



UNIVERSIDAD DE ESPECIALIDADES ESPÍRITU SANTO
FACULTAD DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN COMUNICACIÓN CON MENCIÓN EN COMUNICACIÓN
ORGANIZACIONAL

TÍTULO:

PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA DE LA EMPRESA ELÉCTRICA
PÚBLICA DE GUAYAQUIL EP

TRABAJO PRESENTADO COMO REQUISITO DE EXAMEN COMPLEXIVO
PREVIO A OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAGISTER EN
COMUNICACIÓN CON MENCIÓN EN COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

NOMBRE DEL MAESTRANTE:

MARÍA DE LOURDES MACÍAS PICO

SAMBORONDÓN, JULIO 2015

RESUMEN EJECUTIVO

La Empresa Eléctrica Pública de Guayaquil EP, es una organización que desde sus inicios hasta la presente fecha ha tenido significativas transformaciones en su identidad institucional, sea por eliminación, absorción o fusión de la empresa con otras, así mismo, esto ha tenido como situaciones anexas el cambio de régimen laboral, nuevas leyes que regulan su accionar, además de los avances tecnológicos que han generado modificación en los procesos internos y externos.

Siendo que la organización con una dinámica muy cambiante, está integrada por personas con objetivos en común para el fortalecimiento de la misma y de cada uno de sus integrantes, y que el cumplimiento de los objetivos estratégicos depende de un esfuerzo en el desarrollo y aplicación de tecnología, pero especialmente, se fundamenta en el compromiso del talento humano, quien se vuelve el motor de la empresa; el presente plan de comunicación se orienta hacia el ámbito interno, cuyo centro será el talento humano, a fin de buscar la empatía entre los colaboradores que permita generar un equipo motivado, activo y comprometido hacia la misión y visión institucional.

El enfoque que se pretende implementar es la administración consciente de la Comunicación Interna como un eje transversal para fomentar la participación de los colaboradores, a través de procesos comunicativos internos que transmitan información útil, facilite el trabajo, propicie la fluidez en el diálogo horizontal y vertical, en el marco del respeto, la delegación de responsabilidades, el desarrollo de las capacidades de habla y escucha, por ende propicie la adecuación y fluidez de la dinámica institucional.

En el presente trabajo se realiza un diagnóstico del estado de la comunicación interna en la empresa, el cual sirve de insumo para elaborar el plan estratégico de comunicación interna.

PALABRAS CLAVES

Identidad institucional

La identidad institucional se define desde tres ópticas, la primera está relacionada al espacio físico, sus instalaciones, en las que encuentra forma, explicación y se constituye (un ámbito local); la segunda es la forma como se define a sí misma y actúa en un contexto determinado (un ámbito ampliado), incidiendo en el mismo; la tercera es todo lo valorativo, su historia, filosofía, ritos, mitos, búsquedas, héroes de la organización, íconos, que son elementos integrantes en proveer sentido a la definición de la institución como tal.

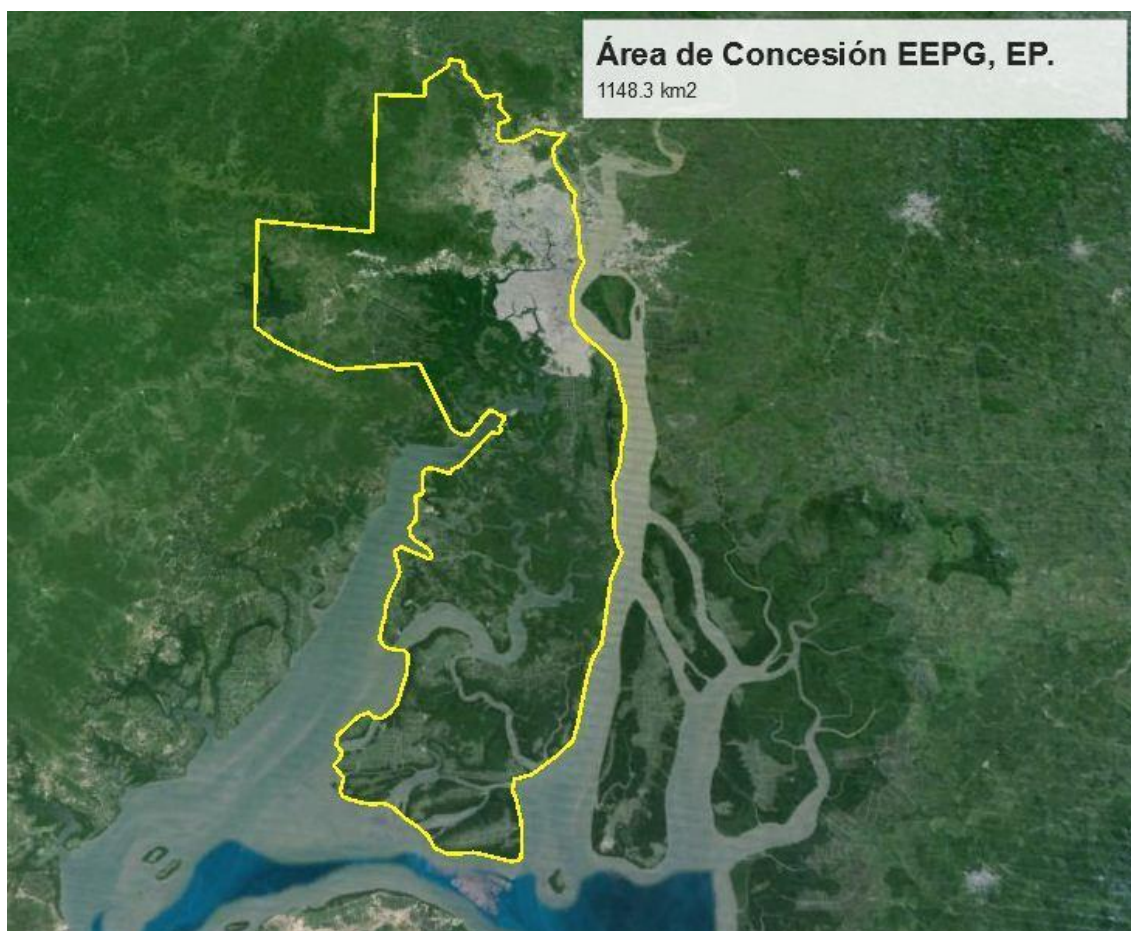
Objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos se refieren a las metas y estrategias de largo plazo, orientadas al fortalecimiento y posicionamiento de la organización en un contexto local, nacional, regional o internacional.

Representan la pauta para realizar el seguimiento al cumplimiento de las estrategias, deben ser concretos, alcanzables, comprensibles, cuantificables, temporales, entre otras características.

ANTECEDENTES

La Empresa Eléctrica Pública de Guayaquil EP fue creada el 4 de octubre de 2011 como una entidad de derecho público, con personalidad jurídica y patrimonio propio, dotada de autonomía presupuestaria, financiera, económica, administrativa y de gestión, con un área de concesión de 1,148.3 km².



Su misión es “Brindar el servicio público de generación, distribución y comercialización de energía eléctrica, con estándares de seguridad, calidad y confiabilidad, que contribuya al desarrollo económico y social de la ciudad de Guayaquil”.

Su visión es “Ser una empresa líder en el sector eléctrico en el Ecuador, reconocida por la seguridad, calidad y confiabilidad del servicio que presta”.

Los objetivos estratégicos son:

Objetivo 1. Incrementar la satisfacción de los consumidores en la calidad del producto y del servicio.

Objetivo 2. Incrementar la Cobertura dentro del área de concesión de la Empresa Eléctrica Pública de Guayaquil, EP.

Objetivo 3. Incrementar la eficiencia energética.

Objetivo 4. Reducir los impactos socio ambiental del Sistema Eléctrico.

Objetivo 5. Mejorar la eficiencia del parque generador.

Objetivo 6. Optimizar la distribución de energía eléctrica, bajo principios de eficiencia y eficacia.

Objetivo 7. Incrementar la eficiencia institucional.

Objetivo 8. Incrementar el desarrollo del Talento Humano.

La infraestructura física está compuesta por la matriz, planta norte, planta sur, planta generadora, 8 agencias, 35 subestaciones.

La empresa es parte de un proceso de cambio de la matriz productiva del país, donde se da énfasis al uso de energía eléctrica, por tanto debe mejorar la calidad del servicio, así como las redes eléctricas en la zona de concesión. Parte de este proyecto es la estandarización de procesos en todas las eléctricas para que bajo un mismo parámetro provean el servicio.

En tal sentido, la empresa continuará manteniendo de manera constante los cambios a nivel institucional, por lo que se requiere orientar desde el plan de comunicación hacia dos enfoques: el primero está relacionado hacia el posicionamiento de una cultura de seguridad y salud ocupacional, pues se ha identificado como una debilidad dentro de la empresa, que es asociada a una falta de interés y compromiso de la alta dirección hacia los colaboradores; y la segunda se enfoca a posicionar una cultura de diálogo donde prime los canales y flujos de comunicación formales.

MARCO CONCEPTUAL

Teoría de Sistemas

Ludwig von Bertalanffy desarrolló la teoría general de sistemas como un medio para contextualizar desde lo teórico y práctico a las ciencias naturales y sociales. A lo largo del tiempo ha aportado en disciplinas como la administración, pues permite analizar las relaciones existentes entre los diversos elementos de las organizaciones, considerándose a éstas sistemas que se constituyen como unidades integrales dentro de un sistema que es su medio (García, 2009).

El sistema es el conjunto de elementos inter relacionados, en el caso de la familia, las empresas, las escuelas, etc., puede definirse como la interacción de individuos con historia, mitos, reglas, aspiraciones, que persiguen un fin común, tienen una estructura y función definida, basada en límites, red de comunicaciones e informaciones (Amador Bech, 2015).

El sistema tiene niveles como el supra sistema, cuando es parte de otro, como el medio que lo rodea, y subsistemas que son sus partes o componentes. De igual manera los sistemas pueden ser abiertos cuando mantienen interrelación con otros, y cerrados cuando no hay el intercambio.

Comunicación Organizacional: son un conjunto de técnicas utilizadas para contar a sus colaboradores lo que hace la empresa, con la finalidad de generar sentido de pertenencia (Capriotti, 1998).

Comunicación interna: su objetivo es crear una estrategia a partir del mismo esquema del resto del resto de las políticas institucionales para generar el alineamiento de todos los integrantes de la empresa. Se debe realizar bajo un plan de acción que incorpore cuatro funciones: corporativa, operativa, cultural y estratégica (Jiménez, 1998).

Cultura Organizacional: son las actividades realizadas por la empresa que encierran en su accionar: valores, percepciones, sentimientos, actitudes, hábitos, creencias, valores, tradiciones y formas de interacción dentro y entre los grupos existentes en todas las organizaciones (Gross, 2008).

Clima laboral: es la percepción que tienen los colaboradores sobre la empresa, respecto a los elementos que facilitan o dificultan la labor de cada persona y la valoración individual acerca de la vivencia en el trabajo (Gan y Triginé, 2012).

Sentido de pertenencia: los individuos participando en un mismo grupo social tienen un sentido compartido de pertenencia al mismo basado en valores, intereses similares, que los diferencia de aquellos que no son miembros del grupo. Cuando sus miembros reconocen la entidad y se sienten parte de ella (Gilbert, 1997).

Empresa Pública: Al hablar de empresas públicas, nos referimos a entidades creadas por el Estado para diferentes fines como la generación de empleo, la producción de bienes y servicios, el desarrollo de capacidades tecnológicas nacionales, el manejo de recursos naturales y sectores estratégicos, la regulación del mercado, el suministro de servicios públicos estratégicos como la energía y telecomunicaciones, entre otros. En un marco general, el objeto de las empresas de propiedad estatal es transformarse en el vector detonante del desarrollo económico y social, en busca de maximizar los beneficios del interés público o nacional (Senplades, 2013).

DESARROLLO DEL PLAN DE COMUNICACIÓN

Con el propósito de marcar una ruta de trabajo en el desarrollo del presente plan de comunicación, se plantea cuatro fases:

- Levantamiento de información
- Análisis de Resultados
- Comunicación de Resultados

- Plan de Comunicación Interna

Fase 1: Levantamiento de información

El levantamiento de información se basa en una investigación sobre el comportamiento de la comunicación interna en la Empresa, para ello se tomará el método cuantitativo que busca la predicción, verificación, contrastación y medición de los diferentes indicadores de la variable que se investiga, no persigue otro fin que lograr la generalización del tema en cuestión.

Por lo que se plantea como problema de investigación:

¿Cómo se comporta la comunicación interna en la Empresa Eléctrica Pública de Guayaquil EP?

La investigación deberá generar un diagnóstico cuyos objetivos son:

- Determinar el comportamiento de la comunicación interna en la EEPG EP.
- Identificar los flujos de comunicación interna en la EEPG EP.
- Definir los canales que están utilizando los mandos superiores para comunicarse con sus colaboradores.
- Evidenciar los canales que existen para la comunicación ascendente, descendente y horizontal.
- Describir la comunicación informal.

Para dar solución a los objetivos arriba descritos se plantea diferentes preguntas de investigación:

¿Cuáles son los flujos de comunicación interna dentro de la EEPG EP?

¿Qué canales utilizan los mandos superiores para comunicarse con los colaboradores?

¿Existen canales creados para que los colaboradores transmitan sus ideas, opiniones etc. a los mandos superiores?

¿Cómo se desarrolla la comunicación informal?

¿Qué tipo de comunicación prevalece en la empresa?

¿La Administración evidencia su política de comunicación?

Hipótesis: En la EEPG EP prevalece la comunicación informal - horizontal, debido a que no se fomenta el buen uso de los canales existentes para consolidar la comunicación formal, la comunicación ascendente y la retroalimentación.

Variable: Comunicación Interna

Indicadores: Para el desarrollo de la variable comunicación interna se utiliza los siguientes indicadores:

- Canales de comunicación.
- Flujo de comunicación.

- Mensajes.
- Ambiente Laboral.
- Identidad Empresarial.
- Valores corporativos.

Herramientas:

Herramientas	APLICACIÓN	FRECUENCIA	CANAL
Sondeo	Por Zonas – Edificios/Dependencias (Norte-Centro-Sur)	Semestral	Visita a las dependencias de la Empresa.
Encuesta 1	Todos los colaboradores	Anual	Sistema de Encuesta Automático con el apoyo del área de Tecnología de la Información, a través del ingreso de usuario en las computadoras. Encuestas físicas, para personal que no tiene acceso a una computadora.
Encuesta 2	20% de los colaboradores	Anual	Sistema de Evaluación en la Intranet y a través de los Jefes Departamentales.
Entrevista	Jefaturas y Gerencias	Semestral	Entrevistas directas.

En la aplicación de la toma de datos, mediante las herramientas expuestas, se formula preguntas que permitan medir lo siguiente:

1.1. Características de la Información:

La característica de la información se refiere a los aspectos inherentes a lo comunicado y mide el grado de acuerdo o desacuerdo con ellas.

Se expone las siguientes características para ser medidas:

- Puntual
- Comprensible
- Confiable
- Descendente (Jefes a colaboradores)
- Ascendente (Colaboradores a Jefes)
- Horizontal (entre pares o compañeros)
- Fácil transmisión
- Jefe Directo como transmisor de comunicación
- Política de Puertas Abiertas con Jefaturas

- Política de Puertas Abiertas con Gerencias
- Respuestas a las Preguntas de los colaboradores
- Retroalimentación

1.2. Medios de Información:

Los medios de información se refieren a las herramientas a través de las cuales se emite y se recibe la información. Aquí se mide la percepción de los colaboradores de la empresa respecto al uso y eficacia de las mismas.

En la EEPG EP se ha evidenciado los siguientes medios, que serán medidos en el proceso de diagnóstico:

- Administrador de Correos.
- Correo Electrónico.
- Teléfono.
- Memos.
- Carteleras.
- Chat Institucional.
- Folletería.
- Comunicación Informal (Rumores, conversaciones en pasillos, uso de redes sociales externas).

1.3. Contenido de la Información:

Se refiere a la información técnica, organizativa, socio laboral y empresarial, engloban todo lo que un colaborador de la EEPG EP debe tener y conocer para sentirse integrado a la Empresa, independientemente del nivel de detalle de los mismos.

TÉCNICA	ORGANIZACIÓN	SOCIOLABORAL	EMPRESARIAL
Cómo realizar mi trabajo	Estructura	Sueldos y Salarios	Metas y Resultados
Saber cómo lo estoy haciendo	Objetivos	Prestaciones Sociales	Relación entre Directivos y colaboradores
Importancia de las tareas	Inversión	Procedimientos Administrativos	Identidad Empresarial
Repercusiones del trabajo	Gestión	Selección y Contratación	Valores
Conocer proyectos que me afectan	Otros	Capacitación	Responsabilidad Social

2. Medios escogidos para realizar el Diagnóstico:

2.1. Sondeo

Esta herramienta es similar a la Encuesta, sin embargo es más corta y se la puede realizar de manera informal.

En el caso de la EPPG EP se hace un primer acercamiento hacia los colaboradores de la Empresa, donde se ejecuta un sondeo de observación y cuestionamiento a ciertos colaboradores de áreas que se cree pertinentes como las técnicas y administrativas tanto de la matriz, planta norte, planta sur y planta generadora, así como de una agencia integral (brinda todos los servicios) y de una agencia pequeña (sólo provee servicios al cliente) para poder obtener opiniones rápidas del manejo de la información en la Empresa.

En breves rasgos se evidenció:

- Predomina la comunicación informal.
- Los medios de información no están bien utilizados.
- Los comunicados no llegan a todos los colaboradores.
- Existe comunicación Descendente y Horizontal, pero carecen de retroalimentación (no es perceptible la comunicación ascendente).
- Existe mucho contenido de información que los colaboradores desean recibir pero que no se transmite.
- Los jefes de área no fomentan la comunicación formal.

2.2. Encuesta

En base al sondeo efectuado se decide realizar dos encuestas que permitan obtener más información y dirigirlas a una muestra representativa de la Empresa (20%), bajo los siguientes parámetros

2.2.1. Contenido de las Encuestas

ANÁLISIS	ENCUESTA 1	ENCUESTA 2
Tipo	De opinión y Valoración	De Opinión y Valoración.
Aplicación	Todos los colaboradores	20% de colaboradores.
Canal	Sistema automático de encuesta, al ejecutar ingreso de usuario en cada computador.	Sistema de Evaluación en Intranet.
	Encuestas impresas para el personal que no tiene acceso al computador	Evaluación con colaboración de jefes de área para dar acceso a las personas que carecen de computador.
Temas/ Variables	Identificación laboral	Identificación laboral.
	Valores	Valores.

	Medios de Información	Medios de Información.
	Contenido de la Información	Contenido de la Información.
	Tipos de Comunicación	Tipos de Comunicación.
	Percepción de la Administración	Percepción de la Administración.
	Identidad Empresarial	Identidad Empresarial.
		Manejo de la información.
		Efectos del contenido de la información.
		Ambiente Laboral.
		Involucramiento de los Jefes y Gerentes en el proceso de comunicación interna.

En el caso de la Encuesta 1 se procede a aplicar en cada computador previo ingreso de usuario, a todos los colaboradores que posean equipo para verificar de forma general las variables expuestas. (Anexo 1 formulario de encuesta 1)

En la encuesta 2, se aplica al 20% de la nómina total de la EEPG EP. En anexo 2 se encuentra el formato de la misma.

NIVELES DE SELECCIÓN	CIFRAS DE SELECCIÓN	PARÁMETROS DE SELECCIÓN
Nómina	1913	Régimen
20% de la Nómina	382	Gerencia a la que reporta
Gerencias	13	Departamento
Jefaturas	47	Cargo
Tipo de contrato	3	Años de servicio
		Ubicación física

2.3. Entrevista

La entrevista se basa en recoger la percepción de los jefes responsables de departamentos y gerentes de área, sobre los temas más relevantes que arroje la tabulación de las encuestas.

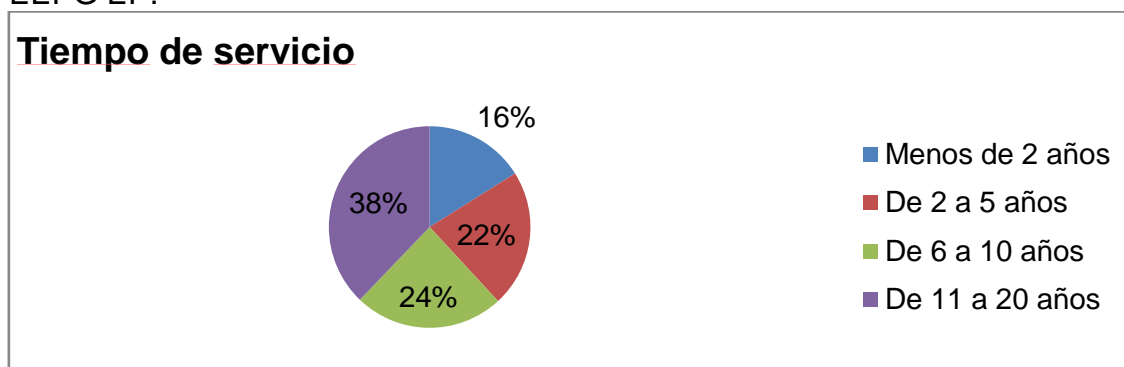
Fase 2: Análisis de Resultados

En base a la pregunta sobre cuál es la realidad en la gestión de la comunicación interna, qué está sucediendo en la empresa, se describe a continuación de manera breve los resultados de las encuestas aplicadas:

Tipos de públicos

- La EEPG EP cuenta con un total de **1913 servidores/as y trabajadores/as**, de los cuales el 60% lleva trabajando más de 10 años en la empresa.
- Tienen dos regímenes de contrato: Ley Orgánica de Empresas Públicas (LOEP) y Código de Trabajo.
- El 2% del personal tiene algún tipo de discapacidad.
- Las y los servidores y trabajadores estables provienen de las ex empresas CATEG, EMELEC, y tercerizados hasta el 2008 que fueron asumidos con estabilidad y antigüedad a partir de ese año. A ellos se suma el personal que ingresó en los años posteriores al 2008 con la modalidad de contrato de servicios ocasionales.
- En cuanto al tiempo de servicio, menos del 50% tienen hasta 5 años de servicios.

Gráfico 1: Tiempo de servicio de las y los servidores y trabajadores de la EEPG EP. Fuente: Resultados de la Encuesta sobre la comunicación interna en la EEPG EP.



Cultura Organizacional

En general, las y los servidores identifican o perciben algunos de los valores que la Empresa quiere proyectar.

Un porcentaje importante de los miembros de la EEPG EP no reconocen la existencia de algún valor en la Empresa.

Hay un mínimo porcentaje de servidores/as y trabajadores/as que cree que existen valores negativos como: inequidad, desigualdad, inseguridad, irrespeto, desconsideración, deslealtad, o ningún valor.

Gráfico 2: Percepción de las y los servidores y trabajadores sobre la aplicación de valores en la EEPG EP. Fuente: Resultados de la Encuesta sobre la comunicación interna en la EEPG EP.

Valores en la EEPG EP



Identidad

Las y los servidores y trabajadores, en su mayoría, se identifican como miembros de la EEPG EP; sin embargo, hay un porcentaje significativo de personal que no supo dar respuesta a la consulta sobre “¿a qué empresa pertenece?”, así como otro grupo cuya identidad aún se encuentra anclada a las empresas antecesoras como la ex CATEG y la ex EMELEC.

Se correlacionó con la respuesta sobre el tiempo de servicio, dando como resultado que se ubican en el rango de 11 a 20 años quienes se sentían parte de ex CATEG y ex EMELEC, mientras que el grupo sin respuesta están en los rangos de menos de 2 años y de 2 a 5 años.

Gráfico 3: Identidad de las y los servidores y trabajadores de la EEPG EP. Fuente: Resultados de la Encuesta sobre la comunicación interna en la EEPG EP.

¿A qué Empresa o Institución pertenece?



Canales de Comunicación identificados

Los canales o herramientas que se aplican para comunicar a nivel Interno y la percepción de la utilidad de los mismos: Comunicaciones escritas como memos, circulares, informes, etc.; Correo Electrónico; Administrador de Correos; Cartelera; Teléfono fijo con salida a convencionales; Chat Institucional; Reuniones; Comunicación Informal.

Gráfico 4: Utilidad de Canales de comunicación por las y los servidores y trabajadores de la EEPG EP. Fuente: Resultados de la Encuesta sobre la comunicación interna en la EEPG EP.

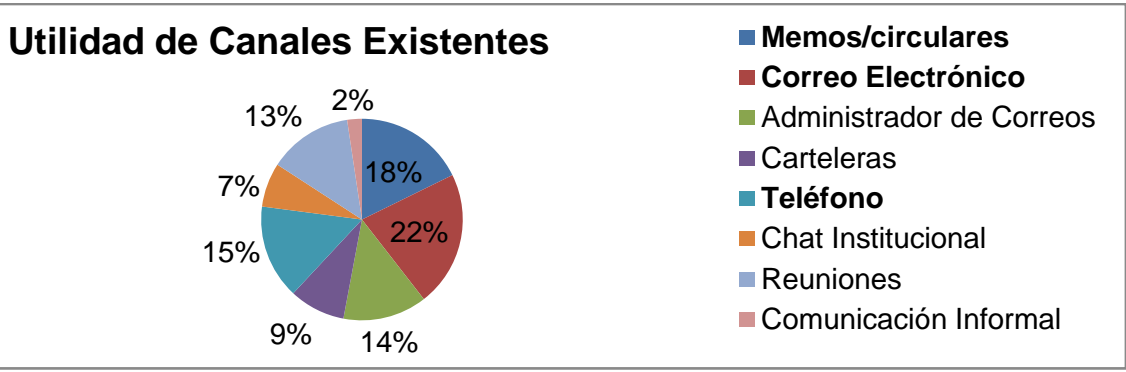
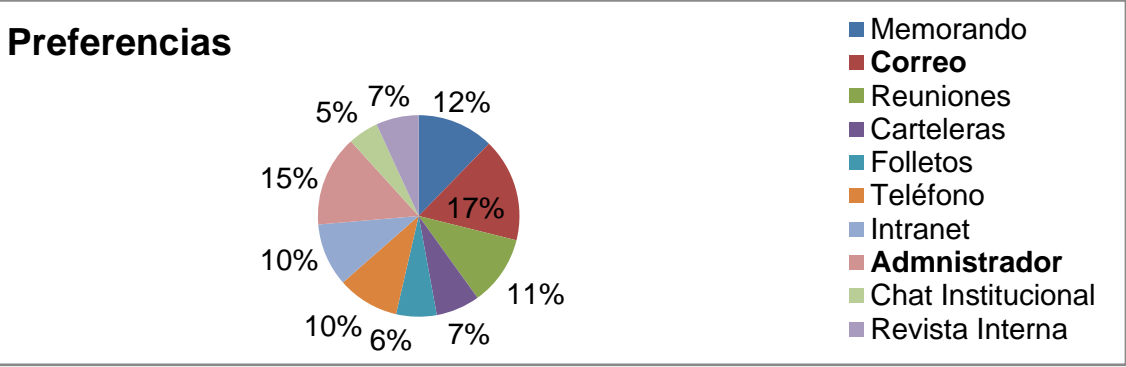


Gráfico 5: Preferencias de las y los servidores y trabajadores en el uso de Canales de comunicación. Fuente: Resultados de la Encuesta sobre la comunicación interna en la EEPG EP.



Tipos de comunicación existentes

A nivel interno las y los servidores y trabajadores indicaron que predomina la comunicación de tipo horizontal, es decir entre pares o compañeros. La comunicación descendente, de Directivos a servidores/as o trabajadores/as ocupa el segundo lugar, pero no siempre se permite la retroalimentación; por esto la comunicación ascendente es la que menos se practica.

Las y los servidores y trabajadores opinan que la Administración no está pendiente de comunicar o informar a su personal sobre temas relevantes para ellos.

Gráfico 6: Percepción sobre el tipo de comunicación que se aplica en la EEPG EP – Comunicación Horizontal. Fuente: Resultados de la Encuesta sobre la comunicación interna en la EEPG EP.

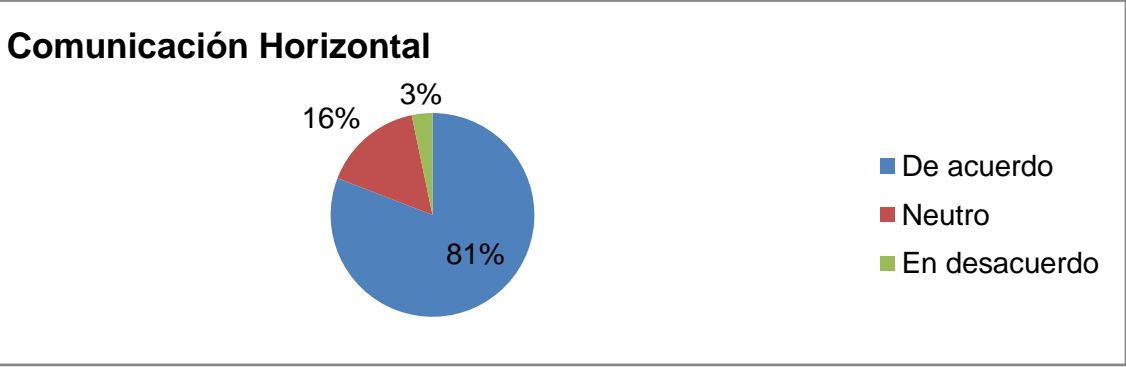


Gráfico 7: Percepción sobre el tipo de comunicación que se aplica en la EEPG EP – Comunicación Descendente. Fuente: Resultados de la Encuesta sobre la comunicación interna en la EEPG EP.

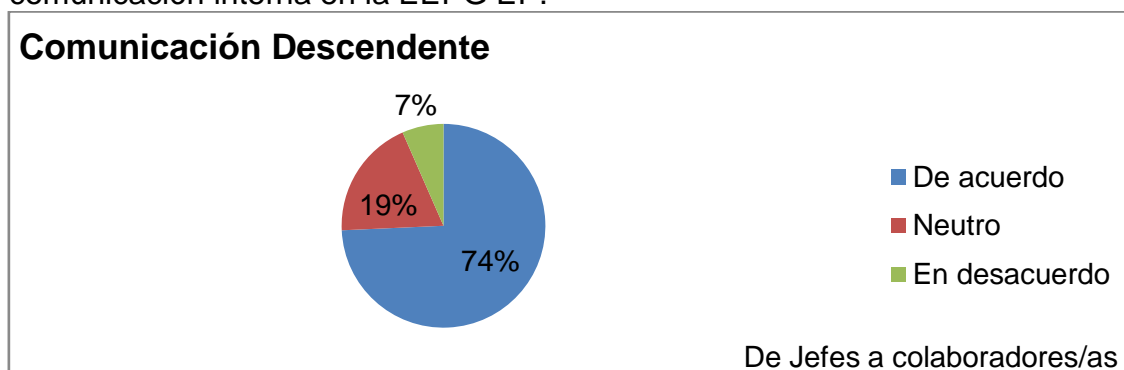
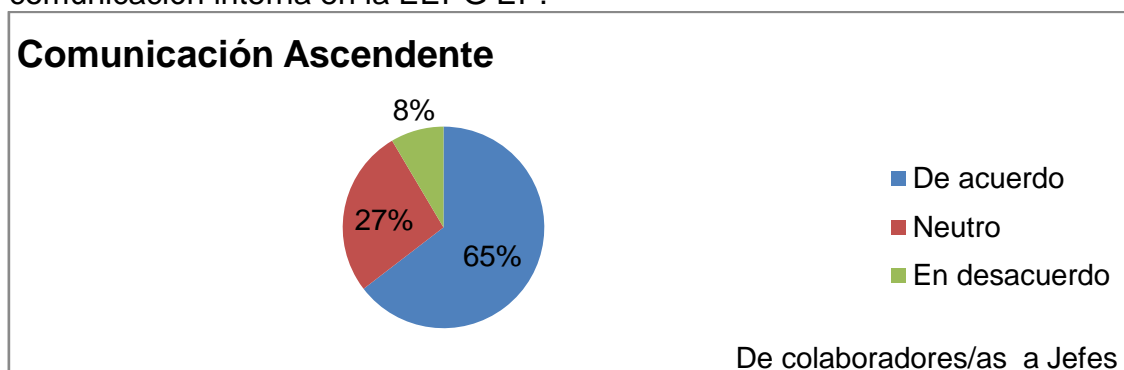


Gráfico 8: Percepción sobre el tipo de comunicación que se aplica en la EEPG EP – Comunicación Ascendente. Fuente: Resultados de la Encuesta sobre la comunicación interna en la EEPG EP.



Áreas de mayor conflicto

La revisión de los resultados de las encuestas y las entrevistas con el nivel directivo evidenció la existencia de grupos de trabajadores que por sus funciones y ubicación física del puesto, no tienen ningún tipo de acceso que les permita conocer lo que ocurre en la vida institucional, como es el caso de los operarios de las subestaciones, los linieros, conductores de vehículos del área técnica que son parte de las cuadrillas, operarios de la planta generadora.

Fase 3: Comunicación de Resultados

Se plantea tres eventos de socialización de los resultados de las encuestas con el propósito de otorgar seriedad al proceso, retroalimentar a las personas encuestadas, definir estrategias a incorporar en el Plan que permitan fortalecer la identidad y los tipos de comunicación que se evidencian en la empresa; y, sentar las bases del Plan Estratégico de Comunicación Interna.

Los eventos son dirigidos a los niveles: directivo, técnico y operativo.

Fase 4: Plan Estratégico de Comunicación Interna

4.1. Objetivos estratégicos del Plan

1. Fomentar la participación de las y los servidores y trabajadores en los procesos y proyectos internos.
2. Fortalecer la identidad y sentido de pertenencia a través de campañas internas en temas inherentes al servidor y trabajador como individuo y como miembro de la empresa.
3. Determinar procedimientos y línea gráfica para comunicar la gestión de la empresa al interior de la misma.
4. Implementar acciones concretas que generen transparencia, confianza y credibilidad entre las y los servidores y trabajadores.
5. Mejorar los canales de comunicación y su uso formal.
6. Reducir distancias entre Directivos y servidores, mediante la entrega oportuna de información de interés que favorezca el conocimiento y la comunicación formal.

4.2. Acciones estratégicas del Plan de Comunicación Interna

4.2.1. Política informativa.- Se basará en la estandarización de procedimientos:

- Creación de un Instructivo de Manejo de Canales de Comunicación Interna con el fin de establecer responsables o administradores de todas las herramientas que se utilicen para comunicar dentro de la Institución.
- Definición de una línea gráfica y diseños para los comunicados, acordes con la Imagen Corporativa de la Empresa y adaptables a los canales que se utilicen.
- Capacitación a líderes y voceros a través de media training y desarrollo de habilidades de liderazgo.

4.2.2. Procesos y Proyectos Internos.- Se da prioridad a aquellos relacionados directamente con el establecimiento de la confianza de las y los servidores para con la empresa, a fin de tender puentes hacia el fortalecimiento de identidad y pertenencia.

- Seguridad Industrial y Salud Ocupacional (SISO):
 - Elaboración del reglamento interno de SISO;
 - Conformación de los Comités de SISO, mediante un proceso de elección popular con el apoyo del CNE para posicionar la transparencia del proceso;
 - Capacitación en SISO;
 - Implementación de brigadas de SISO;
 - Implementación de simulacros de evacuación;
 - Ferias de salud laboral con la intervención y apoyo de laboratorios médicos, farmacéuticas, centros médicos.
- Concursos de selección internos para llenar vacantes en áreas técnicas.
- Premiación a autores de artículos para revistas de organismos del sector eléctrico y la revista interna.

4.2.3. Fortalecimiento de canales.- Se basará en la clasificación de los canales de comunicación de acuerdo a los tipos de cliente interno, se dará énfasis a la tecnología, carteleras y revistas que lleguen a quienes no posean equipo de computación.

a) Intranet reformada dinámica, interactiva, con predominio en lo gráfico.



b) Diseño de la cartelera más visual, con información concisa, secciones definidas, ubicadas en lugares estratégicos y en todas las dependencias de la empresa, especialmente en las 35 subestaciones y planta generadora.

Modelo actual:



Nuevo diseño:



c) Buzón de sugerencia ubicado en áreas donde el personal no posea equipos de computación. Correo electrónico para quienes tengan asignada una computadora.



d) Espacios publicitarios para campañas internas



e) Revista interna destinada, especialmente, a las y los colaboradores que no tienen acceso a medios tecnológicos o realizan su jornada laboral fuera de la empresa.



f) Administrador de correo, incorpora el mismo diseño gráfico de la nueva cartelera, se optimiza el contenido de los mensajes para que sean captados con facilidad, están orientados, especialmente, a facilitar información relativa a decisiones institucionales.

CRONOGRAMA

CRONOGRAMA EEE - CNEL		MESES 2015											
ACTIVIDAD	RESP	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12
Presentación de actividades del plan anual CI	CO												
Aprobación del plan anual CI	TH												
Rediseño de carteleras	CO												
Lanzamiento de la función y su nueva línea gráfica de CI	CO												
Mantenimiento de carteleras	CO												
Envío de boletines (mailing) y difusión de selección interna	CO												
Revista Interna	CO												

Capacitaciones Internas: Media Training													
Taller de Seguridad Industrial	CO												
Materiales POP como incentivos	CO												
*RESP. = Área Responsable *CO= Comunicación Organizacional *TH= Talento Humano													

Elaborado por María Lourdes Macías, 2015

PRESUPUESTO

El gasto en materiales promocionales (POP), medios impresos (volantes, boletines y revista interna), entre otros eventos organizados por el departamento de comunicación organizacional se lo asignó dentro del presupuesto del área de Talento Humano; no obstante tendrá el soporte de diseño de volantes, boletines mailing y revista del área de Relaciones Públicas de la institución, porque asume los gastos por nómina del diseñador de la Empresa Eléctrica de Guayaquil.

Presupuesto para las acciones de Comunicación Organizacional			
Detalle	Tipo de Contrato	*Costo mensual	Total a 12 meses
Impresión de volantes, boletines, mailing y revistas internas.	Pago (Fee) mensual 1000 Volantes 1000 boletines 6 Revistas (bimensual) de 8 pliegos	1500,00	18.000,00
Material POP (elementos de identidad corporativa destinados incentivos para concursos y eventos)	Gasto anual Vasos con logo Pendrive con logo Gorras y Camisetas por campaña	6000,00	6.000,00
Videos para campañas	Costo por video Videos institucional y de Seguridad Industrial	3.000,00	6.000,00
Capacitaciones Media Training a voceros (2 días, 16 horas) Talleres de Seguridad Industrial (SISO)	Presupuesto anual de capacitación	10.000,00	10.000,00
Total			40.000,00
*Costo mensual, por unidad o total de inversión			

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La etapa de diagnóstico de la comunicación interna se vuelve un insumo importante, no solo para la elaboración del plan, sino además para retroalimentar al nivel directivo sobre la gestión misma de la empresa. La

socialización de los resultados permite la sensibilización de dicho nivel, lo que generó el compromiso a la implementación de acciones estratégicas.

La aplicación de las encuestas de manera personal generó expectativas en las y los servidores y trabajadores, quienes expresaron era la primera vez que se los involucra de esa manera en una actividad.

En tal sentido, el proceso de dinamizar la comunicación interna genera movilización positiva en el personal, especialmente cuando se plantea una estructura, mecanismos, canales, herramientas claras, concisas

REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA

- Amador Bech, J. (16 de julio de 2015). *Conceptos básicos para una teoría de la comunicación*. Obtenido de Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales en línea: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=42120302>> ISSN 0185-1918
- Capriotti, D. P. (13 de Diciembre de 1998). La Comunicación Interna. *Reporte C&D*, 1-7.
- Cortés, D. (10 de julio de 2011). *Aportes para el estudio de la identidad institucional universitaria: El Caso UNAM*. Obtenido de <http://www.scielo.org.mx/>: http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0185-26982011000500008&Ing=es&tlng=es.
- Fred R., D. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson Educación.
- Gan y Triginé, F. y. (2012). *Clima Laboral*. Madrid: Díaz de Santos.
- García, A. G. (20 de julio de 2009). <http://www.universidadabierto.edu.mx/Biblio/G/AnYDesSis-Garcia.htm>. Obtenido de La Teoría, D.S. Y. S. Teoría de Sistemas: https://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0CBwQFjAAahUKEwiJ_4SDkKnHAhXLGR4KHc0qBIY&url=http%3A%2F%2Fwww.hacienda.go.cr%2Fcentro%2Fdatos%2FArticulo%2FAn%25C3%25A1lisis%2520y%2520desarrollo%2520de%2520sistemas.doc
- Gilbert, J. (1997). *Introducción a la psicología*. Santiago de Chile: LOM.
- Gross, M. (30 de 06 de 2008). *Pensamiento Imaginativo*. Recuperado el 27 de 05 de 2013, de Definición de las características de la cultura organizacional: <http://manuelgross.bligoo.com/definicion-y-caracteristicas-de-la-cultura-organizacional-actualizado>
- Jiménez, J. G. (1998). *La Comunicación Interna*. Madrid: Díaz de Santos.
- Lessem, R. (1992). *Gestión de la cultura corporativa*. Madrid: Díaz de Santos.

Senplades. (2013). Empresas Públicas y Planificación: Su rol en la transformación social y productiva. En S. N. Desarrollo, *Empresas Públicas y Planificación: Su rol en la transformación social y productiva* (pág. 256). Quito: Senplades.

Vértice. (2008). *Comunicación Comercial*. Madrid: Vértice.

ENCUESTA DE EVALUACIÓN DE COMUNICACIÓN INTERNA

- Por favor, dedique unos minutos a responder esta encuesta.
- Los resultados servirán para mejorar la calidad de nuestro trabajo.
- Sus respuestas serán tratadas de forma CONFIDENCIAL Y ANÓNIMA.
- Es importante que responda con sinceridad.

INSTRUCCIONES:

En escala del 1 al 3, favor de seleccionar el número que mejor represente el grado en el que está de acuerdo con las siguientes afirmaciones. La tabla que se muestra a continuación, presenta el significado de la escala mencionada.

De acuerdo	3
Neutro	2
En desacuerdo	1

1. ¿Cuál es su antigüedad en la empresa? Marque con una X la respuesta indicada.

Menos de 2 años	<input type="checkbox"/>
De 2 a 5 años	<input type="checkbox"/>
De 6 a 10 años	<input type="checkbox"/>
De 11 a 20 años	<input type="checkbox"/>
Más de 20 años	<input type="checkbox"/>

2. ¿A qué Departamento o área pertenece?

3. ¿A qué Empresa o Institución pertenece?

4. En general, ¿Cuál es su grado de satisfacción de la Comunicación Interna de la EEPG EP con sus colaboradores? Marque con una X o √ la respuesta indicada.

Satisfecho	<input type="checkbox"/>
Poco Satisfecho	<input type="checkbox"/>
Nada Satisfecho	<input type="checkbox"/>
Ninguno de los Anteriores	<input type="checkbox"/>

5. Valore del 1 al 3, según las instrucciones, su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones:

La comunicación que me facilita la EEPG EP y su Administración...

...logra que me sienta miembro de la empresa y me compromete con los objetivos de ésta.	
...me permite conocer sus objetivos y resultados en el ámbito local y nacional	
...me ayuda a saber a qué se dedica la Empresa (productos, servicios, departamentos)	
...me permite encontrar la información necesaria para realizar mi trabajo	

6. Señale con una X o \checkmark los valores que usted percibe en la EEPG EP y su Administración.

Respeto	
Integridad	
Responsabilidad Social	
Seguridad	
Calidad	
Servicio	
Desarrollo Profesional	
Interés por sus colaboradores	
Innovación	
Transparencia	
Rigor	
Equidad	
Justicia	
Otros: (Por favor descríbalos)	

7. ¿Cree que la comunicación interna en la EEPG EP ayuda a que el colaborador conozca los valores de la Empresa? Marque con una X o \checkmark la respuesta indicada.

Si, bastante	
A medias	
No lo creo	
Ninguna de las Anteriores	

8. Si ha contestado "No lo creo, A medias, o Ninguna de las Anteriores", en la pregunta anterior: ¿A qué cree que se debe esto? Por favor, marque con una x o √ todas las opciones que usted considere.

Falta de una definición clara de estos valores	
Desconocimiento de su relevancia para la Empresa	
Falta de tiempo en general	
Falta de un procedimiento claro	
Falta de capacitación y difusión sobre el procedimiento a seguir	
Falta de Promoción o campañas internas de comunicación	
Otro (por favor, especifique)	

9. Valore del 1 al 3, según las instrucciones del inicio, los siguientes aspectos sobre la comunicación con sus compañeros:

	Con mis compañeros de Departamento			Con compañeros de otros Departamentos o Servicios		
	1	2	3	1	2	3
¿La comunicación es efectiva?						
¿Sabe a quién se tiene que dirigir?						
¿Fluye adecuadamente la información?						
¿Considera que hay suficiente Diálogo?						

10. Por favor valore, con una X o √, cada uno de los siguientes aspectos sobre el uso de los canales de información:

		Se usa Poco	Uso Adecuado	Se usa en exceso	No se usa
a.	Memorando				
b.	Correo Electrónico				
c.	Reuniones Informativas				
d.	Carteles/ Carteleras				
e.	Folletería				
f.	Teléfono				

g.	Chat Institucional				
h.	Grupos de Trabajo				
i.	Comunicación Informal (Rumor, conversaciones en pasillos, redes sociales, etc.				

11. En términos generales ¿Cómo valora la efectividad en la comunicación con su jefe? Marque la respuesta con una x o √.

Efectiva	
Poco Efectiva	
Nada Efectiva	
Ninguna de las Anteriores	

12. Por favor, valore del 1 al 3 las siguientes afirmaciones, según las instrucciones del inicio:

MI JEFE	1	2	3
Crea un entorno motivador			
Transmite los objetivos del equipo y los resultados del departamento			
Contribuye a mi desarrollo profesional			
Transmite y explica los temas salariales			
Genera un sentimiento de pertenencia a la empresa			
Logra el compromiso del equipo en la consecución de los objetivos			
Transmite los valores éticos de la empresa			
Transmite los objetivos y resultados de la empresa			

13. ¿Cómo utiliza su jefe los siguientes canales de comunicación? Subraye con una X o √, la opción que usted considere.

	Los usa Poco	Uso Adecuado	Lo usa en exceso	No lo usa
a. Reuniones grupales				
b. Teléfono				

c.	Correo Electrónico				
d.	Comunicación Informal				
e.	Grupos de Trabajo				
f.	Circulares, notas, memos				
g.	Reuniones personales				

14. Si lo desea, indique sobre qué temas de la EEPG EP le gustaría que su jefe lo mantenga informado.

--

15. En términos generales ¿usted goza de una comunicación libre y recíproca con su jefe directo y otros cargos de la EEPG EP? Para responder, utilice la escala del 1 al 3, según las instrucciones del inicio.

	1	2	3
Con su jefe Directo			
Con otros Gerentes de Área			
Con Jefes de otros Departamentos			
Con otros cargos de la Institución			

16. ¿Cree que a la hora de recoger información de sus colaboradores, la EEPG EP?

	SÍ	NO
¿Cuenta con herramientas adecuadas?		
¿Tiene una voluntad seria para conocer la opinión de sus colaboradores?		
¿Cuenta con jefes de equipo interesados en realizar esta tarea?		
¿Cuenta con una metodología clara para recoger este tipo de información?		
¿Crea un clima idóneo para que la recolección de información se haga de manera fluida?		
¿Se preocupa por que la información recogida tenga como resultado efectos visibles en la empresa?		

17. ¿Usted tiene un equipo de personas a su cargo?

SÍ	
NO	

Si su respuesta en la pregunta 17 fue SÍ, continúe con la encuesta, si fue NO, le agradecemos por el tiempo dedicado a esta encuesta.

18. ¿Se encuentra con alguno/s de los siguientes obstáculos a la hora de trasladar información de la EEPG EP a su equipo? Por favor, marque todos los que usted considere:

a.	Ausencia de un procedimiento definido	
b.	Exceso de información a trasladar	
c.	Falta de definición de la prioridad a otorgar a cada tipo de información	
d.	Ausencia de materiales adecuados	
e.	Desconocimiento de los canales idóneos para informar	
f.	No encuentro ningún obstáculo	
g.	Otro (por favor, especifique)	

¡SU OPINIÓN ES VALIOSA!

19. Si desea agregar algún comentario o sugerencia, el siguiente espacio le servirá para tal propósito.

--

GRACIAS POR SU ATENCIÓN Y COLABORACIÓN

**COMUNICACIÓN INTERNA
GERENCIA DE TALENTO HUMANO**

ENCUESTA DE EVALUACIÓN DE COMUNICACIÓN INTERNA

- Por favor, dedique unos minutos a responder esta encuesta.
- Los resultados servirán para mejorar la calidad de nuestro trabajo.
- Sus respuestas serán tratadas de forma CONFIDENCIAL Y ANÓNIMA.
- Es importante que responda con sinceridad.

INSTRUCCIONES:

En escala del 1 al 3, favor de seleccionar el número que mejor represente el grado en el que está de acuerdo con las siguientes afirmaciones. La tabla que se muestra a continuación, presenta el significado de la escala mencionada.

De acuerdo	3
Neutro	2
En desacuerdo	1

1. ¿Cuál es su antigüedad en la empresa? Marque con una X la respuesta indicada.

Menos de 2 años	<input type="checkbox"/>
De 2 a 5 años	<input type="checkbox"/>
De 6 a 10 años	<input type="checkbox"/>
De 11 a 20 años	<input type="checkbox"/>
Más de 20 años	<input type="checkbox"/>

2. ¿A qué Departamento o área pertenece?

3. ¿A qué Empresa o Institución pertenece?

4. En general, ¿Cuál es su grado de satisfacción de la Comunicación Interna de la EEPG EP con sus colaboradores? Marque con una X o √ la respuesta indicada.

Satisfecho	<input type="checkbox"/>
------------	--------------------------

Poco Satisfecho	
Nada Satisfecho	
Ninguno de los Anteriores	

5. Valore del 1 al 3, según las instrucciones, su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones:

La comunicación que me facilita la EEPG EP y su Administración...

...logra que me sienta miembro de la empresa y me compromete con los objetivos de ésta.	
...me permite conocer sus objetivos y resultados en el ámbito local y nacional	
...me ayuda a saber a qué se dedica la Empresa (productos, servicios, departamentos)	
...me permite encontrar la información necesaria para realizar mi trabajo	

6. Señale con una X o √ los valores que usted percibe en la EEPG EP y su Administración.

Respeto	
Integridad	
Responsabilidad Social	
Seguridad	
Calidad	
Servicio	
Desarrollo Profesional	
Interés por sus colaboradores	
Innovación	
Transparencia	
Rigor	
Equidad	
Justicia	
Otros: (Por favor descríbalos)	

7. ¿Cree que la comunicación interna en la EEPG EP ayuda a que el colaborador conozca los valores de la Empresa? Marque con una X o √ la respuesta indicada.

Si, bastante	
A medias	
No lo creo	
Ninguna de las Anteriores	

8. Si ha contestado "No lo creo, A medias, o Ninguna de las Anteriores", en la pregunta anterior: ¿A qué cree que se debe esto? Por favor, marque con una x o √ todas las opciones que usted considere.

Falta de una definición clara de estos valores	
Desconocimiento de su relevancia para la Empresa	
Falta de tiempo en general	
Falta de un procedimiento claro	
Falta de capacitación y difusión sobre el procedimiento a seguir	
Falta de Promoción o campañas internas de comunicación	
Otro (por favor, especifique)	

9. Valore del 1 al 3, según las instrucciones del inicio, los siguientes aspectos sobre la comunicación con sus compañeros:

	Con mis compañeros de Departamento			Con compañeros de otros Departamentos o Servicios		
	1	2	3	1	2	3
¿La comunicación es efectiva?						
¿Sabe a quién se tiene que dirigir?						
¿Fluye adecuadamente la información?						
¿Considera que hay suficiente Diálogo?						

10. Por favor valore, con una X o √, cada uno de los siguientes aspectos sobre el uso de los canales de información:

		Se usa Poco	Uso Adecuado	Se usa en exceso	No se usa
a.	Memorando				
b.	Correo Electrónico				
c.	Reuniones Informativas				
d.	Carteles/ Carteleras				
e.	Folletería				
f.	Teléfono				
g.	Chat Institucional				
h.	Grupos de Trabajo				
i.	Comunicación Informal (Rumor, conversaciones en pasillos, redes sociales, etc.				

11. En términos generales ¿Cómo valora la efectividad en la comunicación con su jefe? Marque la respuesta con una x o √.

Efectiva	
Poco Efectiva	
Nada Efectiva	
Ninguna de las Anteriores	

12. Por favor, valore del 1 al 3 las siguientes afirmaciones, según las instrucciones del inicio:

MI JEFE	1	2	3
Crea un entorno motivador			
Transmite los objetivos del equipo y los resultados del departamento			
Contribuye a mi desarrollo profesional			
Transmite y explica los temas salariales			
Genera un sentimiento de pertenencia a la empresa			
Logra el compromiso del equipo en la consecución de los objetivos			
Transmite los valores éticos de la empresa			
Transmite los objetivos y resultados de la empresa			

13. ¿Cómo utiliza su jefe los siguientes canales de comunicación? Subraye con una X o √, la opción que usted considere.

		Los usa Poco	Uso Adecuado	Lo usa en exceso	No lo usa
a.	Reuniones grupales				
b.	Teléfono				
c.	Correo Electrónico				
d.	Comunicación Informal				
e.	Grupos de Trabajo				
f.	Circulares, notas, memos				
g.	Reuniones personales				

14. Si lo desea, indique sobre qué temas de la EEPG EP le gustaría que su jefe lo mantenga informado.

--

15. En términos generales ¿usted goza de una comunicación libre y recíproca con su jefe directo y otros cargos de la EEPG EP? Para responder, utilice la escala del 1 al 3, según las instrucciones del inicio.

	1	2	3
Con su jefe Directo			
Con otros Gerentes de Área			
Con Jefes de otros Departamentos			
Con otros cargos de la Institución			

16. ¿Cree que a la hora de recoger información de sus colaboradores, la EEPG EP?

	SÍ	NO
¿Cuenta con herramientas adecuadas?		
¿Tiene una voluntad seria para conocer la opinión de sus colaboradores?		
¿Cuenta con jefes de equipo interesados en realizar esta tarea?		
¿Cuenta con una metodología clara para recoger este tipo de información?		

¿Crea un clima idóneo para que la recolección de información se haga de manera fluida?		
¿Se preocupa por que la información recogida tenga como resultado efectos visibles en la empresa?		

17. ¿Usted tiene un equipo de personas a su cargo?

SÍ	
NO	

¡SU OPINIÓN ES VALIOSA!

18. Si desea agregar algún comentario o sugerencia, el siguiente espacio le servirá para tal propósito.

GRACIAS POR SU ATENCIÓN Y COLABORACIÓN

**COMUNICACIÓN INTERNA
GERENCIA DE TALENTO HUMANO**