

# Universidad Andina Simón Bolívar

## Sede Ecuador

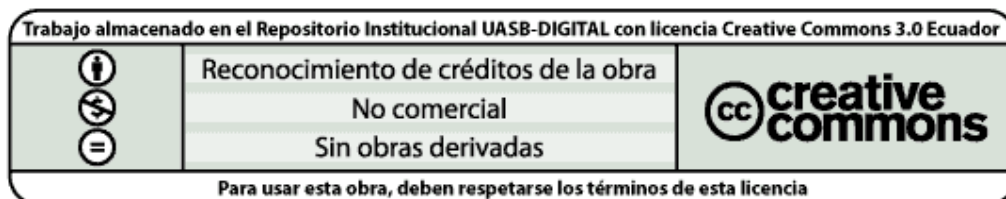
Área de Gestión

Programa de Maestría en Dirección de Empresas

“IMAGEN CORPORATIVA EN INSTITUCIONES PÚBLICAS  
DE LA CIUDAD DE QUITO, CASO DE ESTUDIO:  
CORPORACIÓN NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES  
(CNT) – ANÁLISIS DE ESTRATEGIAS VINCULADAS AL  
CLIENTE INTERNO”

María Gabriela González Huerta

2014



## CLAUSULA DE CESION DE DERECHO DE PUBLICACION DE TESIS

Yo, María Gabriela González Huerta, autor de la tesis intitulada “Imagen Corporativa en Instituciones Públicas de la Ciudad de Quito, Caso de Estudio: Corporación Nacional de Telecomunicaciones (CNT) – Análisis de Estrategias vinculadas al cliente interno” mediante el presente documento dejo constancia de que la obra es de mi exclusiva autoría y producción, que la he elaborado para cumplir con uno de los requisitos previos para la obtención del título de Máster en Dirección de Empresas, en la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.

1. Cedo a la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, los derechos exclusivos de reproducción, comunicación pública, distribución y divulgación, durante 36 meses a partir de mi graduación, pudiendo por lo tanto la Universidad, utilizar y usar esta obra por cualquier medio conocido o por conocer, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico. Esta autorización incluye la reproducción total o parcial en los formatos virtual, electrónico, digital, óptico, como usos en red local y en internet.
2. Declaro que en caso de presentarse cualquier reclamación de parte de terceros respecto de los derechos de autor/a de la obra antes referida, yo asumiré toda responsabilidad frente a terceros y a la Universidad.
3. En esta fecha entrego a la Secretaría General, el ejemplar respectivo y sus anexos en formato impreso y digital o electrónico.

Fecha: 7 de agosto de 2014

Firma: .....

**Universidad Andina Simón Bolívar**  
**Sede Ecuador**

Área de Gestión

Programa de Maestría en Dirección de Empresas

“IMAGEN CORPORATIVA EN INSTITUCIONES PÚBLICAS  
DE LA CIUDAD DE QUITO, CASO DE ESTUDIO:  
CORPORACIÓN NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES  
(CNT) – ANÁLISIS DE ESTRATEGIAS VINCULADAS AL  
CLIENTE INTERNO”

María Gabriela González Huerta

Tutor: Ing. Ramiro García

Quito

2014

## **RESUMEN**

En Ecuador, muchas empresas utilizan ya las más modernas herramientas de comunicación para llegar a sus clientes y formar en ellos una imagen corporativa positiva, pero no se puede hablar de mejoras en la imagen externa sin que la imagen interna no se haya gestionado adecuadamente, pues esta se hace en pro de mejorar la externa, ya que la percepción que los públicos externos tengan de una organización será el reflejo del resultado de las actuaciones y comportamientos internos. Bajo este marco, se consideró realizar un análisis de cómo las Instituciones Públicas manejan su imagen corporativa interna como herramienta de gestión empresarial, y como a través de mecanismos y canales efectivos y la implementación de acciones de CI adecuadas, consolidan el clima laboral de sus colaboradores; por lo cual se realizó una investigación a través de un caso de estudio específico con la Corporación Nacional de Telecomunicaciones – CNT.

La investigación y su análisis sirvieron para extraer las fortalezas y debilidades de esta Institución con respecto al manejo de su CI vinculada a su gestión empresarial, lo que dio como resultado una propuesta de mejora que consistió en el diseño y planteamiento de estrategias basadas en el análisis del caso de estudio y que contemplan en su esquema: el objetivo o fin que se quiere alcanzar, el público al cual va dirigida, las actividades que se llevarán a cabo para apoyar el proceso, el responsable de ejecutarlas, los productos generados y los medios o canales utilizados, con la finalidad de que éstas permitan con su aplicación incrementar los niveles de participación en las principales operaciones de comunicación interna que llevan a cabo las Instituciones Públicas, tomando en cuenta siempre los antecedentes de la Institución, la situación actual y el análisis de las fortalezas y debilidades de las principales acciones de CI; se espera que esto sirva como lineamientos para otras organizaciones, e incluso para la misma, y puedan ser utilizados para el mejoramiento de sus planes de comunicación interna y potencialización de la identidad y cultura organizacional.

## *Dedicatoria*

*A mi familia, a mi maravillosa madre,  
Y sobre todas las cosas a mi esposo Paúl  
Y mis hijos Rafael y Bruno, quienes son  
La fuente de mi inspiración.*

## *Agradecimiento*

*A Dios, por darme la fuerza y el valor para culminar esta etapa, a mi familia, a mi hermana y mejor amiga María Esther, por su apoyo constante y a mi esposo Paúl y mis hijos por ser la luz de mi vida.*

## TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN .....	16
I. MARCO CONCEPTUAL .....	20
1.1. Conceptos Base.....	20
1.1.1. Identidad Corporativa.....	20
1.1.2. Imagen Corporativa.....	21
1.1.3. Cultura Organizacional .....	21
1.1.4. Información .....	22
1.1.5. Comunicación .....	22
1.1.6. Comunicación Interna .....	22
1.1.7. Auditoría de CI.....	23
1.2. Importancia de tener una buena imagen corporativa.....	23
1.3. La Empresa y su Comunicación Interna.....	24
1.3.1. Actores de la Comunicación Interna .....	24
1.3.2. Funciones de la Comunicación Interna .....	25
1.3.3. Comunicación Interna y su vinculación a las Estrategias empresariales ...	25
1.3.4. La Dirección de Comunicación Interna .....	26
1.3.5. Canales y tipos de Comunicación Interna.....	28
1.4. El Plan de Comunicación Interna .....	30
1.4.1. Pasos Previos al Plan de CI.....	32
1.4.2. Pre-Diagnóstico.....	33
1.4.3. Diagnóstico .....	34
1.4.4. Propuesta y preparación del Plan de Comunicación Interna.....	36
1.4.5. Ejecución del Plan de Comunicación.....	37
1.4.6. Seguimiento y Monitoreo.....	37

1.5.	Las TICS y la Comunicación Interna .....	38
II.	PRE-DIAGNÓSTICO DE IMAGEN Y COMUNICACIÓN INTERNA - CNT ..	40
2.1.	Referencias Históricas de CNT .....	40
2.1.1.	Andinatel S.A.....	40
2.1.2.	Pacifictel.....	41
2.1.3.	Alegro.....	41
2.1.4.	La Corporación Nacional de Telecomunicaciones (CNT).....	42
2.2.	CNT y el Sector de las Telecomunicaciones .....	43
2.2.1.	Productos y Servicios de CNT .....	43
2.3.	Misión, Visión y Valores de CNT .....	45
2.3.1.	Misión Empresarial .....	45
2.3.2.	Visión Empresarial.....	45
2.3.3.	Valores Empresariales.....	46
2.4.	Giro del Negocio de CNT.....	46
2.4.1.	Productos y Servicios .....	46
2.4.2.	Competencia de CNT y su posicionamiento en el mercado. ....	48
2.5.	Estructura Organizacional .....	50
2.5.1.	Personal de CNT – Distribución Geográfica .....	51
2.5.2.	Alineamiento Estratégico de CNT .....	51
2.6.	Objetivos Estratégicos de CNT .....	52
2.7.	Antecedentes en el Área de Comunicación Interna en CNT .....	52
2.8.	Área Responsable de Comunicación Interna.....	53
2.8.1.	Perfil del Gerente de Comunicación .....	53
2.8.2.	Estructura del Área de Comunicación Social.....	54
2.9.	Sistema de Comunicación Interna en CNT .....	55
2.9.1.	Políticas de Comunicación Interna.....	56
2.9.2.	Presupuesto de Comunicación Interna .....	56
2.9.3.	Identidad, Cultura Organizacional e Imagen .....	57



2.10.	Acciones de Comunicación Interna implementadas.....	58
2.10.1.	Programa de Fortalecimiento de la Cultura Organizacional .....	59
2.10.2.	Programa de Fortalecimiento Comunicación Interna y Externa .....	63
2.10.3.	Programa de Fortalecimiento de Imagen Corporativa .....	68
2.10.4.	Necesidades de Apoyo en Comunicación Interna.....	70
2.10.5.	Capacitación en Comunicación Interna .....	70
2.10.6.	Actividades habituales de tipo profesional .....	71
2.10.7.	Actividades habituales de tipo recreativas .....	71
2.10.8.	Conflictos Internos .....	71
III.	DIAGNÓSTICO DE COMUNICACIÓN INTERNA – CNT.....	72
3.1.	Objetivo del Estudio .....	72
3.2.	Metodología de Estudio.....	72
3.3.	Análisis de entrevistas a otras áreas .....	73
3.3.1.	Resultados más relevantes de las entrevistas realizadas .....	75
3.3.2.	Consolidación de los resultados preliminares .....	79
3.3.3.	Diseño de la Encuesta para el estudio a profundidad.....	79
3.4.	Muestra del Estudio .....	81
3.4.1.	Cálculo de la Muestra para la encuesta .....	81
3.5.	Resultados de la Investigación .....	82
3.6.	Conclusiones de la Investigación .....	89
3.7.	Análisis Comparativo de las principales Campañas de Comunicación Interna	91
3.7.1.	Análisis de Ponderación de las Campañas de Comunicación Interna - CNT	94
3.8.	Fortalezas y Debilidades de las Campañas de Comunicación Interna – CNT	94
3.8.1.	Fortalezas de las Campañas de Comunicación Interna – CNT .....	94
3.8.2.	Debilidades de las Campañas de Comunicación Interna - CNT .....	95
3.9.	Entrevistas a Gerencias de Comunicación de otras Instituciones Públicas ....	96

w).....	96
3.9.1. Banco Central del Ecuador.....	97
IV. PROPUESTA DE MEJORA PARA LA COMUNICACIÓN INTERNA DE INSTITUCIONES PÚBLICAS.....	99
4.1. Objetivo de la Propuesta.....	99
4.2. Justificación de la Propuesta.....	99
4.3. Esquema de la Propuesta .....	99
4.4. Estrategias de Mejora de la Comunicación Interna .....	100
V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	105
5.1. Conclusiones.....	105
5.2. Recomendaciones .....	106
BIBLIOGRAFÍA .....	107
ANEXOS .....	108

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro No. 1: Canales y Tipos de Comunicación Interna .....	28
Cuadro No. 2: Herramientas de la Comunicación Interna Formal .....	29
Cuadro No. 3: Tipo de Diagnóstico de CI .....	35
Cuadro No. 4: Políticas de Comunicación Social Corporativa CNT – 2012.....	56
Cuadro No. 5: Preguntas Entrevista Preliminar otras áreas - CNT .....	75
Cuadro No. 6: Diseño de la Encuesta en Comunicación Interna - CNT .....	79
Cuadro No. 7: Preguntas Entrevista Gerencia de Comunicación de otras Instituciones Públicas .....	96

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico No. 1: Planificación de la Comunicación Interna.....	31
Gráfico No. 2: Pasos del Plan Estratégico de la Comunicación Interna.....	36
Gráfico No. 3: Evolución suscriptores de Telefonía Fija .....	46
Gráfico No. 4: Evolución suscriptores de Telefonía Móvil.....	47
Gráfico No. 5: Evolución suscriptores de Internet Banda Ancha Fija.....	47
Gráfico No. 6: Evolución suscriptores de Internet Móvil.....	48
Gráfico No. 7: Participación de Mercado CNT. Por producto – 2010 .....	49
Gráfico No. 8: Participación de Mercado CNT. Por producto – 2010 .....	49
Gráfico No. 9: Distribución Provincial Personal CNT – 2012 .....	51
Gráfico No. 10: Estructura Básica Gerencia Comunicación Social CNT – 2012 .....	54
Gráfico No. 11: Acciones Proyecto Optimización de Procesos de CI.....	63
Gráfico No. 12: Acciones Proyecto Canales Sociales de CI .....	65
Gráfico No. 13: Print Cuenta Twitter de CNT.....	66
Gráfico No. 14: Acciones Proyecto Canales Tradicionales de CI.....	67
Gráfico No. 15: Referencia de Organigrama departamental CNT .....	74
Gráfico No. 16: Datos para el cálculo de la muestra .....	81
Gráfico No. 17: Características más importantes del trabajo de la Gerencia de Comunicación Social – CNT.....	83
Gráfico No. 18: Acceso a los mecanismos de Comunicación Interna de CNT.....	84
Gráfico No. 19: Participación activa en campaña “Contigo, Más y Mejor Comunicados” .....	85
Gráfico No. 20: Motivos de participación activa en la campaña “Contigo, Más y Mejor Comunicados” .....	86
Gráfico No. 21: Motivos de NO participación activa en la campaña “Contigo, Más y Mejor Comunicados” .....	87
Gráfico No. 22: Canales de Comunicación Interna de preferencia para recibir información .....	88
Gráfico No. 23: Sugerencias para mejorar la Comunicación Interna en CNT .....	89

## ÍNDICE DE IMÁGENES

Imagen No. 1: Logotipo Andinatel .....	40
Imagen No. 2: Logotipo Pacifictel.....	41
Imagen No. 3: Logotipo Alegro.....	42
Imagen No. 4: Autoridades Gerencia de Comunicación Social .....	55
Imagen No. 5: Logotipo Campaña “Contigo” de Comunicación Interna CNT.....	59
Imagen No. 6: Logotipo Campaña “Cóndor” de Comunicación Interna CNT.....	61
Imagen No. 7: Logotipo Campaña “Reciclaje” de Comunicación Interna CNT.....	62

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla No. 1: Servicios para la Inclusión Social – Internet en Entidades Públicas .....	48
Tabla No. 2: Programas y Proyectos de Comunicación Social. CNT - 2012 .....	58
Tabla No. 3: Porcentajes de recordación espontánea en Campañas de Comunicación Interna - CNT .....	84
Tabla No. 4: Análisis de las campañas más recordadas de Comunicación Interna - CNT .....	85
Tabla No. 5: Análisis Comparativo de las campañas con mayor recordación / Comunicación Interna - CNT .....	92
Tabla No. 6: Matriz de Ponderación de Campaña “Contigo, Más y Mejor Comunicados” CNT .....	94
Tabla No. 7: Estrategia 1 .....	100
Tabla No. 8: Estrategia 2 .....	101
Tabla No. 9: Estrategia 3 .....	102
Tabla No. 10: Estrategia 4 .....	103

## **SIGLAS Y ABREVIATURAS**

ACI	Auditoría de Comunicación Interna
CI	Comunicación Interna
CNT	Corporación Nacional de Telecomunicaciones
E.P.	Empresa Pública
FODA	Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas
S.A.	Sociedad Anónima
SMS	Short Message Service (servicio de mensaje corto)

## INTRODUCCIÓN

Los mercados (oferta – demanda) constantemente cambiantes, la globalización, los avances tecnológicos para las comunicaciones, entre otros factores, han hecho que la empresa privada tenga que pensar y replantearse una mejor forma de gestionar y comunicar a sus clientes internos y externos qué vende, cómo vende, para quién vende y qué necesidades logra satisfacer. En Ecuador, muchas empresas ya utilizan las más modernas herramientas de comunicación para llegar a sus clientes y formar en ellos una imagen corporativa positiva, gestionando su identidad y capacitando a sus empleados, mejorando la atención a sus clientes, entre muchas otras cosas; otras empresas, sin embargo, aún presentan limitaciones a la hora de comunicarse con sus diferentes públicos.

La Imagen Corporativa debe utilizarse de manera integral, pensando en todos los públicos que rodean a la empresa, desde los clientes, socios, proveedores, acreedores, y clientes internos o empleados de la institución, y no debería limitarse a la utilización de herramientas específicas como folletería, brochures, página web, logotipos, etc., lo cual es muy importante dentro de la imagen de una empresa, pero no lo es todo.

Si la actual tendencia de la empresa privada es brindar una imagen global y comunicación efectiva, qué podría decirse de la institución pública?. Merece el cliente, tanto interno como externo (usuario) de estas instituciones ser considerado y apreciado como lo es en muchas empresas privadas?, tiene igual o más derecho el usuario de exigir una excelente atención y servicio a la hora de acudir a una institución o empresa pública?; y tiene derecho el cliente interno o servidor público a trabajar bajo un buen ambiente laboral, a ser comunicado eficientemente y tener una imagen positiva de la empresa en donde labora?.

El actual gobierno ha trabajado en la ampliación de la cobertura y mejora de los servicios públicos, con el fin de garantizar una oferta de calidad, calidez y buen servicio. Es así que la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES), junto con el Instituto



Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), llevaron a cabo la I Encuesta de Calidad de los Servicios Públicos en junio de 2008 realizada a nivel nacional (urbano y rural). Dicha encuesta permitió disponer de información sobre las opiniones y actitudes ciudadanas con respecto a la calidad de los servicios públicos; los resultados de esa investigación permitieron obtener una línea base para iniciar un monitoreo frecuente a las diferentes instituciones públicas.

El análisis de la encuesta concluyó que “los ciudadanos atribuyen gran importancia a los servicios públicos pero califican de mediocre el funcionamiento de las instituciones públicas.”<sup>1</sup> Y de manera general se menciona que las calificaciones dadas a la calidad de cada servicio público son intermedias. El estudio realizado por SENPLADES señala también que los encuestados perciben que la calidad de los servicios de las instituciones públicas ha tenido cambios positivos y significativos en los últimos años. Hoy en día, el cliente en busca de un servicio público puede encontrarse con una atención moderna, tecnológica y efectiva en tiempos y resultados, además personal mucho más capacitado y amable, tiempos prudentes para hacer filas, etc., pero, pese a estos cambios, aún existen muchos desaciertos, debilidades y lentitud en los procesos institucionales, provocando una mala imagen, malestar y descontento con el servicio y el servidor público.

El hecho es que no se puede hablar de mejoras en la imagen externa sin que la imagen interna no se haya gestionado adecuadamente. La comunicación interna se hace en pro de mejorar la externa, pues la percepción que los públicos externos tengan de una organización será el reflejo del resultado de las actuaciones y comportamientos internos. Por lo tanto, el comportamiento interno es el barómetro que permite juzgar adecuadamente los resultados de la imagen corporativa.

---

<sup>1</sup> SENPLADES. Subsecretaría de Planificación y Desarrollo, “Aproximación y Análisis: Calidad de los Servicios Públicos”. Quito, 2009, p. 4. [http://www.senplades.gob.ec/c/document\\_library/get\\_file?uuid=97d4f6c3-5acf-446d-b86b-fa60c0133ba7&groupId=18607](http://www.senplades.gob.ec/c/document_library/get_file?uuid=97d4f6c3-5acf-446d-b86b-fa60c0133ba7&groupId=18607) .

Bajo este marco, se planteó como objetivo general, realizar un análisis a través de un caso de estudio, de cómo las Instituciones Públicas manejan su comunicación interna como herramienta de gestión para mantener una relación efectiva con sus colaboradores. Esta investigación será llevada a cabo en la ciudad de Quito, apoyándose en las siguientes acciones como objetivos específicos: repaso de prácticas y estrategias de CI de esta empresa, para verificar si están siendo realmente efectivas; y presentación de recomendaciones y sugerencias de manejo de CI que sirvan como aprendizaje para la empresa, y puedan ser implementadas en otras instituciones públicas; todo esto con la finalidad de responder la pregunta central: ¿Están las instituciones públicas en la ciudad de Quito gestionando eficientemente sus estrategias vinculadas a la comunicación e imagen corporativa con su cliente interno? y demostrar la hipótesis planteada: El uso adecuado de herramientas y canales de comunicación interna, con la implementación de acciones efectivas ayuda a una institución a mantener su imagen interna y mejorar la calidad laboral de sus empleados y colaboradores.

Para el estudio de caso se seleccionó, de entre varias instituciones, a la Corporación Nacional de Telecomunicaciones (CNT), pues esta empresa ha pasado por varios cambios y fusiones en los últimos años, sin embargo en muy poco tiempo ha logrado credibilidad y confiabilidad en la sociedad, posicionándose rápidamente en la mente de la misma. Además, es una empresa pública cuyos productos y servicios han conseguido competir exitosamente con la empresa privada.

La elaboración del presente trabajo de tesis fue apoyada en una investigación descriptiva, pues se obtuvo un diagnóstico de la situación actual de CNT con respecto a su comunicación interna. Adicionalmente, se utilizaron varias fuentes bibliográficas como guía del presente estudio. La metodología de investigación fue realizar una especie de auditoría de comunicación interna a CNT, la cual se ha previsto a grandes rasgos de la siguiente manera:

1. Definición de Objetivos, conjuntamente con el personal responsable de CNT.
2. Mapeo o sociograma de los públicos internos de CNT.

3. Análisis de la programación de Comunicación de CNT: herramientas y documentos internos de CNT, planes, programas, recursos y soportes de comunicación interna. En donde se analizaran algunos aspectos como:
  - a. Canales de Comunicación Interna de CNT.
  - b. Campañas de Comunicación Interna utilizadas.
  - c. Otros medios, acciones e instrumentos internos desarrollados por CNT a favor del mejoramiento de la comunicación dentro de la organización.
4. Analizar la percepción del servidor público y el impacto de las herramientas empleadas por CNT para comunicar.
5. Determinación y evaluación de los resultados de los niveles de comunicación interna, así como sus fortalezas, buenas prácticas, debilidades, y las decisiones tomadas por la Gerencia de Comunicación Social con respecto a las comunicaciones internas.

El estudio inició con entrevistas al gerente de Comunicación Social. A continuación, se entrevistó al personal de diferentes áreas de la organización como Marketing, Operación y Mantenimiento, Comunicación Social, Sistemas, entre otras. Al mismo tiempo se revisaron documentos internos (que fueron facilitados por la Institución) como la Matriz de Proyectos de Comunicación Interna y similares. Posteriormente, se validaron las entrevistas a través de encuestas a todo el personal de CNT sobre la gestión de comunicación interna en la institución.

La investigación y su análisis sirvieron para extraer las fortalezas y debilidades con respecto al manejo de su comunicación interna vinculada a su gestión empresarial, lo que dio como resultado un conjunto de prácticas en manejo y gestión de la comunicación interna. Se espera que esto sirva como lineamientos estratégicos para otras organizaciones, e incluso para la misma, y puedan ser utilizados para el mejoramiento de sus planes de comunicación interna y mejoramiento de la identidad y cultura organizacional.

## **I. MARCO CONCEPTUAL**

El objetivo de este apartado es exponer los conceptos de ciertos términos, que se utilizarán con frecuencia en el trabajo de estudio; los mismos que regularmente suelen confundirse y según varios autores sobre el tema, existen varias diferencias, aunque muchas veces sean sutiles. Algunos de estos términos son identidad e imagen corporativa, información y comunicación, entre otros. Además es importante conocer sobre algunas de las teorías más importantes de autores sobre estos conceptos.

### **1.1. Conceptos Base**

#### **1.1.1. Identidad Corporativa**

El diccionario de la Real Academia Española define la palabra identidad como el "conjunto de rasgos propios de un individuo o de una colectividad que los caracterizan frente a los demás." Este término también tiene la siguiente definición: "lo que la empresa comunica a sus públicos, partiendo de lo que es."<sup>2</sup> Entonces si se analiza más a fondo se puede decir que la identidad corporativa es el "ser" o la "esencia" de la empresa.

De igual manera muchas veces se confunde a la identidad con temas visuales como colores, logotipos, etc., sin embargo a la identidad de la empresa la componen y construyen la historia de la empresa, la cultura organizacional, la filosofía, su manera de gestión, sus valores, misión, visión, entre otros. Por lo tanto, el concepto de identidad no tiene simplemente un carácter tangible, sino que posee mucha más amplitud abarcando también los aspectos culturales, ambientales y de comportamiento de la organización.

La identidad de una empresa puede proyectarse de diferentes maneras: *i*) que tipo de empresa es, *ii*) qué hace la empresa (sus productos o servicios), *iii*) cómo lo hace (comunicaciones), *iv*) a dónde quiere llegar (entorno actual y su visión), *v*) comportamientos

---

<sup>2</sup>Joaquín Sánchez y Teresa Pintado, *Imagen Corporativa: Influencia en la gestión empresarial*, Madrid, ESIC, 2009, p. 20.

(cómo se comporta la empresa con sus empleados y sus empleados con el exterior).

### **1.1.2. Imagen Corporativa**

La imagen corporativa es un paso subsiguiente a la creación de la identidad de una empresa, es decir se configura posteriormente. La imagen es lo que los públicos (clientes, usuarios, proveedores, acreedores, socios, personas en general) perciben y lo que pasa a ser parte de su pensamiento con respecto a una empresa o institución. Por lo cual cuando “la identidad de una organización es clara y está bien definida, es el momento de intentar proyectarla a los públicos”<sup>3</sup>, lo que se logra a través de la comunicación.

En otras palabras se puede definir a la imagen corporativa como el conjunto de atributos referentes a una compañía que un individuo forma en su mente. Por lo tanto puede ser que la imagen que una persona tenga de una empresa sea diferente a la de otra persona. Los múltiples contactos que tiene un individuo con la empresa van formando una imagen única en él, y puede ser a través de la publicidad, experiencias de compras propias o contadas, presentación del producto, calidad, precios del mismo, etc.

### **1.1.3. Cultura Organizacional**

Es un “grupo completo de valores, tradiciones, políticas, supuestos, comportamientos y creencias, manifestados en símbolos, mitos, lenguaje y comportamientos y constituye un marco de referencia compartido para todo lo que se hace y se piensa en una organización.”<sup>4</sup>

La cultura organizacional otorga a los miembros de una institución, sentido y lógica para conocer e interpretar a la misma, además le da un sentido diferenciador de las demás empresas. Los elementos de la cultura organizacional se dan por las condiciones que comparten los empleados de una empresa o institución, por ejemplo, las tecnologías, hábitos, las ceremonias, rutinas, roles, redes de comunicación, valores, creencias, mitos, etc.

---

<sup>3</sup> J. Sánchez y T. Pintado, *Imagen Corporativa: Influencia en la gestión empresarial*, 20-21.

<sup>4</sup> Alejandra Brandolini, *Comunicación interna: Claves para una gestión exitosa*, Buenos Aires, La Crujía, 2009, p. 15.

#### **1.1.4. Información**

Informar es la actividad que ayuda a transmitir el conocimiento. Sin embargo esta transferencia de información representa solamente el contenido de los mensajes que se quiere que uno o varios destinatarios sepan.

#### **1.1.5. Comunicación**

La comunicación es un proceso con el cual se le otorga sentido a la realidad. La comunicación implica que el receptor comprenda el mensaje del emisor, y se obtenga un tipo de respuesta. La comunicación es una herramienta esencial para formar la imagen de la empresa en los públicos objetivo. Generalmente se piensa en la comunicación a través de medios como la prensa, televisión, radio, internet, etc., sin embargo, hoy en día todas las acciones, tanto internas como externas, deben ser tomadas en cuenta para la comunicación, como los eventos, el servicio al cliente, patrocinios, ferias, etc. Por lo general las empresas comunican a través de slogans, logotipos, íconos o lemas corporativos.

#### **1.1.6. Comunicación Interna**

“Es el modelo de mensajes compartidos entre los miembros de una organización; es la interacción humana que ocurre dentro de las organizaciones y entre los miembros de las mismas”<sup>5</sup>. “Ha de ser fluida, impicante, motivante, estimulante y eficaz en sí misma. Debe obedecer a una cultura y a una identidad[...]”<sup>6</sup>.

Al ser la Imagen Corporativa la interpretación que los públicos tienen de una empresa a través de las acciones que lleva a cabo, toma real importancia los mensajes institucionales que se imparten y la forma de actuar de la compañía. Bajo este marco, las comunicaciones de la institución asumen un rol primordial en la construcción de la identidad e imagen de la organización.

---

<sup>5</sup> Kreps (2008), citado en Francisca Morales, *La Comunicación Interna*, Barcelona, Universitat de Barcelona, 2008.

<sup>6</sup> Costa (1998), citado en Francisca Morales, *La Comunicación Interna*, Barcelona, Universitat de Barcelona, 2008.

### **1.1.7. Auditoría de CI**

Es una herramienta de medición cuantitativa y cualitativa que permite evaluar el nivel de efectividad de las comunicaciones internas dentro de una organización. Este tipo de auditoría revela los puntos estratégicos para la buena elaboración del Plan de Comunicación Interna, sobre todo, si el objetivo a largo plazo es mejorar o cambiar la cultura organizacional.

La auditoría de comunicación permite conocer las debilidades y fortalezas del sistema de comunicación interna de la empresa o institución, además ésta, evalúa la calidad y efectividad de los canales de comunicación, si están alineados a la estrategia general de la empresa, necesidades de información, satisfacción y calidad del clima laboral, percepciones del público interno sobre la empresa, entre otras cosas.

### **1.2. Importancia de tener una buena imagen corporativa**

Una empresa debe proyectarse en forma global y su punto de partida debe ser su realidad. De tal manera que si la realidad de una institución tiene problemas es primordial tratar de mejorarla o no comunicar hasta solucionar el problema encontrado. Para lograr mejores resultados al proyectar una imagen positiva la institución debe encontrar la armonía entre lo que hace y lo que dice que hace, esto ayudará a que la empresa logre una imagen fuerte y sólida.

Una empresa que trabaja en mejorar su imagen puede lograr un posicionamiento superior con respecto a su competencia y añadirle valor a su gestión. Una buena imagen añade valor a la empresa porque<sup>7</sup>:

- Añade valor a las acciones.
- Se pueden lograr mejores negociaciones.

---

<sup>7</sup> J. Sánchez y T. Pintado, *Imagen Corporativa: Influencia en la gestión empresarial*, 39.

- Mejora la imagen de los productos y servicios.
- Hay mayor recordación en los clientes cuando el mercado es saturado.
- Se presenta una actitud favorable en los clientes con respecto a productos nuevos.
- Existe mayor confianza en los clientes ante adversidades.
- Una buena imagen atrae a buenos profesionales.
- Empleados se sienten satisfechos y orgullosos de pertenecer a la empresa.

### **1.3. La Empresa y su Comunicación Interna**

Un programa de comunicación interna es la base para las comunicaciones externas o programas de marketing y publicidad que las instituciones deseen emprender. Éstos no podrán prosperar si la comunicación interna no ha sido previamente planificada y tomada en cuenta. Si bien es cierto, la comunicación interna y externa funcionan de manera diferente, depende una de la otra y deben ser dirigidas hacia un mismo sentido con el fin de cumplir los objetivos de la empresa.

#### **1.3.1. Actores de la Comunicación Interna**

Para que la comunicación interna llegue a ser realmente efectiva tendrá que involucrar a todos los miembros de la institución, sea ésta grande o pequeña, desde los empleados hasta los directivos, mandos medios, técnicos, obreros, los propietarios, sindicatos, etc., pues todos deben ser considerados como actores claves de la comunicación interna, y así la institución o empresa logre conseguir confianza y lealtad de sus colaboradores.

De igual manera, entre todos los miembros de una organización se debe compartir, entender y defender los conceptos de la “marca” de la empresa, así como se espera hacerlo con los clientes externos, construyendo una estructura y estabilidad dentro de la organización la cual será reflejada en el desarrollo e innovación continuos de la misma.



### **1.3.2. Funciones de la Comunicación Interna**

A la hora de asignar tareas y responsabilidades dentro de la organización, la CI es indispensable, sin embargo, sus principales funciones<sup>8</sup> son las siguientes:

- a. Informar: la buena comunicación interna motiva y alienta a realizar un trabajo eficiente.
- b. Explicar: permite conocer correctamente a los colaboradores las instrucciones dadas por sus superiores, además las decisiones que se toman dentro de la empresa, e igualmente, identificarse con la misma.
- c. Interrogar: gracias a la CI se logra retroalimentación, la posibilidad de diálogo dentro de la empresa y aclarar situaciones para evitar conflictos dentro de la misma.

### **1.3.3. Comunicación Interna y su vinculación a las Estrategias empresariales**

“Los procesos organizacionales son los que sostienen a las organizaciones como una red intrincada de relaciones, donde intervienen diferentes actores”<sup>9</sup>.

La comunicación ayuda a formar una imagen corporativa adecuada dentro de una organización, y es la que mantiene viva a la empresa. Desde la dirección general, pasando por gerencias, jefaturas y demás áreas interactúan, participan, conversan entre sí, e incluso sus gestos y actitudes comunican dentro de la empresa. De manera tal que la comunicación interna asume uno de los roles más estratégicos dentro de la gestión empresarial, y es el de generar confianza entre sus miembros hacia la consecución del proyecto u objetivo(s) principal(es) de la institución.

Las nuevas tendencias empresariales establecen a la comunicación interna como una importante herramienta para lograr “competitividad, compromiso y consenso dentro de toda organización”<sup>10</sup>, convirtiéndose en un pilar estratégico en las estructuras organizacionales,

---

<sup>8</sup> Francisca Morales, “*La Comunicación Interna*”, 2008.

<sup>9</sup> Alejandra Brandolini, *Comunicación interna: Claves para una gestión exitosa*, 15.

<sup>10</sup> Ídem

pues quienes logran tener una buena comunicación interna obtienen como resultado productividad y buen ambiente laboral. Es necesario entonces que la comunicación interna se refleje dentro del organigrama empresarial, que tenga asignación de recursos, presupuestos, y de igual manera, contar con un plan integral de comunicación alineado a los objetivos económicos y productivos de la empresa.

La comunicación interna ayuda también a estrechar vínculos y crear relaciones entre los diferentes sectores o niveles empresariales, de manera que estas relaciones logren mantener a los empleados calificados dentro de la empresa y ofrecer un buen clima laboral.

Es a través de la comunicación interna que se promueve el compromiso de los empleados para trabajar en equipo; además, se evita las discrepancias iniciando el diálogo y la comunicación entre las diferentes áreas de la empresa; la comunicación promueve cambio de actitudes y se puede llegar a alcanzar una actitud positiva entre los empleados, generando buena imagen hacia dentro y hacia los públicos externos de la institución; y finalmente puede lograr cambios en las actitudes de desempeño entre los miembros de la organización, pues éstos conocerán claramente cuál es su labor dentro de la misma.

#### **1.3.4. La Dirección de Comunicación Interna**

Muchos expertos coinciden en la importancia de la comunicación interna para una empresa, y que su liderazgo debe ser llevado desde la más alta dirección. Ya no está en discusión cuán importante es la necesidad de que una institución cuente con comunicaciones internas dinámicas y se tomen en cuenta a todos los públicos de la misma. Es responsabilidad de la dirección principal de la empresa delinear las estrategias de identidad, lográndose únicamente a través de una comunicación interna efectiva y designando especialistas para que logren el cometido.

Hoy en día, muchas empresas establecen diferencias importantes y significativas entre comunicación interna y externa, de hecho las responsabilidades son diferentes por lo tanto sus acciones se encuentran muchas veces asignadas a los departamentos de Recursos Humanos,

Desarrollo Organizacional, o ya directamente se crean departamentos específicos de Comunicación Interna, o de Comunicación Social.

#### **1.3.4.1. El Director de Comunicación Interna**

Pese a la diversidad de organizaciones y tipos de estructuras que tenga una empresa o institución, los expertos coinciden en que la comunicación interna debe ser implementada desde los más altos niveles de dirección empresarial y que debe ser dirigida por un responsable o equipo de personas especializadas en el tema, dependiendo del tamaño de la organización.

“El responsable de la comunicación interna es esencialmente el encargado de la elaboración y puesta en marcha de una estrategia de comunicación interna”<sup>11</sup>. Y sus principales funciones son:

- Homogenizar el discurso interno y externo de la empresa o institución.
- Hacer llegar a todos los empleados los mensajes emitidos por la dirección.
- Promover redes de información, creando hábitos de comunicación entre los directivos de la empresa y sus dependientes.
- Crear o diseñar canales de comunicación, implementarlos, mantenerlos e innovarlos.
- Diseñar un plan o programa de Comunicación Interna de acuerdo a la realidad de la empresa.
- Establecer el acceso a la comunicación a todos los empleados y colaboradores de la empresa.
- Estar pendientes de las demandas y ofertas de información.
- Asesorar en los diferentes problemas de comunicación que se presenten.
- Mantener las buenas relaciones del personal a través de la comunicación efectiva.
- Favorecer el buen clima laboral.

---

<sup>11</sup> Westhpalen, 1993, citado en Francisca Morales, *La Comunicación Interna*, Barcelona, Universitat de Barcelona, 2008.

#### **1.3.4.2. El perfil del Director de Comunicación Interna**

“El profesional de comunicación preferiblemente debe tener capacidad de acción, debe ser experto en comunicación, competente en materia de recursos humanos y gestión, con suficiencia para dirigir objetivos a largo plazo”.<sup>12</sup> Sin embargo en muchas empresas el director de comunicación suele tener también un perfil pluridisciplinario pero en áreas concernidas como relaciones públicas, periodismo, publicidad, administración, entre otras.

#### **1.3.5. Canales y tipos de Comunicación Interna**

Los canales y tipos de comunicación siempre dependerán del enfoque de cada experto o autor, sin embargo, Lucas Marín (1997) citado por Morales (2008), presenta un claro panorama para entender los tipos de comunicaciones existentes en una organización, y se presentan en el siguiente cuadro:

**Cuadro No. 1:** Canales y Tipos de Comunicación Interna

	<b>Descendente</b>	<b>Horizontal</b>	<b>Ascendente</b>
<b>Formal</b>	Con los subordinados	Con los colegas	Con los jefes
<b>Informal</b>	Con los seguidores	Con los amigos	Con los líderes

**Fuente:** Lucas Marín (1997) citado en Morales (2008)

##### **1.3.5.1. Comunicación Formal**

Transmite mensajes reconocidos y oficiales para la organización, y lo hace de forma explícita. Esto se hace a través de canales de comunicación formal los cuales son herramientas administrativas de vital importancia “para dirigir, coordinar y estructurar actividades dentro de la organización”.<sup>13</sup> Estas herramientas de la comunicación formal pueden ser:

---

<sup>12</sup> Francisca Morales, “*La Comunicación Interna*”, 2008.

<sup>13</sup> Kreps (2008), citado en Francisca Morales, *La Comunicación Interna*, Barcelona, Universitat de Barcelona, 2008.

**Cuadro No. 2:** Herramientas de la Comunicación Interna Formal

Notas internas	Cursos
Actas de Reuniones	Memos
Reuniones de Trabajo	Grupos de Trabajo
Carteleras	Actos formales
Seminarios	Manuales
Memorias empresariales	Videos Corporativos
Plan de Comunicación Interna	Encuestas y resultados de clima laboral
Revistas internas	Buzón de Sugerencias
Intranet	Teléfono para servicio al cliente
Auditorías de Comunicación	Periódicos Internos

**Fuente:** INFORPRESS (1990) citado en Morales (2008)

Dependiendo del tipo de estructura jerárquica de cada empresa se denotan los tipos de comunicación interna, sea esta descendiente, ascendente u horizontal.

#### **1.3.5.2. Comunicación Informal**

Este tipo de comunicación es por lo general no planificada y surgen más bien de las relaciones sociales que se forman en la institución. Este tipo de comunicación es más práctica y funcional y contribuye de igual manera a alcanzar los objetivos de la organización. La principal forma de comunicación informal es el *rumor*, este aparece cuando algún canal de comunicación formal está fallando.

#### **1.3.5.3. Comunicación Descendente**

Es considerada como la forma más tradicional de comunicar y transmitir información a los colaboradores de una organización. Suele surgir desde las altas direcciones hasta los niveles inferiores de la jerarquía organizativa. Este tipo de comunicación transmite los mensajes para dar a entender con claridad las tareas y acciones que deben cumplirse en la organización. Suele hacerse a través de publicaciones en el periódico impreso, mail, Intranet, carteleras, memos, videos, audios, entre otros.

#### **1.3.5.4. Comunicación Ascendente**

Este tipo de comunicación nace desde los colaboradores hacia los mandos medios y alta dirección de la empresa. Ésta permite comprobar la comprensión de los mensajes de la comunicación formal descendente y recoger información o retroalimentación desde los distintos grupos o puntos de la empresa. Los individuos que se encuentran en los niveles más bajos u operativos de la organización jerárquica generalmente son los que suelen dar mejor retroalimentación, sin embargo la comunicación ascendente debe ser bien canalizada para que pueda llegar a ser efectiva para las gerencias o para la alta dirección de la empresa; generándose a través de reuniones, entrevistas personalizadas, solicitudes de respuesta formal, encuestas y sistemas de sugerencias.

#### **1.3.5.5. Comunicación Horizontal**

Por lo general se da entre los individuos que están en un mismo nivel jerárquico. La más común es la que se da entre niveles directivos de la empresa (colegas o compañeros), de tal manera que se facilite la coordinación de tareas, se proporcione información relevante entre colegas, se resuelva problemas y conflictos y se promueva el apoyo entre colaboradores. Por lo general se realiza a través de reuniones, encuentros, cartas o elaboración de informes.

### **1.4. El Plan de Comunicación Interna**

“Un Plan de Comunicación es un documento escrito en el que se explican las actividades de comunicación con el fin último de alcanzar las metas de la organización, el marco del tiempo en el que se llevarán a cabo y el presupuesto necesario para ello. Es una combinación de objetivos de comunicación, misión y estrategias de la organización”.<sup>14</sup>

En el mundo de la comunicación se evidencian algunos cambios con el pasar del tiempo, se inicia con la importancia de creación de marcas e identidad, y actualmente se da

---

<sup>14</sup>Potter (1999), citado por Pere Soler, *La Comunicación Interna*. Barcelona, España: Universitat de Barcelona, 2008.

paso a la generación de la comunicación integral, según Joan Costa (1998), el “hablar con una sola voz”<sup>15</sup> significa que la empresa debe contar con un código de identidad propio, y valores y personalidad únicos que puedan aportar a crear una imagen diferenciadora del resto de empresas o instituciones similares.

Cada empresa debe plantear cuál será su imagen dentro del mercado en el que participa, con un Plan de Comunicación se pretenda comunicar la imagen, asignar un presupuesto para crearla, diseñarla, comunicarla y seducir a los consumidores o usuarios, y finalmente debe explicar cómo se van a lograr los objetivos y a través de que estrategias. Para conseguir una buena imagen interna ha de ser necesaria una buena planificación de la comunicación, además del trabajo en equipo con los responsables de desarrollo y cultura organizacional y ambiente laboral.

Según Brandolini (2009), el desarrollo de las comunicaciones internas, por lo general, gira en torno a cinco momentos o ciclos vinculados entre sí: un pre diagnóstico, el diagnóstico, la planificación, la ejecución del plan y su seguimiento. Obsérvese el siguiente gráfico:

**Gráfico No. 1:** Planificación de la Comunicación Interna



**Elaborado por:** María Gabriela González Huerta  
**Fuente:** Brandolini (2009)

---

<sup>15</sup> Costa (1998), citado en Francisca Morales, *La Comunicación Interna*, Barcelona, Universitat de Barcelona, 2008.

El **pre diagnóstico** es la etapa en donde se tiene un primer acercamiento a la empresa para obtener información general de la misma, el cual servirá como insumo para los estudios posteriores.

El **diagnóstico (o auditoría de CI)**, revelará las debilidades y/o fortalezas que tiene la empresa en temas de comunicación interna. Este diagnóstico se logra con varios elementos de medición como entrevistas, encuestas, observación, entre otras. Cabe recalcar que el presente trabajo de investigación llegará hasta esta etapa de diagnóstico, dándole a la organización que es objeto de estudio, los insumos necesarios que apoyen la elaboración en un futuro de su Plan de Comunicación Interna.

Un tercer paso es la **planificación** o elaboración de un plan estratégico de comunicación interna, teniendo en cuenta los resultados obtenidos en el paso anterior, es decir las necesidades y falencias descubiertas en la auditoría. En esta instancia es preciso definir los objetivos y metas que se desean alcanzar con este Plan de Comunicación.

En la etapa de **ejecución** se pone ya en marcha todas las acciones y actividades descritas en el Plan. Estas acciones pueden ser varias e implicar temas de capacitación, desarrollo de nuevos canales de comunicación, reuniones, encuentros, etc.

El paso final es el **seguimiento** de la puesta en marcha del Plan de CI. Se deben ir efectuando varias mediciones, evaluaciones y otros diagnósticos que vayan corrigiendo posibles errores y adaptando el Plan de acuerdo con la realidad de la organización.

#### **1.4.1. Pasos Previos al Plan de CI**

Generalmente, previo a la elaboración de un Plan de Comunicación es necesario que el departamento encargado tenga en claro cuál es la situación actual de la imagen de la empresa, esto con el objetivo de poder definir posteriormente las estrategias para la comunicación interna y alinearlas con la estrategia de imagen. Adicionalmente es importante apoyarse en manuales o normas corporativas de identidad o comunicación visual.



#### **1.4.1.1. Señales de una Comunicación Ineficiente**

Antes de formular propuestas o ejecutar cualquier acción o proyecto de comunicación es importante detectar síntomas de mala comunicación o disconformidad con la información entregada a nivel corporativo.

El director de comunicación debe saber detectar esos síntomas que generalmente son rumores, estrés en el personal, disconformidad, baja productividad, falta de respuestas o *feedback*, entre otros; sin embargo es más importante saber detectar qué está causando estos síntomas y solucionarlos utilizando la comunicación como herramienta de mediación y solución de conflictos.

La falta de comunicación siempre trae consigo problemas de clima laboral, y muchas veces errores en los procesos productivos que perjudican tanto al empleado como a la empresa.

#### **1.4.2. Pre-Diagnóstico**

Para realizar un diagnóstico de comunicación interna en una organización es necesario tener un acercamiento previo o un pre-diagnóstico que deleve información importante y sirva como insumo substancial para la construcción de una propuesta de trabajo.

La información que ha de solicitarse al encargado o contacto de primera mano dentro de la empresa, con el fin de realizar este pre-diagnóstico, es la siguiente:

- Antecedentes de la empresa u organización, así como sus orígenes, a que sector pertenece.
- Misión, visión, y valores de la compañía.
- Quiénes son sus clientes y potenciales clientes.
- Cómo está posicionada en el mercado.
- Cómo está compuesta la organización.
- La cantidad de empleados que tiene la organización, y cómo se encuentra distribuido el personal.

- Cómo se compone el departamento o gerencia de Comunicación Interna.
- Cuán desarrollado está el sistema de Comunicación Interna dentro de la institución, y cómo funciona el mismo.
- Qué canales de comunicación interna se utilizan en la empresa.
- Acciones actuales de CI y los resultados obtenidos.
- Necesidades de apoyo en CI detectados.
- Capacitación recibida en los temas relacionados.
- La importancia que le da la empresa a la CI.
- Temas relacionados con las actividades que los empleados realizan habitualmente, con iniciativa de la empresa y de los propios empleados, además de un análisis del ambiente laboral.

### **1.4.3. Diagnóstico**

En este apartado se logran conocer las necesidades insatisfechas del público interno, así como las fortalezas y debilidades de la organización en temas de comunicación. El diagnóstico ayuda a definir y reconocer la situación inicial de la CI en la empresa, y esto se logra con varias herramientas, sean éstas cualitativas, cuantitativas ó ambas. Este diagnóstico o resultado ayudará a determinar las necesidades que tiene la empresa en temas de comunicación interna. Esta fase tiene dos grandes momentos, la primera es saber reconocer los públicos, establecer perfiles, muestrearlos. En una segunda parte se debe también reconocer cómo funcionan los procedimientos de CI dentro de la empresa, que puede ser realizado a través de un análisis FODA.<sup>16</sup>

En este paso se espera detectar las necesidades específicas de la compañía o institución en términos de CI, además sondear cual es la opinión de los públicos internos y sus expectativas al respecto.

---

<sup>16</sup> Alejandra Brandolini, *Comunicación interna: Claves para una gestión exitosa*, 46.

### 1.4.3.1. Tipos de Diagnóstico de CI

Según Brandolini (2009) se puede obtener un diagnóstico de comunicación interna a través de varios medios, dos que son de bastante amplitud y dos específicos. En el siguiente cuadro se explican brevemente cada uno de ellos:

**Cuadro No. 3:** Tipo de Diagnóstico de CI

<b>Amplios</b>	1. <b>Investigación de clima interno:</b> Evalúa sentimientos y percepciones de los públicos internos para determinar el clima o humor laboral.
	2. <b>Auditoría de comunicación interna:</b> Sirve para evaluar la efectividad de los mensajes de la comunicación interna y su adecuación dentro de un plan estratégico.
<b>Específicos</b>	3. <b>Awareness:</b> Ofrece un diagnóstico de menor alcance sobre algún tipo de canal específico.
	4. <b>Readership:</b> Diagnóstico de lectura. Revela el interés del público sobre algunos temas desarrollados dentro de los canales de CI implementados.

**Fuente:** Brandolini (2009)

Tanto la investigación de clima interno, como la auditoría de comunicación, ofrecen panoramas amplios de la situación general de la comunicación interna de la empresa, y éstos pueden ser el punto de partida su planificación. Por otro lado, *awareness* y *readership*, dan un panorama más puntual de una canal o una estrategia de específica de comunicación.

La investigación de clima interno puede ser medida a través de encuestas, y sirve sobre todo para mejorar las políticas y prácticas de recursos humanos y desarrollo organizacional. La auditoría de imagen es una herramienta que permite evaluar el nivel de efectividad de la circulación de mensajes internos y las estrategias implementadas en CI.

### 1.4.3.2. Auditoría de CI

Este trabajo de tesis centra su objetivo en indagar cuáles son los puntos estratégicos, así como las fortalezas y debilidades de la comunicación interna en una institución pública en específico, para que sea éste un paso fundamental en la propuesta de mejoras. Según Brandolini (2009), la ACI evalúa lo siguiente:

- La calidad de los contenidos de los canales de comunicación y su eficacia, alineación de las herramientas de CI con la estrategia principal del negocio, necesidades de información, clima laboral y la percepción del público interno de la empresa o de temas específicos. Las herramientas fundamentales de la ACI son las entrevistas individuales, encuestas, y análisis de canales de CI.

### 1.4.4. Propuesta y preparación del Plan de Comunicación Interna

**Gráfico No. 2:** Pasos del Plan Estratégico de la Comunicación Interna



**Elaborado por:** María Gabriela González Huerta

**Fuente:** Brandolini (2009)

En el gráfico anterior, de manera general se muestran los pasos para elaborar un Plan de CI. Una vez establecido el diagnóstico es necesario dar a conocer los resultados y ponerlos en consideración de los responsables para elaborar un plan estratégico de comunicación. El punto de partida de este Plan será la definición de los objetivos del mismo, es decir qué se pretende alcanzar. Al mismo tiempo se plantean las estrategias y se determina hacia donde se quiere llegar.

Es importante también segmentar los públicos, es decir a quienes irán dirigidos los mensajes o la manera cómo llegarán a los públicos internos. Se debe también evaluar qué canales serán los más efectivos para llegar a los públicos y que también ellos puedan retroalimentar estos mensajes.

En siguiente instancia se establecen los mensajes clave que se quieren dar a conocer en un periodo determinado de tiempo. Por lo general son mensajes que van desde la alta dirección y tratan sobre la orientación estratégica de la empresa. Se debe también calendarizar las actividades a realizarse, ya sea por semanas, meses, bimestres, etc. Finalmente se establece un presupuesto con recursos técnicos, humanos y financieros para cumplir con las actividades establecidas.

#### **1.4.5. Ejecución del Plan de Comunicación**

Un plan de CI se consolida a partir del respaldo de los directivos o altos medios de una organización. Es por este motivo que el Plan debe ser socializado con todos los públicos involucrados. Esta socialización debe ir acompañada de capacitación en buen uso de canales de comunicación e igualmente del planteamiento de políticas para que exista respaldo desde la dirección e involucramiento de todos los miembros de la empresa.

#### **1.4.6. Seguimiento y Monitoreo**

Finalmente, el Plan de CI no debe ser estático. Este debe, a través de un monitoreo constante, ser transformado, mejorado y adaptado a las cambiantes necesidades de la empresa y de sus públicos. Para evaluar resultados se deben utilizar métodos de medición como

encuestas y sondeos de opinión interna, esto con el objetivo de medir cómo marcha el Plan. El seguimiento del plan de CI se debe hacer antes, durante y después de su ejecución, así se obtienen las diferencias entre el estado inicial y el final del plan, y se verifica qué objetivos se lograron cumplir y cuales aún faltan por alcanzar.

### **1.5. Las TICS y la Comunicación Interna**

El uso de las TICS (Tecnologías de la información y la comunicación) en la gestión de la comunicación y el conocimiento dentro de las organizaciones es de vital importancia; herramientas como la Intranet corporativa (Portal del Empleado), blogs o canales institucionales, entre otras, apuestan a la modernización de la comunicación vertical y horizontal en las empresas, teniendo como meta facilitar la interacción de sus integrantes generando “comunidades virtuales de conocimiento” y la integración de diferentes fuentes de información, contribuyendo a la eficiencia y eficacia en la labor del empleado. Como resultado se obtienen importantes beneficios:

- Optimización del tiempo del personal al agilizar los procesos de búsqueda y acceso a la información.
- Acceso a información compartida que permite la reducción de costos administrativos y de gasto en papel.
- Robustecimiento del contacto con los públicos internos.
- Aporte a los grupos de trabajo multidisciplinarios, con una herramienta para compartir información y experiencias que les permitan alcanzar sus objetivos, mejorando sus tiempos laborales y estandarizando su escritorio virtual de trabajo.
- Mayor eficiencia de los funcionarios y mayor productividad.

Esta herramienta también debe ser monitoreada y evaluada constantemente, integrándose a un proceso de mejora continua de la comunicación hacia el interior de la empresa. El mismo debe tener como foco primario la culturización del personal de la empresa en busca de una permanente actualización y alineación de éste con las políticas, objetivos y

procedimientos fijados por la organización, siendo sus principales beneficiarios:

- **La empresa:** en tanto un sistema de comunicación moderno fortalece sus relaciones hacia el interior y exterior de la organización mejorando su imagen.
- **Las divisiones, áreas, sectores y unidades:** en cuanto a incorporar tecnología que les permita agilizar su propia gestión de procesos.
- **Los empleados:** como receptores de información institucional y de interés general que fluya en la empresa.

## II. PRE-DIAGNÓSTICO DE IMAGEN Y COMUNICACIÓN INTERNA - CNT

### 2.1. Referencias Históricas de CNT

#### 2.1.1. Andinatel S.A.

Imagen No. 1: Logotipo Andinatel



Fuente: Imágenes [www.google.com.ec](http://www.google.com.ec)

Andinatel fue una compañía de telefonía fija de Ecuador. Sociedad Anónima de capital público con sede en Quito. Operaba los servicios de telefonía fija, telefonía pública, servicio de internet, servicios portadores y de valor agregado. Cubría las provincias de la región andina del país: Carchi, Imbabura, Pichincha, Cotopaxi, Tungurahua, Chimborazo y Bolívar; de la Amazonía: Sucumbíos, Napo, Orellana y Pastaza; adicionalmente la provincia de Esmeraldas.

Recibió una concesión de parte del Estado ecuatoriano el 29 de diciembre de 1997. El 100% de sus acciones eran de propiedad del Fondo de Solidaridad. Aunque fue creada para ser privatizada, sin embargo, este proceso fracasó, y el Estado continuó con la administración de la compañía. Todos los años, desde su creación, fue una empresa rentable. Entre los años de 1997 y 2004 fue la compañía con mayores activos y la mayor contribuyente de impuesto a la renta en Ecuador. En el año 2000 inició la prestación de servicio de Internet a través de la marca Andinanet. En el 2002 incursionó en el negocio de la telefonía pública a través de cabinas telefónicas. En el 2003 en alianza con Pacifictel, convirtiéndose en la tercera concesión de telefonía móvil, operada a través de su filial Alegro.<sup>17</sup>

---

<sup>17</sup> Sitio Oficial de CNT. [www.cnt.com.ec](http://www.cnt.com.ec)



### 2.1.2. Pacifictel

Imagen No. 2: Logotipo Pacifictel



Fuente: Imágenes [www.google.com.ec](http://www.google.com.ec)

Pacifictel S.A. fue una compañía de telefonía fija de Ecuador. Empresa de capital público con sede en Guayaquil que operaba los servicios de telefonía fija, telefonía pública, servicio de internet, servicios portadores y agregados. Cubría las provincias de la región pacífica del país (excepto Esmeraldas): Manabí, Los Ríos, Guayas y El Oro; la sierra austral (excepto en Cuenca, en la que funciona la empresa municipal ETAPA): Azuay, Cañar y Loja; la Amazonía: Morona Santiago y Zamora Chinchipe; y la provincia de Galápagos.

Recibió una concesión de parte del Estado ecuatoriano el 29 de diciembre de 1997. El 100% de sus acciones eran de propiedad del Fondo de Solidaridad. Al igual que Andinatel fue creada para ser privatizada, pero su administración fue más bien pública. En dos oportunidades se intentó concesionar su administración, pero ambos procesos de subasta fracasaron.

En el año 2000 inició la prestación de servicio de Internet a través de la marca Easynet. En el 2002 incursionó en el negocio de telefonía pública a través de cabinas telefónicas. En el 2003 se alió con su par Andinatel para proveer el servicio de telefonía móvil con la ya mencionada compañía Alegro PCS.<sup>18</sup>

### 2.1.3. Alegro

---

<sup>18</sup> Sitio Oficial de CNT. [www.cnt.com.ec](http://www.cnt.com.ec)

### Imagen No. 3: Logotipo Alegro



Fuente: Imágenes [www.google.com.ec](http://www.google.com.ec)

La compañía Telecomunicaciones Móviles del Ecuador, TELECSA S.A., cuyo nombre comercial era ALEGRO, fue creada por Andinatel y Pacifictel como una compañía de telefonía celular de Ecuador con sede en la ciudad de Quito, con servicios de telefonía móvil celular, internet, servicios portadores y agregados. Recibió una concesión de parte del Estado ecuatoriano el 3 de abril de 2003 y entró en operaciones en diciembre de ese mismo año. En marzo del 2010 se anuncia que Alegro será totalmente absorbida por CNT EP por lo que pasó a ser propiedad del gobierno ecuatoriano.<sup>19</sup>

#### 2.1.4. La Corporación Nacional de Telecomunicaciones (CNT)

El 30 de octubre de 2008, la Corporación Nacional de Telecomunicaciones (CNT) S.A, se fusionó de las empresas Andinatel S.A. y Pacifictel S.A.; para posteriormente, el 14 de enero de 2010, convertirse en una empresa totalmente pública y denominarse CORPORACIÓN NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES (CNT) EP, empresa líder en el mercado de las telecomunicaciones del Ecuador.<sup>20</sup> Posteriormente, el 30 de julio del 2010 se oficializó la fusión entre CNT y la telefonía móvil ALEGRO, lo que permitió desarrollar la cartera de productos, mejorando los paquetes de servicios y la convergencia de tecnologías, lo cual le permite a CNT competir con las actuales empresas de telefonía Claro y Movistar.<sup>21</sup>

La nueva compañía inició operaciones con un capital de \$245,9 millones, un patrimonio de \$1000 millones y un presupuesto bianual de inversiones de \$900 millones de

---

<sup>19</sup> Ídem

<sup>20</sup> Sitio Oficial de CNT. [www.cnt.com.ec](http://www.cnt.com.ec)

<sup>21</sup> “Fusión entre Alegro y CNT”, en Diario El Universo, Versión Digital, 2010. <http://www.eluniverso.com/2010/08/05/1/1356/fusion-alegro-cnt-beneficiara-clientes.html>

dólares americanos.<sup>22</sup>

## **2.2. CNT y el Sector de las Telecomunicaciones**

La Corporación Nacional de Telecomunicaciones – CNT, E.P. es la empresa pública de telecomunicaciones del Ecuador, que oferta servicios de telefonía fija local, regional e internacional, acceso a internet (Dial-UP, DSL, Internet móvil), televisión satelital, y telefonía móvil en el territorio ecuatoriano.

### **2.2.1. Productos y Servicios de CNT**

#### **2.2.1.1. Telefonía Fija**

Los servicios que CNT presta en telefonía fija son los siguientes:

- **Centrex:** Es una central telefónica virtual, la cual tiene todas las funcionalidades que una central telefónica normal puede ofrecer. Uno de los aspectos más relevantes es que el cliente final no requiere de equipos de conmutación pues las propias líneas telefónicas actúan como extensiones. Existen dos tipos de servicio: Residencial y Comercial.
- **Fonocontrol:** Es una alternativa que CNT ofrece a los usuarios de telefonía fija para que puedan controlar su gasto mensual en llamadas a celulares y/o internacionales, sin necesidad de bloquear su línea telefónica.
- **Línea Telefónica Residencial:** para el uso de hogares.
- **Línea Temporal:** Servicio de telefonía fija básica por cierto periodo de tiempo.

#### **2.2.1.2. Telefonía Móvil**

En telefonía móvil, los servicios que CNT brinda a sus clientes son:

- Prepago.

---

<sup>22</sup> “Fusión de las telefónicas estatales es una realidad”, en Diario El Hoy, Versión Digital, Quito, 31 de octubre de 2008. <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/fusion-de-las-telefonicas-estatales-es-una-realidad-315232.html>

- Pospago y planes para personas naturales y empresas, pueden ser abiertos o controlados.
- Plan Empresas.
- Pospago Multiplanes.

#### **2.2.1.3. Servicios Adicionales**

- CNT Móvil Te Presta.
- CNT Seguro.
- Recarga Tu Móvil.
- Recarga Tu Plan Controlado.
- SMS a Dirección de Email.

#### **2.2.1.4. Telefonía Pública**

- **Cabinas y Locutorios:** Esta es la oportunidad de comenzar un negocio propio.
- **Tarjetas Prepago:** Ayuda a mantener el acceso al servicio de telefonía pública donde las personas se encuentren o cuando los teléfonos residenciales se encuentran suspendidos.
- **Teléfonos Públicos:** Terminales de comunicación instalados en las vías públicas, centros de concentración y tráfico de personas, colegios, universidades, proporcionan a los clientes una gran facilidad de acceso a comunicación urgente, con calidad de voz y tarifas convenientes (llamadas locales, regionales, nacionales, celulares e internacionales).

#### **2.2.1.5. Internet**

- **Fijo:** Este servicio garantiza una conexión permanente a internet a través de una de las redes más avanzadas de América Latina, cuenta con todos los servicios de un Centro de operaciones de red (NOC).
- **Móvil:** Internet para computadoras portátiles, celulares, etc.

### **2.2.1.6. *Televisión por Cable***

Desde finales del 2011 CNT cuenta con la tecnología para la instalación, operación y explotación de un sistema de audio y video por suscripción, bajo la modalidad de televisión codificada por satélite, en el territorio ecuatoriano. El servicio es dotado a través de antenas y decodificadores instalados en los hogares de los clientes suscriptores. Los planes de CNT TV cuentan con un paquete básico de 45 canales de televisión y 10 canales de audio, y paquetes adicionales con canales de alta definición.

### **2.2.1.7. *Servicios varios***

Los servicios varios prestados por CNT a través de diferentes canales, como la página web, ventanillas, líneas exclusivas (marcando el No. 100), entre otros, son:

- Servicios en Línea, Guía Telefónica, Pago de planillas en línea, Impresión de planillas telefónicas, Solicitud de servicios complementarios, Solicitud de línea telefónica, Reclamo de Facturación, Reporte de quejas, Consulta de Reclamos y Consulta de Disponibilidad de líneas telefónicas.

## **2.3. Misión, Visión y Valores de CNT**

### **2.3.1. Misión Empresarial**

“Unimos a todos los ecuatorianos integrando nuestro país al mundo, mediante la provisión de soluciones de telecomunicaciones innovadoras, con talento humano comprometido y calidad de servicio de clase mundial”.<sup>23</sup>

### **2.3.2. Visión Empresarial**

“Ser la empresa líder de telecomunicaciones del país, por la excelencia en su gestión, el valor agregado que ofrece a sus clientes y el servicio a la sociedad, que sea orgullo de los ecuatorianos”.<sup>24</sup>

---

<sup>23</sup> Sitio Oficial CNT. [www.cnt.com.ec](http://www.cnt.com.ec). Sección “Sobre la CNT”.

<sup>24</sup> Sitio Oficial CNT. [www.cnt.com.ec](http://www.cnt.com.ec). Sección “Sobre la CNT”.

### 2.3.3. Valores Empresariales

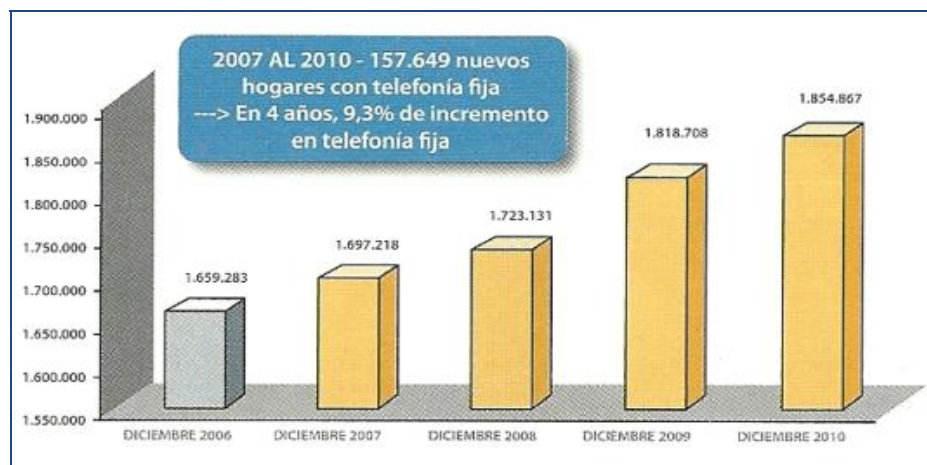
- Trabajar en equipo.
- Actuar con integridad.
- Estar comprometidos con el servicio.
- Cumplir con los objetivos empresariales.
- Ser socialmente responsables<sup>25</sup>.

## 2.4. Giro del Negocio de CNT

### 2.4.1. Productos y Servicios

En **telefonía fija**, CNT, luego de la fusión de las empresas telefónicas Andinatel y Pacifictel, destacó que para el año 2009 logró la incorporación de 135 mil líneas adicionales, con las que llegó a una cobertura de 1,8 millones de usuarios a nivel nacional al terminar el año 2010.<sup>26</sup>

**Gráfico No. 3:** Evolución suscriptores de Telefonía Fija



**Fuente:** Memoria Empresarial CNT – 2010.

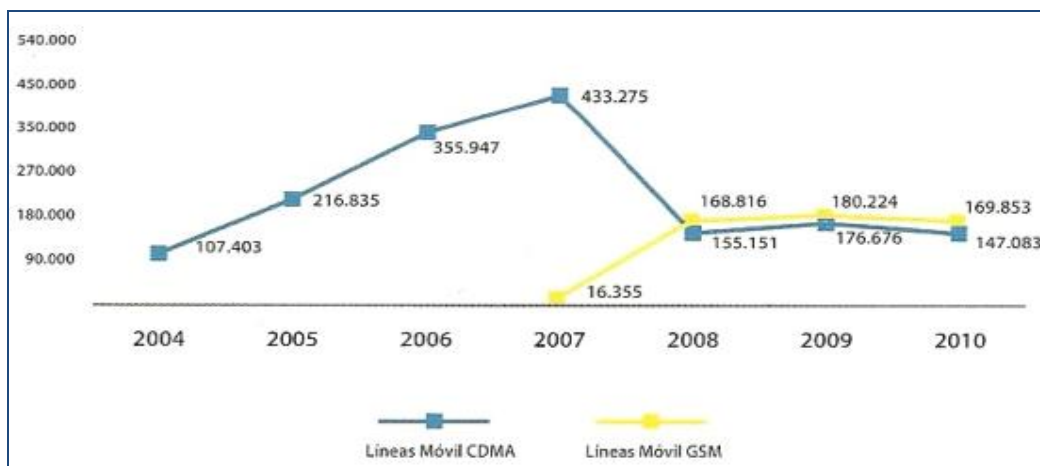
En **telefonía móvil** los abonados disminuyeron en un 11%, debido sobre todo al depuramiento de suscriptores activos realizado en el año 2010. Para ese año se contó con

<sup>25</sup> Ídem

<sup>26</sup> CNT, Memoria Empresarial 2010.

alrededor de 317 mil suscriptores en líneas de telefonía móvil.<sup>27</sup>

**Gráfico No. 4:** Evolución suscriptores de Telefonía Móvil



Fuente: Memoria Empresarial CNT – 2010.

En cuanto a cobertura de Internet Banda Ancha Fijo – Móvil, en el periodo comprendido entre diciembre del 2009 y diciembre del 2010, los abonados de **Internet banda ancha fija** crecieron en un 61%, llegando a tener un crecimiento de alrededor de 88 mil usuarios.<sup>28</sup>

**Gráfico No. 5:** Evolución suscriptores de Internet Banda Ancha Fija.



Fuente: Memoria Empresarial CNT – 2010.

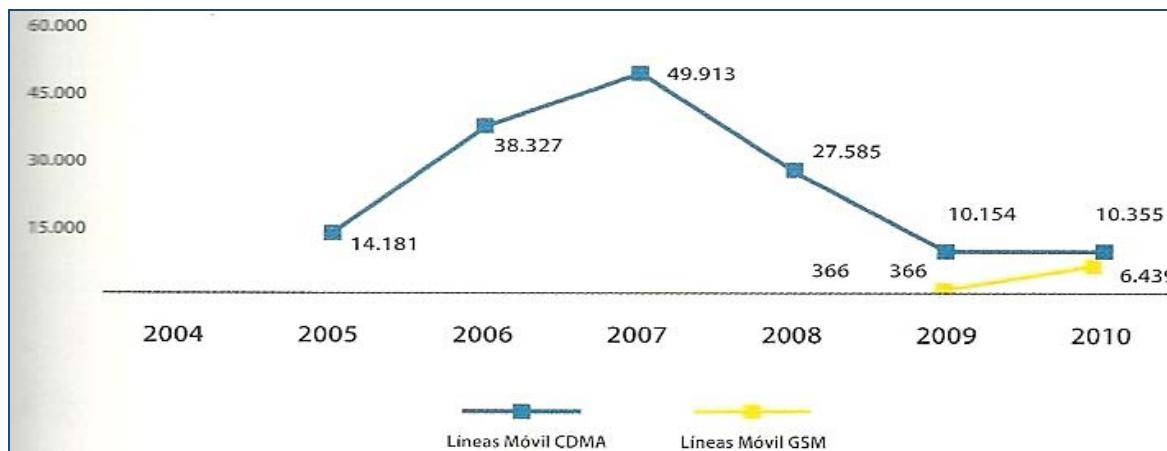
Con respecto a **Internet móvil**, para el año 2010 se logró incrementar en un 11% el número de suscriptores en comparación con el año anterior, lo que representa un aproximado

<sup>27</sup> CNT, Memoria Empresarial 2010.

<sup>28</sup> Ídem

de 16 mil líneas.<sup>29</sup>

**Gráfico No. 6:** Evolución suscriptores de Internet Móvil



**Fuente:** Memoria Empresarial CNT – 2010.

CNT entrega servicio de Internet gratuito a centros educativos y dependientes del Gobierno. En 2009, entregó el servicio a un total de 722 instituciones públicas.

**Tabla No. 1:** Servicios para la Inclusión Social – Internet en Entidades Públicas

Tipo de entidad	Planificado	Instalado	Cumplimiento
Educación	219	381	174%
Salud	139	143	103%
Juntas Parroquiales	67	40	60%
Cooperativas	205	137	67%
Centros de Rehabilitación	27	21	78%
<b>Total</b>	<b>657</b>	<b>722</b>	<b>110%</b>

**Fuente:** Memoria Empresarial CNT – 2010.

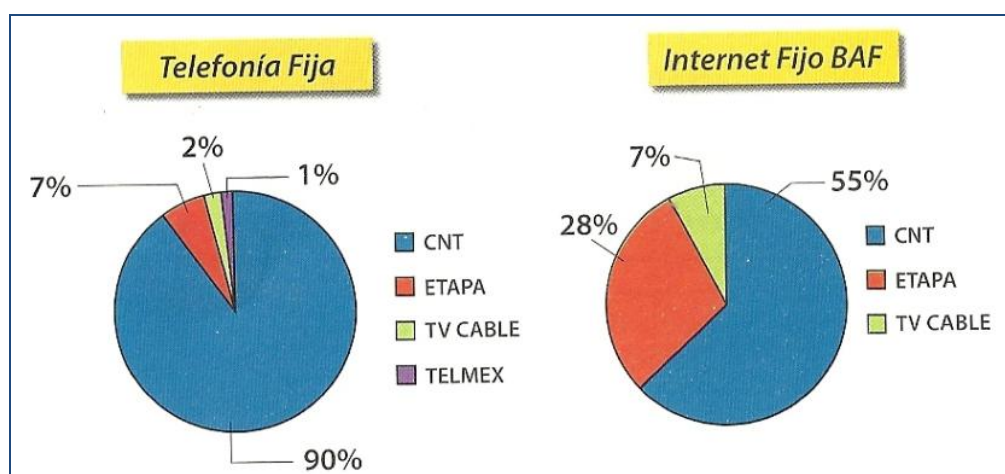
#### 2.4.2. Competencia de CNT y su posicionamiento en el mercado.

Gracias a que CNT cuenta con la más amplia red nacional e internacional de conectividad, con tecnologías de última generación la empresa se encuentra posicionada como líder en el mercado de provisión de servicios de telefonía fija e Internet fijo.

<sup>29</sup> CNT, Memoria Empresarial 2010.



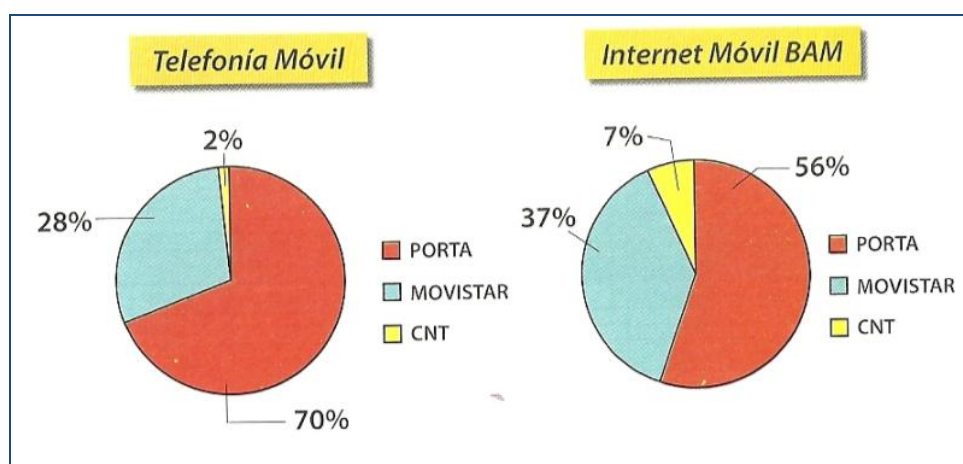
**Gráfico No. 7:** Participación de Mercado CNT. Por producto – 2010



Fuente: Memoria Empresarial CNT – 2010.

En cuanto a telefonía e Internet móvil, CNT compete en porcentajes inferiores a sus principales competidores CLARO (antes Porta) y Movistar.

**Gráfico No. 8:** Participación de Mercado CNT. Por producto – 2010



Fuente: Memoria Empresarial CNT – 2010.

En el tema de la televisión pagada CNT constituye un nuevo competidor. A inicios del año 2012, la empresa ingresó a este segmento con la estrategia de precios bajos para poder captar clientes. Esta estrategia le ha permitido a CNT ganar 12.699 suscriptores en sus tres meses desde el inicio de su operación.<sup>30</sup> Sus principales competidores son la empresa

<sup>30</sup> “El Mercado de la Televisión Pagada”, en El Comercio, Versión Digital, Sección Negocios, Quito, 19 de abril

DirecTV y TVCable.

## 2.5. Estructura Organizacional

Actualmente CNT está dirigida por un Directorio y administrada por un Gerente General. Apoyados por una Auditoría Interna y una Coordinación Ejecutiva Asesora. Bajo ésta se encuentran cuatro gerencias: la de Planificación Empresarial, de Riesgos y Aseguramiento de Ingresos, de Inclusión Social, y de Comunicación Social. A estas se le suma la Secretaria Nacional. Obsérvese el anexo 1.

Existen siete gerencias nacionales entre ellas están: la Gerencia de Asuntos Regulatorios e Interconexión, Gerencia Comercial, Gerencia Técnica, Gerencia Financiera, de Tecnologías de la Información, de Finanzas y Administración, de Desarrollo Organizacional y la Gerencia Jurídica. Cada una de ellas con sus respectivas jefaturas departamentales.

Adicionalmente, según el mandato constitucional del 2008, Ecuador está dividido en 7 regiones administrativas, cada una con dos o más provincias, por lo que CNT tiene siete agencias regionales, además una agencia por cada provincia, áreas de staff y jefaturas.

Las principales autoridades de CNT son:

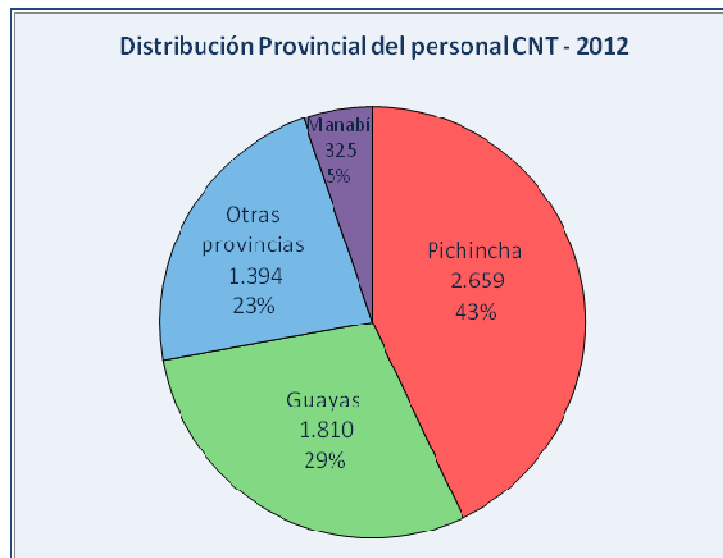
- **Presidente del Directorio:** Rodrigo López.
- **Miembros del Directorio:** Augusto Espinoza y Francisco Cevallos Zambrano.
- **Gerente General:** César Regalado Iglesias.
- **Gerente Nacional Comercial:** Diego Torres.
- **Gerente Nacional Finanzas y Administración:** Gladys Palán.
- **Gerente Nacional Jurídico:** Álvaro Ojeda.
- **Gerente Nacional de Asuntos Regulatorios:** Carolina Turín.
- **Gerente Nacional Técnico:** Marcelo Avendaño.
- **Gerente Nacional de Tecnologías de la Información:** Rocío Espinoza.

Para consultas más detalladas se puede ingresar al sitio oficial de CNT.

### 2.5.1. Personal de CNT – Distribución Geográfica

Según el documento de Distributivo de Personal, publicado en la página Web de CNT, para el enero 2012 la empresa contaba con alrededor de 6.200 empleados a nivel nacional. Pichincha es la provincia que más empleados tiene, con alrededor de 2600, seguido por Guayas con 1.800 y Manabí con 325. Según se observa en el siguiente gráfico.

**Gráfico No. 9:** Distribución Provincial Personal CNT – 2012



**Elaborado por:** María Gabriela González Huerta

**Fuente:** Distributivo de Personal CNT 2012 - [www.cnt.com.ec](http://www.cnt.com.ec)

### 2.5.2. Alineamiento Estratégico de CNT

Las estrategias empresariales de CNT están alineadas con el Plan Nacional del Buen Vivir 2009-2013, específicamente con la Estrategia No. 6: “Conectividad y telecomunicaciones para la sociedad de la información y el conocimiento”<sup>31</sup>. En donde pretende:

- Mejorar las capacidades y potencialidades de la población.
- Establecer un sistema económico social, solidario y sostenible.

<sup>31</sup> SENPLADES. *Plan Nacional para el buen Vivir 2009-2013*.  
<http://plan.senplades.gob.ec/web/guest/estrategia-6>

- Construir un Estado democrático para el Buen Vivir.<sup>32</sup>

CNT cuenta con su propio Plan Estratégico Empresarial 2011- 2015 cuya principal estrategia es: “Innovación y Transformación Empresarial”, cumpliéndola de la siguiente manera:

- Crecimiento: Cobertura y acceso a los ciudadanos a la comunicación.
- Productividad: provisión de servicios innovadores y de calidad.
- Sostenibilidad: Eficiencia productiva y gestión socialmente responsable.<sup>33</sup>

## **2.6. Objetivos Estratégicos de CNT**

- Incrementar la cobertura y la base de clientes en todas las líneas de negocio de la empresa, con un portafolio de productos y servicios flexibles, de valor agregado y ajustado a los requerimientos de los segmentos corporativo y masivo.
- Ser la empresa pública que posibilita el acceso de los ciudadanos a la banda ancha y tecnologías de información y comunicación, impulsando su uso a nivel nacional.
- Proveer productos y servicios de telecomunicaciones convergentes, innovadores, de calidad y con excelencia en la atención al cliente.
- Ser el proveedor de soluciones de telecomunicaciones para el sector público, que contribuya con su desarrollo.
- Asegurar la sostenibilidad financiera de la empresa como resultado de la eficiencia productiva, incremento de clientes y su gestión socialmente responsable.<sup>34</sup>

## **2.7. Antecedentes en el Área de Comunicación Interna en CNT**

La actual Gerencia de Comunicación Social de CNT tiene apenas 3 años de creación. Esta gerencia nace aproximadamente al mismo tiempo que nace CNT, y su creación se debe

---

<sup>32</sup> Sitio Oficial CNT. [www.cnt.com.ec](http://www.cnt.com.ec). Sección “Sobre la CNT”.

<sup>33</sup> Sitio Oficial CNT. [www.cnt.com.ec](http://www.cnt.com.ec). Sección “Sobre la CNT”.

<sup>34</sup> Ídem

principalmente a la nueva mirada de la estructura que se le dio a la empresa, es decir a la comunicación, aspecto estratégico para el giro del negocio.

Previo a la fusión de las tres empresas que se convertirían en CNT, existía en Andinatel dos áreas dedicadas a la comunicación. Una especializada en comunicación externa y relaciones públicas y dependía directamente de la Gerencia General; y la otra a la comunicación interna, que estaba a cargo del Área de Recursos Humanos de la Empresa. El área de Comunicación Interna de ese entonces no presentaba aspectos de relevancia para el público interno. Las acciones tomadas eran dispersas y se le prestaba muy poca importancia en general a la comunicación empresarial y a la imagen corporativa hacia adentro. Los colaboradores estaban poco enterados del accionar de la empresa, las noticias llegaban distorsionadas o a destiempo, existían problemas de rumores, entre otros. Esto se daba principalmente porque no había una voz unificadora que comunicase lo que sucedía dentro de la empresa.

Con la creación de CNT vienen nuevos directivos, la elaboración de un Plan Estratégico, nuevos objetivos y metas planteadas, y es así que se crea la Gerencia de Comunicación Social, como una estrategia más para la toma de decisiones para niveles mediáticos, consultivos y tácticos. La gerencia de Comunicación Social está directamente ligada al directorio y a la gerencia general de CNT. Los insumos que entrega esta área son importantes aportes para la toma de decisiones en temas de comunicación, marca, imagen, identidad y cultura organizacional dentro del giro del negocio.

## **2.8. Área Responsable de Comunicación Interna**

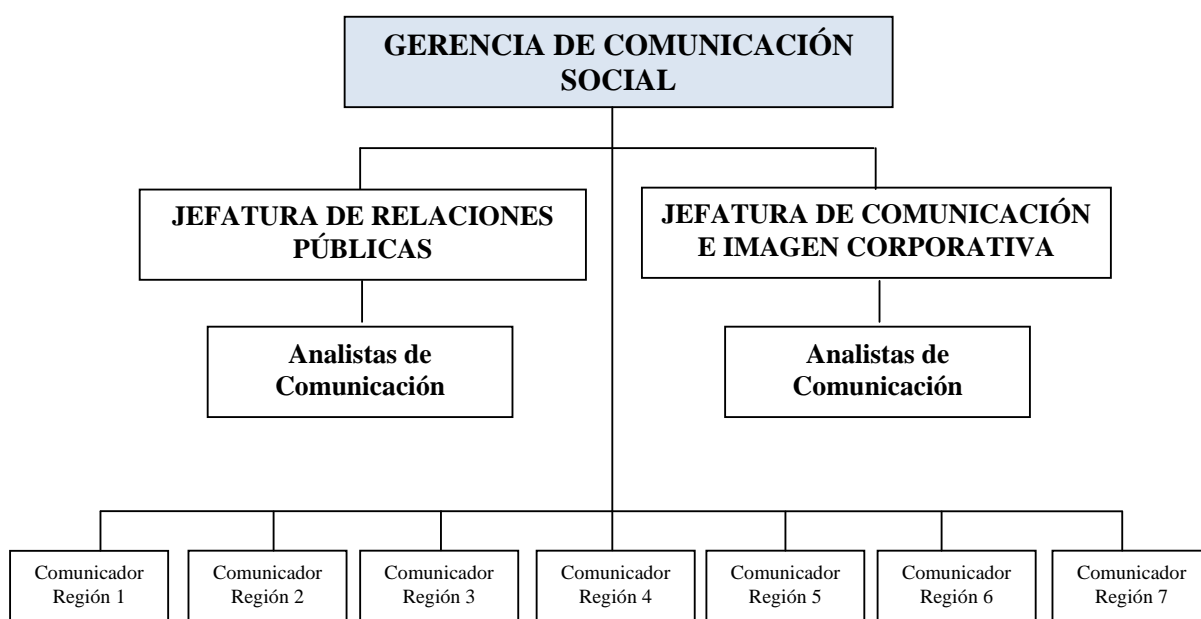
### **2.8.1. Perfil del Gerente de Comunicación**

El Licenciado Diego Carrera es el actual gerente y líder de la gerencia de Comunicación Social de CNT. Cursó sus estudios en la Universidad Central del Ecuador, graduándose de Comunicador. Adicionalmente posee estudios de posgrado en Comunicación,

cuyo título lo obtuvo en la Universidad Andina Simón Bolívar de Quito. Además posee sólidos conocimientos en Balance Score Card, Gestión de Proyectos, Management y redes sociales. Trabajó para importantes empresas, adquiriendo significativa experiencia al liderar áreas de servicio al cliente, call centers, entre otras. Lleva nueve años trabajando para la empresa desde la ex Andinatel. Aquí inició sus labores en el área de Servicio al Cliente y luego Comunicación Interna.

## 2.8.2. Estructura del Área de Comunicación Social

**Gráfico No. 10:** Estructura Básica Gerencia Comunicación Social CNT – 2012



**Elaborado por:** María Gabriela González Huerta

**Fuente:** [www.cnt.com.ec](http://www.cnt.com.ec)

La Gerencia de Comunicación Social de CNT está conformada por dos importantes áreas o jefaturas, una unidad de Prensa y Relaciones Públicas, encargada principalmente de la comunicación externa, relaciones con la comunidad, manejo la agenda de ejecutivos en temas comunicacionales, asistencia a ronda de medios, entrevistas, rueda de prensa, elaboración de boletines permanentemente, cobertura de eventos institucionales, entre otras actividades.

Una segunda jefatura de Comunicación Interna e Imagen Corporativa, encargada de la comunicación al interior de la empresa, del desarrollo de herramientas para mejorar la comunicación, mailing, intranet, canales virtuales, e imagen corporativa, asesorar en temas de identidad, el buen uso de la marca a nivel interno, entre otras cosas.

El Área se conforma por el Gerente de Comunicación, dos jefes de área, y cada una de ellas con un grupo de analistas. Además, en cada región del país hay un comunicador, en total la gerencia la conforman alrededor de 25 personas a nivel nacional. El ritmo de trabajo de la gerencia es bastante dinámico, pues al ser una empresa grande con alrededor de 6.200 empleados y al tener un universo grande y diverso de clientes, a nivel interno la comunicación también es constante y muy activa.

**Imagen No. 4:** Autoridades Gerencia de Comunicación Social



**Descripción:** De izq. a der: Jefe de Prensa y Relaciones Públicas, Gerente de Comunicación Social y Jefe de Comunicación Interna e Imagen Corporativa.

**Fuente:** CNT (Marzo 2013)

## 2.9. Sistema de Comunicación Interna en CNT

### 2.9.1. Políticas de Comunicación Interna

La Comunicación Social Corporativa es considerada como soporte estratégico de la gestión empresarial de CNT y su sistema está alineado con los objetivos generales de la organización, por lo tanto las acciones de la Gerencia respectiva se enmarcan dentro de la Política de Comunicación de CNT detallada a continuación:

**Cuadro No. 4:** Políticas de Comunicación Social Corporativa CNT – 2012

- |   |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>a. Cumplir con la legislación vigente, las políticas públicas y convenios que se relacionen con esta materia.</li><li>b. Proyectar la identidad de la empresa con una imagen que genere confianza en su entorno: directivos, empleados y público objetivo.</li><li>c. Fomentar una comunicación abierta, inclusiva, interactiva, oportuna y eficaz para los diversos grupos de interés empresarial.</li><li>d. Contar con recursos humanos, financieros y tecnológicos para promover y mejorar continuamente la gestión en Comunicación social Corporativa.</li></ul> |
|---|

**Fuente:** Gerencia de Comunicación Social.

### 2.9.2. Presupuesto de Comunicación Interna

CNT, al ser una empresa estatal, es manejada de manera muy técnica, pues se encuentra ligada y articulada con las políticas de gobierno, por lo tanto la empresa siempre estará bajo la presión pública, lo que origina que constantemente sufra varios cuestionamientos y preguntas sobre su accionar. Es así que la Gerencia de Comunicación apoya a la empresa al cumplimiento eficaz de sus objetivos para poder liderar en el mercado y ser vista como una empresa innovadora y eficaz.

Para poder cumplir con los objetivos planteados, la Gerencia de Comunicación cuenta anualmente con un presupuesto promedio de un millón de dólares. La Gerencia considera que



el presupuesto es pequeño comparado con el de toda la empresa, sin embargo es bastante respetable comparado con los presupuestos que manejan las áreas de comunicación de otras empresas similares o Ministerios.

### **2.9.3. Identidad, Cultura Organizacional e Imagen**

Actualmente, la Gerencia de Comunicación de CNT se mira a sí misma como un área mejor estructurada, gracias al apoyo de la Presidencia de la empresa que apoya las iniciativas de equipamiento, tecnología capacitación y mejora continua.

Pese a que la fusión de CNT fue en el año 2010, la empresa ha pasado por varios cambios de imagen, entre ellos, logotipos, colores, formas de comunicarse, varias misiones, cambios en el plan estratégico, entre otras cosas. Sin embargo, la gerencia de comunicación asegura que la imagen de la empresa tanto interna como externa está más sólida y encaminada hoy en día.

En cuanto al tema de identidad, la gerencia considera que aún es muy pronto para que esté fortalecida completamente, esto debido a la cercana fusión que sufrió CNT en el año 2010. Según sondeos realizados por la Gerencia de Comunicación, el personal de Andinatel presentó más resistencia al cambio que el personal de Pacifictel y Alegro. Esto debido a que Andinatel era una empresa fuertemente consolidada y querida por los públicos. Mucha gente ex Andinatel aún extraña la marca y continúa incluso usando ese nombre. Por el contrario, ex trabajadores de Pacifictel son los que más se han apropiado de la marca actual, debido principalmente a los problemas que tenía esta empresa en ese entonces.

Y Alegro antes de la fusión era una empresa joven y poco consolidada en el mercado, por lo tanto para sus empleados fue más fácil la adaptación.<sup>35</sup>

La identidad de CNT se difunde a través de las estrategias del área de Recursos

---

<sup>35</sup> Entrevista realizada a la Gerencia de Comunicación Social – Octubre 2012.

Humanos con acciones de información, capacitación, talleres de integración; muchas de éstas apoyadas por la Gerencia de Comunicación; ésta a su vez se encarga de la difusión entre los colaboradores de la misión, visión, valores, plan estratégico y objetivos empresariales. El tema de cultura organizacional lo lidera el área de Desarrollo Organizacional o Recursos Humanos de CNT, y de igual manera es un trabajo compartido con la Gerencia de Comunicación Social.

## 2.10. Acciones de Comunicación Interna implementadas

Cada año la Gerencia de Comunicación Social de CNT elabora o actualiza su matriz o plan estratégico de área, con varios programas y proyectos a realizarse. Para el año 2012 se plantearon tres grandes programas cada uno con varios proyectos:

**Tabla No. 2:** Programas y Proyectos de Comunicación Social. CNT - 2012

<b>Programas</b>	<b>Proyectos</b>
<b>I. Programa de fortalecimiento de Cultura Organizacional</b>	Campana comunicacional “Contigo, Más y Mejor Comunicados”.
	Campana de difusión “CÓNDOR”.
	Campana de difusión de Responsabilidad Corporativa.
	Campana focalizada Guayaquil: “Fortalecimiento de comunicación, motivación personal técnico y refuerzo de imagen”.
<b>II. Programa de fortalecimiento de Comunicación Interna y Externa</b>	Optimización de procesos y procedimientos de Comunicación Social.
	Implantación de canales sociales y new media a nivel interno y externo
	Aplicación de medios y canales de difusión tradicionales.
	Fortalecimiento de presencia en medios de comunicación y sociedad
<b>III. Programa de Fortalecimiento de Imagen Corporativa</b>	Fortalecimiento de Imagen Corporativa.

**Fuente:** Gerencia de Comunicación Social – CNT

## 2.10.1. Programa de Fortalecimiento de la Cultura Organizacional

### 2.10.1.1. Campaña Comunicacional “Contigo, Más y Mejor Comunicados”

**Imagen No. 5:** Logotipo Campaña “Contigo” de Comunicación Interna CNT



**Fuente:** Gerencia de Comunicación Social - CNT

La campaña “Contigo, Más y Mejor Comunicados” está dirigida exclusivamente al público interno de CNT, nace después de que la Gerencia de Comunicación realizara a finales del 2011 un sondeo de seguimiento y retroalimentación y se detectaran algunas debilidades en los procesos. El sondeo realizado reveló muy poca respuesta y seguimiento en las herramientas de comunicación por parte de los empleados, por ejemplo, en la lectura de los correos electrónicos enviados con información relevante o información colgada en la Intranet de la empresa; las personas sencillamente no leían o no se interesaban por conocer la filosofía empresarial o saber lo que ocurría diariamente en la empresa.

Para mitigar estos resultados negativos se crea la campaña “Contigo, Más y Mejor Comunicados” cuyo objetivo es principalmente que la gente conozca la empresa y difundir la filosofía corporativa de CNT, el plan estratégico de la empresa, los objetivos estratégicos y sus principales proyectos y resultados. Su slogan es: “Parte de tu compromiso es mantenerte informado”.

El mecanismo que utiliza la Campaña, es la instalación de la Carpa **CONTIGO** en los exteriores del Edificio principal de CNT, en la cual personal de la Gerencia de Comunicación contesta inquietudes a los visitantes acerca de todas las campañas internas e información de la Institución. Se realizan visitas a todos los pisos del Edificio, promocionando la Campaña y la

Instalación de la Carpa Contigo. En las visitas se entregan actas de compromiso a los empleados, las cuales tienen una parte desprendible, éstas pueden ser entregadas en los stands ubicados al exterior del Edificio haciéndose acreedores después de su participación a Kits promocionales completos. Adicionalmente se nombra un embajador de piso, quien será el soporte de promoción en las áreas respectivas y quien recibe de igual manera material promocional por su colaboración.

La campaña se apoya en un software a través de un sistema de puntos por contestar trivias, encuestas, participar en concursos y responder preguntas relacionadas con la filosofía empresarial. Este sistema otorga puntaje a cada empleado de acuerdo a su participación y conocimiento sobre la empresa. A través de esto, los empleados de CNT a nivel nacional pueden ser parte de la campaña.

De esta manera, las personas se ven motivadas a revisar y consultar constantemente las memorias de la empresa, la Intranet, el plan estratégico, etc. Así, los empleados van acumulando un puntaje con lo que posteriormente podrán reclamar kits de premios corporativos, esferos, cuadernos, vasos, chaquetas, chalecos, entre otras cosas.

La campaña actualmente cuenta con cerca del 60% de aceptación, es decir que, de 3500 empleados que tienen correo permanente, alrededor de 2000 responden y participan activamente en la campaña.<sup>36</sup> Para poder llegar a todo el personal, sobre todo al técnico, quienes no tienen computadoras permanentes, se utiliza el sistema de SMS o el servicio de blackberry pin empresarial.

#### **2.10.1.2. Campaña de difusión “CÓNDOR”**

---

<sup>36</sup> Entrevista realizada a la Gerencia de Comunicación Social – Octubre 2012.

**Imagen No. 6:** Logotipo Campaña “Cóndor” de Comunicación Interna CNT



**Fuente:** Gerencia de Comunicación Social - CNT

“Cóndor” es un proyecto de alto impacto para CNT. Consiste en un software que cambiará todo el sistema transaccional de la empresa. Un único sistema que une todos los demás sistemas que se usan actualmente, facturación, visualización de planillas, descarga de formularios, reclamos, y muchos otros más. La gerencia de comunicación apoya a este proyecto con difusión e información sobre el sistema a todos los empleados de la institución haciéndoles conocer su utilidad y beneficios.

#### **2.10.1.3. *Campaña de difusión de Responsabilidad Corporativa***

La Gerencia de Desarrollo organizacional, a través de la Jefatura de Responsabilidad Corporativa, lidera varios proyectos sobre este tema, para lo cual trabajan constantemente de la mano con la Gerencia de Comunicación Social y así poder difundir los objetivos de los proyectos, los avances y resultados de los mismos.

Uno de los proyectos más importantes y significativos del año 2012 fue un proyecto de integración familiar, para lo cual se organizó un concurso de pintura para niños a nivel nacional. El premio a la mejor pintura sería publicada en la portada del cuento del famoso y destacado escritor ecuatoriano José Bucheli en su obra infantil “El niño que llegó al cielo”. La gerencia de comunicación colaboró efectivamente con la difusión del proyecto para que todos los colaboradores conozcan sobre el concurso y hagan llegar la invitación a sus familiares. Además la gerencia colaboró con el montaje de los eventos en la capital y demás provincias, la grabación y fotografía, cobertura de medios, difusión de resultados, entre otras actividades.

Otro importante proyecto de responsabilidad corporativa es el de “Reciclaje Electrónico”. Consiste en tener varios puntos estratégicos de recolección de equipos, cables, y desechos tecnológicos en general, reciclarlos y darles un mejor uso. La gerencia de comunicación apoya constantemente con información sobre los puntos donde se receptan los equipos, horarios, etc. Además motiva a los colaboradores a reciclar y difunde a nivel interno los resultados de este proyecto y los beneficios para la sociedad.

**Imagen No. 7:** Logotipo Campaña “Reciclaje” de Comunicación Interna CNT



**Fuente:** Gerencia de Comunicación Social - CNT

#### **2.10.1.4. Campaña focalizada Guayaquil: “Fortalecimiento de comunicación, motivación personal técnico y refuerzo de imagen”**

Pacifictel, la empresa guayaquileña que fue parte de la fusión para formar CNT, fue la que sufrió mayor transformación, sobre todo en estructura y depuración de personal. Esta empresa llevaba varios años arrastrando problemas de gerenciamiento, por lo cual la Gerencia de Comunicación en varios sondeos realizados detectó algunos problemas, sobre todo en el área técnica, el sondeo halló resistencia al cambio, personal descontento y poco colaborador, poca comunicación por parte de los empleados.

Esta campaña liderada por el área de recursos humanos de Guayaquil y la Gerencia de Comunicación se focalizó en el personal técnico de Guayaquil. Primeramente se abordó el problema, se realizaron encuestas y entrevistas y se detectaron los principales inconvenientes, entre ellos el más importante, el personal técnico estaba bastante desatendido y no se cumplían con las necesidades y requerimientos para que puedan cumplir a cabalidad su trabajo, pues trabajan en campo y bajo condiciones climáticas muy fuertes.

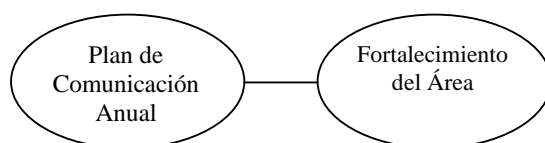
Se inició capacitando y dando charlas motivacionales, adicionalmente se entregó indumentaria adecuada para el trabajo en campo como cascos, gafas, gorras, ropa y zapatos especiales, además se entregaron insumos y materiales inmobiliarios acorde a las necesidades de trabajo, por ejemplo carpas desmontables. Posteriormente se eligieron a los 25 mejores técnicos, entregándoles como homenaje a su trabajo entradas para un partido de las eliminatorias del mundial Brasil 2014 - Ecuador con Bolivia, esta entrega se realizó en un evento especial realizado en la ciudad de Quito y con la participación del gerente general.

A partir del inicio de la campaña se han tenido varios resultados positivos, primeramente se incrementó la motivación del personal, e hizo que se incremente el desempeño de los colaboradores del área técnica de Guayaquil en casi el 200%.<sup>37</sup> Lo que significa que hay fuertes señales de que el personal está más comprometido con la empresa.

## **2.10.2. Programa de Fortalecimiento Comunicación Interna y Externa**

### **2.10.2.1. Optimización de procesos y procedimientos de Comunicación Social**

**Gráfico No. 11:** Acciones Proyecto Optimización de Procesos de CI



**Fuente:** Matriz de Proyectos – Gerencia de Comunicación - 2012

---

<sup>37</sup> Entrevista realizada a la Gerencia de Comunicación Social – Octubre 2012.

Con el objetivo de mejorar los procesos y procedimientos de la gerencia de comunicación, ésta realiza anualmente una actualización del Plan Estratégico de Comunicación, para lo cual es necesario reunir a todo el personal del área, incluido el de provincias y en un taller específico se revisan los objetivos, estrategias, proyectos y acciones que se realizarán cada próximo año.

Adicionalmente, para asegurarse que la ejecución del plan y el avance de los proyectos sean óptimos, se realizan revisiones y reuniones mensuales y trimestrales, presentando indicadores de avance, participación y cumplimiento. Hasta la mitad del segundo semestre del año 2012, la ejecución del plan 2012 llegaba al 67% de cumplimiento.<sup>38</sup>

La manera tradicional de evaluar el avance del plan es haciendo cada trimestre, encuestas formales para conocer la retención de los empleados sobre lo que el área comunica, además se realizan sondeos de satisfacción respecto a la forma de comunicar, las herramientas utilizadas, el lenguaje, y se consulta sobre cómo se podría mejorar. De esta manera se toman correctivos en el camino y toda esa recolección de datos sirve para elaborar el Plan de Comunicación del año siguiente. A lo que va del año, se ha previsto la necesidad de reforzar el sistema de Intranet, además fortalecer los canales de redes sociales, mejorar las crisis que se presentan y finalmente trabajar en temas de riesgo mediático.

Un reto importante para la Gerencia de Comunicación ha sido el hecho de poder posicionar el área como tal dentro de la empresa, es decir saber venderse efectivamente como un área que aporta positivamente al público interno. Anteriormente, la comunicación no se canalizaba o centralizaba en una sola área y hoy en día la gerencia hace una contribución muy importante a la comunicación para y entre los empleados, además, todos los proyectos de la

---

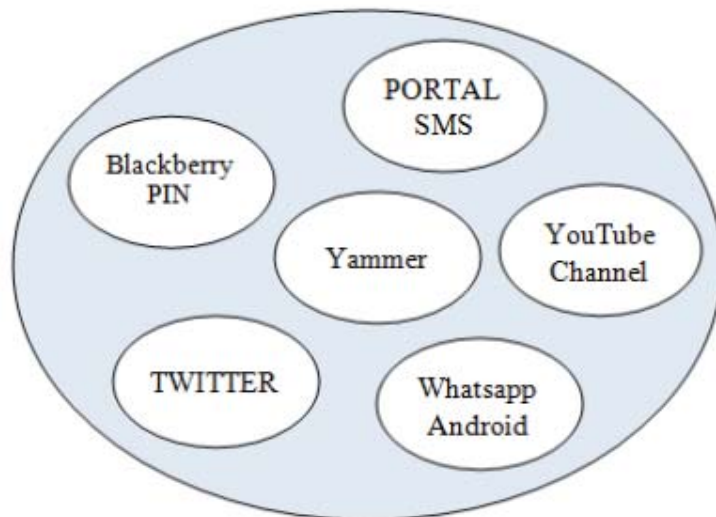
<sup>38</sup> Entrevista realizada a la Gerencia de Comunicación Social – Octubre 2012.



empresa se dan a conocer, las personas saben dónde acudir para poder transmitir un mensaje, hay representación del área en reuniones estratégicas para la toma de decisiones, se apoya eficientemente los eventos corporativos, entre otros aportes importantes.

### 2.10.2.2. *Implantación de canales sociales y new media a nivel interno y externo*

**Gráfico No. 12:** Acciones Proyecto Canales Sociales de CI



**Fuente:** Matriz de Proyectos – Gerencia de Comunicación - 2012

CNT a través de la Gerencia de Comunicación, ha dado un gran salto y avance en el uso de las redes sociales y *new media* para llegar a sus colaboradores y recibir retroalimentación. La gerencia utiliza actualmente varios medios para comunicarse con el personal de CNT, el primero el “blackberry pin”, es un código asignado a un teléfono de la empresa con el que los seguidores reciben noticias y tienen también la posibilidad de enviar reclamos, sugerencias, participar en las campañas de comunicación activas, entre otras cosas.

El portal SMS lo utilizan las personas que no tienen un teléfono blackberry, sin embargo al igual que todos reciben y envían noticias, quejas, sugerencias y participan en las trivias de la campaña “Más y mejor comunicados”.

El Twitter se utiliza tanto para nivel interno como externo. A nivel interno se difunden

temas de las campañas de comunicación y a nivel externo se reciben algunas quejas y reclamos, felicitaciones y sugerencias. El tema de *Whatsapp Android* se está trabajando para utilizarlo como herramienta similar al blackberry (BB) pin y poder llegar a los colaboradores que no usan teléfono BB.

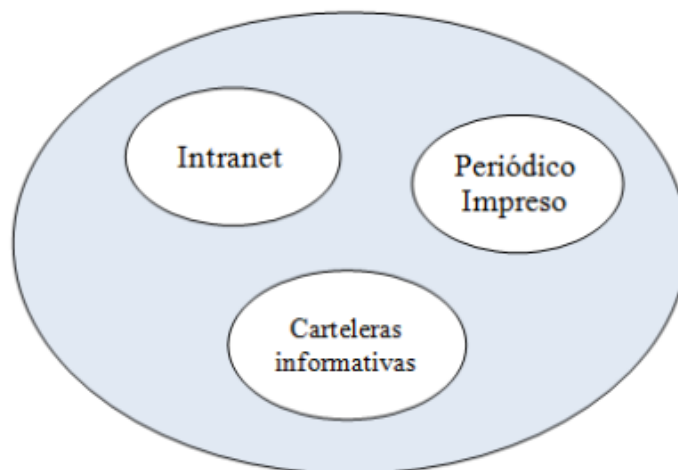
Es importante mencionar que el mayor porcentaje de retroalimentación o *feedback*, se recibe por medios virtuales, sobre todo del BB Pin. Un tema bastante importante para la gerencia pues existen casos que son de urgencia y se ha podido canalizar los reclamos a los departamentos encargados y dar rápida solución al problema.

**Gráfico No. 13:** Print Cuenta Twitter de CNT



### 2.10.2.3. *Aplicación de medios y canales de difusión tradicionales*

**Gráfico No. 14:** Acciones Proyecto Canales Tradicionales de CI



**Fuente:** Matriz de Proyectos – Gerencia de Comunicación – 2012

La Gerencia de Comunicación de CNT mantiene activos sus canales de comunicación tradicionales, mejorándolos y actualizándolos constantemente. Estos son la Intranet, el periódico impreso y las carteleras o corchógrafos informativos. La Intranet funciona al igual que en muchas otras empresas como un sistema privado y único para CNT, un canal interactivo en donde se publican noticias periódicamente, además en ella se cuelgan documentos importantes, formularios, instructivos, reglamentos, etc.

Las carteleras físicas informativas o corchógrafos están estratégicamente ubicados en los principales edificios del país. Por lo general se ubican en la entrada principal de las oficinas, en la copiadora, cafetería, junto al guardia, entre otros. Aquí se publican afiches, brochures, noticias importantes, fotografías, publicidad, etc. En cada región del país el comunicador está a cargo de la actualización permanente de la cartelera.

El periódico impreso está dirigido especialmente al personal que no maneja computadoras permanentemente, en especial el personal técnico que trabaja la mayor parte del tiempo en campo. De tal manera, que el periódico que se imprime cada mes, entrega al

personal noticias importantes sobre la empresa, anuncios de cursos de capacitación, y otros temas puntuales. Para lograr que la comunicación sea más eficiente con el personal técnico, se inició un proyecto que lidera la Gerencia de Comunicación, el cual consiste en ubicar computadoras con usuarios genéricos en 300 puntos estratégicos, comenzando como piloto en la ciudad de Quito. Dependerá de la aceptación del proyecto para poder extenderse en otras ciudades del país. Lo que se pretende es que con estas computadoras remotas, los técnicos estén mejor comunicados y en contacto con los temas de la empresa, y además se solucionen de mejor manera los problemas presentados.

#### **2.10.2.4. *Fortalecimiento de presencia en medios de comunicación y sociedad***

Con este proyecto se pretende fortalecer la presencia de la empresa en medios de comunicación, para que la sociedad esté mejor informada de los productos y servicios y de las noticias importantes que CNT quiere transmitir.

Es importante también para CNT, al ser una empresa pública, equilibrar el tema de noticias positivas y negativas que publica la prensa y medios de comunicación. De tal manera que se monitorea diariamente los medios para verificar que tipo de noticias son; si son noticias negativas se envía al comunicador, se realizan o se piden aclaraciones, se ofrecen soluciones, etc. Así se tiene presencia activa y respuesta rápida. El personal de comunicación también está en constante búsqueda de información, al igual que muestra presencia activa en la firma de convenios, reuniones de prensa, y lo difunde a través de los canales activos.

#### **2.10.3. Programa de Fortalecimiento de Imagen Corporativa**

La Gerencia de Comunicación Social ha participado activamente en la transformación de CNT, la cual pretende verse como una empresa más joven, amigable y flexible, pero que conoce del negocio. Para esto han habido algunos cambios en la imagen de la empresa, pasando desde mejoras en la decoración y ambientación de los Centros de Servicio al Cliente hasta el diseño de los uniformes de los empleados, haciéndolos más joviales, cómodos y

adaptados al clima y ambiente de cada ciudad o región del país.

#### **2.10.3.1. A nivel interno**

A nivel interno se ha trabajado en mejorar la imagen interna realizando eventos para reconocer méritos y logros de los empleados. Por ejemplo se hacen premiaciones o reconocimientos especiales a las personas que siguen con más empeño la campaña de “Contigo. Más y mejor comunicados”, o a los empleados más destacados en proyectos específicos.

Continuamente se alienta al personal a participar y dar su voz activa para publicidad, usando su imagen para realizar fotografías, videos, anuncios, etc., con esto se pretende difundir internamente el trabajo de cada día, pero utilizando a sus verdaderos actores, es decir gente real. Además, la gerencia está constantemente aplaudiendo y comunicando los logros de la comunidad CNT, especialmente cuando existen graduados, becados, o gente que ha recibido algún tipo de premiación, entre otras cosas.

#### **2.10.3.2. A nivel externo**

Para mejorar la imagen externa de la empresa, la gerencia de comunicación, a través de la jefatura de Imagen corporativa, realiza constantemente inspecciones en los edificios para corroborar que todos manejen una misma información, imagen, publicidad, folletería, colores, etc. Se realizan chequeos de rótulos, pintura, fachadas, señalética, etc. Se elaboran informes y se trabaja en conjunto con las áreas de Obra Civil y Comercial. Se hacen informes respecto al estado de lugares de atención al público para verificar que sea el adecuado. Se monitorea constantemente que el uso del logo de la empresa sea el actual y se use correctamente en todas las oficinas a nivel nacional.

Para mejorar estos procesos fue necesario solicitar una Consultoría para la elaboración de un Manual Arquitectónico y un Manual de Imagen Corporativa, los cuales se encuentran en desarrollo.

#### **2.10.4. Necesidades de Apoyo en Comunicación Interna**

La gerencia de comunicación a nivel interno se apoya en todas las áreas, pero especialmente en las gerencias de marketing y relaciones públicas por tener varios proyectos en conjunto, como la organización de eventos, concursos, auspicios, lanzamiento de nuevos productos, entre otros.

A nivel externo la gerencia de comunicación se apoya en una agencia de publicidad para la creación de negocios nuevos y mejoramiento de negocios tradicionales, esto con el afán de reforzar el trabajo del personal de planta, tener una visión más amplia y objetiva del trabajo realizado y obtener ideas frescas y renovadas de personal externo.

La gerencia adicionalmente cuenta con el soporte externo de una empresa colombiana experta en imagen corporativa, quien se encuentra desarrollando una Consultoría para hacer la medición de imagen y de eficacia de comunicación interna y externa (con el producto que arroje la Consultoría se elaborará un manual de comunicación que incluya además un manual de manejo de crisis).

#### **2.10.5. Capacitación en Comunicación Interna**

La gerencia de Desarrollo Organizacional es la encargada del Programa de Capacitación Anual de toda la empresa. A través de mediciones y sondeos es esta área quien realiza la medición de competencias del personal para encontrar necesidades de capacitación o brechas de conocimientos, de acuerdo al puesto o al perfil de cada empleado.

Específicamente en el área de comunicación la capacitación solicitada es bastante puntual y diferenciada porque hay distintos perfiles de profesionales. Por lo general se realizan dos o tres cursos al año sobre algún programa de diseño, uso de herramientas tecnológicas de comunicación, redes sociales, imagen, publicidad, entre otros.

### **2.10.6. Actividades habituales de tipo profesional**

Igualmente, es el departamento de Desarrollo Organizacional el encargado de coordinar las actividades para el personal, existe un Manual del empleado que regula el tema de reuniones. Depende de cada gerencia o jefatura la programación de agenda y la planificación de reuniones de trabajo.

En específico, en la gerencia de comunicación se suelen hacer reuniones cortas de manera frecuente. Las jefaturas se reúnen cada lunes y la gerencia reúne a todo el equipo de trabajo mensualmente. La gerencia de Comunicación realiza una vez al año un taller con el personal de provincias, tratando de que sea lo menos invasivo posible en el trabajo de cada empleado.

### **2.10.7. Actividades habituales de tipo recreativas**

Cada área organiza eventos como cumpleaños, actividades recreacionales, de deporte, etc. Todo depende de la disposición de tiempo y carga de trabajo. En Intranet se publican las fechas de cumpleaños de todo el personal. El departamento de Desarrollo Organizacional es el encargado de planificar actividades de motivación, charlas, y eventos fuera de oficina dirigidas al personal, fiestas, navidad, programas para la familia y deportes.

### **2.10.8. Conflictos Internos**

La gerencia de comunicación ha detectado un conflicto bastante trascendente para el área y es que un buen porcentaje de empleados aún no lee los correos que envía el área de comunicación. La gerencia considera que es un tema ligado a la cultura, tomando como excusa la falta de tiempo, pero esperan superarlo poco a poco con el proyecto motivacional de trivias y puntos de la campaña “Más y mejor comunicados”.

### **III. DIAGNÓSTICO DE COMUNICACIÓN INTERNA – CNT**

En el presente capítulo se pretende ampliar con más detalle la información recabada en el capítulo anterior, pero desde la percepción de los trabajadores de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones – CNT.

El estudio que se realizará, servirá para la validación de la información entregada por las autoridades de la gerencia de Comunicación Social de CNT sobre temas de Comunicación Interna, en específico las campañas que realizan para fomentar la misma.

#### **3.1. Objetivo del Estudio**

El objetivo del siguiente análisis es evaluar y validar la efectividad de las campañas y estrategias de comunicación interna que realiza la Gerencia de Comunicación Social de CNT para sus colaboradores. Este estudio servirá a la Gerencia de Comunicación Social para obtener un diagnóstico sobre su gestión y verificar si realmente el objetivo de sus campañas se está cumpliendo.

#### **3.2. Metodología de Estudio**

Para iniciar el diagnóstico de comunicación interna se eligió la campaña más relevante que lleva a cabo la Gerencia de Comunicación Social de CNT: “Contigo, Más y Mejor Comunicados”. Esta campaña es el “proyecto bandera” de la gerencia, a la cual se han apostado muchos recursos y talento humano.

Se eligió esta campaña por ser un importante proyecto para la Gerencia de Comunicación, pues está dirigida exclusivamente al público interno de CNT. Ésta nace a finales del año 2011, tras detectar a través de acciones de seguimiento y sondeo, algunas debilidades en los procesos de comunicación interna.

Dicho sondeo reveló muy poca respuesta (38%) por parte de los empleados en la utilización de herramientas de comunicación interna existentes en esa época, y la campaña “Contigo, Más y Mejor Comunicados” se crea para mejorar los resultados de la comunicación



interna. Es así que se pretende conocer con entrevistas y encuestas cuáles han sido los resultados e impactos de esta campaña después de casi 3 años.

Esta etapa de investigación cuenta con dos fases. La primera es realizar entrevistas a colaboradores de diferentes áreas de CNT, con la finalidad de verificar el grado de conocimiento sobre la gestión de la Gerencia de Comunicación Social; en una segunda fase se elaborarán las encuestas, y se solicitará a CNT que envíe la misma a los trabajadores a través de su plataforma virtual en Intranet.

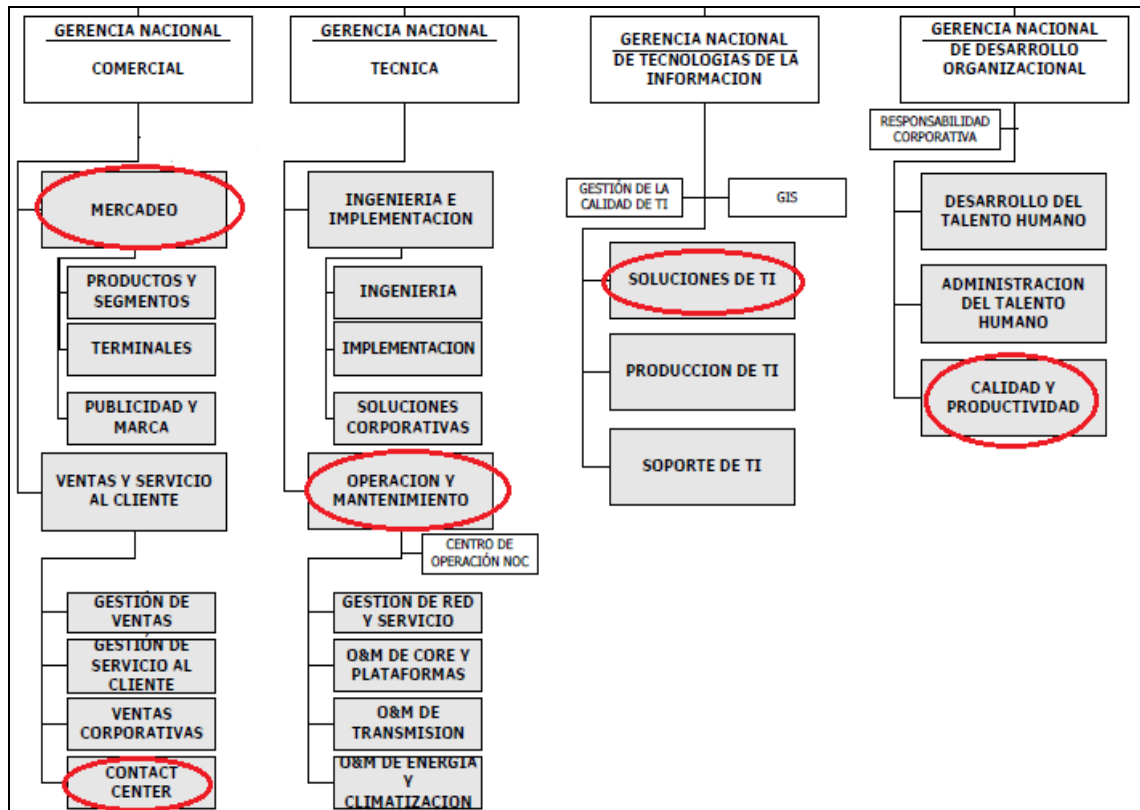
El objetivo de elaborar las encuestas es recabar información más amplia y globalizada sobre el funcionamiento y efectividad de la campaña “Contigo, Más y Mejor Comunicados”. Además esta información se tabulará, se analizará y se presentará un informe, el cual servirá para continuar con el análisis y la propuesta de mejoras para la Gerencia de Comunicación Social.

### **3.3. Análisis de entrevistas a otras áreas**

La contraparte del proceso de investigación en CNT, Diego Carrera, Gerente de Comunicación Social, proporcionó la base de datos de las distintas Gerencias y Jefaturas de la Institución, la cual incluía nombres de autoridades y servidores públicos, teléfonos y e-mails, con esta información se procedió a realizar el contacto a través de llamadas telefónicas y un correo electrónico con el modelo de la entrevista, solicitando al receptor un tiempo aproximado de 20 minutos, con el objetivo de elaborar un breve análisis sobre el conocimiento que tiene sobre la gestión de la Gerencia de Comunicación Social, y en específico de su campaña “Contigo, Más y Mejor Comunicados”; además este análisis serviría de base para la elaboración de las encuestas a realizarse al personal de CNT, varias personas respondieron la solicitud, sin embargo por cuestiones de su carga de trabajo se concretaron entrevistas a las siguientes áreas y personas: Marketing (María de Lourdes Altamirano - Gerencia de Terminales), Calidad y Productividad (Cristina Vaca - Analista de

Proyectos), Operación y Mantenimiento (Diego Logroño - Analista Técnico), Sistemas (Jorge Granizo - Especialista en Sistemas), y Contact Center (Jonathan Alarcón – Supervisor). En el siguiente organigrama se puede visualizar las mismas marcadas en círculos rojos:

**Gráfico No. 15:** Referencia de Organigrama departamental CNT



Fuente: CNT

Las preguntas realizadas fueron las siguientes:

**Cuadro No. 5:** Preguntas Entrevista Preliminar otras áreas - CNT

- a) ¿Cómo describiría usted el trabajo que hace la Gerencia de Comunicación Social, encargada de temas de comunicación interna en la CNT?
- b) ¿Cómo visualiza usted el desarrollo de la Comunicación Interna de CNT tras la fusión de las tres Empresas de Telecomunicaciones?
- c) ¿Podría usted enumerar o mencionar alguna de las Campañas de Comunicación Interna que realiza actualmente CNT? Cómo participa su área en éstas?
- d) ¿Conoce la campaña “Contigo, Más y mejor Comunicados? cuál es su grado de participación?
- e) ¿Qué proyectos o acciones tienen o han tenido en común con la Gerencia de Comunicación?
- f) ¿Cómo se entera usted (y su área) de las noticias relevantes de CNT?
- g) ¿Qué canales de comunicación interna de CNT conoce actualmente? ¿Y cuál considera que es el más efectivo al momento y el que tiene aún dificultades? ¿Por qué? ¿Recomendaría la creación de otro canal o manera de comunicación interna?
- h) ¿Cómo realiza su área retroalimentación hacia la Gerencia de Comunicación? ¿En qué nivel y con qué frecuencia?
- i) ¿Podría mencionar algunos conflictos internos - laborales - que se han suscitado y que podrían ser resueltos o apoyados en su resolución por la Gerencia de Comunicación Social?
- j) ¿Alguna vez la falta de comunicación ha dificultado su trabajo o el de los empleados de su área? ¿Cómo se ha solucionado?
- k) ¿Cómo considera usted que la imagen corporativa de CNT puede ser mejorada a través de la comunicación interna?

**Elaborado por:** María Gabriela González

**3.3.1. Resultados más relevantes de las entrevistas realizadas**

**a) ¿Cómo describiría usted el trabajo que hace la Gerencia de Comunicación Social, encargada de temas de comunicación interna en la CNT?**

- El trabajo de la Gerencia ha tenido una notable mejoría en el año 2012.
- Buenas estrategias y actividades implementadas.
- A través de canales alternativos han logrado llegar cada vez más a los empleados.
- La información de la página web es periódicamente actualizada.
- Envío permanente de información por correo electrónico.

- Valioso trabajo, muchas herramientas de comunicación, encuestas, sorteos. Los recursos informáticos se usan de la mejor manera. Están de acuerdo con las campañas de reciclaje.
- Trabajan bastante con el área de marketing. Ayudan a promover las campañas de información hacia el cliente interno. A negocios apoyan en capacitación de productos y servicios.

**b) ¿Cómo visualiza usted el desarrollo de la Comunicación Interna de CNT tras la fusión de las tres Empresas de Telecomunicaciones?**

- Positivo, el personal ya no se identifica con una de las tres empresas de telecomunicaciones sino como parte de CNT.
- Se deberían implementar mecanismos de comunicación para el personal que no tiene acceso a los canales utilizados en la actualidad.
- Fortalecimiento de la empresa. Gracias a las campañas las distancias se han ido perdiendo. Pero más ha sido el trabajo de Recursos Humanos.

**c) ¿Podría usted enumerar o mencionar alguna de las Campañas de Comunicación Interna que realiza actualmente CNT? ¿Cómo participa su área en éstas?**

- Campaña “Contigo más y mejor comunicados”.
- 5 Minutos contigo (se envía cada viernes).
- Conoce las campañas CNT nos une, Gestión del Cambio, Seguridad de la Información, entre otras.
- Participa solo en proyectos específicos de esa gerencia.
- Uno de los entrevistados mencionó no conocer las campañas específicas.
- Las trivias, la Intranet envía noticias. La participación no es recurrente.

**d) ¿Conoce la campaña “Contigo, Más y Mejor Comunicados? ¿cuál es su grado de participación?**

- Si conocen la campaña, pero en la mayoría de los casos, el grado de participación es mínimo por la carga de trabajo existente.
- Realizan las trivias que forman parte de ésta Campana.
- Algunas actividades de la campaña se presentan en horarios específicos, lo que impide su participación.
- No ha variado de lo que eran las campañas anteriores. Apoyan a las gerencias a comunicar los procesos.

**e) ¿Qué proyectos o acciones tienen o han tenido en común con la Gerencia de Comunicación?**

- Tienen en común, principalmente proyectos en los que deben coordinar actividades o piden acompañamiento a la Gerencia de Comunicación Social, en lo que respecta al Área de Marketing la Campaña de Reciclaje.
- Actividades o Proyectos que requieren de difusión de la Gerencia de Comunicación Social.
- Campaña de reciclaje, concurso interno. Se recolectó artefactos electrónicos.

**f) ¿Cómo se entera usted (y su área) de las noticias relevantes de CNT?**

- Intranet.
- Pin Blackberry.
- Correo institucional.

**g) ¿Qué canales de comunicación interna de CNT conoce actualmente? ¿Y cuál considera que es el más efectivo al momento y el que tiene aún dificultades? ¿Por qué? ¿Recomendaría la creación de otro canal o manera de comunicación interna?**

- Correo institucional, Intranet, Pin Blackberry, página web.
- Carteleras Informativas, Canales Alternativos como trivias y concursos.
- Los canales más efectivos son el correo institucional y las carteleras informativas porque a ellos tienen acceso la mayoría de personas.
- El personal de la Gerencia realiza visitas cuando se trata de un tema específico.

**h) ¿Cómo realiza su área retroalimentación hacia la Gerencia de Comunicación? ¿En qué nivel y con qué frecuencia?**

- No realizan retroalimentación a la Gerencia de Comunicación Social porque solo tienen actividades de apoyo.
- Asigna un encargado para mediar.

**i) ¿Podría mencionar algunos conflictos internos - laborales - que se han suscitado y que podrían ser resueltos o apoyados en su resolución por la Gerencia de Comunicación Social?**

- Los entrevistados mencionan que en pocas ocasiones se presentan conflictos a nivel institucional, pero que éstos podrían ser resueltos por la gerencia de Comunicación a través de la difusión de valores, misión, visión y objetivos de la Entidad y conociendo los Planes, Programas y Proyectos de las diferentes áreas.
- Se maneja más en los altos niveles.

**j) ¿Alguna vez la falta de comunicación ha dificultado su trabajo o el de los empleados de su área? ¿Cómo se ha solucionado?**

- Sí, los mismos han sido solucionados mediante el diálogo.

**k) ¿Cómo considera usted que la imagen corporativa de CNT puede ser mejorada a través de la comunicación interna?**

- Difusión de la misión, visión, valores, metas y proyectos que tiene la Institución.
- Motivación de personal, diseñando actividades para la premiación de logros y metas.
- Retroalimentación.
- El personal no está muy involucrado en las campañas de los servicios que presta CNT.
- La información de Intranet es monótona, es necesario renovar.
- Involucrar más a todo el personal.

### 3.3.2. Consolidación de los resultados preliminares

Después de realizar las entrevistas preliminares a las diferentes áreas de CNT, se pudo establecer que existen muchas fortalezas y algunas debilidades en la comunicación interna de la empresa, por lo cual se debe profundizar la investigación a través de una encuesta a un número representativo de personas para comprobar si efectivamente esas fortalezas y debilidades en la comunicación interna están dentro de la percepción general de la empresa.

Los temas a investigarse a profundidad son los siguientes:

- Efectividad de las estrategias implementadas en Comunicación Interna, las personas conocen el trabajo de la Gerencia? Lo apoyan?
- Medios y Canales innovadores de comunicación, ¿cuáles son los más eficaces y los que están perdiendo efectividad?
- Campaña que es símbolo de Comunicación Interna en CNT, la participación es activa o indiferente. Razones por las cuales funciona para algunos y para otros no.
- Qué espera el personal en temas de comunicación interna, que podría mejorar la gerencia para llegar a todo el personal.

### 3.3.3. Diseño de la Encuesta para el estudio a profundidad

Las interrogantes que se obtuvieron después de realizar las entrevistas preliminares se presentan en la siguiente encuesta:

**Cuadro No. 6:** Diseño de la Encuesta en Comunicación Interna - CNT

La siguiente encuesta es de carácter estrictamente académico y tiene como objetivo recabar la opinión de los trabajadores de CNT de la ciudad de Quito con respecto al manejo de la Comunicación Interna y validar su efectividad.

**1. En su opinión personal, ¿Qué característica cree ha sido la más importante en el trabajo de la Gerencia de Comunicación Social? Marque con una X donde corresponda.**

- Los canales de comunicación alternativos.
- Las campañas innovadoras de comunicación interna.
- La información de la Intranet continuamente actualizada.
- La información enviada permanentemente por correo electrónico.
- El apoyo constante a otras áreas en temas de difusión y comunicación.

- Otras actividades han sido las más importantes.

**2. ¿Considera usted que todo el personal tiene acceso a los mecanismos de comunicación interna de CNT? Marque con una X donde corresponda.**

Sí \_\_\_\_ No \_\_\_\_

**3. Mencione algunas de las campañas de comunicación interna que se le vengan a la mente**

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**4. ¿Participa usted activamente en la campaña de Comunicación Interna “Contigo, Más y Mejor Comunicados”? Marque con una X donde corresponda.**

Sí \_\_\_\_ No \_\_\_\_

**5. Si usted SI participa de la campaña “Contigo, Más y Mejor Comunicados” que realiza la Gerencia de Comunicación de CNT describa el motivo por lo cual lo hace: Marque con una X donde corresponda.**

- Recibir información oportuna.
- Distracción.
- Obligación.
- Motivado por los beneficios de la misma.
- Otro motivo.

**6. Si usted NO participa de la campaña “Contigo, Más y Mejor Comunicados” que realiza la Gerencia de Comunicación de CNT describa el motivo por lo cual NO lo hace: Marque con una X donde corresponda.**

- Indiferencia.
- Falta de tiempo.
- Por no ser obligatorio.
- Desmotivación.
- Otro motivo.

**7. Mencione qué canal de Comunicación Interna es de su preferencia para recibir información. Marque con una X donde corresponda.**

- Correo Electrónico.
- Reuniones informativas.
- Revista Institucional.
- Carteleras.
- Intranet.
- Celular.
- Otros.

**8. En su opinión, cómo podría mejorar la Comunicación Interna en CNT? Marque con una X donde corresponda.**

- A través de mayor difusión de los proyectos de la Institución.
- Diseñando más actividades de comunicación que motiven al personal.
- Permitiendo la retroalimentación por parte de los empleados.



- Involucrando a todo el personal en las campañas de comunicación.
- Renovando los canales de comunicación actuales.
- Otros (mencione cual).

Elaborado por: María Gabriela González

### 3.4. Muestra del Estudio

Gráfico No. 16: Datos para el cálculo de la muestra



Elaborado por: María Gabriela González

#### 3.4.1. Cálculo de la Muestra para la encuesta

Para garantizar el 95% de confiabilidad se utilizó la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 * t * q * N}{(Z^2 * t * q) + N * e^2}$$

En dónde;

n = Tamaño de la muestra.

Z = Valor con 95% de confiabilidad.

p = Probabilidad de respuestas positivas.

q = Probabilidad de respuestas negativas.

e = Error.

N= Población.

Lo que resulta:

<b>Muestra población de CNT - Quito</b>	
z	1,96
p	0,95
q	0,05
e	0,03
N	2.500
<b>n</b>	<b>188 encuestas</b>

Lo que nos indica que hay que realizar 188 encuestas al personal de CNT a nivel de oficinas de la ciudad de Quito.

### **3.5. Resultados de la Investigación**

Los resultados de la investigación sobre la opinión de los empleados de CNT acerca del trabajo en Comunicación Interna de la Gerencia de Comunicación Social se muestran en los siguientes apartados:

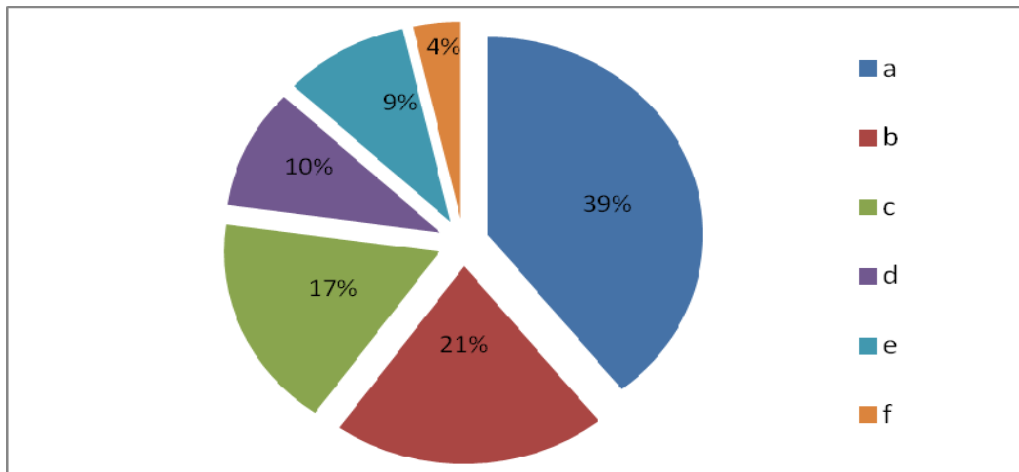
**RESULTADO 1:** Características más importantes del trabajo de la Gerencia de Comunicación Social – CNT

Para los empleados de CNT lo más destacado del trabajo en Comunicación Interna por parte de la Gerencia ha sido: la permanente información enviada a través del correo electrónico, pues un 39% menciona esta característica como la más importante; seguido por el 21% que menciona la información que se cuelga en Intranet, la misma que es constantemente actualizada; adicionalmente el 17% de los encuestados considera las innovadoras campañas de Comunicación Interna. Obsérvese el gráfico No. 3.

Para la elaboración de la propuesta se deben tomar en cuenta sobre todo estos tres puntos pues son, según la investigación, los de mayor trascendencia para los empleados, de

manera que habría que analizar la forma de mantenerlos actualizados y renovados.

**Gráfico No. 17:** Características más importantes del trabajo de la Gerencia de Comunicación Social – CNT



- a. La información enviada permanentemente por correo electrónico.
- b. La información de la Intranet continuamente actualizada.
- c. Las campañas innovadoras de comunicación interna.
- d. El apoyo constante a otras áreas en temas de difusión y comunicación.
- e. Los canales de comunicación alternativos.
- f. Otras actividades han sido las más importantes.

**Elaborado por:** María Gabriela González

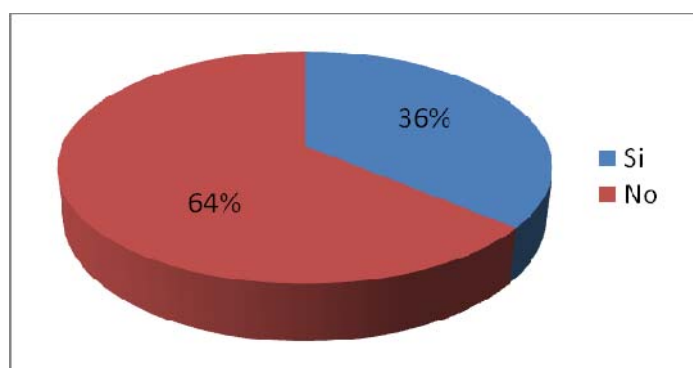
**Fuente:** Encuestas propias

## **RESULTADO 2:** Acceso a los mecanismos de Comunicación Interna de CNT

El 64% de los encuestados considera que el personal no tiene acceso a los mecanismos de comunicación interna de la empresa, mientras que el 36% opina lo contrario. Obsérvese el gráfico No. 4.

Se debe considerar en la propuesta crear más formas para que los empleados de CNT conozcan sobre los canales y mecanismos de comunicación interna, de igual manera, que muchos de ellos puedan acceder a la información que se envía constantemente desde la Gerencia de Comunicación Social.

**Gráfico No. 18:** Acceso a los mecanismos de Comunicación Interna de CNT



**Elaborado por:** María Gabriela González

**Fuente:** Encuestas propias

### **RESULTADO 3:** Campañas de Comunicación Interna mayormente recordadas

Para analizar la memoria espontánea de las campañas de CI de CNT, se realizó la tabulación observando los porcentajes de recordación, en un primer, segundo y tercer lugar.

Los resultados fueron los siguientes:

**Tabla No. 3:** Porcentajes de recordación espontánea en Campañas de Comunicación Interna - CNT

<b>CAMPAÑA</b>	<b>1er. Lugar</b>	<b>2do. Lugar</b>	<b>3er. Lugar</b>
Contigo, Más y Mejor comunicados	28,15%	30,84%	14,08%
5 minutos contigo	10,37%	16,82%	8,45%
Reciclaje Electrónico	15,56%	6,54%	8,45%

**Elaborado por:** María Gabriela González

**Fuente:** Encuestas propias

Lo que se puede observar es que el 28,15% de los encuestados recuerda en primer lugar a la campaña “Contigo, Más y Mejor comunicados”, la cual es uno de los proyectos más importantes de la gerencia de Comunicación y que involucra dentro de sí a muchos otros proyectos. El 10,37% de los encuestados recuerda en primer lugar a la campaña “5 Minutos Contigo”, y el 15,56% recuerda en primer lugar a la campaña “Reciclaje Electrónico de CNT”. Las campañas en bajos porcentajes de recordación deben reforzarse por lo cual también será un punto de discusión en la propuesta a elaborar.

Con el objetivo de hacer un indicador inversión / recordación de campañas (que se

hará posteriormente), se toman los tres primeros nombres de los resultados, es decir las campañas “Contigo, Más y Mejor Comunicados”; “5 Minutos Contigo”, y “Reciclaje Electrónico” y se llevan para cuestión de análisis al 100% dando como resultado los siguientes datos:

**Tabla No. 4:** Análisis de las campañas más recordadas de Comunicación Interna - CNT

CAMPAÑA	1er. Lugar	2do. Lugar	3er. Lugar
Contigo, Más y Mejor comunicados	52,05%	56,90%	45,45%
5 Minutos Contigo	19,18%	31,03%	27,27%
Reciclaje Electrónico	28,77%	12,07%	27,27%

**Elaborado por:** María Gabriela González

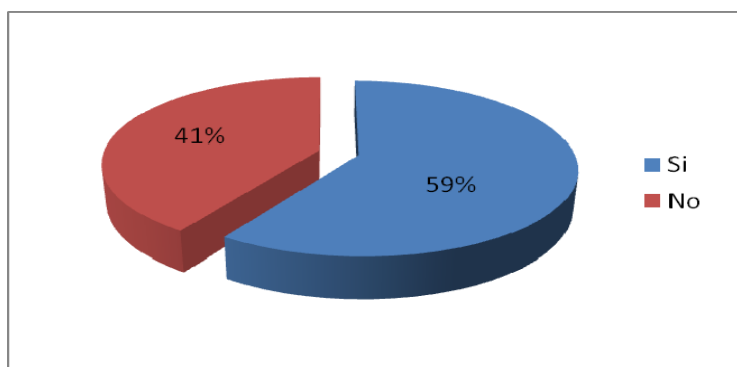
**Fuente:** Encuestas propias

**RESULTADO 4:** Participación activa en campaña “Contigo, Más y Mejor Comunicados”

Acerca de la participación en la campaña “Contigo, Más y Mejor Comunicados”, el 59% de los empleados encuestados manifestó participar activamente en la misma. Obsérvese el gráfico No. 6.

Pese a que 59% es una cifra importante se debe reforzar y trabajar aun en la participación activa y constante de los empleados pues mejora la comunicación interna de la empresa y mantiene a los empleados conectados entre sí.

**Gráfico No. 19:** Participación activa en campaña “Contigo, Más y Mejor Comunicados”



**Elaborado por:** María Gabriela González

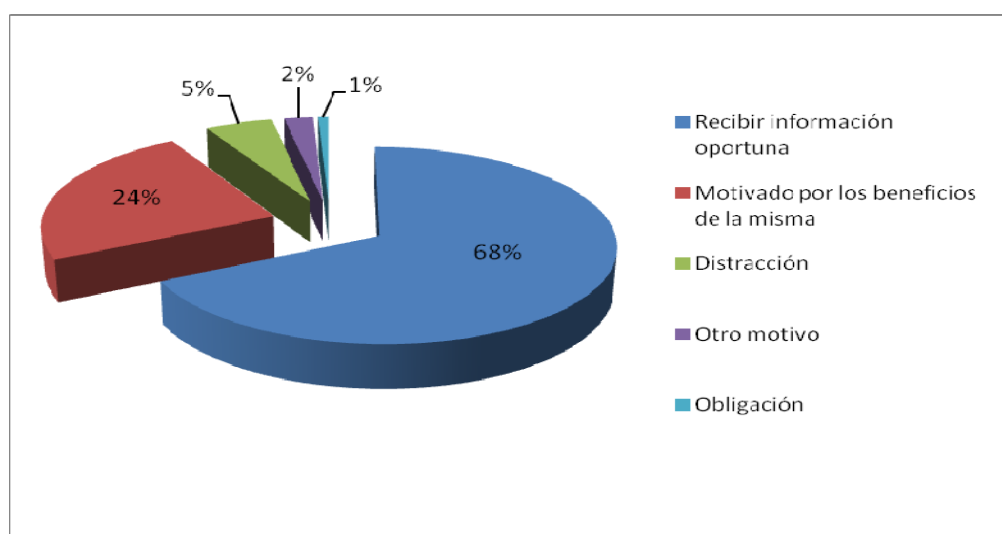
**Fuente:** Encuestas propias

**RESULTADO 5:** Motivos de participación activa en la campaña “Contigo, Más y Mejor Comunicados”

Un buen porcentaje de encuestados mencionó participar activamente en la campaña “Contigo, Más y Mejor Comunicados” por recibir información oportuna (68%). Además un 24% indicó que se sienten motivados en participar por los beneficios que la campaña ofrece. Obsérvese el gráfico No. 7.

Se debe consolidar el trabajo de motivación hacia los empleados para que éstos participen, no sólo en esta, sino en las diferentes campañas de comunicación que tiene la Gerencia.

**Gráfico No. 20:** Motivos de participación activa en la campaña “Contigo, Más y Mejor Comunicados”



**Elaborado por:** María Gabriela González  
**Fuente:** Encuestas propias

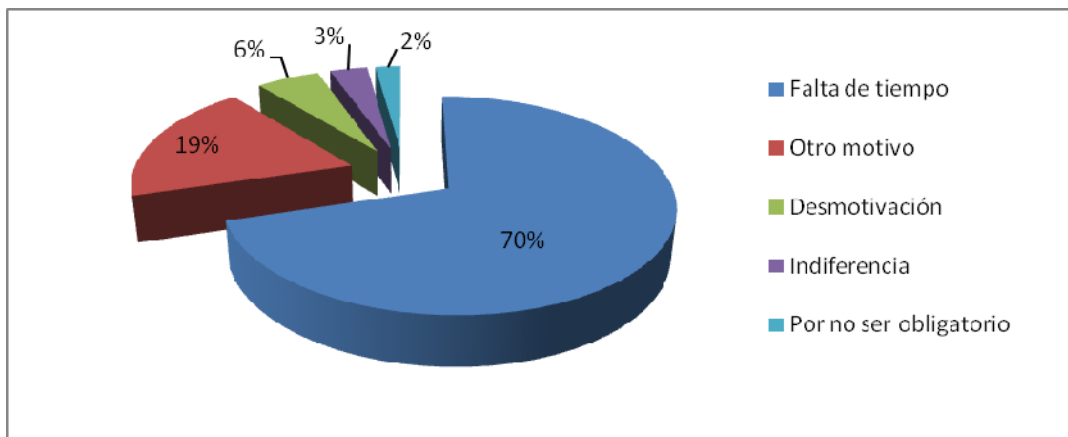
**RESULTADO 6:** Motivos de NO participación en la campaña “Contigo, Más y Mejor Comunicados”

De las personas que No siguen la campaña “Contigo, Más y Mejor Comunicados”, el 70% indicó que el principal motivo es sobre todo la falta de tiempo. Existen otros motivos (20%) que los encuestados no mencionan. Sin embargo se puede apreciar que existe un

porcentaje muy bajo de personas que no siguen la campaña por desmotivación, indiferencia u obligación. Obsérvese el gráfico No. 8.

Se debe buscar una manera de lograr que la gente busque tiempo durante sus horas de trabajo o después de estas para poder seguir activamente esta importante campaña de comunicación interna de CNT.

**Gráfico No. 21:** Motivos de NO participación activa en la campaña “Contigo, Más y Mejor Comunicados”

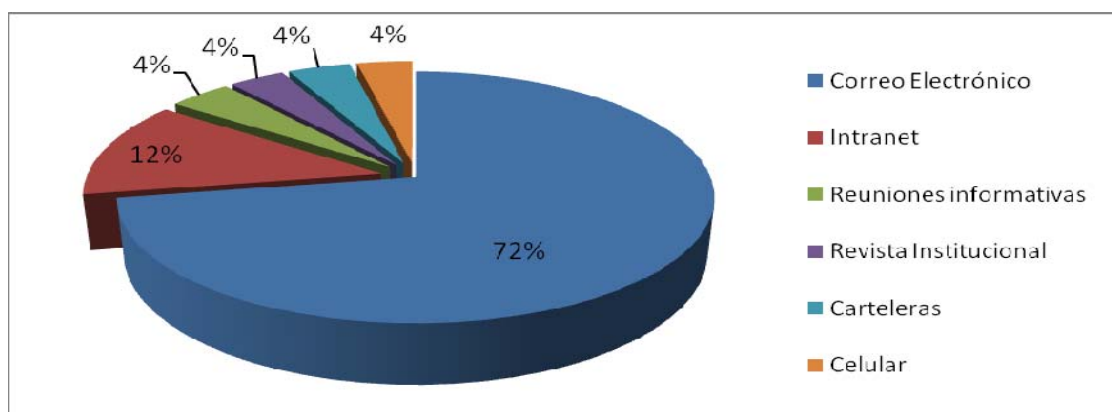


**Elaborado por:** María Gabriela González  
**Fuente:** Encuestas propias

**RESULTADO 7:** Canales de Comunicación Interna de preferencia para recibir información.

Pese que es un canal tradicional, las personas en su mayoría (72%) prefieren seguir recibiendo información a través del correo electrónico. Seguido por Intranet en un 12%. Esto se debe quizá a que en su mayoría las personas encuestadas hacen trabajo de oficina y pasan la mayor parte del tiempo frente a su computador. Sin embargo no se debe restar importancia a otros canales de comunicación pues no todas las personas revisan frecuentemente su correo. Obsérvese el gráfico No. 9.

**Gráfico No. 22:** Canales de Comunicación Interna de preferencia para recibir información



**Elaborado por:** María Gabriela González

**Fuente:** Encuestas propias

### **RESULTADO 8:** Sugerencias para mejorar la Comunicación Interna en CNT

Entre las sugerencias más importantes para mejorar la Comunicación Interna de la empresa, el 40% de los encuestados creen que es necesario *diseñar más actividades de comunicación que motiven al personal*; seguido por el 20% que opina que se debe *involucrar a todo el personal en las campañas de comunicación*. Obsérvese el gráfico No. 10.

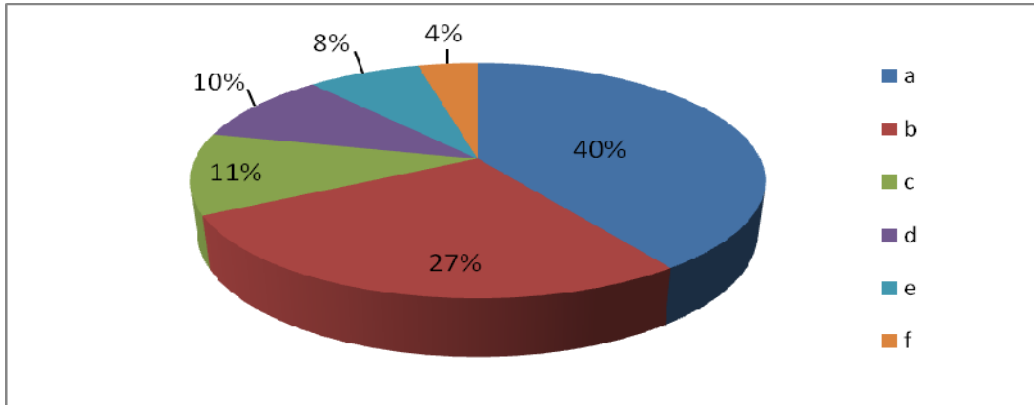
Quienes dieron otras alternativas para mejorar la Comunicación Interna en CNT, mencionaron lo siguiente:

- Elaborar videos dinámicos que se desplieguen como flash informativos a través de YOUTUBE o Intranet.
- Que se depure o filtre la información que se envía, porque muchas veces es repetitiva.
- Obtener mayor compromiso del personal entregando incentivos y haciendo que éste se motive en participar.
- Generando canales de interacción entre empleados.
- Involucrando a todos los colaboradores.



- Más tiempo de acceso a los canales y permitir la visualización desde casa.
- Permitiendo la retroalimentación por parte de los empleados. Esto podría hacerse a través de un blog corporativo o algo similar.

**Gráfico No. 23:** Sugerencias para mejorar la Comunicación Interna en CNT



- a. Diseñar más actividades de comunicación que motiven al personal.
- b. Involucrar a todo el personal en las campañas de comunicación.
- c. A través de mayor difusión de los proyectos de la Institución.
- d. Renovando los canales de comunicación actuales.
- e. Permitiendo la retroalimentación por parte de los empleados.
- f. Otros.

**Elaborado por:** María Gabriela González

**Fuente:** Encuestas propias

### 3.6. Conclusiones de la Investigación

- La Gerencia de Comunicación Social de CNT elaboró a finales del año 2011 el plan estratégico de Comunicación Social a ejecutarse durante el 2012. Este Plan contiene tres grandes programas cada uno con varios proyectos, el primer programa se orienta a fortalecer la Cultura Organizacional, el segundo enfocado en el desarrollo y mejoramiento de la Comunicación Interna y Externa; y el tercero para fortalecer la Imagen Corporativa de la Institución.
- La Gerencia de Comunicación ha logrado posicionarse dentro de la empresa, pues su contribución al mejoramiento de la Comunicación Interna ha sido reconocida y acogida

positivamente por el público interno. Esto gracias a la continua retroalimentación hecha por la gerencia a través de diversos canales.

- CNT a través de la Gerencia de Comunicación, ha dado un gran salto y avance en el uso de las tecnologías, las redes sociales y *new media* para llegar a sus colaboradores y recibir retroalimentación, los canales tradicionales de comunicación como carteleras, folletos y correo electrónico también son usados con resultados positivos.
- Entrevistas preliminares, realizadas a personas de diferentes áreas de CNT sobre el trabajo de Comunicación Interna, evidenciaron muchas fortalezas del mismo, sin embargo también reflejaron que existen varias debilidades. Las entrevistas realizadas dieron las pautas necesarias para la elaboración de las encuestas, éstas definieron si los resultados de las entrevistas son realmente la percepción general de todo el personal de la empresa.
- Dentro de los resultados positivos de la investigación realizada se destacan los siguientes:  
1) las canales tradicionales como correo electrónico e intranet tienen buena acogida por los empleados de CNT. 2) los indicadores sobre participación activa en campañas de CI de los empleados de la empresa han subido sustancialmente y 3) se ha logrado encontrar algunas maneras de motivar al personal para que estén continuamente conectados con las mismas.
- Entre las debilidades encontradas se pueden citar algunas: 1) pese a que existe acogida de varios canales de comunicación interna, éstos no llegan a todos los empleados, principalmente a los que trabajan en campo fuera de la oficina. 2) un porcentaje importante de empleados aún no participa, por diversos motivos en las campañas de CI de CNT y falta reforzar y motivar a los empleados para que lo hagan.
- Los empleados de CNT están interesados en que se diseñen más actividades que motiven al personal para mejorar la Comunicación Interna de la empresa, entre ellas se pueden nombrar: videos, nuevos canales, depuración de información, blogs, ente otros.

### **3.7. Análisis Comparativo de las principales Campañas de Comunicación Interna**

Para el presente análisis se eligieron las campañas de CI que ocuparon los tres primeros lugares de recordación en la investigación realizada (encuestas), la cual representa la memoria espontánea de los colaboradores de CNT con respecto a estas campañas. De tal manera que las seleccionadas fueron: “Contigo Más y Mejor Comunicados”, “5 Minutos Contigo” y “Reciclaje Electrónico”. Cabe resaltar que el público objetivo (colaboradores) es el mismo en todos los casos.

Este análisis se presenta en tres matrices, la primera es el análisis comparativo de herramientas utilizadas en las tres campañas de CI de mayor recordación, incluyendo su objetivo, canales utilizados, presupuesto asignado, entre otros. Obsérvese la tabla No. 5. La segunda matriz presenta la tasa de efectividad de cada campaña con respecto al presupuesto asignado a cada una de ellas. Obsérvese la tabla No. 5. La tercera matriz ayudó a ponderar las campañas de mayor recordación con variables comunes entre ellas. Obsérvese la tabla No. 7.

Más información comparativa de la campaña “Contigo, Más y Mejor Comunicados”, se puede observar el Anexo 2.

**Tabla No. 5:** Análisis Comparativo de las campañas con mayor recordación / Comunicación Interna - CNT

Campaña	Objetivo de la Campaña	A quién va dirigida	Canales de comunicación utilizados	Herramientas de comunicación	Presupuesto estimado Año 2012
Contigo, Más y Mejor Comunicados	<p>* Mantener activa la marca “Contigo, + y mejor comunicados”.</p> <p>* Dinamizar la relación de cercanía con los colaboradores CNT.</p> <p>* Compartir vivencias con los colaboradores acerca de las campañas internas que maneja la Gerencia de Comunicación en relación con todas las Gerencias de CNT.</p> <p>* Promover el uso de los medios de comunicación internos en especial del Intranet.</p>	A todos los colaboradores de CNT.	<p>* Correo electrónico: envío de información semanal motivacional e informativa.</p> <p>* Intranet: página dedicada a la campaña con videos, fotos e información importante de CNT.</p> <p>* PIN BB: mensajes motivacionales de la campaña.</p> <p>* SMS: envío de mensajes masivos a colaboradores del área técnica.</p> <p>*Carteleras.</p>	<p>Trivias</p> <p>Concursos</p> <p>Encuestas</p> <p>Mensajes</p> <p>Folletería / Impresiones</p>	<p>Recursos Internos: Cerca de \$100.000 dólares. (67% del presupuesto total anual para campañas de CI de la Gerencia de Comunicación Social).</p> <p><b>Presupuesto Quito: \$40.000.</b></p> <p>El material Promocional es proporcionado por la Gerencia de Mercadeo. Costo Estimado: 5.000,00.</p> <p><b>Presupuesto Quito \$2.000,00.</b></p>
5 Minutos Contigo	Es un programa de TV semanal que tiene como objetivo informar a los colaboradores sobre campañas internas e información de su interés de todo ámbito.	A todos los colaboradores de CNT.	<p>* Correo Electrónico: envío de programa semanal.</p> <p>* Intranet: repositorio de videos.</p> <p>* Internet.</p>	<p>Mensajes</p> <p>Videos</p>	<p>Recursos Internos: Cerca de \$20.000 dólares. (13% del presupuesto total anual para campañas de CI de la Gerencia de Comunicación Social).</p> <p><b>Presupuesto Quito \$8.000,00.</b></p>
Reciclaje Electrónico	Impulsar una cultura de reciclaje en CNT a su público interno.	A todos los colaboradores de CNT	<p>* Correo Electrónico: envío de tips y avances de la campaña.</p> <p>* Activaciones: se realizaron visitas semanales a los edificios para contar el material reciclado y mencionar avances, así como también motivar la participación.</p> <p>* PIN BB: envío mensajes motivacionales.</p>	<p>Mensajes</p> <p>Folletería / Impresiones</p>	<p>Recursos Internos: Cerca de \$15.000 dólares. (10% del presupuesto total anual para campañas de CI de la Gerencia de Comunicación Social).</p> <p><b>Presupuesto Quito \$6.000,00.</b></p> <p>El material Promocional es proporcionado por la Gerencia de Mercadeo. Costo Estimado: \$3.500,00.</p> <p><b>Presupuesto Quito \$1.400,00.</b></p>

Como se puede observar en la tabla anterior, las tres campañas de mayor recordación emplean canales de comunicación similares (correo electrónico, Intranet, envío de mensajes), debido a que principalmente, las dos primeras tienen un objetivo común, brindar información sobre temas de interés relacionados con la Institución. Sin embargo la primera campaña utiliza mayor frecuencia en los canales de comunicación y mayor número de envío de mensajes.

“Contigo, Más y Mejor Comunicados” es la campaña estrella de CNT, con la cual a través de herramientas de comunicación como la utilización de trivias, concursos y encuestas se busca motivar y comprometer a los empleados a mantenerse informados sobre todos los temas concernientes a la Institución. “5 Minutos Contigo”, es una campaña más pequeña, que busca a través de medios visuales de corta duración mantener al personal informado; esta campaña promociona la participación en la campaña estrella de CNT.

En lo referente a recursos financieros, según la información proporcionada en las entrevistas, la Gerencia de Comunicación Social cuenta con un presupuesto anual 2012 de 1 millón de dólares, del cual el 15% (US \$ 150.000,00) es destinado a la ejecución de Campañas de Comunicación. Este rubro se divide de la siguiente manera: 67% para la campaña Contigo, Más y Mejor Comunicados ( US \$ 100.000,00), 13% para la campaña 5 Minutos Contigo (US \$ 20.000,00), 10% para la campaña Reciclaje Electrónico (US \$ 15.000,00) y 10% para otras campañas menores (US \$ 15.000,00). Cabe mencionar que son datos promedio y fueron facilitados como referencia para la investigación.

Adicionalmente para el desarrollo de estas campañas, con la colaboración de la Gerencia de Mercadeo, se ha utilizado material promocional como artículos de identificación de campaña (roll ups, brochures, trípticos, uniformes: camisetas, chalecos, pin) y kits completos para la premiación de trivias y concursos. Con valores promedio de US \$ 5.000,00 para Contigo, Más y Mejor Comunicados y US \$ 3.500,00 para Reciclaje Electrónico.

### 3.7.1. Análisis de Ponderación de las Campañas de Comunicación Interna - CNT

La siguiente matriz asigna un criterio de ponderación a cada campaña de Comunicación interna para compararlas entre sí de acuerdo con variables asignadas como: i) respuesta en los empleados, ii) presupuesto asignado, y iii) nivel de recordación. Estas variables se escogieron al ser las más representativas a la hora de evaluar una campaña, es decir, cómo responde el receptor y cuánto la recuerda, de acuerdo al presupuesto asignado. Obsérvese la tabla No. 7.

**Tabla No. 6:** Matriz de Ponderación de Campaña “Contigo, Más y Mejor Comunicados” CNT

Campaña	Variable de Ponderación				
	Presupuesto Asignado	Nivel de Recordación	Nivel de Respuesta	Formato de Comunicación	
				Componente Visual	Componente Tecnológico
Contigo, Más y Mejor Comunicados	ALTO	BAJO	MEDIO	ALTO	MEDIO
5 Minutos Contigo	BAJO	ALTO	MEDIO	ALTO	ALTO
Reciclaje Electrónico	BAJO	ALTO	ALTO	MEDIO	MEDIO

Elaborado por: María Gabriela González

### 3.8. Fortalezas y Debilidades de las Campañas de Comunicación Interna – CNT

#### 3.8.1. Fortalezas de las Campañas de Comunicación Interna – CNT

- La campaña “Contigo, Más y Mejor comunicados” tiene mayor asignación de recursos financieros en relación a “5 Minutos Contigo” y “Reciclaje Electrónico”.
- El formato de comunicación de las tres campañas analizadas tiene un fuerte componente tecnológico, pues las tres usan redes sociales y *new media* para llegar y comunicarse con sus colaboradores.
- Las tres campañas usan adecuadamente y por igual los canales tradicionales de comunicación como carteleras, folletos y correo electrónico (los cuales tienen buena

acogida por los colaboradores).

- La campaña “Contigo, Más y Mejor comunicados” utiliza herramientas más diversas de comunicación (trivias, concursos, sorteos, entre otras) en relación a las campañas “5 Minutos Contigo” y “Reciclaje Electrónico”.
- La campaña de Reciclaje es un tema tendencia, por lo cual ha causado un impacto positivo en el personal logrando así una participación efectiva.
- La campaña “5 Minutos Contigo” es más motivante para los empleados de CNT debido a su gran impacto visual y a su estilo vivencial si se compara con las otras dos campañas analizadas.
- Las campañas sujetas a este análisis están actualizando continuamente la información que comparten y envían a sus colaboradores.
- La campaña “Contigo, Más y Mejor comunicados” utiliza incentivos como premios y beneficios por la participación de los colaboradores en la misma, mientras que las otras campañas no lo hacen.

### **3.8.2. Debilidades de las Campañas de Comunicación Interna - CNT**

- En los tres casos analizados, el acceso de participación en las campañas es limitado para el personal que labora fuera de oficina (técnicos).
- La campaña “Contigo, Más y Mejor comunicados” no logra motivar al total del personal para que participen en la misma, una de las excusas es la falta de tiempo.
- La información enviada por las tres Campañas de Comunicación Interna analizadas, muchas veces no puede ser visualizada fuera del horario de oficina, lo que dificulta la participación fuera de las horas laborables.
- La información de la campaña “Contigo, Más y Mejor comunicados” es enviada por diversos canales de comunicación simultáneamente, de manera que los colaboradores la encuentran repetitiva y monótona.

- Algunos colaboradores aún no encuentran una real motivación por los premios y beneficios que la campaña “Contigo, Más y Mejor Comunicados” ofrece.

### **3.9. Entrevistas a Gerencias de Comunicación de otras Instituciones Públicas**

Este capítulo tuvo el objetivo de obtener un diagnóstico sobre la gestión de Comunicación Interna en la Corporación Nacional de Telecomunicaciones; el mismo permitió conocer principalmente: el impacto de las principales acciones y actividades de CI, las campañas de CI y el grado de participación de los colaboradores en ellas, los canales y herramientas de preferencia, el acceso a mecanismos de comunicación existentes, y las principales fortalezas y debilidades que presenta la Gerencia de Comunicación Interna de esta Institución. En esta virtud, a continuación se presentan los resultados de la entrevista realizada a otra Gerencia de Comunicación Interna de la ciudad de Quito, con la finalidad de recabar información general sobre estos aspectos, y tener una visión sobre la gestión de Comunicación Interna en otras Instituciones Públicas.

Las preguntas realizadas fueron las siguientes:

**Cuadro No. 7:** Preguntas Entrevista Gerencia de Comunicación de otras Instituciones Públicas

- a. ¿Cómo calificaría usted la efectividad de la gestión de Comunicación Interna de su Institución? (valore del 1 al 5, siendo 1 el menor valor y 5 el mayor). Por qué?.
- b. ¿Qué acciones de CI implementadas recuerda usted que han tenido mayor impacto y acogida en los colaboradores de su Institución?.
- c. ¿Actualmente en su Institución se encuentra en ejecución alguna campaña de CI de relevancia?Cuál es el grado de participación activa de sus colaboradores en la misma? Mencione algunos motivos para el nivel de respuesta.
- d. ¿Qué tipo de canales y herramientas de Comunicación Interna se usan con mayor frecuencia en su Institución?.
- e. ¿Considera usted que todos los colaboradores de su Institución, tienen acceso a los mecanismos de CI existentes?
- f. Mencione las principales fortalezas y debilidades de la gestión de CI en su Institución.

**Elaborado por:** María Gabriela González



### 3.9.1. Banco Central del Ecuador

Se entrevistó al Gerente de Comunicación Social e Imagen Corporativa y los resultados que se obtuvieron fueron los siguientes:

- a. **¿Cómo calificaría usted la efectividad de la gestión de Comunicación Interna de su Institución? (valore del 1 al 5, siendo 1 el menor valor y 5 el mayor). Por qué?.**

4, se cuenta con varias herramientas de CI, sin embargo no todos los canales existentes son totalmente efectivos.

- b. **¿Qué acciones de CI implementadas recuerda usted que han tenido mayor impacto y acogida en los colaboradores de su Institución?.**

La principal acción de CI fue el lanzamiento de la publicación llamada “*BCE en Conexión*” que es una revista digital interna, con la cual se mantiene informado a los colaboradores sobre aspectos relevantes de la Institución; la misma ha tenido buena acogida y ha sido muy comentada, pues no es realizada por alguien externo, sino por el personal del área.

- c. **¿Actualmente en su Institución se encuentra en ejecución alguna campaña de CI de relevancia? Cuál es el grado de participación activa de sus colaboradores en la misma?. Mencione algunos motivos para el nivel de respuesta.**

No, para finales de este año se tiene planificado el lanzamiento de una Campaña interna.

- d. **¿Qué tipo de canales y herramientas de Comunicación Interna se usan con mayor frecuencia en su Institución?.**

El canal de preferencia es el correo electrónico, y la herramienta más utilizada es Banco Central al día, una publicación que contiene noticias relevantes.

- e. **¿Considera usted que todos los colaboradores de su Institución, tienen acceso a los mecanismos de CI existentes?**

Un 90 % de los colaboradores tienen acceso, para el personal de servicios, se cuenta con puntos tecnológicos, para ingreso al Sistema de la Institución y revisión de correo electrónico.

f. **Mencione las principales fortalezas y debilidades de la gestión de CI en su Institución.**

**Fortalezas:**

- Se cuenta con varios canales y herramientas de comunicación, que tienen acogida del público interno.
- Las TICs que utiliza la Gerencia de Comunicación son muy eficientes, lo que permite llegar a casi la totalidad del personal.
- El Equipo de Comunicación es multidisciplinario, existen comunicadores, diseñadores, publicistas, etc.

**Debilidades:**

- La Gerencia de Comunicación cuenta con personal que trabaja en el área hace 25 años o más, lo que a veces representa una debilidad, pues es difícil romper paradigmas y hay rechazo a cambios o actividades nuevas planteadas.

Como podemos observar, al igual que CNT, esta Institución cuenta con varias acciones, herramientas y canales para los colaboradores, con el objetivo de permitir una comunicación interna efectiva; según los entrevistados el acceso a mecanismos de CI, y el impacto y grado de participación en actividades y campañas existentes es alto, sin embargo se tendría que conocer la percepción del público interno sobre estos aspectos.

## **IV. PROPUESTA DE MEJORA PARA LA COMUNICACIÓN INTERNA DE INSTITUCIONES PÚBLICAS**

### **4.1. Objetivo de la Propuesta**

Diseñar estrategias que permitan incrementar los niveles de participación en las principales acciones de comunicación interna de las Instituciones Públicas, en base al análisis del caso estudiado de la Empresa CNT.

### **4.2. Justificación de la Propuesta**

Una propuesta de mejora de la Comunicación Interna será de real importancia para las Instituciones Públicas principalmente por los siguientes motivos:

- Fomenta la eficiencia de las relaciones interpersonales.
- Promueve el uso adecuado de los recursos disponibles y la mejora del rendimiento.
- Dirige a los colaboradores a lograr de manera conjunta la misión de la empresa.
- Permite a la Institución emplear de manera efectiva el potencial de sus colaboradores y la toma de decisiones de las autoridades.

### **4.3. Esquema de la Propuesta**

La propuesta de mejora que se presenta a continuación debe ser implementada, en base a los antecedentes de la Institución, situación actual y al análisis de las fortalezas y debilidades de las principales acciones de CI, planteándose el siguiente esquema:

- Objetivo.- fin que se quiere alcanzar.
- Público objetivo.- a quien va dirigida la propuesta.
- Estrategia.- método que se implementará para cumplir el objetivo.
- Acciones.- actividades a llevarse a cabo que apoyarán el proceso.
- Responsable.
- Producto.- cual será el resultado de dicha acción.

- Medios.- a través de que canales se realizará la acción respectiva.

#### 4.4. Estrategias de Mejora de la Comunicación Interna

**Público Objetivo.-** cliente interno.

**Objetivo Específico 1** Mejorar la eficiencia de los recursos asignados a la Comunicación Interna.

**Estrategia 1** Planificación de uso de recursos, asignando herramientas, canales y mecanismos efectivos para la comunicación.

**Tabla No. 7:** Estrategia 1

<b>Acciones</b>	<b>Responsable</b>	<b>Producto</b>	<b>Medios</b>
Revisión del Historial de gastos en Comunicación.	Gerencia de Comunicación Interna o su similar.	Cuadro comparativo de gastos de los últimos años.	Informe escrito. Tabla Excel.
Análisis de los lineamientos generales de la Institución (Plan Estratégico y Plan Operativo Anual).	Gerencia de Comunicación Interna o su similar.	Directrices previas para la elaboración del Plan.	Documento.
Elaboración del Plan de uso de recursos de CI.	Gerencia de Comunicación Interna o su similar.	Plan de uso de recursos.	Documento.

**Elaborado por:** María Gabriela González

**Sugerencia 1:** se sugiere realizar un análisis más detallado del presupuesto destinado a acciones de comunicación interna, y elaborar un Plan para determinar que herramientas, canales y mecanismos serán los más efectivos, así mismo se recomienda que todo lo que respecta a manejo de comunicación se canalice a través de esta Gerencia para que no exista duplicidad de funciones y mal uso de recursos.

**Objetivo Específico 2:** Elegir adecuadamente los medios y canales de CI de acuerdo

al objetivo del mensaje y el tipo de información que se desea comunicar.

**Estrategia 2** Desarrollar un Sistema de Evaluación que permita monitorear los niveles de aceptación y frecuencia de uso de medios y canales a través de encuestas, focus group y/u observación.

**Tabla No. 8:** Estrategia 2

<b>Acciones</b>	<b>Responsable</b>	<b>Producto</b>	<b>Medios</b>
Elaboración de encuestas para determinar nivel de aceptación de medios y canales.	Gerencia de Comunicación Interna o su similar.	Informe de resultados.	Informe escrito. Plataforma tecnológica. Encuestas.
Focus group para analizar y definir los medios y canales de comunicación de preferencia.	Gerencia de Comunicación Interna o su similar. Colaboradores seleccionados.	Informe de medios y canales escritos, electrónicos y orales seleccionados.	Documento.
Determinar los principales indicadores de efectividad (grado de participación, preferencia de canales y nivel de recordación).	Gerencia de Comunicación Interna o su similar.	Indicadores de efectividad que apoyarán la toma de decisiones.	Plataforma tecnológica. Encuestas. Informes.

**Elaborado por:** María Gabriela González

**Sugerencia 2:** Se debe evitar que la información resulte repetitiva y monótona para los empleados, por lo cual se sugiere que la frecuencia de los mensajes y el uso de los medios y canales sea manejado correctamente.

**Objetivo Específico 3:** Elegir las herramientas de CI más efectivas de acuerdo a lo que la Institución quiere comunicar de manera interna.

**Estrategia 3:** Investigar el grado de aceptación de herramientas utilizadas por la Gerencia de Comunicación (o su similar), de acuerdo a las actividades de CI.

**Tabla No. 9:** Estrategia 3

<b>Acciones</b>	<b>Responsable</b>	<b>Producto</b>	<b>Medios</b>
Describir las herramientas utilizadas en CI y sus actividades para posteriormente ponderarlas.	Gerencia de Comunicación Interna o su similar.	Check list de herramientas de CI.	Documento.
Realizar encuestas, entrevistas y/u observación para definir las preferencias en la utilización de herramientas de CI.	Gerencia de Comunicación Interna o su similar. Colaboradores seleccionados.	Ponderación de herramientas por criterio de preferencia.	Informe escrito. Plataforma tecnológica. Encuestas.
Focus group para analizar y definir las herramientas de comunicación interna de preferencia.	Gerencia de Comunicación Interna o su similar. Colaboradores seleccionados.	Informe de herramientas tradicionales y no tradicionales seleccionadas.	Documento.

**Elaborado por:** María Gabriela González

**Sugerencia 3:** Se recomienda tomar en cuenta que las herramientas de comunicación interna no tradicionales como trivias y concursos, deben ser innovadas y adaptadas a las diferentes personalidades y caracteres que una empresa puede tener, con el fin de abarcar en mayor parte sus gustos y preferencias.

**Objetivo Específico 4:** Promover la participación activa de los colaboradores en las actividades planteadas en el Plan Operativo Anual.

**Estrategia 4:** Elevar el nivel de motivación de los colaboradores para su participación

activa.

**Tabla No. 10:** Estrategia 4

<b>Acciones</b>	<b>Responsable</b>	<b>Producto</b>	<b>Medios</b>
Concientización de la importancia de la participación en actividades de CI.	Gerencia de Comunicación Interna o su similar. Jefes departamentales.	Personal consiente de la importancia de la participación en actividades de CI.	Taller. Seminarios. Folletería.
Diseño de actividades con temas de vanguardia, moda y tendencia de la sociedad.	Gerencia de Comunicación Interna o su similar.	Motivación en el personal.	Promoción. Activaciones.
Participación de altos directivos en las actividades y campañas más representativas de CI.	Gerencia de Comunicación Interna o su similar. Jefes departamentales.	Motivación en el personal.	Promoción. Participación. Activaciones.
Diseño de actividades en equipo y de competencia entre áreas, en las cuales estén involucrados colaboradores de todo nivel jerárquico.	Gerencia de Comunicación Interna o su similar. Gerencias y Jefaturas. Colaboradores de todas las áreas.	Trabajo en equipo.  Relaciones interpersonales efectivas.  Liderazgo.	Promoción. Participación. Activaciones. Competencias. Eventos de integración.
Desarrollo de talleres de trabajo para socialización de la misión, visión y Planes de la Institución.	Gerencia de Comunicación Interna o su similar. Gerencias y Jefaturas. Colaboradores de todas las áreas.	Trabajo en equipo.  Colaboradores motivados, trabajando por cumplir la misión de forma conjunta.	Talleres de Trabajo. Presentaciones. Socialización.

<p>Diseño de mecanismos que posibiliten el acceso del mayor número de colaboradores.</p>	<p>Gerencia de Comunicación Interna o su similar.</p>	<p>Acceso a mecanismos incrementado.</p>	<p>Blogs o espacios de interacción. Correo electrónico. Redes sociales. Buzón de sugerencias.</p>
--	---	--	---

**Elaborado por:** María Gabriela González

**Sugerencia 4:** Se recomienda que los beneficios, reconocimientos o premios por la participación en actividades, sean más llamativos y valorados, es decir, que representen dinero o ahorro, pues así serán más atractivos. Así mismo que permanentemente se realicen talleres de trabajo en coordinación con la Gerencia de Planificación, con la participación de colaboradores de todas las áreas y niveles jerárquicos, con la finalidad de socializar la misión, visión, y los planes estratégicos y operativos de la Institución de una forma clara y sencilla.

La propuesta presentada deberá contemplar una etapa de evaluación, con la finalidad de observar avances alcanzados en base a mediciones o indicadores; incluyendo una fase de retroalimentación por parte del público interno de la Institución. Es importante que estas acciones cuenten con el respaldo de las autoridades y de todas las áreas de la Institución, fortaleciendo la identidad corporativa y promoviendo la integración de todas las áreas.



## V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 5.1. Conclusiones

- El Caso de Estudio a la Corporación Nacional de Telecomunicaciones – CNT, concluyó que, la Institución cuenta con varias herramientas y canales e implementa acciones adecuadas, con el objetivo de permitir una comunicación interna efectiva como herramienta de gestión empresarial, dando vital importancia a la imagen y cliente interno logrando afianzar la calidad laboral de sus empleados y colaboradores.
- La investigación realizada respecto de las prácticas y estrategias de Comunicación Interna, verificó que la Gerencia de Comunicación Social mantiene informados a los colaboradores, comprometiéndolos y potencializando su sentido de pertenencia a la Institución, sin embargo aún existen debilidades, principalmente respecto al acceso a mecanismos existentes y a la necesidad de incrementar el nivel de motivación del personal para su participación activa en las distintas actividades propuestas.
- La información de relevancia obtenida a través de entrevistas, encuestas, lectura de documentos, y datos, permitió el diseño y el planteamiento de una propuesta de mejora que incluye sugerencias y recomendaciones en el manejo de la Comunicación Interna, la misma que como valor agregado presenta un aprendizaje para CNT y la factibilidad de ser aplicada a otras instituciones públicas, siempre realizando un análisis previo de sus antecedentes, la

situación actual y el análisis de las fortalezas y debilidades de las principales acciones de CI en desarrollo.

- La investigación generó indicadores de interés para la Gerencia de Comunicación, entre los principales: el grado de participación de los colaboradores de CNT en un 60%, la preferencia de canales tradicionales en un 72%, el grado de recordación 61%, comparado con el 38% de respuesta en la utilización de herramientas de comunicación interna existentes, determinado en el sondeo realizado en 2011.

## **5.2. Recomendaciones**

- Se recomienda a la Gerencia de Comunicación Social, revisar periódicamente sus procesos y procedimientos, con el fin de verificar que los mismos promueven acciones y estrategias que fomentan el buen desarrollo de una efectiva comunicación interna y buen ambiente laboral, tomando en cuenta la retroalimentación de los colaboradores de la Institución.
- Es importante que permanentemente la Gerencia de Comunicación Social busque renovar las estrategias, actividades, herramientas y canales de comunicación interna, con la finalidad de que sean innovadores y motiven la participación del personal de la Institución.
- Se plantea la implementación de mecanismos de comunicación interna que permitan el acceso de todos los colaboradores de la institución, sean estos administrativos, técnicos y de campo.

## BIBLIOGRAFÍA

- a. Brandolini, Alejandra, *Comunicación interna: Claves para una gestión exitosa*, Buenos Aires, La Crujía, 2009.
- a. Capriotti, Paul, *Planificación Estratégica de la Imagen Corporativa*, Barcelona, Ariel, 1999.
- b. Colomer, Josep María, *La auditoría de imagen: Una herramienta de Relaciones Públicas*, Barcelona, Gestión, 2000, 1999.
- c. Costa, Joan, *Imagen Corporativa en el Siglo XXI*, Buenos Aires, La Crujía, 2009.
- d. Guevara Soto, Liliana, *La Comunicación Interna*, Quito, CIESPAL, 2006.
- e. Morales, Francisca, *La Comunicación Interna*, Barcelona, Universitat de Barcelona, 2008.
- f. Pozo Lite, Marisa del, *Gestión de la comunicación interna en las organizaciones: Casos de empresa*, Pamplona, U. de Navarra, 2000.
- g. Pozo Lite, Marisa del, *Cultura empresarial y comunicación interna: su influencia en la gestión estratégica*, Madrid, Fragua, 1997.
- h. Pozo Lite, Marisa del, *Identidad y cultura en la comunicación interna: herramientas estratégicas en los mercados internacionales*, Barcelona, Ariel, 2004.
- i. Sánchez Herrera, Joaquín y Pintado Blanco, Teresa, *Imagen Corporativa: influencia en la gestión empresarial*, Madrid, ESIC, 2009.
- j. Torvá, Antoni, *La comunicación interna como instrumento de gestión en la empresa*, Barcelona, Gestión 2000, 1999.

## ANEXOS

### ANEXO NO. 1

#### MATRIZ COMPARATIVA ENTRE REALIDAD Y EXPECTATIVA DE LA CAMPAÑA CONTIGO, MÁS Y MEJOR COMUNICADOS - CNT

Campaña	Expectativas de la Campaña	Realidad de la Campaña
A quien se dirige:	Está dirigida a todos los empleados, tanto administrativos como técnicos de la empresa. A nivel de todas las áreas y niveles jerárquicos.	Un alto porcentaje de personal técnico (de campo) no tiene acceso a los canales de comunicación Interna de la empresa.
Actividades más Importantes:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Difundir información oportuna.</li> <li>- Difundir principales proyectos de la empresa.</li> <li>- Subir información actualizada en Intranet.</li> <li>- Envío constante de correos electrónicos.</li> <li>- Trivias, concursos y encuestas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reciben información oportuna gracias a la Campaña (68%).</li> <li>- Poca motivación para la participación en trivias (24%).</li> <li>- Un bajo porcentaje mira a la campaña como un motivo de distracción y relajamiento.</li> </ul>
Envío de mensajes y comunicaciones:	Una alta recordación de esta campaña.	Apenas un 28% de los empleados considera a la campaña en primer lugar de su nivel de recordación.
Participación en la Campaña:	Altos niveles de participación de los empleados en la campaña (Superar el 60% de participación actual).	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Participación de los empleados en la campaña (59%).</li> <li>- Las personas que no participan en la campaña mencionan no tener tiempo para hacerlo.</li> </ul>

<p>Innovaciones de la campaña:</p>	<p>La campaña oferta diversos canales para que los empleados participen de la misma.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Niveles de aceptación en canales no tradicionales de CI.</li> <li>- Los empleados esperan que se creen más actividades que motiven la participación.</li> <li>- Los empleados esperan ser escuchados y que exista más apertura para la retroalimentación.</li> </ul>
<p>Presupuesto para la campaña:</p>	<p>El 15% del presupuesto total<sup>39</sup> de la Gerencia se destina para las campañas de comunicación interna, aproximadamente 150 mil dólares de los cuales, 100 mil dólares son destinados a la campaña “Contigo, Más y Mejor comunicados”, es decir el 67% del presupuesto propio para campañas.</p>	<p>El 52% del presupuesto es efectivo en la recepción de los mensajes de la campaña. (Según el análisis del resultado No. 3 de las encuestas).</p>

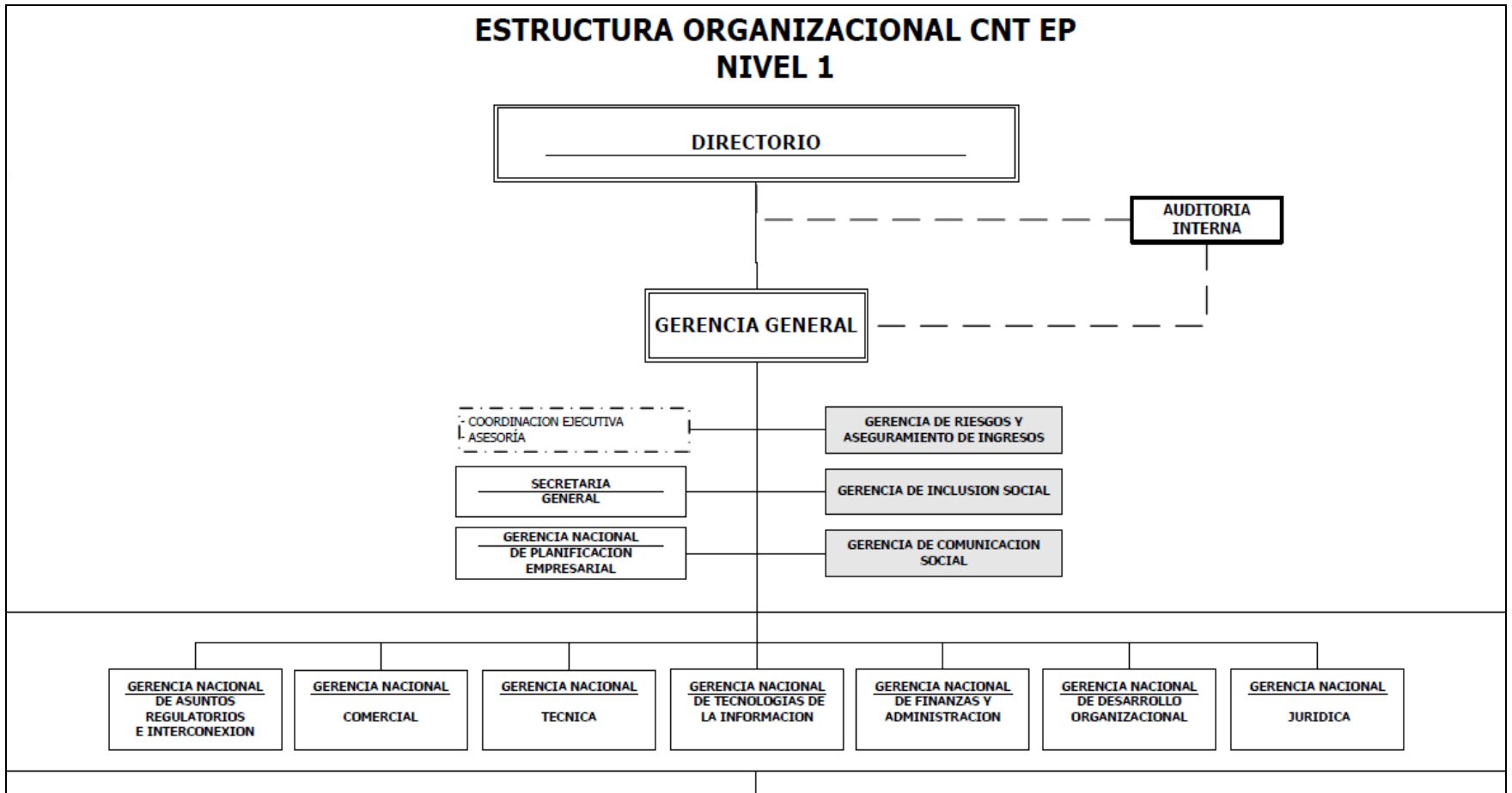
## ANEXO NO. 2

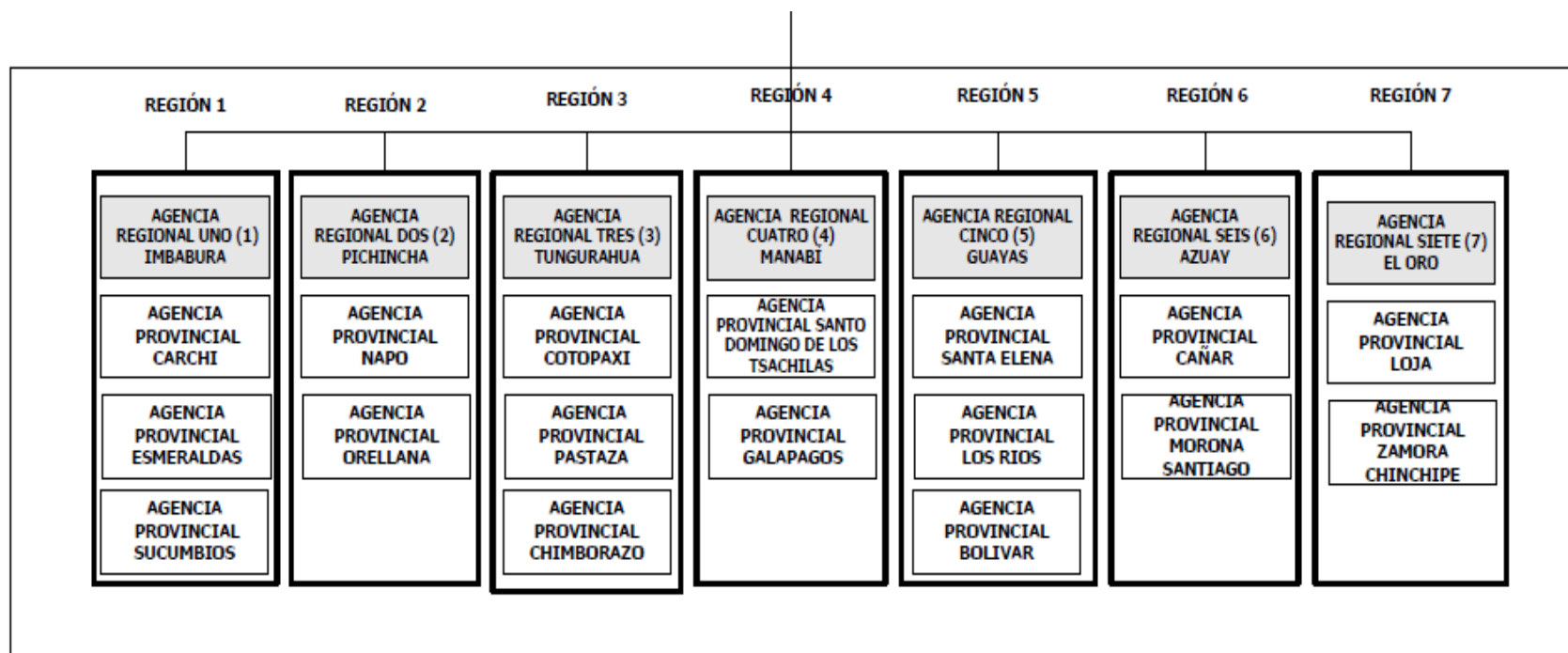
### ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL CNT

---

<sup>39</sup> El presupuesto para el año 2012 de la Gerencia de Comunicación Social fue de 1 millón de dólares. Fuente: Entrevistas a la Gerencia.

## ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL CNT EP NIVEL 1





Fuente: [www.cnt.com.ec](http://www.cnt.com.ec)