

DECLARACIÓN y AUTORIZACIÓN

Yo: **MARÍA CAROLINA CALVACHE LASCANO**, con **CC. 180327698-7**, autora del trabajo de graduación intitulado: **"DISEÑO DE UN PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA LA EMPRESA ELÉCTRICA AMBATO REGIONAL CENTRO NORTE S.A. EN EL AÑO 2016."**, previa a la obtención del título profesional de **PSICÓLOGA ORGANIZACIONAL**, en la Facultad de **Psicología**.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través de sitio web de la Biblioteca de la PUCE, el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de Universidad.

Quito, septiembre 2017



MARÍA CAROLINA CALVACHE LASCANO

CC. 180327698-7



**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL
ECUADOR
FACULTAD DE PSICOLOGÍA
PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

**PLAN DE DISERTACIÓN PREVIA A OBTENCIÓN
DEL TÍTULO DE PSICÓLOGA
ORGANIZACIONAL**

**“DISEÑO DE UN PLAN DE COMUNICACIÓN
INTERNA PARA LA EMPRESA ELÉCTRICA
AMBATO REGIONAL CENTRO NORTE S.A. 2016”**

**MARÍA CAROLINA CALVACHE LASCANO
DIRECTOR: MTR. AGUSTÍN DOUSDEBES
QUITO, 2017**

DEDICATORIA

El presente trabajo va dedicado en primer lugar a
Dios, quien me ha dado la oportunidad de
terminar este largo camino con su infinita
bondad y amor, a la Santísima Virgen María
quién con su compañía supo guiarme día a día.

A mis padres por haberme apoyado en todo
momento, por su paciencia, consejos, valores,
por su constante motivación en los duros
momentos y sobre todo por su amor que no
conoce límites.

A mi hermano, que me alegra cada día con sus
ocurrencias, me ayuda con sus consejos y me da
el mejor ejemplo a su corta edad con su forma de
actuar.

A mis amigas y amigos siendo una pieza
importante en todos mis estudios por su apoyo y
amor.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por haberme dado salud en
toda esta etapa.

A mis padres y hermano por su ayuda en todo
momento por sus consejos y su infinito amor.

A mi Tutor por guiarme en el proceso de esta
disertación, ser mi apoyo y dar sus consejos no
solo escolares si no de vida.

A todos mis profesores quienes fueron una
parte fundamental en mi vida universitaria, que
supieron llegar con sus conocimientos,
experiencia y sabiduría.

Resumen Ejecutivo

El presente trabajo busca realizar un Plan de Comunicación Organizacional Interna para la empresa EEASA en donde se presentaron diferentes problemas en cuanto a la comunicación interna y se buscó dar solución a los distintos inconvenientes con estrategias específicas para cada problema detectado.

Los objetivos fueron planteados con visión al producto que se buscaba obtener en este caso el plan. Primero se realizó un diagnóstico utilizando como herramientas a las encuestas que fueron aplicadas a todos los colaboradores y segundo entrevistas que fueron realizadas a los jefes de cada departamento. Una vez diagnosticados los problemas específicos de la comunicación se establecieron los enfoques a los cuales iban a ir dirigidos el producto final que es el Plan de Comunicación Interna.

El producto tiene como objetivo mejorar y fortalecer la comunicación interna en la empresa Eléctrica Ambato Regional Norte S.A. Para lo cual se desarrollaron cinco estrategias cada uno con un objetivo, sus actividades correspondientes, responsables, medios e insumos y costo. Además de esto posee las fuentes de verificación, su sostenibilidad y una matriz en donde va resumido cada estrategia.

ÍNDICE

ÍNDICE DE TABLAS - ILUSTRACIONES Y GRÁFICOS	3
CAPITULO I.....	4
Marco Introdutorio	4
1.1. Tema	4
1.2. Datos de la Organización	4
1.2.1. Nombre de la Organización:.....	4
1.2.2. Actividad:	4
1.2.3. Ubicación:.....	4
1.2.4. Contexto	4
1.2.5. Características	4
1.2.6. Misión	5
1.2.7. Visión	5
1.2.8. Objetivo.....	5
1.2.9. Organigrama.....	5
1.3. Planteamiento del problema	6
La comunicación es importante en toda empresa ya que se sigue un orden para que ésta pueda llegar a cada uno de los colaboradores, existen varios problemas dentro de la empresa por no obtener establecido varios parámetros en cuanto a comunicación interna por lo tanto la pregunta que gira el presente tema es ¿La deficiente comunicación organizacional interna influye en los procesos organizacionales de EEASA?.....	6
1.4. Justificación	6
1.5. Antecedentes	7
1.6. Objetivos	8
1.6.1. General	8
1.6.2. Específicos	8
CAPITULO II	9
Marco Teórico	9
2.1. Comunicación Organizacional	9
2.2. Funciones de la comunicación organizacional	11
2.3. Tipología de la Comunicación Organizacional	12
2.3.1. Comunicación externa.....	12
2.3.2. Comunicación interna	13
2.4. Definición de comunicación interna.....	15
2.5. Tipos de Comunicación Interna	16
2.6. Flujos de la comunicación.....	17
2.6.1. Comunicación descendente	17
2.6.2. Comunicación ascendente	18
2.6.3. Comunicación Horizontal.....	18
2.6.4. Comunicación diagonal.....	19
2.7. Redes de la comunicación organizacional	19
2.8. Canales de comunicación	21
2.9. Importancia de la comunicación en las organizaciones	22
2.10. Plan de Comunicación.....	23
2.11. Estrategias de Comunicación.....	24

CAPITULO III.....	26
Marco Metodológico	26
3.1. Metodología.....	26
3.2. Instrumentos	27
3.3. Población	29
3.4. Resultados	29
CAPITULO IV	56
Producto.....	56
4.1. Introducción.....	56
4.2. Objetivo del Proyecto	56
4.2.1. General	56
4.2.2. Específico.....	56
4.3. Estrategias y Actividades sugeridas	56
4.4. Supuestos	59
4.5. Predicciones.....	60
4.6. Indicadores.....	60
4.7. Fuentes de verificación.....	60
4.8. Sostenibilidad.....	61
4.9. Medios e insumos	61
4.10. Presupuesto	63
4.11. Matriz del Marco Lógico	64
4.12. Manejo de canales comunicacionales.....	65
CAPITULO V.....	69
Conclusiones y Recomendaciones.....	69
5.1. Conclusiones.....	69
5.2. Recomendaciones.....	70
Referencias	71

ÍNDICE DE TABLAS - ILUSTRACIONES Y GRÁFICOS

Tabla 1: Entrevista a los Jefes de cada departamento.....	50
Tabla 2: Presupuesto del plan de comunicación.....	63
Tabla 3: Matriz de Marco Lógico Objetivos.	64
Tabla 4: Matriz del Marco Lógico actividades.....	65
Ilustración 1: Organigrama estructural EEASA.....	5
Gráfico 1: Metas de la organización.....	31
Gráfico 2: Misión de la organización.	32
Gráfico 3: Visión de la organización.	33
Gráfico 4: Valores de la organización.	34
Gráfico 5: Claridad en las funciones del puesto de trabajo.	35
Gráfico 6: Conocimiento de las funciones de los compañeros de área.	36
Gráfico 7: Conocimiento de las funciones del jefe directo.....	37
Gráfico 8: Conocimiento de quien es el jefe directo.	38
Gráfico 9: Medios para proporcionar ideas, sugerencias y propuestas.....	39
Gráfico 10: Efectividad de la comunicación del correo electrónico.....	40
Gráfico 11: Recepción de información a través de canales oficiales.	41
Gráfico 12: Conocimiento de canales comunicacionales internos.	42
Gráfico 13: La distribución física para la contribución del flujo de información.	43
Gráfico 14: Existencia de información para facilitar el cumplimiento de funciones.	44
Gráfico 15: Recepción de la información para el trabajo.	45
Gráfico 16: Comunicación directa con jefes.....	46
Gráfico 17: Conocimiento del cliente final.....	47
Gráfico 18: Conocimiento de los canales que se utilizan para transmitir información a los clientes.	48

CAPITULO I

Marco Introdutorio

1.1. Tema

Diseño de un plan de comunicación interna para la Empresa Eléctrica Ambato Regional Centro Norte S.A. en el año 2016

1.2. Datos de la Organización

1.2.1. Nombre de la Organización:

Empresa Eléctrica Ambato Regional Centro Norte S.A.

1.2.2. Actividad:

Generación, transmisión, distribución y comercialización de la energía eléctrica.

1.2.3. Ubicación:

Av. 12 de Noviembre 11-29 y Espejo.

1.2.4. Contexto

La Empresa Eléctrica Ambato Regional Centro Norte opera en la ciudad de Ambato, contando con dos sucursales, una en el Tena y otra en el Puyo. Se constituyó el 2 de Julio de 1959 con una finalidad pública y social, encargándose de la generación, transmisión, distribución y comercialización de la energía eléctrica. (Empresa Eléctrica Ambato Regional Centro Norte, 2013)

1.2.5. Características

Es una institución que con más de medio siglo de existencia y con una eficiente trayectoria en cuando al servicio a sus clientes, manteniendo sus altos estándares técnicos, laborales y de servicio al cliente, todo esto gracias a la buena administración de todo su personal. Posee la cobertura más grande del País en cuanto a energía eléctrica, que incluye las provincias de Tungurahua, Pastaza, Napo, Morona Santiago y Bolívar, contando con

aproximadamente 300.000 clientes. (Empresa Eléctrica Ambato Regional Centro Norte, 2013)

1.2.6. Misión

Suministrar energía eléctrica, con las mejores condiciones de calidad y continuidad, para satisfacer las necesidades de los clientes en su área de concesión, a precios razonables y contribuir al desarrollo económico y social. (Empresa Eléctrica Ambato Regional Centro Norte, 2013)

1.2.7. Visión

Constituirse en empresa líder en el suministro de energía eléctrica en el país. (Empresa Eléctrica Ambato Regional Centro Norte, 2013)

1.2.8. Objetivo

Ofrecer un servicio de excelencia, caracterizado por su enfoque en las personas, satisfaciendo de esta forma sus necesidades y contribuyendo en el crecimiento continuo de su empresa. (Empresa Eléctrica Ambato Regional Centro Norte, 2013)

1.2.9. Organigrama

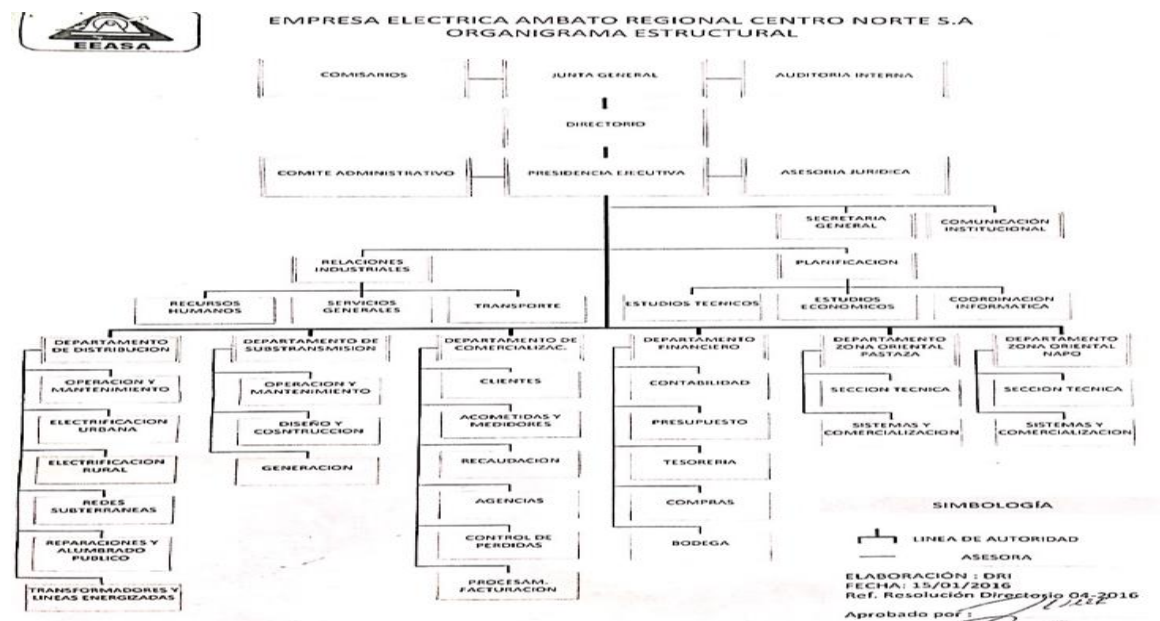


Ilustración 1: Organigrama estructural EEASA

(Empresa Eléctrica Ambato Regional Centro Norte, 2013)

1.3. Planteamiento del problema

La comunicación es importante en toda empresa ya que se sigue un orden para que ésta pueda llegar a cada uno de los colaboradores, existen varios problemas dentro de la empresa por no obtener establecido varios parámetros en cuanto a comunicación interna por lo tanto la pregunta que gira el presente tema es ¿La deficiente comunicación organizacional interna influye en los procesos organizacionales de EEASA?.

1.4. Justificación

La comunicación es la base fundamental de una organización, tomando en cuenta que en una empresa todo comunica. Todos los niveles jerárquicos de una empresa hablan, conversan e interactúan no solo con palabras si no también con gestos, cosas del trabajo y ámbitos totalmente fuera de ello.

La comunicación organizacional interna (Serrano, 2006), son varias actividades que ayudan a la interacción de la organización con sus empleados, mostrando cómo puede influir el medio en el que se desenvuelve la empresa y así poder guiarla y alinearla a los objetivos organizacionales.

Es por esto que ésta disertación busca mejorar la comunicación organizacional interna dentro de la Empresa Eléctrica Ambato Regional Centro Norte (EEASA) y a su vez apoyar a los gerentes en el desarrollo de herramientas comunicativas que beneficien a los distintos departamentos en sus actividades diarias.

En varias conversaciones con los jefes de los departamentos de la empresa, se ha manifestado que existen pocos programas dirigidos a la comunicación interna, por costos económicos adicionales, poca apertura por las personas que toman las decisiones en la empresa o por tener como prioridad otro tipo de situaciones dentro de la organización.

En cuanto al aporte académico de esta disertación, es el poner en práctica parte de los conocimientos adquiridos dentro y fuera de la universidad y aplicarlos según la realidad de la empresa. Beneficiando así a la empresa y al estudiante con el desarrollo de este proyecto.

1.5. Antecedentes

La Empresa Eléctrica Ambato Regional Centro Norte ha tenido varios inconvenientes por la falta de comunicación entre sus colaboradores, como son duplicidad de funciones, disputas entre colaboradores o dejar por fuera actividades que se requerían en un tiempo determinado. Hasta el momento como canales de comunicación han sido utilizados los correos electrónicos, cartas, memos, una revista interna, entre otros, con el fin de informar avances o logros alcanzados dentro de la empresa. En ocasiones estos canales de comunicación no han sido suficientes ocasionando conflicto entre colaboradores por no estar totalmente informados de actividades realizadas dentro de la empresa.

El autor (Bravo, 2007) realizó un “Diagnóstico y plan de comunicación interna” donde su objetivo principal fue crear canales a través de estrategias como carteleras, revista interna, reuniones de mejoramiento, entre otros. Para la trasmisión eficaz de la información dentro de la organización. También se logró la eliminación de los canales considerados obsoletos como eran los correos electrónicos y memos, pudiendo así implementar nuevos canales más eficientes y sobre todo útiles para los colaboradores. Esta información se puede tomar como ejemplo para aplicarlo en las estrategias a desarrollar en este proyecto, logrando mejorar y solucionar los problemas existentes dentro de la empresa.

Según lo manifestado por los jefes de los departamentos de la empresa, otro factor que influye en la realización de este proyecto es la poca comunicación que existe entre

departamentos que posee la organización, ya que, por ser una empresa grande, con 319 colaboradores es difícil que todos se conozcan y que tengan un diálogo abierto causando varios conflictos cuando se trata de la realización de algún evento que involucre a toda la empresa.

Por último y a consecuencia de la comunicación ineficiente, se han ocasionado conflictos entre los colaboradores porque la información necesaria interna no ha llegado con claridad para completar los procesos internos, por lo que se podría asumir que el clima laboral y la satisfacción con la organización se han visto afectados.

1.6. Objetivos

1.6.1. General

Diseñar de un plan de comunicación organizacional interna en la Empresa Eléctrica Ambato Regional Centro Norte S.A.

1.6.2. Específicos

- Diagnosticar la situación en la que se encuentra la comunicación interna mediante herramientas específicas.
- Establecer las necesidades comunicativas de la Empresa.
- Elaborar los procesos que aporten a la solución de dichas necesidades.

CAPITULO II

Marco Teórico

2.1. Comunicación Organizacional

La Comunicación Organizacional se describe como un proceso de intercambio de información en donde se busca lograr un nexo entre la organización, su cliente interno (colaboradores) y su cliente externo (clientes).

Dentro de una organización los procesos comunicacionales están siempre presentes, dichos procesos comienzan en la transmisión de información que parte desde el emisor transportado por un canal hasta llegar al receptor, este tipo de información puede tener dos características que es verbal o no verbal. Es por esto que dentro de la empresa es fundamental su existencia para poder lograr los objetivos organizacionales.

El autor Almenara en su Libro “Comunicación interna en la empresa” toma el concepto de G.M.Golhaber en donde basa a la comunicación organizacional en tres principios para conceptualizar (Almenara, Romero, & Pèrez, 2005):

1. Ésta debe darse en un sistema complejo que se verá influenciado por el entorno en el que se desarrolla ya que tendrá gran influencia en él.
2. Se deberá componer de información la cual va a trasladarse a través de canales y que serán emitidos con un propósito.
3. Tiene relación a toda emoción, capacidad, nexo y conducta de la persona que los maneja.

Los trabajadores de una empresa buscan alinearse y pertenecer a los diferentes procesos y subprocesos para poder relacionarse con todo el personal, es ahí donde la comunicación organizacional influye y colabora para que dichos procesos se entrelacen entre sí y se obtiene

como resultado la solución de conflictos tanto internos como externos, alineándose a las principales metas que posee la empresa.

Mónica Flores en su libro *Comunicación Organizacional*, abordajes y perspectivas de análisis, comenta que esta ciencia se centra en 5 áreas (Flores, 2005) :

- Método.
- Análisis de canales comunicacionales.
- Clima de comunicación.
- Estudio de las redes.
- Observación de la comunicación entre jefes y colaboradores.

Con este análisis se abre paso a los componentes que posee la comunicación organizacional, abordando varios enfoques como son los canales comunicacionales, sus redes, sus flujos, entre otros, que son necesarios para que se pueda cumplir correctamente con este proceso, teniendo eficacia en la práctica diaria realizada por las personas que han sido seres comunicativos desde sus inicios.

En un análisis más profundo en la comparación de estos dos autores, se puede decir que están de acuerdo en la influencia que tiene la comunicación organizacional por el medio en el que se desempeña y la de sus componentes que inician con el emisor que tiene un mensaje o información, que pasa a través de un canal y posterior a esto llegar a su receptor que manejará la información recibida.

Por lo tanto, se puede conceptualizar a la comunicación organizacional como el proceso que transporta un conjunto de mensajes desde el emisor al receptor, buscando los canales para que pueda ser transmitido de la mejor manera posible, obteniendo como resultado la interrelación entre dos partes.

2.2. Funciones de la comunicación organizacional

La Comunicación organizacional posee tres funciones básicas las cuales son indispensables al momento de presentar deber y responsabilidades a los colaboradores de la organización, éstas se utilizan para direccionar y coordinar con las actividades internas y sacar un mejor provecho.

Gary Kreps (1996), en su libro “La comunicación en las Organizaciones”, presenta a tres funciones que se deben desempeñar para una buena comunicación organizacional:

- a) **Informativa:** Está directamente relacionada con la trasmisión y la recepción de los mensajes que son enviados a los diferentes colaboradores. Mediante la comunicación se trata de transmitir toda la información posible ya sea estos sentimientos emociones, hábitos, entre otros. En el transcurso de este proceso el emisor juega un papel fundamental ya que de él dependerá la claridad con la que emita la información al receptor para que este segundo participante pueda dar respuesta. Con este tipo de interacción lo que se busca es impulsar una adecuada cultura organizacional. (Kreps, 1996)
- b) **Afectivo-valorativa:** Toda información emitida posee una carga afectiva, en donde algunos van a necesitar una mayor carga emocional, ya que de esto dependerá la construcción de relaciones entre el emisor y el receptor. Es así como dependiendo de esto se puede dar un tipo de respuesta y la forma en cómo se interpreta el mensaje recibido para que se dé una de las partes importantes de la comunicación que es la interacción. (Kreps, 1996)
- c) **Reguladora:** En esta función cumple un papel de autoreguladora, permitiendo que esta capacidad infunda respeto por su forma de pensar y por la de los demás. Como tarea principal es dar espacios entre las conversaciones respetando tiempos de todos

los participantes. El talento de cada uno de los individuos que son parte de la empresa depende del poder en como manejen la comunicación dentro de la organizacional. (Kreps, 1996)

Es importante que la comunicación organizacional esté alineada dentro de la organización en base a sus tres funciones, para que pueda cumplir con los objetivos que se busca lograr dentro de la empresa. Tomando en cuenta que cada uno de sus colaboradores debe sentir que son importantes dentro de ella y que existe una buena relación entre todos los empleados.

2.3. Tipología de la Comunicación Organizacional

El autor Horacio Andrade 2005, en su libro Comunicación organizacional interna: Procesos, disciplina y técnica; distingue dos categorías, en donde depende del público a donde se va a dirigir la comunicación.

2.3.1. Comunicación externa

Se dirige a toda la información emitida por la organización, hacia la parte externa en donde se incluye a los clientes, proveedores, competencia directa, medios de comunicación, entre otros. Logrando así la mejora en las relaciones externas y vendiendo su imagen de la mejor manera tanto para promocionarse con sus servicios o productos como para ser conocida en el medio. (Andrade, 2005)

Según Marisa del Pozo Lite “la comunicación externa hace referencia a aquellos acontecimientos y políticas de comunicación en los que interactúa la organización y el entorno, (centrada especialmente la comunicación externa en la emisión de información desde la organización hasta el exterior)” (Del Pozo Lite, 1997, p51).

Este tipo de comunicación es la que se da con los entornos en los que se desarrolla la empresa, siendo de suma importancia la forma en cómo promociona los productos o servicios que brinda al exterior, ya que de esto dependerá del éxito o fracaso dentro del mercado.

En la comunicación organizacional externa no solo se los puede asociar a los clientes finales, proveedores, competencia o medios de comunicación si no también va muy de la mano a departamentos que conforman la misma empresa como pueden ser departamento de marketing, de relaciones públicas, comunicación corporativa, entre otros. En conjunto todos sus miembros deben cumplir funciones de comunicación externa para que se brinde una imagen positiva hacia el público externo.

Para que una empresa u organización logre posicionarse en el mercado busca centrar su objetivo al público externo en donde va a promocionar sus servicios o productos, es por esto que la comunicación externa usa también la transmisión y recepción de datos, pautas, imágenes referidas a la organización. Dependiendo el impacto que cause las diferentes estrategias de comunicación externa en el público se realizaran las siguientes tácticas para seguir alcanzando los nuevos objetivos de la empresa.

2.3.2. Comunicación interna

Es la agrupación de todas las actividades que se realizan dentro de la empresa para establecer relaciones entre sus clientes internos, en donde la organización se encarga de dar medios por los cuales los colaboradores se mantengan informados, y se obtiene como resultado la unión y la motivación para el desempeño de las distintas funciones que cumplen sus empleados que lógicamente están alineadas a las metas organizacionales planteadas con un análisis previo (Andrade, 2005).

Ésta comunicación se da entre las personas que forman parte de la empresa, permitiendo que los colaboradores se involucren dentro de los procesos internos de la

organización e integren a sus miembros sin importar su jerarquía. En la creación de una cultura organizacional es fundamental que se una los intereses tanto de los clientes internos como los intereses empresariales.

2.3.2.1. Rol de la comunicación interna

En la actualidad la comunicación organizacional ha ido tomando importancia con el paso del tiempo, al punto de ser utilizada como herramienta de gestión empresarial. Es por esto que la comunicación interna es un instrumento eficaz para manejar hábilmente una organización direccionándola a sus objetivos.

La comunicación interna va mucho de la mano con la cultura organizacional, uniendo intereses no solo empresariales sino además personales de cada uno de los colaboradores. La empresa siempre se verá en la necesidad de gestionar la información que circula dentro y fuera de ella, por esto el rol de la comunicación interna parte en la satisfacción de las necesidades de los empleados y la empresa, mantener relaciones interpersonales y el cumplimiento de la misión y visión empresarial.

Pozo Lite (1997), en su libro *Cultura empresarial y comunicación interna* describe las principales funciones y objetivos de la comunicación interna dentro de la empresa:

1. Investigar

Objetivo: Elaborar normas de escucha activa para mejorar el clima laboral, siendo este un factor para poder anticiparse a la difusión y también crear un clima dinámico con varias opciones. (Del Pozo Lite,1997)

2. Orientar

Objetivo: La capacidad de escuchar y sensibilizar sobre los distintos aspectos de la empresa son consideradas como herramientas de gestión empresarial dentro de la comunicación interna. (Del Pozo Lite,1997)

3. Informar

Objetivo: Tener normas de información tanto escritas, audiovisuales y orales para así responder a todas las necesidades informativas de los colaboradores. (Del Pozo Lite,1997)

4. Animar y Coordinar

Objetivo: Formar grupos con responsables para poder conocer fácilmente información en general o el estado del clima laboral. (Del Pozo Lite,1997)

5. Organizar campañas

Objetivo: en diferentes grupos de colaboradores trabajar con la misión de organizar campañas o reuniones de comunicación interna donde se toquen temas relevantes para la organización. (Del Pozo Lite, 1997)

6. Formar

Objetivo: Favorecer las capacidades de comunicación de todos los colaboradores y mejorar los procesos comunicativos que tienen establecidos dentro de la empresa. (Del Pozo Lite,1997)

2.4. Definición de comunicación interna

Para el autor Carlos Fernández Collado en su libro La Comunicación en las Organizaciones, manifiesta que:

“Comunicación Interna es el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales” (Collado, 2012, p32).

Según Franisca Morales la comunicación interna persigue tres puntos importantes:

- Informar a los clientes internos las decisiones tomadas para mejora de la compañía.

- Poder integrar a las personas que conforman la empresa para que se desenvuelvan en un buen clima laboral.
- Tomar medidas para que exista motivación y productividad (Morales, Dirección de comunicación empresarial. Comunicación interna, 2000).

Estos dos autores que conceptualizan a la comunicación interna coinciden que se busca integrar y motivar a los clientes internos, para el mantenimiento de buenas relaciones dentro de las actividades de trabajo y éstas alinearlas a los objetivos que procura obtener la empresa como respuesta al esfuerzo de todos.

2.5. Tipos de Comunicación Interna

Para los autores Enrique, Mandroñero, Morales y Soler en su libro “La Planificación de la Comunicación Empresarial” menciona dos tipos de comunicación interna útiles dentro de una organización.

Comunicación formal

“Conduce información de manera explícita a través de canales oficiales que brinda la organización” (Enrique, Mandroñero, Morales, & Soler, 2008, p43).

De igual forma estos autores mencionan que para la existencia de la formalidad en la empresa debe existir dos aspectos que son:

La organización funcional: En donde se fundamenta según la necesidad que se encuentra dentro de la empresa de analizar indistintamente las funciones que se realizan con el objetivo de lograr un óptimo funcionamiento organizacional.

La organización jerárquica: Donde se muestra líneas de autoridad, desde la alta dirección seguido de mandos medios y finalizando con los colaboradores que cumplen un rol menos protagonista.

En conclusión, podremos decir que la comunicación formal se da con el fin de transmitir mensajes oficiales y específicos de la organización, logrando conocer el estado real de la empresa, su funcionamiento y los objetivos que deben alcanzar basándose en su modelo jerárquico por medio de canales escritos u orales.

Comunicación informal

Los canales de comunicación informal son improvisados es decir que no hubo una planificación previa. Su existencia se da de las interacciones internas que se desarrollan entre los colaboradores de la empresa y simboliza una parte considerable de todo el proceso comunicativo que se presenta en las organizaciones (Enrique, Mandroñero, Morales, & Soler, 2008).

Se refiere a todo tipo de comunicación extraoficial, donde no es controlada ni planificada si no que se da de forma más espontánea a través de las relaciones interpersonales dentro de la empresa. La información que se trasmite en este tipo de comunicación no es oficial y por ende no requiere de un canal formal para poder ser transmitida. Su principal medio es el rumor y se da muchas veces por la falta de canales oficiales.

2.6. Flujos de la comunicación

Existen cuatro flujos que tiene la Comunicación Organizacional:

2.6.1. Comunicación descendente

Esta clase de comunicación fluye de un nivel de la organización hacia otro nivel inferior, es decir que parte de la parte jerárquica más alta como presidencia, gerencia, directivos, entre otros a los niveles inferiores que son empleados, obreros, entre otros (Robbins, 2009).

Este flujo de la comunicación es empleado con mayor frecuencia por los altos mandos para asignar metas, dar instrucciones de trabajo o informar sobre las políticas y

procedimientos o a su vez resaltar problemas que necesitan solucionarse. Muchas veces es utilizada también para dar una retroalimentación en cuanto al desempeño de los colaboradores donde se busca motivar al personal.

2.6.2. Comunicación ascendente

En este caso es de manera contraria a lo referido en el numeral anterior, la comunicación fluye hacia el nivel superior (Robbins, 2009).

Es utilizada para proporcionar una retroalimentación a los cargos altos, informar a su vez sobre el progreso de las funciones y el direccionamiento que éstas tienen a los objetivos organizacionales y dar a conocimiento de los superiores problemas actuales.

A su vez se busca mantener informado a los jefes sobre la satisfacción en la que el colaborador interno se encuentra con su puesto de trabajo, relaciones con sus compañeros y la organización general de la empresa. Mucho de los métodos utilizados para que exista esta comunicación dado que los gerentes muchas veces se encuentran abrumados con la responsabilidad que llevan, se realizan reuniones por área donde el jefe analiza y pregunta a su personal sobre todos los aspectos mencionados anteriormente.

2.6.3. Comunicación Horizontal

También conocida como comunicación lateral, está relacionada con el trabajo en grupos o equipos, en términos empresariales nos referimos a el personal de una misma área o departamento. Se desarrolla en los integrantes de un mismo equipo de trabajo con el objetivo de dar respuestas inmediatas a diferentes situaciones, sin influencia de la división jerárquica (Robbins, 2009).

Este tipo de comunicación es atractiva por su manejo ya que no existe una división jerárquica marcada y se da apertura a los colaboradores para que sean responsables de ellos

mismos y de las actividades que tienen como responsabilidad, con esto no es necesario que sus supervisores estén pendientes del cumplimiento de las funciones de cada cargo que posee la organización.

2.6.4. Comunicación diagonal

Existe un cuarto flujo de comunicacional reconocido por este autor, este cuarto ítem trata de aquella que se da en una organización por el contacto entre colaboradores de un nivel diferente ya sea este superior o inferior. La dirección que toma este tipo de comunicación es indistinta como consecuencia genera respuestas inmediatas, soluciones a conflictos internos y rompe esquemas por la existencia de niveles jerárquicos de la empresa (Gordón, 2000).

Este tipo de comunicación es la más eficaz en la actualidad ya que nos brinda un mejor panorama de las funciones que se cumplen en la organización, da respuestas rápidas a las necesidades que se vayan presentando y de igual forma brinda soluciones inmediatas. Con este tipo de comunicación se logra romper las barreras que imponen la jerarquización en la empresa.

2.7. Redes de la comunicación organizacional

Para (Castillo,2010) las redes de la comunicación son canales por donde fluye la información importante, éstos pueden ser formal cuando han sido definida y delegados por autoridades nombradas por la misma organización o informal cuando se basa en la interacción de grupos o elección de equipos.

Son importantes ya que su objetivo es transmitir y centralizar la información, a través de la jerarquía dentro de la organización, estos se basan en el poder y control que tienen los diferentes cargos dentro de la empresa, que se ve también influenciado por la experiencia que se tiene sobre los diferentes grupos que la conforman, con esto es mucho más fácil

direccionar la empresa a las metas planteadas desde un inicio a través del uso de los medios para una mejor comunicación.

Para (Castillo, 2010) en la comunicación interna, se identifican las siguientes redes:

- Cadena: El movimiento en este tipo de red parte desde un líder para continuar a los subalternos. Este tipo de red es rígida y se caracteriza por no tener desviaciones en el cambio de información.

- Rueda o estrella: Se la denomina así ya que parte de un punto que sería el jefe o supervisora, con cuatro puntos que vendría a ser sus 4 colaboradores. Esta clase de red pone su apoyo en un líder (conducto central), que es el encargado de comunicar o pasar la información al resto del equipo.

- Red en Y: Ésta es descrita como la red en donde un colaborador de la organización es el encargado de pasar o transmitir la información hacia dos colaboradores más. Este tipo de red se caracteriza por la poca eficiencia y rapidez con la que maneja la información ya que su transmisión es lenta y de corto alcance.

- Círculo: Esta red representa la comunicación que tienen los empleados con sus iguales o con personas que pertenecen a su mismo departamento o área. Existen una completa influencia de la información que se maneja por todos los integrantes que componen el equipo de trabajo.

- Canales múltiples: Se la considerada como la red con mayor utilidad en cuanto a la comunicación, además es la más utilizada en las organizaciones para intercambiar información, esto se debe a que el mensaje fluye por todas partes al momento de ser emitido ya que no existe un canal específico por donde deba ir, al contrario la interacción se da con pares, jefes, directivos o subalternos, con esto no solo se logra el intercambio de información si no también se incrementa la satisfacción por lo que todos forman parte de la comunicación.

2.8. Canales de comunicación

Toda red de comunicación utiliza varios canales para poder distribuir y emitir de forma correcta la información dentro de la empresa de manera adecuada y efectiva, es por esto que existen dos tipos de canales: los que contribuyen a la transmisión de información internamente (canales de comunicación internos) y los que transmiten fuera de ella (canales de comunicación externos) (Robbins, 2009).

Como canales internos tenemos:

- a) *Memo.* - Es un escrito, en donde se intercambia información entre los diferentes departamentos para informar alguna indicación, aviso, llamada de atención, entre otros. La cual da a conocer información oficial.
- b) *Reglamentos.* - Es un conjunto de normas, reglas, leyes o políticas internas o externas que limitan ciertos comportamientos dentro de la organización.
- c) *Diario mural.* - Se ubica la información más relevante de forma concisa que se quiere dar a conocer a los colaboradores, este tipo de comunicado se lo ubica en lugares visibles y de fácil acceso para los colaboradores internos.
- d) *Comunicado verbal.* - Este tipo de comunicación es directo es decir se da cara a cara, con cualquier tipo de colaboradores sin importar la división jerárquica.
- e) *Reuniones.* - Acto donde se une a dos o más personas para discutir temas relevantes para la organización.
- f) *Afiche.* - Posee información sintetizada para comunicar algo en forma rápida y llamativa (Robbins, 2009).

Dentro de los canales externos tenemos varias opciones como son;

- a) *Afiche.* - De igual forma se lo utiliza para informar de manera rápida y llamativa sintetizando la información que se quiere dar.
- b) *Volante.* – La información que posee es muy breve y busca llamar la atención de las personas que pueden ser clientes objetivos de la empresa.
- c) *Invitaciones.* – La información que aquí va es el tema de la invitación, hora, lugar, y fecha. Se busca informar sobre actividades o eventos que requieren de la asistencia (Robbins, 2009).

En cuanto a la comunicación en general todos los colaboradores cumplen un papel muy importante dentro de la empresa ya que ayudan a difundir la información tanto internamente como externamente; es así como se puede mantener unificado todo tipo de datos que tengan que ver con la organización y éstos estén al alcance de sus colaboradores, proveedores, clientes y competencia, permitiendo que el mensaje llegue claro a toda persona que sea emisor o receptor.

2.9. Importancia de la comunicación en las organizaciones

Dentro de cualquier tipo de trabajo la comunicación juega un papel importante para que éste pueda lograr los resultados que se haya planteado desde un inicio, permitiendo a su vez un ambiente laboral estable. Impulsa a la participación, la unión y el entendimiento para así lograr una cultura organizacional fuerte.

Bonilla en su libro *La Comunicación, función básica de las relaciones públicas*, menciona que: La comunicación favorece en la coordinación de funciones entre los colaboradores que participan en las mismas y hace posible el poder alcanzar los objetivos fijados por la empresa (Bonilla, 1998). A partir de pensamiento se puede establecer que una comunicación excelente transporta a la organización a llegar a los objetivos, sin pérdida de tiempo en cuanto a retrasos o ineficiencia en los procesos.

La comunicación organizacional dentro de las empresas es uno de los componentes más significativos para el buen desarrollo organizacional, ya que busca comprender las necesidades de distintos públicos objetivos tanto internos como externos valiéndose de los canales de comunicación que nos brinda la organización y brinda soluciones rápidas a los problemas que se pueden presentar.

Una empresa no alcanzaría su desenvolvimiento organizacional sin espléndidos procesos de comunicación, al contrario, si sus procesos están bien planteados y existe una cultura organizacional en cuanto a la buena comunicación tanto interna como externa se permitirá el alcance de los objetivos, aumento de productividad y la generación de resultados que se debe alcanzar. Una vez obtenido este tipo de resultados se obtendrá beneficios indirectos, pero de suma importancia para el funcionamiento de la empresa como son la motivación de los empleados y el fortalecimiento de la identidad corporativa reflejados dentro y fuera de ella.

2.10. Plan de Comunicación

Es importante conocer el concepto, Antonio Petit (2005) define al plan de comunicación como “el programa de trabajo, en materia de relaciones con el conjunto de la sociedad o con alguno de sus segmentos, que de manera sistematizada trata de alcanzar unos objetivos predeterminados, mediante una metodología y unos medios ajustados a la propia realidad de su protagonista y desarrollo de acuerdo con las tecnologías de comunicación (Petit, 2005).

Un plan de comunicación es el paso a seguir para poder mejorar o reajustar algo en cuanto a la comunicación de la empresa. Éste puede ser o no exitoso según la preparación y

la logística en la cual se vaya a desarrollar, tomando en cuenta también a los responsables que van a hacer que este plan funcione.

El plan de comunicación debe tener ya establecidas previamente las estrategias y tácticas a realizar, y lo que hace dicho plan es involucrar los diferentes recursos, herramientas, cronogramas, lenguaje y por supuesto el presupuesto con el que va a ser posible el cumplimiento en donde se establezcan objetivos, estrategias y acciones.

2.11. Estrategias de Comunicación

En cada una de las funciones o actividades que se realiza dentro de una organización, se busca aplicar métodos para poder obtener lo que queremos y necesitamos dentro de la empresa, siempre estos alineados a los objetivos principales. Vamos poco a poco realizando acciones planificadas y bien pensadas que son encaminadas a un fin, a esto se lo denomina estrategia. Las estrategias se componen por actividades y herramientas que se emplean con coherencia, coordinación y se alinean a la mejora de diferentes ámbitos dentro de la empresa, con la ayuda de sus integrantes y la cooperación y aceptación de sus directivos.

Francisca Morales en su libro “La planificación de la comunicación empresarial” define a las estrategias como la configuración de un sistema de actividades singular que posiciona a la organización en un sector para lograr rentabilidad. Nace para conseguir objetivos a cortos, mediano y largo plazo (Morales, 2008).

a.- Estrategias a largo plazo: Son planteamientos generales que a posterior se convierten en guías de procesos que cuentan con una visión general del objetivo al que se quiere llegar y los resultados que se deben obtener. Su plazo para la realización del mismo es de uno a dos años.

b.- Estrategias a mediano plazo: Son acciones que pueden llegar a realizar en meses, son más específicas y actúan sobre entornos definidos.

c.- Estrategias a corto plazo: Su ejecución es de manera inmediata, va alineadas dentro de la realidad y el contexto en el que se desenvuelve la empresa. Sus resultados se dan en semanas y no requieren de un plan muy elaborado.

En conclusión, las estrategias comunicacionales terminaran por definir al fin al que se quiere llegar en cuanto a la comunicación dentro de una empresa a través de la logística con la que se maneje los tres tipos de estrategias, corto, mediano y largo plazo.

CAPITULO III

Marco Metodológico

3.1. Metodología

- Selección del tema

Al momento de reunirse con los representantes de la empresa, se tuvo una conversación en donde se buscaba un tema para la realización de la disertación donde la empresa y la investigadora obtengan beneficios de ello. Es así como surge el tema de la comunicación organizacional interna donde ya hubo algunos problemas por la falta de comunicación dentro de la organización.

Posterior a esta reunión se pudo contactar con la comunicadora organizacional, que indicó a manera detallada los inconvenientes existentes que se han ido dando a través de los años en cuanto a las falencias de la comunicación organizacional. Entre estos problemas se manifestaron la comunicación ineficiente entre los departamentos por estos situados en diferentes localidades, la necesidad de nuevos y eficientes canales de comunicación y problemas entre colaboradores por no estar completamente informados sobre actividades dentro de la empresa.

- Recolección de datos

Para poder identificar específicamente los problemas de comunicación organizacional interna se determinó los factores que son importantes dentro de la comunicación para poder tener indicadores que determinen el estado actual de la comunicación interna. En relación a esto se determinaron 6 factores a evaluar con diferentes indicadores que en total fueron 18 preguntas a encuestas que nos permitieron conocer numéricamente el estado de cada factor, así como también se formuló preguntas mucho más específicas para las entrevistas con los

jefes de los departamentos. Estas dos técnicas aplicadas fueron diseñadas por la investigadora ya que se buscó realizar métodos que se aplicables a la realidad de la empresa.

- Organización de los datos

Una vez obtenido los cuestionarios llenos por los 319 colaboradores se realizó una tabla en Excel que nos permitió cuantificar y sacar porcentajes de las 18 preguntas a nivel de global es decir de toda la empresa y en cuanto a las entrevistas se realizó un cuadro con las respuestas expuestas por los jefes de los departamentos.

- Análisis e interpretación de datos

En cuanto a la encuestas cuando se obtuvo las cifras totales se procedió a plasmar los resultados finales en los gráficos y las descripciones de cada gráfico en relación a la teoría y realidad de la empresa. En las entrevistas se procedió a realizar un resumen del cuadro de igual forma haciendo relación a la teoría y realidad de la empresa.

3.2. Instrumentos

Técnica	Instrumentos
Encuesta	Encuesta a los colaboradores Comunicación Organizacional.
Entrevista	Entrevista de Comunicación Organizacional a jefes.

Encuesta a los colaboradores:

Para la realización de diagnostico en cuanto a los colaboradores se aplicó una encuesta (Anexo 1.1). Los indicadores a medir son basados en el marco teórico que incluye a todos procesos que hacen comunicación excelente en una empresa y estos fueron:

Factores con sus indicadores a medir

1. Conocimiento de la organización

- Conozco las metas de la organización.
- Conozco la visión de la organización.

- c) Conozco la misión de la organización.
- d) Conozco los valores de la organización.

2. Conocimiento de funciones y trabajo

- a) Tengo claramente definidas las funciones de mi puesto de trabajo.
- b) Conozco las funciones de mis compañeros de área.
- c) Conozco las funciones de mi jefe directo.
- d) Mis compañeros y yo conocemos quien es nuestro jefe directo.

3. Canales de comunicación

- a) En mi área de trabajo contamos con medios adecuados para proporcionar ideas, sugerencias y propuestas
- b) Me parece que la forma de comunicación a través de mail es efectiva.
- c) La información que recibo siempre es a través de canales oficiales.
- d) Conozco las opciones de canales comunicacionales que tengo dentro de la empresa.

4. Proceso de comunicación

- a) La distribución de mi área de trabajo contribuye al flujo de información.
- b) La información que existe en mi área de trabajo facilita al cumplimiento de mis funciones.
- c) Recibo la información que requiero para mi trabajo.

5. Tipos de Comunicación

- 6. La comunicación que manejo con mi jefe es directa.

7. Cliente interno – Cliente externo

- a) Conozco quien es nuestro cliente final.
- b) Conozco los canales que se utilizan para transmitir información a los clientes.

Entrevista a los Jefes de Departamentos

Los factores a indagar fueron

- Status de la comunicación en la empresa
- Comunicación Jefes a colaboradores
- Comunicación de colaboradores a jefes
- Canales de comunicación
- Conocimiento de la organización

3.3.Población

Estas técnicas fueron aplicadas a los 319 colaboradores de la empresa en el caso de las encuestas y en cuanto a las entrevistas se hicieron a 5 jefes de los departamentos de Recursos Humanos, Comercial, Comunicación, Técnico y Financiero.

3.4.Resultados

Encuesta a colaboradores.

Para poder sacar las conclusiones parciales de los indicadores de las encuestas aplicadas a los colaboradres se tabuló cada una de las preguntas y se concluyó lo siguiente.

1.- Conocimiento de la organización

El conocimiento del Plan Estrategico dentro de la empresa está claro para la mayoría de los colaboradores con un 70,6%, sin embargo existe un porcentaje bajo que no lo conoce, esto puede deberse muchas veces a una mala induccion o la poca atencion de los colaboradores. Por esto es importante realizar una socialización para aclarar las dudas o difundir por medios mas adecuados la planificación estrategica que posee la empresa.

2.- Conocimiento de funciones y trabajo

Las tareas a desempeñar dentro de cada puesto de trabajo están claras para la mayoría de personas con un 62,36%, sin embargo un porcentaje menor tiene dudas o no tiene totalmente claro sus funciones. Por esta razón es importante socializar dentro de cada departamento las funciones que cumple cada uno de los colaboradores para que se pueda direccionar al alcance de los objetivos.

3.- Canales de comunicación

En las encuestas se refleja que muchos de los colaboradores no están de acuerdo con la efectividad de algunos canales de comunicación específicamente los correos electrónicos; no tienen claro los tipos de opciones que existen de canales de comunicación para su uso y no poseen muchos medios para expresar sus ideas o sugerencias. Se ve reflajado que el porcentaje positivo es solo de 23,56% es por esto importante mejorar los canales de comunicación que existen e implementar nuevas opciones que sean efectivas para mejorar el desempeño dentro de la empresa.

4.- Proceso de comunicación

Con un 43, 74% de las encuesta aplicas estan de acuerdo en este indicador, pero el problema aquí radica en la distribución física del área de trabajo por lo que dificulta mucho el flujo de la información. Muchos de los departamentos se encuentran distribuidos en diferentes zonas. Para esto es importante implementar canales que permitan el flujo de la información a pesar de la distribucion física.

5.- Tipo de Comunicación

En cuanto a la comunicación directa con los jefes, existe un porcentaje mayoritario con el 73,44% en respuesta positiva, el porcentaje negativo se puede atribuir por la misma distribución de los departamentos.

6.- Cliente interno – Cliente externo

La mayoría de los colaboradores expusieron una respuesta positiva en este indicador con el 70,9%, solo un porcentaje minoritario expuso su poco conocimiento. Esto puede deberse a la poca atención que se da a los medios que utiliza la empresa para su publicidad o por poco conocimiento. Sin embargo, se puede dar como opción la socialización donde se exponga todos los medios que utiliza la empresa para hacerse conocer.

1. Conozco las metas de la organización

Gráfico 1: Metas de la organización.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente de acuerdo	228	71,5	71,5
	De acuerdo	86	27,0	98,4
	En desacuerdo	5	1,6	100,0
	Total	319	100,0	



Calvache, 2017.

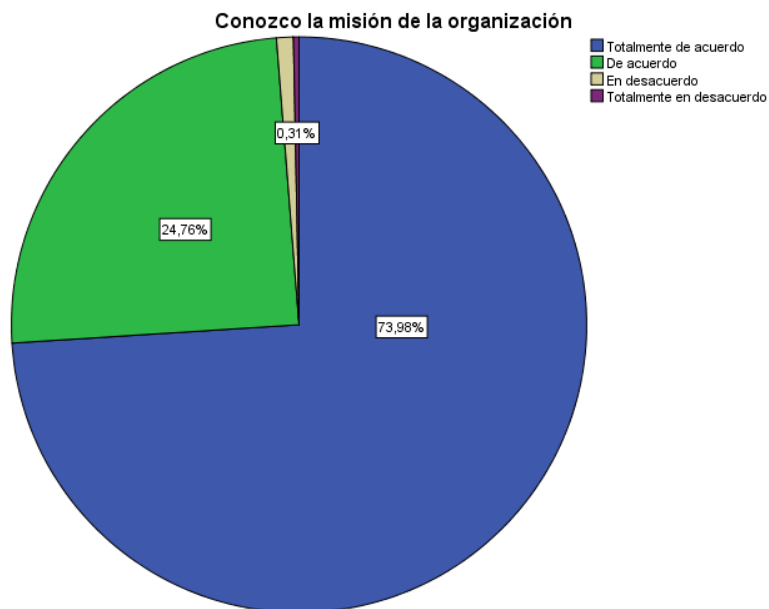
Análisis e interpretación:

De acuerdo a los resultados obtenidos dentro de las encuestas se observa que las metas de la organización son conocidas por la mayoría de colaboradores dentro de la organización, a pesar de que existe un porcentaje súper bajo con 5 personas que no tienen un completo conocimiento de los mismos, se podría atribuir al tiempo en el que laboran dentro de la empresa o una mala inducción a la organización.

2. Conozco la misión de la organización

Gráfico 2: Misión de la organización.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente de acuerdo	236	74,0	74,0
	De acuerdo	79	24,8	98,7
	En desacuerdo	3	,9	99,7
	Totalmente en desacuerdo	1	,3	100,0
	Total	319	100,0	



Calvache, 2017.

Análisis e interpretación:

Los resultados negativos obtenidos en cuanto a la misión por parte de los encuestados, es un factor de la planificación estratégica que no debe preocupar ya que ese 1,20% que desconoce sobre este tema puede deberse a la poca antigüedad dentro de la organización,

3. Conozco la visión de la organización

Gráfico 3: Visión de la organización.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente de acuerdo	227	71,2	71,4
	De acuerdo	86	27,0	98,4
	En desacuerdo	5	1,6	100,0
	Totalmente en desacuerdo	1	,3	100,0
Total		319	100,0	



Calvache, 2017.

Análisis e interpretación:

En cuanto a esta pregunta es raro que exista una diferencia en los resultados comparando con la misión ya que por lo general en cuanto a planificación estratégica la misión y visión están unidas. A pesar de esta pequeña diferencia los resultados que afloran no son preocupantes ya que de igual manera el 1,9% es negativo es decir solo 6 personas y esto se puede deber a la antigüedad de trabajo dentro de la empresa o una mala inducción.

4. Conozco los valores de la organización

Gráfico 4: Valores de la organización.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente de acuerdo	210	65,8	67,1
	De acuerdo	95	29,8	97,4
	En desacuerdo	8	2,5	100,0
	Total en desacuerdo	6	1,9	98,1
Total		319	100,0	



Calvache, 2017.

Análisis e interpretación:

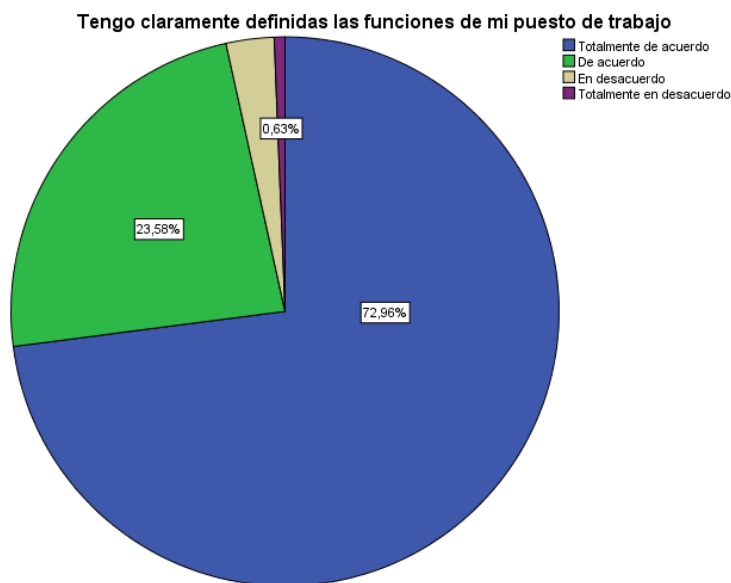
El conocimiento de los valores tiene la misma tendencia respecto a las preguntas anteriores, destacando que en comparación a las preguntas anteriores es un poco más alto con un 4,4% en respuesta negativa, que aun así no se le da mayor importancia por deberse a problemas que se pueden dar solución con una socialización.

El plan estratégico de una empresa lo conforman las metas, misión, visión y valores. El cual necesita de una participación activa de los actores organizacionales (colaboradores), tener su información actualizada, ajo un constante monitoreo y se haga de la empresa un ente proactivo a sabiendas de todos lo que lo conforman. (Serna, 1994)

5. Tengo claramente definidas las funciones de mi puesto de trabajo

Gráfico 5: Claridad en las funciones del puesto de trabajo.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente de acuerdo	232	72,7	73,0
	De acuerdo	75	23,5	96,5
	En desacuerdo	9	2,8	99,4
	Totalmente en desacuerdo	3	,9	100,0
Total		319	100,0	



Calvache, 2017.

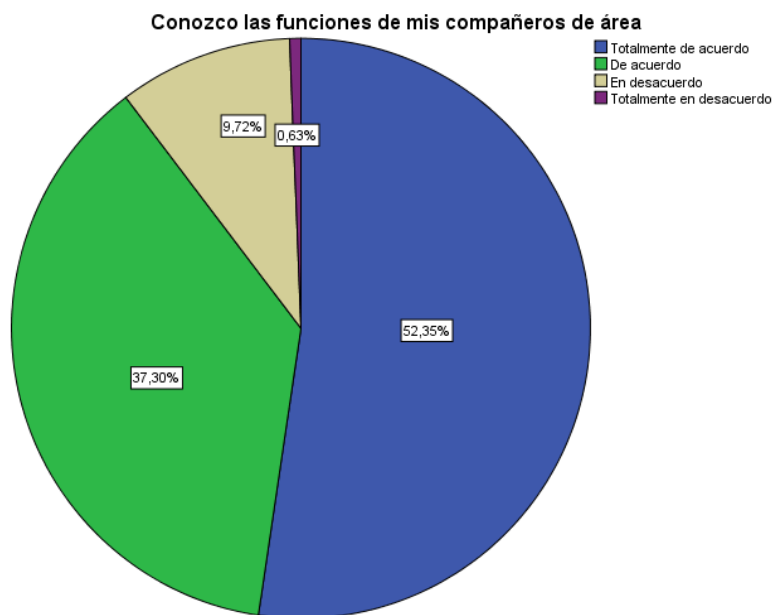
Análisis e interpretación:

En cuanto al conocimiento de las funciones el problema es menor, ya que 12 colaboradores de 319 no tienen claras sus funciones. A pesar de que es poco el porcentaje de los colaboradores que dan respuestas negativas a esta pregunta, hay que dar una solución, porque cada uno debe tener claro las tareas dentro de su puesto de trabajo para que exista un buen desempeño y se logre alcanzar los objetivos. A estos 12 colaboradores es importante identificarlos para solucionar este tema.

6. Conozco las funciones de mis compañeros de área

Gráfico 6: Conocimiento de las funciones de los compañeros de área.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente de acuerdo	167	52,4	52,4
	De acuerdo	119	37,3	89,7
	En desacuerdo	31	9,7	99,4
	Totalmente en desacuerdo	2	,6	100,0
	Total	319	100,0	



Calvache, 2017.

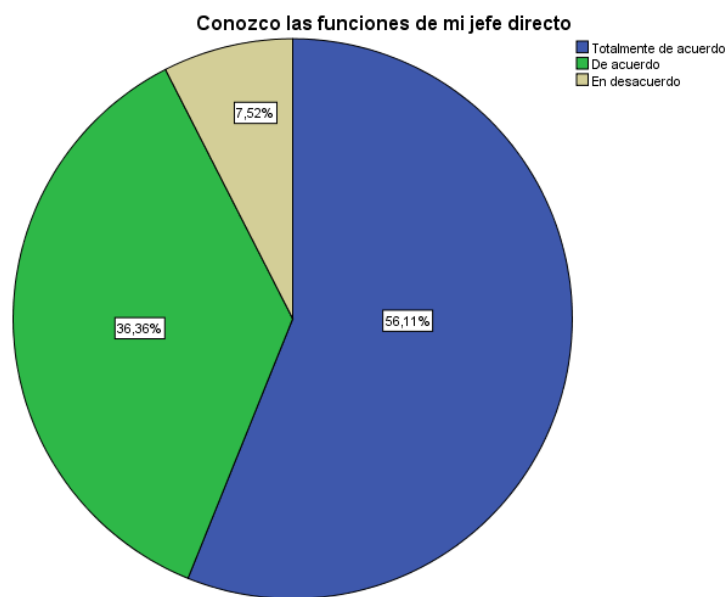
Análisis e interpretación:

En cuanto a conocimiento de las funciones de los compañeros de área, sale a flote que 33 empleados no lo tienen claro. Debe ser porque cada uno desempeña diferentes tareas para llegar a un solo objetivo, pero sí puede tener consecuencia en el caso de una evaluación de desempeño al no conocer sobre las funciones del otro.

7. Conozco las funciones de mi jefe directo

Gráfico 7: Conocimiento de las funciones del jefe directo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente de acuerdo	179	56,1	56,1
	De acuerdo	116	36,4	92,5
	En desacuerdo	24	7,5	100,0
	Total	319	100,0	



Calvache, 2017.

Análisis e interpretación:

De acuerdo a los resultados obtenidos en esta pregunta, se determina que 24 personas no conocen las funciones de su jefe directo, pero puede ser por la estructura física en las que el personal se desempeña ya que existen colaboradores tanto en la parte rural como en la parte urbana que pertenecen a un mismo departamento.

8. Mis compañeros y yo conocemos quien es nuestro jefe directo

Gráfico 8: Conocimiento de quien es el jefe directo.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente de acuerdo	218	68,3	68,6
	De acuerdo	83	26,0	94,7
	En desacuerdo	14	4,4	99,1
	Totalmente en desacuerdo	4	1,3	100,0
Total		319	100,0	



Calvache, 2017.

Análisis e interpretación:

De acuerdo a los resultados obtenidos en esta pregunta 18 personas han manifestado resultados negativos en cuanto al conocimiento de quién es su jefe, esto se puede atribuir de igual manera que la pregunta anterior, es decir a la distribución física en la que se encuentran las áreas dentro de la empresa.

Koontz y Weihrich en su libro Administración una Perspectiva Global defina a la organización como el conjunto de actividades (Funciones) que son necesarias para alcanzar un objetivo que tiene una secuencia y son asignados a grupos de personas o personas individuales las cuales se delegan, se coordina y se plantean dentro de una estructura

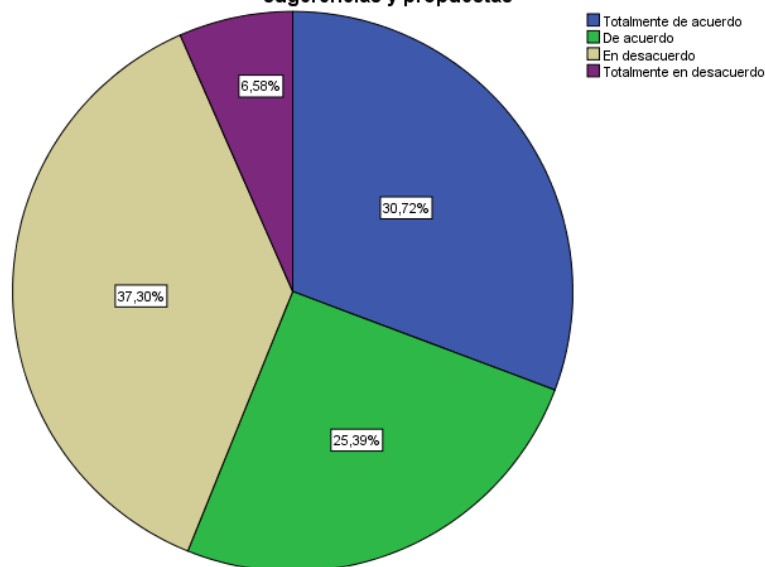
organizacional, donde cada uno debe conocer a profundidad las actividades que va a desempeñar y tener un conocimiento de las funciones de los otros para que tenga secuencia su trabajo dentro de la empresa. (Koontz & Weihrich, 1999)

9. En mi área de trabajo contamos con medios adecuados para proporcionar ideas, sugerencias y propuestas

Gráfico 9: Medios para proporcional ideas, sugerencias y propuestas.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente de acuerdo	98	30,7	30,7
	De acuerdo	81	25,4	56,1
	En desacuerdo	119	37,3	93,4
	Totalmente en desacuerdo	21	6,6	100,0
	Total	319	100,0	

En mi área de trabajo contamos con medios adecuados para proporcionar ideas, sugerencias y propuestas



Calvache, 2017.

Análisis e interpretación:

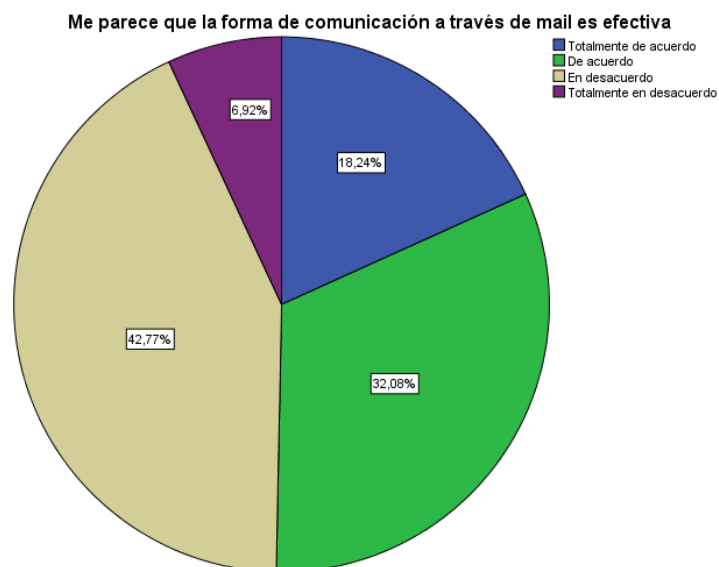
Aunque la respuesta negativa no es la mayoría, existe una clara advertencia de la necesidad de crear mayores y mejores canales de comunicación, que permitan a los

colaboradores acceder a herramientas en donde emitir u opinar sobre sus necesidades o sugerencias.

10.Me parece que la forma de comunicación a través de mail es efectiva

Gráfico 10: Efectividad de la comunicación del correo electrónico.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente de acuerdo	58	18,2	18,2
	De acuerdo	102	32,0	50,3
	En desacuerdo	136	42,6	93,1
	Totalmente en desacuerdo	23	7,2	100,0
Total		319	100,0	



Calvache, 2017.

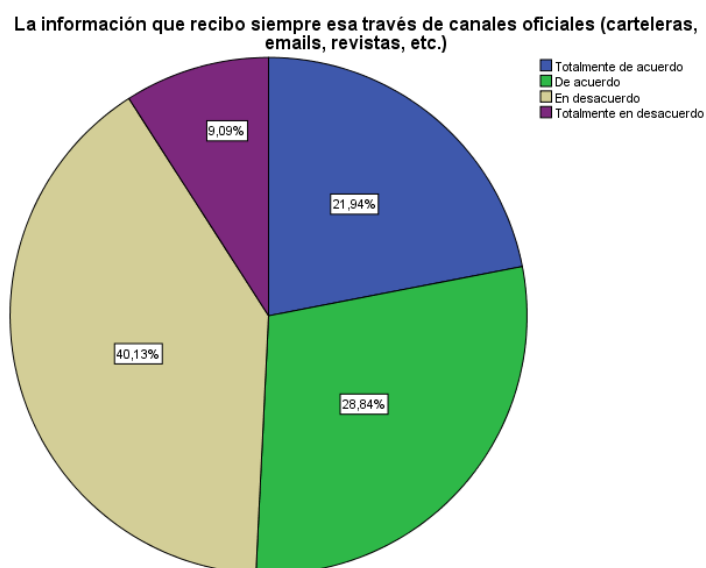
Análisis e interpretación:

En cuanto a los resultados de esta pregunta se puede ver que existe casi un empate en las respuestas negativas como positivas. Esto tiene que ver con la distribución en lo referente a su lugar de trabajo y que hay un considerable porcentaje de personas en el campo y su acceso al mail es limitado.

11.La información que recibo siempre es través de canales oficiales (carteleras, emails, revistas u otros)

Gráfico 11: Recepción de información a través de canales oficiales.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido Totalmente de acuerdo	70	21,9	21,9
De acuerdo	92	28,8	50,8
En desacuerdo	128	40,1	90,9
Totalmente en desacuerdo	29	9,1	100,0
Total	319	100,0	



Calvache, 2017.

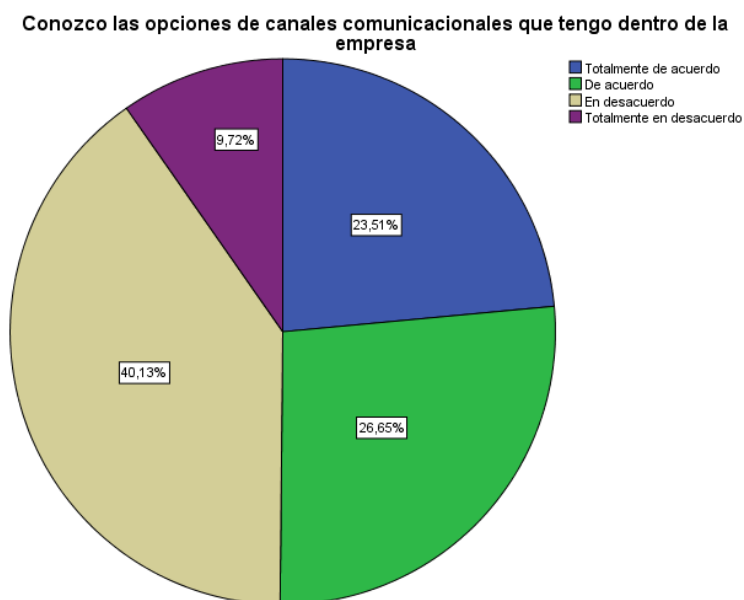
Análisis e interpretación:

Se ve con claridad que tanto los canales oficiales como los no oficiales son igualmente utilizados, a pesar de esto es importante reforzar en aspectos que no requieran constancia pero que sean igual de útiles en el flujo de la información.

12. Conozco las opciones de canales comunicacionales que tengo dentro de la empresa

Gráfico 12: Conocimiento de canales comunicacionales internos.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente de acuerdo	75	23,5	23,5
	De acuerdo	85	26,6	50,2
	En desacuerdo	128	40,1	90,3
	Totalmente en desacuerdo	31	9,7	100,0
	Total	319	100,0	



Calvache, 2017.

Análisis e interpretación:

Los resultados encontrados en esta pregunta son lógicos ya que si no se conoce las opciones de canales no se van a utilizar. Es por esto importante dar conocimiento de los canales existentes e implementar otros que sirvan para el flujo de información.

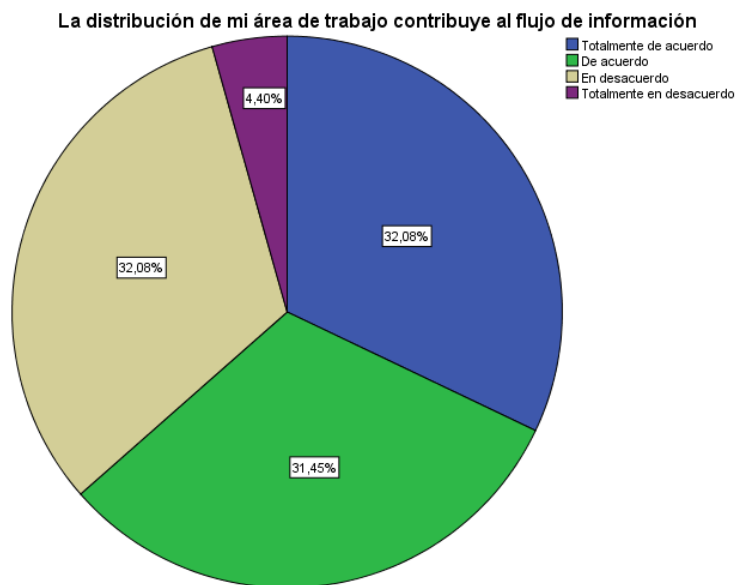
Los canales comunicacionales ayudan enormemente al flujo de la información, para que esto exista la organización debe brindar varias opciones en donde sus colaboradores los

utilicen y así transmitir y emitir de mejor manera la información que manejan internamente.
(Robbins, 2009)

13. La distribución de mi área de trabajo contribuye al flujo de información

Gráfico 13: La distribución física para la contribución del flujo de información.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente de acuerdo	102	32,0	32,1
	De acuerdo	100	31,3	63,5
	En desacuerdo	102	32,0	95,6
	Totalmente en desacuerdo	15	4,9	100,0
Total		319	100,0	



Calvache, 2017.

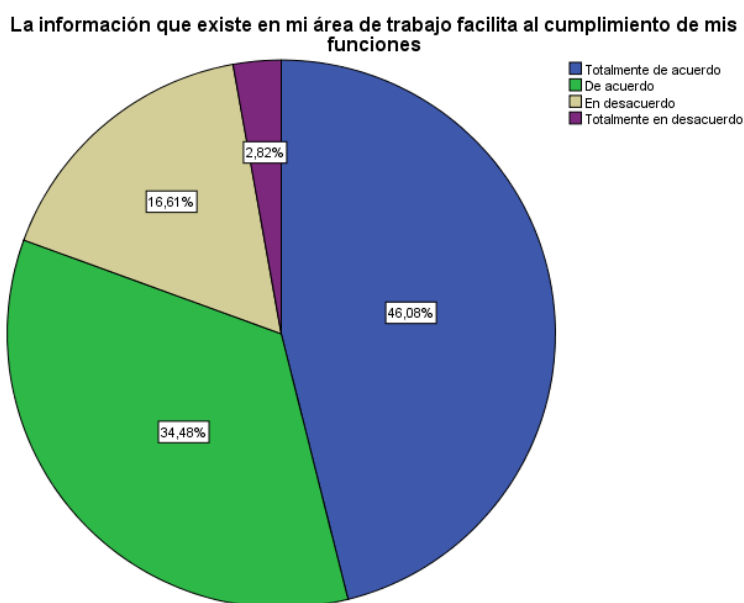
Análisis e interpretación:

En esta pregunta hubiera sido bueno poder diferenciar las encuestas entre de la parte rural y urbana ya que esto podría aclarar el origen de las respuestas negativas a pesar de esto, se puede atribuir a la distribución física en las que muchos departamentos se encuentran distribuidos o divididos.

14. La información que existe en mi área de trabajo facilita al cumplimiento de mis funciones

Gráfico 14: Existencia de información para facilitar el cumplimiento de funciones.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente de acuerdo	147	46,1	46,1
	De acuerdo	110	34,5	80,6
	En desacuerdo	53	16,6	97,2
	Totalmente en desacuerdo	9	2,8	100,0
	Total	319	100,0	



Calvache, 2017.

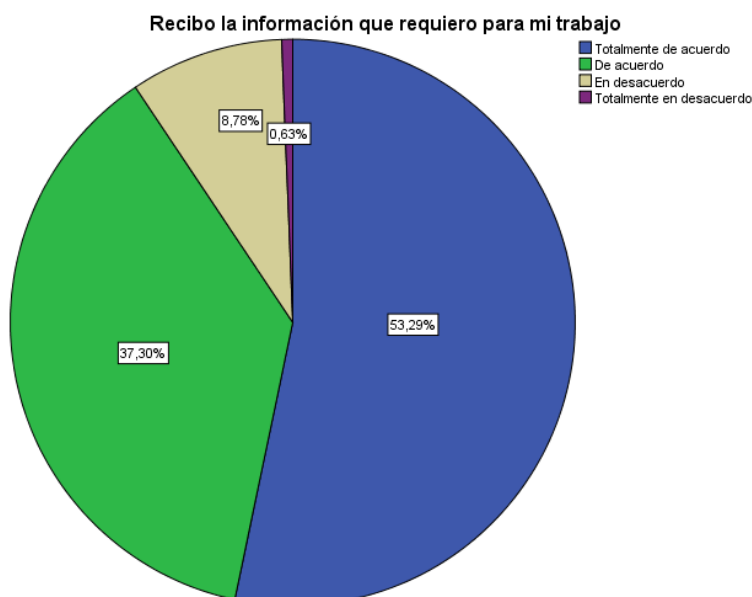
Análisis e interpretación:

Con un porcentaje de 19,4 tomando en cuenta que son 62 personas en un total de 319, la respuesta negativa tanto en desacuerdo como en totalmente desacuerdo se puede deber de igual forma a la distribución física de los departamentos y al poco conocimiento de los canales comunicacionales. Se puede solucionar haciendo una socialización a los colaboradores en cuanto a la existencia de información en el trabajo y de las herramientas.

15. Recibo la información que requiero para mi trabajo

Gráfico 15: Recepción de la información para el trabajo.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente de acuerdo	170	53,3	53,3
	De acuerdo	119	37,3	90,6
	En desacuerdo	28	8,8	99,4
	Totalmente en desacuerdo	2	,6	100,0
	Total	319	100,0	



Calvache, 2017.

Análisis e interpretación:

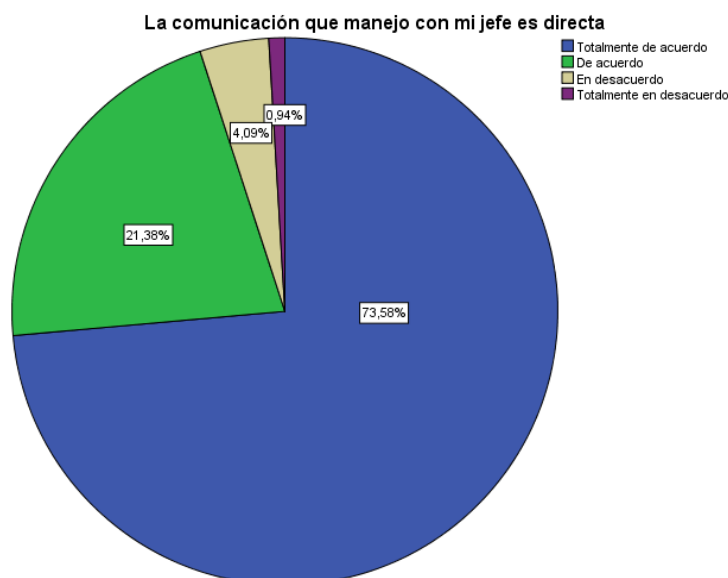
Los 30 colaboradores que tienen una respuesta negativa a esta pregunta se la puede vincular a la pregunta de la encuesta número 5 donde se indaga si se tiene claro las funciones que tiene que desempeñar cada colaborador, aunque no es el mismo porcentaje de respuesta negativa siendo 12 personas se lo puede asociar.

Joan Costa nos menciona que la comunicación organizacional lo conforman varios elementos la historia de la empresa, su estructura, las relaciones jerárquicas y su imagen interna como externa. Estos factores influyen en la interpretación que de la organización hace el personal de la empresa y la creación de una imagen interna. (Costa, 2013)

16. La comunicación que manejo con mi jefe es directa.

Gráfico 16: Comunicación directa con jefes.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente de acuerdo	234	73,4	73,6
	De acuerdo	68	21,3	95,0
	En desacuerdo	13	4,0	99,1
	Totalmente en desacuerdo	4	1,3	100,0
Total		319	100,0	



Calvache, 2017.

Análisis e interpretación:

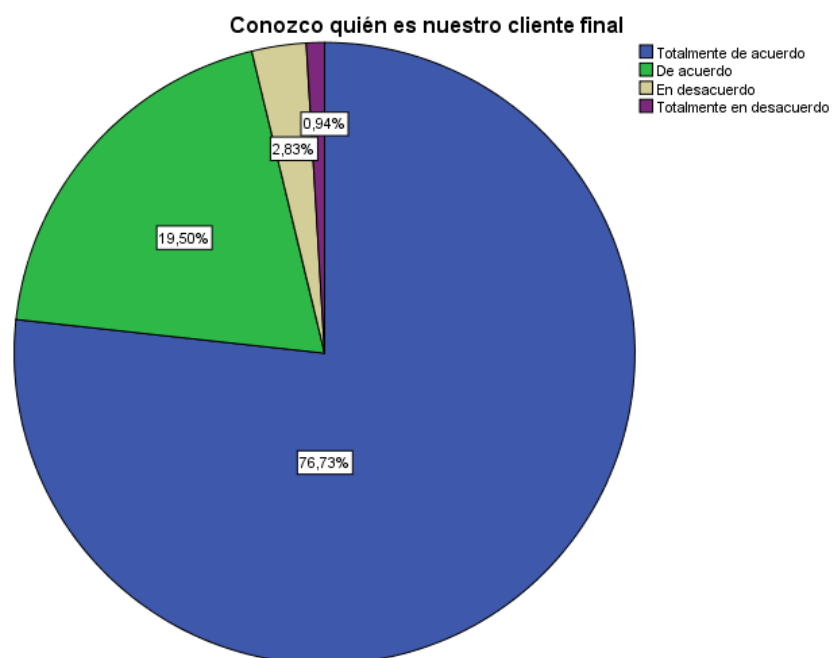
Aunque las respuestas negativas se les atribuyen a 17 colaboradores que no es un porcentaje alto, se lo puede vincular a la pregunta 8 donde se busca saber si tiene conocimiento de quién es el jefe directo en donde 18 personas contestaron negativamente. Se podría atribuir también a la distribución del espacio físico de los distintos departamentos y como una posible solución la socialización.

Perilla habla sobre la comunicación Jefes- Colaboradores en donde los colaboradores tienen que tener canales donde pueden dar sugerencias, quejas o ideas. Y puedan establecer una relación más directa con sus jefes. (Perilla, 2009)

17. Conozco quién es nuestro cliente final

Gráfico 17: Conocimiento del cliente final.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente de acuerdo	244	76,5	76,7
	De acuerdo	62	19,4	96,2
	En desacuerdo	9	2,8	99,1
	Totalmente en desacuerdo	4	1,3	100,0
Total		319	100,0	



Calvache, 2017.

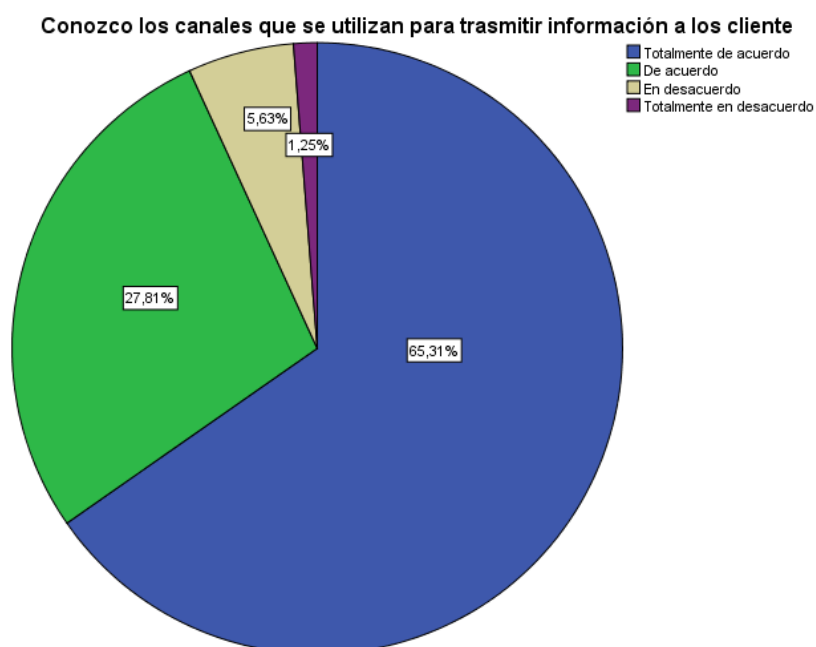
Análisis e interpretación:

Con un total de respuestas negativas de 13 personas que no tienen claro su cliente final tal vez sea por una confusión en la pregunta, la cual se puede tratar en la socialización de algunos temas y procesos de la organización.

18. Conozco los canales que se utilizan para transmitir información a los clientes

Gráfico 18: Conocimiento de los canales que se utilizan para transmitir información a los clientes.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente de acuerdo	209	65,3	65,3
	De acuerdo	89	27,8	93,1
	En desacuerdo	18	5,6	98,8
	Totalmente en desacuerdo	4	1,3	100,0
	Total	320	100,0	



Calvache, 2017.

Análisis e interpretación:

Al enfocarnos en las respuestas de desacuerdo y totalmente en desacuerdo se observa que 22 personas no tienen claro los medios que se utilizan para transmitir información a sus clientes, pero esto puede deberse a la falta de interés o por desconocimiento sobre la existencia de comunicación externa que la empresa usa. Como es a través de propagandas por radio, televisión o prensa escrita.

La comunicación que se maneje al público externo debe ser conocida no solo por las personas de los departamentos de Marketing o relaciones exteriores, ya que la promoción y la imagen lo venden todos sus colaboradores así es como lo plantea (Andrade, 2005).

Entrevista a los Jefes de Departamentos

Se realizó entrevista a diferentes jefes de los distintos departamentos que tiene la empresa a los cuales se aplicó un Guía de entrevista (Anexo 1.2) que buscaba entender cómo es el manejo de la comunicación de jefes a colaboradores. Ésta guía fue elaborada y basada en los indicadores de las encuestas, pero con el fin de indagar un poco más sobre los mismos y de ver la posición que como jefes tenían de los diferentes factores. Se entrevistó a 5 jefes de departamentos: Comercial, Comunicación, Técnico, Financiero y R.R.H.H. Cada entrevista duró al menos diez minutos donde los entrevistados pudieron expresar los pros y los contras en cuanto al manejo de la Comunicación Organizacional dentro de la empresa. Las fechas en las que fueron realizadas estas entrevistas fue una por día en la semana del 20 al 24 de marzo del 2017.

Tabla 1: Entrevista a los Jefes de cada departamento

Indicador			Estatus de la comunicación		Comunicación Jefe-Colaboradores	Comunicación Colaboradores-Jefe	Canales de Comunicación		Conocimiento de la Organización
Preguntas de la entrevista			¿Cómo garantiza tener la información actualizada y a tiempo?	¿Sabe cómo es el proceso de comunicación dentro de su departamento?	Cuando tiene algún requerimiento para sus colaboradores ¿A través de que canales los solicita?	¿Cuáles son los canales que sus colaboradores tienen disponibles para dar a conocer sugerencias, avisos, quejas, otros	¿Qué canales de comunicación considera usted más útiles dentro de su departamento?	¿Utiliza la comunicación informal como opción de informar?	¿En qué forma considera usted que influye la comunicación para fomentar el compromiso de los colaboradores hacia la empresa?
Departamento	Nombre del jefe de departamento	Función							
Comercial	Héctor Bustos	Relacionarse con el cliente para atender los requisitos del sistema de facturación, recaudación, etc.	A través del sistema informático, en el que se acumula la base de datos con información técnica y contable que es el Siscom (Sistema Comercial)	Proviene desde la presidencia luego a las jefaturas y por ultimo a los campos de acción.	SisioI, sistema informático interno. Comunicación escrita del cliente. Teléfono Correo electrónico.	Reuniones mensuales	SisioI (Sistema de Solicitudes) Correo Electrónico Teléfono	Verbal, puede ser llamadas de gerencia.	Alto porcentaje, porque no tener una adecuada comunicación no se obtienen los resultados planteados o no se alcanza los objetivos.
Comunicación	Carminia Porras	Garantizar la correcta comunicación dentro de la empresa y fuera de ella a través de las herramientas correctas.	A través de las plataformas virtuales y tradicionales como la página web, sisioI (Sistema de solicitudes), intranet.	Empieza por la presidencia, luego se direcciona a los distintos departamentos, se procesa la información y se los transforma en boletín.	Correo Electrónico Llamadas telefónicas Conversación directa	Correo Electrónico Reuniones de comité	Carteleras Correo Electrónico	Mucho, como por ejemplo sorteos, premiaciones o conversaciones directas.	Influye mucho, la frase que más utilizo es "No se puede amar lo que no se conoce"

Indicador			Estatus de la comunicación		Comunicación Jefe-Colaboradores	Comunicación Colaboradores-Jefe	Canales de Comunicación		Conocimiento de la Organización
Preguntas de la entrevista			¿Cómo garantiza tener la información actualizada y a tiempo?	¿Sabe cómo es el proceso de comunicación dentro de su departamento?	Cuando tiene algún requerimiento para sus colaboradores ¿A través de que canales los solicita?	¿Cuáles son los canales que sus colaboradores tienen disponibles para dar a conocer sugerencias, avisos, quejas, otros	¿Qué canales de comunicación considera usted más útiles dentro de su departamento ?	¿Utiliza la comunicación informal como opción de informar?	¿En qué forma considera usted que influye la comunicación para fomentar el compromiso de los colaboradores hacia la empresa?
Departamento	Nombre del jefe de departamento	Función							
Técnico	Héctor Barrera	Cumplir con los requerimientos de los clientes externos en cuanto se brinde los diferentes servicios de la empresa.	A través de los cronogramas establecidos por las reuniones semanales.	Presidencia, luego llega como requerimiento al área para después dividirlos en los técnicos.	Teléfono Correo Electrónico	Correo Electrónico Comunicación directa Reuniones	Comunicación directa Teléfono	Es lo que más se utiliza	Mucho ya que sin la comunicación se caerían los procesos y no habría un buen desempeño.
R.R.H.H.	Alexandra Rodríguez	Correcta Administración del capital humano.	A través de la ficha de actualización de datos, SISGERRH que es el sistema de gestión de R.R.H.H.	Primero viene de presidencia, pasa a secretaría, luego a las direcciones, encargados y al SISOL (Sistema de solicitudes).	Correo Electrónico Memorándum	Teléfono Correo Electrónico Reuniones Semanales	Reuniones Comités - Actas	Mucho, especialmente la forma oral y si se requiere se deja constancia a través del correo electrónico.	Bastante ya que si no se conoce no se puede avanzar con los objetivos planteados desde un inicio.

Indicador			Estatus de la comunicación		Comunicación Jefe-Colaboradores	Comunicación Colaboradores-Jefe	Canales de Comunicación		Conocimiento de la Organización
Preguntas de la entrevista			¿Cómo garantiza tener la información actualizada y a tiempo?	¿Sabe cómo es el proceso de comunicación dentro de su departamento?	Cuando tiene algún requerimiento para sus colaboradores ¿A través de que canales los solicita?	¿Cuáles son los canales que sus colaboradores tienen disponibles para dar a conocer sugerencias, avisos, quejas, otros	¿Qué canales de comunicación considera usted más útiles dentro de su departamento ?	¿Utiliza la comunicación informal como opción de informar?	¿En qué forma considera usted que influye la comunicación para fomentar el compromiso de los colaboradores hacia la empresa?
Departamento	Nombre del jefe de departamento	Función							
Financiero	Silvia Garcés	Suministrar información financiera óptima y confiable para una toma de decisiones adecuadas.	En base a revisión de cronogramas del área.	De la dirección pasa a la Secretaria, para luego ser procesada al listado, en donde se focaliza las tareas, los encargados y el tiempo para realizarlos.	Teléfono Correo Electrónico (para formalizar)	Correo Electrónico	Teléfono Correo Electrónico	Mucho especialmente el teléfono	Fundamental, porque si no se conoce los objetivos no nos comprometemos con ellos.

Calvache, 2017.

Resumen del cuadro:

En cuanto a las entrevistas realizadas, se hicieron cinco intervenciones a los diferentes departamentos principales de la empresa donde la mayoría coincidió:

Estatus de la comunicación. – La información se garantiza tener a tiempo a través de los distintos sistemas informáticos que brinda la empresa, cronogramas y reuniones. En cuanto al proceso de comunicación empieza en presidencia, pasa a secretaría donde se procesa la información para continuar a los distintos departamentos y posterior a esto llegar a las personas que tienen que cumplir las tareas de dichas disposiciones. María Fernanda en su artículo aclara que la empresa garantizar y brindar métodos que permitan que la información que se maneja sea segura utilizando como eje estratégico a la comunicación siendo la guía en la dinámica organizacional. (Perilla, 2009)

Comunicación Jefe-Colaboradores. – Después de las entrevistas realizadas se concluye que los medios para que los jefes requieran información de sus colaboradores son el correo electrónico, el teléfono y las reuniones. Tal y como lo describe (Perilla, 2009) en su artículo Comunicación asertiva entre Jefe- Colaborador donde manifiesta que la comunicación fluye a través de canales como correos electrónicos y reuniones donde busca informar, proponer, asignar tareas, instrucciones entre otros a sus subordinados siempre y cuando la información llegue correctamente.

Comunicación Colaboradores-Jefe. – Para que los colaboradores pueden dar sugerencias, quejas o ideas se coincidió en las siguientes opciones: correo electrónico, comunicación directa es decir cara a cara y reuniones. (Perilla, 2009) manifiesta que muchos colaboradores buscan dar siempre un feedback a sus jefes a través en donde muchas veces se realizan a través del buzón de sugerencias o reuniones.

Canales de comunicación. - En resumen, todos coincidieron que los canales de comunicación más útiles para transmitir información son el teléfono y los correos electrónicos.

En cuanto a la comunicación informal todos la utilizan especialmente la que es cara a cara, pero en estas no queda constancia de lo hablado. (Robbins, 2009) menciona que no es una coincidencia que directivos de altos rangos decidan utilizar como métodos de comunicación las reuniones ya que así pueden salir de sus oficinas y tener una relación directa con sus compañeros, esto se puede ver reflejado en las respuestas de los jefes entrevistados.

Conocimiento de la organización. - Para todos los entrevistados la comunicación es influyente en el logro de objetivos ya que si no se tiene un correcto manejo de la información que pasa a través de los distintos departamentos no se puede lograr los objetivos.

Para concluir se puede observar que en los diferentes indicadores los entrevistados coinciden en muchas de las respuestas y esto nos da una pauta para poder determinar las necesidades y reforzamiento que se requiere en el plan de comunicación interna que se va a proponer a la organización. Analizando con la teoría podemos determinar que tal como menciona en el capítulo Comunicación realizado por (Robbins, 2009) nos habla que una buena comunicación impulsa a la motivación ya que aclara a sus colaboradores lo que se hace, que tan bien se hace y lo que se puede realizar para mejorar. Esto tiene mucha relación con las respuestas que dieron los jefes a las entrevistas ya que coinciden que la comunicación ayuda a aclarar lo que está bien y mal en el manejo empresarial.

Diagnóstico Final

Es necesario fortalecer el conocimiento de los colaboradores sobre la planificación estratégica que se maneja dentro de la organización, si bien es cierto la mayoría tiene conocimiento al respecto, existe un porcentaje minoritario que no tiene lo tiene claro.

En cuanto a las funciones a desempeñar la mayoría de los colaboradores tienen conocimiento de sus tareas, pero es importante reforzar con una socialización para que se aclaren algunas dudas presentadas en las encuestas por un porcentaje minoritario, para así tener claro el desempeño que debe tener cada integrante y los objetivos que se debe alcanzar.

En cuanto a los canales de comunicación internos que se manejan la mayoría de personas no se siente conformes con la eficacia que tienen los canales comunicativos existentes y se refleja en las herramientas de diagnóstico aplicadas, que se debe implementar otros tipos de canales de comunicación que mejoren la relación entre departamentos ya sea de manera formal e informal. Es por esto que se debe mejorar el uso que se le da al correo electrónico y que éste no abarque toda la comunicación en la empresa, de igual forma mejorar los canales que se tienen como son, teléfono, reuniones, memos y carteleras. Además de esto se debe implementar nuevos canales de comunicación que faciliten el flujo de la información.

En cuanto a los procesos de comunicación se ve amenazada por la distribución física de la empresa, razón por la cual los canales que se implementen deben ayudar a la mejora de estos procesos y mejorar el tipo de comunicación que se maneja entre colaboradores para que ésta pueda ser más directa.

CAPITULO IV

Producto

4.1. Introducción

Debemos tener presente que todo comunica: desde los e-mails que mandamos a nuestros clientes, proveedores, compañeros y demás colaboradores, hasta los mensajes que publicamos en las redes sociales, páginas web y otros. Las cosas que decimos y la forma en que lo hacemos conforman la imagen que tienen los demás acerca de EEASA, es por esto que para tener éxito en la comunicación interna se ha diseñado un manual donde se determinan diferentes opciones de comunicación interna.

4.2. Objetivo del Proyecto

4.2.1. General

Desarrollar un plan para mejorar y fortalecer la comunicación interna en la empresa Empresa Eléctrica Ambato Regional Centro Norte S.A.

4.2.2. Específico

- Implementar nuevos canales de comunicación acorde a los sugeridos en sus encuestas.
- Mejorar los canales de comunicación ya existentes que han sido probados y acertados.

4.3. Estrategias y Actividades sugeridas

1.- Talleres informativos

Objetivo: Socializar la planificación estratégica dentro de la empresa, las funciones que cumple cada colaborador y dar a conocer los medios por los cuales hacemos conocer la empresa a los clientes.

Actividades

- 1.- Realizar un taller donde se dé a conocer la misión, visión, objetivos y valores a través de los distintos canales de comunicación que posee la empresa, con el fin que los colaboradores tengan claro la planificación estratégica de la empresa.
- 2.- Elaborar un taller con el objetivo de socializar y aclarar dudas en cuanto a las funciones a desempeñar en cada cargo que ocupan los diferentes empleados.
- 3.- Difundir y dar a conocer a los colaboradores los medios que se utilizan para dar a conocer los servicios que brinda la empresa a sus clientes.

Responsables:

Departamento de R.R.H.H.

Departamento de Comunicación

2.-Desarrollo de un proceso de vinculación en cada Departamento

Objetivo: Plantear instrumentos comunicacionales que ayuden a facilitar los procesos de vinculación dentro de la empresa.

Actividades

- 1.- Presentar la Inducción de la empresa y los beneficios que tiene al trabajar dentro de la empresa. (plan estratégico, filosofía corporativa, proyectos, beneficios, estructura organizacional y reglamento interno).
- 2.- Diseñar la Guía de Inducción (Anexo 2.1) con los distintos departamentos.
- 3.- Realizar reuniones en cada departamento para la socialización de funciones (Anexo 2.2) que tiene que cumplir cada colaborador.

Responsables:

Jefe de cada Área

3.-Implementación de nuevos canales y herramientas Comunicacionales

Objetivo: Promover y difundir información a todos los colaboradores que integran la empresa a través de nuevos y efectivos canales y herramientas comunicacionales.

Actividades

1.- Creación de buzón de sugerencias para cada departamento, que ayudará a conocer las opiniones, denuncias y sugerencias de los colaboradores, el número de solicitudes que se ingrese deberá ser tabulada mensualmente y se llevará un registro de seguimiento sobre la mejora en estas sugerencias. (Anexo 2.3)

2.- Desarrollo de una aplicación para celular, con el fin de que los colaboradores puedan conversar unos con otros temas internos. A diferencia de los otros canales de comunicación es que la aplicación estaría en cada celular por lo tanto al alcance de todos y la comunicación será inmediata y directa, sin la necesidad de un intermediario.

Responsables:

Departamento de Comunicación

Coordinación de Informática

4.-Mejoramiento de los canales existentes

Objetivo: Optimizar y fortalecer las formas existentes de comunicación dentro de la empresa.

Actividades

1.- Uso del correo electrónico solo para fines laborales, a través de éste se difundirá las noticias de cada departamento o solicitudes que requieran de más elaboración, con el fin que quede constancia y formalizar los requerimientos de funcionamiento diario.

2.- En cuanto a las reuniones se emplearán con una agenda establecida, la duración será definida y se buscara cumplir con los objetivos que se implementaron antes de cada reunión.

Las reuniones podrán ser semanales por área y mensuales a nivel gerencial. Se deberá tratar temas referentes a cambios, transiciones o información que sea relevante de la empresa.

3.- Las carteleras se deberán mantener actualizadas y constarán de las noticias más relevantes dentro de la empresa, como pueden ser logros empresariales, empleados del mes, inauguraciones, entre otros.

Responsables:

Jefe de cada Área

Departamento de Comunicación

5.-Difundir los servicios que brinda la empresa a través de redes sociales

Objetivo: Darse a conocer como empresa en el mercado a través de los medios de comunicación más utilizados.

Actividad

1.- Creación de perfil de la empresa en Facebook y LinkedIn, manteniendo un administrador el cual tenga actualizada la página sobre los servicios que tenga la empresa, logros o proyectos.

2.- Difusión video corporativo y carteleras creativas

Responsables

Departamento de Marketing

Departamento de Comunicación

4.4. **Supuestos**

Podría favorecer a este proyecto la contratación de una persona que trabaje específicamente en emplear este plan de comunicación organizacional dentro de la empresa, por lo que sería responsable de la supervisión del cumplimiento de cada una de las estrategias planteadas dentro de este proyecto.

En este proyecto podría verse afectado con un cambio de direcciones dentro de la empresa, por lo cual nos llevaría a hacer cambios en cuanto a la estructura del plan de comunicación. También podría afectar un cambio de procesos ya que en este plan se busca lograr la comunicación eficiente en cuanto a los procesos que ya posee la empresa. Por último podría afectar con rotación interna o un recorte de personal, ya que están asignados responsables muchos colaboradores que según el cumplimiento de sus funciones pueden ayudar para el éxito de este plan.

4.5. Predicciones

Es necesario que este plan de comunicación este sujeto siempre a los objetivos que tiene la empresa, así como también que este alineado al plan estratégico de la organización, se necesita también la aprobación por parte de la Gerencia en el presupuesto que se va a invertir para que se desarrolle este plan de comunicación dentro de la empresa.

4.6. Indicadores

- Número de personas capacitadas en cuanto al Plan Estratégico de la empresa.
- Número de canales de comunicación interna implementados en la empresa.
- Número de trabajadores que utilizan de manera adecuada los canales de comunicación existentes dentro de la empresa.

4.7. Fuentes de verificación

Como medios para la verificación de este proyecto contamos con reglamentos para el uso de los canales de comunicación, guías de inducción en cuanto a las funciones que desempeña cada colaborador, registro de seguimiento mensual de funciones para cada

colaborador, guía de retroalimentación, ficha de seguimiento para las sugerencias dada por los colaboradores para la mejora de la organización.

4.8. Sostenibilidad

La sostenibilidad de este proyecto se basará principalmente en el compromiso de los gerentes, así como también en el de los Jefes y Colaboradores. Es importante tener siempre actualizada la información para saber si se debe hacer algún cambio dentro del plan de comunicación, entendiendo que es fundamental la viabilidad del proyecto como también la aprobación del manual.

Se contará con documentos que sirven para hacer un seguimiento en cuanto a la utilización de los canales de comunicación y la relación interna que es de jefes y colaboradores.

4.9. Medios e insumos

2.-Talleres informativos

Requerimientos:

- Misión y Visión de la empresa
- Valores y Objetivos de la empresa.
- Presupuesto por Taller
- Presencia de todos los colaboradores.
- Presencia de los jefes y gerentes de la empresa.
- Aprobación de los talleres.
- Determinación de la fecha de los talleres.

Recursos:

- Material físico.
- Infocus

- Insumos para los talleres

2.-Desarrollo de un proceso de vinculación en cada Departamento

Requerimientos:

- Guía de inducción de cada área
- Guía de Socialización de funciones

Recursos:

- Guías impresas

3.-Implementación de nuevos canales y herramientas Comunicacionales

Requerimientos:

- Diseño de Buzón de sugerencias
- Creación de Chat Interno.

Recursos:

- Buzón de sugerencias
- Aplicación para celular de chat interno de la empresa

4.-Mejoramiento de los canales existentes

Requerimientos:

- Uso del correo electrónico
- Nueva modalidad de reuniones
- Uso de Cartelera

Recursos:

- Reunión para establecer la dinámica de uso.

5.-Difundir los servicios que brinda la empresa a través de redes sociales ç

Requerimientos

- Perfil en Facebook
- Perfil en LinkedIn

Recursos

- Plan de difusión en Facebook
- Plan de difusión en LinkedIn
- Video Corporativo

4.10. Presupuesto

Tabla 2: Presupuesto del plan de comunicación.

Presupuesto de Plan de Comunicación				
Estrategia 1	Estrategia 2	Estrategia 3	Estrategia 4	Estrategia 5
Talleres informativos	Desarrollo de un proceso de vinculación en cada Departamento	Implementación de nuevos canales y herramientas Comunicacionales	Mejoramiento de canales existentes	Difundir los servicios que brinda la empresa a través de redes sociales
\$400,00	\$200,00	\$350,00	\$200,00	\$400,00
TOTAL				\$1.550,00

Calvache,2017.

4.11. Matriz del Marco Lógico

Tabla 3: Matriz de Marco Lógico Objetivos.

	DESCRIPCIÓN	INDICADORES	FUENTES DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
Objetivo de desarrollo	Diseñar de un plan de comunicación organizacional interna en la Empresa Eléctrica Ambato Regional Centro Norte S.A.	Plan de comunicación organizacional interna.	Aprobación del Plan de comunicación	Poca cooperación por parte de la empresa en brindar los datos internos o colaboración las herramientas de diagnóstico.
Objetivo del proyecto	Desarrollar un plan para mejorar y fortalecer la comunicación interna en la empresa Empresa Eléctrica Ambato Regional Centro Norte S.A.	Manual de comunicación organizacional.	Aprobación del manual de comunicación.	Dificultad en la aprobación por parte de los gerentes en cuanto a las estrategias planteadas.
Resultados esperados	Manual de comunicación interna, que incluye el manejo de los canales de comunicación, documentos que permitan llevar un registro formal de la comunicación dentro de la empresa, nuevos canales de comunicación, el mejoramiento de los canales ya existentes y por ultimo colaboradores con un conocimiento en cuanto al plan estratégico que maneja la empresa.	Número de personas capacitadas en cuanto al Plan Estratégico de la empresa. Número de canales de comunicación interna implementados en la empresa. Número de trabajadores que utilizan de manera adecuada los canales de comunicación existentes dentro de la empresa.	Guía de inducción y socialización de funciones y fichas de seguimiento de sugerencias.	Cambios en la dirección de la empresa, procesos o plan Estratégico

Calvache, 2017.

Tabla 4: Matriz del Marco Lógico actividades.

Actividades	Insumos	Costos	Precondiciones
Talleres informativos	Material físico. Proyector Insumos para los talleres	400,00	Aprobación del tiempo que se va a necesitar la asistencia de los colaboradores.
Desarrollo de un proceso de vinculación en cada Departamento	Guías impresas	200,00	Determinación de un tiempo para reunirse por departamentos.
Implementación de nuevos canales y herramientas Comunicacionales	Buzón de sugerencias Aplicación para celular de chat interno de la empresa	350,00	Aprobación del presupuesto para los insumos.
Mejoramiento de los canales existentes	Reunión para establecer la dinámica de uso.	200,00	Colaboración por parte de los empleados para el buen uso de los canales
Difundir los servicios que la empresa brinda a través de redes sociales	Plan de difusión en Facebook Plan de difusión en LinkedIn Video Corporativo	400,00	Aprobación de presupuesto para la contratación con las redes sociales.

Calvache, 2017.

4.12. Manejo de canales comunicacionales

Transparencia

- Toda comunicación acerca de EEASA debe ser honesta y transparente, estar basada en información veraz y estar en consonancia con nuestros valores corporativos y la estrategia empresarial.

Firma

- La firma es entregada a la persona según el cargo que ocupe.

- La firma es única e intransferible y cada colaborador la utilizará con responsabilidad.
- La firma consta con el logo de la empresa, el nombre de la persona, el cargo que ocupa dentro de la empresa, su número de celular, el mail corporativo, seguido por el número y la extensión.

Comunicación vía correo electrónico o e-mail

Esta normativa va dirigida a las cuentas de correo electrónico con dominio @eeasa.com.ec dirigidos a Empresa Eléctrica Ambato Regional Centro Norte o relacionados con la misma.

Como colaborador de la empresa se debe tener en cuenta que:

- Cada cuenta de correo electrónico @eeasa.com.ec es de uso estrictamente profesional y está asociada a una persona responsable de la misma. Por lo tanto, no se debe usar la cuenta de correo electrónico de EEASA para enviar, reenviar o recibir e-mails de carácter personal.
- No se debe enviar o reenviar mensajes que atenten contra la seguridad e integridad de clientes, proveedores, compañeros y otros colaboradores de EEASA.
- No es permitido enviar o reenviar mensajes despectivos, engañosos o falsos, que ataquen o abusen de clientes, proveedores, compañeros u otros colaboradores de la empresa.
- No debe difundir información confidencial, ni revelar información que desacredite o pueda perjudicar a la organización.
- Debe informar a su superior de la recepción de correo tipo spam (correo basura), correo no solicitado, correo de dudosa procedencia (de usuarios desconocidos o maliciosos) o correo con virus.

- Debe ser responsable de mantener depurado tu correo electrónico para evitar la saturación de tu buzón, así como guardar la información de tu correo que consideres importante.
- No debe enviar, recibir, bajar, copiar o ejecutar videos, música, gráficos, ni otros archivos no relacionados con la actividad de EEASA.
- No debe usar el correo electrónico de forma que interfiera en el normal desarrollo de tu trabajo en EEASA.
- Cada correo electrónico deberá llevar al final la firma designada para cada colaborador.

Memorandos

- Los memorandos son generados por cada una de los jefes de los distintos departamentos que tiene la empresa.
- Se deberá establecer mediante un código y número de edición.
- Se utilizará el formato ya establecido.

Carteleras

- El cambio de información debe hacerse semanal, o máximo cada 15 días, buscando que la información sea oportuna y actualizada.
- Teniendo en cuenta que el espacio es reducido, contendrá información sintetizada de lo que se quiere comunicar.

Reuniones

- Se realizarán cuando se requiera y la duración dependerá de los temas que se vayan a tratar.
- La reunión deberá ser organizada por los jefes de las diferentes áreas, siendo ellos los responsables de dirección de estas reuniones.
- Se llevará un Registro de reuniones donde se llenarán los datos más relevantes como son: Responsables, tema de la reunión, duración de la reunión.

- Para la existencia de las reuniones, hacer la separación del auditorio con un día de anticipación llenando el formulario.

Buzón de sugerencias

- Existirá un formato para poner sugerencias u opiniones. (Anexo 2.4)
- El buzón de sugerencias debe localizarse a la entrada de la organización.
- El buzón de quejas y sugerencias no debe ser vigilado directamente por cámaras de seguridad.
- El buzón de quejas y sugerencias será abierto mensualmente.
- Todas las quejas y sugerencias serán atendidas, aquellas en las no se aplique ninguna acción deberán ser justificadas. Esto se deberá llenar en el formato (Anexo2.3) cada mes.

Redes Sociales

- Las redes sociales serán administradas únicamente por el Departamento de Comunicación.
- Contendrá como foto de perfil el logo de la empresa.
- En el perfil se publican págs., imágenes, videos y demás información de tipo organizacional.

CAPITULO V

Conclusiones y Recomendaciones

5.1.Conclusiones

- El diseño de un plan de comunicación organizacional nos ayuda de cierta manera a la organización de todas las opciones que tenemos en cuanto a comunicación organizacional, ayudándonos a determinar los factores en los que necesitamos mejorar y los que debemos implementar.
- El objetivo del proyecto nos ayuda a establecer parámetros a través de las estrategias planteadas así como también a brindar nuevas ideas en cuanto a la mejora de la comunicación organizacional.
- La comunicación organizacional es indispensable en las diferentes empresas, es un proceso que se va adquiriendo con la práctica para lograr la especialización del mismo. Es por esto que el diagnóstico nos permitió observar una realidad donde la comunicación organizacional requería de una actualización.
- Basándose en el diagnóstico realizado se formuló un plan de comunicación interna basado en las necesidades de la empresa para que se facilite los procesos internos y exista un orden en la utilización de los recursos anteriores y nuevos.
- Tanto la comunicación oficial y no oficial es indispensable en una empresa, ya que son medios que se utilizan dentro de la misma. Es por esto importante dar un orden para que su uso tenga establecido los parámetros de funcionamiento.
- Una adecuada implementación de un plan de comunicación nos permitirá no solo el desarrollo de la empresa si no a su vez focalizarnos en los objetivos y poder alcanzarlos con facilidad.

5.2.Recomendaciones

- En la realización de un plan de comunicación organizacional interna es importante determinar las necesidades de la empresa ya que no todas las organizaciones van a requerir la misma demanda, una vez diagnosticado las falencias se podría determinar el diseño a donde se quiere dirigir el proyecto.
- Para la implementación del proyecto es necesario seguir con las diferentes guías que se adjuntaron en anexos para que se pueda tener un mejor manejo en cuanto a la aplicación del objetivo del proyecto.
- Es importante tener conciencia sobre la trascendencia que tiene la comunicación dentro de la empresa, es por esto que se recomienda tener actualizado el plan según los cambios que vayan existiendo dentro de la organización.
- Brindar más fácilmente la información interna de la empresa para que sea más rápida la elaboración de futuros proyectos.
- Se recomienda una mayor apertura en cuanto al desarrollo del proyecto dentro de la empresa ya que éstos contribuirán a la mejora de la empresa para el logro de los objetivos institucionales.
- Para la utilización de la de este Proyecto se recomienda seguir paso a paso, verificando que los responsables de cada una de las actividades cumplan con su parte para que se pueda alcanzar con los objetivos finales.

Referencias

- Almenara, A., Romero, D., & Pèrez, X. (2005). *Comunicación interna de la empresa*. Barcelona: UOC.
- Andrade, H. (2005). *Comunicación organizacional interna: Proceso, disciplina y técnica*. Madrid, España: Netbiblio, S.L.
- Bonilla. (1998). *La Comunicación, función básica de las relaciones públicas*. Mexico: Trillas.
- Bravo, I. (2007). *Diagnóstico y plan de comunicación interna en Muerpramodul*. (Disertación de pregrado). Disponible en PUCE, Quito.
- Castillo, A. (2010). *Comunicación Organizacional, teorías y estudios*. Barcelona: Ed. Clave
- Collado, C. F. (2012). *La Comunicación en las Organizaciones*. Mexico: Trillas.
- Costa, J. (2013). *Imagen y Comunicación*. Lima: LZC.
- Del Pozo Lite, M. (1997). *Cultura empresarial y comunicación interna: Su influencia en la gestión estratégica*. Madrid: Editorial Fragua.
- Empresa Eléctrica Ambato Regional Centro Norte. (2013). *EEASA*. Recuperado el Agosto de 2016, de Empresa Eléctrica Ambato Regional Centro Norte : www.eeasa.com.ec
- Enrique, A., Mandroñero, M. G., Morales, F., & Soler, P. (2008). *La Planificación de la Comunicación Empresarial*. Barcelona, España: Servei de Publicacions Universitat Autònoma de Barcelona.
- Flores, M. (2005). *Comunicación Organizacional, abordajes y perspectivas de análisis*. Barcelona: CIESPAL.
- Gordón, J. (2000). *Comportamiento Organizacional*. México: Prentice Hall.
- Kreps, G. (1996). *La comunicación en las organizaciones*. Estados Unidos: Editorial Addison-Wesley Iberoamericana.
- Koontz, & Weihrich. (1999). *Administración - Una perspectiva global* (11va ed.). Mexico : McGraw Hill .

- Morales, F. (2000). *Dirección de comunicación empresarial. Comunicación interna*. Barcelona: Gestión.
- Morales, F. (2008). *La planificación de la comunicación empresarial*. Barcelona: Gestión.
- Perilla, M. F. (2009). *Comunicación Asertiva entre Jefe- Colaborador* . *Universidad de la Sabana Chía* .
- Petit, A. (2005). *El plan de comunicación: Génesis y Desarrollo, en José Ignacio Bell Mallén, coordinador compilación Comunicar para crear valor*. Navarra: EUNSA.
- Robbins, S. (1998). *Comportamiento Organizacional*. Mexico: Pearson.
- Serna, H. (1994). *Planeación y gestión estratégica*. Bogotá, Colombia: Legis Editores.
- Serrano, M. (2006). *Plan estratégico de comunicación en la empresa Greelab del Ecuador*. Quito, Pichincha: Pontificia Universidad Católica del Ecuador.

Anexos

Materiales

utilizados en la

investigación

Anexo 1.1.

❖ Encuesta a los Colaboradores

Encuesta para colaboradores sobre Comunicación Organizacional

Género: Mujer___ Hombre___

Dpto.: _____ **Urbano**___ **Rural**___

Edad:

Fecha:

No	Pregunta	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1	Conozco las metas de la organización.				
2	Conozco la misión de la organización.				
3	Conozco la visión de la organización.				
4	Conozco los valores de la organización.				
5	Tengo claramente definidas las funciones de mi puesto de trabajo.				
6	Conozco las funciones de mis compañeros de área.				
7	Conozco las funciones de mi jefe directo.				
8	Mis compañeros y yo conocemos quien es nuestro jefe directo.				
9	En mi área de trabajo contamos con medios adecuados para proporcionar ideas, sugerencias y propuestas				
10	Me parece que la forma de comunicación a través de mail es efectiva.				
11	La información que recibo siempre es a través de canales oficiales (carteleras, emails, revistas u otros)				
12	Conozco las opciones de canales comunicacionales que tengo dentro de la empresa.				
13	La distribución de mi área de trabajo contribuye al flujo de información.				
14	La información que existe en mi área de trabajo facilita al cumplimiento de mis funciones.				
15	Recibo la información que requiero para mi trabajo.				
16	La comunicación que manejo con mi jefe es directa.				
17	Conozco quién es nuestro cliente final.				
18	Conozco los canales que se utilizan para transmitir información a los clientes.				

Anexo 1.2.

❖ Entrevista a Jefes de Departamentos

Nombre del jefe de departamento:

Área o departamento:

Función del departamento:

Status de la comunicación en la empresa

¿Cómo garantiza tener información actualizada y a tiempo?

Alto

Medio

Bajo

Canales _____

¿Sabe cómo funciona el proceso de comunicación dentro de su departamento?

Comunicación jefa colaboradores

¿Cuándo tiene algún requerimiento para sus colaboradores a través de qué canales lo solicita?

Comunicación colaboradores jefe

¿Cuáles son los canales que sus colaboradores tienen disponibles para dar a conocer sugerencias avisos quejas, otros?

Canales de comunicación

¿Qué canales de comunicación considera usted más útiles dentro de su departamento?

¿Para qué tipo de información utiliza los correos electrónicos?

¿Utiliza la comunicación informal como opción de informar?

Conocimiento de la organización

¿En qué forma considera usted que influyen la comunicación para fomentar el compromiso de los colaboradores hacia la empresa?

Anexo
Material a
implementar en
el desarrollo del
producto

Anexo 2.1.

❖ Guía de Inducción

Nombre del departamento: _____

Jefe del Departamento: _____

Número de los integrantes del área: _____

Personas que lo componen: _____

Objetivos General del Área: _____

Objetivos Específicos del Área: _____

Metas del Área: _____

Funciones Generales: _____

Anexo 2.2.

❖ Guía de Socialización de Funciones.

Seguimiento Mensual					
Supervisor:					
Responsable:					
Simbología	Terminado	En Proceso	Por inciar	No Aplica	
MES	JUNIO SEMANA 2				
DÍA	6	7	8	9	10
Actividades	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					

Anexo 2.3.

❖ *Seguimiento de Buzón de Sugerencias*

Supervisor			
Fecha de Apertura			
Numero de Sugerencias			
Sugerencia	Positiva	Negativa	Acciones a Tomar
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			

Anexo 2.4

❖ Ficha para las sugerencias

Sugerencias	
Sus comentarios son importantes para nosotros y para la mejora de la Organización	
Fecha	
Mensaje	