

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL**

**FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y  
COMUNICACIÓN**

**ESCUELA DE RELACIONES PÚBLICAS Y  
COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL**

**TRABAJO DE GRADO PARA LA OBTENCIÓN  
DEL TÍTULO DE: Licenciada en Relaciones  
Públicas y Comunicación Organizacional**

**TEMA: Diseño de un plan estratégico de  
comunicación interna para empresas públicas,  
caso: CELEC EP Unidad de Negocio  
ENERNORTE**

**AUTOR: Elena Belén Cadena Méndez**

**DIRECTOR: Magda Giler**

**QUITO-ECUADOR**

**2013**

Del contenido del presente trabajo se responsabiliza su autor:

Elena Belén Cadena Méndez

172342270-3

## AGRADECIMIENTO Y DEDICATORIA

El presente trabajo quiero agradecer y dedicar enteramente a Dios, mi creador, sin él no existe motivación. Las diferentes personas y situaciones que influyeron y estimularon la elaboración de mi trabajo sé que no se han presentado por casualidad, es por todas ellas que doy en este gran paso en mi vida, porque me han apoyado, me han enseñado y me han llenado de fuerza para avanzar.

Entre estas personas está mi familia, mi hermosa y dedicada madre que sin ella no estaría aquí, sin todo el apoyo incondicional que siempre me ha dado, mi padre, mi hermano y mi Nacho, ellos siempre han sido mi motor para seguir adelante, mi fortaleza y las personas que siempre espero enorgullecer.

A mi universidad, mis profesores que me han dado las herramientas claves para que este sueño se haga realidad y también por permitirme conocer a todos mi amigos, mi compañeros de los que me llevo un hermoso recuerdo.

Cada paso dado sólo Dios sabe que no ha sido fácil este es el inicio de una nueva etapa y me siento privilegiada, por alcanzar una meta y tener a toda mi amada gente respaldándome. Todo esto es por ustedes, los amo.

Belén.

## INTRODUCCIÓN

La información que se genera dentro y fuera de una institución influye directamente a la misma ya que demanda el conocimiento por parte de los trabajadores internos, no sólo para estar informados, sino para poder ser partícipe en la toma de decisiones, formar un grupo de trabajo favorable y desarrollar internamente profesionales capaces de responder a los diferentes factores que puedan presentarse tanto en el área interna como externa.

El objetivo principal de este texto, en la presentación de un plan estratégico de comunicación interna enfocado en la adecuada utilización de herramientas de comunicación para el área interna, para que el trabajador de una institución pueda llegar a sentirse plenamente capacitado e informado y así poder responder a cualquier solicitud que sea requerida por organismos externos. Así la institución internamente desarrolla parámetros de calidad que repercutirán para su imagen y posicionamiento en el área externa.

Es decir, en el trabajo que se presentará a continuación se determinarán varios ámbitos como el teórico, referencial e institucional acerca de la comunicación interna y principalmente del el sector público ecuatoriano cuyo caso específico será: La Corporación Eléctrica del Ecuador (CELEC EP) Unidad de Negocio ENERNORTE, misma que será denominada en adelante como la CELEC EP Unidad de Negocio ENERNORTE.

Una vez presentados los capítulos teóricos, se presentará la situación actual a través de la investigación para poder efectuar con estrategias y tácticas el planteamiento del plan estratégico de comunicación interna para la Institución nombrada anteriormente.

## INDICE

CAPÍTULO I .....	4
PROTOCOLO DE TESIS.....	4
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	4
2. JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO.....	5
3. TEMA .....	6
3.1. Objetivo general .....	6
3.2. Objetivos específicos.....	7
4. IDEA A DEFENDER .....	7
4.1. Variable independiente:.....	7
4.2. Variable dependiente:.....	7
5. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN.....	7
5.1. Tipo de investigación .....	7
5.1.1. Investigación cuantitativa .....	7
5.1.2. Investigación cualitativa .....	8
5.2. Niveles de investigación.....	9
5.2.1. Observacional .....	9
5.2.2. Descriptivo.....	9
5.2.3. Exploratorio .....	10
5.2.4. Explicativo .....	10
5.3. Método de investigación .....	10
5.3.1. Inductivo .....	11
5.3.2. Deductivo.....	11
CAPÍTULO II .....	12
MARCO TEÓRICO .....	12
6. COMUNICACIÓN.....	12
6.2. Proceso de comunicación.....	13
6.3. Definición por varios autores.....	15
6.4. Reseña histórica.....	16
6.5. Tipos de comunicación.....	17
7. COMUNICACIÓN INTERNA .....	18
7.1. Definición de comunicación interna.....	18
7.2. Importancia de la comunicación interna .....	19

7.3.	Funciones de la comunicación interna.....	20
7.4.	Identidad, Cultura e Imagen de una organización .....	22
7.5.	Planificación de la comunicación interna.....	26
7.6.	Plan estratégico de comunicación interna.....	30
8.	HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN .....	35
8.1.	Concepto de herramientas de comunicación .....	35
8.2.	Tipos de herramientas de comunicación en el área interna.....	37
8.3.	Papel de las herramientas de comunicación en el área interna y externa.....	55
8.4.	Uso adecuado de las herramientas de comunicación en una organización..	57
8.5.	Nuevas herramientas comunicacionales aplicadas dentro de las organizaciones (comunicación interna 2.0).....	60
9.	EL SECTOR PÚBLICO .....	6 7
9.1.	Definición del sector público .....	67
9.2.	Empresas del sector público ecuatoriano .....	73
9.3.	CELEC EP – Unidad de Negocio - ENERNORTE .....	81
9.3.1.	Reseña histórica.....	81
9.3.2.	Identidad corporativa .....	84
9.3.3.	Estructura organizacional.....	85
9.3.4.	Herramientas y acciones de comunicación.....	87
	CAPÍTULO III.....	91
	INVESTIGACIÓN DE CAMPO.....	91
10.	Objetivos de investigación .....	91
10.1.	Objetivo General.....	91
10.2.	Objetivos específicos.....	91
11.	Público objetivo.....	92
12.	Técnicas de investigación.....	94
12.1.	Observación .....	94
12.2.	Encuesta.....	103
12.3.	Focus group .....	125
12.4.	Entrevistas.....	127
12.5.	Conclusiones generales de investigación .....	129
	CAPÍTULO IV.....	133
13.	DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA LA CELEC EP UNIDAD DE NEGOCIO ENENORTE .....	133
13.1.	Objetivo general .....	133

13.1.1.	Objetivos específicos.....	133
13.2.	Matriz de diseño estratégico de comunicación.....	134
13.3.	Cronograma .....	145
13.4.	Presupuesto .....	147
14.	Piezas gráficas .....	148
15.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	166
CAPÍTULO V.....		171
16.	BIBLIOGRAFÍA.....	171
CAPÍTULO VI.....		174
18.	ANEXOS.....	174

## CAPÍTULO I

### PROTOCOLO DE TESIS

#### 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La CELEC EP Unidad de Negocio ENERNORTE, es una entidad pública del sector eléctrico ecuatoriano cuya finalidad es la construcción de centrales hidroeléctricas para el beneficio de la zona norte del país, maneja una agenda comunicacional dedicada principalmente al área externa, es decir, cumpliendo con plazos de entrega de información a otras entidades, a los medios de comunicación, al gobierno etc.

Esta entidad pública es una institución conformada a inicios del año 2012, a la cual le fueron otorgados dos proyectos hidroeléctricos el Quijos 50MW y Manduriacu 61MW, que estaban a cargo de la Corporación Eléctrica del Ecuador (Matriz), se entregaron a la Unidad de Negocio ENERNORTE las licitaciones, informes planos, estudios para iniciar con los procesos y trámites contractuales. El proyecto Manduriacu estaba un poco más avanzado que el Quijos en cuestión de iniciación de construcción; de manera que varios documentos e informes ya estaban presentes cuando se conformó la CELEC EP Unidad de Negocio ENERNORTE.

Al ser una Unidad de Negocio nueva se desea implantar procesos comunicacionales tanto para el área externa como interna. Entre el tipo de información que se presenta diariamente en la institución está por ejemplo, estado de la construcción de sus centrales hidroeléctricas, porcentajes de avance de obra, socializaciones en los sitios afectados de las construcciones, requerimientos informativos de interés personal, reconocimientos, cursos y talleres, etc.

Al presentarse un varios factores que la empresa debe atender, la gerencia y las jefaturas de la Unidad de Negocio, procuran priorizar los temas fundamentales que requieren ser presentados a diferentes organismos del Estado ecuatoriano, como lo es el Ministerio de Electricidad y Energía



Renovable (MEER), Ministerio de Coordinación de los Sectores Estratégicos (MICSE), Consejo Nacional de Electricidad (CONELEC), diversas entidades del sector eléctrico a la que la CELEC EP Unidad de Negocio ENERNORTE rinde cuentas de la construcción de centrales hidroeléctricas.

Es así como los esfuerzos y dedicación se direccionan al área externa, ya que se exige dar cumplimiento a las solicitudes de los organismos antes nombrados; dejando de lado a la presentación de información a sus propios trabajadores, desinformándolos por completo de las actividades que realiza la institución.

La atención e importancia que se fija al área externa va acompañada a más por la presión de los medios de comunicación; lo que acrecienta más el seguimiento al área externa de la institución por lo que exige un comunicador que esté pendiente que las lecturas sean favorables ante sociedad.

Es por estos motivos nombrados que la problemática se genera internamente, y se ve reflejada en la carencia de información y conocimiento por parte del personal interno, repercutiendo en la falta de sentido de pertenencia con su institución, la fidelidad o infidelidad del trabajador, su falta de interés y motivación en su sitio de trabajo, el desconocimiento de aspectos importantes junto con la incapacidad de responder adecuadamente a cualquier situación que influya en su organización.

## 2. JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO

Las empresas estatales son organizaciones controladas por el Estado cuyo fin es servir a la sociedad, realizando proyectos, para brindar un mejor vivir a los ciudadanos; normalmente procuran controlar temas del interés público, para crear o mejorar una imagen favorable ante los ciudadanos y medios de comunicación.

A nivel comunicacional el trabajo en una organización estatal, no sólo se debería mejorar de la imagen, sino también priorizar de la misma manera el área interna, ya que el trabajador es fundamental para alcanzar los objetivos empresariales de cualquier tipo de institución, siendo este el eje fundamental

de la misma, prestando sus servicios y aportando con sus conocimientos, se convierten en una pieza clave para el éxito o fracaso en cualquier tipo de organización.

Es así como se presenta la relación de reciprocidad, la empresa necesita de su empleado y viceversa, de manera que para poder alcanzar metas y objetivos se necesita que los trabajadores o mano de obra rindan productivamente y para un desenvolvimiento adecuado por parte del trabajador; la empresa debe otorgar las herramientas claves para el mismo.

Para que la empresa mantenga a su personal interno informado y capacitado, debería implementar mecanismos, que puedan llenar las necesidades presentes en una organización. La institución que ha presentado facilidades y apertura para el estudio a realizarse es la CELEC EP Unidad de Negocio ENERNORTE, aprovechando que es una institución nueva y sus empleados aún no poseen una concepción clara de la institución se pueden implementar nuevas herramientas que permitan la percepción clara referente a todos los temas que concierne a la empresa.

Es por este motivo que pretendo implementar un plan estratégico de comunicación basado en los objetivos empresariales de la organización dirigido a cada público interno, el que puede ser utilizado ya que no existe hasta la actualidad un plan o mecanismos de comunicación dentro de la Unidad de Negocio ENERNORTE.

### 3. TEMA

Diseño de un plan estratégico de comunicación interna para empresas públicas, caso: CELEC EP Unidad de Negocio ENERNORTE

#### 3.1. Objetivo general

Diseño de un plan estratégico de comunicación interna para mantener al personal informado y capacitado a través de herramientas de comunicación dirigidas a cada público objetivo de la CELEC EP Unidad de Negocio ENERNORTE

### 3.2. Objetivos específicos

- Determinar la importancia de la comunicación interna en las organizaciones.
- Dar a conocer canales y herramientas de comunicación efectivas para su implementación a nivel organizacional.
- Indicar la estructura actual a nivel del sector público que existe en el Ecuador.
- Diseñar un plan estratégico de comunicación interna dirigido a cada público que conforma la CELEC EP Unidad de Negocio ENERNORTE.
- Establecer conclusiones y recomendaciones.

## 4. IDEA A DEFENDER

La creación de este plan estratégico de comunicación interna dentro de la CELEC EP Unidad de Negocio ENERNORTE beneficiaría a la institución al conocer las necesidades de su público interno y adecuaría la información para pleno entendimiento de cada uno de ellos a través de la implementación de herramientas comunicacionales direccionadas a cada público interno de la institución, desarrollando en cada empleado su sentido de pertenencia.

4.1. Variable independiente: plan estratégico de comunicación interna

4.2. Variable dependiente: mejor comunicación a nivel interno a través del adecuado planteamiento de estrategias, que cumplan el objetivo planteado

## 5. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

5.1. Tipo de investigación

5.1.1. Investigación cuantitativa

Dentro de la CELEC EP Unidad de Negocio ENERNORTE se realizó una investigación básicamente cuantitativa que permitió un análisis correlacional a través de variables identificadas mediante técnicas que nos arrojaron datos numéricos y medibles a través de variables como: el conocimiento que se tiene acerca de la institución, la preferencia en cuestión de herramientas de comunicación e información; también se pretende realizar una evaluación acerca de las mismas.

Mediante esta investigación sistémica nos dirigimos de manera objetiva al público interno de la CELEC EP Unidad de Negocio ENERNORTE; que posee las siguientes áreas de trabajo:

1. Gerencia de Unidad
2. Proyecto Quijos
3. Proyecto Manduriacu
4. Gestión Social, Ambiental, Seguridad y Salud Laboral
5. Gestión Organizacional
6. Talento Humano
7. Subgerencia Administrativa Financiera
8. Gestión de Comunicación
9. Departamento Jurídico

Esta investigación cuantitativa arrojó el mayor porcentaje de información y datos requeridos para realizar el respectivo análisis de la institución y determinar un diagnóstico actual comunicacional interno que proyecte de manera clara una propuesta que brinde alternativas a la problemática identificada.

#### 5.1.2 Investigación cualitativa

El proceso de investigación se complementa con algunos elementos cualitativos que nos permita contrastar lo objetivo y causal de lo cuantitativo con aquellos valores de apreciación del grupo interno de la institución, su sentir, su criterio sobre aspectos que aporten al diagnóstico interno buscado.

A pesar de que el mayor grado de información obtenido se dio como resultado de la parte cuantitativa, el análisis de resultados se enriqueció con lo que

opinaron ciertas personas de la organización, también es un método que ayudó a comprobar la veracidad en las respuestas del público interno.

## 5.2. Niveles de investigación

La investigación realizada en la CELEC EP Unidad de Negocio ENERNORTE cumple con los propósitos planteados apoyándonos en un adecuado proceso investigativo que progresivamente va obteniendo sus objetivos. Partimos desde la debida visualización del entorno, entrando a etapas de identificación, verificación que conllevan a la determinación de la problemática de la comunicación interna de la organización.

### 5.2.1. Observacional

La identificación de una necesidad interna comunicacional en la institución surge a través de las percepciones de ese entorno. Los primeros avances del proceso investigativo se presentan en una fase observacional dentro de la CELEC EP Unidad de Negocio ENERNORTE. Dentro del Capítulo III de referente a la investigación de campo expongo las fichas observacionales y en sí todo lo que se observó de la institución. Lo que proporcionó datos que aportaron a los aspectos cuantitativos de la investigación, así es como se logró determinar las falencias presentes en los procesos internos. Esta etapa permitió direccionar la investigación hacia los objetivos planteados, mediante el primer conocimiento de las situaciones, actitudes, comportamientos del personal interno, flujos visibles de información, trato y relación entre mandos.

Dicho anteriormente en el Capítulo III de investigación de campo, se da a conocer a profundidad el nivel de investigación observacional que se realizó en la organización.

### 5.5.2. Descriptivo

La aplicación de la investigación descriptiva permitió conocer las situaciones, costumbres, comportamientos, preferencias y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de los acontecimientos que están presentes dentro de

la organización, la meta principal fue la identificación de las relaciones que existen actualmente en el público interno.

Este nivel va entrelazado con el observacional que se presentará a continuación dentro del capítulo de investigación de campo, ya que se hace hincapié en las actitudes del trabajador en la institución y manera que influye está en su desempeño.

### 5.2.3. Exploratorio

A través de este nivel se realizó la investigación de campo, observando directamente al personal de la institución, realizando sondeos que brindaron pautas para la veracidad de los datos expuestos, así se pudo obtener una visión aproximada de la realidad de la institución, de igual manera es un soporte para la investigación tanto cualitativa como cuantitativa.

En la CELEC EP Unidad de Negocio ENERNORTE, se realizaron varias visitas las mismas las mismas que están plasmadas en las fichas de observación<sup>1</sup> y sirvieron para brindar un análisis en la observación general que se presentará con los próximos capítulos de la tesis.

### 5.2.4. Explicativo

Mediante esta se explicaron los resultados, así como la identificación de la problemática brindando resultados y conclusiones que constituyen un nivel ya más claro acerca del conocimiento de la situación comunicacional en la institución. Este nivel de investigación se ve en la presentación de resultados de las técnicas empleadas como son las encuestas, focus group y entrevistas, así como en las conclusiones generales que se realizó en la investigación de campo que se presentará progresivamente en este trabajo.

## 5.3. Método de investigación

Para el diseño de un plan de comunicación estratégica para el área interna, y una vez planteados en este capítulo los pasos que se deben dar para la

---

<sup>1</sup> Fichas de observación presentadas en el Capítulo III de Investigación de Campo.

obtención de datos que sirvan para el planteamiento de una propuesta, debe apoyarse en los métodos inductivo e inductivo.

Esta investigación con el fin de cumplir con los objetivos propuestos y dar respuesta concreta al problema planteado se apoyará en los siguientes métodos:

#### 5.3.1. Inductivo

En la investigación mediante las diferentes técnicas cuantitativas y cualitativas, dan valores que facilitan el contrastar las estadísticas y criterios proyectados de los resultados de la exploración a efectuarse.

De los resultados obtenidos de cada uno de los individuos que conforman la institución llegamos a establecer un diagnóstico organizacional, partiendo de lo particular de los resultados hacia lo general. Siendo el caso de algunos aspectos que se requieren en la encuesta y basada en la problemática de la tesis, la comunicación formal no está siendo direccionada por los canales adecuados, es más ni existen por lo que no puede ser receptada oportuna y adecuadamente, por lo que podemos concluir que en el caso de la CELEC EP Unidad de Negocio ENERNORTE y consecuentemente las empresas eléctricas carecen de una efectiva comunicación interna.

#### 2.3.2. Deductivo

Partimos de preceptos, teorías generales sobre el entorno comunicacional que se encuentran con claridad en el marco teórico, llegando a conclusiones particulares que nos conducen en este proyecto a proponer soluciones estratégicas que aporten al equilibrio comunicacional formal e informal dentro de la institución con vías al fortalecimiento y mayor productividad de la organización.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 6. COMUNICACIÓN

La Comunicación con el pasar del tiempo se ha ido transformando como parte esencial de la vida de cualquier ser humano, permitiendo a los mismos mantener relación unos con otros, de manera que diariamente seres humanos puedan expresar sentimientos, necesidades, etc, y a la vez que estos sean atendidos, dependiendo de la situación. Es por este motivo que se puede definir a la comunicación mediante el siguiente enunciado:

*"La comunicación es la interacción de las personas que entran en ella como sujeto. No solo se trata del influjo de un sujeto en otro (aunque esto no se excluye), sino de la interacción. Para la comunicación se necesitan como mínimo dos personas, cada una de las cuales actúa como sujeto".<sup>2</sup>*

Por consiguiente la importancia que tiene la comunicación desde el punto de vista personal hasta social, se podría decir que es el medio de conexión que posee cada individuo con el mundo exterior. El "sujeto" o individuo es el portador de información, la misma que puede ser tan simple como un saludo, hasta complejo como la información transmitida dentro de una organización.

En nuestros días la comunicación va acompañada por una era tecnológica, la utilización de redes, dispositivos móviles con acceso a internet, permite a cualquier persona estar en contacto con el entorno; en nuestro país según el INEC hasta el 2011 apenas 3 221 050<sup>3</sup> de personas no poseen acceso a internet; según SOCIAL BAKERS el uso de la red social Facebook en los ecuatorianos está en 5 037 180 de usuarios<sup>4</sup>

---

<sup>2</sup>FEDEROVICH, LOMOV, Boris (1989): El problema de la comunicación en Psicología, Ciencias Sociales, Madrid, Pág. 89.

<sup>3</sup> Instituto nacional de estadísticas y censos, <http://www.inec.gob.ec/estadisticas/> Fecha 23/10/2012 Hora: 11:34.

<sup>4</sup>Socialbakers, <http://www.socialbakers.com/facebook-statistics/ecuador> , Fecha: 23/10/2012 Hora 11:38.



Así se puede decir que existe por parte del usuario aceptación y uso de diversos mecanismos que hoy en día son usados para la comunicación, en especial para la difusión de información.

De manera que ahora se puede hablar de diversos tipos de comunicación pero cabe recalcar dentro de esta definición la importancia en cuanto al entendimiento pleno de un mensaje o enunciado, conocido como: retroalimentación; lo cita DALTON, Marie: *“Un mensaje no surtirá efecto si el receptor no lo entiende”*<sup>5</sup>. Por lo tanto existe responsabilidad en la persona que ejecute el mensaje para que llegue en el momento o circunstancia precisa, dependiendo del grado de importancia.

Existen distintos componentes que permiten una mejor comunicación, como la mirada, tono de voz y saber escuchar, los que se deben manejar adecuadamente para que cada ser humano pueda entender de mejor forma un determinado mensaje.

Es así que la comunicación llega a ser clave para el desenvolvimiento del ser humano dentro de la sociedad, de igual forma ocurre dentro de una organización y en este caso se acrecienta aún más su grado de importancia, ya que la misma puede ser crucial para el factor humano y el desenvolvimiento de los mismos en la institución, así como también para consolidar una imagen sólida ante sus públicos objetivos.

## 6.2. Proceso de comunicación

Basado en BERLO K, David (2002) comunicación es un proceso sistemático en el cual interactúan sus elementos que son: fuente, emisor, código, mensaje, receptor, canal, ruido y la retroalimentación o realimentación.<sup>6</sup> A continuación basándose en la premisa del autor se detallará cada uno de ellos:

- Fuente: Es el lugar en donde nace el mensaje.

---

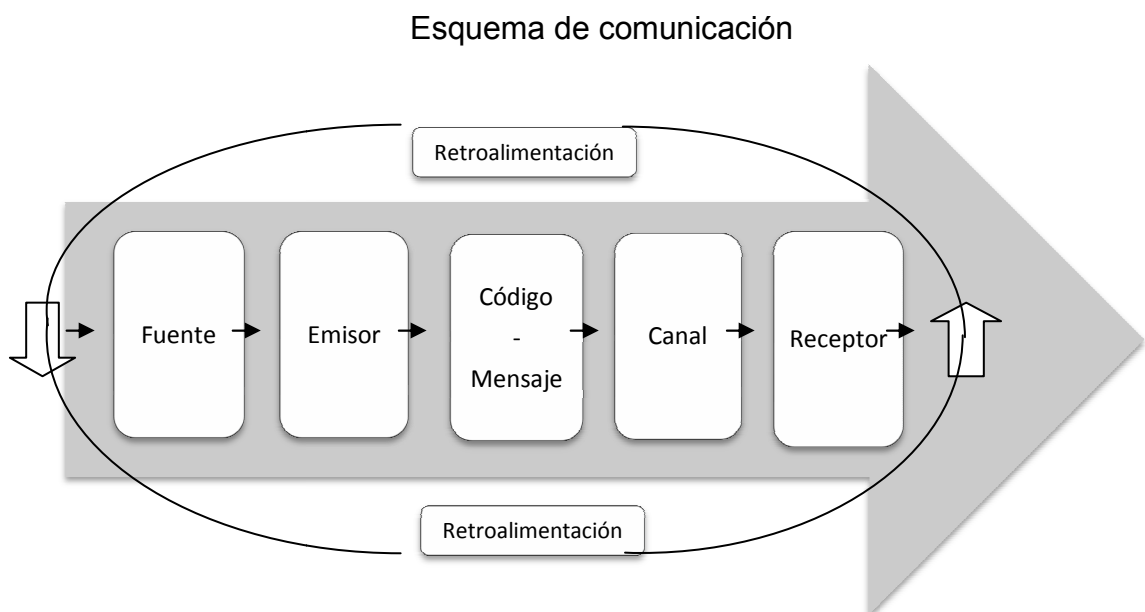
<sup>5</sup>DALTON, Marie, DAWN G. Hoyle, W. WATTS Marie, Relaciones Humanas, México, Thomsom, Pág. 88.

<sup>6</sup>CFR: BERLO K, David (2002), El proceso de la Comunicación, Argentina, Editorial "El Ateneo".

PP. 5 - 6.

- Emisor: Es la persona u organización que fabrica el mensaje.
- Receptor: Es la persona u organización que recibe e interpretar lo que el emisor quiere dar a conocer en el mensaje.
- Código: Es el conjunto de signos y símbolos que el emisor utiliza para transmitir su mensaje al receptor.
- Mensaje: Es la información
- Canal: Es el medio a través del cual se transmite la información
- Retroalimentación: La interacción entre el emisor y el receptor, es decir, capacidad de respuesta.

Este proceso se lo puede representar mediante un gráfico, que expresa claramente el seguimiento que se presenta en el proceso de comunicación, normalmente por algunos autores parece desapercibido la retroalimentación pero sin este paso no existiría, hubiesen vacios y falta de comprensión a cabalidad de un mensaje, es por este motivo que se lo presenta de la siguiente manera:



Fuente: Gráfico propio

No obstante en el desarrollo de este proceso comunicacional se puede decir que los elementos no son independientes, en algunos casos estos son interrelacionados unos con otros.

### 6.3. Definición por varios autores

La comunicación es definida por diversos autores dependiendo de su área de especialización, cabe recalcar que es un medio de conexión o de unión que tenemos las personas para transmitir o intercambiar mensajes, como idea principal. Es decir, que cada vez que nos comunicamos con nuestros familiares, amigos, compañeros de trabajo, socios, clientes, etc., lo que hacemos es establecer una conexión con ellos con el fin de dar, recibir o intercambiar ideas, información o algún significado.

Teniendo en cuenta esta breve introducción, a continuación se dará a conocer en términos más específicos cuál es la definición de comunicación, revisando antes algunas ideas y definiciones propuestas por expertos en temas de comunicación, mercadotecnia y administración.

- Según Idalberto Chiavenato, comunicación es *"el intercambio de información entre personas. Significa volver común un mensaje o una información. Constituye uno de los procesos fundamentales de la experiencia humana y la organización social"*<sup>7</sup>
- Robbins y Coulter nos brindan la siguiente definición: *"Comunicación es la transferencia y la comprensión de significados"*.<sup>8</sup>
- Para Lamb, Hair y McDaniel, la comunicación es *"el proceso por el cual intercambiamos o compartimos significados mediante un conjunto común de símbolos"*<sup>9</sup>
- "La comunicación es la interacción de las personas que entran en ella como sujeto. No solo se trata del influjo de un sujeto en otro (aunque esto no se

---

<sup>7</sup>CHIAVENATO Idalberto, McGraw-Hill Interamericana,( 2006), " Introducción a la Teoría General de la Administración", Séptima Edición, Colombia , Pág. 1 10.

<sup>8</sup>Citado por: ROBBINS Stephen, PEARSON Coulter Mary, (2005)"Administración.", Octava Edición, Educación de México, Pág.256.

<sup>9</sup>LAMB Charles, HAIR Joseph y Mc Daniel Carl(2006), "Marketing", Octava Edición, , International Thomson Editores, Pág. 484.

excluye), sino de la interacción. Para la comunicación se necesitan como mínimo dos personas, cada una de las cuales actúa como sujeto”.<sup>10</sup>

De esta manera se puede ver que cada definición depende del ámbito, criterio, especialización etc, llegando a la conclusión que la comunicación es una de las facultades que los seres humanos manejan continuamente y su importancia recae cuando se mantiene un contacto con el entorno.

#### 6.4. Reseña histórica

La comunicación como tal significa el transmitir un mensaje a un individuo y a la vez que exista retroalimentación, de esta manera se podría concluir que el apareamiento de la comunicación se da desde que el individuo empieza a interactuar con sus semejantes, como es el caso de la Era Prehistórica.

Según GALLARDO, Bernardo (2003) es esta época el hombre se comunicaba con diferentes sonidos como lo son los gruñidos y demás, demostrando así una forma de lenguaje. Siendo éste el inicio de la comunicación en los seres humanos.<sup>11</sup>

Se presentaron diferentes formas de comunicación en un inicio desde los hombres primitivos mediante gestos y sonidos junto con la cultura expresada de los egipcios que era a partir de gráficas y dibujos, siendo esta comunicación auditiva.

Posteriormente mediante el crecimiento de una sociedad y desarrollo del ser humano aparece la necesidad de aprendizaje para el hombre, la misma que se concentra en el lenguaje, el que va permitiendo poco a poco la interacción en el medio que cada uno habita.

La primera forma de comunicación fue la escritura, pero la misma según ADELL (1997): era más lenta, su audiencia menor, no todas las personas podían acceder a ella y era menos interactiva que el habla.<sup>12</sup> Pero a la larga la misma se convirtió en parte esencial para transferir el conocimiento, dando

---

<sup>10</sup> B.F. Lomonosov y otros (2004), *“El problema de la comunicación en Psicología “Luz, Madrid”, P. 89.*

<sup>11</sup> CFR: GALLARDO, Bernardo, SUAREZ, J.M, DIAZ, María Isabel, La interacción de las nuevas tecnologías en los centros: Una aproximación multivariada, Secretaría General Técnica, P.3.

<sup>12</sup> IDEN.

ventajas como las posibilidades de estudio, investigaciones científicas y participación de la literatura. Un ejemplo claro es la impresión de la Biblia, instrumento de estudio hasta el día de hoy.

Así pues se da la aparición de escuelas para la alfabetización de ciertas personas junto con la aparición de la imprenta que según GALLARDO, Bernardo *“comportó una auténtica revolución en la difusión del conocimiento haciéndolo accesible a la población”*<sup>13</sup>.

La comunicación cada vez fue en auge pudiendo observar a continuación los distintos medios de comunicación como prensa escrita, radio y televisión que se presentaron para facilitar la convivencia en una sociedad. Estos son los medios de comunicación en masa.

Por consiguiente cada medio de comunicación forma parte esencial de la sociedad de cualquier país, de manera que cada uno con el pasar del tiempo pasa a formar parte y se hace propio en cada país, mostrando principalmente cambios en la cultura y comportamiento de cada persona.

Así hoy en día los medios de comunicación se colocan dentro de una expresión comunicacional a nivel de lo verbal, auditivo, visual, escrito y kinésico pero el hombre cada vez tiene la necesidad de investigar y renovar su conocimiento por lo que vemos a diario la modificación e implementación de mecanismos para la comunicación.

Con la aparición del internet el sentido de la comunicación cercana entre individuos se ha visto modificada, este es un medio masivo que permite comunicación prácticamente instantánea, este medio se ha venido utilizando convirtiéndose en un elemento indispensable ya sea en un entorno familiar como organizacional.

Por lo que el individuo vive continuamente comunicándose, utiliza su propio método, pero el mismo no va a dejar de relacionarse con su entorno ya que de este dependen varios aspectos de la vida tanto profesional como personal.

## 6.5. Tipos de comunicación

---

<sup>13</sup> IDEN.

Según PUBLICACIONES VÉRTICE (2008) *“La comunicación puede dividirse en, según el canal, la jerarquía y grado de intervención entre emisor y receptor.”*<sup>14</sup> Dividiéndola de la siguiente manera:

- Por el canal

Escrito.- es la comunicación únicamente realizada por texto

Verbal.- Es la comunicación común entre una o más personas

No verbal.- Consta de expresiones y gestos corporales

- Grado de interacción

Directa.- Se da entre emisor y receptor en forma personal

Indirecta.- Interviene la utilización de una herramienta, ya que la distancia se encuentra entre el emisor y el receptor.

Cada tipo de comunicación tiene el fin de enviar o emitir un mensaje, el medio es clave para que se efectúe este mecanismo. Este sistema llamado comunicación interviene diariamente en cada aspecto de vida de un ser humano, llegando a ser simple como una conversación informal hasta complejo como la presentación de un producto o rueda de prensa.

## 7. COMUNICACIÓN INTERNA

### 7.1. Definición de comunicación interna

*“La comunicación interna es todavía una de las grandes asignaturas pendientes de la empresa”*<sup>15</sup> Según GARCÍA JIMENEZ, Jesús (1998), no se ve en las empresas un manejo de comunicación interna o no ha alcanzado un reconocimiento práctico en una organización, reflejándose en el olvido o falta de buen manejo con el recurso humano.

A más de este postulado el autor también refleja que la comunicación interna es una cuestión de ética personal, de manera que cada directivo debe tener un

---

<sup>14</sup> PUBLICACIONES VÉRTICE (2008), “Comunicación Interna, Vértice, España, P.4.

<sup>15</sup> CFR: GARCIA JIMENEZ, Jesús (1998), “La comunicación interna” Díaz de Santos, Madrid, P.Prólogo

estilo de dirección democrático basado en que todos los individuos deben integrarse en igualdad y derecho.

Es decir que todo inicia en la dirección de una organización, en la forma de liderazgo de los mandos junto a sus habilidades y destrezas para el manejo de una organización, el mismo debe proyectar su empresa siempre hacia adelante, pero tomando en cuenta a su factor humano que es la herramienta para colocarla en la cima.

Por lo tanto se define a la comunicación interna como *“un recurso gerenciable en orden para alcanzar los objetivos corporativos y culturales, organizacionales, funcionales, estratégicos y comportamentales de la empresa; donde se involucra la flexibilidad, apertura a los cambios, espíritu de participación, talento de innovación, trabajo en equipo, etc; Con los trabajadores para así brindar un valor añadido al recurso.”*<sup>16</sup>

Por tanto es necesaria la capacitación constante del equipo humano para que el mismo sea eficiente y a la vez pueda desenvolverse a plenitud en su ambiente de trabajo, manteniendo buenos canales y saber utilizar la información pertinente para cada uno de ellos.

Para ello es necesario utilizar las diferentes formas de comunicación interna como puede ser: informar continuamente la situación de la empresa en el área externa, transmitir los mensajes corporativos, establecer políticas para los empleados, mantener una comunicación activa con los compañeros de trabajo, etc.

Es así como se puede crear un ambiente o clima laboral ideal para cualquier trabajador, por ende la satisfacción y buen desenvolvimiento en su lugar de trabajo, lo que beneficia a la institución generando buenas lecturas externamente.

## 7.2. Importancia de la comunicación interna

---

<sup>16</sup> CFR: GARCIA JIMENEZ, Jesús (1998), “La comunicación interna” Díaz de Santos, Madrid, P.2.

En primer lugar se puede determinar que la comunicación interna tiene como objetivo principal en el manejo con el personal interno, enmarcándolo del siguiente modo:

*“El objetivo de la comunicación interna en la empresa es permitir el alineamiento del esfuerzo de todos sus integrantes. La comunicación interna constituye uno de los elementos centrales para articular las relaciones entre los diferentes departamentos de la organización empresarial”<sup>17</sup>*

El postulado refleja la integración de los trabajadores para que se pueda efectuar la satisfacción en el ambiente de trabajo, no únicamente depende de la dirección en establecer nuevos lineamientos de trabajo, se trata del manejo a personas, la generación de un ambiente favorable de trabajo, son varios aspectos que al juntarse puede bien convertirse en un punto a favor o en contra de una institución.

En los objetivos que toda organización persigue es que sus trabajadores estén motivados, identificados con los objetivos organizacionales. Los trabajadores a su vez necesitan estar informados para sentirse parte activa de la organización y que la participación reciba el adecuado reconocimiento.

De este modo, la comunicación al incrementar las posibilidades de participación, favorecer las iniciativas y movilizar la creatividad, se convierte en un factor de integración, motivación y desarrollo personal.

Visto desde una perspectiva comunicacional el concepto planteado por el Grupo Vértice, es establecer acciones de comunicación interna tras previamente haber realizado una planificación estratégica, puede resultar un público interno contento, a través de herramientas efectivas para su pleno desenvolvimiento, su fidelidad y productividad hacia la institución.

### 7.3. Funciones de la comunicación interna

Según ROMERO Marina y ROCA Ramón, se conoce que la comunicación interna se basa en: *“la información y definir el sentido de las relaciones que*

---

<sup>17</sup> Grupo Vértice, PUBLICACIONES VÉRTICE (2008), “Comunicación Interna, Vértice, España, P.7.



*mantienen los comunicantes, todo va a depender de la manera en que se contextualice el mensaje”.*<sup>18</sup>

La función comunicativa se basa únicamente en la transmisión de datos entre los participantes o trabajadores de una organización, esta información proviene del entorno al cual se está inmiscuido. El lenguaje humano permite la comunicación a través de las distintas lenguas existentes. Cuando alguien comunica un mensaje, lo hace con una cierta intención, de manera que en un sitio de trabajo es importante la clase y tipo de mensaje que se desee transmitir.

Por otro lado la función relacional se basa en la calidad de información que se mantenga entre los comunicantes, el sentido que den a sus relaciones. Es así como los directivos tiene una función crucial en las organizaciones ya que los mismos deben de manejar la clase de mensajes e información que se brinde a sus empleados, y efectuar métodos para que sean captados de la mejor manera.

A nivel externo una institución puede emitir cualquier cantidad de mensajes, la preocupación es la sostenibilidad de los mismos, para esto cada trabajador debe ser vocero, por lo que debe conocer qué pasa con su organización no solo en cuestión a su puesto de trabajo, sino a todo su entorno.

Por otro lado el autor GARCIA, JIMENEZ, Jesús (1998) da a conocer a la comunicación interna como una función estratégica, es decir, como un punto a favor para una organización frente a la competencia, el mismo determina cuatro funciones que son<sup>19</sup>:

1. Función Corporativa: Es un indicador de la identidad y personalidad corporativa, el mismo que toma un papel preponderante al precisarlas y fijarlas.
2. Función Operativa: Se basa en recurso que actúa sobre las conductas en los sitios de trabajo y la relación con la empresa, mediante la transmisión de conocimiento técnico y actitudes positivas de cooperación y trabajo en equipo para el desempeño ideal del trabajador.

---

<sup>18</sup> CFR: ROMERO, Marina, ROCA, Ramón,(2005), “Comunicación interna en la empresa”, Eureka Media, Barcelona, P.65.

<sup>19</sup> GARCIA, JIMENEZ, Jesús (1998), La comunicación Interna, Díaz de Santos, Madrid, P.124

3. Función Cultural: Se basa en los contenidos de la comunicación interna, es decir, cómo fluye y se desenvuelven las personas dentro de la empresa, su manera de ser libre y espontánea que es la que influye transmitiendo normas, creencias, comportamientos y valores. La comunicación interna es la encargada de enseñar y habitar la “vida en la empresa”

4. Función Estratégica: En este ámbito la comunicación permite realizar su gestión dentro de un elemento clave a la hora de diseñar estrategias, acciones o políticas dentro de la empresa. Existen programas de acción que deben ser acompañados de estrategias, proclamación, desarrollo, aplicación y evaluación.

Estas funciones parecen venir de un proceso ordenado y sistémico por el cual la comunicación interna debe realizar su labor en la empresa, cada parte tiene relevancia en el trabajo de los empleados y de una u otra forma se los incluye para que los mismos sean gestores, creativos y los constructores en su medio de trabajo.

#### 7.4. Identidad, Cultura e Imagen de una organización

Existen diversos conceptos acerca de identidad, cultura e imagen, términos que en definitiva pertenecen y caracterizan a una institución. Sin embargo los mismos a la vez forman un proceso por el cual cada empresa debe pasar para ubicarse dentro de las lecturas adecuadas por parte de la sociedad.

Partiendo de la frase citada por CAPRIOTTI, Paúl (2008) donde expresa: “*una empresa todo comunica*”<sup>20</sup>, quiere denotar que cada aspecto que manifieste una organización ya sea conductual o netamente de la organización es considerado como información relevante para el público, pero en primera instancia pueden ser mensajes o señales siendo estos la primera impresión de una empresa, pero ésta debe ser trabajada, debe ser el resultado de la comunicación que se implante.

Ante esto la organización se inserta en una comunidad, sociedad, siendo una parte importante para el entorno de los individuos, ya que empiezan a ser participativos y tomar el papel de contribución, ya sea hacia el ambiente, a las

---

<sup>20</sup>CAPRIOTTI, Paúl, (2008) Planificación Estratégica de la Imagen Corporativa, Ariel Comunicación, Barcelona, P.9.

comunidades, salud, consumo, y un sin fin de actividades que realizan toda clase de instituciones.

Tomando en cuenta el significado de organización según SANZ, Miguel Ángel y otros (2005) cita a Mario Klieger definiendo a la organización como: *“Conjunto interrelacionado de actividades entre dos o más personas que interactúan para procurar el logro de un objetivo común a través de una estructura de roles y funciones y en una división de trabajo”*.<sup>21</sup> El concepto da un inicio para la generar identidad dentro de la misma

RAMOS, Fernando (2002) cita: *“Toda identidad es una declaración activa”*<sup>22</sup>, lo que significa la comunicación propia que refleja cada organización, puede ser considerada como señales que emite una empresa, es decir, el descubrimiento de lo que verdaderamente es. Mediante el resultado de esta interrogante la empresa puede empezar por sí misma a dar a conocer su propia esencia.

SANZ Miguel Ángel (2005) explica la definición de identidad de la siguiente manera: *“La identidad de una organización es la percepción que tiene sobre ella misma algo muy parecido al que una persona tiene de su propia identidad.....es algo único”*<sup>23</sup>, siendo desde su historia, gente, accionistas, propietarios, obreros, trabajadores, tecnología, valores éticos, profesionalismo, cultura, etc; siendo el verdadero rostro de la institución. El éxito como lo explica el autor es tener una identidad bien definida siendo esta los valores propios de años que ya se encuentran arraigados en cada trabajador.

IND, Nicholas (1992) comenta que el fin principal de mantener una identidad es el de diferenciarse entre los demás<sup>24</sup>, por lo que se debe buscar el ser diferencial ante la competencia, para la realización de esto se presenta un problema donde intervienen varios factores ya sea de producto o servicio donde la calidad, presentación, diseño, trato y demás deben ser los mejores y adecuados para lograr un renombre en la sociedad.

---

<sup>21</sup>CFR: SANZ, Miguel Angel y otros (2005), Identidad Corporativa claves de la Comunicación Organizacional, Esic, Madrid, P. 33.

<sup>22</sup> RAMOS, Fernando (2002), LA Comunicación Corporativa e institucional de la Imagen al Protocolo”, Universitas, Madrid, P. 33.

<sup>23</sup>IND, Nicholas (1992), La Imagen Corporativa, Díaz de Santos S.A, Madrid, P.3.

<sup>24</sup> CFR: IND, Nicholas (1992), La Imagen Corporativa, Díaz de Santos S.A, Madrid, P.17.

Es así como se llega al punto de observación, provocando una expresión externa que se logra a través de las diferentes herramientas de identidad visual dando una cualidad única a cada organización entendida como personalidad la misma que es el resultado de la filosofía propia de una organización.

Dentro de una organización existe de igual manera la identidad visual entendida bajo el concepto:

*“significa idéntica a sí misma (única, diferente, inimitable e irrepetible.... deberán revisarse las marcas o logotipo, colores identificativos de la empresa, formas tipográficas, formas tipográficas, comunicación editorial, comunicados internos, merchandising, packaging, vehículos, edificios, rótulos, señalética, web...)”<sup>25</sup>*

Cada elemento gráfico genera recordación, es por este motivo que se debe realizar un estudio para la colocación y uso de cada herramienta, para evitar tomar una mala decisión sería indicado que la persona que realice estos elementos sea un diseñador gráfico ya que son especialistas en el tema.

La realidad de la empresa debe manejarse de manera adecuada por lo que el comportamiento, cultura y personalidad debe ser expresado de la mejor forma<sup>26</sup>. A continuación viene la creación de la cultura en la organización siendo la misma la que entrega reglas de convivencia.

CAPRIOTTI (1999) descubre mediante sus estudios los siguientes referentes para una organización, plasmándolo de la siguiente manera:

1. *“Valores: Creencias que la organización asume sobre determinadas conductas específicas y sobre sus propios fines y principios.*
2. *Normas: Modos obligatorios de hacer, ser, pensar, organizarse, etc.*
3. *Ritos: Actos formalizados y estereotipos, denominados hábitos de protocolo, atenciones sociales, saludos, etc.*
4. *Mitos: Líderes de opinión que sirven como paradigmas para imitar*
5. *Tabúes: Prohibiciones absolutas.*

---

<sup>25</sup>ENRIQUE, Ana M, y otros (2000), La planificación de la comunicación empresarial, Materialis, Madrid, P.102.

<sup>26</sup> CFR: RAMOS, Fernando (2002), LA Comunicación Corporativa e institucional de la Imagen al Protocolo”, Universitas, Madrid, P. 34.

6. *Sociolecto o Sociolenguaje: Es la jerga de la empresa, la actividad o la organización.*<sup>27</sup>

La cultura corporativa toma el siguiente papel, una vez aclarada la identidad de la empresa, la cultura viene a dar valor a la empresa, creando así nuevas lecturas públicas favorables y únicas ante la competencia.

Cada cultura según tiene tres aspectos fundamentales que son:

*“el tecnológico, sociológico e ideológico... El tecnológico está relacionado con herramientas, materiales, técnica y máquina. El aspecto sociológico comprende la relación entre los hombres. El aspecto ideológico incluye creencias, rituales, arte, ética, prácticas religiosas y mitos. Es decir, mantiene contacto con cada disciplina que efectúa la organización dentro de las diferentes áreas donde los autores principales son los trabajadores.”*<sup>28</sup>

Cada área aporta desde su perspectiva da solidez a una cultura dentro de una organización, estos son los aspectos que muchas veces no se pueden ver y únicamente se expresan, junto con el comportamiento y actitudes del trabajador se crea una nueva imagen, que puede ser favorable o perjudicial.

La imagen como tal SÁNCHEZ, HERRERA, Joaquín y otros, (2009) la conceptualiza de la siguiente manera: *“Se puede definir como una evocación o representación mental que conforma cada individuo, formada por un cúmulo de atributos referentes a la compañía; cada uno de estos atributos puede variar y puede coincidir o no con la combinación de atributos ideal de dicho individuo”*<sup>29</sup>. Cada representación por parte del individuo puede ser diferente por el sin número de medios que puede llegarle información.

Todos como individuos podemos dar una imagen, el término la “primera imagen es la que cuenta” en muchas ocasiones puede causar barreras o disgustos si esta es mala, por lo que individualmente cada uno trata representa su identidad o interior a través de esta, procurando siempre que cualidades como la limpieza, orden o belleza predomine en un primer encuentro.

---

<sup>27</sup>CAPRIOTTI, Paúl,(2008 )Planificación Estratégica de la Imagen Corporativa, Ariel Comunicación, Barcelona, P.19.

<sup>28</sup>LESSEM, Ronnie(1992), La Gestión de la Cultura Corporativa, Díaz de Santos, Madrid, P.1-2

<sup>29</sup>SANCHEZ, HERRERA, Joaquín y otros, (2009), Imagen Corporativa Influencia de la Gestión Empresarial, ESIC Editorial, Madrid, P. 18

Por otro lado en las organizaciones la imagen corporativa cobra un significado similar: *“La imagen corporativa es la imagen que tienen los públicos de una organización en cuanto a entidad. Es la idea global que tiene sobre sus productos, sus actividades y su conducta”*<sup>30</sup>. Siendo un concepto que trata de representar valores y principios hacia la sociedad.

Entre las distintas herramientas que permiten efectuar una imagen, como la publicidad, relaciones públicas, comerciales, BTL, el que un amigo le cuente, la experiencia vivida con el servicio o producto, la visita a sus instituciones y demás, son varios factores que interfieren en la toma de decisión en cuanto a preferencia y gusto de una empresa u organización, ya que la concepción e imagen mental del cliente o consumidor, es persuadida.

Pero hay que saber diferenciar entre identidad e imagen corporativa ya que la primera hace referencia a lo que la empresa comunica partiendo de su realidad, en cambio la imagen se configura posteriormente, ya que se relaciona con los públicos que son los que vienen a dar posicionamiento.<sup>31</sup>

Pero la imagen no debe ser únicamente “buena o positiva” el fin de trabajar continuamente con un equipo de comunicadores es alcanzar el éxito y posicionamiento de la organización, que no sólo sea la preferida de un cierto nicho de consumidores o clientes, sino de toda la sociedad, accionistas, inversionistas, proveedores, medios de comunicación; públicos que benefician y facilitan el alcance de una imagen impecable.

De esta manera cuando la identidad de una empresa es clara y bien definida, puede ser ya expuesta a los públicos con el fin de que la misma sea en su mayoría únicamente cree lecturas positivas, así se notará una cultura arraigada y una imagen sólida.

#### 7.5. Planificación de la comunicación interna

Según ANDRADE, Horacio (2005), se plantea un modelo que propone cinco postulados en los que la comunicación interna se basa para cumplir los

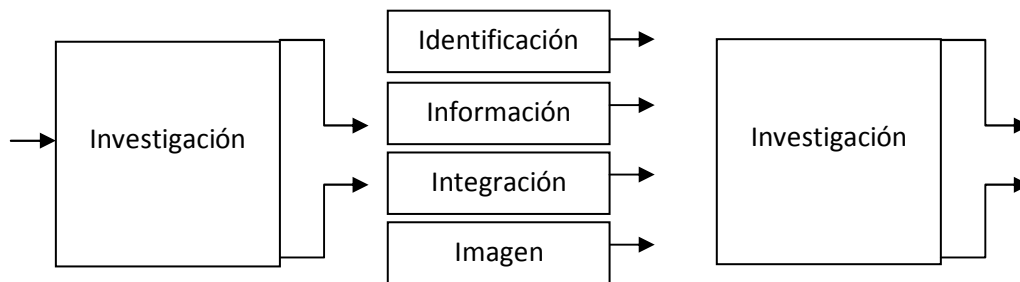
---

<sup>30</sup>CAPRIOTTI, Paúl (2008) Planificación Estratégica de la Imagen Corporativa, Ariel Comunicación, Barcelona, P.28.

<sup>31</sup>CFR SANCHEZ, HERRERA, Joaquín y otros, (2009), Imagen Corporativa Influencia de la Gestión Empresarial, ESIC Editorial, Madrid, P.20

objetivos empresariales y conseguir resultados, dando a conocer a la comunicación interna como una estrategia empresarial, que si se maneja de manera adecuada, puede beneficiar directamente a los objetivos empresariales de una institución. Los mismos son: investigación, identificación, información, integración e imagen; a este se lo conoce como “Modelo de las cinco íes”<sup>32</sup>

“Modelo de las cinco íes”



Fuente: ANDRADE, Horacio,(2005), Comunicación Organizacional Interna: proceso, disciplina y técnica, NetblidoS.L, España, P.24-32.

Este autor considera que la fase más importante es la *investigación*, ya que es la que comienza y termina el proceso. El primera instancia se concentra en un diagnóstico inicial de la situación de la organización, de ahí se logra determinar las fortalezas, debilidades, debilidades y amenazas.

Otro punto muy importante que se visualiza con la investigación es la funcionalidad de los medios institucionales, la aceptación, credibilidad para descubrir la calidad de información que recorre por el recurso humano. Este es el inicio para la realización de programas o acciones a tomar.

El siguiente método denominado *identificación*, busca conseguir el sentido de los empleados hacia la institución, a través, de la adecuada difusión de la cultura corporativa, que permiten brindar una dirección clara hacia donde se pretende llegar

Por otro también para identificar a los empleados con la organización, se busca realizar reconocimiento y admiración basados en figuras, personajes, frases o colores, elementos que están relacionados más a la emoción que a la razón.

<sup>32</sup> ANDRADE, Horacio,(2005), Comunicación Organizacional Interna: proceso, disciplina y técnica, NetblidoS.L, España, P.24-32.

El tercer método conocido como *información*, es relevante para la organización, ya que para los trabajadores es una necesidad que surge para sentirse parte de la organización y conocer de ella. Toda organización tiene su identidad o manejo individual que es la que la diferencia en el medio, las diferentes necesidades que se presentan para el conocimiento de su personal interno podrían ser:

1. Cultura organizacional
2. Objetivos, metas, estrategias de la organización.
3. Resultados obtenidos
4. Estructura
5. Principales proyectos
6. Eventos
7. Productos y servicios
8. Entorno, mercado, competencias
9. Centros de trabajo

Estos aspectos según son necesarios dominar ya que se presentan como una fortaleza interna ya que este tipo de información da a conocer la “personalidad” de una organización, por lo que su equipo de trabajo debe conocerla, vivirla dentro como fuera de su trabajo.

Por último la *imagen*, es el producto o resultado para esto las personas encargadas de la comunicación deben leer frecuentemente los mensajes que envían los agentes de su entorno, es decir, de todos los públicos vinculados. Para esto el comunicador debe conocer la esencia de su organización y transmitirla para desarrollar credibilidad.

De igual manera se debe procurar el uso adecuado de los elementos simbólicos como la publicidad, lo que generalmente concuerda con los mensajes transmitidos de la organización, aquí los medios de comunicación juegan una parte importante ya que son los lectores de nuestra organización.

Este modelo mediante la aplicación de estos postulados pretende fortalecer la identificación de sus trabajadores con la misma, mediante la cultura organizacional, que si la misma está orientada y clara, se puede cumplir los



objetivos trazados. Nos plantea la utilización idónea de la información, esta debería ser confiable, suficiente y oportuna, para que los empleados puedan manejarla de la mejor forma tanto en su sitio de trabajo como en su entorno.

Así pues se logrará fomentar la integración entre colaboradores, para que una vez teniendo una empresa sólida se pueda proyectar una imagen favorable y consistente, como de ella misma, y sus productos o servicios, es así como la primera etapa de investigación toma nuevamente protagonismo donde se pueda crear un plan de comunicación interna aplicando tácticas y estrategias según la necesidad de la misma.

El modelo de las cinco íes da una pauta para direccionar un plan estratégico de comunicación interna, pero ya que la realidad de cada institución en nuestro país es diferente, no existe un modelo exacto, cada comunicador según su criterio puede generar un plan para su organización, dónde se tome en cuenta la cultura organizacional, herramientas, relaciones entre empleados, etc.

Según (BARRANCO, Francisco J esta estrategia de comunicación pasa necesariamente por varias etapas que son:<sup>33</sup>

- a. Se debe tener la aprobación de los directivos, pero se debe constatar que el mismo no sea únicamente gradual, sino que sea una especie de compromiso.
- b. Con el apoyo de la alta dirección facilita aún más el proceso de investigación, para el cual se inicia con un diagnóstico, esta información permitirá tomar medidas en las áreas de necesidad, este diagnóstico se lo puede realizar mediante una auditoría de comunicación que es un sistema de evaluación completo y de utilidad para cualquier organización, una parte significativa es basarse en los resultados, no fijarse en gustos o juicios de valor por parte del comunicador.
- c. El diseño del plan donde se definirán objetivos, selección de medios, planificación de acciones, temporalizarían, establecimiento de mecanismos y

---

<sup>33</sup>BARRANCO, Francisco J (1993). "Planificación estratégica de recursos humanos. Del marketing interno a la planificación" Pirámide, Madrid. P. 44.

procedimientos para el seguimiento durante y al final de la implementación. Es crucial la redacción de un mensaje claro y recordable muchas veces es éxito en una campaña ya sea externa o interna, nuevamente este autor hace referencia en la utilización de la información (hechos, objetivos, sentimientos, temas etc.) para la transmisión mediante los canales o flujos.

d. A continuación esta la capacitación de los empleados para poder realizar y efectuar los programas, estrategias y acciones planteadas donde también la difusión del proyecto a toda la organización, debe ser entendido a cabalidad buscando y alcanzando el cambio de actitudes y el compromiso de los distintos actores implicados es una condición imprescindible para el éxito del mismo.

e. El seguimiento y retroalimentación se debe realizar paulatinamente para cerciorarse de alcanzar los objetivos propuestos.

#### 7.6. Plan estratégico de comunicación interna

El planteamiento de una adecuada planificación de la comunicación interna podrá dar lugar al planteamiento de un plan estratégico, esto quiere decir al plan o matriz elaborado por un especialista en comunicación el mismo que puede contener estrategias y tácticas para beneficio de la organización y puede ser desarrollado ya sea para el área interna o externa. El autor MANUCCI, Marcelo (2008) expresa *“...un Método de Matrices para el diseño y gestión de vínculos estratégicos... procura generar una estructura de comunicación que trascienda el monólogo habitual en el que algunas organizaciones incurren buscando “enalzar, retener y fidelizar” con propuestas y formas vacías a sus diferentes públicos”*<sup>34</sup>; este texto expresa que la intención de algunas organizaciones al pretender realizar planes o matrices estratégicas las mismas que muchas veces se realizan pensando en seguir un definido proceso o método habitual y puede resultar efectivo para una empresa, es erróneo, pues diversos factores intervienen dependiendo de la organización.

MANUCCI, Marcelo (2008) también da a conocer que para la creación o diseño de un plan estratégico es indispensable el poseer objetivos pero

---

<sup>34</sup> MANUCCI, Marcelo (2004), Comunicación Corporativa Estratégica, SAF, Colombia, P.55

también recalca: “Es imposible alcanzar estos objetivos sin definir el presente y visualizar el futuro”<sup>35</sup>, dónde influye claramente la esencia de la organización, su identidad, su filosofía, sus valores con respecto a las situaciones que se presenten y el entorno cambiante en el que está inmerso una institución, así se podrá determinar de mejor forma los objetivos que se deban emplear .

Con los objetivos planteados la autora GUZMAN, Adriana Patricia (2006) recalca que posteriormente se debe establecer la logística del plan, que significa la explicación de cómo se van a llevar a cabo las estrategias y tácticas planteadas, involucrando los recursos, medios, lenguajes y presupuestos de inversión.<sup>36</sup> De igual manera el autor recalca la importancia el desarrollo de la logística y el cronograma de trabajo pues de esta manera el mismo se vuelve tangible para poder ser expresado a sus audiencias o públicos objetivos.

Existen pasos claves para la elaboración de un plan los mismos que se expresados en el texto de GUZMAN, Adriana Patricia (2006):

- La visión del plan: en este paso se debe tener en claro que es lo que se pretende y cuál es el rol dentro de la organización
- La misión del plan: se debe explicar cómo se va a comunicar lo que la organización necesita comunicar.
- Los objetivos del plan: dónde se deben expresar en términos de tiempo y medición.
- Las estrategias del plan: son una o varias que vayan definidas en función de los objetivos del plan.
- Las tácticas del plan: son una o varias que vayan definidas en función de las estrategias del plan.

Con la aplicación del modelo señalado la persona encargada de la comunicación podrá poner en práctica lo planteado, pero se debe tener en cuenta el público al que va dirigido o audiencias donde se desee impactar.

Es así como el autor señala lo siguiente, referente al público al que va dirigido el plan: “... *las audiencias claves o los Stakeholders que usted ha*

---

<sup>35</sup> MANUCCI, Marcelo (2004), Comunicación Corporativa Estratégica, SAF, Colombia, P.102

<sup>36</sup> CFR: GUZMAN, Adriana Patricia (2006), Comunicación empresarial, plan estratégico como herramienta gerencial , ECOE Ediciones, Bogotá, Pág. 092

*microsegmentado con antelación, públicos que no son pasivos con el consumo de los mensajes, que han adquirido sus propios criterios frente a las situaciones o a la empresa, actores que tienen que agudizar su sentido de selección y análisis de cara a un sistema cada día más saturado de información y mensajes que procesar y con quienes la compañía busca establecer relaciones a largo plazo”<sup>37</sup>*

Si el impacto en el mensaje no logra ser propagado por el personal sería una pérdida de tiempo, es por este motivo que con cada público la empresa debe “hablar el mismo idioma”; para esto se debe segmentar al público y transmitir mensajes para su entendimiento, ya que dentro de una organización existen niveles y jerarquización lo que determina diferentes comportamientos entre trabajadores, por lo que con cada uno se debe usar la herramienta indicada.

La razón principal para que un plan se convierta en estratégico es cuando los mensajes a comunicar son definidos por la organización como la base y están en función del plan estratégico de la compañía.<sup>38</sup> Es así como los mensajes deberán teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

- Los públicos o audiencias a los cuales se quiere llegar.
- El impacto que se desea generar en dichas audiencias, es decir que desea realizar con el mensaje, cual es la intención.
- Los objetivos estratégicos de la compañía.
- La capacidad de transmisión de los voceros.
- Los posibles medios a emplear.
- Los diferentes lenguajes a utilizar, para transmitir el mismo mensaje.
- Las posibles interferencias que puedan interrumpir la transmisión de mensajes.
- Los medios empleados como sistemas de retroalimentación.
- Los efectos que se deseen generar en el público objetivo.
- Los mecanismos de retroalimentación.

---

<sup>37</sup> GUZMAN, Adriana Patricia (2006), Comunicación empresarial, plan estratégico como herramienta gerencial , ECOE Ediciones, Bogotá, Pág. 093

<sup>38</sup> CFR: GUZMAN, Adriana Patricia (2006), Comunicación empresarial, plan estratégico como herramienta gerencial , ECOE Ediciones, Bogotá, Pág. 096

Teniendo en cuenta los aspectos nombrados por la autora GUZMAN, Adriana Patricia (2006) y teniendo claro cuáles son los objetivos estratégicos de una organización, se puede desarrollar una matriz o plan que beneficie a la organización, dependiendo de sus necesidades.

La siguiente matriz estratégica especifica los medios a utilizar de acuerdo a los voceros o encargados de una organización y los públicos, dónde se pretende identificar cual es el medio más idóneo de comunicación, se presenta como una matriz de contacto:

AUDIENCIAS	Gerencia Media	Auxiliares de área	Supervisor de turno	Operarios
<b>VOCEROS OFICIALES</b>				
<b>Gerente General</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Presentación interna formal.</li> <li>▪ Informe: Análisis de Situación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Evento de lanzamiento interno.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Evento de lanzamiento interno.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Evento de Lanzamiento interno.</li> </ul>
<b>Director de área</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Grupo Primario</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Grupo primario</li> <li>▪ Programa de entrenamiento de voceros.</li> </ul>	
<b>Gerencia Media</b>			<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Circular.</li> <li>▪ Charla de Presentación.</li> </ul>	
<b>Supervisor de Turno</b>				<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Grupos Primarios.</li> <li>▪ Examen de comprensión</li> </ul>

Fuente: GUZMAN, Adriana Patricia (2006), Comunicación empresarial, plan estratégico como herramienta gerencial, ECOE Ediciones, Bogotá, Pág. 095

En la actualidad existen diversas matrices dónde se puede establecer de forma más clara un plan estratégico, dicho anteriormente priorizando al público al que va dirigido el mensaje, estrategia y táctica; procurando usar herramientas y medios claros para su captación y la forma en la que se desea lograr esto.

Para la creación de una matriz dónde se puede plasmar un plan estratégico de comunicación, con la ayuda del Msc. Diego Apolo Buenaño, profesor de la Universidad Tecnológica Equinoccial, colaboró para la creación de un modelo de matriz basado en textos de TIRONI Eugenio (2008) y CARDERÓN Cristian (2011), dónde básicamente expone cómo puede llegar la organización a cada

público objetivo de la institución y el producto que sería para llevar un mensaje o estrategia, junto con el objetivo del mismo, las acciones y responsables.

El planteamiento de esta matriz es más simple y de aceptación para cualquier tipo de persona, es decir que no conozca de la materia, plasmando las estrategias y productos concretos para mejorar la problemática de la organización.

A continuación se realizará un ejemplo de matriz, basada en el mejoramiento de la imagen externa de una organización:

Matriz de diseño estratégico de comunicación					
Público objetivo	Estrategia	Productos	Objetivo	Acciones	Responsables
Medios de Comunicación	Informativa	Rueda de Prensa	Presentar a los medios de comunicación el plan de desarrollo 2013 de la organización.	1.- Crear una agenda de Medios. 2.- Convocar a los medios de comunicación. 3.- Gestionar un lugar para la rueda de prensa. 4.- Realizar logística para el evento.	Jefe o asesor en Relaciones Públicas / Comunicación

Fuente: Diseño propio Msc. Diego Apolo Buenaño, docente Universidad Tecnológica Equinoccial

En la matriz presentada se presentan los siguientes puntos:

- Público objetivo: en esta sección se identificará el público de la institución al que se desee dirigir el mensaje.
- Estrategia: se identificará la estrategia que se deba implementarse para beneficio de la institución.
- Productos: es la táctica o producto que se desee implantar como acción de la estrategia planteada.
- Objetivo: lo que se desea lograr, sustentado en la estrategia a implementarse.
- Acciones: los pasos que se necesitan emplear para la creación del producto.
- Responsables: las personas encargadas de realizar la estrategia, en este caso suelen ser los comunicadores de una institución.

## 8. HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN

### 8.1. Concepto de herramientas de comunicación

Hoy en día se puede hablar que los diferentes cambios que se presentan dentro del entorno de cualquier país afectan directamente a las organizaciones, por lo que deben estar preparadas en cuanto a innovación lo que trae beneficios refiriéndose al valor añadido que integran dentro de su área interna.

El autor ROJAS, Isaac, (2008) dice: *“Una vez que se tienen establecidos los objetivos, la estrategia y el plan de RRPP, sólo entonces se podrá echar mano de diferentes herramientas y se pondrán en marcha diversas tácticas de relaciones públicas”*<sup>39</sup>

De manera que la importancia en la aplicación de planes comunicacionales es rentable para una organización, pero el primer paso está en la aceptación y dirección de altos mandos ya que son los que van a permitir fluidez y aceptación con sus trabajadores, generando desde una cultura corporativa que permita la identificación con su institución.

---

<sup>39</sup>ROJAS, Isaac, (2008) Relaciones Públicas, la eficacia de la eficiencia, ESIC Editorial, Madrid, P. 115.

Un beneficio para la implementación de un plan es el costo, ya que a diferencia de los grandes presupuestos que se destinan para la producción de anuncios publicitarios, publicaciones en medios, etc, las herramientas y tácticas que presentan las relaciones públicas pueden ser con inversiones menores y que a la vez califique como eficientes.<sup>40</sup>

De tal manera que si se desea implementar herramientas comunicacionales en una institución se deberá previamente realizar una estrategia clara y consistente para que las mismas actúen en el momento preciso y ayuden a la situación vigente en la organización.

El autor FERNÁNDEZ, Sergio (2007) afirma que las *“herramientas de comunicación mejoran el clima laboral”*<sup>41</sup>, ya que varios problemas que se presenten dentro de las organizaciones se solventarían si existiese mejor comunicación entre sus miembros; pero cabe recalcar que no sólo basta con la creación de carteleras informativas, boletines, para mejorar un clima organizacional pero podría facilitar la prevención de climas laborales que se crean cuando por una información no fluye de la forma adecuada.

Ciertas empresas de nuestro medio se preocupan por la motivación, la retención los mejores talentos y la fidelización que los mismos tengan hacia su institución. Es en esta parte que la comunicación interna y el manejo adecuado de sus herramientas sirven como un elemento estratégico para mejorar cada aspecto mencionado.

Un precedente a ser tomado en cuenta es que *“todos los resultados confirman que las organizaciones emiten más información que la que reciben sus miembros”*<sup>42</sup>. Por lo que en la mayoría de ocasiones puede acumularse información, provocando en algunos trabajadores vacíos que pueden perjudicar desde el trabajo con sus similares hasta, si se presenten interrogantes en el público, dando un punto en contra para la imagen de la institución.

---

<sup>40</sup> CFR: ROJAS, Isaac, (2008) Relaciones Públicas, la eficacia de la eficiencia, ESIC Editorial, Madrid, P. 116.

<sup>41</sup> Fernández, Sergio (2007), *Cómo gestionar la comunicación: En organizaciones públicas y no lucrativas*, NARCEA S.A,P.87.

<sup>42</sup> ONGALLO, Carlos (2007), *Manual de Comunicación: guía para gestionar el conocimiento, la información y las relaciones humanas en empresas y organizaciones*, Editorial Dykinson S.N, Madrid, P.227



Por consiguiente las herramientas de comunicación tienen como principal receptor a los empleados siendo estas el medio para la transmisión de información de interés global que compete a la organización.

La información es un factor clave para las organizaciones ya que el equipo humano debe estar capacitado para cada eventualidad que se presente, de esta manera puede sentirse integrado y a gusto dentro en su institución, desarrollando sentido de pertenencia en el empleado hacia la institución.

La importancia de las herramientas recae directamente en la información y mensajes emitidos por parte de los trabajadores, es decir, las diferentes herramientas de comunicación deben procurar ser el medio más idóneo para la emisión de comunicados, los mismos a la vez deben llevar características, que sean legibles, entendibles y algunos casos formales.

Una parte fundamental para lograr la captación de mensajes en una institución es la difusión, el alcance y acaparamiento de personas informadas ya que ayuda a la empresa a convertirse en una organización sólida con bases estables y capaces ante el público de resolver y presentar solución a cualquier momento.

## 8.2. Tipos de herramientas de comunicación en el área interna.

Según: DIEZ. Sara, (2006) *“Las herramientas de comunicación interna dependen de los siguientes factores: estructura, tamaño y cultura de la empresa, a más del empeño y desenvolvimiento personal de los trabajadores.”*<sup>43</sup>

Los diferentes tipos de herramientas existentes pueden subdividirse en comunicación ascendente y comunicación descendente tal cual la dividen varios autores como ONGALLO, Carlos (2007), DIEZ. Sara, (2006), ANDRADE, Horacio, (2005) y varios artículos en Internet:

1.- Comunicación ascendente: son las que se realizan desde bajos mandos hacia altos, las herramientas de comunicación pueden ser:

---

<sup>43</sup>: DIEZ. Sara, (2006), Técnicas de Comunicación, la comunicación en la empresa, Ideaspropias Editorial, Madrid, P.48

a. Sección en periódico interno.- dentro del boletín o revista interna, los trabajadores tienen la posibilidad de exponer diversos puntos de vista, aportaciones hacia la institución, por parte de la empresa dar reconocimiento a ciertos trabajadores, en sí ésta es una zona dedicada al talento humano de la organización. Uno de los riesgos que puede presentarse en la aplicación de esta herramienta es la falta de interés por parte de los trabajadores; pero puede ser manejable desde el ámbito de crear interés en la misma, el enfoque que brinde el comunicador y diseñador gráfico debe ser meticuloso, desde la creación de temas llamativos y diseños acertados.

También procurar la integración y participación de todo el personal, así cada uno sentirá que es tomado en cuenta. El hecho de brindar un espacio a ciertos trabajadores, creará expectativa en los demás al pensar en qué es lo que dirá, como pensará y qué realizará su compañero.

### Modelo sección en periódico interno



Fuente: [http://sdsinternacional.blogspot.com/2009\\_04\\_01\\_archive.html](http://sdsinternacional.blogspot.com/2009_04_01_archive.html)

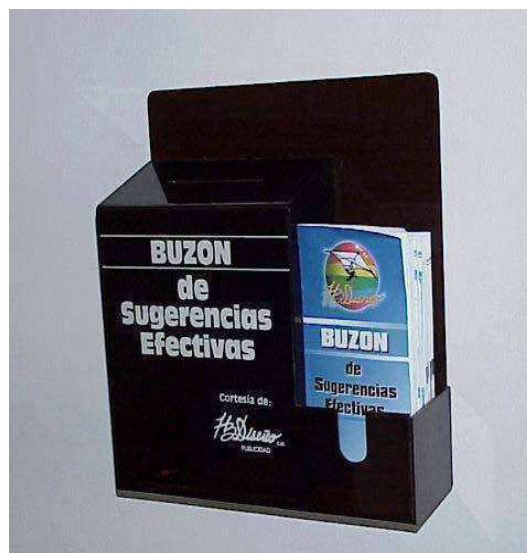
b. Buzón de sugerencias.- es un medio que recopila ideas de los empleados, ya sean anónimas o no, la llegada de esta información a los altos mando pueden ser de beneficio para evitar ciertos acontecimientos que puedan darse posteriormente.

Aparece en 1950 y desde entonces ha sido utilizada con éxito en especial en fábricas y compañías de servicios, convirtiéndose en un medio tradicional utilizado por la mayoría de organizaciones.<sup>44</sup>

El autor DIEZ. Sara, (2006) recalca: *“Al animar a los trabajadores a que presenten sus sugerencias, se abre un canal de comunicación que ayuda a medir el grado de satisfacción del personal”*<sup>45</sup>. Conociendo el grado de iniciativa de cada uno de ellos. Es cuando los jefes directos deben exponer la realización o no de las sugerencias expuestas, manejando el tema, evitando la inconformidad de los empleados.

El propósito de esta herramienta es la construcción de nuevas ideas en beneficio común de la organización, por lo que se debe capacitar al personal de no convertirlo únicamente en “buzón de reclamos”, y seguir el proceso de captación, análisis y respuesta. Sólo de esta manera se podrá descubrir la eficacia de esta.

#### Modelo buzón de sugerencias



Fuente: <http://koloriinx.blogspot.com/2010/10/buzon-de-sugerencias.html>

<sup>44</sup> XIFRA, Jordi, (2007), Técnicas de las Relaciones Públicas, Editorial UOC, Barcelona, P.52

<sup>45</sup> CFR: DIEZ. Sara, (2006), Técnicas de Comunicación, la comunicación en la empresa, Ideaspropias Editorial, Madrid, P.49

c. Teléfono.-es la herramienta más utilizada para la transmisión de información, realización de citas, ubicación de directivos, etc; que puede beneficiar en cuestión de comunicaciones urgentes.

Es uno de los medios esenciales y básicos que necesita cualquier organización, ya que permite el contacto con el entorno, por este motivo en la consolidación de una organización es un medio que se lo incorpora inmediatamente.

#### Modelo uso de teléfono



Fuente: <http://www.elregistro.trabajando.com/noticia.cfm?noticiaid=7557>

2.- Comunicación descendente: es aquella que se realiza desde los altos mandos hacia bajos, las herramientas de comunicación pueden ser:

a. Comunicaciones escritas o memorandos.- sirven para transmitir cambios que se produzcan en las políticas o procedimientos de la empresa, de igual manera sirven como comunicados personalizados al trabajador que puede ser de distinta índole.

A las circulares también pueden clasificarlas dentro de este tipo, ya que son mensajes que se dirigen para un grupo o toda la organización, el fin es esparcir información inherente a temas institucionales (administrativos, avisos, convocatorias a reuniones, etc).

Las comunicaciones escritas son muy importantes, cuando son actas, convenios, correos electrónicos, oficios, memorandos y demás; son documentos con contenidos legales para ser tomados en cuenta. Por lo que deben ser utilizadas de la manera adecuada, dependiendo del caso que se presente.

#### Modelo comunicaciones escritas



Fuente: <http://geniostv.com/2011/05/30/firman-convenio-educativo-de-capitacion-en-empresa-en-obra/>

b. Manual del empleado.-Es la información necesaria que brinda la empresa para cada empleado donde está plasmado las condiciones y reglamentos, es decir la cultura corporativa. Es una fuente de información para cada empleado, de consulta y guía, de manera que debe ser facilitado hacia cada uno de ellos.

Según CASTILLO, Antonio (2010) el manual del empleado de una organización debe constar de las siguientes partes:

- Presentación de la entidad, explicando su historia, estructura interna, actividades en la que se trabaja, valores, filosofía y funcionamiento, en sí lo que es su identidad y cultura corporativa.
- Contextualización de la organización en su entorno, tanto desde el punto de vista profesional como social
- Definición de política social definiendo con respectos relacionados directamente con la actividad profesional, como estructura salarial, estatutos, normas de seguridad, higiene, promociones, vacaciones etc.<sup>46</sup>

Los beneficios que brinda al personal interno son múltiples, como por ejemplo para inducir a un nuevo trabajador, el manual brinda las políticas y normas por las cuales debe regirse, así como el pleno entendimiento de las funciones objetivos de una organización. Con esta herramienta se podría mantener informado al trabajador acerca de su posición dentro de una organización.

Por otra parte brinda conocimiento para poder evitar cualquier abuso en lo que concierne a su trabajo, viéndolo como un respaldo, si se presentara cualquier hecho que perjudique a un determinado trabajador.

#### Modelo portada manual del empleado



Fuente:<http://www.bizmanualz.com/blog/anunciando-el-manual-para-el-empleado-en-espanol.html>

<sup>46</sup>CASTILLO, Antonio (2010), Definición de las Relaciones Públicas IIRP, España, P.134

c. Boletín.-es una herramienta que está dirigida únicamente al público interno, es una publicación que se la realiza periódicamente ya sea semanalmente, cada quince días, mensual, trimestral; como lo prefiera la organización.

La información que contienen los boletines puede ser acerca de proyectos, programas, resultados, eventualidades, informaciones de cada departamento, reflexiones sobre la marcha de la empresa, noticias sobre empleados, noticias acerca la competencia, acontecimientos donde participe la empresa. Todas estas primicias que realice la organización, que puede servir incluso para medios de comunicación.

Un objetivo fundamental de la aplicación de un boletín o revista interna, es desarrollar sentido de pertenencia en el trabajador<sup>47</sup>, hay que mantenerlo al corriente de la vida de la organización ya que viene a ser un factor predeterminante para el retenimiento de talentos.

Según, DIEZ. Sara, (2006) propone un esquema de boletín interno:

ESQUEMA BOLETÍN INTERNO	
1)	Editorial
2)	Opinión (cada semana o cada quince días el empleado cuenta su trabajo, su experiencia en la empresa).
3)	Noticias e informaciones por departamentos
4)	Noticias eternas en función de la empresa, se recogerán aquellas noticias más destacadas del sector.
5)	Sugerencias e ideas de los empleados.
6)	Algo cómico o una reflexión

---

<sup>47</sup> CFR: XIFRA, Jordi, (2007), Técnicas de las Relaciones Públicas, Editorial UOC, Barcelona, P.32

## Modelo boletín físico

# El Boletín

Año IV-Número 27- Abril de 2010  
Secretaría de Extensión de la Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales. UNaM

### Sumario

**2-** Se dictará **Licenciatura en Inglés en Humanidades** // **Charla: "Proyecto Emprendedor INCUTEMI"**

**3-** **TeUNaM: Inscripciones abiertas a los cursos de Iniciación Actoral // Taller de dibujo y pintura // Cursos de Idioma Guaraní**

**4-** **Calendario y Trámites Académicos**

### - Hasta el 30 de abril

#### Convocatoria 2010: Voluntariado Universitario en el año del Bicentenario

La convocatoria 2010 del Programa Voluntariado Universitario del Bicentenario tiene como propuesta trabajar en base a siete ejes temáticos específicos vinculados con las principales problemáticas de nuestra sociedad:

- Cultura, Historia e Identidad Nacional y Latinoamericana
- Política y Juventud
- Inclusión Educativa
- Trabajo y cooperativismo
- Promoción de la Salud
- Medios audiovisuales y Democracia
- Ambiente e inclusión social

Este Programa depende del Ministerio de Educación de la Nación y está destinado a facultades, cátedras y estudiantes de universidades e institutos universitarios nacionales. A través del mismo se busca incentivar el compromiso de los estudiantes de nivel superior universitario con el medio social, promoviendo su participación en la construcción de una sociedad inclusiva.

La convocatoria es de carácter público y abierto; y los proyectos deben ser diseñados e implementados por equipos integrados por:

- Estudiantes regulares de universidades nacionales, provinciales e institutos universitarios nacionales.
- Docentes e investigadores de materias afines a las carreras que prosiguen los estudiantes.

Al mismo tiempo, los proyectos pueden contemplar la extensión de un plazo de ejecución de seis meses a un año.

**¿Cómo y dónde se presentan los proyectos?**

El primer paso es ingresar a [www.me.gov.ar/spu/voluntariado](http://www.me.gov.ar/spu/voluntariado) y seleccionar la opción **"Formularios de inscripción"**. Allí encontrarán dos formularios:

1. Ficha de datos generales
2. Descripción de la propuesta

Luego de cumplimentar los primeros pasos, un Consejo Asesor, integrado por especialistas en proyectos sociales, será el encargado de evaluar los proyectos. Tendrá en cuenta, entre otros, los siguientes criterios:

- Relevancia y pertinencia
- Eje temático
- Impacto en la población destinataria
- Cobertura
- Originalidad, propuestas novedosas
- Diagnóstico preciso y relevancia de la problemática a abordar por el proyecto
- Facilidad
- Interdisciplinariedad

#### CRONOGRAMA

- **Fecha de presentación de proyectos:** del 29 de marzo al 30 de abril
- **Evaluación:** del 3 de mayo al 15 de junio
- **Adjudicación:** del 15 de junio al 30 de junio
- **Inicio de los proyectos:** 1º de julio

1

Fuente: [http://boletinfhycs.blogspot.com/2010\\_04\\_01\\_archive.html](http://boletinfhycs.blogspot.com/2010_04_01_archive.html)

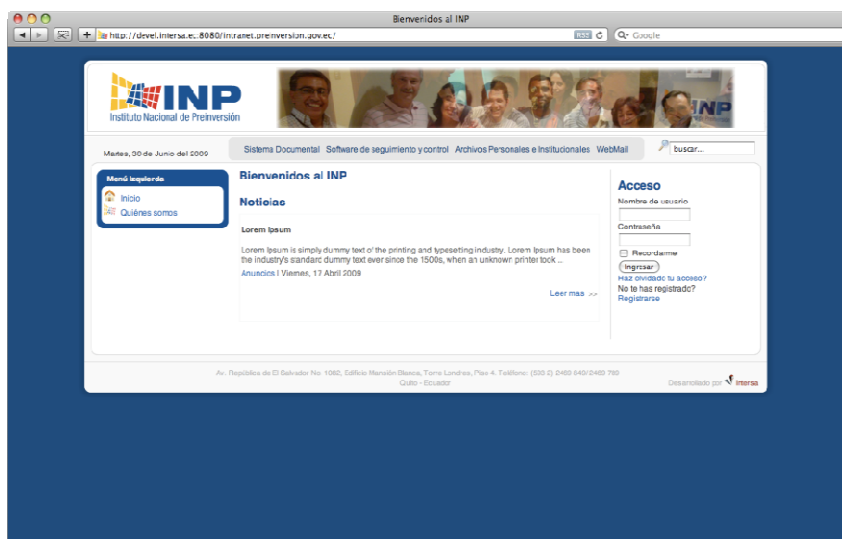
d. Comunicaciones electrónicas y/o intranet.-Puede ser un correo electrónico o e-mail donde los empleados puedan comunicarse, son además redes locales conectadas a computadores, que sólo puede acceder el personal interno de la organización.

Todos los recursos están bajo un portal corporativo, que a la vez brinda facilidad de uso, permitiendo interactuar con contenidos, diferentes aplicaciones, efectuar procesos de negocio dentro de la organización. La intranet es un mecanismo que usa herramientas con la finalidad de capturar y entregar información a un destinatario de forma oportuna.

Esta herramienta permite consolidar las relaciones entre el personal interno ya que se incrementa productividad cuando la accesibilidad de información es más precisa y llega al tiempo adecuado. Esto lleva a unos empleados mejor informados y con la habilidad de tomar mejores más rápidas decisiones.



## Modelo plataforma de correo corporativo



Fuente: <http://www.intersa.ec/instituto-nacional-de-preinversion-sistema-intranet/>

e. Periódico o revista de la empresa.- denominada también *house organ* es utilizada por los directivos de comunicación, suele ser compuesto de cuatro páginas, es de carácter colectivo y es considerada como la herramienta más utilizada por la mayoría de organizaciones, ya que posee credibilidad.<sup>48</sup>

Esta herramienta es de carácter participativo ya que incluye a todo el personal principalmente por la interacción de los contenidos. Entre la información que se transmite se puede encontrar: información referente a la organización, las situaciones del sector productivo, perspectivas, situación frente a la competencia. También existe la información del entorno a lo social, político, económico, reformas, nuevas leyes, etc. Existe un área de informaciones internas donde puede existir la presentación de servicios a los trabajadores, responsabilidad social, cursos y estudios para el personal; Y demás, la información debe ser elegida por el grado de conveniencia hacia la institución.

La finalidad principal al utilizar esta herramienta es desarrollar una identidad organizativa, buena imagen estableciendo un canal de transmisión clara del

<sup>48</sup>CFR: DIEZ. Sara, (2006), Técnicas de Comunicación, la comunicación en la empresa, Ideaspropias Editorial, Madrid, P.55

posicionamiento que tiene la organización, independientemente de la posición jerárquica, es decir, hacer sentir que todos la conforman.

Existen ventajas la utilizar este medio como la difusión y captación aceptada por parte de los empleados estas posibilitan la llegada de información fundamental a cada trabajador y de igual manera aportando a generar sentido de pertenencia en ellos.

El objetivo de una revista interna es crear identidad, prestigio y buena imagen de los directivos al resto de empleados, a más de conocer inquietudes y establecer canales fluidos de comunicación.

El esquema que propone DIEZ. Sara, (2006) para la creación de un Periódico Interno es la siguiente:

ESQUEMA DE PERIÓDICO INTERNO	
1)	Editorial, que realiza la dirección o gerencia de la empresa o dirección del departamento de comunicación
2)	Vida de Empresa Proyectos y Actividades
3)	Información Técnica
4)	Información Comercial: resultados, mercados, campañas
5)	Información sobre Departamentos
6)	Normas de Seguridad y condiciones de trabajo
7)	Entornos de la empresa
8)	Información sobre el personal
9)	Entretenimiento
10)	Expresión de ideas y opiniones de los empleados

Entre los diferentes públicos a los que esta herramienta está dirigida están a más del público interno, otros niveles como proveedores, clientes, accionistas, por lo que la calidad de información o mensajes que se transmitan deben ser unificados y coherentes con la imagen y lo que se desee comunicar.

La revista institucional no solamente decide y valora los contenidos comunicables para limitarse a informar, puede ser un mecanismo de imagen organizacional en papel, ilustración cualidades estéticas dónde los empleados puedan percibir su propia excelencia.

Al tener una empresa jerarquizada, sería muy importante contar con la participación de altos y medios mandos así como trabajadores que expresen sus valiosos aportes acerca de sus percepciones de la institución, permitiendo que la revista se dé a conocer verdaderamente con la esencia que son sus trabajadores.

### Modelo diseño de revista institucional



Fuente: <http://www.behance.net/gallery/Biblioteca-Nacional/293462>

f. Visitas o jornadas de puertas abiertas.- Es una decisión de ciertas empresas al flexibilizar las relaciones interpersonales entre los altos mandos y los empleados. Pueden ser internas o externas. Hablando del área externa, se incluye no sólo a los empleados, sino a sus familiares, proveedores, clientes, es decir, públicos vinculados con la organización por otro lado en el área interna su importancia recae en el desenvolvimiento que debe tener un trabajador con el ambiente en el que se encuentra desempeñando sus labores, la forma y trato que se le brinda así también como la importancia que se les aperture desde los temas profesionales hasta los personales.

Esta herramienta permite fluidez y contacto cara a cara con el fin de estar informado acerca de problemas, dudas, conflictos que aquejen a los trabajadores, de manera que sería recomendable donde existen estructuras jerárquicas, que las mismas sean menos rígidas.

#### Modelo visitas o jornadas de puertas abiertas



Fuente: [http://es.123rf.com/photo\\_11716284\\_gerente-de-entrevistar-a-un-solicitante-de-la-mujer-en-su-oficina.html](http://es.123rf.com/photo_11716284_gerente-de-entrevistar-a-un-solicitante-de-la-mujer-en-su-oficina.html)

g. Reuniones.-Son las que facilitan el diálogo y las relaciones entre empleados, de manera que pueden celebrarse a diferentes niveles. Es elemento importante que las organizaciones tienen para dinamizar a la información, por lo que deben ser bien estructuradas.

Existen reuniones de diferente índole como lo expresa en su texto DIEZ. Sara, (2006) como puede ser:

- Información
- Formación
- Reflexión
- Trabajo
- Funcionamiento
- Toma de decisiones

Las mismas pueden interrelacionarse de manera que los empleados posean la información que desee transmitir la gerencia.

Por consiguiente, cada empleado conocerá cómo se está realizando el trabajo y comprobando si se están consiguiendo los objetivos de una empresa, las reuniones de trabajo ayudan al empleado a crecer y conocer más, determinando si las labores grupales o individuales de la empresa se están realizando correctamente.

Un problema fundamental que se puede presentar en las reuniones de trabajo es perder la concentración en el tema que se debería tratar, es decir, perder el tiempo en temas sin importancia y comentar de todo así únicamente no se explotaría esta herramienta de comunicación.

Por lo que, miembros de la organización previa a la presentación de informes, reportes y demás deben ser preparados, para la obtención de resultados efectivos cuando se desee implementar reuniones dentro de una compañía.

#### Modelo reunión



Fuente: <http://desarrollogerencial.wordpress.com/2011/12/>

h. Tablón de anuncios o cartelera.- Es un medio en el cual los empleados puede acceder a información clave o puntual, la misma que lleva a tópicos

sobre la organización, sindicatos, información de recursos humanos, eventos, reuniones y varios enunciados que le sirva al empleado.

El autor DUBRIN, Andrew (2003) ha recopilado información que puede ser recogida para un tablón o cartelera de anuncios<sup>49</sup>:

Informaciones legales, obligadas por ley	Horarios, servicios médicos, laborales
Informaciones de la dirección	Resultados, descripción de nuevos productos o servicios, consignados de la seguridad personal, informaciones de sensibilización (antitabaquismo etc), fotos de la empresa, recortes sobre los acontecimientos que ha asistido, carteles de publicidad de la propia empresa
Intercambios de información entre empleados	Pequeños anuncios, mensajes de clubes para unirse a ellos.

Un tablón de anuncios puede reforzar varias de las campañas internas que se estén presentando a más es un medio de bajo coste y de fácil acceso, permite difundir toda clase de información. Es por este motivo que se debe colocar en lugares estratégicos que llamen la atención.

El problema principal que se presenta en este tipo de herramienta es que al ser un medio de fácil acceso y publicación de varios tipos de información, en varias ocasiones se presta muy poca atención, es cuando el comunicador debe realizar la clasificación por interés de la organización.

---

<sup>49</sup> DUBRIN ANDREW, J, (2003), Fundamentos de Comportamiento Organizacional, Thompson Editores, México, P.13.

## Modelo de tablón informativo o cartelera



Fuente: <https://uvirtual.unet.edu.ve/course/view.php?id=579>

- i. Gestión mediante paseos.- Es un tipo de comunicación informal donde un alto mando se pasea por las instalaciones de la empresa aceptando y colaborando en dudas o sugerencias de los trabajadores.

De igual manera esta es una herramienta que beneficia a la relación entre altos mandos con el personal para que el clima organizacional deje de ser tan rígido y clasificadorio, el mirar y recibir por parte de un jefe anotaciones al trabajo elimina barreras de timidez, recelo, falta de conocimiento, ayudando directamente al trabajador de una forma personalizada.

El riesgo de implementar esta herramienta existiría en primara instancia si la iniciativa no surgiera de altos mandos, ya que la recepción de reclamos o sugerencias no sería tomada por el buen lado, de igual manera si el personal aprovechara ese momento para iniciar el chisme.

## Modelo gestión mediante paseos



Fuente:[http://es.123rf.com/photo\\_10217789\\_gerente-guapo-hablando-con-su-secretaria-en-la-oficina.html](http://es.123rf.com/photo_10217789_gerente-guapo-hablando-con-su-secretaria-en-la-oficina.html)

j. Premios de reconocimiento.- Se agradece públicamente el desempeño de un trabajador. *“El reconocimiento es un factor potencialmente tan poderoso que merece atención especial”*<sup>50</sup> el motivador del reconocimiento es considerado como una necesidad humana, la misma que debe ser satisfecha por la organización ya que la mayoría de trabajadores sienten que no se los reconoce lo suficiente.

Es necesario el reconocimiento ya sea verbal, escrito o material, ya que como lo describe el autor DUBRIN ANDREW, J, (2003) en su texto que varios estudios realizados por 50 años, mostraron que a los trabajadores les agrada recibir elogios por un trabajo bien hecho, así como la compensación económica que en este caso es el salario, viéndose la última como un derecho.

---

<sup>50</sup>DUBRIN ANDREW, J, (2003), Fundamentos de Comportamiento Organizacional, Thompson Editores, México, P.121



Existen programas de reconocimiento y recompensas como tarjetas de regalo electrónicas, “el empleado del mes”, tarjeta de regalo con un cupo limitado, etc. La finalidad de la ejecución de reconocimientos corporativos es hacer sentir importante al trabajador y merecedor a los diferentes incentivos que puede brindar la empresa.

#### Modelo reconocimiento a un trabajador



Fuente: <http://conricardocandela.blogspot.com/2010/08/toque-el-corazon-sus-empleados-el.html>

k. Entrevistas.- La entrevista es un contacto que se establece con dos personas en relación bidireccional, existen dos tipos de entrevista según ROJAS, Isacc, (2008) que son:

- Según la iniciativa de los participantes.- que son planificadas, las que son realizadas a través de citas; las implícitas que son las que buscan un encuentro imprevisto que generalmente se dan entre altos y bajos mandos. Y por último las inesperadas, aquellas que se dan en un encuentro casual y pueden acordar un encuentro planificado

- Según diversos mensajes que puedan transmitir.- puede ser, ascendente donde altos mandos son los encargados de transmitir directrices cuyo fin es

determinar roles en función del trabajador; horizontal es la que se unen para realizar valoraciones conjuntas, donde el superior inmediato convoca a su subordinado para transmitir información, siendo este una petición jerárquica, la cual puede o no ser receptiva.

- Existen también las entrevistas de orden netamente jerárquico, que son realizadas entre un superior y un subordinado, estas no analizan elementos del campo funcional, a través de esta se pueden conocer más campos de la organización. Entrevistas de tipo transversal, que son entre responsables de áreas con los subordinados de otras áreas donde se prevén herramientas de comunicación para evitar percances. Por último está la entrevista de coordinación horizontal que es la que se da entre personas de iguales niveles jerárquicos, el objetivo es normalizar y mejorar el funcionamiento de cada área.

Al ser una herramienta directa, fácil de administrar y evaluar se puede asegurar el responder todas las preguntas facilitando información para altos mandos, también para el conocimiento y percepciones de sus trabajadores, de esta manera se pueden tomar medidas para la elaboración de planes estratégicos de comunicación interna.

#### Modelo entrevista



Fuente: <http://www.zona-femenina.com/2012/03/12/superar-con-exito-una-entrevista-de-trabajo/>

### 8.3. Papel de las herramientas de comunicación en el área interna y externa

En una organización ya sea pública o privada, dependiendo de sus directivos, crean o desarrollan un departamento de comunicación encargado de responder a los requerimientos que puedan presentarse ya sea en el área interna como externa de la institución.

Como lo cita ROJAS, Isaac, (2008) *“la gran ventaja que tiene el departamento interno es que conoce en profundidad el mercado de su organización y responde así con gran eficacia a sus necesidades de comunicación”*<sup>51</sup> convirtiendo a este departamento en el responsable de hacer cumplir el papel comunicacional en ambas áreas.

Para cumplir una función comunicativa es indispensable en primera instancia saber a qué público va dirigida la información o mensaje junto con la intención del mismo y el medio que puede variar dependiendo de diferentes factores y situaciones de la organización.

Dentro del área externa de una institución se pueden presentar diferentes situaciones que van a depender del entorno económico, social o cultural de la sociedad y que puede afectar directa o indirectamente, de manera que la empresa debe tener un plan comunicacional desarrollado para enfrentar imprevistos.

Las relaciones públicas se presentan como un frente poderoso, el mismo que es el encargado de la resolución de varios problemas o circunstancias a través de la utilización de distintos métodos o herramientas que *“pueden realizarse con inversiones acotadas, pero con alta eficacia y un excelente retorno de inversión”*<sup>52</sup> dependiendo de la necesidad de la institución.

En el medio de hoy es de suma importancia la recopilación de mensajes referentes a una empresa y el procesamiento de los mismos, aquí la fluidez y rapidez son dos atributos que deben describir a los especialistas en

---

<sup>51</sup> ROJAS, Isaac, (2008) Relaciones Públicas, la eficacia de la eficiencia, ESIC Editorial, Madrid, P.73

<sup>52</sup> ROJAS, Isaac, (2008) Relaciones Públicas, la eficacia de la eficiencia, ESIC Editorial, Madrid, P.113

comunicación o relacionistas públicos de la organización para la toma de decisiones de carácter estratégico.

Para efectuar la recopilación de mensajes los especialistas recurren a mecanismos de seguimientos de medios (radio, tv, prensa, internet, redes sociales) esta información debe ser analizada y sistematizada de manera fácil ante el lector, un soporte para todo este tipo de información son los CDs, correos electrónicos, papel, etc; permitiendo la lectura cómoda y entendible de los anunciados en los medios de comunicación.

Tal cual se presenta la relación con los medios de comunicación, también se presenta la gestión con los conflictos o crisis; por lo que, previamente se realiza un plan, evitando eventualidades y de presentarse pues tomar las medidas adecuadas, procurando manejar la imagen y reputación de la organización así como la tranquilidad con los directivos.

En otro ámbito también el departamento de relaciones públicas, es la labor de crear, mantener o desarrollar nexos con todo tipo de públicos, estos contactos pueden ser de mucha ayuda en varias ocasiones, se lo puede organizar a través de una base de datos y procurar continuamente alimentar estos nexos mediante la relación cercana con estos, aquí se pueden realizar desayunos con accionistas, proveedores etc.

Existen herramientas importantes que sin duda alguna a nivel externo de una organización tienen mucho peso dentro de los medios de comunicación, como lo son las notas de prensa, dossier de prensa, ruedas de prensa, eventos corporativos, patrocinio, mecenazgo, relación con medios, etc. Estas son las que permiten el alcance de un posicionamiento e imagen fuerte en la sociedad, pero deben ser realizadas de modo estratégico y una vez que se haya trazado el plan de relaciones públicas.

Por otro lado, en el área interna de la institución es primordial el buen manejo de las herramientas de comunicación en primer lugar ya que existe una necesidad fundamental que debe ser atendida que es la información, es decir, cada trabajador debe conocer la condición actualizada en la que se encuentra su organización, el conocimiento es base para cualquier situación imprevista que se pueda presentar.

Entre las diferentes necesidades en cuanto a información el autor DIEZ, Sara, (2006) cita las tres principales que deben ser atendidas<sup>53</sup>:

- a. Información relacionada con su trabajo en la organización, como salario, normativas de la empresa y condiciones laborales.
- b. Información sobre su puesto en concreto, para que sepan lo que deben hacer y cómo hacerlo.
- c. Información sobre la empresa, saber cuál es el pasado, presente y futuro de la organización, así como sus objetivos y sus políticas.

Por lo que cada herramienta de comunicación se vuelve un medio efectivo que permite o posibilita la accesibilidad en información, de manera que se debe saber utilizar cada herramienta de la mejor manera, sin caer en saturación de información, ya que se volvería inservible.

Al aportar con el carácter informativo, es primordial la adecuación de cada medio, existe diversidad de los mismos, por lo que el orden, interactividad, cohesión, sentido, claridad, etc; son cualidades que debe tener cada herramienta.

Si se da el caso de la implantación de nuevas herramientas de comunicación es necesaria la capacitación al personal por parte de altos mandos con el fin de volver productivo al público interno haciendo más sencillo la elaboración de trámites administrativos, lo que facilita el ejercer el trabajo por ende la satisfacción y buen empeño del trabajador.

#### 8.4. Uso adecuado de las herramientas de comunicación en una organización

Para el flujo normal de comunicación interna dentro de una institución y por ende la efectividad de tácticas en cuestión de herramientas comunicacionales<sup>54</sup> se debe tener en cuenta previamente los siguientes aspectos como lo enuncia DIEZ, Sara, (2006):

- a. El grado de permeabilidad de los diferentes departamentos

---

<sup>53</sup> CFR: DIEZ. Sara, (2006), Técnicas de Comunicación, la comunicación en la empresa, Ideas propias Editorial, Madrid, P.33

<sup>54</sup> CFR: DIEZ, Sara, (2006), Técnicas de Comunicación, la comunicación en la empresa. Ideas propias Editorial, Madrid, P.37

- b. El respeto a los directivo y trabajadores en todos los procesos de comunicación que se produzcan
- c. Los objetivos de la comunicación y los objetivos individuales de los trabajadores, así como, las estrategias definidas a los que estén por trazar
- d. Las medidas de información y técnicas de motivación para alcanzar la cohesión de equipos de trabajo.
- e. La delimitación de áreas de responsabilidades asignadas para lograr la calidad en los niveles.
- f. Los canales de participación de todos los departamentos de la empresa, incluida dirección o gerencia.
- g. Los flujos de comunicación entre los directivos mandos intermedios y operativos.
- h. La gestión participativa de todo el personal

La realización de estos factores darán como resultado un ambiente o clima propicio para la ejecución de herramientas comunicacionales, una vez que se haya cumplido la mayoría de los mismos a nivel general cada empleado podrá mantener una buena relación laboral y buen manejo de información.

Al alcanzar el clima organizacional esperado, se debe tener en claro cuáles son los objetivos de la organización, a qué personas se dirige las acciones de comunicación, cual es la situación en la que se encuentra en la actualidad y con cuales son las herramientas más utilizadas<sup>55</sup>. Lo más importante es manejar una comunicación ordenada apoyado en el plan de comunicación interna que se esté planteado.

Existen diferentes vertientes que explica ONGALLO, Carlos (2007), por las cuales se puede analizar el uso y efectividad de las herramientas de comunicación. El autor recalca que anteriormente las herramientas de comunicación escrita en la mayoría de las instituciones, eran las más utilizadas, como se lo cita en el siguiente texto:

*“Las cartas circulares, memorandos, y en general, las comunicaciones escritas, son las más utilizadas en primer lugar, por más de la mitad de las organizaciones... las reuniones igualan a las cartas e instrumentos sobre el*

---

<sup>55</sup>ONGALLO, Carlos (2007), Manual de Comunicación: guía para gestionar el conocimiento, la información y las relaciones humanas en empresas y organizaciones, Editorial Dykinson S.N, Madrid,P.64

*papel en frecuencia absoluta. En ambos casos, casi un 70% de las organizaciones la eligen como las más utilizadas*<sup>56</sup>

Un nuevo estudio realizado en los últimos tiempos muestra lo contrario poniendo en primer lugar a la comunicación digital como herramienta utilizada por la mayoría de las organizaciones. Tal resultado fue realizado por la consultora de comunicación INFOPRESS de localidad española, la investigación es realizada en 500 empresas con gran facturación evidenciando la utilización de esta. Con el 89% es el uso del intranet, con el 75.6% la sigue la revista interna, el manual de bienvenida el 72.4%, las reuniones aleatorias el 63.8% y tabloneros de anuncios el 58.3%. Por debajo del 50% se encuentran las convenciones anuales, jornadas puestas abiertas, teléfono de información y buzón de sugerencias.

En Ecuador aún no se cuenta con estadísticas acerca del uso de herramientas internas en una organización, pero según las estadísticas del INEC donde se dice que las personas que no poseen internet son alrededor 3 221 050 del total, se podría decir que al igual que en España el uso de herramientas vinculadas con redes electrónicas son las que más se manejan dentro de las organizaciones.

Dando referencia general que el uso está en intranet, correo electrónico, y sin duda alguna la comunicación oral con los superiores o jefes inmediatos, por otro lado las comunicaciones internas son vistas como pura burocracia, dependiendo de la organización.

Es así como cada mensaje emitido debe llevar orden, organización y claridad, indistintamente de las herramientas escogidas estas condiciones deben ser efectuadas dentro de la información realizada para que los detalles del mismo sean entendidos a cabalidad.

El uso de las herramientas de comunicación depende del objetivo estratégico de la misma, por ejemplo ahora el correo electrónico es un medio, que al ser de rápido resulta ser efectivo para realizar comunicados. Es por este motivo que se deben potenciar a todas las herramientas alternas para que sirvan de

---

<sup>56</sup>ONGALLO, Carlos (2007), Manual de Comunicación: guía para gestionar el conocimiento, la información y las relaciones humanas en empresas y organizaciones, Editorial Dykinson S.N, Madrid, P.226

refuerzo, así se encontrará la misma información en carteleras, revistas, memorando etc.

Al ser cada herramienta diferente existen otros calificativos que deben llevar, en el caso de los tabloneros de anuncio, se deben colocar los mensajes sin saturar espacios, de ser así no servirá de nada, la organización en este caso es primordial, así como la clasificación de información.

En el caso de boletín interno, página web y revista empresarial, recae en la buena utilización y diseño de los comunicados o mensajes que se deseen impartir al personal, de igual manera en sus textos o encabezados para captar la lectura de los trabajadores, cada uno de estos aspectos está en manos del departamento comunicacional de la organización.

Para las comunicaciones escritas, se debe contar con una buena redacción para el pleno entendimiento del mensaje, esta referencia también aplica al Intranet, ya que ahora se realizan comunicados a través de computadoras, se debe revisar antes de enviar cualquier texto.

Las distintas herramientas de comunicación servirán para mantener al personal informado, es por este motivo que tras la buena relación laboral, altos y medios mandos deben procurar el adecuado manejo de las herramientas comunicacionales, para que el personal interno esté al tanto de cualquier acontecimiento externo de la organización, como interno para su beneficio propio.

#### 8.5. Nuevas herramientas comunicacionales aplicadas dentro de las organizaciones (comunicación interna 2.0)

En primera instancia se van a ubicar todas las herramientas electrónicas ya que juntamente con la aparición de la tecnología se han creado de nuevas herramientas de comunicación, diferentes a las tradicionales por estar dentro el ámbito tecnológico, lo que beneficia a las organizaciones en el momento de la llegada de un mensaje, ya que puede ser instantáneo y llegar a masas. Dentro de esta clasificación los mecanismos que se han creado o desarrollado brindan nuevas posibilidades de comunicación usando herramientas sin mayor costo alguno y llegan a ser efectivas.



Por otro lado, como el autor XIFRA, Jordi, (2007) describe la importancia de insertar nuevas tecnologías en las organizaciones ya que nos encontramos en la sociedad digital del siglo XXI.

Estas comunicaciones según el mismo autor tienen diferentes ventajas que son:

- Crear y difundir información, ya sea de manera ascendente, descendente y horizontal, dirigiendo los mensajes de manera eficaz y eficiente únicamente a los destinatarios a manera de privado.
- Comunicación y colaboración de tareas generales, estas herramientas pueden generar un comunicado que abarque a varias personas en poco tiempo.
- Brinda la posibilidad de realizar grupos de trabajo on-line, es una forma que ayuda realizar trabajos fuera del territorio de una organización, así se puede beneficiar a empleados que se encuentren en otra ciudad o país.
- Elaboración e integración de bases de datos, con documentación importante para toda la organización, la facilidad está en el acceso que puede tener el trabajador.
- Comunicación interactiva a través de video conferencias y foros que fomentan la interactividad y una relación entre empleados de modo bidireccional.
- Soportes de ayuda inmediata, ahorrando el tiempo para todo tiempo de brevedad.

Hoy se denomina a esta comunicación electrónica entre empleados, como Herramientas de comunicación 2.0 o Comunicación interna 2.0, según lo indican autores como BUSTINDUY, Iñaquí (2010) y MOLINA, Juan Pedro (2009); referenciando a la nueva etapa del Internet permitiendo desarrollar un clima más dinámico y participativo.

Entre las herramientas existentes que provienen del orden electrónico según XIFRA, Jordi, (2007), están:

- Reuniones virtuales.-Se puede crear un cita en la cual se invite a la conexión de una reunión virtual, los intervinientes en línea pueden realizar,

actividades en línea o diferidas, estas reuniones virtuales pueden ser de voz o de datos.

### Modelo reuniones virtuales



Fuente: <http://www.videoconferencia.es/aplicacion::113.html>

- Tablón de anuncios electrónicos.- El tablón de anuncios virtual puede facilitar la interactividad y limpieza de los diferentes anuncios.

### Modelo tablón anuncios electrónicos



Fuente: <http://hastayopuedohacerlo.blogspot.com/2008/01/ejemplos-de-diferentes-tipos-de.html>

- Buzón virtual de sugerencias.- Las sugerencias enviadas pueden ser reforzadas con el buzón presencial, o ser presentadas por este medio.

## Modelo buzón virtual de sugerencias



Fuente: <http://www.soluciones-sharepoint.com/2011/02/share.html>

- Videoconferencia.- Estas se realizan en formatos de difusión de materiales audiovisuales a través de la red, puede beneficiar a la institución si se presentan hechos importantes a tratar, se concreta la cita y los trabajadores pueden ver e interactuar con determinados públicos o interesados.

## Modelo videoconferencia



Fuente: <http://www.ihumanfocus.com/politicos-digitales/aquiles-politico-2>

- Foros de discusión.- Consiste en un número determinado de persona (de cuatro a ocho) donde se reúnen a revisar información de la organización, evaluando de manera cuantitativa y cualitativa. Los participantes pueden

colocar y realizar comentarios, revisar documentos, votar y tomar decisiones en línea y subir bases de datos que servirán para el futuro de la empresa.

### Modelo foro de discusión



Fuente: <http://www.negocios1000.com/2010/11/reuniones-virtuales-20-ideas-de.html>

- Blogs, wikid, postcads.- cada una de estas tienen la facultad de llegar a un máximo nivel en la interacción del lector – publicación, a más de llevar un atributo como la actualización de información, ambos aportan para crear mensajes y puntos de opinión que favorecen a las organizaciones, convirtiendo en voceros a los mismos trabajadores. La transmisión de información puede ser de diferente índole fines como la motivación al personal, innovaciones, creación de artículos personales, propuestas, en general existen varios temas que dinamizan el trabajo interno.

## Modelo blogs, wikid y postcads



Fuente: <http://tecnoedugarcia.blogspot.com/2011/01/blogs.html>

- Aplicaciones para smarthphones.-las diversas aplicaciones que existen para los smathphones, hoy en día son muy populares y útiles para los usuarios, ya que la información llega inmediatamente a los dispositivos móviles; depende de la funcionalidad de las aplicaciones tanto BlackBerry, I Phone y Android, pueden brindar un sin número de beneficios, para la administración de información, es el caso del conocido Drop Box o Google Drive, una herramienta que permite almacenar cualquier tipo de documentación, fotografías, que lleguen al celular vía correo electrónico o en sincronización con un computador, teniendo una base de datos que puede ser accesible a cualquier momento.

Como ésta existen diversas aplicaciones que brindan al usuario una nueva manera de estar en contacto de manera instantánea.

## Modelo smarthphones



<http://www.movistarnext.com/blog/2011/08/smartphones-moment/>

- Redes sociales.- Las redes sociales permiten crear una comunicación participativa, dando lugar al entendimiento pleno de un mensaje, son redes de relaciones personales, comunidades, que proporcionan sociabilidad, apoyo, información y un sentido de pertenencia e identidad social. Estas a su vez son sitios web que ofrecen servicios y funcionalidades de comunicación para mantener en contacto a sus usuarios, entre las más famosas están Facebook y Twitter.

## Modelo redes sociales



[http://www.ministeriodelinterior.gob.ec/index.php?option=com\\_content&view=article&id=4257:c](http://www.ministeriodelinterior.gob.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=4257:c)

omunicadores-

La autora Cristina Aced describe que este tipo de comunicación es “social y participativa, supone nuevos retos a las empresas, y también les brinda nuevas

*oportunidades” también transmite que “la etapa del internet es más una actitud que una tecnología” exponiendo así que se debe generar un cambio de enfoque en los empleados. En última instancia la autora admite que “Las empresas no tienen ya el control del mensaje, pues las nuevas herramientas 2.0 facilita que el usuario se convierta también en creador de mensajes”.<sup>57</sup>*

## 9. EL SECTOR PÚBLICO

### 9.1. Definición del sector público

El sector público como tal posee diferentes definiciones que van direccionadas hacia un mismo fin, a continuación se tomarán algunos significados para una mejor explicación:

1. Según JIMENEZ , Javier (1999) considera como: *“ incluye al gobierno, a los ministerios económicos, al banco emisor y sus órganos de gobierno, y a todas las autoridades y organismos públicos con competencias en la determinación de impuestos, en la implantación de multas y sanciones, en la concesión de ayudas y subvenciones públicas, y en cualquier otra actividad con contenido económico”*<sup>58</sup>

2. Según SUPERFINANCIERA Colombia es: *“Empresas del sector real o financiero que son de propiedad del Estado y se dedican a producir bienes y servicios”*.<sup>59</sup>

3. Según CASINO, José Manuel (2001) es: *“La aplicación de principios microeconómicos clásicos y de la economía de las organizaciones a problemas de objetivos sociales alcanzables, con restricciones en organizaciones públicas.”*<sup>60</sup>

---

<sup>57</sup> Revista Tendencias [http://www.randstad.es/content/aboutrandstad/publicaciones/Tendencias diciembre07.pdf](http://www.randstad.es/content/aboutrandstad/publicaciones/Tendencias_diciembre07.pdf) Fecha: 12/03/12 Hora: 16:10

<sup>58</sup>JIMENEZ , Javier (1999), Macroeconomía: primeros conceptos, Antoni Bosch, Barcelona, P. 325.

<sup>59</sup> SUPERFINANCIERA, <http://www.superfinanciera.gov.co/Glosario/glosario-s.htm>, Fecha: 3/01/2012, 16:50.

<sup>60</sup> CASINO, José Manuel (2001), Evaluar al sector público español, Publicaciones Sevilla, España, P. 55.

En el Ecuador el sector público tiene subdivisiones tal como se lo explica en publicaciones en las publicaciones sobre las estadísticas de finanzas públicas del Ecuador realizadas por el Banco Central del Ecuador en el año 2000, en las cuales el sector público posee tres componentes o niveles<sup>61</sup>:

1. Gobierno General.- estas son todas las unidades institucionales cuya función principal es brindar servicios colectivos y efectuar operaciones de redistribución del ingreso. Contablemente, son organismos que poseen personería jurídica y gozan de contabilidad completa. Estos son los organismos que desempeñan competencias hacia sectores del territorio nacional. Sus fondos provienen de pagos obligatorios de la ciudadanía pero de igual manera el gobierno asigna fondos y recursos para varios fines el gobierno general se divide en tres subniveles:

- Gobierno central.- Estos son los ministerios, entidades dependientes, entidades adscritas, y unidades de apoyo en áreas de competencia pública, cuyos ingresos provienen del presupuesto del estado.
- Gobiernos seccionales.- son los órganos de poder local, es decir, cantones o provincias en los que está subdividido el territorio nacional. Incluyendo Consejos municipales y provinciales, estos poseen autonomía administrativa, respecto al gobierno central cuyos fondos provienen del presupuesto del estado y de rentas propias determinados por la Asamblea.
- Entidades autónomas.- son aquellas instituciones que a pesar de mantener relaciones administrativas y financieras indirectas con instancias superiores al gobierno central, ejercen actividades en el campo de su competencia ya sea la educación, salud, bienestar social, servicios económicos etc. Sus ingresos provienen de la recaudación de impuestos o percibir ingresos derivados de la actividad específica que desarrollan; un ejemplo es el IESS por las contribuciones al seguro que son de pago obligatorio por parte de patronos y empleados.

2. Empresas públicas no financieras.- son aquellos organismos de propiedad del gobierno y controladas por éste y por empresas municipales, cuya producción de bienes y servicios se realiza a gran escala y se destina al mercado, con capacidad de fijar precios menores al costo de producción. Entre

---

<sup>61</sup> Banco Central del Ecuador, <http://www.bce.fin.ec/> Fecha: 24/10/2012, Hora: 12:16pm



las principales actividades tanto empresariales y comerciales están: servicios portuarios, postales, agua potable, alcantarillado etc.

3. Instituciones financieras públicas.- estas se clasifican como instituciones monetarias, es decir aquellas cuyos pasivos están constituidos por dinero, como el Banco Central.

En el caso de América Latina el sector público de igual manera es conocido como:<sup>62</sup>

1. Economía pública: Estudio de las decisiones económicas que tienen origen en las elecciones de la autoridad, impuestas por coacción.

2. Hacienda pública: Estudio de las decisiones económicas derivadas de las realizaciones de ingresos y gastos del estado de las relaciones que existen entre ellos su centro de estudio es el presupuesto que refleja las elecciones de la sociedad

3. Actividad financiera pública: actividad del sector público cuando aplica a medios escasos, susceptibles de usos alternativos, para la satisfacción de necesidades colectivas.

Cada concepto tiene su origen en el Estado y se las puede llamar actividades financieras del mismo, siendo ésta una gestión que se realiza en el público para alcanzar medios económicos que permitan el alcance de sus fines.

Las actividades que realiza el sector público se dan mediante la distribución de recursos cuyo fin es la satisfacción de la colectividad, las instituciones que realizan esta labor se caracterizan de la siguiente forma: *“Capaces de ser propietarias de bienes y activos, contraer pasivos y participar en operaciones con otras unidades.”*<sup>63</sup>

Es así como el Estado desarrolla actividades más amplias y complejas, a través de los servicios públicos, permite la utilización de la mano de obra de toda clase de personas, conocidos como funcionarios públicos que son empleados, técnicos, licenciados, etc, que junto a la aplicación de sus

---

<sup>62</sup> CFR: Universidad de Salamanca, <http://ocw.usal.es/ciencias-sociales-1/hacienda-publica-i/contenidos/presentaciones/tema1.pdf>, Fecha:16/01/2012, 11:18am

<sup>63</sup> Universidad de Salamanca, <http://ocw.usal.es/ciencias-sociales-1/hacienda-publica-i/contenidos/presentaciones/tema1.pdf>, Fecha:13/01/2012, 12:02pm

conocimientos en su lugar de trabajo son los encargados en administrar apropiadamente los bienes y materiales otorgados por el Estado.

Según estos conceptos el autor ALBI, Emilio, GONZALES, José Manuel (2000) destaca dos objetivos básicos del sector público que se deben cumplir para el orden y planificación de sus actividades<sup>64</sup>:

1. Control de actividades.- con el fin de someter políticas de gastos al poder legislativo que debe aprobar las leyes presupuestarias
2. Efectividad y eficiencia.- para relacionar la gestión pública, permitiendo la consecución de los objetivos de política pública al mínimo coste.

Estos ámbitos están definidos bajo un plan de gobierno que puede ser a corto y largo plazo, con su respectivo presupuesto. La determinación de cada monto se lo realiza en presidencia tomando en cuenta las necesidades que se presenten en la sociedad.

El sector público opera en tres aspectos que son: administraciones públicas, sociedades no financieras públicas, instituciones financieras públicas.<sup>65</sup>

1. Administraciones públicas: son unidades institucionales que se dedican a la producción de no mercado para el consumo individual o colectivo. Se financian a través de pagos obligatorios procedentes de unidades de otros sectores y que se encargan de la redistribución de la renta y la riqueza.
2. Sociedades no financieras públicas: Sociedades sometidas al control de las administraciones públicas.
3. Instituciones financieras Públicas: Intermediarios financieros y auxiliares de la intermediación financiera.

Tanto el sector público como el sector privado presentan diferentes significados desde sus orígenes para las organizaciones. En latín público significa “para las personas” y privado “estableciendo aparte”. Hoy en día las organizaciones se encuentran divididas bajo estos parámetros y es así que de una u otra forma tratan o aportan en su totalidad a nuestro país.

---

<sup>64</sup> ALBI, Emilio, GONZALES, José Manuel (2000), Economía Pública I, Ariel S.A, Barcelona, P.30.

<sup>65</sup> Universidad de Salamanca, <http://ocw.usal.es/ciencias-sociales-1/hacienda-publica-i/contenidos/presentaciones/tema1.pdf>, Fecha:16/01/2012, 12:01pm

Basado en el artículo de la Escuela de Administración Pública de Chile se realizará un cuadro de diferencias entre el sector público y el sector privado<sup>66</sup>:

	Sector público	Sector privado
A escala de organización	Existe gran cantidad en procesos formales que parecen imprescindibles para su funcionamiento, mayor grado de formalización, realizados con el objetivo de prevenir los abusos de poder y de asegurar la transparencia, grados de formalización, etc.	A diferencia del sector público no son procesos tan largos, muchas veces son directos.
A escala de los directivos	Ambos sectores se diferencian en el proceso de toma de decisiones y el modo que interpretan la aparición de conflictos.  El conflicto en una decisión estratégica tiene un componente positivo ya que los públicos vinculados participan en cada proceso.	Los directivos de las organizaciones privadas tienden a ver los conflictos como una señal negativa, ya que indica que algunos miembros no creen que los resultados de la acción estratégica sean positivos
A escala de los trabajadores	Estos dan valor a sus homónimos del sector privado al realizar tareas	No importa el título que posean para ejercer

<sup>66</sup> Escuela de Administración Pública <http://administracionpublica.wordpress.com/2011/01/24/%C2%BFdiferencias-entre-el-sector-publico-y-el-privado-revisando-el-mito/>, Fecha: 12/01/2012, 15:01

	útiles en beneficio de la sociedad, también presentan valores más altos en cuanto a remuneración, dependiendo en gran escala del título que posean.	cualquier tipo de puesto.
--	---	---------------------------

*Fuente: Escuela de Administración Pública de Chile*

Este estudio publicado por la Universidad de Valparaíso en Chile refleja una realidad muy similar a la que se vive en el Ecuador, vale recalcar el concepto que antiguamente se tenía muchas empresas del sector público, muchos de sus trabajadores eran descorteses y mal educados, lo que dejó mucho que hablar para las instituciones de este sector.

En el texto de MOORE, Marck (2008) da a conocer una nueva manera de crear o desarrollar un valor al sector público analizándolo desde una perspectiva económica-política de manera que el autor expresa sus ideas mediante diferentes postulados, visiones y expresiones.

El autor resalta la importancia de la ciencia política para el sector público, siendo éste su medio, es esta parte surge a la vez junto con la sociedad el comportamiento y naturaleza de diversas instituciones, medios de comunicación, gobierno y políticos.<sup>67</sup>

De este modo catalogan a las personas que realizan labores ya sea en el ámbito privado o público como gestores, los mismos que deben definir sus roles, estar atentos a las situaciones que se presenten y conseguir nuevos resultados, este sería el modo en que cada uno de ellos debería actuar, sin embargo el autor recomienda cómo hacerlo de la mejor manera.

En primer lugar está la reputación personal, visto desde el entorno político, que de su visión personal misma, es decir, la manera de afrontar decisiones

---

<sup>67</sup> CFT: MOORE, H Marck (2008), Gestión Estratégica y creación de valor en el sector público, Paídos Ibérica S.A, Madrid, P23 -31.

cruciales dentro de la sociedad, beneficios, aportaciones, etc. Dan como resultado imagen de éxito.

Dentro de este punto se puede agregar valor para la organización, realizando diversas actividades cumpliendo todas las necesidades del entorno de la organización, pudiendo lograr esto mediante la redefinición de la misión de la organización reposicionándola en su entorno ya sea social, político o cultural.

No únicamente se puede hablar de organización como tal, este texto trata de agregar un valor al trabajo que desempeñan empresas del sector público, ya que como tal su obra es con la sociedad, por lo que la transparencia debe surgir tanto a nivel personal como laboral.

## 9.2. Empresas del sector público ecuatoriano

En el Ecuador, la Presidencia de la República se encuentra hoy bajo el mando del Ec. Rafael Correa, las diferentes entidades públicas, dependen de sus disposiciones, las normativas y demás son dictadas por la Constitución de la República.

Según la Constitución de la República del Ecuador en el Capítulo V se presenta los reglamentos de la función pública, que se rige actualmente en la sociedad:

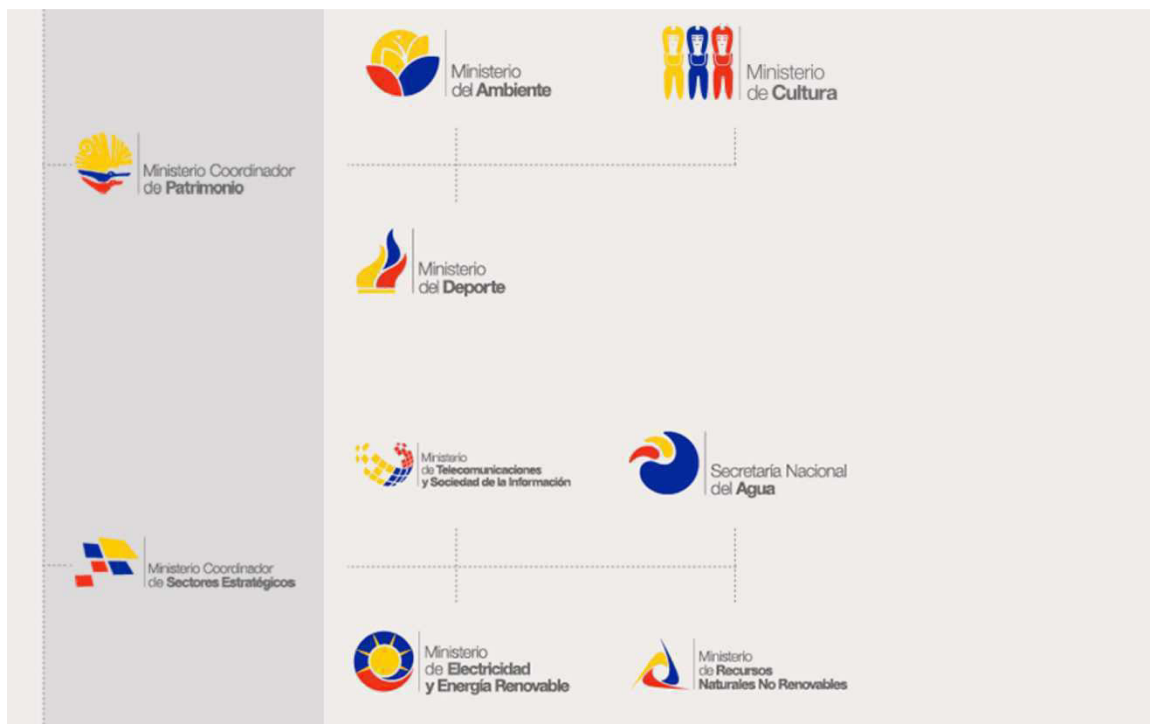
***Art. 120.- No habrá dignatario, autoridad, funcionario ni servidor público exento de responsabilidades por los actos realizados en el ejercicio de sus funciones, o por sus omisiones. El ejercicio de dignidades y funciones públicas constituye un servicio a la colectividad, que exigirá capacidad, honestidad y eficiencia<sup>68</sup>***

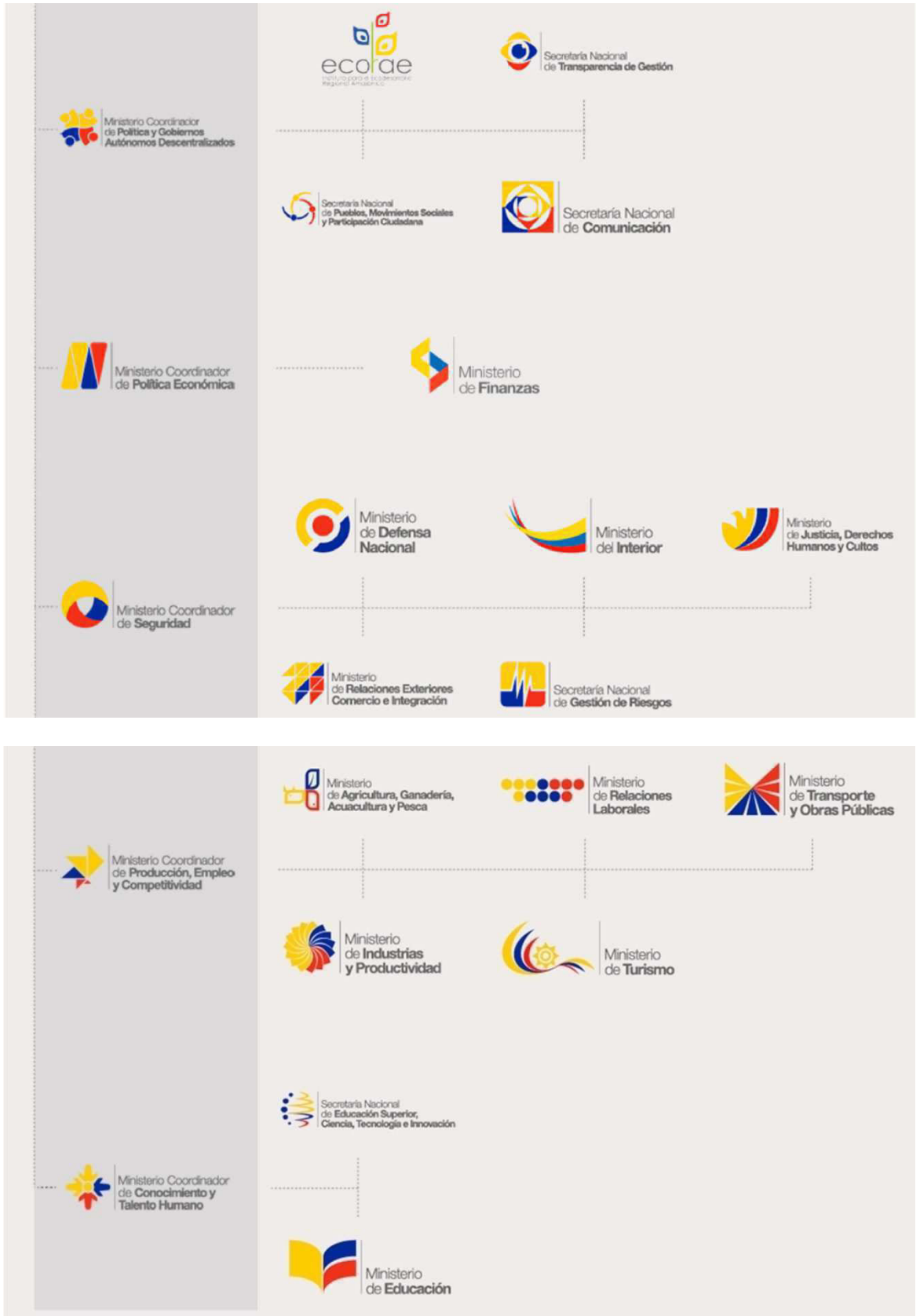
Se prosigue en el siguiente artículo a especificar el tipo de perfil que debe tener la persona que ocupe un puesto de trabajo en el sector público junto con la presentación de sus cuentas bancarias en caso de enriquecimiento ilícito. No podrán ocupar estos puestos las personas que sean miembros directivos de ciertas entidades. Y se presentarán en cuestión de remuneraciones y nombramientos, mediante concurso de méritos, prohibiendo enérgicamente el nepotismo.

---

<sup>68</sup> Asamblea Constituyente, Constitución Política del Ecuador.

Hasta el día de hoy se han realizado varios cambios en las instituciones públicas, empezando desde la variación de sus nombres, se han modificado y unido ciertos ministerios, mediante la publicación de los distintos decretos el gabinete presidencial está conformado de la siguiente manera:





Fuente: Gobierno Nacional de la República del Ecuador <http://www.presidencia.gob.ec/>

Los ministerios y subsecretarías son autoridad para las demás empresas públicas en nuestro país siendo los mismos, los que deben rendir cuenta al Presidente de la República acerca de las diferentes actividades que se realicen en cada sector que ejerzan su labor.

A nivel de imagen se puede decir que se ha dado un gran cambio en las organizaciones del sector público, sus trabajadores, infraestructura, atención al cliente, etc. Se ha podido ver este cambio gracias a varias campañas que se han puesto en práctica para mejorar este problema, como la Campaña de la Vicepresidencia “Sonríe Ecuador somos gente amable”.

Esta campaña ha planteado como objetivos tres postulados los mismos que se basan en el fortalecimiento de valores para sí lograr un cambio social<sup>69</sup>:

1. Fortalece los valores ciudadanos de amabilidad, solidaridad y respeto al prójimo, poniendo énfasis en el valor de la amabilidad, referente del ciudadano ecuatoriano/a
2. Sostener el proceso de reconstitución de los principios y valores humanos con la sensibilización de la ciudadanía en general.
3. Busca ser utilizada como herramienta de cambio político y social, utilizando el humor, la solidaridad y alegría como valores que permitan consolidar una sociedad inclusiva.

Logotipo de Campaña:



Fuente: Vicepresidencia de la República del Ecuador. <http://www.vicepresidencia.gob.ec/>

---

<sup>69</sup> CFR: Vicepresidencia de la República, <http://www.vicepresidencia.gob.ec/programas.html>, Fecha 17/01/2012 Hora 2:56pm



En la página web de la Vicepresidencia de la República del Ecuador se promulgó continuar progresivamente con el sentido de la campaña recordando cada uno de los postulados expresados anteriormente, se lo expresó de la siguiente manera:

*“Con el fin de concretar el objetivo de Sonríe Ecuador, el Presidente de la República, Rafael Correa, mediante Decreto Ejecutivo número 1407, suscrito en octubre de 2008, estableció que se celebre el último día viernes del mes de octubre de cada año como "Día Nacional de la Alegría y Solidaridad".”<sup>70</sup>*

Se capacitaron a cientos de funcionarios públicos y universitarios para manejar una actitud más positiva, dirigido por el Vicepresidente Lenin Moreno, él y sus denominados “embajadores de alegría” se propusieron cumplir los objetivos anteriormente nombrados.

Una estrategia utilizada por esta campaña fue la designación a personalidades importantes como “Embajador de Alegría” entre ellos Daniel Betacourt, David Reinoso, Damiano, Juan Fernando Velasco, Viviana y Danilo Parra, Pamela Cortez, Fausto Miño, Iván Hurtado, Mario Cabezas, Iván Vallejo, IvisFlies y Karla Kanora. Siendo los voceros de la campaña, por lo que se presentó cobertura de medios de comunicación y por ende la difusión del mensaje de la campaña.

La difusión en medios dio a conocer a la ciudadanía el trabajo en el personal de entidades públicas, presentando el servicio a la ciudadanía mediante la confiabilidad y satisfacción, para conseguir no sólo los trabajadores con mejor trato, sino dar la percepción que las instalaciones brindan confortabilidad, dando un nuevo mensaje en la mente de los ciudadanos.

La innovación en cuanto a identidad, es decir, logotipos y colores, ha permitido desarrollar un nuevo posicionamiento en la mente de los ciudadanos, esto junto con la vivencia al asistir a un lugar ha sido uno de los mayores y mejores cambios del gobierno actual.

---

<sup>70</sup> Vicepresidencia de la República, <http://www.vicepresidencia.gob.ec/programas/sonrieecuador/sonrie-ecuador>. Fecha 17/01/2012 Hora 2:18pm

En cuanto al servidor público, el autor MARTÍNEZ, Luis Miguel (2004) describe cómo debería ser su perfil para laborar dentro de una institución pública, basándose en calificar como “los mejores”, tomando en cuenta que él mismo deberá estimular el trabajo serio, eficiente y honesto, para optimizar las necesidades que demanda la ciudadanía. De esta manera debe saber hacer y ejecutar la práctica de la función pública encomendada.<sup>71</sup>

Dentro del mismo texto señala del autor anteriormente citado que: *“la capacitación previa o simultánea al ingreso de la función pública. Su finalidad es la preparación de los futuros funcionarios o bien completar la de aquellos que acaban de ser seleccionados como tales con carácter provisional o definitivo”*. Por lo que el estar capacitado para un funcionario es primordial, pero sólo se lo puede realizar si un gobierno está realmente comprometido con la sociedad.

El sector público hoy en día es amplio al contar con ministerios, entidades autónomas, etc. Es importante recalcar la división y orden que lleva cada sector estratégico del Ecuador y cabe recalcar el lugar donde se encuentra la CELEC EP Unidad de Negocio ENERNORTE, la misma que viene a ser parte del sector eléctrico ecuatoriano. Cada ministerio rige las áreas de importancia para el país a los que se los conoce como sectores estratégicos los que por su trascendencia y magnitud tienen decisiva influencia económica, social, política o ambiental, y deberán orientarse al pleno desarrollo de los derechos y al interés social.

Entre los principales está el sector energético en todas sus formas, las telecomunicaciones, los recursos naturales no renovables y la refinación de hidrocarburos, la biodiversidad y el patrimonio genético, el espectro radioeléctrico, el agua y los que determine la ley<sup>72</sup>.

En el caso del sector eléctrico se encuentra como organismo regulador al Ministerio de Electricidad y Energía Renovable, que es responsable de satisfacer las necesidades de energía eléctrica del país; el mismo tiene bajo su

---

<sup>71</sup> MARTINEZ, Luis Miguel, Controles y Responsabilidades, Plaza y Valdez S.A, México, P. 15.

<sup>72</sup> CFR: Ministerio Coordinador de Sectores Estratégicos: <http://www.sectoresestrategicos.gob.ec/portal/es/web/micse/sectores>. Fecha 17/05/2012 , Hora: 10:00am

dominio de autoridad a diversas instituciones públicas entre las que están: CELEC EP, CONELEC, CNEEL, Coca Codo Sinclair, entre otras.

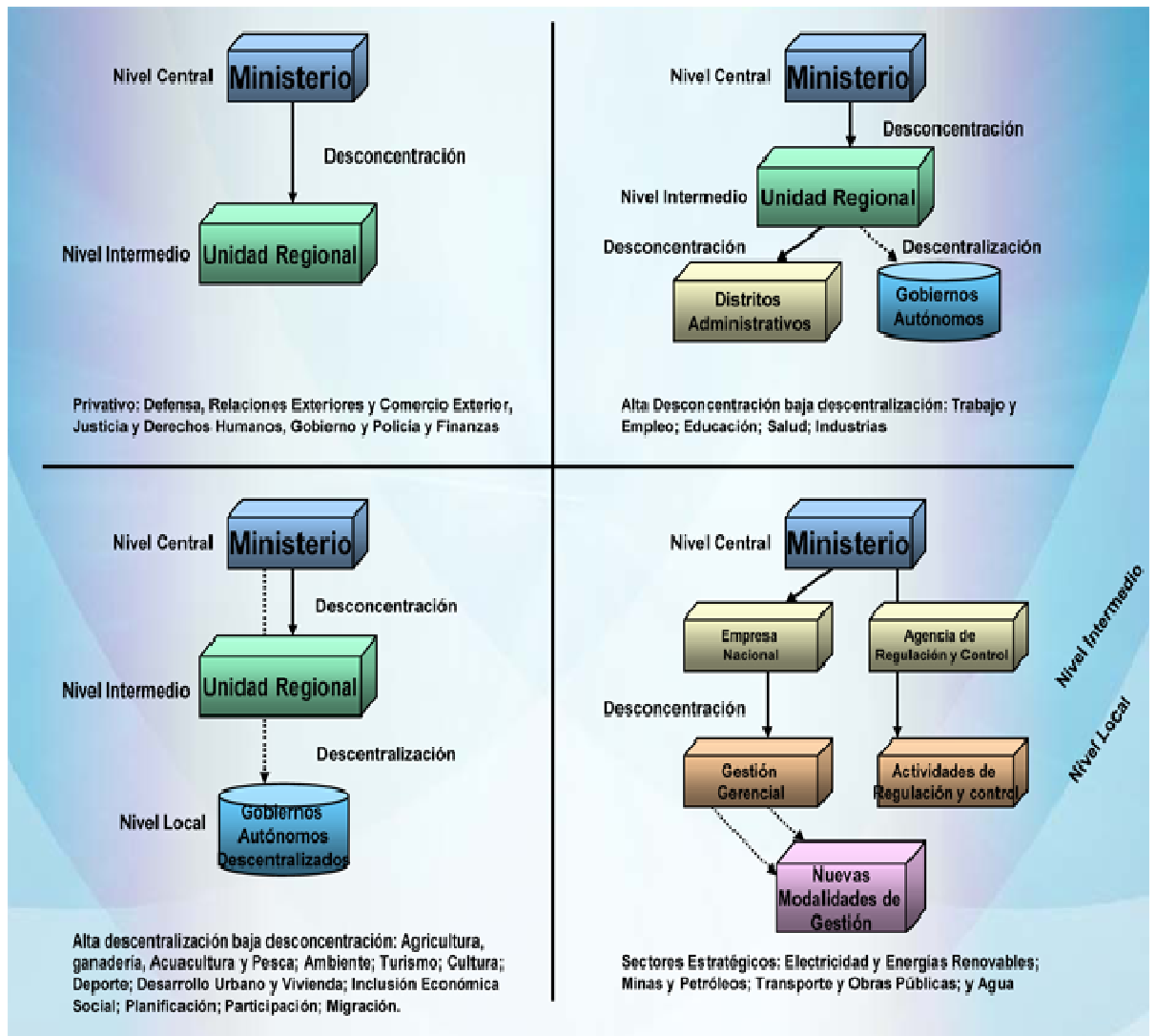
Según el reglamento general de la ley de régimen del sector eléctrico, en el mandato general No.15, se establecen diversos planteamientos referentes a la creación de nuevas instituciones del sector eléctrico por lo que no existe una estructura definida dentro de la constitución. Según la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, SENPLADES:

*“El cuarto tipo de estructuras ministeriales corresponde a los Sectores Estratégicos en el que la rectoría nacional, la regulación de las actividades públicas y privadas, y la promoción de una gestión eficaz y eficiente de las empresas públicas se ejercen desde el nivel central; sin que esto implique la prohibición para desarrollar diferentes e innovadoras modalidades de gestión pública local y diversos tipos de alianzas público – privadas.”<sup>73</sup>*

El gráfico a presentarse a continuación es el modelo según la función ejecutiva que deben regirse los ministerios:

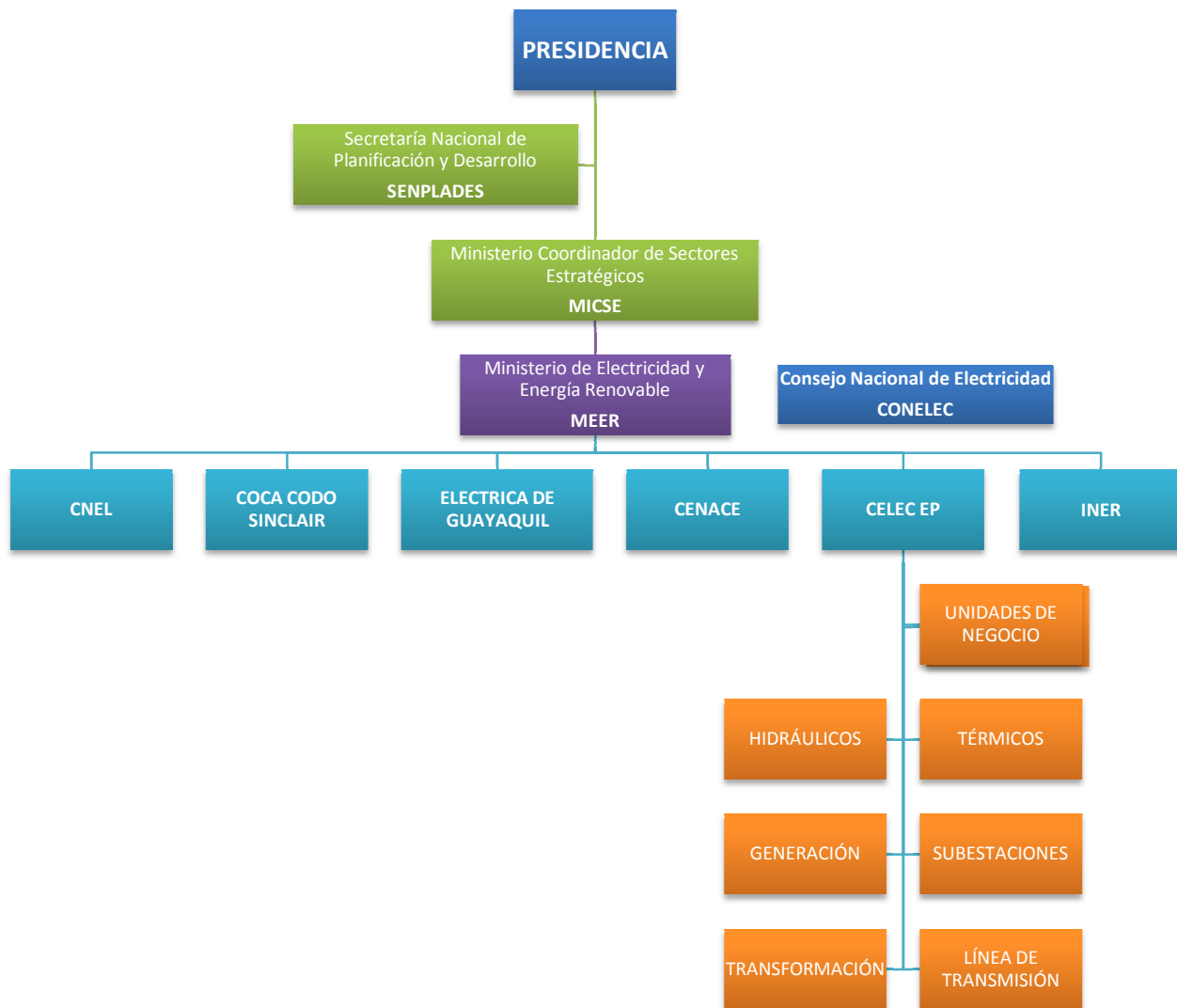
---

<sup>73</sup>Plan Nacional para el Buen Vivir, <http://plan.senplades.gob.ec/diagnostico12>, Fecha 17/05/2012 , Hora: 10:00am



Fuente: <http://plan.senplades.gob.ec/diagnostico12>

Para una mejor ubicación dentro del sector eléctrico de CELEC EP Unidad de Negocio ENERNORTE, se presenta de la siguiente manera:



Fuente: Gráfico propio

Al encontrarse la Unidad de Negocio ENERNORTE dentro de la jerarquización directa con la CELEC EP, está bajo los reglamentos y estatutos de la misma, por lo que se debe implementar políticas y decisiones de la Gerencia General. Hacia todas las unidades de negocio que la conforman.

### 9.3. CELEC EP – Unidad de Negocio - ENERNORTE

#### 9.3.1. Reseña histórica

*“El Artículo 314 de la Constitución de la República del Ecuador, establece que el Estado es responsable de la provisión de servicio eléctrico y éste debe responder a los principios de obligatoriedad, generalidad, uniformidad,*

*responsabilidad, universalidad, accesibilidad, regularidad, continuidad y calidad.*<sup>74</sup>

De manera que se establece dentro de la Constitución de la República del Ecuador, la construcción de empresas públicas para la gestión de sectores estratégicos, la prestación de servicios públicos, el aprovechamiento sustentable de recursos naturales o de bienes públicos y el desarrollo de otras actividades económicas.

Siendo la CELEC EP y sus unidades de negocio, sociedades de derecho público, con personalidad jurídica, autonomía financiera, económica, administrativa y de gestión, con altos parámetros de calidad y criterios empresariales, económicos, sociales y ambientales.

Por lo que se *“suscrita el 13 de enero de 2009, se constituye la Corporación Eléctrica del Ecuador CELEC S.A, con la fusión de las empresas HIDROPAUTE S.A., HIDROAGOYAN S.A., ELECTROGUAYAS S.A., TERMOESMERALDAS S.A., TERMOPICHINCHA S.A. y TRANSELECTRIC S.A”*<sup>75</sup>.

Logotipo CELEC EP:



Fuente: Dpto. Gestión de Comunicación CELEC EP Unidad de Negocio ENERNORTE

La estructura de la CELEC EP era la siguiente:

<sup>74</sup> CELEC EP, [http://www.celec.com.ec/index.php?option=com\\_content&view=article&id=77&Itemid=188&lang=es](http://www.celec.com.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=77&Itemid=188&lang=es), Fecha: 20/05/2012 Hora: 20:00.

<sup>75</sup> CELEC EP, [http://www.celec.com.ec/index.php?option=com\\_content&view=article&id=77&Itemid=188&lang=es](http://www.celec.com.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=77&Itemid=188&lang=es), Fecha: 20/05/2012 Hora: 20:10.



Fuente: <http://www.celec.com.ec/termogasmachala/index.php/quienes-somos/la-empresa>

La Unidad de Negocio ENERNORTE se crea una vez ya conformada CELEC EP, ésta se crea mediante la resolución CELEC EP-GG-002-2012, considerando los siguientes postulados:

*“QUE, en el inciso final del Art. 4 de la Ley Orgánica de empresas públicas determina que las Agencias y Unidades de Negocio son áreas administrativo – operativas de la empresa pública, dirigidas para un administrador con poder especial para el cumplimiento de las atribuciones que le sean conferidas por el representante legal de la referida empresa, que no gozan de personería jurídica propia y que establecen para desarrollar actividades o prestar servicios de manera descentralizada y desconcentrada.”<sup>76</sup>*

*“QUE, el Directorio de la Empresa Pública Estratégica CORPORACIÓN ELÉCTRICA DEL ECUADOR CELEC EP, mediante Resolución No. 017/2011, literal c, 13 de Junio del 2011, conoció sobre la creación de nuevas unidades de negocio, entre ellas ENERNORTE”<sup>77</sup>*

De modo que, la Unidad de Negocio ENERNORTE se crea como una institución pública con el objetivo de desarrollar dos proyectos hidroeléctricos que son: el proyecto hidroeléctrico Quijos 50MW y el proyecto hidroeléctrico Manduriacu 60MW con la finalidad de proveer servicio eléctrico a la parte norte del Ecuador.

<sup>76</sup> Copia Resolución No. CELEC EP-GG-002-2012

<sup>77</sup> Copia Resolución No. CELEC EP-GG-002-2012

Es así como el gobierno nacional impulsa la modificación de la matriz energética del Ecuador y la encamina hacia el uso de fuentes renovables de energía. Dentro de esta iniciativa, alineada al Plan Nacional del Buen Vivir se desarrollan cada uno de los proyectos dirigidos por ENERNORTE

### 9.3.2. Identidad corporativa

La CELEC EP – Unidad de Negocio ENERNORTE, es una institución creada en enero del 2012, por lo que actualmente se encuentra cada aspecto desde identidad hasta su imagen corporativa.

Dirige dos proyectos hidroeléctricos, Quijos y Manduriacu que tiene ubicadas sus zonas de influencia dentro del área de cobertura de la Empresa Eléctrica Quito. El Quijos se ubica en la provincia de Napo en la parroquia de Cuyuja, mientras que el Manduriacu se desarrolla en la cuenca del Río Guayllabamba, en el límite provincial de Pichincha e Imbabura en las parroquias de Pacto y García Moreno.

Cuenta con su logotipo, el mismo que se rige a la matriz CELEC EP:



Fuente: Dpto. Gestión de Comunicación CELEC EP Unidad de Negocio ENERNORTE

La Unidad de Negocio ENERNORTE ha decidido regir su filosofía corporativa a la de la CELEC EP la cual se expresa de la siguiente manera:

- Misión: *“Generamos bienestar y desarrollo nacional como la mayor generadora de CELEC EP, mediante la ejecución de proyectos y la provisión de energía eléctrica de fuentes renovables, con altos estándares de calidad y*



*eficiencia, responsabilidad social y el aporte de su talento humano altamente comprometido y competente, respetando y protegiendo el ambiente.*<sup>78</sup>

- Visión: *“Ser la empresa pública líder que garantiza la soberanía eléctrica e impulsa el desarrollo del Ecuador.”*<sup>79</sup>
- Valores: Los valores que promulga la CELEC EP para sus trabajadores son: *Compromiso, Transparencia, Trabajo en equipo, Integridad, Respeto, Responsabilidad Social, Profesionalismo, Pasión por la excelencia, Proactividad, Orientación a resultados.*<sup>80</sup>

Se ha dado la disposición de que todas las unidades de negocio y generadoras eléctricas mantengan la misma identidad corporativa. Por lo que se están realizando los procesos para unificar a todas las instituciones que rige a la CELEC EP

### 9.3.3. Estructura organizacional

La Ley Orgánica de Transparencia y acceso a la información Pública dentro del artículo 7 indica que existe la difusión de la información pública donde en cuestión de transparencia administrativa todas las organizaciones del sector público tienen la obligación de difundir a través de una página web o portal de información, es decir, medios accesibles a la sociedad que son implementados en la misma institución, toda clase de información desde rendición de cuentas contables y presupuestarias hasta justificativos y viáticos del personal interno.<sup>81</sup>

En el primer punto señalado de publicación de información se encuentra la transparencia en la estructura organizacional funcional donde debe contener el organigrama funcional junto con el plan estratégico, base legal, leyes, acuerdos y resoluciones, decretos ejecutivos, convenios, etc.

De la siguiente manera esta dado la distribución organizacional para cualquier empresa del sector público:

---

<sup>78</sup> CELEC EP Hidropaute, <http://www.celec.com.ec/hidropaute/index.php/es/mision>, Fecha 17-01-2012, Hora 13.15pm

<sup>79</sup> CELEC EP Hidropaute, <http://www.celec.com.ec/hidropaute/index.php/es/valores>, Fecha 17-01-2012, Hora 13.15pm

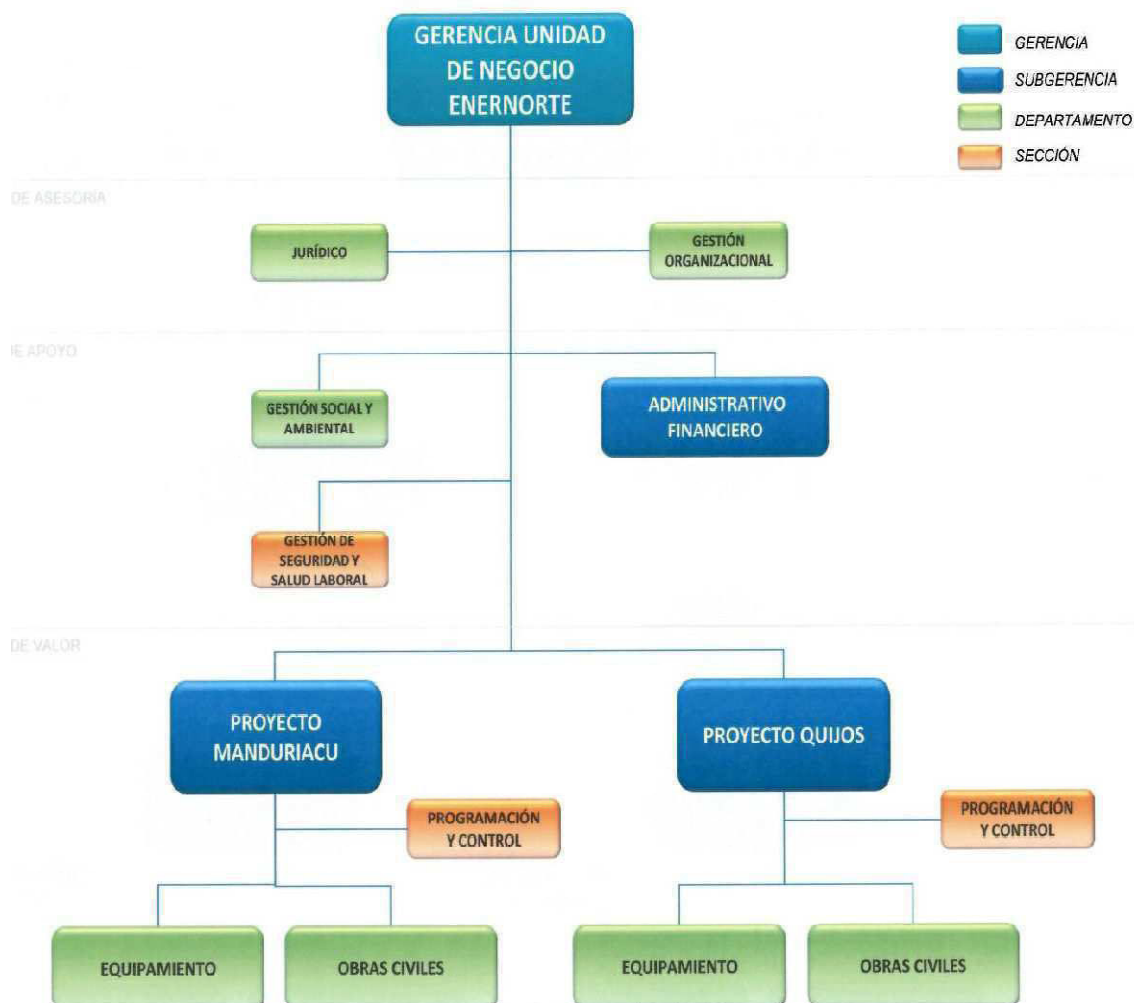
<sup>80</sup> DFR: CELEC EP Hidropaute, <http://www.celec.com.ec/hidropaute/index.php/es/valores>, Fecha 17-01-2012, Hora 13.15pm

<sup>81</sup> CFR: Instituto Nacional de Preinversión, [http://www.preinversion.gob.ec/?page\\_id=2252](http://www.preinversion.gob.ec/?page_id=2252), Fecha: 17/01/2012, Hora: 11: 49am



Fuente: [http://www.preinversion.gob.ec/?page\\_id=2252](http://www.preinversion.gob.ec/?page_id=2252)

Seguendo el reglamento la CELEC EP – Unidad de Negocio ENERNORTE se divide de la siguiente manera:



Fuente: Dpto. Gestión Organizacional CELEC EP Unidad de Negocio ENERNORTE

#### 9.3.4. Herramientas y acciones de comunicación

La comunicación interna en la CELEC EP – Unidad de Negocio ENERNORTE está dirigida por el departamento de Gestión de Comunicación donde se encuentran utilizando hoy en día herramientas convencionales que son utilizadas por la mayoría de instituciones ya sean públicas son: los memorandos, oficios, reuniones y correo institucional.

Las herramientas que tiene más uso dentro de ENERNORTE son los memorandos y los oficios, que son para el área interna y externa,

respectivamente. Ya que estas comunicaciones y su calidad de importancia son cruciales para recibir información particular referente la empresa.

Para lo externo, en el caso de ENERNORTE en la marcha de los proyectos, permisos, facilidad en adquisición de información etc. Y la parte interna, para la comunicación entre departamentos. Cada una de estas se caracterizan por su formalidad en la redacción, para el entendimiento a cabalidad del receptor de la comunicación.

Es así como se ha implementado la ISO 9001 para normalizar la utilización y administración de documentos (oficios y memorandos) para consolidar la gestión y asistencia secretarial en cada departamento.

El correo institucional, favorece al funcionario en la comunicación interinstitucional, mediante este mecanismo se puede darse el contacto ya sea con los empleados o con otras instituciones públicas, esta permite de mismo modo mantener informado al usuario acerca de eventos o fechas importantes.

Existen otros como las extensiones telefónicas y reuniones, que prácticamente son de igual manera muy utilizados, ya que son de conocimiento común y ejecutable en cualquier ocasión.

Como los medios actualmente existentes en la CELEC EP Unidad de Negocio ENERNORTE, son escasos, repercute en el personal interno al permanecer informado escasamente. La construcción de ambas centrales hidroeléctricas tanto el proyecto Quijos como Manduriacu, genera la acumulación de información, que sin las herramientas comunicacionales necesarias, dejará cabos sueltos en los trabajadores que hacen la institución.

A nivel externo la comunicación manejada por el jefe de departamento, está coordinada conjuntamente con el ministerio de Sectores Estratégicos y el Ministerio de Electricidad y Energía Renovable, ya que son instituciones pertenecientes al sector, dando la imagen de la CELEC EP Unidad de negocio ENERNORTE, como la constructora y generadora de las centrales Quijos y Manduriacu, a continuación se mostrará material gráfico (roll ups) que se utilizan para el público externo que maneja actualmente la institución.

Roll up proyecto (Quijos y Manduriacu)

**CELEC EP**  
Corporación Eléctrica del Ecuador  
ENERNORTE

**Proyecto Hidroeléctrico Quijos**

*La Revolución Ciudadana financia esta obra!*

*La soberanía energética es prioritaria para el Gobierno de la Revolución Ciudadana.*

*El Proyecto Hidroeléctrico Quijos aportará a la soberanía a través de la generación de 50 MW.*



Av. Shyris N35-71 y Suecia  
02-3332614/02-3332629 / 02-3332638  
Quito - Ecuador

**CELEC EP**  
Corporación Eléctrica del Ecuador  
ENERNORTE

**Proyecto Hidroeléctrico Manduriacu**

DESCRIPCIÓN	CENTRAL HIDROELÉCTRICA MANDURIACU
Potencia Instalada	60 MW
Ecuatorianos beneficiados a través del Sistema Nacional Interconectado	240.000



Av. Shyris N35 - 71 y Suecia  
02 - 3332614 / 02 - 3332629 / 02 - 3332638  
Quito - Ecuador

Fuente: Dpto. Gestión de Comunicación CELEC EP Unidad de Negocio ENERNORTE

También direccionado para la ciudadanía se ha creado el Plan de Desarrollo Integral, el mismo que basado en el Plan Nacional para el Buen Vivir diseña campañas que a través de sus Proyectos auspicien la igualdad, cohesión e integración social territorial en la diversidad.<sup>82</sup>

Entre los retos por cumplir están los siguientes:

1. Gestión de educación.- basado en incorporación del desarrollo infantil integral, como parte del sistema educativo, realizando construcción y

<sup>82</sup> CELEC EP, <http://www.celec.com.ec/enernorte/>, Fecha 20-10-2012 Hora 15:01

mejoramiento de guarderías, equipando unidades educativas, realizando proyecto de mi primer PC, alfabetización digital, educación en valores, profesionalismo a través de becas y la coordinación con el Ministerio de línea para partidas presupuestarias de docentes.

2. Gestión de salud pública.- para el fortalecimiento de la medicina preventiva, fomentando el entorno y prácticas de vida saludable. Realizando campañas de salud en control epidemiológico, odontológico, educación sexual y reproductiva.

3. Servicios básicos.- mejoramiento del sistema de agua potable y saneamiento, implementando un plan de manejo integral de desechos.

4. Desarrollo productivo.- Impulsando una revolución agraria profunda radical que cambie la vida de campesinos a través de políticas, estrategias de desarrollo orientadas a mejorar condiciones y acceso a la población a los medios de producción; gestionando el financiamiento a emprendimientos productivos como el turismo, desarrollo agrario y ganadero.

5. Seguridad.- reduciendo índices de delincuencia y muertes por accidentes de tránsito.

6. Conectividad vial e informática.- a través de la implementación de fibras ópticas y acceso a internet, mejorando la Red Vial.

7. Ambiente.- mediante la realización de campañas de sensibilización para la implementación de 3r: reducir, reciclar y reutilizar: campañas de reforestación en zonas intervenidas por los proyectos, recate de flora y fauna e implementaciones de un plan de manejo ambiental.

De esta forma la CELEC EP Unidad de Negocio ENERNORTE aporta con sus diferentes retos y campañas al Plan Nacional para el Buen Vivir; basándose en principios dedicados para la ciudadanía de sectores afectados de los proyectos tanto en la provincia de Quijos, como en la zona de Pedro Vicente Maldonado.

## CAPÍTULO III.

### INVESTIGACIÓN DE CAMPO

La investigación realizada en las oficinas de CELEC EP Unidad de Negocio ENERNORTE se hizo basada en la metodología de investigación presentada en capítulos anteriores, se utilizaron técnicas para la obtención de datos claves para la presentación de una propuesta de comunicación.

Se investigó el grado de conocimiento percibido por el personal interno acerca de la institución, ya que según la problemática que es la carencia de información y conocimiento, se planea conocer cuáles son las herramientas comunicacionales que pueden ser convenientes y efectivas para resolver el problema presente en la CELEC EP Unidad de Negocio ENERNORTE.

Por lo que planeo demostrar mediante esta investigación que la empresa necesita del diseño de un plan estratégico de comunicación que puede beneficiarla aliviando su problemática, desarrollando profesionales capacitados beneficiando a la organización a través de su capacidad de respuesta, siendo identificados y mejorando su sentido de pertenencia.

#### 10. Objetivos de investigación

##### 10.1. Objetivo General

Obtener el estado del flujo de comunicación de la empresa pública CELEC EP Unidad de Negocio ENERNORTE

##### 10.2. Objetivos específicos

1. Determinar el uso que se da a las herramientas de comunicación vigentes dentro de la CELEC EP Unidad de Negocio ENERNORTE.
2. Conocer las preferencias del público objetivo en cuanto a la recepción de información.
3. Identificar el tipo de información que requiere el personal interno.

## 11. Público objetivo

La investigación se concentró en las instalaciones de la CELEC EP – Unidad de Negocio ENERNORTE, ubicadas en la ciudad de Quito, en la dirección: Av. De los Shyris N35-71 y Suecia, Edificio Argentum.

Los proyectos Quijos y Manduriacu tienen también una oficina, en el proyecto hidroeléctrico Quijos en la ciudad de Cuyuja (Quijos) y la otra en el proyecto hidroeléctrico Manduriacu en el pueblo Cielo Verde (Pedro Vicente Maldonado), en las que se encuentran los funcionarios que viajan de comisión de servicios, siendo estos el personal interno de ENENORTE.

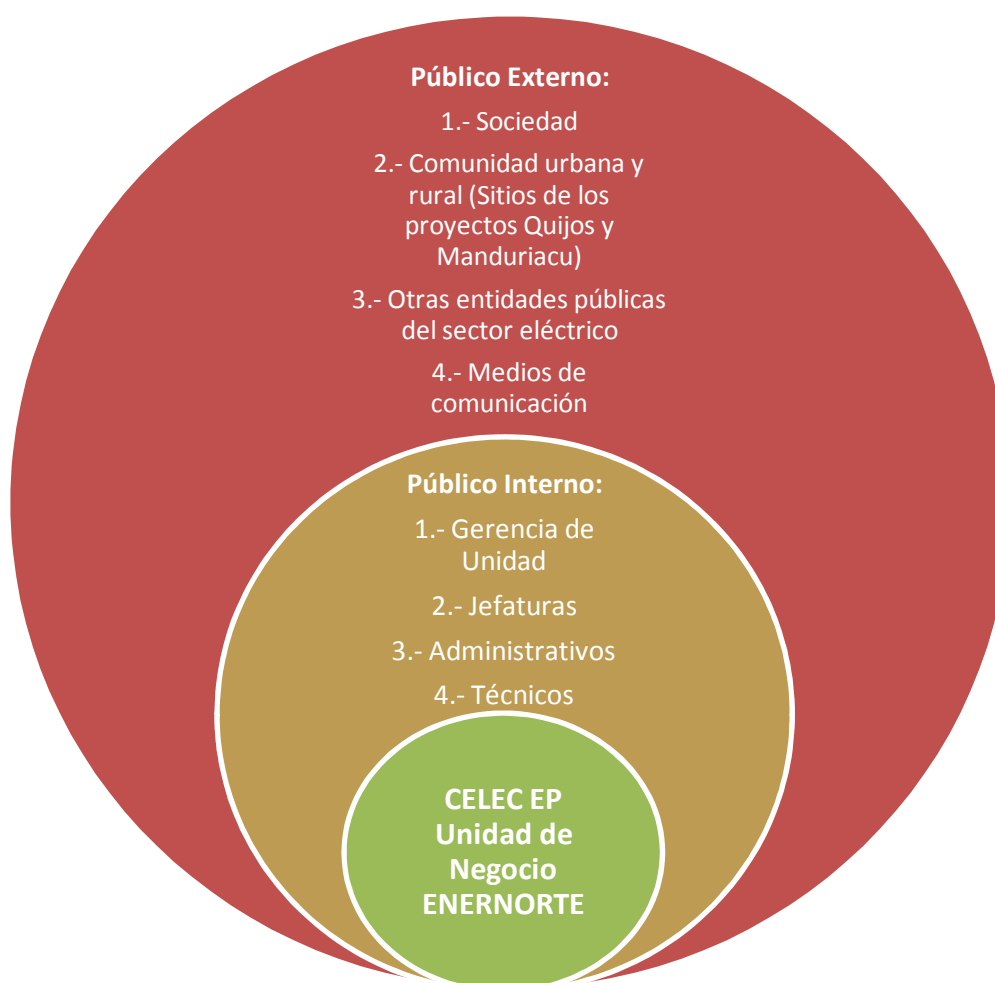
Como público interno se puede clasificar al público de la siguiente manera: gerencia de unidad, jefaturas, administrativos y técnicos, son funcionarios públicos de 23 a 68 años de edad de clase media – media alta, con aspiraciones trazadas tanto en lo laboral como personal.

Son trabajadores que continuamente se encuentran capacitando así sea por su propia cuenta, la institución también brinda la oportunidad de pulir los perfiles profesionales de los empleados, ya que es importante para ubicación de puestos y salarios.

El público externo de la CELEC EP Unidad de Negocio ENERNORTE se puede contar a la sociedad en general que se ve beneficiada con la construcción de las centrales hidroeléctricas, las comunidades tanto urbana, donde se localiza la empresa y rural que son los sitios de obra. También se encuentran las entidades públicas a las que se rinde cuenta, presentando avances e informes y por último los medios de comunicación. Por lo que equivale dividir al público tanto interno como externo de la siguiente manera:



## Gráfico de públicos de la CELEC EP Unidad de Negocio ENERNORTE



Fuente: Gráfico propio

La estructura anterior se basa en que dentro de una institución pública la jerarquía en los puestos de trabajo son notorias y basada en la estructura orgánico – funcional de la misma, se caracteriza en el público segmentado anteriormente.

Hasta julio del 2012 la institución cuenta con 52 trabajadores, estos son denominados funcionarios públicos; hombres y mujeres desde 22 hasta 60 años de edad, de clase media – media alta. Cuyas actividades se dividen entre las actividades laborales y personales. El personal es clasificado por su nivel de estudios, de ahí mucho depende su cargo y remuneración; por lo que continuamente se encuentran capacitando en cursos, talleres, seminarios, etc.

Dos funcionarias fueron designadas Asistente Administrativo en cada una de los Proyectos, ambas son una zona aledaña a cada proyecto; tanto en Tena, como en Pedro Vicente Maldonado, dónde se encuentran las oficinas arrendadas cerca de los proyectos, las cuales son habitadas por las asistentes y los funcionarios de ENERNORTE que viajan en comisión de servicios.

## 12. Técnicas de investigación

Las técnicas de investigación que se realizaron están divididas en cualitativas y cuantitativas, la importancia esta recae en que se efectuaron directamente en el medio del fenómeno de estudio y permitió relacionarse y constituir por uno mismo la realidad estudiada.

A continuación se presentarán las técnicas usadas:

### 12.1. Observación

Se realizó en las instalaciones de la empresa pública CELEC EP – Unidad de Negocio ENERNORTE, para descubrir el uso que se les da a las herramientas de comunicación a nivel interno.

Técnica: Fichas de observación

Universo: Oficinas CELEC EP Unidad de Negocio ENERNORTE - 52 funcionarios

Muestra: Oficinas CELEC EP Unidad de Negocio ENERNORTE - 52 funcionarios

Modelo: Visual

## FICHA DE OBSERVACIÓN NO. 1

Tema:	Diseño de un plan estratégico de comunicación interna para empresas públicas, caso: CELEC EP Unidad de Negocio ENERNORTE	
Área de observación:	CELEC EP Unidad de Negocio ENERNORTE	
Lugar:	Av. de los Shirys y Suecia, edificio Argentum, piso 2, 14, 15	
Fecha de visita:	Martes 15 de Mayo del 2012 – Viernes 11 de Mayo del 2012	
Tiempo de observación:	8:00 – 10:00 y 15:00 – 17:30	
	Descripción	Comentarios
	<p>Durante los días de observación en la institución se están incorporando nuevos trabajadores, a los mismos que no se les ha realizado ningún tipo de inducción. El trato que se les da a los empleados, en el orden jerárquico, es relativamente bueno, en cada área los trabajadores tienen una relación estable con sus jefes directos. La relación con la gerente de unidad, se ve afectada por la forma de liderazgo de la misma, posee características que en muchos de los casos son vistas de forma determinante y autónoma, lo que crea en los empleados barreras. Estos días se dispuso por parte de la misma el no poder entrar a su oficina, es más es totalmente cerrada y no puede ser vista, únicamente su asistente tiene la autoridad de ingresar, tras haber realizado una cita o ser anunciada.</p> <p>Hasta la fecha actual no se conoce a ciencia cierta el estado de los proyectos, existe la llegada de varia documentación para cada uno, como oficios, en este momento cada uno se encuentra efectuando términos contractuales y elaboración de contratos complementarios. La semana anterior se realizaron los trámites para conseguir una oficina para el Proyecto Quijos, la oficina del Proyecto Manduriacu ya está más adelantada, de hecho se este proyecto posee dos oficinas que están preparándose para ser amobladas</p>	<p>Se necesitan implementar estrategias para eliminar la concepción e imagen que tiene la gerente de unidad, se debe conversar con ella la posibilidad de realizar las mismas.</p> <p>La dificultad de comunicación entre CELEC Enernorte y los Proyectos es grave ya que no existen oficinas ni vías telefónicas a más de que los Proyectos están ubicados en zonas de baja cobertura.</p>

Tema:	Diseño de un plan estratégico de comunicación interna para empresas públicas, caso: CELEC EP Unidad de Negocio ENERNORTE	
Área de observación:	CELEC EP Unidad de Negocio ENERNORTE	
Lugar:	Av. de los Shirys y Suecia, edificio Argentum, piso 2, 14, 15	
Fecha de visita:	Lunes 04 de Junio del 2012 – Miércoles 06 de Junio del 2012	
Tiempo de observación:	8:30 – 10:00 y – 14:00 16:00	
	Descripción	Comentarios
	<p>Al permanecer ya alrededor de 3 meses la institución aún no existe señalética en los pasillos, no posee suvenirs, no existe un rotulación del nombre de la empresa por ningún lado por lo que no se identifica su ubicación; se dio a conocer que la filosofía corporativa será unificada con la de CELEC Matriz por este motivo logotipo está siendo modificado según las matrices de CELEC EP el día lunes 21 de Mayo se contrató un diseñador gráfico para el área de comunicación, el que va a desarrollar todo el material gráfico de la institución. Tras conversar con él comenta que desde los altos mandos desean que en primer lugar se prioricen los proyectos, realizando material gráfico para públicos externos. De modo que los soportes o herramientas básicas de comunicación para la institución no existen.</p> <p>Las herramientas que actualmente son manejadas en la institución son los memorandos, oficios y correo institucional se pretende entregar la página web a fines de Mayo, de igual manera se desea implementar un boletín interno, son iniciativas que comentó la jefa de relaciones públicas.</p>	<p>CELEC EP Unidad de Negocio ENERNORTE se apoya con la imagen de CELEC EP y algunas unidades de negocio que ya tienen posicionamiento.</p> <p>La escasez de herramientas junto con la falta de intención de implementarlas especialmente para el personal interno deja al personal desinformado.</p>

FICHA DE OBSERVACIÓN NO. 3	
Tema:	Diseño de un plan estratégico de comunicación interna para empresas públicas, caso: CELEC EP Unidad de Negocio ENERNORTE
Área de observación:	CELEC EP Unidad de Negocio ENERNORTE
Lugar:	Av. de los Shirys y Suecia, edificio Argentum, piso 2, 14, 15
Fecha de visita:	Jueves 21 de Julio del 2012 – Jueves 28 de Junio del 2012
Tiempo de observación:	8:30 – 10:00 y – 14:00 17:00
Descripción	Comentarios
<p>Los trabajadores al no conocer el estado de los proyectos, se desconocen los problemas externos con los mismos. Se presentó inconvenientes de áreas ambientales y de seguridad laboral, e el Proyecto Quijos se están realizando los trámites de declaración de utilidad pública de los terrenos, dónde interviene el área social de la institución Para hacer presencia en los proyectos aun no existe uniformes con logotipo, se hizo sin tiempo la compra te uniformes de seguridad industrial, dónde únicamente se colocaron steakers con la marca en cascos y botas.</p> <p>Internamente existe la creación de varios textos, memorandos, informes, etc; por lo que el desperdicio de papel se acrecienta, existe desperdicio y no hay políticas para ayudar a bajar esto.</p> <p>Continuamente se comenta entre empleados que el principal deseo de un funcionario es capacitarse adecuadamente, realizar cursos y capacitaciones ya que una vez hecho esto pueden existir re acomodaciones de puestos e incremento de sueldos.</p>	<p>El factor del estudio y preparación es primordial para los empleados de la institución, en algunos casos la empresa provee al empleado a la asistencia de talleres, cursos y demás.</p>

Registro fotográfico de CELEC EP Unidad de Negocio ENERNORTE:

Oficina gerencia de Unidad de Negocio ENERNORTE



Entrada a las jefaturas de los proyectos (uso de antigua señalética de otra empresa)





Exteriores de las jefaturas de los proyectos



Pasillo piso 14 oficinas de: Jefaturas, Gestión organizacional y Jurídico



#### Análisis de Observación:

Al ser trabajadora de la CELEC EP Unidad de Negocio ENERNORTE, tengo la oportunidad de observar diariamente como es el clima interno dentro de la institución; por lo que existen varios aspectos que describir; en primer lugar a nivel externo la organización se encuentra levemente posicionada en primera instancia por su reciente creación; pero por otro lado tiene a su favor el apoyo de la imagen de CELEC EP, ya que se rige a su imagen. Al ser una entidad que está trabajando conjuntamente con el Ministerio de Electricidad y Energía Renovable, cada gráfica debe acompañar los logotipos pertenecientes a ambas instituciones, junto con el logo de “Avanzamos Patria” del Gobierno de la República.



En cuanto a imagen institucional en aspectos gráficos no existen souvenirs corporativos, señalética y uniformes; elementos que brinden identidad corporativa, los empleados no cuentan con una previa inducción al ingresar a la institución.

Existen herramientas de comunicación como memorandos, oficios, correo institucional y reuniones que brinda la institución, mediante cada uno de estos se canaliza la información que se genera en cada Proyecto, así como en los acontecimientos entre las demás entidades públicas.

Las herramientas más utilizadas, dicho anteriormente, son los Memorandos y los Oficios, estos sirven para nivel externo e interno, en el área interna, es para recepción de documentos, convocatorias, presentación de informes etc; este tipo de información interna que se presenta a diario es custodiada y manejada por las asistentes de cada departamento, de modo que la información es de conocimiento exclusivo por cada grupo que pertenece a un departamento, no de todo el personal.

La utilización de herramientas interinstitucionales como el Quipux es manejada por Gerencia General, elemento que posibilita el intercambio de información entre las entidades públicas del sector eléctrico.

La dedicación principal de la gerencia de unidad está enfocada en sus dos proyectos tanto Quijos como Manduriadu, ambos cuentan con oficinas para el personal que viaja en comisión de servicios, lugares que son dedicados únicamente para la realización de reuniones de trabajo junto con la empresa que realiza la construcción y también la empresa que fiscaliza la obra

La CELEC EP – Unidad de Negocio ENERNORTE, que se inició a principios del año 2012, carece de identidad corporativa, manual de empleado; elementos básicos para los empleados. A la cabeza se encuentra la gerente de unidad que maneja disciplinas en cada área y departamento con el fin de cumplir las funciones delegadas por la Corporación Eléctrica del Ecuador (CELEC EP), a quien rinde cuentas.

Mucho tiene que ver el temperamento y forma de dirección que maneja la Gerente de Unidad, ya que para conocimiento de muchos su carácter y actitudes son de liderazgo y a la vez determinantes, por lo que los trabajadores respetan y tratan de evitar cualquier percance con la misma.

Es así como se desarrollan los distintos comportamientos dentro de la institución, repercutiendo en el clima organizacional, el carácter de la Gerente de Unidad en el personal interno se ha desarrollado ciertos temores en cada trabajador, ya que las probabilidades de permanecer fijo en su puesto de trabajo puede variar.

En primero lugar cabe recalcar la cantidad de información que continuamente se crea y desarrolla en CELEC EP Unidad de Negocio ENERNORTE, la creación de sus Proyectos y todas las áreas que abarcan, dan como resultado acumulación de información diaria en las Jefaturas de Proyectos; la misma que es de mucha importancia no sólo para los intereses laborales sino para el país y nuestra sociedad.

Al ser una empresa pública perteneciente al sector eléctrico, sus proyectos hidroeléctricos están siendo investigados por diferentes medios de comunicación, estos por el momento están en proceso de creación, por lo que las áreas de más demanda son la ambiental, comunicacional y social a nivel externo.

La jefa de relaciones públicas tiene puesto todo su funcionamiento en el área externa. Por lo que el área interna en muchas ocasiones no se tiene conocimiento de varios aspectos que son fundamentales, como por ejemplo los estados de construcción, los beneficios de los mismos, sí pueden ser perjudiciales en el entorno de construcción, afectación ambiental, etc. Existe un sin número de factores que deben ser tratados mediante herramientas de comunicación, pero no se le da la importancia que amerita.

Debido al tiempo e importancia de las obras que se están realizando para la sociedad el Dpto. de Gestión de Comunicación no ha presentado un plan anual de comunicación interna, por el contrario el Dpto. de Talento Humano realiza muchas acciones que deberían estar a cargo del área comunicacional, como por ejemplo, las capacitaciones, eventos corporativos internos, etc.

Por último los comunicados se los realizan únicamente por correo institucional, no se refuerza la información a través de ningún medio adicional, por lo que se corre el peligro en muchas ocasiones de olvidar información de alta importancia o simplemente desconocerla.

#### Conclusiones de observación

El personal interno de la institución conoce únicamente información de su departamento y en cuestión a los proyectos y demás es información básica, más no en sí todo lo que concierne al objetivo social que realiza la organización. Existen únicamente tres tipos de herramientas que se están manejando que son: memorandos, oficios y correo institucional, sin dejar de lado las reuniones que semanalmente se presentan dentro de Gerencia de Unidad.

Existe una división entre las diferentes áreas, por lo que las pertenecientes a los proyectos son las que conocen más acerca su desarrollo y avance, dejando de lado a las demás áreas de la organización. Falta reforzar el sentido de pertenencia hacia la organización ya que no se cuenta con elementos que identifiquen al personal interno.

Diariamente la acumulación de información, debe ser clasificada para conocimiento de la institución, existen seminarios, implementación de nuevas herramientas, ruedas de prensa, etc; diversos acontecimientos que debe ser obligatorio para altos mandos difundirlo entre el personal, así como los temas que les interés de los trabajadores. Con la finalidad de crean un clima satisfactorio para el personal, permanecer informados y poder responder a cualquier inquietud.

#### 12.2. Encuesta

La encuesta que se presentará a continuación se realizó enfocada en el conocimiento percibido por parte de los diferentes públicos de CELEC EP Unidad de Negocio ENERNORTE, se analizarán variables como el

conocimiento percibido de la institución así como las herramientas comunicacionales de preferencia y el tipo de información de agrado, otro factor es también la aceptación acerca de las herramientas existentes, por parte del personal interno. Cada pregunta se basa en la problemática de la tesis.

Técnica: Encuesta

Universo: 51 empleados (La Gerente de Unidad no llenó encuesta)

Muestra: 51 empleados (La Gerente de Unidad no llenó encuesta)

Modelo de encuesta:

### Encuesta de herramientas comunicacionales

Es importante para nosotros

Gracias por colaborar con nosotros a través de esta encuesta, que tiene como objetivo conocer su opinión acerca de los medios y herramientas de CELEC EP – Unidad de Negocio ENERNORTE. Recalamos que no existen respuestas correctas e incorrectas, tan sólo responder con sinceridad en base a su experiencia dentro de la Institución.

Cargo: \_\_\_\_\_

Área a la que pertenece: \_\_\_\_\_

1. ¿Se siente usted informado acerca de las competencias que realiza CELEC EP – Unidad de Negocio ENERNORTE y sus Proyectos?

- a. \_\_\_\_\_ Si
- b. \_\_\_\_\_ No
- c. \_\_\_\_\_ Parcialmente

2. ¿Le gustaría recibir información acerca del desarrollo de los Proyectos (Quijos y Manduriacu) los cuales dirige CELEC EP – Unidad de Negocio ENERNORTE?

- a. \_\_\_\_\_ Si
- b. \_\_\_\_\_ No

¿Por qué? \_\_\_\_\_

*Si su respuesta es NO pase a la pregunta 4.*

3. ¿Cada cuánto tiempo le gustaría recibir información de los Proyectos?

- a. \_\_\_\_\_ Cada semana
- b. \_\_\_\_\_ Cada mes
- c. \_\_\_\_\_ Cada tres meses

4. ¿Actualmente, mediante qué medios se entera usted de la información que generan los Proyectos Quijos y Manduriacu?

- a. \_\_\_\_\_ Por parte de comunicados de la empresa
- b. \_\_\_\_\_ Por los Jefes de área
- c. \_\_\_\_\_ Por el Departamento de Gestión de Comunicación
- d. \_\_\_\_\_ Por medios externos (Radio, Prensa, Internet o TV)
- e. \_\_\_\_\_ Por “rumores de pasillo”
- f. \_\_\_\_\_ Otros

¿Cuáles? \_\_\_\_\_

5. Marque con una X las herramientas de comunicación que usted conozca que existen en CELEC EP – Unidad de Negocio ENERNORTE?

- a. \_\_\_\_\_ Memorandos
- b. \_\_\_\_\_ Oficios
- c. \_\_\_\_\_ Carteleras
- d. \_\_\_\_\_ Reuniones
- e. \_\_\_\_\_ Correo Institucional
- f. \_\_\_\_\_ Buzón de Sugerencias
- g. \_\_\_\_\_ Otros

¿Cuáles? \_\_\_\_\_

6. Califique las siguientes herramientas de comunicación:

	Muy Buena	Bueno	Regular	Malo	No Conoce	No Utiliza
a. Reuniones						
b. Correo Institucional						

c. Boca a Boca						
d. Líneas Telefónicas						
e. Memorandos y Oficios						

7. ¿Por medio de qué herramientas le gustaría recibir la información de la Institución y sus Proyectos?

- a. \_\_\_\_\_ Revista Institucional
- b. \_\_\_\_\_ Tablón Informativo (Carteleras)
- c. \_\_\_\_\_ Página Web
- d. \_\_\_\_\_ Reuniones
- e. \_\_\_\_\_ Pantallas Informativas
- f. \_\_\_\_\_ Intranet
- g. \_\_\_\_\_ Messenger
- h. \_\_\_\_\_ Redes Sociales
- i. \_\_\_\_\_ Mailing
- j. \_\_\_\_\_ Otros

¿Cuáles? \_\_\_\_\_

8. Escoja únicamente DOS tipos de información que le gustaría recibir

a. Fechas de Cumpleaños		b. Información sólo de la empresa	
c. Participación de la empresa en eventos		d. Información específica fuera de la empresa	
e. Reconocimientos, asensos y felicitaciones		f. Desarrollo de Proyectos	
g. Cursos, Talleres y Seminarios			

Fin de la Encuesta

#### 12.2.1.1. Tabulación y análisis de las encuestas

1. ¿Se siente usted informado acerca de las competencias que realiza CELEC EP – Unidad de Negocio ENERNORTE y sus Proyectos?

d. \_\_\_\_\_ Si

- e. \_\_\_\_\_ No  
 f. \_\_\_\_\_ Parcialmente

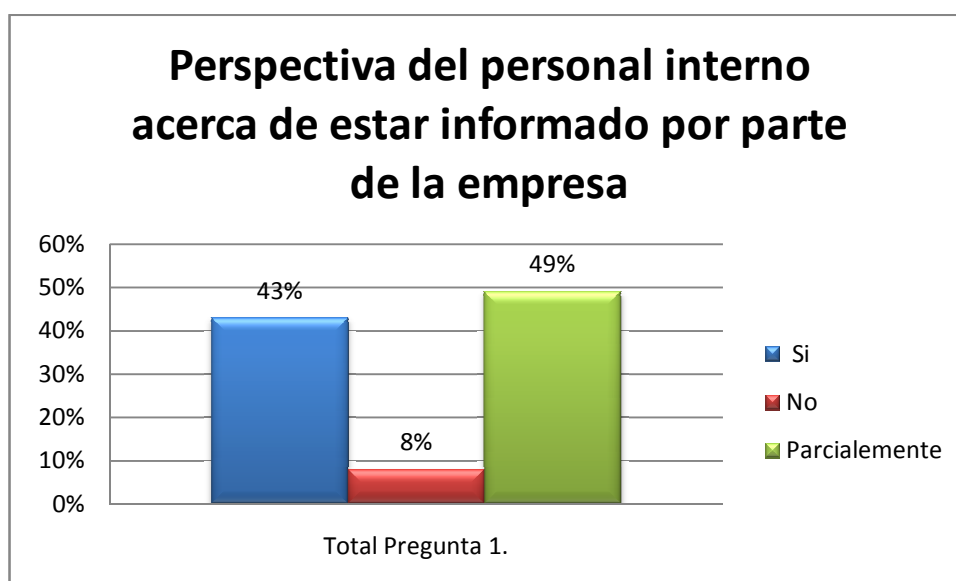
Tabla #1

Personal Interno ENERNORTE  
 Quito, Junio 2012

		Total Pregunta 1.	Total Respuestas
a.	Si	43%	22
b.	No	8%	4
c.	Parcialmente	49%	25
TOTAL		100%	51

Fuente: Encuesta  
 Elaborado por: Belén Cadena

Gráfico #1



Interpretación: El 49% del personal interno admite estar informado de manera parcial, es decir, que según cada uno de ellos la empresa informa adecuadamente, el 43% afirma que la empresa mantiene informado, se puede notar en la encuesta un alto grado de satisfacción y pleno entendimiento acerca de los proyectos por parte del personal interno.

2. ¿Le gustaría recibir información acerca del desarrollo de los Proyectos (Quijos y Manduriacu) los cuales dirige CELEC EP – Unidad de Negocio ENERNORTE?

a. \_\_\_\_\_ Si

b. \_\_\_\_\_ No

¿Por qué? \_\_\_\_\_

*Si su respuesta es NO pase a la pregunta 4.*

Tabla #2

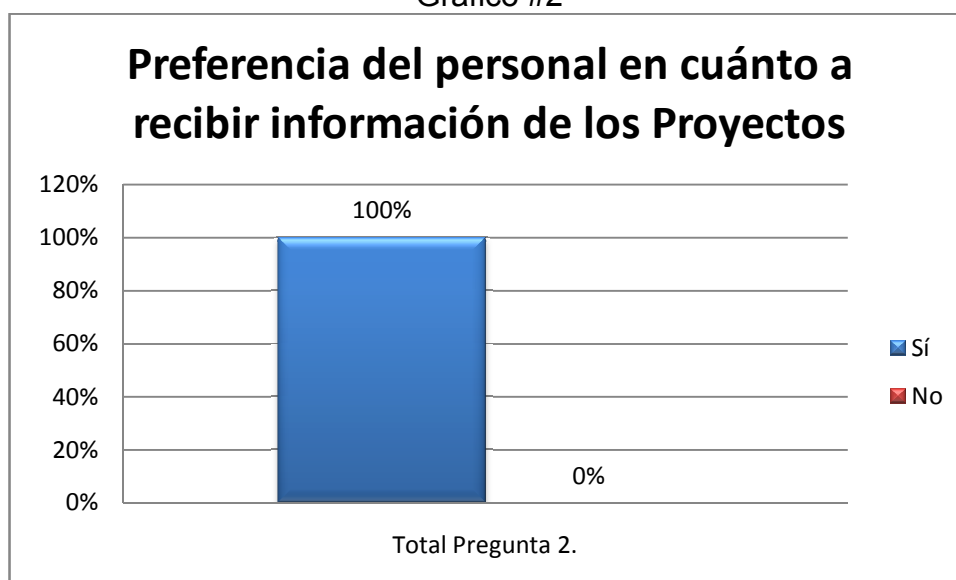
Personal Interno ENERNORTE  
Quito, Junio 2012

	Total Pregunta 2.	Total Respuestas
a. Sí	100%	51
b. No	0%	0
TOTAL	100%	51

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Belén Cadena

Gráfico #2



Interpretación: El 100% del personal interno afirma que le gustaría recibir información de los proyectos, demostrando el grado de interés hacia los



proyectos y principalmente el grado de comprometimiento hacia la organización.

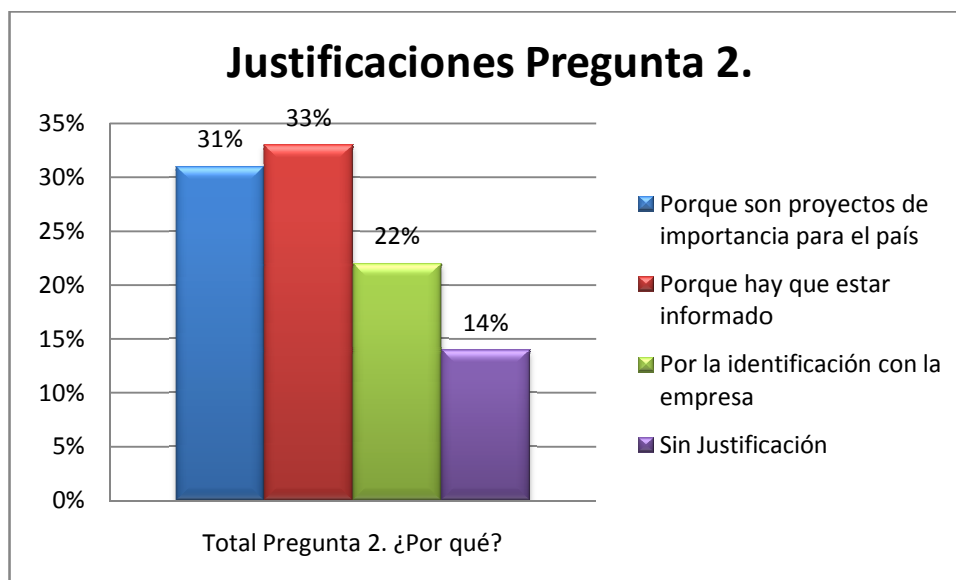
Tabla #2.1

Personal Interno ENERNORTE  
Quito, Junio 2012

		Total Pregunta 2. ¿Por qué?	Total Respuestas
a.	Porque son proyectos de importancia para el país	31%	16
b.	Porque hay que estar informado	33%	17
c.	Por la identificación con la empresa	22%	11
d.	Sin Justificación	14%	7
	TOTAL	100%	51

Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Belén Cadena

Gráfico #2.1



Interpretación: Entre los principales justificativos que el personal interno de la institución dio a conocer acerca del ¿Por qué? es que desean estar informados, cuestionando la primera pregunta al afirmar en su mayoría el estar informados. En esta segunda pregunta se expresa el deseo de conocer, lo que podría

representar que en la primera pregunta hubo una respuesta por compromiso al aceptar que si se conoce.

3. ¿Cada cuánto tiempo le gustaría recibir información de los Proyectos?
- d. \_\_\_\_\_ Cada semana
- e. \_\_\_\_\_ Cada mes
- f. \_\_\_\_\_ Cada tres meses

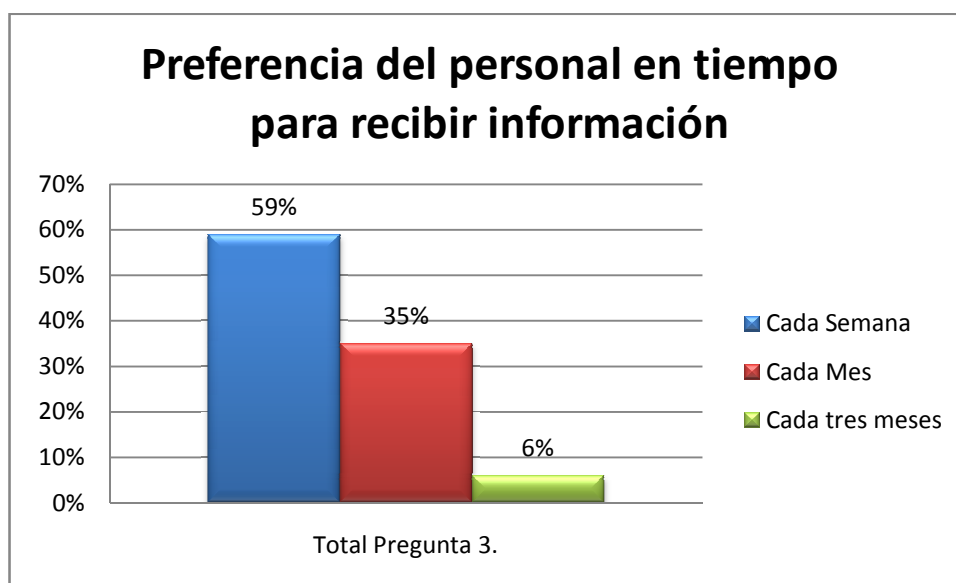
Tabla #3

Personal Interno ENERNORTE  
Quito, Junio 2012

		Total Pregunta 3.	Total Respuestas
a.	Cada Semana	59%	30
b.	Cada Mes	35%	18
c.	Cada tres meses	6%	3
TOTAL		100%	51

Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Belén Cadena

Gráfico #3



Interpretación: La mayoría del personal interno le gustaría informarse cada semana, mostrando el grado de interés tienen por permanecer recibiendo información de calidad por parte de la institución.

4. ¿Actualmente, mediante qué medios se entera usted de la información que generan los Proyectos Quijos y Manduriacu?

- g. \_\_\_\_\_ Por parte de comunicados de la empresa
- h. \_\_\_\_\_ Por los Jefes de área
- i. \_\_\_\_\_ Por el Departamento de Gestión de Comunicación
- j. \_\_\_\_\_ Por medios externos (Radio, Prensa, Internet o TV)
- k. \_\_\_\_\_ Por “rumores de pasillo”
- l. \_\_\_\_\_ Otros

¿Cuáles? \_\_\_\_\_

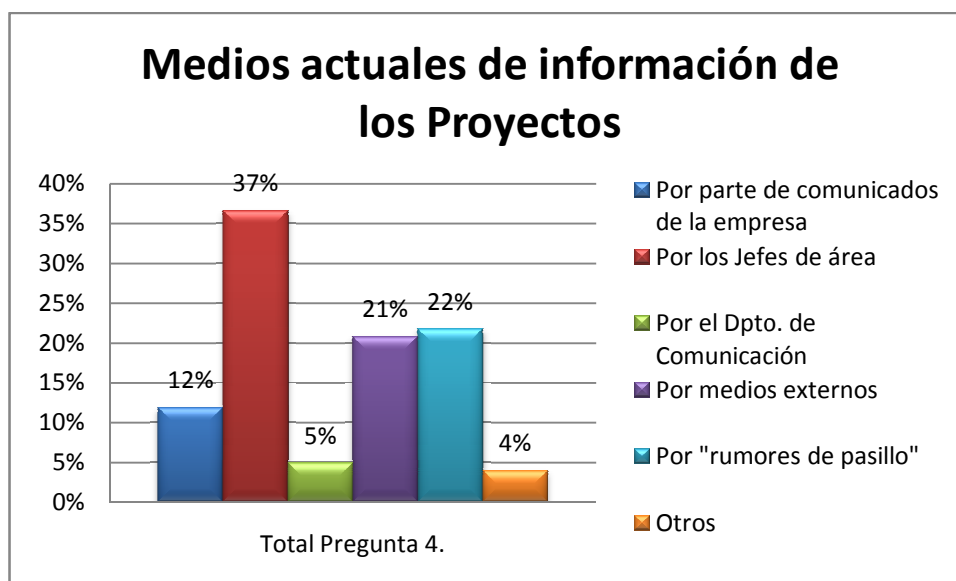
Tabla #4

Personal Interno ENERNORTE  
Quito, Junio 2012

		Total Pregunta 4.	Total Respuestas
a.	Por parte de comunicados de la empresa	12%	12
b.	Por los Jefes de área	37%	37
c.	Por el Dpto. de Comunicación	5%	5
d.	Por medios externos	21%	21
e.	Por "rumores de pasillo"	22%	22
f.	Otros	4%	4
	TOTAL	100%	101

Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Belén Cadena

Gráfico #4



Interpretación: Los encuestados en su mayoría admiten que son informados mediante los jefes de áreas, lo que demuestra la buena relación que se presenta entre jefe directo – empleado, por otro lado, al continuar con las respuestas seguido está que otra parte afirma conocer mediante “rumores de pasillo” dejando de lado la iniciativa de que la empresa sea la que entregue información acertada, únicamente el 12% de los empleados afirman que la empresa entrega comunicados, desligando el nivel de obligatoriedad que la institución debería tener en este aspecto.

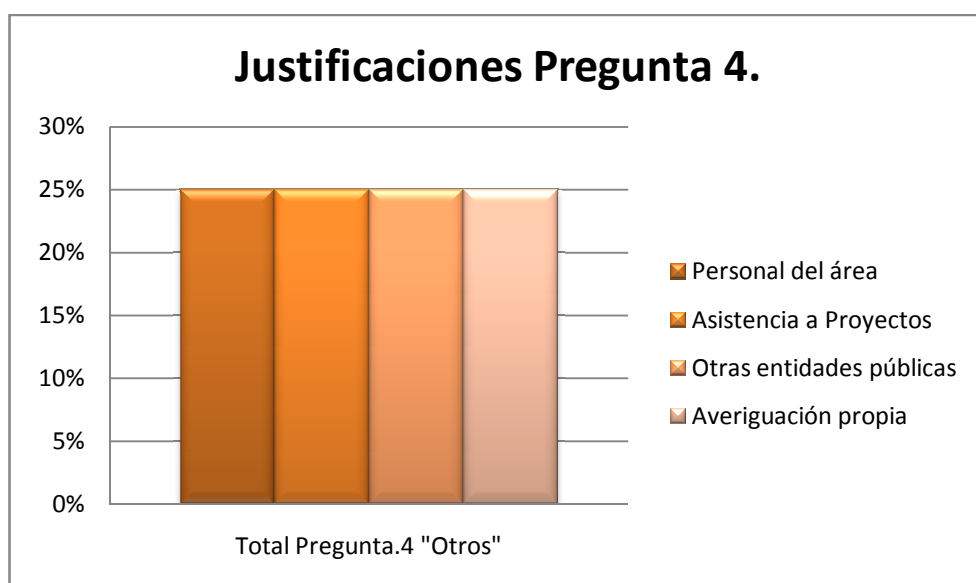
Tabla #4.1

Personal Interno ENERNORTE  
Quito, Junio 2012

		Total Pregunta.4 "Otros"	Total Respuestas
a.	Personal del área	25%	1
b.	Asistencia a Proyectos	25%	1
c.	Otras entidades públicas	25%	1
d.	Averiguación propia	25%	1
	TOTAL	100%	4

Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Belén Cadena

Gráfico #4.1



Interpretación: Aparte de los apartados otros funcionarios contestaron distintas fuentes de información por las cuales se enteraban de los proyectos como el personal de su propia área, la asistencia a los proyectos, otras entidades públicas y la averiguación e indagación propia que se realiza a otras áreas, ya

que el sector público es un ente abierto para la transmisión de información y todos los ecuatorianos podemos tener acceso.

5. Marque con una X las herramientas de comunicación que usted conozca que existen en CELEC EP – Unidad de Negocio ENERNORTE?

- h. \_\_\_\_\_ Memorandos
- i. \_\_\_\_\_ Oficios
- j. \_\_\_\_\_ Carteleras
- k. \_\_\_\_\_ Reuniones
- l. \_\_\_\_\_ Correo Institucional
- m. \_\_\_\_\_ Buzón de Sugerencias
- n. \_\_\_\_\_ Otros

¿Cuáles? \_\_\_\_\_

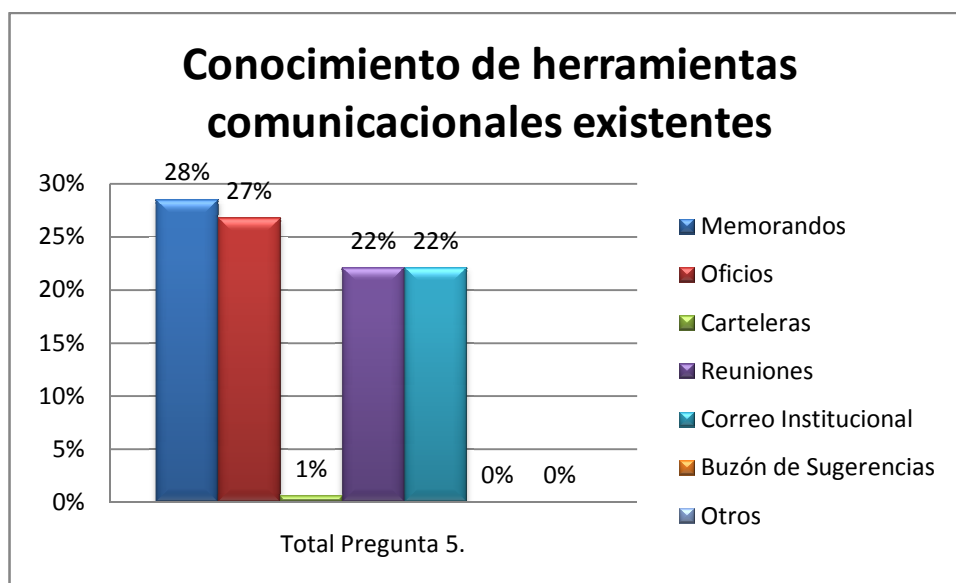
Tabla #5

Personal Interno ENERNORTE  
Quito, Junio 2012

	Total Pregunta 5.	Total Respuestas
a. Memorandos	28%	49
b. Oficios	27%	46
c. Carteleras	1%	1
d. Reuniones	22%	38
e. Correo Institucional	22%	38
f. Buzón de Sugerencias	0%	0
g. Otros	0%	0
TOTAL	100%	172

Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Belén Cadena

Gráfico #5



Interpretación: Las herramientas comunicacionales que son de conocimiento general por los trabajadores son los Memorandos, Oficios, Reuniones y el Correo Institucional, con porcentajes similares, reflejando así que dentro de la empresa se manejan únicamente las cuatro herramientas.

6. Califique las siguientes herramientas de comunicación:

	Muy Buena	Buena	Regular	Malo	No Conoce	No Utiliza
f. Reuniones						
g. Correo Institucional						
h. Boca a Boca						
i. Líneas Telefónicas						
j. Memorandos y Oficios						

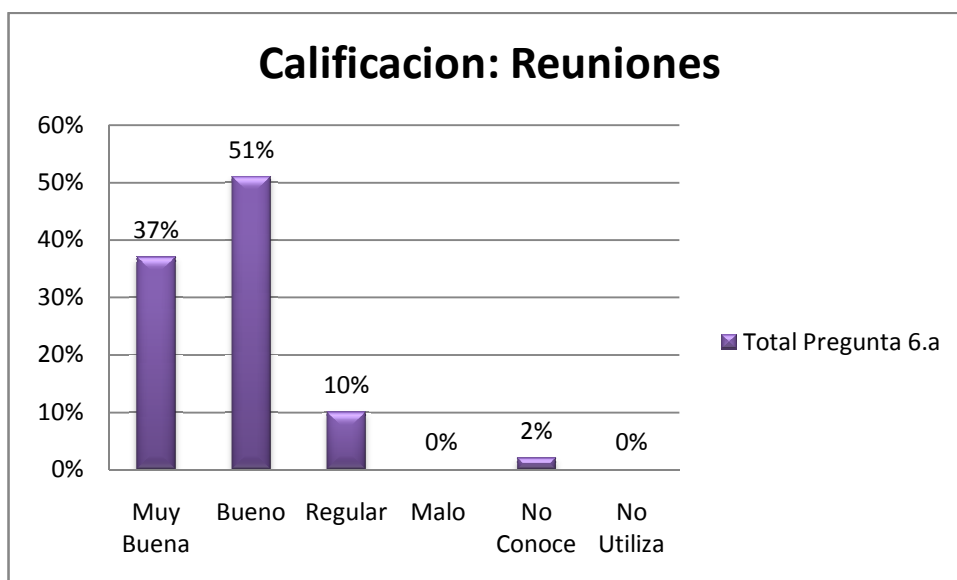
Tabla #6.1

Personal Interno ENERNORTE  
 Quito, Junio 2012

REUNIONES :	Muy Buena	Buena	Regular	Malo	No Conoce	No Utiliza
Total Pregunta 6.a	37%	51%	10%	0%	2%	0%
Total Respuestas 6.a	19	26	5	0	1	0

Fuente: Encuesta  
 Elaborado por: Belén Cadena

Gráfico #6.1



Interpretación: A las reuniones se las califica como buenas, ya que son utilizadas por todos los trabajadores para la transmisión de información, el personal interno en su mayoría muestra aceptación en cuanto al uso de esta herramienta.



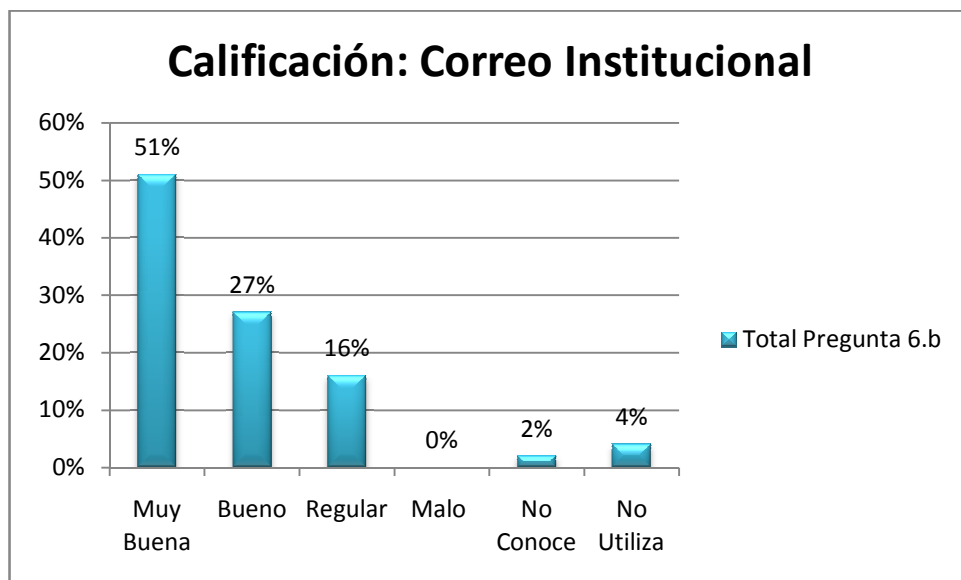
Tabla #6.2

Personal Interno ENERNORTE  
 Quito, Junio 2012

CORREO INSTITUCIONAL:	Muy Buena	Buena	Regular	Malo	No Conoce	No Utiliza
Total Pregunta 6.b	51%	27%	16%	0%	2%	4%
Total Respuestas 6.b	26	14	8	0	1	2

Fuente: Encuesta  
 Elaborado por: Belén Cadena

Gráfico #6.2



Interpretación: La mayoría de los encuestados muestra aceptación en cuanto al uso de esta herramienta calificándola como muy buena, es decir, sintiéndose satisfechos con su uso, la califican con la mayor calificación, por lo que el uso que le dan a la misma es constante y para el trabajador muy servible.

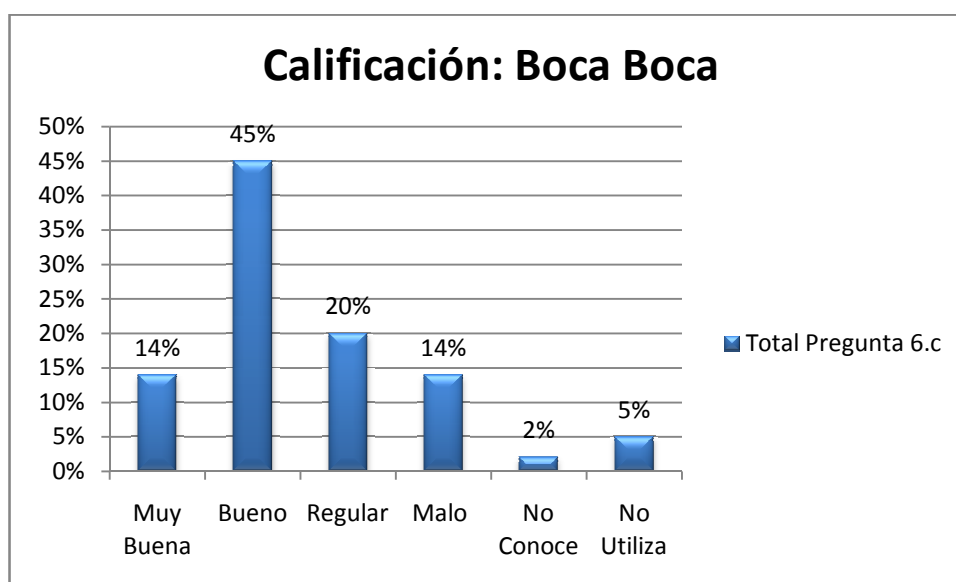
Tabla #6.3

Personal Interno ENERNORTE  
Quito, Junio 2012

BOCA A BOCA:	Muy Buena	Bueno	Regular	Malo	No Conoce	No Utiliza
Total Pregunta 6.c	14%	45%	20%	14%	2%	5%
Total Respuestas 6.c	7	23	10	7	1	3

Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Belén Cadena

Gráfico #6.3



Interpretación: El boca a boca es usado diariamente y lo califican como bueno, quizá por la veracidad de los comunicados está en duda, ya que no siempre un mensaje llega tal y como fue expresado inicialmente al destinatario, por lo que se califica de igual manera y con un buen porcentaje como regular y malo.

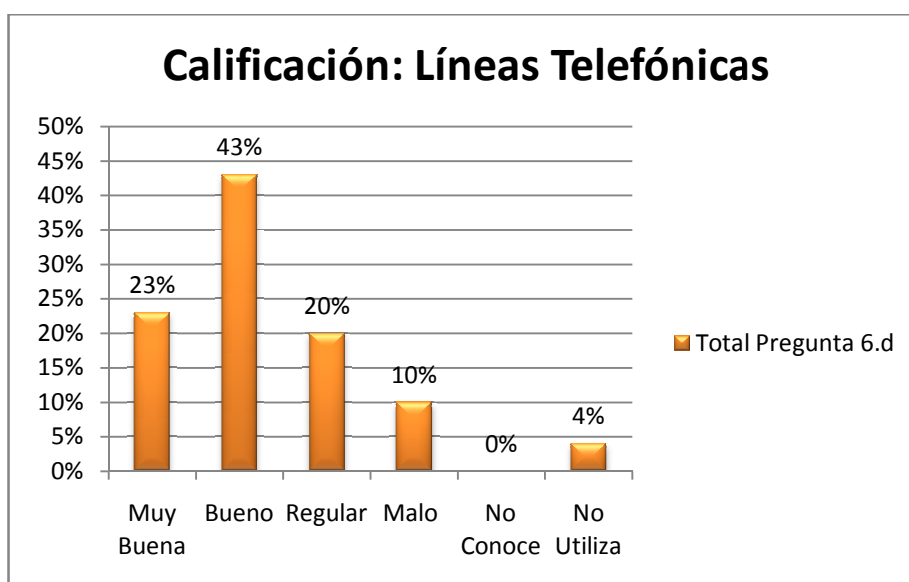
Tabla #6.4

Personal Interno ENERNORTE  
Quito, Junio 2012

LÍNEAS TELEFÓNICAS:	Muy Buena	Buena	Regular	Malo	No Conoce	No Utiliza
Total Pregunta 6.d	23%	43%	20%	10%	0%	4%
Total Respuestas 6.d	12	22	10	5	0	2

Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Belén Cadena

Gráfico #6.4



Interpretación: Al ser un medio de comunicación usado diariamente para asuntos desde comunicacionales, personales y de negocios, esta herramienta es calificada como buena, sin tener un gran impacto pero cuya funcionalidad es siempre necesaria para una empresa.

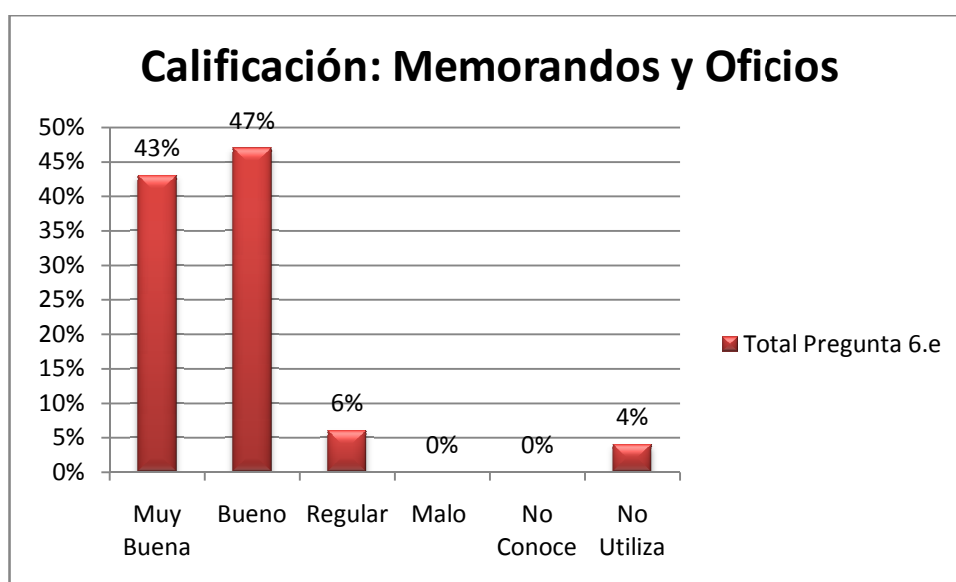
Tabla #6.5

Personal Interno ENERNORTE  
 Quito, Junio 2012

MEMORANDOS Y OFICIOS:	Muy Buena	Buena	Regular	Malo	No Conoce	No Utiliza
Total Pregunta 6.e	43%	47%	6%	0%	0%	4%
Total Respuestas 6.e	22	24	3	0	0	2

Fuente: Encuesta  
 Elaborado por: Belén Cadena

Gráfico #6.5



Interpretación: La calificación para Memorandos y Oficios muestra en su mayoría gran aceptación, al ser una institución pública manejada de manera burocrática, la fabricación de comunicaciones es diaria, para constancia de información crucial, en el uso de memorandos en el área interna posibilita la realización de pedidos, solicitudes, comunicados; en oficios depende de los temas se manejan a nivel externo; es una sistema buena para comunicar a la vez los mismos son un respaldo para cualquier eventualidad, la aplicación de estas herramientas demanda la utilización de mucho papel, que por un lado afecta al ecosistema.

7. ¿Por medio de qué herramientas le gustaría recibir la información de la Institución y sus Proyectos?

- k. \_\_\_\_\_ Revista Institucional
- l. \_\_\_\_\_ Tablón Informativo (Carteleras)
- m. \_\_\_\_\_ Página Web
- n. \_\_\_\_\_ Reuniones
- o. \_\_\_\_\_ Pantallas Informativas
- p. \_\_\_\_\_ Intranet
- q. \_\_\_\_\_ Messenger
- r. \_\_\_\_\_ Redes Sociales
- s. \_\_\_\_\_ Mailing
- t. \_\_\_\_\_ Otros

¿Cuáles? \_\_\_\_\_

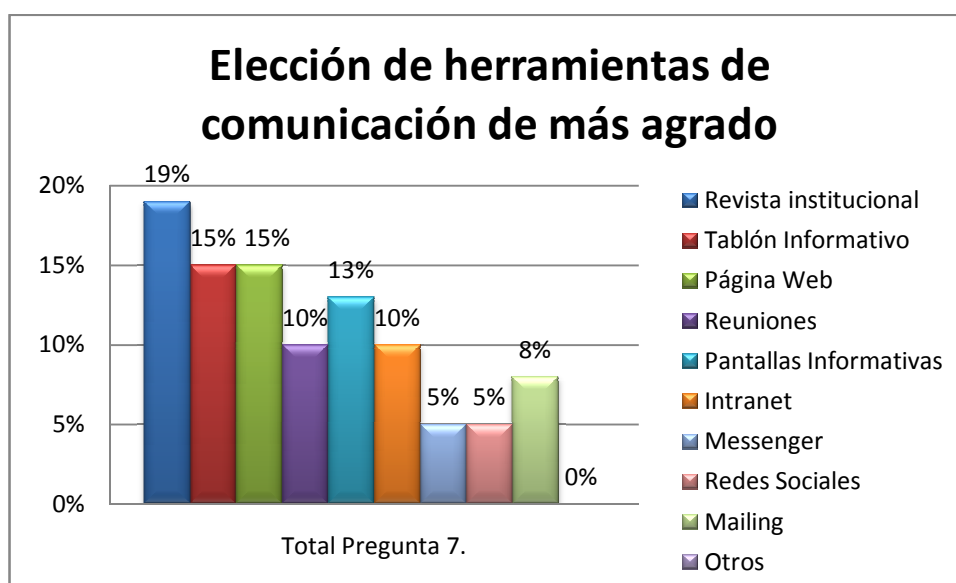
Tabla #7

Personal Interno ENERNORTE  
Quito, Junio 2012

	Total Pregunta 7.	Total Respuestas
a. Revista institucional	19%	48
b. Tablón Informativo	15%	37
c. Página Web	15%	36
d. Reuniones	10%	24
e. Pantallas Informativas	13%	31
f. Intranet	10%	23
g. Messenger	5%	12
h. Redes Sociales	5%	11
i. Mailing	8%	20
j. Otros	0%	1
TOTAL		243

Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Belén Cadena

Gráfico #7



Interpretación: el personal interno en general desea la implementación de varias herramientas en primer lugar la creación de una revista institucional, así se podría crear una herramienta que dé a conocer a conocer a la institución y consolide una imagen, seguido esta la implementación de un sitio web y un tablón informativo, están direccionadas para el área externa e interna, respectivamente, son un apoyo de información, fácil de acceder y usar, también se desea incluir las pantallas informativas, al ser esta una herramienta gráfica, puede beneficiar al personal al no únicamente recibir información larga y textual, sino gráfica como fotografías de avances de obras y demás. La implementación de mecanismos como redes sociales, Messenger, intranet, no reflejan preferencia por parte del personal, pero para la institución pueden ser muy útiles para el alcance de objetivos estratégicos.

8. Escoja únicamente DOS tipos de información que le gustaría recibir

h. Fechas de Cumpleaños		i. Información sólo de la empresa	
j. Participación de la empresa en eventos		k. Información específica fuera de la empresa	
l. Reconocimientos, asensos y felicitaciones		m. Desarrollo de Proyectos	
n. Cursos, Talleres y Seminarios			

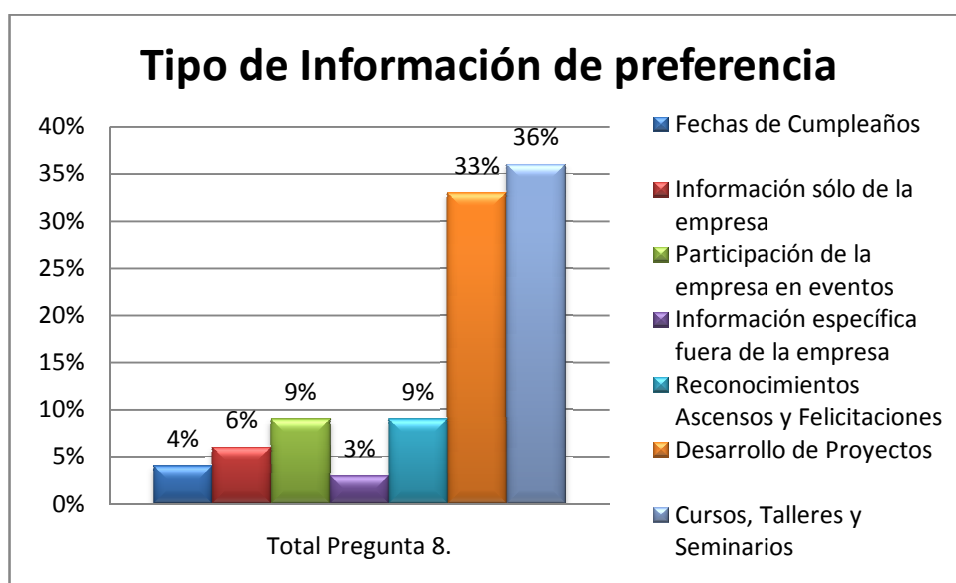
Tabla #8

Personal Interno ENERNORTE  
Quito, Junio 2012

		Total Pregunta 8.	Total Respuestas
a.	Fechas de Cumpleaños	4%	4
b.	Información sólo de la empresa	6%	6
c.	Participación de la empresa en eventos	9%	9
d.	Información específica fuera de la empresa	3%	3
e.	Reconocimientos Ascensos y Felicitaciones	9%	9
f.	Desarrollo de Proyectos	33%	34
g.	Cursos, Talleres y Seminarios	36%	37
	TOTAL	100%	102

Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Belén Cadena

Gráfico #8



Interpretación: La preferencia de información está en cursos, talleres y seminarios, es claro ya que muchas plazas de trabajo dependen del grado de conocimiento, hoy en día los concursos de méritos y oposición brindan mayores oportunidades, por lo que la competencia debe ser agresiva. A continuación la información acerca de los proyectos, referente a sus avances, estados de construcción, etc. De igual manera la participación de la empresa en eventos externos y los reconocimientos, ascensos y felicitaciones con un porcentaje bajo.

Conclusiones de las encuestas:

1. El personal interno de CELEC EP Unidad de Negocio ENERNORTE admite que está informado parcialmente acerca de las actividades y desarrollo de ambos Proyectos.
2. Existe un grado de identificación con la institución, pero se debe trabajar para que exista sentido de pertenencia con la misma
3. Se presentó cierta incoherencia en las respuestas ya que en la primera pregunta el personal afirma estar informado en su mayoría, pero en la segunda todo el personal afirma una necesidad de información en cuanto a los proyectos.
4. El personal interno en su totalidad desea recibir información de los Proyectos, para estar preparados y sentirse informados, también reconociendo que son Proyectos importantes para el país.
5. Para fomentar los aspectos que el personal interno aprecia de la institución y sus proyectos deben crear campañas que fortalezcan la percepción del empleado hacia la institución.
6. El tiempo que desea recibir información el personal acerca de la evolución y desarrollo de los Proyectos es cada semana, de manera que se debe procurar que los contenidos sean divididos, sin llegar a saturar de información.
7. El personal interno actualmente recibe información por parte de los jefes del área en la cual trabajan, la parte encargada que es el departamento de



Gestión de Comunicación se desliga de la responsabilidad de entregar comunicados al personal.

8. Los trabajadores reconocen que las herramientas que otorga la empresa hasta el momento son: memorandos, oficios, reuniones y correo institucional, las extensiones telefónicas también se presentan como herramientas; pero cada una de estas tienen una utilidad definida, no existen herramientas que permitan el conocimiento pleno acerca de Proyectos como su evolución y desarrollo y aspectos de interés de los empleados.

9. El personal interno en general desea la implementación de varias herramientas, ya que no cuenta con muchas, como principal está la creación de una revista institucional, así se podría crear una herramienta que dé a conocer a conocer a la institución y consolide una imagen.

10. También está como preferencia la implementación de un sitio web y un tablón informativo, que están direccionados para el área externa e interna, respectivamente; en el caso del sitio web es importante para la presentación de información al ciudadano, en el caso del tablón si es usado correctamente generaría interés resultando una herramienta efectiva.

11. Las pantallas informativas, al ser estas una herramienta gráfica, pueden beneficiar al personal al no únicamente recibir información larga y textual, sino gráfica como fotografías de avances de obras y demás.

12. La implementación de mecanismos como redes sociales, messenger, intranet, no reflejan preferencia por parte del personal, pero para la institución pueden ser muy útiles para el alcance de objetivos estratégicos.

13. Por último en cuanto a recibir información el público interno de ENERNORTE, le interesa los cursos, seminarios y talleres, el poner énfasis en la impartición de información referente a este tema, ayudará a afianzar lazos entre los empleados y la institución.

14. Por último la impartición de información por parte de la empresa en cuestión de proyectos, es esencial ya que ese es su principal función, y el pleno entendimiento dará como resultado un público plenamente capacitado para la sociedad.

### 12.3. Focus group

Público Objetivo: 6 funcionarios de CELEC EP – Unidad de Negocio ENERNORTE, de nivel administrativo.

Lugar: Instalaciones de CELEC EP - Unidad de Negocio ENERNORTE

Fecha: 28 de Mayo del 2012

Táctica: Focus Group

Muestra: 3 mujeres y 3 hombres, funcionarios de nivel administrativo – operativo de la CELEC EP Unidad de Negocio ENERNORTE

Modelo: Se realizarán las siguientes preguntas para reforzar la investigación en el uso de herramientas comunicacionales:

- a. ¿Para usted, cual es la función principal que realiza CELEC EP - Unidad de Negocio ENERNORTE?
- b. ¿Qué proyectos dirige ENERNORTE y qué conoce de cada uno de ellos?
- c. ¿Siente usted que la empresa se preocupa por infórmalo continuamente?
- d. ¿Mediante que medio o herramienta se entera de lo que ocurre en cada uno de los Proyectos?
- e. ¿Cuáles son las herramientas de comunicación que les gustaría implementar, para recibir información?
- f. ¿Cuál es el tipo de información que más les interesarías recibir por parte de la empresa?

Conclusiones del Focus group:

1. El focus group se realizó con funcionarios de las siguientes áreas: gestión organizacional, proyecto Quijos, proyecto Manduriacu, ambiental, talento humano y comunicación
2. El personal interno no conoce los objetivos empresariales de la organización, sino basa únicamente su percepción en los proyectos hidroeléctricos Quijos y Manduriacu. Todos tienen diferentes perspectivas.
3. En la realización del focus group se percibió otra realidad en el momento de mostrar el conocimiento que los funcionarios tenían acerca de los proyectos,

ya que en la investigación cuantitativa se había demostrado que en su mayoría el personal conocía acerca de los Proyectos, muchos funcionarios contestaron su conocimiento pero desde su área de trabajo.

4. El conocimiento de los proyectos es básico como la generación de cada uno, ubicación geográfica y parcialmente su impacto ambiental.

5. Al mencionar que cada empleado conocía a la organización desde su ámbito de trabajo, es decir, la persona de talento humano conocía los proyectos porque se bajan hojas de solicitud de comisión de servicios, o la secretaria de los proyectos por los documentos que administraba, otro caso era el funcionario del área de sistemas porque tenía que visitar el proyecto por dificultades técnicas con los equipos.

6. El personal interno expresa que la empresa no brinda información necesaria, ya que hasta el momento carece de los medios necesarios para transmitirlo, porque es una institución recién conformada.

7. Los medios que permiten el conocimientos de los Proyectos, en principal instancia es la visita que han realizado los técnicos de campo, la empresa no ha presentado medios o herramientas oficiales para proporcionar información, nuevamente el conocimiento se basa únicamente en las actividades inherentes a los cargos.

8. La preferencia de herramientas al personal interno le gustaría implementar tanto herramientas virtuales, como página web, tablón informativo electrónico, boletines electrónicos, intranet, correo electrónico y también las herramientas tradicionales como revista institucional y reuniones.

9. Entre los tipos de información que a los trabajadores les gustaría recibir están diferentes perspectivas como el ámbito ambiental, social, de talento humano, organizacional, capacitaciones, los Proyectos. Pero básicamente su interés se basa en las condiciones laborales de la empresa, ya que no se ha brindado una debida inducción al ingreso de los trabajadores.

#### 12.4. Entrevistas

Público Objetivo: 3 funcionarios de CELEC EP – Unidad de Negocio ENERNORTE, Jefes de Área.

Lugar: Instalaciones de CELEC EP - Unidad de Negocio ENERNORTE

Fecha: 13 de Julio del 2012

Táctica: Entrevista

Muestra: 3 funcionarios jefes de áreas de CELEC EP – Unidad de Negocio ENERNORTE

Modelo: Se realizarán las siguientes preguntas para reforzar la investigación en el uso de herramientas comunicacionales:

1. ¿Considera usted que la empresa informa apropiadamente al personal interno, acerca de sus actividades y proyectos?
2. ¿De qué manera informa usted a sus subordinados las actividades que se presentan en su área?
3. ¿Qué tipo de información considera usted importante impartir en el área que usted dirige?
4. ¿A través de que herramientas de comunicación le gustaría emitir información a su equipo de trabajo?

Conclusiones de las entrevistas:

1. Las entrevistas se realizaron a tres jefes de las siguientes áreas: proyecto Quijos, proyecto Manduriacu y Gestión de Comunicación
2. Las entrevistas se diferenciaron por el área de trabajo llevando cada uno diferentes métodos en cuanto a difusión de información.
3. Se señaló el punto de vista que la empresa es una organización recientemente creada, por lo que se está trabajando en varios aspectos del área interna.
4. Dentro de la institución lo que pretende el área de comunicación es comunicar lo que realiza la institución a nivel externo y de igual manera aspectos de interés personal como cumpleaños y fechas importantes; esto se lo realiza a través correos electrónicos masivos al denominado “Grupo Enernorte” que lo conforman todos los trabajadores.
5. Se recalcó la dificultad de conectividad hacia los proyecto ya que su ubicación está en zonas de acceso de red escasa, de manera que se está trabajando para ver la manera de conectarse con los mismos.

6. Al ser considerados de importancia nacional tanto el proyecto hidroeléctrico Quijos como el Manduriacu, el área de gestión de comunicación quiere reflejar a sus empleados el sentirse especial e importantes, motivando a los trabajadores a empoderarse más de la organización.
7. Se está implementado el boletín interno Polo Positivo, lo que es de gran utilidad en especial para jefes de área ya que conocen acerca del tema y están asociados con personas del medio.
8. Las reuniones entre trabajadores de la misma área, son iniciativas tomadas tanto por el jefe de Quijos y Manduriacu, lo que mantiene informado al personal de cada proyecto.
9. Los jefes de área de igual manera envían al personal interno de área para la supervisión y control de los proyectos, los cuales a la vez transmiten las novedades en los sitio de obra.
10. La información primordial que los jefes de área les interesa brindar a sus empleados son referentes a los proyectos, es decir, que tengan relevancia en la construcción y viabilización de las obras, como por ejemplo el tema ambiental y de seguridad laboral.
11. Las herramientas virtuales tienen gran acogida por los Jefes de los proyectos ya que son de gran utilidad para la comunicación entre oficina – obra, por lo que la administración de información se la realiza mediante correos electrónicos, drop box, etc.

#### 12.5. Conclusiones generales de investigación

1. ENERNORTE es una empresa conformada en inicios del 2012, por lo que se está empezando con varios aspectos que la empresa necesita, la comunicación interna es tratada poco a poco, ya que los Proyectos ocupan todo el interés por parte de los directivos.
2. El clima organizacional dentro de la organización por la influencia de su gerente de unidad, causó en el personal interno cierto temor y recelo, por la determinación y carácter que maneja la cabeza de ENERNORTE.
3. En repercusión de la dirección de la gerente de unidad, se refleja que en la realización del focus group se percibió otra realidad en el momento de

mostrar el conocimiento que los funcionarios tenían acerca de los proyectos, ya que en la investigación cuantitativa se había demostrado que en su mayoría el personal conocía acerca de los proyectos, muchos funcionarios contestaron su conocimiento pero desde su área de trabajo.

4. Un ejemplo puede ser la incoherencia en las respuestas ya que en la primera pregunta el personal afirma estar informado en su mayoría, pero en la segunda todo el personal afirma una necesidad de información en cuanto a los proyectos. Puede ser considerado como una respuesta por compromiso.

5. Al ser una empresa pública los conocidos concursos de méritos y oposición para muchos pueden ser una amenaza; ya que cualquier ciudadano tiene acceso a un puesto de trabajo, causando intranquilidad en los funcionarios. En ese sentido uno de los principales tipos de información que les interesa son los talleres y capacitaciones.

6. El ingreso de los trabajadores nuevos no se realizó una explicación, hasta la fecha no se da la iniciativa de brindar la información clara acerca de los objetivos que sigue ENENORTE, el público interno lo desconoce.

7. La comunicación verbal es la principal herramienta que se maneja en la institución.

8. Para alcanzar mejor productividad se debe otorgar al personal interno herramientas que beneficien a los trabajadores, brindándoles lo necesario para su desempeño.

9. El personal interno en su totalidad desea recibir información de los proyectos, para estar preparados y sentirse informados, e involucrados, también reconociendo que son proyectos importantes para el país.

10. El tiempo que desea recibir información el personal acerca de la evolución y desarrollo de los proyectos es cada semana.

11. El personal interno actualmente recibe información por parte de los jefes de área, en la cual trabajan, la parte encargada del manejo de información que es el departamento de Gestión de Comunicación, se desliga de la responsabilidad de entregar comunicados al personal.

12. Los trabajadores reconocen que las herramientas que otorga la empresa hasta el momento son: memorandos, oficios, reuniones y correo institucional.

13. El personal interno en general desea la implementación de varias herramientas, ya que no cuenta con muchas, como principal está la creación de una revista institucional.

14. También está como preferencia la implementación de un sitio web y un tablón informativo, los cuales estarán direccionados para el área externa e interna, respectivamente; en el caso del sitio web es importante para la presentación de información al ciudadano, en el caso del tablón si es usado correctamente generaría interés resultando una herramienta efectiva.

15. El personal interno demanda interés en herramientas diferentes, no únicamente las tradicionales.

16. Los jefes de área informan principalmente a través de reuniones entre personal de área, lo que siendo una herramienta positiva para la organización, en algunos casos no es favorable para el personal de las diferentes áreas.

17. Cada departamento es especializado y conoce únicamente acerca de su índole o función dentro de la institución, existiendo además un hermetismo interdepartamental.

10. Las herramientas a nivel interno de preferencia en su mayoría del personal de la CELEC EP es la virtual. Esto se determinó mediante el focus group se realizado con funcionarios de las siguientes áreas: Gestión Organizacional, proyecto Quijos, proyecto Manduriacu, Ambiental, Talento Humano y Comunicación.

11. El personal interno no conoce los objetivos empresariales de la organización, sino que basa únicamente su percepción en los proyectos hidroeléctricos Quijos y Manduriacu. Todos tienen diferentes perspectivas.

12. El conocimiento de los proyectos es básico como la generación de cada uno, ubicación geográfica y parcialmente su impacto ambiental.

13. De igual manera el conocimiento de cada funcionario partía primero de su ámbito de trabajo, es decir por ejemplo, en el caso de la persona de talento humano conocía los proyectos desde el ámbito de los recursos humanos, salarios, nómina de trabajadores, etc, son las actividades específicas de su área.

14. El personal interno expresa que la empresa no brinda información necesaria, ya que hasta el momento carece de los medios necesarios para transmitirlo, porque es una institución recién conformada.

15. La empresa no ha presentado medios o herramientas oficiales para proporcionar información, nuevamente el conocimiento se basa únicamente en las actividades inherentes a los cargos.

18. La ubicación geográfica de los proyectos dificulta la conectividad para informar rápidamente, pues se encuentran en zonas con baja cobertura, por lo que en una entrevista se recalcó el conflicto en comunicación con los proyectos ya que su ubicación está en áreas en las que el uso de estas herramientas tecnológicas es bastante limitado. En ese sentido de manera alternativa se está trabajando para ver la manera de conectarse en una red interna.

19. Se están implementando nuevas herramientas, la idea por parte de la jefa de Gestión de Comunicación es hacerlo simultáneamente mientras se vaya presentando la necesidad.

20. Las reuniones entre trabajadores son dictadas por los jefes de área, lo que mantiene informado al personal de cada proyecto, pero no existe una comunicación entre los proyectos.

21. La información primordial que los jefes de área les interesa brindar a sus empleados es referente exclusivamente con relación a los proyectos, es decir, que tengan relevancia en la construcción y viabilización de las obras, como por ejemplo el tema ambiental y de seguridad laboral.



## CAPÍTULO IV.

### 13. DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA LA CELEC EP UNIDAD DE NEGOCIO ENENORTE

El plan de comunicación estratégico que se planteará a continuación está basado en la matriz propuesta en el Capítulo II de Comunicación interna, en el cual según la investigación arrojada se presentan varias estrategias que beneficiarán a la organización en la problemática presentada que es el desconocimiento de información por parte del personal interno

Este plan se convierte en estratégico ya que está basado en los objetivos empresariales de la institución, así como en la clasificación de sus públicos objetivos dedicando acciones específicas para cada uno de ellos.

La aplicación del mismo es de alta probabilidad ya que hasta el momento no se posee un plan de comunicación dedicada al área interna dentro de la institución.

#### 13.1. Objetivo general

Establecer dentro de la CELEC EP Unidad de Negocio ENERNORTE, herramientas de comunicación que dinamicen la información para pleno entendimiento de sus diferentes públicos generando un mejor desempeño al mantener a sus trabajadores informados.

##### 13.1.1. Objetivos específicos

1. Informar a cada público objetivo acerca de las funciones pertinentes que realiza la institución.
2. Identificar al público objetivo con los objetivos de ENERNORTE y la finalidad de sus Proyectos
3. Fidelizar al público interno con la Institución, a través de la mejora del clima organizacional.

13.2. Matriz de diseño estratégico de comunicación

Público objetivo	Estrategia	Productos	Objetivo	Acciones	Responsables
<b>ETAPA 1</b>					
Gerencia, Jefaturas, Administrativos y Técnicos	INFORMATIVA	Revista Institucional (ANEXO 1)	Dar a conocer al público interno los aspectos generales que realiza la organización.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diseño de arte</li> <li>- Producción de revista institucional</li> <li>- Modificación a PDF</li> </ul>	-Dpto. Gestión de Comunicación
		Tablón Informativo Físico – Virtual (ANEXO 2)	Presentar al público interno información de interés.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Compra de dos carteleras tipo corcho</li> <li>- Colocación de Carteleras en el 2do y 4to piso del edificio de ENERNORTE</li> <li>-Tablón informativo (virtual): diseño y programación de cartelera</li> </ul>	-Dpto. Administrativo  Dpto. Gestión de Comunicación
		Sitio Web (ANEXO 3)	Implementar un sitio dinámico para presentar información tanto al personal interno como externo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diseño de sitio web y boletín interno electrónico</li> <li>- Programación de sitio web</li> </ul>	- Dpto. Gestión de Comunicación  - Dpto. Gestión Organizacional
		Boletín electrónico	Brindar información	- Diseño de sitio web y	- Dpto. Gestión de

		(ANEXO 4)	de interés al personal interno.	boletín interno electrónico - Programación de sitio web	Comunicación
		Intranet y Drop Box	Proporcionar al recurso humano sistemas de gestión para documentos y comunicación	- Gestionar la disposición sea dictada por la gerente de unidad de la institución  - Realizar un instructivo por parte del Dpto. de Comunicación para el uso de drop box e intranet  - Instalación por parte de funcionarios del Dpto de Gestión Organizacional	- Gerencia General  -Dpto. de Gestión de Organización  -Dpto. Gestión de Comunicación
		Uso Pantalla informativa del Edificio (ANEXO 5)	Dar a conocer a diverso público los objetivos empresariales de la organización	- Gestionar la compra del espacio con el proveedor del edificio Argentum, donde está ubicada la institución.	- Dpto. de Gestión de Comunicación

				<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diseñar una presentación con información básica de la empresa</li> <li>- Diseñar vinilo para la colocación en el ascensor</li> </ul>	
		Señalética y souvenirs corporativos (ANEXO 6)	Proporcionar al personal interno elementos que identifiquen al personal con la institución	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diseño de artes</li> <li>- Implementación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dpto. de Gestión de Comunicación</li> <li>- Dpto. Administrativo</li> </ul>
Gerencia, Jefaturas, Administrativos y Técnicos	EDUCATIVA	Manual del empleado (ANEXO 7)	Establecer parámetros para beneficio del propio empleado.	- Diseñar un manual de empleado enfocado, especializado la salud y seguridad laboral	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dpto. de Gestión de Comunicación</li> <li>- Dpto. Seguridad y Salud Laboral</li> </ul>
		Artes filosofía corporativa empresarial (ANEXO 8)	Crear sentido de pertenencia del trabajador con la institución	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diseñar piezas gráficas para su colocación</li> <li>- Producción de vinilo</li> <li>- Gestionar con el Dpto Administrativo la colocación de la Filosofía empresarial en la sala de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dpto. de Gestión de Comunicación</li> <li>- Dpto. Administrativo</li> </ul>

				reuniones y Gerencia General	
		Talleres "Talentos ENERNORTE"	Instruir al público interno, formando mejores perfiles profesionales	- Gestionar en CELEC EP Matriz la participación de especialistas de Talento Humano. - Realizar invitación vía correo electrónico y memorando - Planificar una semana antes el taller	- Gerencia General CELEC EP  - Dpto. Gestión de Comunicación  - Talento Humano
Gerencia, Jefaturas, Administrativos y Técnicos		Charlas de mejoramiento continuo testimoniales de profesionales		- Programas las charlas trimestrales. - Realizar invitación vía correo electrónico y memorando - Realización en el piso 2 en la sala de reuniones	Gerencia General CELEC EP  - Dpto. Gestión de Comunicación  - Talento Humano
Gerencia - Jefaturas	CONECTIVA	Reuniones semanales vías skype o comunicación telefónica en altavoz	Establecer comunicación permanente con sitios de obra para poder brindar información acertada	- Instalación en los computadores de skype  - Programar reuniones con técnicos de la obra	- Gerencia de Unidad  - Proyecto Quijos  - Proyecto

			al público interno.	a una hora determinada.	Manduriacu.
		Envío de "Portadores de Información"	Desarrollar mecanismos efectivos para mantener contacto con sitios de proyectos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Turnar a los misceláneos y funcionarios de comunicación a viajar dos veces por semana.</li> <li>- Enviar una comunicación vía correo electrónico comunicando los nombres de las personas que viajarán para encargar las encomiendas así de igual manera el funcionario de comunicación tomará fotos del proyecto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Jefes de Proyectos</li> <li>- Jefe de Dpto. Gestión de Comunicación.</li> </ul>
<b>ETAPA 2</b>					
Gerencia - Jefaturas	VINCULATIVA	Creación de logotipos para cada proyecto (ANEXO 9)	Identificar al público interno con los Proyectos que realiza CELEC EP Unidad de Negocio ENERNORTE	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diseño de logotipos</li> <li>- Aprobación logotipos</li> <li>- Dar a conocer a través de todos los medios planteados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dpto. Gestión de Comunicación</li> <li>- Jefes de todas las áreas de ENERNORTE</li> </ul>
Gerencia, Jefaturas,		Evento de		- Locación: Parque	- Dpto. Gestión de

<p>Administrativos y Técnicos</p>		<p>lanzamiento de logotipos al personal interno</p>		<p>Metropolitano</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Hora 11:00am</li> <li>- Fecha: 15 Mayo del 2012.</li> <li>- Convocatoria: se enviará un comunicado al personal interno informando los datos referentes al evento y se dividirá al personal de Áreas Administrativas por sorteo.</li> <li>- Previamente se organizará el concurso de realización de logotipos con material reciclable, en el evento se realizará el voto por el mejor logotipo.</li> <li>- Una vez conformados los dos</li> </ul>	<p>Comunicación</p>
---------------------------------------	--	---	--	--	---------------------

				<p>grupos tanto Quijos como Manduriacu, el personal interno de cada equipo se organizará para preparar la vestimenta y comida típica de Cuyuja y Pedro Vicente Maldonado.</p> <p>- Programa del Evento:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bienvenida por parte de la Gerente General</li> <li>2. Palabras de los Jefes de Proyecto</li> <li>3. Dinámicas de Relajación</li> <li>4. Votación mejor logotipo.</li> <li>5. Presentación de Logotipos</li> <li>6. Entrega de suvenirs de los Logotipos</li> <li>7. Almuerzo tipo Buffet con la comida típica</li> </ol>	
--	--	--	--	---	--



				8. Despedida	
Gerencia, Jefaturas, Administrativos y Técnicos		Organización de foros dirigidos por jefes de área para presentar actualización de información.	Dirigir de forma personalizada la información de cada proyecto al personal	- Convocatoria mensual al personal interno - Previa preparación de material gráfico	- Proyecto Quijos - Proyecto Manduriacu
Gerencia - Jefaturas		Galería "Proyectos ENERNORTE" (ANEXO 10)	Mostrar al público la situación actualizada de construcción de cada proyecto	- Colocar estructuras en los pasillos del piso #14 del edificio Argentum. - Trimestralmente las fotografías serán tomadas por una persona de Gestión de Comunicación, la que adecuará la fotografía, actualizando los avances de obra	- Dpto. Gestión de Comunicación, - Proyecto Quijos - Proyecto Manduriacu.
Gerencia - Jefaturas	MOTIVADORA	Realización de logotipo empresarial con temática ECO (ANEXO 11)	Relacionar al público interno con la mejora al medio ambiente	- Diseño de logotipo - Instalación de arte en material vinilo	- Dpto. Gestión de Comunicación
Gerencia - Jefaturas		Difundir en el personal interno el reciclaje		- Gestionar con la Gerente General la política de imprimir en papel reciclable la documentación Interna - Gestionar de igual	- Dpto. Gestión de Comunicación - Jefes de todas las áreas de ENERNORTE -

				manera la presencia de un especialista en manualidades para realizar por una semana fuera de horas de oficina el obsequio	Gerencia de Unidad - Dpto. de Comunicación
Gerencia		Creación de terraza ecológica (ANEXO 12)		-Coordinar con el Dpto Administrativo mediante procesos la compra de plantas para todas las oficinas y la terraza ecológica. - Cada departamento adecuará las oficinas a su gusto. - Se pedirá en permiso para la colocación de la terraza ecológica	- Dpto. Administrativo
<b>ETAPA 3</b>					
Gerencia, Jefaturas, Administrativos y Técnicos	PERSUASIVA	Campaña "Soy ENERNORTE" (ANEXO 13)	Crear sentido de pertenencia dentro del personal interno hacia la institución	- Creación de piezas gráficas de la campaña	- Dpto. Gestión de Comunicación
Gerencia, Jefaturas, Administrativos y Técnicos		Utilizar redes sociales para difusión de campaña y proporcionar información por parte de cada área de la	Fortalecer la imagen institucional de la organización.	- Utilizar redes sociales corporativas para la difusión de la campaña	- Dpto. Gestión de Comunicación

		institución (ANEXO 14)			
Gerencia, Jefaturas, Administrativos y Técnicos	PARTICIPATIVA	Socializaciones en sitio de obra	Incorporar al personal de la institución en el desarrollo de sus proyectos.	- Trimestralmente se realizará una socialización de los proyectos. - Se presentará dentro de locaciones de los pueblos como colegios y demás, para presentar avances y poder visitar los mismos.	- Todos los departamentos de CELEC EP Unidad de Negocio ENERNORTE
Gerencia		Elaboración de un blog administrado por la gerente de unidad (ANEXO 15)	Involucrar a la gerente de unidad con el personal interno, eliminando niveles jerárquicos.	- Realizar contenidos por parte de gerencia de unidad	- Gerencia de Unidad - Dpto. de Gestión de Comunicación
Gerencia		Elaboración de una carta tradicional con mensajes por parte de la gerente de unidad para inicio de cada mes. (ANEXO 16)		- Diseño de carta	- Dpto. Gestión de Comunicación
Gerencia, Jefaturas, Administrativos y Técnicos		Club deportivo de ENERNORTE	Unir al personal interno en actividades recreacionales fuera del lugar de trabajo	- Gestionar con gerencia de unidad la disposición de la creación del Club - Contratar a un	- Gerencia de Unidad - Dpto. de

				preparador físico - Anunciar a los empleados para la inscripción	Comunicación - Talento Humano
Gerencia, Jefaturas, Administrativos y Técnicos		Carrera "Somos la Luz" (ANEXO 17)	Integrar a todos los empleados en un evento que permita colaborar uno con otro	- Gestionar la participación de todas las unidades de negocio e hidroeléctricas de CELEC EP - Enviar invitación a todos los correos - Diseño de afiche - Coordinar las inscripciones mediante correo electrónico - Gestionar con el Municipio de Quito para realizarlo en la Carolina - Producción de carrera: 1.- Realizar la señalética de la carrera 2.- Cercar los lugares 3.- Compra de luz de frente 4.- Compra camisetas	- Dpto. de Comunicación

Gerencia, Jefaturas, Administrativos y Técnicos		Concurso “Dame un Like”	Fomentar el trabajo en equipo dentro de la institución y en horas de trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se elaborará el cesto para la colocación del “LIKE” en la puerta de cada departamento</li> <li>- Se entregará a cada empleado el diseño del “LIKE”</li> <li>- Al cado de tres mese se realizará el conteo del mejor Dpto. siendo reconocido por la Gerente y publicado en redes sociales</li> </ul>	- Todos los departamentos de ENERNORTE
---	--	-------------------------	---	--	--

### 13.3. Cronograma

PRODUCTOS	ENERO				FEBRERO				MARZO				ABRIL				MAYO				JUNIO				JULIO				AGOSTO				SEPT - DIC			
	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
Revista institucional																																				
Tablón informativo																																				
Sitio Web																																				
Boletín electrónico																																				
Intranet y Drop Box																																				
Uso pantalla informativa																																				
Señalética y souvenirs corp.																																				
Manual corporativo																																				
Filosofía empresarial																																				



13.4. Presupuesto	
1.- Implementación Herramientas Comunicacionales	
Diseños Artes	0,00
Compra e Instalación Corchos (Tablón Informativo)	60,00
Señalética en Oficinas	800,00
Suovenirs Corporativos	3.500,00
Compra Licencias DROP BOX	5.000,00
Instalación Intranet	5.000,00
Pantalla Ascensor (compra espacio anual)	1.100,00
Manual del empleador (Producción)	400,00
Afiches Campaña	40,00
2.- Producción Estructuras	
Colocación estructuras de vidrio tamaño A3	300,00
Colocación vinilos	250,00
Cestos "DAME UN LIKE"	40,00
3.- Requerimiento Personal	
Especialista en Manualidades y Deportólogo (pago anual)	2.000,00
4.- Compras Dpto. Administrativo	
Plantas y Terraza Ecológica	2.000,00
5.- Producción Eventos	
Lanzamiento Logos Proyectos	600,00
Carrera	3.500,00
Socializaciones en sitio de obra (anual)	300,00
TOTAL	22.890,00

14. Piezas gráficas

Anexo 1





## Anexo 2

### Tablón físico

**CELEC EP**  
Corporación Eléctrica del Ecuador  
ENERNORTE

AÑO: 2012    MES: SEPTIEMBRE    SEMANA: 03

# TABLÓN INFORMATIVO ENERNORTE

**SEMINARIO**  
**TECNOLOGÍA Y DISCAPACIDAD**  
10 de diciembre de 2009  
9:00 a 15:00 h  
Sala de conferencias y auditorio  
Teatro Solís

**SEMINARIO**  
El Consejo Nacional de la Cultura y las Artes, Instituto Tecnológico de Chile y el Instituto Chileno de Investigaciones de Cultura y Patrimonio  
**II Seminario de Prácticas Culturales Comparadas "Centros Culturales en Chile y Estados Unidos: Proyección, Infraestructura y Gestión"**  
Martes 10 de diciembre de 2009  
10:00 a 13:00 horas  
Miércoles 11 de diciembre de 2009 de 10:00 a 13:00 horas  
Aula Magna - Centro de Estudios UPEL - Asesorado 290

**SEMINARIO INTERNACIONAL**  
**Igualdad y No Discriminación**  
Hacia la construcción de una sociedad más inclusiva  
10 y 11 de diciembre de 2009

**SEMINARIO**  
"Prácticas Culturales Comparadas: Proyección, Infraestructura y Gestión"  
**30 Años**  
10 de diciembre de 2009

**SEMINARIO**  
**La Psicopatología y la Psicología Positiva en la Psicoterapia Sistémica Postmoderna**  
10 de diciembre de 2009  
14:00 a 18:00 horas  
Sala de conferencias y auditorio Teatro Solís

ENTÉRATE MÁS EN:  
[YouTube](#) [f](#) [t](#)

### Tablón virtual

**CELEC EP**  
Corporación Eléctrica del Ecuador  
ENERNORTE

AÑO: 2012    MES: SEPTIEMBRE    SEMANA: 03

# TABLÓN INFORMATIVO ENERNORTE

**SEMINARIO**  
**TECNOLOGÍA Y DISCAPACIDAD**  
10 de diciembre de 2009  
9:00 a 15:00 h  
Sala de conferencias y auditorio  
Teatro Solís

**SEMINARIO**  
El Consejo Nacional de la Cultura y las Artes, Instituto Tecnológico de Chile y el Instituto Chileno de Investigaciones de Cultura y Patrimonio  
**II Seminario de Prácticas Culturales Comparadas "Centros Culturales en Chile y Estados Unidos: Proyección, Infraestructura y Gestión"**  
Martes 10 de diciembre de 2009  
10:00 a 13:00 horas  
Miércoles 11 de diciembre de 2009 de 10:00 a 13:00 horas  
Aula Magna - Centro de Estudios UPEL - Asesorado 290

**SEMINARIO INTERNACIONAL**  
**Igualdad y No Discriminación**  
Hacia la construcción de una sociedad más inclusiva  
10 y 11 de diciembre de 2009

**SEMINARIO**  
"Prácticas Culturales Comparadas: Proyección, Infraestructura y Gestión"  
**30 Años**  
10 de diciembre de 2009

**SEMINARIO**  
**La Psicopatología y la Psicología Positiva en la Psicoterapia Sistémica Postmoderna**  
10 de diciembre de 2009  
14:00 a 18:00 horas  
Sala de conferencias y auditorio Teatro Solís

**JARRO**  
"Los laboratorios para jóvenes del mundo crítico profesional"  
10 de diciembre de 2009  
14:00 a 18:00 horas  
Sala de conferencias y auditorio Teatro Solís

➔ VER MÁS    ➔ VER MÁS    ➔ VER MÁS    ➔ VER MÁS    ➔ VER MÁS

VENDO AUTO KIA CARENS 2010  
ARRIENDO DEPARTAMENTO EN LA GRANADOS  
BUSCO CÁMARA DE FOTOS DE 12 MGP SONY

ENTÉRATE MÁS EN:  
[YouTube](#) [f](#) [t](#)

# Anexo 3



ENORTE

NUESTROS  
PROYECTOS

GESTIÓN  
AMBIENTAL

LEY DE  
TRANSPARENCIA

CONTÁCTANOS



### NOSOTROS Y **LA COMUNIDAD**

*Conoce nuestros planes y beneficios que obtendrán las comunidades que se encuentran en los alrededores de nuestros proyectos.....*



### PROYECTO **QUIJOS**

*Tiene como propósito la producción de energía mediante la utilización de las aguas de los ríos Papallacta y Quijos.....*



### PROYECTO **MANDURIACU**

*Manduriacu es una de las 10 centrales que se prevé levantar a lo largo de la cuenca del Guayllabamba y que, en conjunto, podrán generar 1 718 megavatios (MW) de energía.....*



## Anexo 4



### BOLETÍN INFORMATIVO SEMANAL (No. 0001)

(LUNES, 03 DE SEPTIEMBRE DEL 2012)



#### NOSOTROS Y LA COMUNIDAD

Conoce nuestros planes y beneficios que obtendrán las comunidades que se encuentran en los alrededores de nuestros proyectos.....



#### PROYECTO QUIJOS

Tiene como propósito la producción de energía mediante la utilización de las aguas de los ríos Papallacta y Quijos.....



#### PROYECTO MANDURIACU

Manduriacu es una de las 10 centrales que se prevé levantar a lo largo de la cuenca del Guayllabamba y que, en conjunto, podrán generar 1 718 megavatios (MW) de energía.....



#### OTROS TEMAS DE IMPORTANCIA DE LA SEMANA:

- Nueva Ley de Energía vigente desde Enero 2013 en todo el país [Leer más....](#)
- Capacitaciones y seminarios para el sector hidroeléctrico [Leer más....](#)
- El Ministro de Energía viajará a China para firmar acuerdos [Leer más....](#)
- Personas discapacitadas pueden jubilarse con 25 años de aportación [Leer más....](#)



COMENTARIOS Y  
SUGERENCIAS



BUSQUEDA  
BOLETINES



REPORTAR ABUSO  
O DENUNCIAS



ENTÉRATE MÁS EN:



## Anexo 5



## Anexo 6





Anexo 7



## Anexo 8



### NUESTRA MISIÓN

Generamos bienestar y desarrollo nacional como la mayor generadora de CELEC EP, mediante la ejecución de proyectos y la provisión de energía eléctrica de fuentes renovables, con altos estándares de calidad y eficiencia, responsabilidad social y el aporte de su talento humano altamente comprometido y competente, respetando y protegiendo el ambiente.



### NUESTROS VALORES

1. Compromiso
2. Transparencia
3. Trabajo en equipo
4. Integridad
5. Respeto
6. Responsabilidad Social
7. Profesionalismo
8. Pasión por la excelencia
9. Proactividad
10. Orientación a resultados





## NUESTRA VISIÓN

Ser la empresa pública líder que garantiza la soberanía eléctrica e impulsa el desarrollo del Ecuador.



### Anexo 9



## Proyecto Hidroeléctrico **Manduriacu**



## Proyecto Hidroeléctrico **Quijos**

Anexo 10







Anexo 11



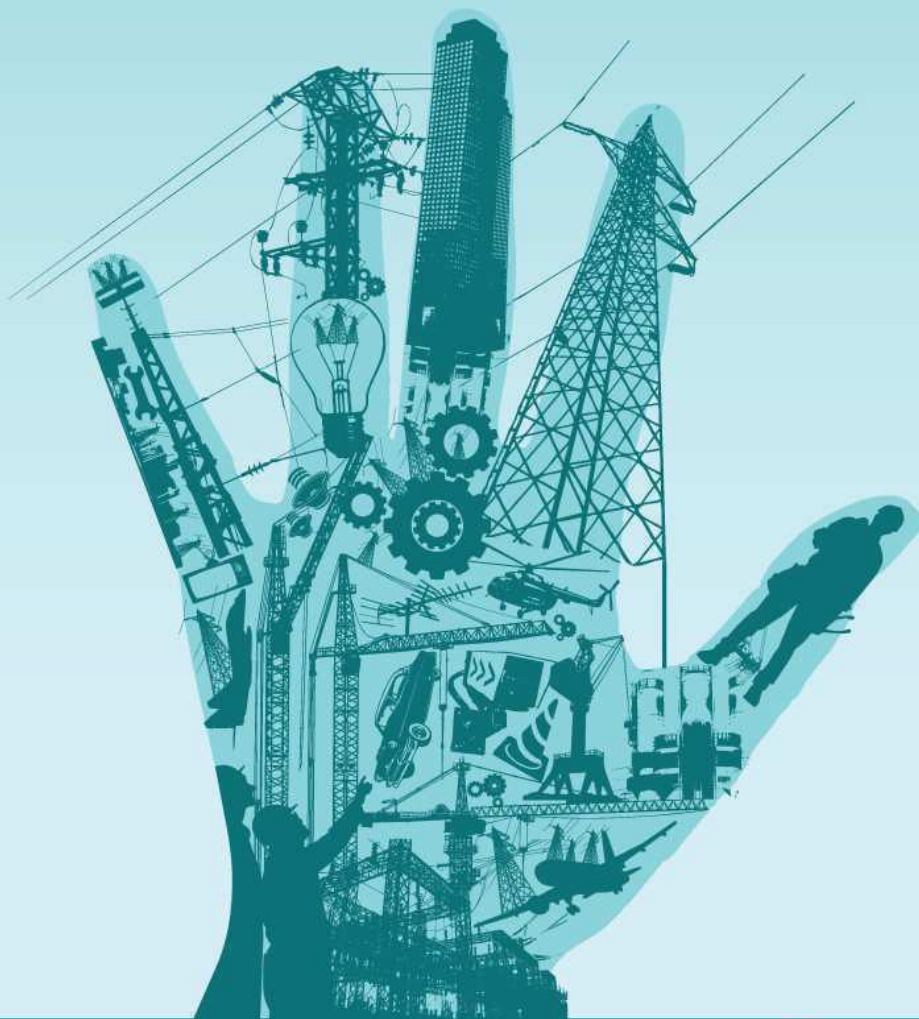
Anexo 12

5 minutos de **RELAX**  
Relájate más.

En tu hora de descanso visita nuestra **Terraza Ecológica** donde puedes salir de la rutina.

**CELEC EP**  
Corporación Eléctrica del Ecuador  
ENERNORTE

*¡Soy el progreso!*



*En nuestras manos está cambiar el futuro del país,  
Enernorte unido puede cambiar el mundo.*

*Soy*  
ENERNORTE



# *¡Soy el cambio!*



*En nuestras manos está cambiar el futuro del país,  
Enernorte unido puede cambiar el mundo.*

*Soy*  
ENERNORTE



Proyecto  
Hidroeléctrico  
**Quijos**



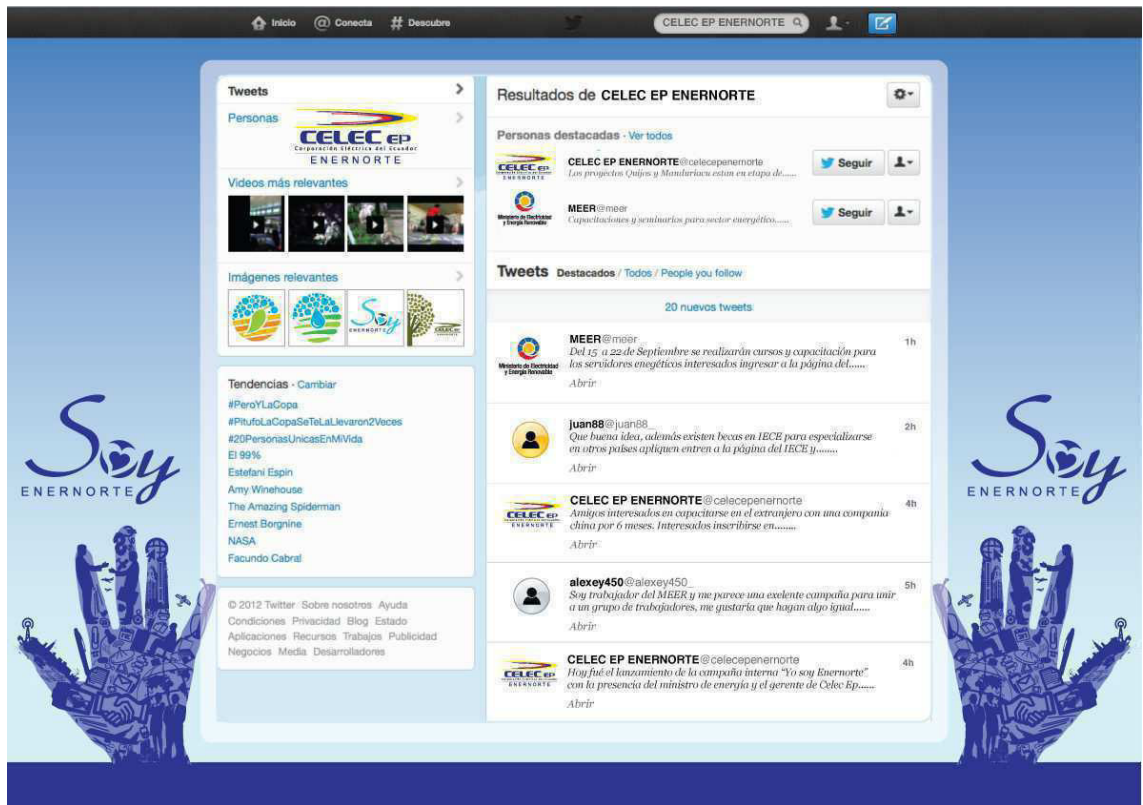
Proyecto  
Hidroeléctrico  
**Manduriacu**



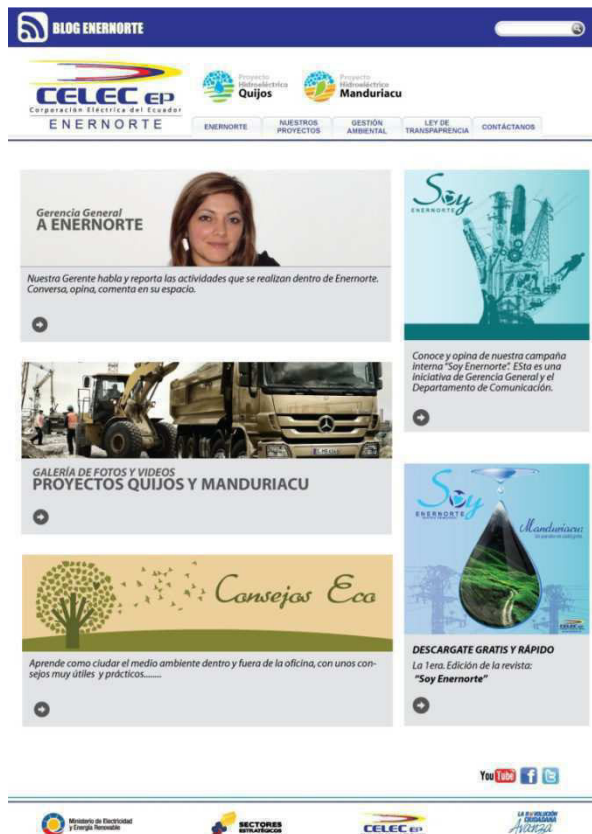




## Anexo 14



## Anexo 15



## Anexo 16

Querido (a) compañero (a):

Yo soy Claudia Otero, Gerente General de ENERNORTE por medio de la presente me dirijo a ustedes para agradecer el gran apoyo y esfuerzo que se ha dedicado estado primeros meses para la iniciación y desarrollo de los Proyectos, los mismos que no solo nos van a beneficiar como institución, sino que aún más, al crecimiento de nuestro hermoso país.

Este objetivo no hubiera sido posible sin la dedicación de cada uno de ustedes cuyo trabajo y desempeño han sido claves e indispensables para que todo marche por un buen camino. Deseo reiterar una vez más mi agradecimiento y felicitaciones por estos logros que día a día van tomando forma, así como expresar mi total confianza en cada uno de ustedes.

Y recuerden:

"Si no te esfuerzas hasta el máximo, ¿cómo sabrás donde está tu límite?"

Claudia O.



Anexo 17



AUSPICIAN: **APRONAX**



**marathon**

**DA SANI**

ORGANIZA:



## 15. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### Conclusiones:

1. Basada en mi idea a defender y una vez obtenidos los resultados de la investigación se puede decir el planteamiento del plan estratégico de comunicación puede aportar a la comunicación interna dentro del CELEC EP Unidad de negocio ENERNORTE a través de la entrega adecuada y oportuna de la información al público objetivo, sin generalizar ni dar por entendido que los trabajadores por ser de la misma institución pueden ser iguales.
2. La problemática de la tesis se basa en la falta de entrega de información por la falta o inexistencia de herramientas de comunicación, repercutiendo en el desconocimiento del público interno con temas referentes a la organización.
3. El estudio progresivo que se dio en cada marco pudo desarrollar de manera satisfactoria las ideas planteadas para la institución pública.
4. La profundidad y desglose de los diferentes marcos teóricos permitieron llegar a temas particulares en los que se basa el tema principal u objeto de tesis.
5. El marco institucional fue un factor clave para pleno conocimiento de la institución.
6. La CELEC EP Unidad de Negocio ENERNORTE institución pública nueva conformada a principios del 2012, posee dos proyectos Quijos y Manduriacu los cuales pasaron a ENERNORTE con antecedentes e información acumulada.
7. Se plasmó el tema de herramientas comunicacionales para el sustento teórico de la propuesta, que se apoya en la incorporación de herramientas comunicacionales específicas para cada público objetivo de la organización
8. Hasta la fecha actual se puede decir que no se toman las medidas necesarias para la creación de un plan comunicacional para el área interna.

9. La investigación de campo efectuada tuvo buena acogida por parte del público interno de la institución así como el apoyo por parte de altos mandos, ya que se desea implementar a futuro herramientas de comunicación interna

10. Las técnicas de investigación como la cualitativa y cuantitativa, fueron el eje para la obtención de resultados y para la confirmación de datos que la observación arrojó en primera instancia.

11. El plan estratégico de comunicación propone una matriz distinta, la cual es entendible y plantea de una manera más simple como ejecutar estrategias y los productos que resultan de cada una de ellas, junto con el objetivo que se desea alcanzar. Cabe recalcar que cada una de ellas posee su adecuada planificación a través de las acciones y responsables.

12. La institución cuenta con la credibilidad e imagen de CELEC EP, Corporación Eléctrica del Ecuador, una institución que lleva trayectoria en su ámbito eléctrico, una de las instituciones que posee es la hidroeléctrica Hidropaute y Transelectric, que son reconocidas por la sociedad.

13. La propuesta gráfica se ha presentado con el objetivo de brindar mayor entendimiento y una manera más real para plasmar el plan estratégico de comunicación.

14. Existe acogida por parte de altos mandos lo que beneficia para convertir a este diseño de plan de comunicación estratégica en una realidad y a la vez poder presentar una propuesta para las demás Unidades de Negocio.

## Recomendaciones

1. La realización de la propuesta planteada en el presente trabajo puede beneficiar a la institución dinamizando la comunicación ya que cada estrategia y táctica dirigida a los públicos objetivos permitirá la canalización de información llenando varios vacíos.

2. Las diferentes estrategias planteadas tienen un orden que permitirá realizar un proceso para la mejora de la comunicación informando en primera instancia hasta lograr alcanzar la fidelización por parte del personal.
3. Se debe investigar continuamente acerca las necesidades del personal interno, de esta manera lograr satisfacer las mismas que pueden ser cambiantes según las circunstancias.
4. A parte de la implementación de mecanismos cada área debe tener su modo de registro documental a fin de que cualquier información solicitada sea encontrada inmediatamente.
5. Entre las estrategias planteadas se propone la implantación de varias herramientas de comunicación para el personal interno, dando a conocer de una manera más simplificada estados y actualizaciones de información de lo que genera la institución.
6. No se debe de perder las líneas gráficas que se utilicen en la creación y diseños de las herramientas e información que se desee presentar tanto a nivel externo como interno.
7. La implementación de políticas open door, deben ser tomadas en cuenta en el caso de los trabajadores públicos por su notoriedad en la división de sus públicos.
8. La aplicación de esta propuesta beneficiará al clima organizacional que actualmente se vive en ENRNORTE, las tácticas permitirán crear lazos no simplemente profesionales, sino de relaciones personales que permitan la convivencia laboral.
9. Mediante el presente el personal interno no sólo, conocerá acerca de su institución, sino que permitirá ser vocero y un buen servidor público ante la sociedad, respondiendo a las inquietudes de la ciudadanía.

10. La iniciativa de elaboración de eventos diferentes como carreras y demás, dará pautas a las unidades de negocio de CELEC EP para la realización de eventos dirigidos a su personal, desarrollando expectativas favorables hacia la institución y promulgando el trabajo en equipo
11. Por parte del área de Talento Humano se debe procurar la realización de inducciones a su personal, así ya se tenga varios meses de trabajo, evitando así las especulaciones.
12. Se debe procurar no llegar a la saturación de información, más bien clasificarla en orden de importancia y dividirla en los diferentes medios propuestos.
13. Cada empleado se sentirá tomado en cuenta con la propuesta, por lo que se deben crear actividades diversas para mantener al empleado contento en su lugar de trabajo.
14. La visita a los sitios de obra debe ser planificada, para no perder el empoderamiento hacia la institución, ya que su eje principal es la construcción de los proyectos debe hacer partícipe a los empleados.
15. La comunicación dirigida al personal debe ser objetiva, clara y concisa, para no desarrollar un equipo con carácter.
16. Se debe pulir constantemente los talentos de la institución ya sea mediante programas de reconocimiento y motivación, velando siempre sus intereses personales y profesionales.
17. La concientización que se pretende generar servirá a la institución como imagen favorable ante sus públicos, que como entidad pública es el Ecuador en general

18. La valoración que percibirá el personal interno a través de tácticas dirigidas a sí mismos, permitirá su pleno desenvolvimiento, sintiendo la importancia que se le brinda indistintamente de los rangos que posean.

19. La realización de campañas internas constantes, ayudarán a la institución a transmitir mensajes de una manera diferente y creativa, para persuadir al público interno a la realización de los objetivos empresariales

20. El desarrollo de una propuesta de comunicación interna contribuirá a la mejora de varios aspectos comunicacionales ya que al ser una entidad nueva, se debe empezar brindando los mejores mensajes hacia su personal.

21. De igual manera se debe fomentar la transparencia en las labores que efectúen los trabajadores, para ser servidores público íntegros.

22. Se ha planteado la realización de talleres y charlas de mejoramiento continuo y de perfil profesional, lo que en primer lugar ayudará a la organización, con la obtención de personal calificado y llenando las expectativas de agradecimiento en los trabajadores.

## CAPÍTULO V.

### 16. BIBLIOGRAFÍA

Textual:

1. ALBI, Emilio, GONZALES, José Manuel (2000), Economía Pública I, Ariel S.A, Barcelona.
2. ANDRADE, Horacio,(2005), Comunicación Organizacional Interna: proceso, disciplina y técnica, Netblido S.L, España.
3. B.F. Lomonosov y otros (2004), "El problema de la comunicación en Psicología "Luz, Madrid.
4. BARRANCO, J (1993). "Planificación estratégica de recursos humanos. Del marketing interno a la planificación" Pirámide, Madrid.
5. BERLO K, David (2002), El proceso de la Comunicación, Editorial "El Ateneo", Argentina.
6. CAPRIOTTI, Paúl,(2008 )Planificación Estratégica de la Imagen Corporativa, Ariel Comunicación, Barcelona.
7. CASINO, José Manuel (2001), Evaluar al sector público español, Publicaciones Sevilla, España.
8. CASTILLO, Antonio (2010), Definición de las Relaciones Públicas IIRP, España.
9. CHIAVENATO Idalberto, McGraw-Hill Interamericana,( 2006), " Introducción a la Teoría General de la Administración", Séptima Edición, Colombia .
10. DALTON, Marie, DAWN G. Hoyle, W. WATTS Marie, Relaciones Humanas, Thomsom, México.
11. DIEZ. Sara, (2006), Técnicas de Comunicación, la comunicación en la empresa, Ideaspropias Editorial, Madrid.
12. DUBRIN ANDREW,J, (2003), Fundamentos de Comportamiento Organizacional, Thompson Editores, México.
13. ENRIQUE, Ana M, y otros (2000), La planificación de la comunicación empresarial, Materialis, Madrid.

14. FEDEROVICH, LOMOV, Boris (1989): El problema de la comunicación en Psicología, Ciencias Sociales, Madrid.
15. GALLARDO, Bernardo, SUAREZ, J.M, DIAZ, María Isabel, La interacción de las nuevas tecnologías en los centros: Una aproximación multivariada, Secretaría General Técnica.
16. GARCIA JIMENEZ, Jesús (1998), "La comunicación interna" Díaz de Santos, Madrid.
17. IND, Nicholas (1992), La Imagen Corporativa, Díaz de Santos S.A, Madrid.
18. LAMB Charles, HAIR Joseph y Mc Daniel Carl(2006), "Marketing", Octava Edición, International Thomson Editores, Mexico.
19. LESSEM, Ronnie(1992), La Gestión de la Cultura Corporativa, Diaz de Santos, Madrid.
20. MOORE, H Marck (2008), Gestión Estratégica y creación de valor en el sector público, Paídos Ibérica S.A, Madrid.
21. ONGALLO, Carlos (2007), Manual de Comunicación: guía para gestionar el conocimiento, la información y las relaciones humanas en empresas y organizaciones, Editorial Dykinson S.N, Madrid.
22. PUBLICACIONES VÉRTICE (2008), "Comunicación Interna, Vértice, España.
23. RAMOS, Fernando (2002), LA Comunicación Corporativa e institucional de la Imagen al Protocolo", Universitas, Madrid.
24. ROBBINS Stephen, PEARSON Coulter Mary, (2005) "Administración.", Octava Edición, Educación de México.
25. ROJAS, Isacc, (2008) Relaciones Públicas, la eficacia de la eficiencia, ESIC Editorial, Madrid.
26. ROMERO, Marina, ROCA Xavier, (2005), "Comunicación interna en la empresa", Eureka Media, Barcelona.
27. SANCHEZ, HERRERA, Joaquin y otros, (2009), Imagen Corporativa Influencia de la Gestión Empresarial, ESIC Editorial, Madrid.
28. SANZ, Miguel Angel y otros (2005), Identidad Corporativa claves de la Comunicación Organizacional, Esic, Madrid.
29. XIFRA, Jordi, (2007), Técnicas de las Relaciones Públicas, Editorial UOC, Barcelona.



Digital:

1. Banco Central del Ecuador, <http://www.bce.fin.ec/>.
2. CELEC EP,  
[http://www.celec.com.ec/index.php?option=com\\_content&view=article&id=77&Itemid=188&lang=es](http://www.celec.com.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=77&Itemid=188&lang=es).
3. Escuela de Administración Pública  
<http://administracionpublica.wordpress.com/2011/01/24/%C2%BFdiferencias-entre-el-sector-publico-y-el-privado-revisando-el-mito/>.
4. Instituto Nacional de Preinversión  
[http://www.preinversion.gob.ec/?page\\_id=2252](http://www.preinversion.gob.ec/?page_id=2252).
5. Ministerio Coordinador de Sectores Estratégicos:  
<http://www.sectoresestrategicos.gob.ec/portal/es/web/micse/sectores>.
6. Revista Tendencias [http://www.randstad.es/content/aboutrandstad/publicaciones/Tendencias diciembre07.pdf](http://www.randstad.es/content/aboutrandstad/publicaciones/Tendencias%20diciembre07.pdf)
7. Socialbakers, <http://www.socialbakers.com/facebook-statistics/ecuador>.
8. SUPERFINANCIERA  
<http://www.superfinanciera.gov.co/Glosario/glosario-s.htm>.
9. Universidad de Salamanca, <http://ocw.usal.es/ciencias-sociales-1/hacienda-publica-i/contenidos/presentaciones/tema1.pdf>.
10. Vicepresidencia de la República,  
<http://www.vicepresidencia.gob.ec/programas/sonrieecuador/sonrie-ecuador>.

## CAPÍTULO VI.

### 18. ANEXOS