a los empleados informados creando un clima laboral de alto rendimiento.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Concienciar a los miembros de la empresa sobre la importancia de la comunicación interna y la utilización adecuada de los canales para lograr un flujo de información eficiente.

- Propiciar el fortalecimiento de las buenas relaciones entre los miembros de CNEL EP- Esmeraldas
- Fortalecer los canales internos de comunicación
- Crear una óptima cultura organizacional

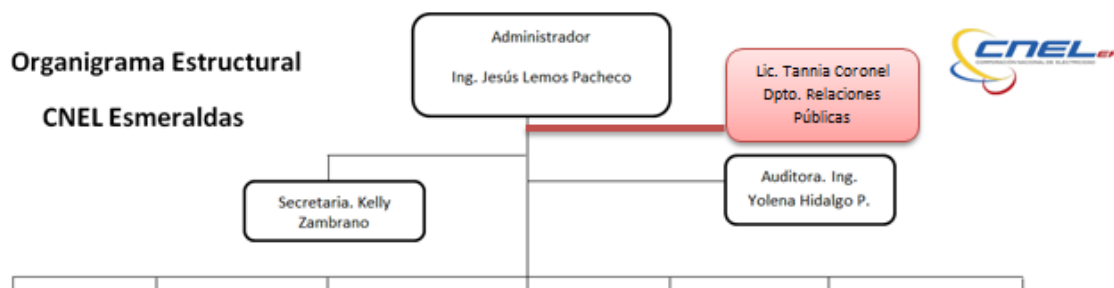
2.2. Descripción de las estrategias y actividades para los focos de atención identificados

CANALES DE COMUNICACIÓN

1) PROBLEMA: En el diseño del organigrama actual de la empresa CNEL EP- Esmeraldas, la comunicación organizacional no ha sido considerada en su real dimensión dentro de la estructura de la institución.

Estrategia: ⁸Reestructuración del organigrama de CNEL EP-Esmeraldas.

Técnica: Replantear el diseño del organigrama, incorporando el Departamento de Relaciones Públicas debajo del Administrador.



⁸ Anexo adjunto con el nuevo organigrama para la empresa CNEL EP- Esmeraldas

2) PROBLEMA: Pocas capacitaciones. Lo que se busca es reforzar y potenciar los conocimientos de los empleados para que desarrollen con eficiencia las tareas y procesos a los cuales se ven enfrentados diariamente.

Estrategia: Facilitar más capacitaciones para incentivar a los empleados.

Técnica: ⁹Contratar los servicios de una empresa una consultora experta por personas que conocen de forma clara y directa la necesidad de las Entidades Contratantes y Proveedores.

3) PROBLEMA: No todos los servidores de CNEL EP- Esmeraldas conocen la misión de la empresa. Esto es un trabajo de constante comunicación y debe estar reflejada en los hechos que realiza la empresa.

Estrategia: Crear una óptima cultura organizacional

Técnica: Difundir a través de placas que contengan escrito la visión y misión se las ubica de forma estratégica para que sean visibles en su totalidad.

- Armar una campaña interna de comunicación ya sea en la empresa o en cada área. Se pueden usar los canales ya existentes o crear nuevos, por ejemplo: Difusiones a través de Mails, un grupo en Facebook, murales,

⁹ Revisar en anexos la Proforma presentada por la empresa GEPI y el Plan de Programa de Fortalecimiento de grupos de trabajo.

folletos, boletines, protectores de pantalla, afiches, ser creativos al momento de difundir la visión y misión de CNEL EP- Esmeraldas.

- 4) PROBLEMA:** Baja señal de Internet y dificultad de conexión. El Internet hoy en día es una herramienta de trabajo esencial en las empresas, alcance extenso a la señal del Internet para que llegue a todas las áreas. Es uno de los pilares fundamentales para el crecimiento económico, social y para mejorar la calidad de vida de todos los ciudadanos, es necesario que todas las administraciones tomen las medidas adecuadas para garantizar la correcta conexión.

Estrategia: Internet de Fibra Óptica.

Técnica: ¹⁰Contratar planes simétricos de gran velocidad con mayor cobertura de internet con fibra óptica para la empresa.

- 5) PROBLEMA:** Comunicación Interna, canales y procesos comunicacionales

Estrategia: Fomentar las relaciones humanas entre los integrantes y la dinámica organizacional.

Técnica: Dinámicas de Integración Grupal

¹⁰ Revisar en Anexos los beneficios del internet de fibra óptica, propuesta y un detallado completo.

Lic. Tannia Coronel del Departamento de Relaciones Públicas es quien mantiene contacto con todos los departamentos será la líder en la dinámica y quien se encargue de ejecutar la actividad que será realizada una vez al mes. Se propone que los talleres sean relacionados a la temática de la comunicación interna en la empresa, entre estos están:

El mensaje malogrado: “Se trata de descubrir las barreras en la comunicación. Se divide el grupo en dos equipos (también puede hacerse un solo grupo en un círculo) al primero de la fila o del círculo se le da un mensaje al oído a fin de que lo vaya transmitiendo en secreto correctamente. Luego se pregunta en voz alta al último de cada fila, ¿cuál fue el mensaje que se le comunico? Se afronta entonces con el mensaje real transmitido.

- 5 Minutos Interactivo: Consiste en que en una hora determinada ejemplo 12:00 pm se anuncia por un alto parlante a todos los servidores que dejen las actividades que están realizando y salgan a los pasillos a interactuar y relacionarse con todos los compañeros con el fin de relajarse y por un momento dejar las preocupaciones, obligaciones se busca que socialicen y se integren como equipo.

2.2.1. Descripción de públicos beneficiarios de la estrategia.

- **Reestructuración el organigrama de CNEL EP-Esmeraldas.**

Se verá beneficiado en primer lugar el Departamento de Relaciones Públicas ya que se le otorga un lugar dentro del organigrama, una vez ya establecido este orden jerárquico se beneficia la empresa por los siguientes puntos: Se mantiene una comunicación de doble vía basada en la verdad y en una información total. Prevención de conflictos y de malas interpretaciones. Fomento del respeto y de la responsabilidad social. Proyección de la imagen e identidad corporativa.

- **Facilitar más capacitaciones para incentivar a los empleados**

El público Interno y Externo, en la actualidad la capacitación en las organizaciones es de vital importancia porque contribuye al desarrollo de los colaboradores tanto personal como profesional. Por ello las empresas deben encontrar mecanismos que den a sus colaboradores los conocimientos, habilidades y actitudes que se requiere para lograr un desempeño óptimo.

- **Crear una óptima cultura organizacional**

Ambos públicos tanto internos como externos se beneficiaran de dicha estrategia. La cultura empresarial representa un pilar que sostiene la forma y maneras en que

se desempeñan las actividades empresariales, es por eso que al momento de implementar ésta estrategia se benefician usuarios y servidores.

- **Ampliar la conexión de la red.**

En este caso son ambos los públicos beneficiarios porque en el momento en que el Internet tenga un alcance total el trabajo va ser más eficiente y se podrán agilizar los trámites. El Internet juega un factor muy importante al momento de trabajar ya que los canales que más usan los servidores se encuentran ligados a éste y dependen de su buen funcionamiento para poder ejercer cualquier tipo de actividad.

- **Fomentar las relaciones humanas entre los integrantes y la dinámica organizacional.**

El público interno en primera instancia se beneficia de ésta estrategia porque lo que se busca es crear una cultura unificada que exista la sana competencia y la pertenencia para con la institución. Sembrar un ambiente agradable donde la eficiencia sea el motor principal de toda actividad y de esto se verá beneficiado el público externo ya que se verá reflejado en la calidad de los servicios y atención que reciban.

3. ETAPA III: PLANIFICACIÓN

3.1. Matrices del Plan Estratégico de Comunicación

MATRIZ DE ALINEACIÓN DE LOS OBJETIVOS CORPORATIVOS CON LOS OBJETIVOS DEL DISEÑO ESTRATÉGICO

Objetivo Corporativo	Objetivo Plan Estratégico
Realizar todas las actividades necesarias vinculadas al desarrollo de la comunicación para brindar las facilidades a las operadoras que les permitan obtener el éxito en la prestación del servicio.	Concienciar a los miembros de la empresa sobre la importancia de la comunicación interna y la utilización adecuada de los canales para lograr un flujo eficiente y adecuado
Fluidez y eficacia en los procesos de comunicación	Investigar cuáles son las herramientas de comunicación más utilizadas por los servidores de CNEL EP- Esmeraldas.
Sembrar sentido de pertenencia en la institución	Crear una óptima cultura organizacional
Contar con un ambiente laboral agradable y eficiente	Propiciar el fortalecimiento de las buenas relaciones entre los miembros de CNEL EP- Esmeraldas

MATRIZ DE MANDO DEL PLAN ESTRATÉGICO

Objetivo	Audiencia a Impactar	Estrategia del Objetivo	Táctica de Estrategia	Indicador de Gestión	Medios a Utilizar	Herramientas Necesarias	Proveedor	Costo
Concienciar a los miembros de la empresa sobre la importancia de la comunicación interna y la utilización adecuada de los canales para lograr un flujo eficiente y adecuado	Todos los colaboradores de CNEL EP Zona Esmeraldas	Fortalecer los canales de comunicación Fortalecer la comunicación interna	Re diseño del Organigrama Selección de contenidos de información difundida en las carteleras	Nuevo Diseño de Organigrama	Carteleras Internas Reuniones	Material Didáctico Material Impreso	Departamento de Relaciones Públicas	Cartelera material didáctico impreso \$100
Investigar cuáles son las herramientas de comunicación más utilizadas por los miembros de CNEL EP-Esmeraldas.	Todos los colaboradores de CNEL EP Zona Esmeraldas	Eficacia en los procesos comunicativos	Ampliar la señal del Internet en la empresa	Todos los Departamentos y áreas tendrán acceso a Internet	Internet	Internet Corporativo Internet ISP	CNT Esmeraldas	Internet Corporativo \$149.50 Internet ISP \$123.81
Crear una óptima cultura organizacional	Servidores de CNEL EP Zona Esmeraldas y el público externo	Todos los empleados conozcan la misión y visión de la empresa y se cree sentido de pertenencia	Colocar en todos los departamento en cuadros la visión y misión de CNEL EP.	Reuniones informales Eficiencia laboral Mejores relaciones entre compañeros	Señalética y material necesario para la difusión Reuniones en equipo para profundizar cada uno de los valores de la empresa y su significado. Armar una campaña interna de comunicación	Placas con la visión y misión Pizarra, papelógrafos Diapositivas Murales, folletos, boletines, protectores de pantalla, afiches Redes Sociales,	Departamento de Talento Humano	Material didáctico impreso \$100 Afiches impresos \$200

Propiciar el fortalecimiento de las buenas relaciones entre los miembros de CNEL EP-Esmeraldas	Los servidores podrán interactuar y aprender a través de dinámicas lo que se trata trabajar en equipo	Unificar al personal Se ejecutaran dinámicas de integración	Celebraciones por fechas como: Cumpleaños, Navidad. Detalles en fechas como: Día del trabajador, Día de la Mujer, San Valentín. Empleado del Mes Talleres y Capacitaciones que se dictarán cada 4 meses (enero, mayo, septiembre)	Facturas Publicaciones en las redes sociales sobre los eventos realizados y los servicios de la empresa	Empleado del mes Capacitaciones Dinámicas de Integración 5 minutos Interactivos Entrega de Rosas por el día de la Mujer	Marcos de cuadros Impresión fotográfica Capacitadores	Departamento de Relaciones Públicas Gerencias Publica Integral (GEPI) Capacitaciones	Rosas (91 mujeres) \$100 Impresión fotográfica \$30 Marcos cuadros c/u \$5.00 total de todas las áreas (20) \$100 Capacitación c/u \$5.946 (3 por año) \$17.838
--	---	--	---	--	---	---	--	---

TOTAL \$18,741.31

MATRIZ CRONOGRAMA

ACCIÓN	JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE				ENERO				FEBRERO				MARZO				ABRIL				MAYO							
	Seman a				Semana				Semana				Semana				Semana				Semana				Semana				Semana				Semana				Semana				Semana							
Ampliar la señal del Internet en la empresa	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
		*																																														
Re diseño del Organigrama				*																																												
Colocar en áreas estratégicas la visión y misión de CNEL EP					*	*																																										
Reuniones en equipo para profundizar cada uno de los valores de la empresa y su significado.								*									*																															
Entrega de Afiches para difundir la visión y misión	*				*				*				*				*				*				*				*				*				*			*								
Empleado del mes				*				*					*				*				*				*				*				*				*			*								
Entrega de Rosas Día de la Mujer																																									*							
Dinámicas de Integración		*					*			*				*				*				*				*			*			*			*			*			*			*				
5 minutos Interactivos	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
Capacitaciones									*												*																				*							

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Para el crecimiento de una organización, la comunicación organizacional es de suma importancia, ya que debe existir una comunicación efectiva entre los integrantes de la empresa y esta se verá reflejada directamente en la productividad.

La comunicación es la clave para detectar problemas, lograr un mejor desempeño, incremento de productividad así como generar utilidades para la institución. Por medio de esta se abarcan áreas como integración, motivación, satisfacción entre otras.

Con la aplicación de la auditoría para conocer la situación actual de la empresa en cuanto al campo comunicativo se puede expresar que en algunas empresas las herramientas y flujos de comunicación no son gestionados de forma correcta lo que provoca falencias en los procesos.

Estamos en un mundo globalizado donde la comunicación juega un papel importante tomando el protagonismo en el desarrollo del diario vivir. Hoy por hoy se puede llegar de manera rápida y efectiva a las personas y es por esto que se ha facilitado la forma de comunicarse unos con otros desde cualquier lugar y en todo momento, dándonos la seguridad que nuestros mensajes llegaran de forma eficaz. Las empresas teniendo conocimiento de tan poderosa herramienta como lo es la comunicación han decidido darle la importancia y el valor que esta requiere.

Bajo ésta concepción se sugiere a CNEL EP- Esmeraldas no descuidar el tema de la señal del Internet, ampliar su capacidad de conexión para que todos tengan acceso y no tengan obstáculos al momento de desarrollar una actividad.

Se concluye que las organizaciones sin comunicación no pueden transmitir ni informar y menos mantenerse conectados internamente lo que va ocasionar un cierto desorden por que se van a encontrar desligados y no alineados a los objetivos planteados es por esto que sumar al organigrama el Departamento de Relaciones Públicas es una de las principales estrategias a ejecutar porque la eficacia de la prestación de sus servicios va a verse afectada si no se reconoce la importancia que tiene la comunicación dentro de las instituciones.

Existen tantos medios para comunicarnos que esto hace que sea más exigente el proceso de comunicación; es por eso que los comunicadores son cada vez más necesarios en las empresas, se debe ser muy precavido antes de establecer un nuevo canal, debemos conocer las audiencias y para así poder dirigirnos de la manera más objetiva y el mensaje que se desea enviar llegue exitosamente.

Las áreas que hay que atacar son la motivación e integración porque los empleados no se sienten motivados de la manera adecuada y para ellos se incentivos a través de talleres y capacitaciones son maneras de ayudar en sus desempeños y conexiones humanas. Así se manifiesta en las encuestas que la relación que llevan con sus compañeros de trabajo es meramente laboral.

De esta manera se recomienda crear un mejor ambiente entre empleados a través de dinámicas de interacción para hacer que se conozcan mejor y que se relacionen entre todos. Los empleados están totalmente convencidos que si se abarca este problema los resultados serán mejores y que beneficiara tanto a la empresa como a ellos.

Se recomienda optimizar la comunicación interna de la empresa. Así se van a mejorar las ganas por buscar la excelencia operacional y mantener los valores conseguidos en sus empleados, con la implementación de las capacitaciones al personal se va reforzar y potenciar los conocimientos, se contribuye al desarrollo de los colaboradores tanto personal como profesional garantizando así una alta competitividad.

Cabe mencionar que este estudio es tan solo una propuesta elaborada en base al estudio realizado a la empresa CNEL EP- Esmeraldas para conocer el estado de los canales de comunicación que se utilizan y la influencia en la parte interna, es por esto que se sugiere implementar las recomendaciones y sugerencias dadas anteriormente.

Es de gran importancia que la empresa realice una auditoría de comunicación con profesional contratado, para evaluar el funcionamiento de las herramientas de comunicación existentes en la organización y con la propuesta del PECO la empresa manejará con mayor efectividad las herramientas y flujos comunicacionales, afianzará las relaciones laborales, mejorará el clima laboral de la empresa y se mantendrá informado a todo el personal de la empresa de una

forma más directa y concreta. No se puede olvidar que para conocer los efectos que tuvo éste se debe realizar un seguimiento para evaluar sus resultados. También se recomienda efectuar sondeos de opinión para conocer si las estrategias generaron un impacto positivo o negativo.

Este trabajo fue realizado con la finalidad de ser una muestra de la importancia que tiene la comunicación para cualquier empresa que considere oportuno mejorar su comunicación interna de manera formal, efectiva y conseguir los resultados necesarios para el crecimiento.

Bibliografía

- Adler, R., & Marquardt Elmhorst, J. (2005). *Comunicación Organizacional- Principios y prácticas para negocios y profesiones*. México: McGraw-Hill.
- Amado, A. (2008). *Auditoria de comunicación interna*. Buenos Aires: La Crujía.
- Andrade, H. (2005). *Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica*. España: Netbiblo S.L.
- Andrade, S. (1996). *Diccionario de Finanzas, Economía y Contabilidad*. Lima: Lucero.
- Arellano, E. (2008). *LA ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN ORIENTADA AL DESARROLLO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL*. S.A.
- Arrieta, L. (1986). *La dimensión del propósito en la Comunicación Organizacional*. México: McGraw Hill.
- Barranco, J. (22 de Mayo de 2008). *Marketing-Blog sobre mercados de Tendencias 21*. Recuperado el 21 de Febrero de 2015, de El plan de comunicación: http://www.tendencias21.net/marketing/El-Plan-de-Comunicacion_a31.html
- Berbel, G., & Gan, F. (2007). *Manual de Recursos Humanos. Manual 10 programas para la gestión y desarrollo del factor humano en las organizaciones actuales*. Barcelona: UOC.
- Brandolini, A., & Gonzáles, F. (2008). *Comunicación Interna. Comunicación, cultura, identidad e imagen de las organizaciones*. Buenos Aires: La Crujía.
- CNEL. (Julio de 2014). *Ministerio de Electricidad y Energía Renovable*. Recuperado el Viernes de Julio de 2014, de CNEL- Corporación Nacional de Electricidad: <http://www.cnel.gob.ec/quienes-somos.html>
- CEPLAN. (2013). *Corporación Nacional de Planteamiento Estratégico*. Recuperado el 6 de Marzo de 2015, de Objetivos Estratégicos, Indicadores y Metas: <http://www.ceplan.gob.pe/directiva-planeamiento/objetivos-estrategicos-indicadores-metas>
- Coronel, T. (8 de Octubre de 2014). Lic. Departamento de Relaciones Públicas. (F. Prado, Entrevistador)

- Costa, J. (2009). *Imagen Corporativa en el siglo XXI. La empresa y su imagen de hoy*. Buenos Aires: La Crujía.
- Del Pozo, M. (1997). *Cultura empresarial y Comunicación interna. Su influencia en la gestión estratégica*. Madrid: Fragua.
- Díez Freijeiro, S. (2011). *Técnicas de Comunicación*. Bogotá: Ediciones de la U.
- EMIG, M. I. (2015). *Manual Manejo de Crisis*.
- Empresa Eléctrica Pública Estratégica Corporación Nacional de Electricidad, C. E. (2015). *El directorio de la empresa Eléctrica Pública Estratégica Corporación Nacional de Electricidad CNEL EP*. Guayaquil.
- Enrique, A., Madroñero, G., Morales, F., & Soler, P. (2008). *La planificación de la comunicación empresarial*. Barcelona: UAB.
- Fernández Collado, C. (2002). *La Comunicación en las Organizaciones*. México: Trillas.
- Ferré Trenzano, J., & Ferré Nadal, J. (1996). *Políticas y estrategias de comunicación y publicidad*. España: Díaz de Santos.
- Gairín, J. (2006). *Posibilidades y límites de los organigramas*. Educar.
- García, J., Ruiz, A., & Ventura, R. (Abril de 1999). *Revista Latina de comunicación social*. Recuperado el 6 de Agosto de 2014, de La auditoría de comunicación interna: Una aproximación conceptual y metodológica: <http://www.ull.es/publicaciones/latina/biblio/icom98/81haba3.htm>
- Garrido, F. (2001). *Comunicación Estratégica*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- GestioPolis. (Enero de 2002). *GestioPolis*. Recuperado el 3 de Marzo de 2015, de Qué es un organigrama, cuáles son sus clases?: <http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/ger/30/organig.htm>
- González, E. (16 de Noviembre de 2010). *500 Dinámicas de Integración Grupal*. Recuperado el 20 de Marzo de 2015, de RECOPIACION 456 JUEGOS Y DINAMICAS DE INTEGRACION GRUPAL: <http://es.scribd.com/doc/42827173/500-Dinamicas-de-Integracion-Grupal>
- Guerrero, M. (6 de Octubre de 2014). Departamento de Talento Humano. (F. Prado, Entrevistador)

- Hodgetts, R., & Altman, S. (1985). *Comportamiento en las organizaciones*. México: S.A de C.V.
- Keith, D. (2003). *El comportamiento humano en el trabajo: comportamiento organizacional*. México: Unicornio.
- Kotler, P. (2001). *Dirección de Mercadotecnia- Octava Edición*. México: Prentice Hall.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2003). *Fundamentos de Marketing*. México: Pearson Prentice Hall.
- Lopez, A. I. (s.f.). *Academia.edu*. Recuperado el 17 de Marzo de 2015, de Unidad 2 Comunicación Organizacional:
http://www.academia.edu/7207809/UNIDAD_2_COMUNICACION_ORGANIZACIONAL
- Lucas Marín, A. (1997). *La comunicación en la empresa y en las organizaciones*. Barcelona: Bosch Casa Editorial S.A.
- Mejía, C. (S/f). *Documentos Planning*. Recuperado el 6 de Marzo de 2015, de Los valores corporativos: <http://www.planning.com.co/bd/archivos/Abril2004.pdf>
- Muñoz, J. (2004). *Nuevo diccionario de Publicidad, relaciones publicas y comunicación corporativa*. Argentina: Libros en red.
- Muriel, M. (1980). *Comunicación Institucional. Enfoque social de relaciones publicas*. Ecuador: Andina.
- Muriel, M., & Rota, G. (1980). *Públicos Externos de la Comunicación Institucional- Comunicación Institucional: Enfoque Social de Relaciones Públicas*. Ecuador: Andina.
- Orduña Rojas, I. (2005). *Relaciones públicas. La eficiencia de la influencia*. España: ESIC.
- PP El Verdadero. (16 de Marzo de 2013). Recuperado el 2 de Marzo de 2015, de CNEC pasó a ser empresa pública: <http://www.ppelverdadero.com.ec/pp-comerciante/item/cnel-paso-a-ser-empresa-publica.html>
- Prieto Castillo, D. (1999). *La comunicación en la educación*. Buenos Aires: La Crujía.
- Ritter, M. (2008). *Cultura Organizacional*. Buenos Aires: La Crujía.
- Romero, R. (S.A). *Marketing*. Palmir.

Sheinsohn, D. (2009). *Comunicación Estratégica*. Buenos Aires: Granica.

Villafañe, J. (1993). *Imagen Positiva*. Madrid: Pirámide.

Wilcox, D. (2006). *Relaciones Públicas*. Madrid: Pearson educación.

ANEXOS

PIRÁMIDE DE LAS NECESIDADES DE MASLOW

Pirámide de Maslow



Psicologia laboral.net & Enriquecetupsicologia.com

ENCUESTA INTERNA

TITULO: LA COMUNICACION INTERNA Y EXTERNA EN CNEL EP- Esmeraldas

OBJETIVO: Identificar los canales de comunicación internos que se manejan en CNEL EP- Esmeraldas, si estos son eficaces y fluidos.

1. Género: Masculino ☐ Femenino ☐

2. Califique la comunicación con su inmediato superior

Excelente ☐ Muy Buena ☐ Buena ☐ Regular ☐ Mala ☐

3. ¿Cómo calificaría la relación con sus compañeros?

Excelente ☐ Muy Buena ☐ Buena ☐ Regular ☐ Mala ☐

4. ¿Qué opinión tiene usted acerca del ambiente de trabajo en CNEL EP-Esmeraldas?

Excelente ☐ Muy Buena ☐ Buena ☐ Regular ☐ Mala ☐

5. Califique las formas de comunicar de la empresa

Excelente ☐ Muy Buena ☐ Buena ☐ Regular ☐ Mala ☐

6. ¿Cómo se entera de los acontecimientos o novedades que se producen en la empresa?

Por comentarios de mis compañeros

☐

Por reuniones que realiza el gerente general

☐

Por comunicaciones de Recursos Humanos

☐

Por rumores

☐

De otra manera, especifique

7. ¿Qué canal de comunicación utiliza más? Puede seleccionar de 1 a 3 canales.

(Quipox) ☐

Mail ☐

Carteleras ☐

Reuniones ☐

Teléfono ☐

Redes Sociales ☐

Otras especifique cuáles ☐

.....

8. ¿Por qué medios le gustaría recibir más información?

(Quipox) ☐

Mail ☐

Carteleras ☐

Cara a cara ☐

Reuniones de área ☐

Otras especifiquen cuáles

9. Califique los medios de comunicación internos que se utilizan en CNEL (Zimbra, Carteleras, Quipox, Mail Institucional)

Excelente ☐

Muy Buena ☐

Buena ☐

Regular ☐

Mala ☐

10. Cite otro canal de comunicación que crea usted que sería de beneficio para mejorar la comunicación interna.

.....

11. ¿Cómo superan los problemas de comunicación en CNEL EP-Esmeraldas? A través de:

Discusión ☐ Diálogo ☐ Rumores ☐ Otro ☐

12. Cree usted que es necesario que CNEL diseñe una estrategia de comunicación comunicarse para mejorar el flujo de información. Si o no ¿por qué?

CONOCIMIENTOS GENERALES

13. ¿Conoce usted la misión de CNEL EP-Esmeraldas?

SI ☐ NO ☐

14. ¿Conoce a los directivos de CNEL EP-Esmeraldas?

SI ☐ NO ☐

SONDEO

¿Cuándo usted tiene algún inconveniente con la luz eléctrica, cómo comunica su inconformidad con CNEL EP- Esmeraldas?

- Por teléfono ☐
- Página Web ☐
- Buzón de sugerencias ☐
- Se acerca a la empresa ☐

¿Es solucionado con inmediatez su problema?

SI ☐ NO ☐

ENTREVISTAS INTERNAS- CANALES DE COMUNICACIÓN

La entrevista se realizó a los encargados de los Departamentos de Talento Humano, Relaciones Públicas y Atención al Cliente.

LIC. MANOLO GUERRERO- DEPARTAMENTO TALENTO HUMANO

1) Fiorella: ¿Cómo se manejaba internamente la comunicación en la Empresa Eléctrica Esmeraldas?

Manolo: Hemos tenido el sistema de computación en red, pero no había una coordinación directamente desde matriz para que toda la corporación está integrada a un programa que sea implementado en cada una de las unidades y los relacionadores públicos tengan acceso a este programa, para que puedan difundir cualquier disposición que sea tanto interna como externa. Ahora se ha mejorado desde matriz se ha canalizado ese aspecto y estamos enlazados con los demás relacionadores públicos de las unidades de negocios, de tal forma que tienen contacto directo con matriz para poder canalizar y coordinar las disposiciones que se imparte matriz en áreas y temas como comunicación social y demás detalles importantes.

2) Fiorella: ¿La empresa siempre ha contado con un comunicador especializado que se encargue de ésta parte en la organización?

Manolo: Anteriormente periodistas profesionales manejaban el tema de la comunicación, desde el 2000, el primer encargado del departamento era un Periodista empírico que se formó mediante cursos mas no era un profesional especializado en la materia. }

Lic. TANNIA CORONEL- DEPARTAMENTO DE RELACIONES PÚBLICAS

1) Fiorella: ¿Cómo se maneja la comunicación interna? se dice que anteriormente utilizaban el sistema en red pero que no estaban todas las matrices alineadas ¿cuál es el manejo actual?

Tannia: Actualmente todos los relacionistas públicos cumplen políticas comunicacionales que envían la dirección de comunicación de matriz de CNEL, es una sola lineación para las once unidades a nivel nacional la cual cuenta cada uno con un Relacionador Público. Se manejan internamente la comunicación mediante el Zimbra que es el correo electrónico corporativo y el Quipux que es un sistema a nivel nacional que lo implementó la Secretaria Nacional de la Gestión Pública. Por estos dos canales se envían todo lo que son comunicados, memos y así colaboramos con lo que es el tema Ambiental ahorrando el material impreso.

2) Fiorella: ¿A través de qué canales de comunicación se hace participe las noticias y todo tipo de información a los empleados?

Tannia: En el tema de la comunicación interna, se toma en cuenta a los miembros de la corporación porque los compañeros son los primeros usuarios de los servicios que presta la empresa entonces se los mantiene informados a través del correo institucional, Quipux y se implementaron los boletines quincenales en donde ellos ponen 3 noticias importantes para que se conozca internamente lo que hace la corporación, noticias relevantes que se envían a dirección de marketing y se comparten con los demás.

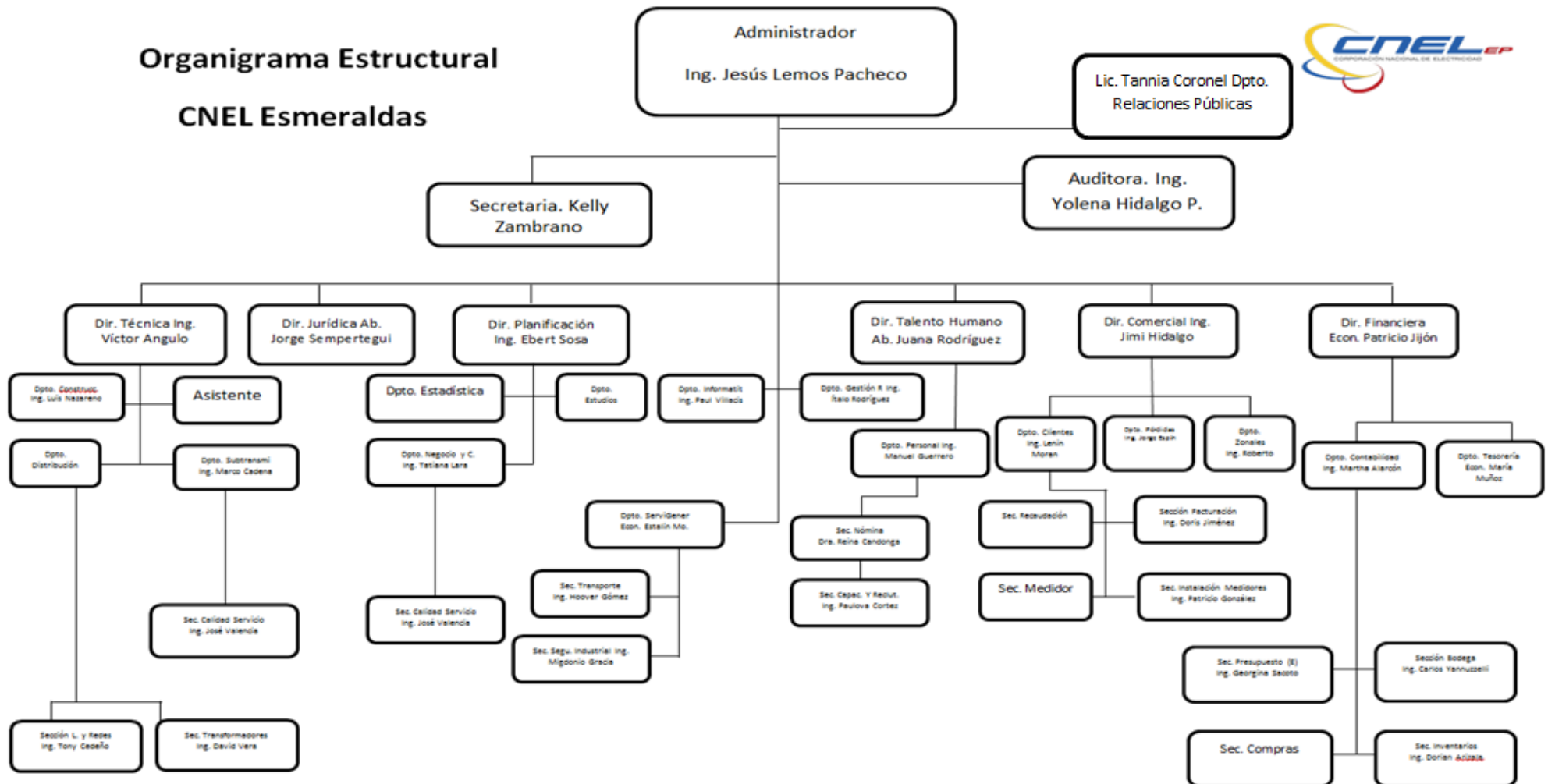
3) Fiorella: ¿Con respecto a la comunicación externa en la empresa, cómo se la maneja?

Tannia: Externamente se maneja un vínculo directo con los medios de comunicación, se envían boletines para que los usuarios tengan de primera mano la información, somos el vínculo entre la corporación y la ciudadanía, dependiendo la noticia se envían a los diferentes medios de comunicación (radio, tele y prensa).

NUEVO ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL CNEL EP- ESMERALDAS



Organigrama Estructural CNEL Esmeraldas



INTERNET



Internet Corporativo

Es un servicio de Internet simétrico para empresas, seguro y confiable para uso de aplicaciones críticas y bidireccionales, enfocado en el mercado corporativo de conexión a internet.

Políticas del servicio:

- No se aplica compartición.
- Incluye 10 cuentas de correo electrónico de 300 MB de almacenamiento en el buzón, 5 IP's públicas.
- Anti spam y anti virus para cuentas de correo electrónico.
- Instalación 7 días laborables; MTTR 3,5.

Beneficios

- El mejor servicio corporativo del país.
- Capacidad Internacional de 80 Gbps en total.
- 4 salidas internacionales entre submarinas y terrestres de gran capacidad: cable Panamericano, Americano II, Energia, red de Transnexus, entre otros.
- Diferentes planes de internet IP/MPLS TE soportada en la red fibra óptica más grande del país.
- Red acceso de última generación con ADSL2+ y con Fibra óptica.
- Planes simétricos de gran capacidad.
- Disponibilidad 99.8% FO; 99,6% cobre.

Tarifas	Tarifa mensual.
Plan de Internet Corporativo Simétrico	Medio de Transmisión
0.512 mbps	Cobre
1 Mbps	Fibra Óptica punto a punto
Desde 1,5 hasta n Mbps	Fibra Óptica punto a punto / GPON

Desde: \$149.50

Incluye: 10 cuentas de correo de 300 MB de almacenamiento en el buzón.

Condiciones

- La instalación es previa factibilidad técnica.
- La velocidad de navegación en la empresa depende del hardware y software del usuario final.

INTERNET ISP

Servicio de Internet de gran capacidad sin compartición orientado a Proveedores de Internet (ISP) que buscan un servicio con altos parámetros de calidad, confiabilidad y disponibilidad para su negocio de tal manera que puedan establecer ofertas comerciales flexibles hacia sus clientes.

Beneficios

- Capacidad internacional de 80 Gbps con alta prioridad del tráfico garantizando la salida internacional.
- 4 salidas Internacionales TIER I redundantes y contingentes entre submarinas y terrestres de gran capacidad: Cable Panamericano, Americano II, Emergía, Red de Transnexus entre otros, brindando el mejor servicio de internet para ISPs del país.
- Alta velocidad de interconexión al NAP local en Ecuador.

- Brinda a los revendedores varias opciones para el usuario final permitiendo crear sus propias ofertas de valor.
- Planes simétricos de gran velocidad con mayor cobertura.
- No se aplica compartición.
- Se oferta de manera gratuita una clase C para planes mayores a 100 Mbps.
- Instalación 6 días laborables, MTTR 12 horas.
- Disponibilidad 99,6% por Cobre y 99,8% por Fibra Óptica.

Políticas del servicio:

- No se aplica compartición.
- Se oferta de manera gratuita una clase C para planes mayores a 100 Mbps.
- Instalación 6 días laborables, MTTR 12 horas.
- Disponibilidad 99,6% por Cobre y 99,8% por Fibra Óptica.
- Para el caso de última milla de Fibra Óptica, se aplicará las políticas vigentes.

Tarifas

Planes de Internet Simétricos sin compartición Medio de Transmisión

1 Mbps hasta 1000 Mbps

Fibra Óptica

- Planes comerciales se ofrecen bajo previa factibilidad técnica.
- Este servicio se brinda a empresas revendedoras de internet a la medida de las necesidades de cada cliente, por favor contáctese con un asesor comercial corporativo en cualquiera de nuestras agencias de atención al cliente empresarial a nivel nacional.
- Tarifas no incluye impuestos.

Desde: \$123.⁸¹

Incluye: Soporte Técnico 24 x 7

Condiciones

- Instalación previa factibilidad técnica
- La velocidad de navegación depende del hardware y software del usuario final.

CAPACITACIONES



Tel.: (593 2) 2900 844 / (593 2) 2235 809
 Email: info@gepiecuador.com
 Web: www.gepiecuador.com
 Ignacio de Veintimilla E9-26 y
 Leonidas Plaza. Ed. Uziel. Of. 201



CLIENTE: CNEL EP- Esmeraldas

CIUDAD: ESMERALDAS.

CANTIDAD	DETALLE	V. UNIT	V. TOTAL
25	TALLER MODULAR IN COMPANY DE FORTALECIMIENTO DE GRUPOS DE TRABAJO		
	<p style="text-align: center;">PRIMERA SESIÓN: SENSIBILIZACIÓN PARA LA ACCIÓN Y APOYO AL CAMBIO.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo de organizaciones. - Sensibilización para la acción. - Efectos emocionales de la confianza. - Inteligencia racional: potencialidades y limitaciones. - Teoría de las atribuciones. - Percepciones y refuerzo de modelos. - Indicadores de desempeño y gestión. 		
	<p style="text-align: center;">SEGUNDA SESIÓN CLIMA LABORAL, SINERGIA Y TRABAJO EN EQUIPO.</p> <p>Inteligencia emocional: alcances y perspectivas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Rutas de mejoramiento. - Relaciones interpersonales. - Servicio inteligente a los clientes internos y externos - Trabajo en grupo y en equipo: tendencias de reacción frente a las diferencias. - Generación de sinergia: grupos funcionales - Estrategias de fortalecimiento del cambio 		
	TOTAL		\$ 5946,13

COSTEO IN COMPANY SIN LOGÍSTICA							
EMPRESA: CNEL EP-ESMERALDAS							
ITEM	DETALLE	CANTIDAD	DÍAS	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL		
MATERIAL							
	MANUAL DEL CURSO	25	1	10,00	250,00		
	MATERIAL PARA TALLER			0,00	0,00		
	MALETA	25	1	4,50	112,50		
	ESFEROGRAFICO	25	1	0,35	8,75		
	CERTIFICADO	25	1	3,00	75,00		
CAPACITADOR							
	HONORARIOS HORA	4	4	50,00	800,00		
	TRANSPORTE AÉREO	2	1	200,00	400,00		
	TRANSPORTE TERRESTRE	8	1	28,00	224,00		
	ARRIENDO UNA SUIT	1	1	400,00	400,00		
	VIÁTICOS DÍA	4	1	15,00	60,00		
CAPACITADOR N.2							
	HONORARIOS HORA	8	0	40,00	0,00		
	TRANSPORTE AÉREO	0	0	200,00	0,00		
	TRANSPORTE TERRESTRE	0		0,00	0,00		
	ACOMODACIÓN NOCHE	0	1	50,00	0,00		
	VIÁTICOS DÍA	1	0	15,00	0,00		
ORGANIZADOR							
	TRANSPORTE AÉREO	0	1	200,00	0,00		
	TRANSPORTE TERRESTRE	0	0	0,00	0,00		
	ACOMODACIÓN NOCHE	0	2	50,00	0,00		
	VIÁTICOS DÍA	1	4	5,00	20,00		
GASTOS DIRECTOS					2350,25		
GASTOS ADMINISTRATIVOS				10%	235,03		
SUBTOTAL					2585,28		
GANANCIA EMPRESA				130%	3360,86	2825,71	48%
TOTAL A FACTURAR					5946,13		
PRECIO POR PERSONA				15	396,41		
COMISIONES ASESOR				6%	356,77		
COMISIONES EXTERNAS				0%	0,00		
SG				3%	178,38		