

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
SEDE QUITO**

**CARRERA:
COMUNICACIÓN SOCIAL**

Trabajo de titulación previo a la obtención del título de:

LICENCIADA EN COMUNICACIÓN SOCIAL

**TEMA:
PROPUESTA DE ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN PARA VINCULAR EN
TODOS LOS PROCESOS DE COMUNICACIÓN A LOS COLABORADORES
DEL CONTACT CENTER DE LA CORPORACIÓN NACIONAL DE
TELECOMUNICACIONES DEL EDIFICIO PLAZA DORAL EN LA PROVINCIA
DE PICHINCHA**

**AUTORA:
CRISTINA ALEXANDRA SALAS MERA**

**DIRECTOR:
LEONARDO GABRIEL OGAZ ARCE**

Quito, abril del 2015

**DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD Y AUTORIZACIÓN DE USO DE
TRABAJO DE GRADO**

Yo, Cristina Alexandra Salas Mera autorizo a la Universidad Politécnica Salesiana la publicación total o parcial de este trabajo de grado y su reproducción sin fines de lucro.

Además, declaro que los conceptos, análisis desarrollados y las conclusiones del presente trabajo son de exclusiva responsabilidad de la autora.

Quito, abril del 2015

(f)-----

Cristina Alexandra Salas Mera

1718380064

DEDICATORIA

Este proyecto de tesis representa el esfuerzo y perseverancia para alcanzar una de las más gratificantes recompensas, la obtención de un título profesional.

Dedico este logro al Rey de Reyes y Señor de Señores - Dios - por ser mi luz e inspiración de vida. “En él estaba la vida, y la vida era la luz de los hombres” (Juan 1:4).

A mis padres, Guillermo Salas y Susana Mera por su amor, comprensión, apoyo, tolerancia y regaños, en esta trayectoria estudiantil. No puedo dejar de mencionar a Mery Alarcón, quien con sus consejos y preocupación me ha motivado a no decaer.

A mis sobrinos, Jossué y Amelia, por ser la mejor terapia de paz y alegría.

A todos mis amigos con cola que han dejado huellas en mí corazón y por quienes también lucho día a día.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a la Universidad Politécnica Salesiana por haber sido el escenario de mi etapa universitaria.

Así mismo, agradezco a la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP, y su Gerencia de Comunicación Social, por permitirme realizar la investigación de este trabajo.

A todos quienes aportaron, de una u otra forma, en la estructura de esta tesis, Diego Carrera, Diana González, Cristian Jácome, Andres Narváez, Anita Torres.

A Leonardo Ogaz Arce y Patricia Villagómez, que supieron guiarme durante las diferentes etapas de este trabajo académico.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1	2
MARCO TEÓRICO.....	2
1.1 La comunicación.....	2
1.2 Modelos de Comunicación.....	3
1.2.1 Modelo tradicional de comunicación.....	4
1.2.2 Nuevo modelo de comunicación.....	5
1.3 Modelo estructural funcionalista.....	6
1.4 Comunicación interna y organizacional.....	11
1.4.1 Comunicación interna	11
1.4.2 Comunicación organizacional.....	14
1.4.3 Tipos de organización	17
1.5 Flujos de comunicación.....	19
1.5.1 Descendente	19
1.5.2 Ascendente	20
1.5.3 Horizontal.....	20
1.6 Planificación de la comunicación	21
LA CORPORACIÓN NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES, GERENCIA DE COMUNICACIÓN SOCIAL Y EL CONTACT CENTER	23
2.1 La Corporación Nacional de Telecomunicaciones	23
2.1.1 Filosofía corporativa	23
2.1.2 Estructura organizacional.....	25
2.2 La gerencia de comunicación social	27
2.2.1 Funciones de la gerencia de comunicación social.....	28

2.2.2 Política de comunicación social de la CNT	30
2.2.3 Jefatura de comunicación interna e imagen corporativa	31
2.3 El contact center	34
2.3.2 Misión del contact center	36
CAPÍTULO 3	37
IDENTIFICACIÓN DE PROBLEMA	37
3.1 Contexto	37
3.2 Análisis situacional	38
3.3 Método y enfoque	38
3.3.1 Método	38
3.3.2 Enfoque	39
3.4 Determinación de la población.....	40
3.5 Muestreo.....	40
3.5.1 Muestra.....	41
3.6 Técnicas de investigación	41
3.6.1 Técnica documental	41
3.6.2 La encuesta.....	42
3.6.3 La entrevista.....	42
3.7 Análisis de las encuestas realizadas a los colaboradores del contact center de la CNT EP	43
3.8 Entrevistas	48
3.8.1 Análisis de entrevistas.....	48
CAPÍTULO 4	56
ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN	56
4.1 Contexto	56

4.2 Propuesta.....	56
4.2.1 Objetivos	56
4.2.2 Política comunicacional	57
4.2.3 Acciones tácticas de comunicación.....	57
4.2.4 Acciones plan de comunicación.....	58
4.2.5 Cronograma.....	61
4.3 Conclusiones y recomendaciones	64
4.3.1 Conclusiones	64
4.3.2 Recomendaciones.....	65
LISTA DE REFERENCIAS	66

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.....	51
DAFO	
Tabla 2.....	52
Relación de variables debilidades y amenazas	
Tabla 3.....	53
Relación de variables fortalezas y oportunidades	
Tabla 4.....	53
Relación de variables debilidades y fortalezas	
Tabla 5.....	54
Relación de variables amenazas y oportunidades	
Tabla 6.....	61
Cronograma línea de tiempo propuesta de comunicación	

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1	26
Estructural Organizacional de la CNT EP	
Figura 2	31
Estructura Gerencia de Comunicación Social	
Figura 3	43
Percepción de la Comunicación Interna	
Figura 4	44
Percepción del Contact Center en inclusión de las actividades de Comunicación Corporativa	
Figura 5	45
Percepción primer canal de comunicación con mayor aceptación	
Figura 6	45
Percepción segundo canal de comunicación con mayor aceptación	
Figura 7	46
Percepción para crear un único canal de comunicación para el Contact Center	
Figura 8	47
Percepción, motivo para que el Contact Center haya adoptado autonomía.	

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1 Misión, Visión, Objetivo Estratégicos de la CNT.....	24
Anexo 2 Resolución 095-2014-363.....	25
Anexo 3 Estructura Organizacional de la CNT EP.....	26
Anexo 4 Resolución Orgánica Funcional, Gerencia de Comunicación Social.....	27
Anexo 5 Política de Comunicación Social.....	30
Anexo 6 Encuesta Colaboradores del Contact Center.....	43
Anexo 7 Entrevista Gerente de Comunicación Social.....	48
Anexo 8 Entrevista Líder de Comunicación Contact Center.....	49

RESUMEN

Esta investigación propone una estrategia de comunicación para incluir y vincular en los procesos formales de comunicación, a los colaboradores del Contact Center de la CNT, ubicados en el edificio Doral de Quito.

Este proyecto se ha desarrollado en cuatro capítulos; el primero recoge la información teórica que sustenta este trabajo, en el segundo capítulo se presenta a la Corporación Nacional de Telecomunicaciones (CNT EP), El Contact Center y la Gerencia de Comunicación Social de la CNT EP; en el tercer capítulo se realiza un diagnóstico de las posibles causas que han provocado el deslindamiento entre el Contact Center y la Gerencia de Comunicación Social y, en el cuarto capítulo se da a conocer la propuesta sugerida luego de identificado los resultados, así como, conclusiones y recomendaciones.

Se intenta que este trabajo de investigación sirva como modelo, para que en las organizaciones, se pueda vincular e incorporar a todas las áreas, en el trabajo que realizan los departamentos de comunicación, a nivel interno. Los resultados concretos de la propuesta se evidenciarán en un periodo de un año.

ABSTRACT

This research proposes a communication strategy to include and link in formal communication processes to reviewers Contact Center of the CNT, located in the Doral building in Quito.

This project was developed in four chapters; the first theoretical collects information supporting this work, in the second chapter presents the National Telecommunications Corporation (CNT EP), The Contact Center Management and Social Communication of the CNT EP; in the third chapter a diagnosis of possible causes that have led to the demarcation between the Contact Center Management and Social Communication and in the fourth chapter discloses the proposal suggested identified after the results is performed, as well as conclusions and recommendations.

It is intended that this research will serve as a model, so that organizations can link and integrate all areas in their work communication departments, internally. The concrete results of the proposal will be evident in a period of one year.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo recoge las principales corrientes epistemológicas de la comunicación con el objetivo de identificar la teoría que permita realizar, de una forma sistemática y oportuna, un plan de comunicación, que sea aplicable a las diferentes instituciones. Para ello, se ha mencionado el principal postulado, para este trabajo como es el Estructural – Funcionalismo.

Estas teorías también han sido aplicadas a la comunicación organizacional e interna de las instituciones, pretendiendo mejorar los flujos de información y retroalimentación de los procesos internos, para alcanzar los objetivos institucionales.

La Corporación Nacional de Telecomunicaciones, empresa pública del Ecuador (CNT EP), al ser la única operadora de telecomunicaciones estatal, tiene características particulares para manejar su comunicación interna. Razón por la cual es necesario el desarrollo de un plan de comunicación de acuerdo a sus necesidades y realidad.

En este trabajo se podrá visualizar una propuesta de comunicación interna para vincular, en los procesos formales de comunicación, a los colaboradores del Contact Center de la CNT.

La propuesta planteada en este trabajo puede ser aplicada para los diferentes departamentos de comunicación de las distintas instituciones, pues busca integrar a los colaboradores de una determinada área, en las actividades que se realicen en los departamentos de comunicación.

Es importante refrescar e innovar los canales de comunicación existentes, pero también generar nuevas acciones comunicacionales, que sorprendan y motiven a los clientes internos.

CAPÍTULO 1

MARCO TEÓRICO

1.1 La comunicación

La comunicación es primordial para interrelacionar a la sociedad, se trata de un eje fundamental para la relación entre seres humanos, debido a que no pueden vivir aislados ya que su naturaleza es ser sociales.

Como sostiene Entel “la etimología de comunicación tiene que ver precisamente con la palabra comunidad: “communico” en latín quiere decir “poner o tener en común”, “compartir” es un verbo que a su vez deriva del adjetivo communis, común, que pertenece a muchos al mismo tiempo”. (Entel, 1995, pág. 17)

“Estamos hechos de comunicación. Cada uno de nuestros actos, de nuestros espacios, de nuestros objetos [...] comunica” (Prieto Castillo, Curso a distancia en comunicación impresa palabras e imágenes, 1996, pág. 52) . A medida que el ser humano ha evolucionado, la comunicación se ha convertido en una herramienta necesaria para que exista el entendimiento entre los sujetos y el entorno. Con señales, gestos, ruidos y sonidos inició la comunicación para posteriormente evolucionar surgiendo el lenguaje y la escritura, permitiendo mayor entendimiento entre individuos. Para que se produzca la comunicación, es importante que los involucrados, en el proceso, tengan un nivel semejante de interpretación de los códigos o símbolos y que estos sean entendidos en el intercambio de mensajes y los mismos sean reproducidos en el transcurso de los años.

Mientras que Shannon y Weaver, padres de la teoría de información definieron a la comunicación como un proceso sistematizado entre el emisor, mensaje, código y receptor (Beltrán, 1979).

Tal como cita Wolf a Winkin “históricamente puede observarse que a nivel semántico los términos -comunicación- y -comunicar- sufren sensibles modificaciones: los usos que en su conjunto significan “compartir” pasan progresivamente a un segundo plano

para dejar lugar a los usos lingüísticos centrados en torno al significado -transmitir-” (Wolf, La investigación de la comunicación de masas, 2007, pág. 140).

Mientras que el comunicólogo boliviano, Luis Ramiro Beltrán, considera que “la comunicación es el proceso de interacción social democrático que se basa sobre el intercambio de símbolos por los cuales los seres humanos comparten voluntariamente sus experiencias bajo condiciones de acceso libre e igualitario, diálogo y participación” (Beltrán, 1979, pág. 17).

Una de las características que identifica a la comunicación es su dinamismo cambio constante y evolución, ajustándose a los diferentes escenarios que la sociedad ofrece. Gonzalo Abril hace referencia a la “competencia comunicativa esa capacidad de producir/interpretar mensajes de forma razonable y contextualizada” (Abril, 2004, pág. 23).

Los sujetos comunicativos construimos conjuntamente las situaciones, de tal modo que gran parte de la actividad comunicativa consiste en producir inteligibilidad y la normalidad de nuestras intervenciones y en sostener la de nuestros interlocutores, definiendo de manera implícita, y con frecuencia por medio de negociaciones, el sentido compatible de la actividad que llevamos a cabo (Abril, 2004, pág. 25).

1.2 Modelos de Comunicación

Aristóteles en el año 1354 AC, definía a la comunicación como el arte de la persuasión, estableciendo como ejes de comunicación al locutor, discurso y oyente. “Adiós a Aristóteles, la Comunicación Horizontal” ensayo escrito por Luis Ramiro Beltrán en 1979, señala que no hay manera de que exista un único modelo, pues todos los modelos generados por profesionales de la comunicación contemplan principios básicos de comunicación aristotélica.

Aristóteles en el año 1354 AC, definía a la comunicación como el arte de la persuasión, estableciendo como ejes de comunicacional locutor, discurso y oyente.

Según el autor, en los últimos años los modelos de comunicación han atravesado inconvenientes que han generando el surgimiento del modelo tradicional y modelo actual de comunicación.

1.2.1 Modelo tradicional de comunicación

El modelo tradicional de comunicación, para Beltrán, es lineal con la única participación y misión del emisor, que es el persuadir al receptor con el objetivo de que responda a sus intereses. Este modelo es usado permanentemente por los medios de comunicación.

El modelo aristotélico de comunicación establece que los componentes contemplan tres elementos: el locutor, el discurso y el oyente, que tiene como intención “la búsqueda de todos los medios posible de persuasión”. (Beltrán, 1979, pág. 15)

Mientras Aristóteles había identificado el quién, el qué y el a quién de la comunicación, en 1948 Harol Lasswell, en referencia a esa propuesta, complementa dos elementos, el cómo y el para qué. Para Laswell la comunicación cumple tres funciones, que convierte al modelo en lineal:

- a) Vigilancia del medio ambiente.
- b) Correlación de los componentes de la sociedad.
- c) Transmisión cultural entre generaciones.

Shannon y Weaver en 1971 surgieron con el modelo matemático de la comunicación, compuesto por cinco partes esenciales:

- a) Una fuente de información que produce un mensaje o secuencia de mensajes para ser comunicados al terminal receptor.

- b) Un transmisor que opera sobre el mensaje en forma de producir una señal susceptible de transmisión por el canal.
- c) El canal es solamente el medio usado para transmitir la señal.
- d) El receptor ordinariamente lleva a cabo la operación inversa a la que hace el transmisor, reconstruyendo el mensaje a partir de la señal.
- e) El destinatario es la persona a la que va dirigido el mensaje.

Luis Ramiro Beltrán expone que el modelo tradicional de comunicación contempla los siguientes elementos: fuente, mensaje, canal, decodificador, receptor y efecto. “La definición tradicional de comunicación se define como el acto o proceso de transmisión de mensajes de fuentes y receptores a través del intercambio de símbolos (pertenecientes a códigos compartidos por ellos) por medio de canales transportadores de señales” (Beltrán, 1979, pág. 10). Este modelo ha tenido una gran influencia que ha permitido mantenerse latente hasta la actualidad.

1.2.2 Nuevo modelo de comunicación

Beltrán define al nuevo modelo de comunicación como:

El proceso de interacción social democrático, que se basa sobre el intercambio de símbolos por los cuales los seres humanos comparten voluntariamente sus experiencias, bajo condiciones de acceso libre e igualitario, de dialogo y participación. Los seres humanos se comunican con varios objetivos, pero el principal no es influenciar en el comportamiento de los demás, sino la necesidad de expresarse y dejar conocer sus inquietudes comunicacionales (Beltrán, 1979, pág. 13).

El nuevo modelo de comunicación nace frente a las críticas de las prácticas del modelo de comunicación tradicional.

1.3 Modelo estructural funcionalista

Para poder entender y estudiar a la comunicación a lo largo del tiempo se han desarrollado algunas teorías y modelos de la comunicación, entre las más conocidas están: funcionalismo, positivismo, estructuralismo, teoría crítica y más. La presente investigación se apoyará en el modelo Estructural Funcionalista a fin de obtener mejores resultados en el desarrollo de la comunicación interna, en referencia al objeto de análisis de este trabajo.

La tendencia teórica estructuralista surgió en Francia, en la década de 1960. Para Armand y Michele Mattelart el estructuralismo aparece como un método de las ciencias humanas y sociales que se basa en lo humano como un sistema, y dicho sistema tiene una estructura que es la que hay que conocer.

Según estos autores el estructuralismo tiene sus raíces en la lingüística de Ferdinand de Saussure, cuya principal propuesta es que el “lenguaje no es ni una forma ni una sustancia”. Para el lingüista suizo la lengua es una institución social, mientras que la palabra es un acto individual. Por otro lado, el semiólogo Ronald Barthes también realizó aportes notables en esta teoría, partiendo desde la siguiente afirmación: “la lengua es un sistema organizado de signos, cada signo presenta un significado y significante, entre estos dos elementos pasa la relación de significación”. Los principales teóricos del movimiento estructuralista fueron, Michel Foucault, Jacques Lacan, Luis Althusser, Jacques Derrida, entre otros. (Matterlart, 1997, pág. 25)

Los estructuralistas buscan diseñar estrategias de investigación capaces de aclarar las relaciones sistemáticas y constantes que están en la conducta humana, individual y colectiva. Las investigaciones estructuralistas resaltan lo inconsciente y los condicionamientos de la razón o la libertad humana.

El estructuralismo –afirma Barthes- es esencialmente una actividad, cuyo propósito consiste en descomponer un objeto y luego volver a recomponerlo, reconstruirlo de

manera que en esa actividad se manifiesten sus reglas de funcionamiento. (Fernandez, 1994, pág. 17) Se puede decir que el estructuralismo es la forma de abordar el conocimiento descomponiendo el objeto de estudio para analizar sus partes y luego recomponerlas con el fin de entender la totalidad, todo significa algo.

Esta teoría cree a la sociedad como un elemento con determinadas reglas o estructuras que producen sentidos, los mismos que son productos de las normas que los hombres han asimilado en sociedad, y que les permite compartir significados comunes.

Por otro lado Durkeim, precursor del funcionalismo, puso el punto en el utilitarismo individualista y el acento en la función integradora de la cultura e instituciones.

Durkheim consideraba que los hechos sociales determinan los hechos culturales. El funcionalismo nace como reacción del evolucionismo y particularismo histórico, parte del hecho de que la cultura es una totalidad orgánica en la que sus diversos elementos son inseparables y se hallan interconectados, teniendo cada uno de ellos funciones específicas en el conjunto como la religión, la economía, la producción, los rituales, entre otros forman un todo interconectado. Para Merton la estabilidad del sistema, no depende de las instituciones, sino del cumplimiento de la función que puede ser desempeñada por varias instituciones (Muñoz, 1989, pág. 198)

El funcionalismo estudia a la sociedad sin tener en cuenta su historia intentando comprender como cada elemento de la sociedad se articula con los demás formando un todo, siendo una función dentro de esta sociedad.

La corriente Funcionalista considera a la comunicación en un conjunto, como el proceso por medio del cual se produce la transmisión y recepción de ideas, información y mensajes. Los elementos de la comunicación surgen de la teoría de la información y convergen entorno al fenómeno de los medios masivos, el cual habitualmente reconocemos como objeto de la comunicación en virtud de un convencionalismo académico táctico (Moragas, 2002, pág. 115)

La sociología funcionalista se interesa en el estudio de sociedades del presente y no se remite al pasado para buscar explicaciones. Las sociedades puede considerarse integralmente como sistemas de artes interrelacionadas. Los sistemas sociales varían según la dimensión de sus estructuras y funciones, cuanto mayor sea la complejidad, mayor será la diferencia

La estructura social funciona por una orientación de necesidades básicas, como la estructura orgánica, analiza una función básica que nos puede llevar al conocimiento de la función general, cada parte del sistema social está unido a los demás, se da una interconexión funcional. El funcionalismo introduce una división en el trabajo antropológico distingue entre la etnografía y etnología. El Etnógrafo describe particularidades de una cultura, mientras que el etnólogo se introduce en el trabajo de campo, por medio de la observación participante y crea una síntesis explicativa de los datos etnográficos. La etnografía es un conocimiento participativo y vivido.

En conclusión el funcionalismo es un sistema formado por estructuras y esas estructuras tienen un valor al interior y exterior del sistema, si una de las estructuras sale del sistema, el sistema se colapsa, es decir todo elemento social tiene un propósito que le denominan función, es decir la función solo cobra sentido con relación al todo. Los fenómenos sociales se explican por la función que cumplen para mantener en equilibrio el todo social.

El estructuralismo y el funcionalismo pasarán de ser dos términos separados para constituir una sola versión de la sociología dominante; el llamado estructural-funcionalismo. (Barrera García, Jiménez García, Nuñez Cruz, Casas Flores, Juárez Esquivel, & Payá Porres, 1998, pág. 417) Teoría en la que se basará este trabajo.

El estructural-funcionalismo es un enfoque empleado en ciertas ciencias sociales, especialmente en la antropología y sociología que surge después de la primera Guerra Mundial. Emergió en Francia en 1919, los orígenes de esta corriente se remontan a los

trabajos de Emili Durkheim. La teoría funcionalista considera a la sociedad como una totalidad marcada por el equilibrio que tiene como influencia todo lo que la constituye.

Esta teoría se centra en exponer cómo se organiza la sociedad evitando preguntarse de dónde viene o cómo ha evolucionado, es decir deja de lado los sucesos históricos para centrarse en lo relevante actualmente. Trata de explicar la manera en que la sociedad lleva a cabo procesos sociales; los roles, funciones y status de los miembros que interactúan en toda sociedad. La racionalidad moderna para el estructural-funcionalismo tiene que ser perfectamente localizable como parte de la acción social y en tal sentido debe ser susceptible de mediciones ya sea como conductas sociales o individuales como la relación entre variables lógicas (Barrera García, Jiménez García, Nuñez Cruz, Casas Flores, Juárez Esquivel, & Payá Porres, 1998, pág. 418)

Para poder entender mejor este concepto tenemos que partirlo en dos, es decir, en estructura y función. La estructura es la distribución de las partes de un todo. La estructura social es la población que cuenta con determinada organización, es la sociedad como tal, y esta compuesta por todos aquellos individuos que conviven y se desarrollan en cierto medio.

Por otro lado tenemos la función es lo que cada individuo, dentro de la sociedad, realiza, las aportaciones que damos nosotros dentro de la sociedad. Su objeto principal de estudio o investigación son las expresiones culturales, evidenciadas en normas y valores de la sociedades.

Para el estructural funcionalismo no existe una coincidencia entre la estructura y la función, ya que hay una serie de funciones indispensables para la supervivencia de una determinada sociedad. Esta corriente filosófica supone una movilidad social la cual se va a lograr a través del intercambio de roles y de progreso para lograr un mejor estatus.

Para entender mejor especificaremos los siguientes conceptos:

- **Rol:** Es el papel que cada persona representa en una sociedad y es consecuencia de un determinado estatus.
- **El Estatus:** está determinado por muchas variables, entre ellas, el ingreso, la educación, la importancia de la ocupación y el prestigio personal.
El estructural funcionalismo no trata de explicar de donde viene la humanidad o el porqué de las circunstancias, sino que busca estudiar el mantenimiento del sistema, su operatividad y su funcionalidad, para esto existen tres conceptos importantes: Cultura, ambiente y área cultural.
- **Cultura:** nos vamos a referir a aquellas manifestaciones simbólicas que se dan, como por ejemplo el lenguaje, los usos y costumbres.
- **Ambiente:** Este esta determinado por el área geográfica, la fauna, la flora, de cierto lugar.
- **Área cultural:** Mientras que el área cultural va a ser ese territorio geográfico donde se de un intercambio de cultura, entre los integrantes de la sociedad.

Para Emilio Durkheim, principal exponente de esta corriente el planteamiento de los problemas sociales se refiere a lo normal, a lo que debe de ser y a lo patológico.

El método que utilizó Emilio Durkheim, es el comparativo, y para entender mejor debemos entender primero que es comparación que nos es más que la conformación de objetos con el don de poner de manifiesto los rasgos de semejanzas y diferencia entre dichos objetos.

La principal suposición de esta teoría es que la sociedad es un sistema estable, auto regulador que perdura porque sirve a las necesidades básicas de la gente, es decir describe la acción social y no el comportamiento de acuerdo a los modelos de valor interiorizados e institucionalizados por los individuos. “el sistema social en su globalidad es conseguido como un organismo, cuyas distintas partes desempeñan funciones de integración y de mantenimiento de sistemas. Su equilibrio y estabilidad se realizan a través de las relaciones funcionales de los individuos” (Wolf, 2007, pág. 70)

Es decir los individuos empiezan a realizar funciones para alcanzar ciertos fines en la sociedad esto se conoce como a la supervivencia auto regulada según Wolf. Los sujetos están impulsados a actuar según el estímulo de valores culturales interiorizados.

Según Wolf la lógica que regula los fenómenos sociales esta constituida por las relaciones de funcionalidad que sirven de guía a la solución de cuatro problemas fundamentales o imperativos funcionales a los que todo sistema social debe ser frente:

- La conservación del modelo y el control de las tensiones (todo sistema social posee mecanismos de socialización que realizan el proceso mediante el cual los modelos culturales del sistema son interiorizados en la personalidad de los individuos).
- La adaptación al ambiente (todo sistema social para sobrevivir debe adaptarse al propio ambiente social y a otros. Un ejemplo de función que responde al problema de la adaptación es la división del trabajo, que encuentra su base en el hecho de que ningún individuo puede desempeñar simultáneamente todas las tareas que deben ser desempeñadas para la supervivencia del sistema social).
- La persecución de la finalidad (todo sistema social tiene varias finalidades que alcanzar, realizables mediante desempeñar simultáneamente todas las tareas que deben ser desempeñadas para la supervivencia del sistema social).
- La integración (las partes que integran el sistema deben estar relacionadas entre si, debe haber fidelidad entre los miembros de un sistema y fidelidad al propio sistema en su conjunto. Para contrarrestar las tendencias a la disgregación, so necesarios mecanismos que sostengan la estructura fundamental del sistema) (Wolf, 2007, pág. 71)

1.4 Comunicación interna y organizacional

1.4.1 Comunicación interna

Este tipo de comunicación surge como respuesta a las diferentes necesidades que las organizaciones tienen, para motivar a sus colaboradores y retener a los mejores en un ambiente empresarial, de armonía, donde los cambios son constantes.

Es así que las organizaciones sin comunicación no podrían existir, por lo que es necesario que dentro de las mismas existan procesos comunicativos a nivel interno que logren forjar mejoras en la productividad, a través del trabajo en equipo.

Dentro de los beneficios que se puede destacar en la comunicación interna, es el generar empoderamiento, confianza y motivación para construir identidad empresarial; busca que los colaboradores conozcan sobre la empresa; permite interactuar con otras áreas sin rivalidad; da a conocer los logros obtenidos por la empresa; promueve una comunicación convergente en todo nivel.

Uno de los puntos más importantes en el ambiente laboral es la comunicación interna. Es la clave de la motivación, es lo que permite que la gente sienta que puede expresarse y que sus ideas serán escuchadas, valoradas, seguramente se sienta a gusto en su lugar de trabajo; generando una mayor fidelización de los empleados hacia la empresa, un mayor compromiso. (Zylberdyk, 2003, pág. 1).

Uno de los objetivos principales de la comunicación interna es intervenir en las relaciones de interacción que nacen entre los colaboradores, a fin de crear un ambiente laboral idóneo a través de canales o herramientas de comunicación, que les mantenga conectados e integrados para beneficio de mejores relaciones interpersonales, clima laboral y logro de objetivos empresariales.

La comunicación interna es un fenómeno que ocurre en todas las organizaciones, ya sea de forma natural o intencionada. Se trata de un conjunto de pautas que determinan la relación entre todas las personas y grupos que componen las organizaciones. Por lo tanto son procesos esenciales que permiten mantener interrelacionada e integrada a la organización. (Arizcure, 2008, pág. 20)

Parte de la comunicación interna es el conjunto de actividades generadas por la organización, para lograr buenas relaciones entre sus miembros, mediante diversos

canales de comunicación que les permita mantenerse informados, integrados y motivados para contribuir de manera efectiva, y ágil, a la organización.

Es lamentable la cantidad de energía y tiempo que se pierde a diario, debido a errores de comunicación: informes mal escritos, mensajes mal transmitidos, que tienen como consecuencia, en mucho de los casos, pérdidas económicas, trabajos rechazados, esfuerzos desperdiciados, conflictos profesionales, laborales, personales, etc., recayendo en un tenso clima laboral dentro de la organización y por ende conflictos en la comunicación interna.

Generar procesos comunicativos, implica considerar los ámbitos y niveles de procesos que se dan dentro del sistema organizacional, Si las personas que conforman la organización tienen definidas responsabilidad y roles, esto les permitirá establecer un esquema de trabajo flexible, en donde se dan espacios de encuentro para que haya un eficiente flujo de comunicación que retroalimente.

Sin duda alguna, al tener canales de comunicación efectiva, existirá menos posibilidades que se produzcan malos entendidos en los colaboradores de la empresa, por lo que necesario comunicarse -puertas adentro- donde las relaciones de trabajo se fortalecerán y lograrán un ambiente de sinceridad, de escucha, de circulación de la información y diálogo. Si no se estimula la escucha al otro no habrá retroalimentación y se pierde el sentido, es así que, es importante primero escuchar para poder dar soluciones a determinado conflicto.

Al hablar de comunicación puertas adentro, se esta hablando de las comunicación interna, dirigida, puntualmente, a los colaboradores que conforman la organización y de donde surge la necesidad de motivar al equipo de trabajo.

Ahora bien, en el caso de la comunicación interna, se puede decir que básicamente trabaja en la construcción y desarrollo de la cultura corporativa como tal; es decir que

todo aquello que involucre ideas y preceptos cualitativos que definan a la organización como única e irreplicable. (Castro, 2007, pág. 17)

La comunicación interna recoge todo un conjunto de acciones que se generan y se ejecutan dentro de la organización, para la creación y mantenimiento de óptimas relaciones con y entre las personas que conforman la misma.

1.4.2 Comunicación organizacional

Para abordar a la Comunicación Organizacional como tal, es importante saber que dentro de una organización, cualquiera sea su naturaleza, se presenta como un fenómeno complejo y multidimensional; esto responde a las diversas áreas a las que puede servir de forma transversal dentro de la misma. En tal virtud, sería algo poco oportuno definir a la Comunicación Organizacional bajo el criterio de un solo autor, ya que sus campos de acción son tan variados como tipos de organizaciones existentes; así, en los últimos años se ha impuesto la visión de una comunicación holística e integral, que agrupa todos los aspectos comunicativos de una organización. Este sistema no hace referencia a una técnica o conjunto de técnicas concretas, sino a una estructura compleja, específica y particular de relaciones que tiene una organización con sus diferentes públicos, en la que se utiliza un conjunto abierto de acciones para generar un flujo de información en las dos direcciones, que permitan alcanzar los objetivos establecidos. Así, queda claro que la comunicación de una organización no tiene un enfoque puramente persuasivo, sino un enfoque relacional, provocando y mejorando las relaciones público-organización. (Capriotti, 2009, págs. 19-22)

Indistintamente al giro de negocio que tenga una institución, es indispensable que las organizaciones presten atención a lo que ocurre dentro de la entidad con sus colaboradores, porque de eso dependerá el éxito de la misma. El clima laboral, la relación entre departamentos, etc., es una de las aristas que se deben evaluar para que casa adentro exista una mejor comunicación, entendimiento y eso reflejarlo al cliente externo, como lo son los usuarios y clientes de la Corporación Nacional de

Telecomunicaciones (CNT EP), organización que será el objeto de estudio, para este trabajo de titulación.

Mantener comunicados a los colaboradores de la organización sobre de los avances, proyectos, etc., genera sentido de pertenencia y los identifica dentro del círculo laboral del que forman parte.

Al hablar de comunicación organizacional, también hay que mencionar a la cultura organizacional. Esta cultura es la que permite que los diferentes miembros de la entidad emitan su propia opinión acerca de las características de la misma, sin importar si su ponencia es positiva o negativa. Es decir, refleja la opinión de los trabajadores, acerca de la institución.

La comunicación organizacional logra que dentro de las instituciones exista un buen clima laboral tranquilo y apropiado para desarrollar adecuadamente las tareas encomendadas a cada miembro de la organización permitiendo alcanzar un objetivo común. Es decir es “una disciplina cuyo objeto de estudio es, precisamente, la forma en que se da el fenómeno de la comunicación dentro de las organizaciones, y entre las organizaciones y su medio” (Carlos, 1999, págs. 30 - 31).

Ahora, si bien es cierto que la comunicación tiene un rol fundamental dentro de las organizaciones, es importante saber segmentarla de manera adecuada para poder cumplir con los objetivos planteados. No es tarea fácil la gestión de ella pero si necesaria, por lo que representa un verdadero reto identificar sus componentes y ejes de gestión. (Castro, 2007, págs. 17-21)

1.4.2.1 Componente de la comunicación organizacional

Toda organización contempla políticas de comunicación para dar respuesta a las necesidades de comunicar los acontecimientos que surjan dentro de la misma, pero para esto hay algunos componentes importantes que deben ser tomados en cuenta:

Identidad: Hablar de identidad de una empresa es conocer como se ve frente al resto de instituciones o grupos de personas, profundizando la visión, objetivos, etc., que los hace únicos como gestores en el campo que se desenvuelve.

Imagen: La imagen es lo que la empresa busca guardar en la memoria de las personas para que pueda ser identificada del resto

Información: Esta debe ser comunicada con objetividad y rapidez a los colaboradores de la entidad, y en el caso de ser necesario, al cliente externo. La comunicación como la información debe ir de la mano y complementarse.

La marca: Es el símbolo que permite diferenciar a la entidad de otras, posicionarse en el mercado y en sus usuarios. “es un nombre, término, símbolo, diseño o combinación de éstos elementos que identifica los productos de un vendedor y los distingue de los productos de la competencia (Lamb. C., Hair, J., & MacDanel, C., 2002, pág. 301)

1.4.2.2 Aristas de la comunicación organizacional

Los procesos de las organizaciones requieren que la comunicación se dirija a diferentes públicos con responsabilidades puntuales, puede ser una comunicación comercial, financiera, etc.

Según el autor Benito Castro (2007, pp. 72- 73), no es necesario solo crear una buena imagen para la organización, sino saber cómo gestionarla para que ésta pueda ser percibida de la manera deseada por su público. Incluso, como potencializar esta imagen al nivel que cambie percepciones y modele conductas dentro de los públicos de interés.

En tal sentido, estos tipos de comunicación deben estar correctamente interrelacionados para que todos los campos de la empresa se encuentren resguardados y así obtener un mejor clima laboral y empoderamiento en las actividades a desarrollar. Dentro de la

comunicación comercial es necesario comunicar a tiempo y correctamente las promociones y productos que la organización ofrecen a los usuarios, esto permitirá entregar servicio de calidad y con un buen resultado de ingreso económico para la empresa.

1.4.3 Tipos de organización

Los seres humanos somos individuos sociales y por ende necesitamos interactuar o convivir con nuestros similares. En este afán, contamos y carecemos de habilidades que otro semejante puede tener o no, siendo este uno de los motivos por el que necesita complementarse con el fin de alcanzar determinados objetivos que se han planteado

Los seres humanos han constituido organizaciones en las que se agrupan individuos para alcanzar un mismo objetivo empresarial o personal, que individualmente hubiera sido difícil alcanzarlo.

De esta forma, se puede decir que surgen las organizaciones que agrupan actividades concretas y coordinadas, en el que dos o más personas, que en este caso se denominaría equipo de trabajo, requieren la interacción y cooperación entre sí para alcanzar el objetivo deseado.

Hablar de equipo de trabajo es referirse a un grupo de personas que aúnan esfuerzos para alcanzar un mismo objetivo en común que beneficiará a ellos o a la organización. “Trabajar de una manera organizada es importante para los equipos de Mejora de Calidad, en modelo de trabajo en equipo mostrado por el líder y facilitador frecuentemente hace que el grupo se mueva en la dirección correcta” (Winter, 2000, pág. 33).

1.4.3.1 Organización formal

“Su existencia precede normalmente a la de la empresa y está fuertemente influida, si no impuesta, tanto por el fundamento técnico del trabajo, como por los valores del propietario o iniciador de la empresa” (Marín, 1992, pág. 138). La organización formal está conformada por una estructura aparentemente estable. Uno de los atributos que se le puede otorgar a la organización formal es que tiene claramente precisada los niveles de autoridad, reparto de tareas, responsables y sus canales de comunicación perfectamente definidos, etc.

En este tipo de organización se busca no duplicar esfuerzos entre los trabajadores, sino distribuir apropiada y estratégicamente responsabilidades y funciones para que los resultados sean eficientes.

1.4.3.2 Organización informal

“La organización informal constituye la red de relaciones personales y sociales que no se hallan definidas o prescritas por la organización formal” (Marín, 1992, pág. 145). En el mismo espacio y tiempo de la organización formal también se desarrolla de manera espontánea la organización informal que se conforma por los miembros de la organización a través de relaciones personales y sociales, no establecidas o formalizadas por la institución, sino más bien que surgen por voluntad e interacción de los miembros de la organización.

Hay varios factores que pueden identificar a los grupos que se van conformando dentro de la organización, ya sean estos por motivos personales, o laborales, surgiendo grupos de opinión, de interés por alguna actividad o afinidad que puedan tener, es decir, dentro de la organización formal paralelamente se conforma la organización informal que agrupa a los miembros de ella por intereses comunes.

Existen organizaciones que son complejas y entre ellas están las empresas comerciales que al ser el giro de negocio la parte comercial puede surgir información netamente comercial y que muchas veces puede confundirse con el lenguaje comunicacional interno que el resto de colaboradores maneja, pues las áreas comerciales pueden llegar a manejar otro tipo de comunicación encaminada a la venta de servicios o productos que ofrece la empresa.

1.5 Flujos de comunicación

Según Collado en su libro “La comunicación en las organizaciones” dentro de la comunicación existen tres tipos de flujos que se pueden encontrar en las organizaciones y se desarrolla de acuerdo a la estructura que la misma tiene (Collado, 1999).

1.5.1 Descendente

Este tipo de comunicación se puede encontrar en instituciones caracterizadas por predominar el autoritarismo y se puede desarrollar a través de discursos, reuniones, llamadas telefónicas, cartas, memos, folletos, etc.

En este flujo de comunicación muchas veces se pierde o distorsiona el mensaje mientras va descendiendo, pues en muchas ocasiones la información va pasando por diferentes mandos intermedios hasta cerrarse todo el proceso y por ende se puede llegar a distorsionar.

Uno de los males que aqueja a este flujo de comunicación, es la demora en la respuesta en los requerimientos, ya que esto puede ocasionar que el cumplimiento de una disposición dada no llegue a tiempo y por ende se incumpla con el cliente interno o externo de una organización.

- Rara vez satisface completamente las necesidades de información de los miembros de la organización.
- Cantidades excesiva de mensajes de comunicación descendente puede confundir y frustrar a los trabajadores (Arosemena, 2014, pág. 6).

1.5.2 Ascendente

La comunicación se desarrolla desde los subordinados hacia los jefes según la estructura organizacional que tiene la institución.

Este flujo de comunicación constantemente se ve afectado por los obstáculos que en el camino va teniendo la información y que, en muchas ocasiones no llega a la máxima autoridad. Puede ir acompañada de dificultades que la hacen inexistente debido a la estructura jerárquica.

Se puede evidenciar organizaciones que tienen como objetivo la participación democrática mediante la presentación de sugerencias, procesos de apelación, reuniones grupales, política puertas abiertas, etc., donde el colaborador siente la tranquilidad de poder expresar su sentir, con respeto, y sin tener la indiferencia como respuesta “La idea es motivar al trabajador a comunicar sus inquietudes y sugerencias, para que se sienta escuchado y parte importante de la empresa” (Arosemena, 2014, pág. 13).

1.5.3 Horizontal

Este flujo de comunicación permite un intercambio de información entre personas de una misma jerarquía agilizando el proceso de comunicación con resultados positivos y es ideal dentro de una organización, siempre y cuando vaya de la mano de lo dispuesto por el jefe inmediato. “Facilita la coordinación de tareas al permitir relaciones interpersonales” (Arosemena, 2014, pág. 16).

Esta comunicación es todo lo contrario de las anteriores, pues es fluida entre jefes y subordinados, dejando de lado las jerarquías, teniendo como resultados un mejor conocimiento de los requerimientos con los que se está trabajando.

1.6 Planificación de la comunicación

Hablar de planificación, es hablar de ciertas etapas que permiten desarrollar una determinada actividad de manera establecida evitando que se provoque un desorden en el desarrollo de la toma de decisiones. “La planificación constituye un canal fundamental de información comunicación entre toda la organización; en consecuencia, la planificación formal -si es conocida por la organización- ayuda a la labor coordinadora del directivo” (Roche, 2005, pág. 16).

Es importante que la planificación se asuma como un proceso práctico y analítico, para de esta manera obtener un resultado, ya sea de cambio o transformación. La planificación no es nada más que analizar y estudiar los objetivos propuestos y buscar la forma de poder seguirlos mediante interrogantes que tengan un perfil como: ¿Qué vamos a hacer? o ¿Por qué lo vamos a hacer? estas interrogantes permitirán tener clara la problemática y crear un plan para concretar necesidades de lo que se requiere, puntualizar actividades, esclarecer dudas y definir fortalezas y debilidades.

La estrategia por su parte busca la forma en la que se debe llegar al objetivo dependiendo los aspectos, circunstancias. Son varias acciones que se programan o planifican para alcanzar de manera coherente al fin. “Preparación de planes de largo y corto alcance [...] para un uso eficaz y equitativo de los recursos de la comunicación, dentro del contexto de las finalidades, medios y prioridades de una determinada sociedad; planes que, por lo demás, están sometidos a las formas de organización social y política prevalecientes en esa sociedad” (Hancock, 1981, pág. 12).

Planificar la comunicación estratégica, sin duda alguna permitirá que todo lo que se realice para alcanzar el objetivo, tenga más probabilidades de que sea positivo, para

posteriormente tomar acciones acertadas, según lo requiera el grupo objetivo que se va a investigar. Es decir, la planificación estratégica permite tener claro lo que se desea lograr y como se va a realizar.

Este recorrido por el campo teórico de la comunicación nos permite definir la línea base para desarrollar esta investigación y así diseñar un plan de comunicación interna, eficiente y eficaz que eleve, valore y respete la identidad corporativa.

CAPÍTULO 2

LA CORPORACIÓN NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES, GERENCIA DE COMUNICACIÓN SOCIAL Y EL CONTACT CENTER

2.1 La Corporación Nacional de Telecomunicaciones

La Corporación Nacional de Telecomunicaciones, CNT EP, es una entidad pública que tiene como 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” (CNT EP, 2014).

La filosofía corporativa de la CNT busca cubrir la todos los campos de integración que los colaboradores deben conocer dentro de la empresa.

La CNT EP se constituyó luego de la fusión de las extintas Pacifictel S.A. y Andinatel S.A. el 30 de octubre del 2008, obteniendo con esta fusión la cobertura nacional para la prestación de servicios de telecomunicaciones a los ecuatorianos.

Más tarde, el 30 de julio del 2010, la CNT EP y la empresa telecomunicaciones móviles del Ecuador TELECSA EP fusionan sus actividades para fortalecer la prestación de servicios convergentes de telecomunicaciones en el país. Al tener ya conformada la empresa con servicios convergentes se crea la filosofía corporativa.

2.1.1 Filosofía corporativa

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.

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. (Anexo 1)

Valores empresariales

Trabajamos en equipo

Sumamos nuestros esfuerzos individuales para cumplir los objetivos de la CNT.

Actuamos con integridad

Actuamos con responsabilidad, honestidad, transparencia y lealtad, propiciando un entorno de trabajo ético.

Estamos comprometidos con el servicio

Atendemos a nuestros clientes con excelencia, calidez y alegría, generando confianza y ofreciendo soluciones de última generación.

Cumplimos con los objetivos empresariales

Aplicamos el empoderamiento de funciones con excelencia y la equidad social, para lograr la consecución de nuestras metas con innovación.

Somos socialmente responsables

Buscamos el bienestar de nuestros grupos de interés, siendo una empresa sustentable que aplica el desarrollo sostenible (CNT EP, 2014).

Hasta la presente fecha laboran 7.000 servidores en las 24 provincias del país. La CNT cuenta con 1'037.000 suscriptores a nivel nacional ofreciendo servicios como: telefonía fija y móvil, internet fijo y móvil, televisión satelital o llamado también Direct To Home (DTH), Icloud y Data Center.

El 28 de abril del 2010, el Directorio de la CNT EP aprobó la nueva Estructura Organizacional de la Corporación, donde nace la Gerencia de Comunicación Social como Staff de la Gerencia General, área estratégica que opera, a nivel nacional, la comunicación interna y externa de toda la Corporación.

Más tarde, mediante Resolución N°. DIR-CNT-EP-095-2014-363, de 09 de julio de 2014, el Directorio de la CNT EP resolvió: “Aprobar los ajustes a la Estructura Organizacional presentados por la Administración, a través del “Informe de Ajustes de Estructura Organizacional de la CNT EP”, con las observaciones realizadas por los Miembros del Directorio” (CNT EP, 2014). (Anexo 2)

2.1.2 Estructura organizacional

La CNT por ser una empresa de negocios comerciales, a nivel nacional, su Estructura Organizacional es robusta, por lo que muchos procesos y flujos de comunicación se ven retrasados, muchas veces al tener que a travesar algunos filtros.

Estructura organizacional de la CNT EP



Figura 1: Organigrama estructural

Fuente: Intranet corporativa

Como se puede observar en el cuadro, son seis gerencias nacionales que llevan su actividad según el campo que les compete. (Anexo 3)

Por ahora nos centraremos en la Gerencia Nacional de Negocios quien es la responsable de toda el área comercial de la empresa, por lo que maneja el lenguaje comunicacional interno en los colaboradores del contact center, front office y servicio al cliente, porque son estas áreas las que directamente se encuentran vinculadas a los procesos comerciales y tienen relación directa con los clientes, tales como: promociones, nuevos productos, entre otros.

Es necesario mencionar, además, que la Corporación ha obtenido premios y reconocimientos como:

- Reconocimiento en “seguridad y salud en el trabajo” otorgado por el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), el 25 de abril del 2013.

- Reconocimiento al apoyo institucional en “regeneración urbana” otorgado por el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón San Cristóbal, el 18 de febrero del 2013.
- Reconocimiento al “mejor servicio público en Manabí” otorgado por Pricewaterhouse y el Seminario de Economía y Negocios Líderes de grupo El Comercio, el 22 de octubre del 2013.
- Reconocimiento al “manejo eficiente de la energía, utilización de energías renovables y cuidado del medio ambiente”; otorgado por el Ministerio de Electricidad y Energía Renovable, el 18 de julio del 2013.
- Premio a la “segunda empresa pública más atractiva para trabajar en Ecuador”, otorgado Employer Brandig (marca empleador) impulsado por Ekos, el 14 de mayo de 2014.

2.2 La gerencia de comunicación social

Con el transcurso de los años la corporación vuelve a tener ajustes en su estructura, por ello, mediante Resolución de Directorio DIR-CNT-EP-097-2014-372 de 29 de agosto del 2014, el Directorio de la CNT, aprueba el proyecto de Reglamento Orgánico Funcional de la empresa, el mismo que está alineado a la estructura organizacional.

Art. 20.- La Gerencia de Comunicación Social estará liderada por un gerente de área, el mismo que reportará a la Gerencia General, su misión es gestionar una adecuada comunicación interna y externa que apoye la consecución de los objetivos estratégicos y permita proyectar una óptima imagen corporativa de la CNT EP” (CNT EP, 2014). (Anexo 4)

Es decir, la Gerencia de Comunicación Social es el canal y voz oficial para la gestión de comunicación dentro y fuera de la institución, siendo esta quien comunique las

diferentes acciones o actividades, de manera formal y con credibilidad a todos los colaboradores, a nivel nacional.

La comunicación social en CNT es considerada estratégica y cumple lineamientos directos, sean estos de alta gerencia o no, la misma está centralizada en la Gerencia de Comunicación Social, quien es la única que puede realizar procesos de comunicación organizacional en la corporación.

2.2.1 Funciones de la gerencia de comunicación social

Según el Reglamento Orgánico Funcional, vigente, las funciones que le corresponden a la Gerencia de Comunicación son:

- a) Establecer políticas, normas, lineamientos y demás disposiciones necesarias para la gestión y administración de los procesos de comunicación interna y externa.
- b) Supervisar el cumplimiento de las estrategias y lineamientos para la gestión y administración de los procesos de comunicación interna y externa.
- c) Supervisar el cumplimiento de los indicadores de gestión de los procesos de comunicación interna y externa.
- d) Supervisar el cumplimiento de lineamientos para la ejecución de los procesos de comunicación e imagen corporativa.
- e) Supervisar lineamientos para la ejecución de los procesos de relaciones públicas y grupos de interés.
- f) Asesorar a las autoridades de la organización en materia de comunicación social, manejo de imagen, relación con los medios y vínculo con la comunidad.
- g) Supervisar la difusión de mensajes institucionales externo de la CNT EP con la respectiva validación de la Gerencia General.

- h) Supervisar la elaboración y aprobar el plan de campaña comunicacional interna y externa, así como los medios de difusión a ser utilizados.
- i) Supervisar la gestión realizada en base a proyectos vinculados con las nuevas tecnologías aplicadas a la comunicación organizacional y socialización.
- j) Aprobar los procesos de contratación de acuerdo en lo establecido en el Reglamento Interno de adquisiciones, contratación de bienes, obras y servicios, incluidos los de consultaría.
- k) Cumplir con todos los requisitos legales precontractuales y contractuales, de conformidad con el Reglamento Interno de adquisiciones, contratación de bienes, obras y servicios, incluidos los de consultoría y demás disposiciones legales.
- l) Administrar los contratos asignados de acuerdo a la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública.
- m) Verificar y aprobar el plan operativo anual, el plan anual de compras y proforma presupuestaria de su área y jefaturas a su cargo.
- n) Verificar y aprobar la normativa de acuerdo a su ámbito de competencia, para su cumplimiento a nivel nacional.
- o) Aprobar y justificar el presupuesto de área.
- p) Cumplir y dar seguimiento a los indicadores de gestión de las jefaturas a su cargo.
- q) Brindar asesoría a las áreas de la CNT EP sobre temas de su competencia.
- r) Cumplir y hacer cumplir las disposiciones legales, reglamentarias y demás normativas.
- s) Cumplir con las demás funciones que le sean asignadas por la autoridad pertinente (CNT EP, 2014)

Tal como se explica en las funciones de la CNT, la Gerencia de Comunicación es la llamada a velar por el buen uso de marca, mensajes, comunicados, etc., y generar una política que norme la comunicación dentro de la Corporación. Es así, como en

el 2012 se sociabiliza la Política de Comunicación y es con la que se ha trabajado desde su nacimiento.

De las funciones antes mencionadas en este trabajo se atenderá a los puntos 1, 2, 4, 8 y 17, que competen en este campo de estudio.

2.2.2 Política de comunicación social de la CNT

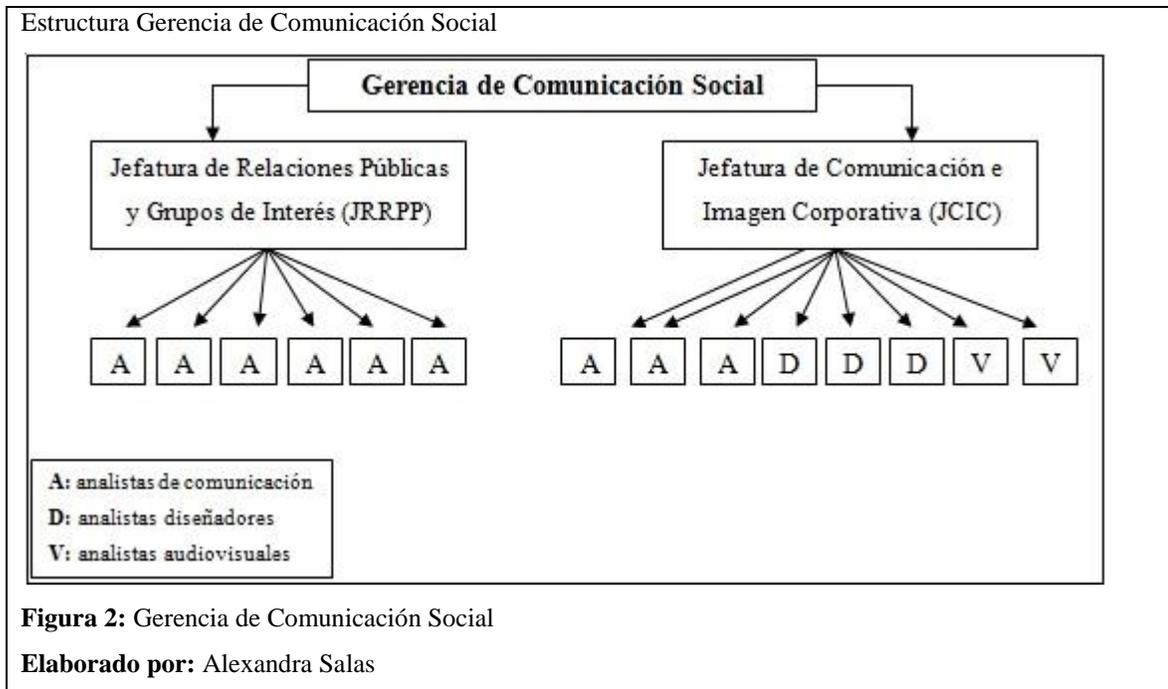
En este marco, se crea la política de comunicación de la CNT, misma que es el esqueleto para el desarrollo de actividades.

En la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT empresa ecuatoriana que provee telecomunicaciones, convergentes e innovadores; la Comunicación Social es considerada, dentro de la gestión empresarial, como estratégica que se enfoca en los siguientes principios:

- Cumplir con la legislación vigente, las políticas públicas, los lineamientos de la alta gerencia y convenios suscritos que se relacionen con esta materia.
- Proyectar la identidad de la empresa con una imagen de: Trabajo en equipo, integridad, compromiso, servicio y responsabilidad social a fin de generar confianza en el entorno tanto interno como externo.
- Fomentar una comunicación de puertas abiertas, inclusiva, interactiva, veraz, oportuna, eficaz y alternativa, según los grupos de interés empresarial” (Gerencia de Comunicación Social CNT EP, 2012) (Anexo 5)

Esta política busca contar con canales oficiales para comunicar las acciones de la empresa. Para ello, la Gerencia de Comunicación Social cuenta con dos dependencias:

- a) Jefatura de Comunicación e Imagen Corporativa
- b) Jefatura de Relaciones Públicas y Grupos de Interés



Para este trabajo de grado nos apoyaremos en la Jefatura de Comunicación e Imagen Corporativa.

2.2.3 Jefatura de comunicación interna e imagen corporativa

Las funciones que tiene esta jefatura son: difundir información y/o publicaciones relacionadas a la CNT, definir estrategias de comunicación interna, diseñar, ejecutar y publicar las normas de imagen corporativa, entre otras.

Es decir, la Jefatura de Comunicación e Imagen Corporativa bajo lineamientos de la Gerencia General y la Gerencia de Comunicación Social, es la única área responsable para implementar la comunicación por los canales virtuales de comunicación interna de la empresa y vigilar el cumplimiento de este procedimiento.

Existen buenas prácticas comunicacionales que se han establecido en la empresa, como por ejemplo:

- a) Leer los comunicados oficiales de la organización.
- b) Participar activamente de las actividades.
- c) Saludar a tus compañeros en los espacios públicos.
- d) Contestar todas las llamadas.
- e) Responder mails empresariales.
- f) No utilizar el celular en reuniones.

El objetivo de estas prácticas generará un mejor clima laboral entre quienes conforman la organización y así generar mayor productividad dentro de la empresa.

Además, la Gerencia de Comunicación Social a través de su Jefatura de Comunicación Interna cuenta algunos canales de información, como por ejemplo: buzones de correo electrónico autorizados para envío de información corporativa.

Es decir, se busca que la comunicación en CNT sea oficial, efectiva e inmediata, donde la colaboración de todas las áreas de la empresa es indispensable para el desenvolvimiento de estos procesos.

2.2.3.1 Herramientas de comunicación interna

La CNT al ser una empresa con más de 7.000 colaboradores, a lo largo y ancho del país, tiene la necesidad de tener varios flujos de comunicación que permitan informar de manera inmediata las acciones que realiza la empresa.

De esta manera la Jefatura de Comunicación Interna Corporativa (JCIC) ha implementado algunos canales para informar a los colaboradores de la empresa.

- a) **Corchógrafos:** espacios físicos para coloca información importante interna. Por lo general se encuentran al ingreso de cada edificio y en algunos pisos dependiendo el edificio.

- b) **Correo institucional:** medio electrónico para envío de mensajes o mailing institucionales internos. A través de estos correos masivos se comunica a los colaboradores sobre actividades, normativas, noticias, etc., de manera inmediata.

- c) **SMS:** se envía mensajes cortos a teléfonos móviles CNT direccionado al cliente interno de la empresa. El contenido de los mensajes refuerza las diferentes campañas o comunicados que se difunden a través de los correos institucionales.

- d) **Blackberry Messenger (BBM):** Envío de mensajes cortos a colaboradores que tengan agregado el PIN Institucional. La JCIC cuenta con un teléfono Blackberry por el que, a través de la mensajería instantánea BBM los colaboradores, que no tienen un número celular de CNT, puedan recibir mensajes a través del aplicativo BBM.

- e) **Periódico interno:** documento impreso repartido entre los colaboradores con una frecuencia mensual. Esta herramienta informativa es de preferencia para colaboradores del Contact Center y área técnica, ya que los canales de comunicación habituales son inaccesibles para estos grupos de personas, por el régimen de trabajo que tiene.

- f) **Noticiero CNT:** Este espacio es difundido a través del mailing institucional, donde se recopila el resumen de las noticias más importante que ha generado la empresa. Este informativo es difundido una vez por semana.

- g) **Magazine:** Este espacio es recreacional donde se abordan temas de carácter interno y externo con la particularidad de profundizarlo a través de entrevistas o reportaje.
- h) **Intranet:** sitio web interno donde se almacenan archivos. La intranet puede ser transaccional, donde los colaboradores puedan realizar trámites internos y conocer las diferentes novedades institucionales.
- i) **Buzón de sugerencias:** medio por el cual los colaboradores pueden emitir su opinión o recomendación sobre los servicios o productos que tiene la empresa.

La información que se difunde por estos canales, es netamente Corporativa y surge por pedido formal de áreas o campañas generadas en la Gerencia de Comunicación Social.

2.3 El contact center

La CNT EP es la principal empresa proveedora de servicios de telecomunicaciones convergentes en nuestro país. Dentro de la Gerencia Comercial, existen varias áreas que se encargan de brindar servicio con calidad y calidez a los ecuatorianos.

Según el Reglamento Orgánico Funcional de CNT (2012) dentro de esta estructura existe una Gerencia de Contact Center, la misma que está liderada por un Gerente de Área quien reporta a la Gerencia de Ventas y Servicio al Cliente, su responsabilidad es proveer y controlar servicios de Contact Center dirigidos a mantener la comunicación con el cliente directo de CNT EP, así como los proporcionados a sus clientes institucionales.

Esta gerencia, al momento se encuentra conformada por aproximadamente 1.300 colaboradores que laboran en Quito, 600 de ellos trabajan en el Contact Center del edificio Plaza Doral de la CNT. Sus horarios de trabajo son rotativos y estrictos, porque

el incumplimiento a los mismos ocasiona pérdidas de llamadas, lo que afecta el servicio brindado a los clientes.

Las políticas internas dentro del Contact Center se caracterizan por acceso restringido a internet e intranet, recesos cortos para tomar agua o dirigirse a los baños, bloqueo de sistemas informáticos, prohibición de uso de celulares, entre otros.

2.3.1 Funciones de la gerencia del contact center

Según el Reglamento Orgánico Funcional, vigente, las funciones que le corresponden a la Gerencia del Contact Center están:

- a) Dirigir, planificar, coordinar y controlar la gestión y operación comercial de Contact Center, en base a las políticas, normas, lineamientos y demás disposiciones establecidas por la Gerencia Coordinadora Nacional de Canales.
- b) Controlar el desempeño de Contact Center a través de las mediciones de los indicadores de gestión y operación.
- c) Presentar informes de la gestión comercial de Contact Center a la Gerencia Coordinadora Nacional de Canales para su conocimiento y toma de acciones.
- d) Negociar con los clientes las propuestas comerciales de prestación de servicios de Contact Center.
- e) Gestionar que las áreas internas brinden la atención oportuna a los clientes del segmento masivo y clientes institucionales, en base a los procedimientos y políticas establecidas.
- f) Administrar y potencializar el canal virtual de la CNT EP.
- g) Aprobar los procesos de contratación de acuerdo en lo establecido en el Reglamento Interno de adquisiciones, contratación de bienes, obras y servicios, incluidos los de consultoría.
- h) Cumplir con todos los requisitos legales precontractuales y contractuales, de conformidad con el Reglamento Interno de adquisiciones, contratación de bienes, obras y servicios, incluidos los de consultoría y demás disposiciones legales.

- i) Administrar los contratos asignados de acuerdo a la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública.
- j) Verificar y aprobar el plan operativo anual, el plan anual de compras y proforma presupuestaria de su área y jefaturas a su cargo.
- k) Verificar y aprobar la normativa de acuerdo a su ámbito de competencia, para su cumplimiento a nivel nacional.
- l) Aprobar y justificar el presupuesto del área.
- m) Cumplir y dar seguimiento a los indicadores de gestión de las jefaturas a su cargo.
- n) Brindar asesoría a las áreas de la CNT EP sobre temas de su competencia.
- o) Cumplir y hacer cumplir las disposiciones legales, reglamentarias y demás normativas.
- p) Cumplir con las demás funciones que le sean asignadas por la autoridad pertinente.

2.3.2 Misión del contact center

Su misión es brindar una solución rápida y precisa a los clientes finales de CNT EP, así como ser socio estratégico de nuestros clientes en la prestación de servicios de Contact Center, con una sólida vocación de servicio, excelencia en calidad, tecnología, y talento humano.

CAPÍTULO 3

IDENTIFICACIÓN DE PROBLEMA

3.1 Contexto

A fin de comprender los procesos de comunicación interna y las formas de actuar e interactuar de los colaboradores del Contact Center, es necesario analizar los ejes de sentidos que se crean en este espacio, para así, comprender su dinámica y proponer las acciones pertinentes, generando sentido de pertenencia y fortalecimiento de los valores institucionales.

En el orgánico funcional de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones se define la política comunicacional de la institución para fomentar una comunicación de puertas abiertas, inclusiva, interactiva, veraz, oportuna, eficaz y alternativa, según los grupos de interés empresarial. En virtud de esto, se debe generar un vínculo para que la Gerencia del Contact Center acoja y respete las políticas de comunicación ya establecidas en las Institución.

El Contact Center desempeña un rol importante dentro de la CNT, al ser uno de los canales que mantiene contacto directo con el usuario. Por ello, es indispensable que el clima laboral y la información organizacional sean adecuados y oportunos. La dinámica de trabajo del Contact Center tiene características particulares. Como mencionábamos anteriormente sus ejes de sentidos son diferentes, por ejemplo: brinda servicio 24 horas al día, los siete días a la semana; la eficacia del trabajo es medida de forma cuantitativa; el trabajo que se desarrolla en esta área es bajo presión y con tiempos de cumplimiento estrictos.

Por su dinámica de trabajo el Contact Center ha generado sus propios canales de comunicación, como: jingles, intranet, comunicados, invitaciones, artes y otros

productos comunicacionales que no necesariamente se rigen bajo la política comunicacional existente.

3.2 Análisis situacional

Para conocer las causas del deslindamiento de la política de comunicación general por parte del Contact Center, se aplicaron encuestas y entrevistas, para obtener información que permita generar indicadores y tomar las acciones respectivas con los colaboradores del Contact Center del edificio Doral.

Toda encuesta necesita una muestra que sea representativa del universo, dentro del análisis de muestras se encuentran dos tipos: la muestra probabilística y la muestra no probabilística. En este trabajo se utilizará la muestra probabilística.

Esta muestra tiene como excelencia que “puede medirse el error en nuestras predicciones, utilizando la estadística” (Gómez, 2006, pág. 111) Es decir, se reduce al mínimo el margen de error. Para obtener la muestra probabilística es necesario identificar el tamaño de la muestra y el detalle de quienes representarán el universo.

3.3 Método y enfoque

Dentro del campo de la investigación, los métodos proyectivos son variados. De manera general, se puede decir que la proyección lleva a los grupos e individuos a interpretar situaciones, cosas y acontecimientos del mundo en función de la realidad percibida y vivida por cada uno de esos grupos. Los métodos proyectivos discurren que todas las construcciones imaginarias de los individuos o grupos llevan la marca indiscutible de su identidad, e indispensablemente, de su "mundo privado". (Babbie, 2000, págs. 26-30)

3.3.1 Método

Un método proyectivo tiene dos etapas a ser consideradas:

- Los relatos; dentro de esta etapa se pretende recopilar toda la información posible acerca del/u objetos de estudio mediante la observación, y comentarios de las reacciones no estructuradas de los individuos.
- Análisis de contenido etapa en la cual se puede emplear distintas técnicas de análisis según la cantidad de datos recopilados o el resultado que se pretende obtener. (Babbie, 2000, págs. 30-31)

3.3.2 Enfoque

El enfoque multimodal también llamado mixto, es un proceso que recopila, analiza y enlaza datos cuantitativos y cualitativos dentro de un mismo estudio o serie de investigaciones con el fin de responder a las preguntas de investigación realizadas al inicio de un proceso de indagación (Hernandez, 2006, págs. 29-30)

Los enfoques mixtos parten de la base de que los procesos cuantitativos y cualitativos y pretenden lograr una perspectiva más precisa del fenómeno, incrementando la de los resultados respecto a una representación fiel, genuina y fidedigna de lo que ocurre con el fenómeno estudiado. El enfoque mixto ayuda a depurar y teorizar el planteamiento del problema, así como las formas más apropiadas para cumplir los objetivos planteados frente al inicio de la investigación. (Babbie, 2000, pág. 33)

Al combinar métodos, aumenta no solo la posibilidad de ampliar las dimensiones del proyecto de investigación, si no que el entendimiento es mayor y más rápido, logrando que se explore y explote mejor cada uno de los datos extraídos. (Hernandez, 2006, pág. 31)

La encuesta permite recopilar información a través de un cuestionario elaborado por el investigador o persona interesada en investigar un determinado tema, a fin de conocer la opinión del grupo seleccionado para obtener la información. Dentro del campo de las encuestas existen algunos tipos, entre ellos tenemos:

Para la realización de la encuesta se partió de la observación de los diferentes escenarios que se han dado entre el Contact Center y la Gerencia de Comunicación Social. Razón por la cual, el tipo de encuesta aplicado en el presente trabajo es dirigida a un establecimiento.

3.4 Determinación de la población

Para el objeto de este estudio se han determinado 4 poblaciones a las que se aplicarán las diferentes técnicas de investigación para el cumplimiento de los objetivos propuestos:

Población 1: Colaboradores del Contact Center

Población 2.- Gerente de Contact Center

Población 3.- Gerente de Comunicación Social

Población 4.- Líder de Comunicación Contact Center

3.5 Muestreo

Según (Babbie, 2000, págs. 57-60) existen varios criterios para realizar el muestreo para los diferentes públicos que se tomará en cuenta dentro de la investigación; y la determinación adecuada de ellos, garantizará en gran medida los resultados de la misma.

Colaboradores contact center: Esta población ha sido determinada de forma probabilística.

Gerente del contact center: Es el representante de los colaboradores del Contact Center, en esta categoría también se utilizará la muestra probabilística.

Gerente de comunicación social: Es el representante de los colaboradores de la única área, legalmente conformada y autorizada para ejecutar comunicación institucional; en esta categoría también se utilizará la muestra probabilística.

Líderes de comunicación contact center: Son los colaboradores que llevan a cabo las diferentes actividades de comunicación, referente a esa área; en esta categoría también se utilizará la muestra probabilística.

3.5.1 Muestra

Para establecer el número de personas, del Contact Center, a quienes se les realizará las encuestas, se ha elegido un número de representantes; para poder determinar este número, se ha aplicado el punto de saturación. Según Babbi en su obra Fundamentos de la investigación social (2000) para utilizar el punto de saturación, se debe tener claro que a partir de cierto número de entrevistas que se realizan, las respuestas empiezan a repetirse y los resultados tienden a saturarse, por esto la importancia de encontrar un número representativo de individuos quienes arrojarán los datos que se requiere según los objetivos planteados de la investigación.

Colaboradores del Contact Center: 297 personas (encuesta)

Gerente de Contact Center: 1 persona (entrevista)

Gerente de Comunicación Social: 1 persona (entrevista)

Líder de Comunicación Contact Center: 1 persona (entrevista)

3.6 Técnicas de investigación

3.6.1 Técnica documental

Parte de las técnicas cualitativas que se proponen para este trabajo, están las técnicas de investigación documental, que procura reunir, seleccionar y analizar datos que están en forma de documentos, libros, artículos, y otros escritos, producidos por la sociedad para estudiar un fenómeno determinado. A este tipo de investigación también se la conoce como investigación fuentes secundarias. Esta técnica es indispensable para lograr el propósito de este documento, dentro del cual se utilizará el Reglamento Orgánico de la CNT como fuente de investigación secundaria. (Valles, 1997, págs. 30-40)

3.6.2 La encuesta

La encuesta es una técnica destinada a obtener datos de varias personas cuyas opiniones interesan al investigador. Para ello, a diferencia de la entrevista, se utiliza un listado de preguntas escritas que se entregan a los sujetos, a fin de que las contesten igualmente por escrito. Ese listado se denomina cuestionario. Es impersonal porque el cuestionario no lleve el nombre ni otra identificación de la persona que lo responde. (Valles 19711; pp 25-30). Existen varios tipos de encuesta, y para el fin de este documento, se aplicaran encuestas físicas a los colaboradores del Contact Center, de los cuales se tomará las respuestas de 297 personas.

El Contact Center del edificio Doral de la CNT, cuenta con 600 colaboradores, siendo ese, el universo total para este trabajo. Para obtener un nivel de confianza del 95% y un margen de error de más – menos 5%, según las estadísticas, la muestra debe ser 297 personas encuestadas, la misma que se ha dividido por género en el 49% mujeres y 51% hombres.

La encuesta fue realizada a un total de 297 colaboradores del Contact Center del edificio Doral, ubicado en la provincia de Pichincha, en los diferentes horarios a los que asisten a laborar los trabajadores de esta dependencia.

3.6.3 La entrevista

Una de las técnicas más importantes dentro de esta investigación son las entrevistas, ya que mediante ellas se puede conocer el criterio específico sobre el tema propuesto, y al procurar un acercamiento más personal, se puede llegar a obtener resultados mucho más completos sobre el cuestionario preparado. A pesar que la entrevista es una técnica antigua, pues ha sido utilizada desde hace mucho en psicología, siempre es la técnica más apropiada cuando de investigaciones cualitativas se trata. (Babbie, 2000, pág. 35)

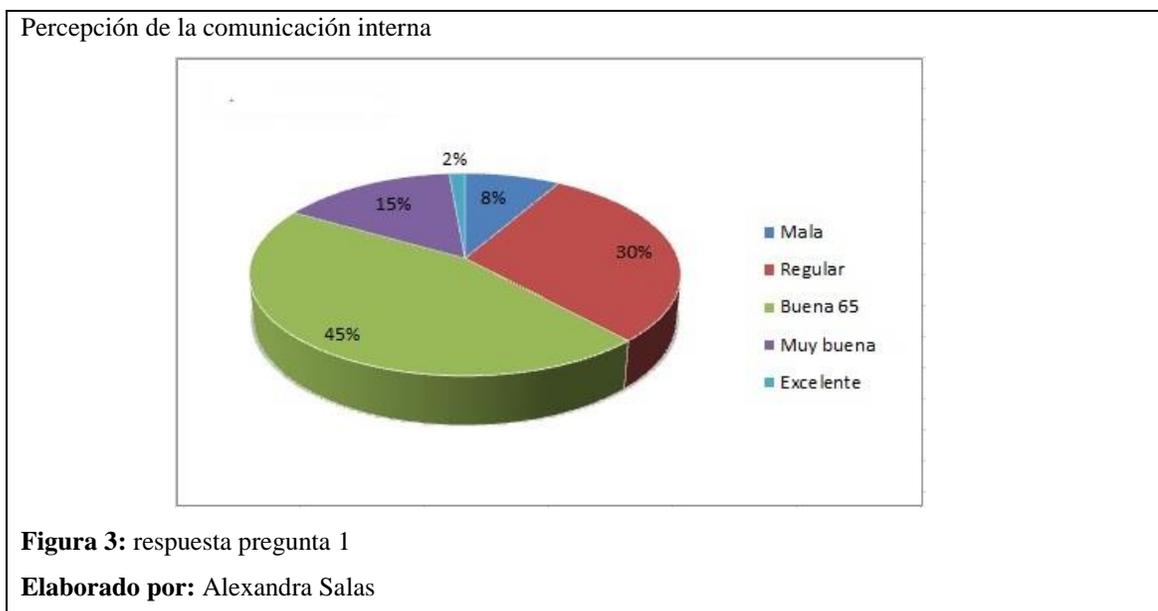
Dentro de la investigación propuesta, se aplicará la técnica a los siguientes públicos:

- Gerente de Contact Center
- Gerente de Comunicación Social
- Líder de Comunicación Contact Center

Todas las encuestas y entrevistas fueron realizadas, exceptuando la entrevista a la Gerente del Contact Center que no respondió al pedido de la misma, a pesar de varias insistencias.

3.7 Análisis de las encuestas realizadas a los colaboradores del contact center de la CNT EP

La primera variable analizada busca identificar como perciben los colaboradores del Contact Center la comunicación interna de la CNT. Obteniendo los siguientes resultados: en una escala de mala, regular, buena, muy buena y excelente, el 50% de colaboradores considera que la comunicación interna es buena; el 43% considera que es regular. Con estos datos claramente se refleja que existe un nivel neutro con tendencia a la baja de la aceptación de las líneas de comunicacionales de la CNT. (Anexo 6)



La segunda variable analizada busca conocer si los colaboradores del Contact Center se sienten incluidos en las actividades de comunicación corporativas: el 51% respondió que a veces; mientras que el 30% no se siente incluido. Lo que refleja que la mayoría de encuestados consideran no estar incluidos en las actividades de comunicación dejando de lado un bajo porcentaje que considera si sentirse incluidos.



La tercera variable corresponde a los canales de comunicación interna con los que cuenta la Corporación, el que mayor acogida tiene, según las respuestas de los encuestados corresponde al correo electrónico, alcanzando el 62%, seguido del 21% de la intranet. Ambos canales de comunicación son virtuales y se encuentran habilitados para los colaboradores del Contact Center.

Percepción primer canal de comunicación con mayor aceptación

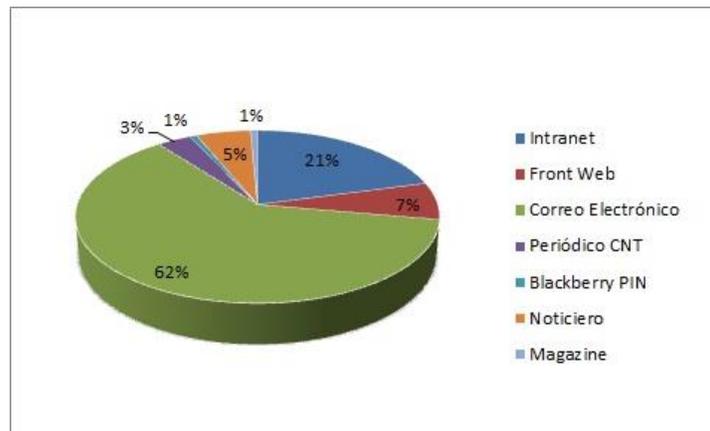


Figura 5: respuesta pregunta 3

Elaborado por: Alexandra Salas

La cuarta variable corresponde a que canal de comunicación preferirían como una segunda opción los colaboradores del Contact Center. Con el 39% consideran que el según canal para ser informados es la intranet y luego el front Web con el 21% de aceptación. Ambos canales son virtuales y con una constancia de información actualizada diaria. Es decir, la tendencia a preferir un canal virtual es bien vista y aceptada por los colaboradores del Contact Center.

Percepción segundo canal de comunicación con más aceptación

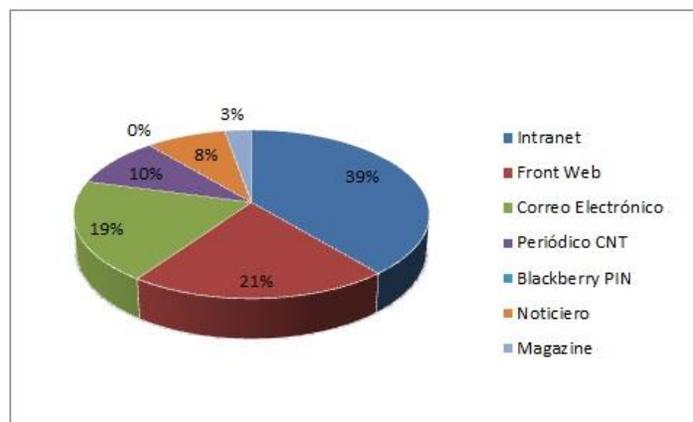


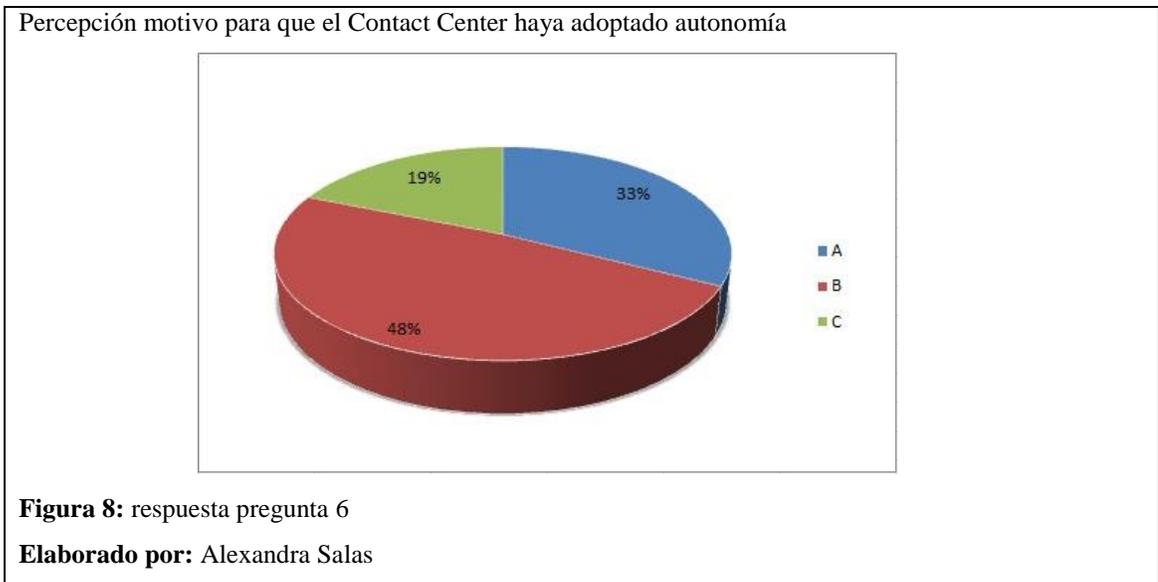
Figura 6: respuesta pregunta 4

Elaborado por: Alexandra Salas

En la quinta variable el 85% de respuestas de colaboradores consideran que si debe existir un canal de comunicación exclusivo para el Contact Center. Si comparamos con las respuestas de la anterior pregunta, el canal de comunicación para este focus Group debería ser virtual, para incluirlos en los procesos de comunicación interna.



La sexta variable destaca la inmediatez y dinámica con la que se mueve el Contact Center, dando como resultado que el 48% de encuestados indicó que la razón primordial para que se haya dado el deslindamiento de procesos, entre la Gerencia del Contact Center y la Gerencia de Comunicación Social son los tiempos de respuestas. Mientras que muy seguido con el 33% corresponde a una disposición dada por la Gerencia del Contact Center.



Análisis de resultados encuestas

En este sentido, se puede observar que de forma general la percepción de los colaboradores del Contact Center consideran que es buena la comunicación interna en la CNT, sin embargo, dentro de los márgenes de respuestas que se colocaron se puede ver que la percepción buena implica un registro de mediana satisfacción, dando a entender que aún hay mucho por hacer, e incluir en las actividades y procesos de comunicación a los colaboradores del Contact Center.

Se creería que, uno de los canales ya existentes en la CNT, y con mejor acogida, sería los medios virtuales como el mailing e intranet. De esta manera, a más de potencializar los canales existentes, se podría revisar alguna estrategia que permita convertir a estos canales más atractivos y con mejores resultados, sin desmerecer que estos canales se encuentran bien posicionados y con mejor acogida por los colaboradores del Contact Center.

Las acciones que las diferentes áreas adoptan, sin respetar los órganos regulares, no son bien vistas, y esto ha sido evidente en la percepción que los colaboradores han tenido por el deslindamiento que se ha provocado entre el Contact Center y la Gerencia de Comunicación Social. Para poder alcanzar mejores resultados y mantener un mismo

lenguaje es indispensable trabajar en equipo que permitan a la empresa alcanzar logros por un bien común.

3.8 Entrevistas

Se realizaron entrevistas a representantes de las áreas que se encuentran involucradas para este trabajo.

3.8.1 Análisis de entrevistas

Diego Carrera, Gerente de Comunicación Social de la CNT, considera que la comunicación interna dentro de la empresa es bastante fuerte, el inconveniente es que tiene bastantes empleados. Razón por la cual se requiere ingeniar varios canales, por ello se ha diversificado los canales a nivel virtual y físico en comparación de los que pueden conocer otras empresas públicas y privadas, incluso otros ministerios.

Desde su visión personal, el Contact Center es un área que por su dinamismo y alta rotación de gente, en algún momento ha buscado tener sus propios canales para toda la cantidad de información que ahí fluye. De momento, considera que no están alineados de manera completa e integral a los procesos de comunicación de la organización y tienen sus propios procesos por fuera de los que se maneja en la Gerencia de Comunicación Social. El equipo ha mantenido reuniones con la gerente de la mencionada área para alinearlos sin que los esfuerzos que ellos hayan realizado sean dados de baja, sino que se integren a los procesos generales y amplios que tiene la CNT.

“Es importante que el Contact Center se involucre en la comunicación institucional porque son empleados de la empresa, son miembros de la CNT y deben estar alineados en un paraguas comunicacional institucional, estar alineados en el lenguaje que se maneja en la CNT y no tener canales o comunicaciones que podrían distorsionar lo que la empresa busca como comunicación interna, entonces, es fundamental que ellos estén alineados e integrados a la comunicación empresarial”, mencionó Carrera. (Anexo 7)

Para el Gerente de Comunicación Social se han dado los primeros pasos para integrar al Contact Center en la política de comunicación institucional con reuniones de trabajo para conocer qué están haciendo, ellos han proporcionado toda la información; luego de eso se han definido acciones para absorber, integrar o hacer un mix entre las cosas que ellos tengan desarrolladas y los que la empresa, a través de nosotros, tiene desarrollado y, finalmente, tener una hoja de ruta, un plan de trabajo integral entre las dos áreas para los próximos meses guiarnos.

Mientras que para Xavier Molina, del área de comunicación del Contact Center considera que la comunicación interna en la CNT ha cambiado mucho en estos últimos años. Él está en el Contact Center aproximadamente 6 años y se ha dado cuenta que en los 2 últimos años ha mejorado. La comunicación la han efectuado por diferentes canales como es el medio visual, los periódicos, medio audiovisual, considera que ha habido un cambio bastante positivo en lo que es la comunicación dentro del Contact Center.

Molina considera que la CNT deberían hacer una comunicación que no tenga formatos muy estándares, es decir, ser más diversificado, debería haber un programa de farándula, algo de tecnología, porque dentro de la entidad estamos pensando solo en tecnologías, como por ejemplo, los nuevos teléfonos, los nuevos decodificadores, entonces, deberían hacer una programación tecnológica pero divertida, no muy cuadrada.

Además sostiene que, como en el Contact Center existen muchos colaboradores, es muy difícil manejar la comunicación dentro de un área con tantas personas. Pero, menciona que en este momento la comunicación interna de la CNT se está uniendo con el Contact Center, porque anteriormente, quizás por diferencias, no había una comunicación interna, manteniendo así canales propios para ver noticias del área como el Front Web. (Anexo 8)

3.9 Análisis DAFO

Existen varios instrumentos necesarios de análisis para conocer el presente de una empresa y cómo será su futuro, y para ello, en este trabajo se ha utilizado el análisis DAFO, acrónimo conformado por las primeras letras de las palabras (Debilidades, amenazas, fortalezas, oportunidades).

El análisis DAFO es el punto donde el interesado o investigador reflexiona y determina las fortalezas, amenazas, debilidades y oportunidades que se van encontrando, tanto en el entorno externo como interno. Es decir, es un momento de reflexión donde se va a determinar las distintas políticas y estrategias que se van a establecer.

El análisis DAFO consiste en la realización de dos tipos de análisis, el primer es un análisis externo en el que se abordan amenazas y oportunidades y, el análisis interno en el que se abordan fortalezas y oportunidades.

De estas cuatro variables las fortalezas y las debilidades hacen referencia a los factores internos de la empresa, y precisamente por ello son los puntos sobre los que resulta más fácil trabajar y obtener resultados visibles a corto- medio plazo, ya que son elementos sobre los que se puede actuar directamente y sobre los que la empresa tiene control y capacidad de cambio. Al contrario de las oportunidades y amenazas que hacen referencia a los factores externos que afectan a la empresa, y sobre los cuales existe por lo tanto menos capacidad de control ya que no dependen únicamente de las actuaciones de la empresa sino también del entorno en el que se mueve la misma. (SLNE, Promove Consultoría e formación, 2012, pág. 14)

Oportunidades: podrían ser los puntos pocos explotados, acceso a nuevas tecnologías, alianzas estratégicas, entre otros. Que permitan sacar ventaja para bien de la investigación o lo que se busca alcanzar.

Amenazas: aquellos factores que podrían provocar el fracaso de la actividad.

Debilidades: las debilidades o puntos débiles del punto a investigar, son los factores que pueden limitar o reducir o incluso pueden hacer peligrar la efectividad de las acciones y estrategias que se desean desarrollar.

Fortalezas: los puntos fuertes del negocio son aquellos factores que hace único al trabajo que se realiza, un conocimiento específico sobre determinada tema.

De la seriedad con que se haga el proceso permite detectar el punto en el que estamos ahora, y de ahí entrar a planificar. De hecho, el DAFO o FODA, es el primer punto de la planificación estratégica ya que potencia las fortalezas, corrige las debilidades, aprovechar las oportunidades y controlar las amenazas.

Tabla 1. DAFO

DEBILIDADES
El Contac Center no cuenta con profesionales de la comunicación.
El Contact Center realiza sus propios productos comunicacionales
No se visualiza el sentido de pertenencia de los colaboradores del Contact Center a la Corporación.
Los productos generados en el Contact Center no necesariamente llevan la línea institucional de la Corporación.
La conformación de un equipo de un equipo de comunicación al interior del Contact Center les convierte en independientes de la política de comunicación de la Corporación.
AMENAZAS
El horario de trabajo de los colaboradores del Contact Center es rotativo y con horarios diferentes.
La rotación de personal es constante.
La dinámica de trabajo de los colaboradores del Contact Center se ve afectada por el maltrato de los usuarios y eso se refleja en el trato con sus compañeros.
Capacitación insuficiente en el personal del Contact Center.
La presión por cumplir las metas afecta las relaciones interpersonales de los

colaboradores.
FORTALEZAS
La institución cuenta con un equipo de comunicación interna capacitado.
Las líneas y políticas comunicacionales de la Corporación están claramente definidas.
La información de la Corporación es de interés público.
La institución cuenta con la infraestructura necesaria para realizar actividades de comunicación interna.
El tiempo de respuesta del área de comunicación interna es eficiente.
OPORTUNIDADES
Aprovechar los mensajes para unificar las líneas discursivas.
Se pueden generar acciones que incrementen el involucramiento de los colaboradores.
Aprovechar las capacidades de los colaboradores del Contact Center en temas comunicacionales.
Los conocimientos de los colaboradores del Contact Center pueden ser aprovechados por el área de comunicación interna.
Aprovechar los productos generados por el Contact Center.

Elaborado por: Alexandra Salas

Tabla 2. Relación de variables debilidades y amenazas

DEBILIDADES	AMENAZAS
El Contact Center no cuenta con profesionales de la comunicación.	La rotación de personal es constante.
El Contact Center realiza sus propios productos comunicacionales.	La presión por cumplir las metas afecta las relaciones interpersonales de los colaboradores.
No se visualiza el sentido de pertenencia de los colaboradores del Contact Center a la Corporación.	El horario de trabajo de los colaboradores del Contact Center es rotativo y con horarios diferentes.
Los productos generados en el Contact Center no necesariamente llevan la línea institucional de la Corporación.	Capacitación insuficiente en el personal del Contact Center.

La conformación de un equipo de comunicación al interior del Contact Center les convierte en independientes de la política de comunicación de la Corporación.	La dinámica de trabajo de los colaboradores del Contact Center se ve afectada por el maltrato de los usuarios y eso se refleja en el trato con sus compañeros.
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Elaborado por: Alexandra Salas

Tabla 3. Relación de variables fortalezas y oportunidades

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
La institución cuenta con un equipo de comunicación interna capacitado.	Aprovechar los productos generados por el Contact Center.
Las líneas y políticas comunicacionales de la Corporación están claramente definidas.	Aprovechar los mensajes para unificar las líneas discursivas.
La información de la Corporación es de interés público.	Los conocimientos de los colaboradores del Contact Center pueden ser aprovechados por el área de comunicación interna.
La institución cuenta con la infraestructura necesaria para realizar actividades de comunicación interna.	Se pueden generar acciones que incrementen el involucramiento de los colaboradores.
El tiempo de respuesta del área de comunicación interna es eficiente.	Aprovechar las capacidades de los colaboradores del Contact Center en temas comunicacionales.

Elaborado por: Alexandra Salas

Tabla 4. Relación de variables debilidades y fortalezas

DEBILIDADES	FORTALEZAS
El Contact Center no cuenta con profesionales de la comunicación.	La institución cuenta con un equipo de comunicación interna capacitado.
El Contact Center realiza sus propios productos comunicacionales	Las líneas y políticas comunicacionales de la Corporación están claramente definidas.

No se visualiza el sentido de pertenencia de los colaboradores del Contact Center a la Corporación.	La información de la Corporación es de interés público.
Los productos generados en el Contact Center no necesariamente llevan la línea institucional de la Corporación.	La institución cuenta con la infraestructura necesaria para realizar actividades de comunicación interna.
La conformación de un equipo de un equipo de comunicación al interior del Contact Center les convierte en independientes de la política de comunicación de la Corporación.	El tiempo de respuesta del área de comunicación interna es eficiente.

Elaborado por: Alexandra Salas

Tabla 5. Relación de variable amenazas y oportunidades

AMENAZAS	OPORTUNIDADES
El horario de trabajo de los colaboradores del Contact Center es rotativo y con horarios diferentes.	Aprovechar los productos generados por el Contact Center.
La rotación de personal es constante.	Aprovechar las capacidades de los colaboradores del Contact Center en temas comunicacionales.
La dinámica de trabajo de los colaboradores del Contact Center se ve afectada por el maltrato de los usuarios y eso se refleja en el trato con sus compañeros.	Aprovechar los mensajes para unificar las líneas discursivas.
Capacitación insuficiente en el personal del Contact Center.	Se pueden generar acciones que incrementen el involucramiento de los colaboradores.
La presión por cumplir las metas afecta las relaciones interpersonales de los	Los conocimientos de los colaboradores del Contact Center pueden ser

colaboradores.	aprovechados por el área de comunicación interna.
----------------	---------------------------------------------------

Elaborado por: Alexandra Salas

CAPÍTULO 4

ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN

4.1 Contexto

A fin de comprender los procesos de comunicación interna y las formas de actuar e interactuar de los colaboradores del Contact Center, luego de haber obtenido información que permitió identificar las causas del deslindamiento en los procesos formales de comunicación con la Gerencia de Comunicación Social, se plantea la propuesta de diseñar una estrategia de comunicación, para los colaboradores del Contact Center, del edificio Plaza Doral, de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones.

La estrategia que a continuación se detalla, busca incorporar en los procesos de comunicación a los colaboradores del Contact Center, así como, mejorar las relaciones entre quienes laboran en esta área.

4.2 Propuesta

4.2.1 Objetivos

General

Diseñar una estrategia de comunicación para vincular a los colaboradores del Contact Center en los procesos de comunicación corporativos.

Específicos

- Construir un diagnóstico de comunicación interna con los colaboradores del Contact Center, del edificio Plaza Doral, de la CNT EP.

- Incentivar a la Gerencia del Contact Center, y sus colaboradores, a respetar y aplicar las políticas de comunicación ya establecidas.
- Incrementar el sentido de pertenencia de los colaboradores del Contact Center a la CNT.

4.2.2 Política comunicacional

Promover una comunicación horizontal y abierta que permita generar un ambiente laboral colaborativo y comprometido con los valores institucionales.

4.2.3 Acciones tácticas de comunicación

- Creación de Comité de Comunicación:** Se establecerá un equipo de trabajo que planificará y coordinará las acciones a desarrollarse entre la Gerencia de Comunicación y la Gerencia de Contact Center.
- Reuniones de trabajo:** Se establecerán reuniones de trabajo, del comité de comunicación, cada dos meses, para coordinar actividades comunicacionales entre ambas Gerencias.
- Cartelera virtual:** La información será proporcionada por el Contact Center y el contenido será revisado y validado por las dos Gerencias.
- Recorrido ejecutivo:** El Gerente General de la CNT visitará dos veces al año a los colaboradores del Contact Center a fin de establecer lazos que permitan romper estereotipos de autoridad y sub alternos.
- Team building:** Se realizarán talleres motivacionales a fin de fomentar los valores institucionales así como la solidaridad, el compañerismo, trabajo en

equipo, para elevar el autoestima de los colaboradores para un mejor rendimiento empresarial.

- f) **Boletín informativo:** Este impreso comunicacional deberá contener 8 páginas plenamente ilustradas e interactivas y será alimentado por los colaboradores del Contact Center con información exclusiva y de interés de esta área.

- g) **Corchógrafos:** Se colocarán 2 corchógrafos por cada espacio físico donde se encuentran los colaboradores del Contact Center. El primer corchógrafo será alimentado con información corporativa, de alcance nacional, que deberá actualizar un delegado de la Gerencia de Comunicación Social. Para el segundo corchógrafo se designarán responsables del Contact Center que alimentaran este canal de comunicación con información que interese a esta área. Cada mes el delegado de la Gerencia de Comunicación Social realizará un registro fotográfico que permitirá generar un concurso de la mejor cartelera del año e incentivarla con un premio que se gestionará en la empresa.

- h) **Campaña:** Generar una campaña interna dirigida a los colaboradores del Contact Center para fortalecer la filosofía institucional de la CNT.

- i) **Especial de Contact Center:** Se realizarán 4 programas, en el Magazine que ejecuta la Gerencia de Comunicación Social, enfocado al trabajo que realizan los colaboradores del Contact center. El contenido y la estructura se establecerá previa reunión del comité.

4.2.4 Acciones plan de comunicación

Nombre de campaña: “Yo Soy CNT”

Áreas involucradas: Gerencia de Comunicación Social / Gerencia de Contact Center

Alcance: Gerentes y colaboradores del Contact Center

Duración: 3 meses

Periodicidad: 1 vez al año

Objetivo: Posicionar y fortalecer la filosofía Institucional para generar sentido de pertenencia en los colaboradores del Contact Center. La campaña se desarrollará en tres fases: expectativa, ejecución y evaluación.

Expectativa: Durante 2 semanas se desarrollarán alertas comunicacionales para generar expectativa de la campaña en los colaboradores, a través de los canales virtuales con los que cuenta la Gerencia de Comunicación Social.

Ejecución: El delegado de la Gerencia de Comunicación Social realizará activaciones, in situ, para promover el conocimiento y apropiación de la filosofía corporativa, en los colaboradores del Contact Center.

Las activaciones serán dinámicas, interactivas, creativas y lúdicas, y se premiará los conocimientos de los participantes.

Se creará un personaje animado para representar e identificar la campaña.

Evaluación: por último, para saber cuan efectiva ha sido la realización del plan comunicacional, es importante establecer ciertos parámetros que faciliten el evaluar el plan y cuanto han aportado las acciones al desarrollo de la organización

Productos: Quienes participen en las diferentes acciones de las activaciones, se les entregará insumos como:

- a) **Jarros:** llevarán el nombre de la campaña y del participante
- b) **Entradas al cine:** se gestionará entradas al cine
- c) **Habladores:** Se colocarán habladores, con mensajes corporativos, en las esquinas de las pantallas de los computadores
- d) **Manillas:** contendrán el nombre de la campaña

- e) **Loncheras:** llevarán el nombre de la campaña
- f) **Stickers:** Se desarrollarán stickers para autos con el nombre de la campaña
- g) **Pad Mouse:** Contendrá el nombre de la campaña y personaje de la campaña
- h) **Bufandas:** Contendrá el logo de la campaña
- i) **Chalecos:** Serán personalizados y contendrán el nombre de la campaña
- j) **Spots:** con una duración de 15 segundos se desarrollarán mensajes en audio y video para difundirlo durante la campaña. Los colaboradores de Contact Center serán los protagonistas
- k) **Jornada de vinculación familiar:** Los hijos de los colaboradores del Contact Center visitarán el lugar de trabajo sus padres, dentro de un programa para los niños
- l) **Concurso de pintura:** Se realizará un concurso de pintura con los hijos de los colaboradores del Contact Center

4.2.5 Cronograma

Tabla 6. Cronograma línea de tiempo propuesta de comunicación

Línea de Tiempo																	
	JUNIO				JULIO					AGOSTO				SEPTIEMBRE			
	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S5	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
Creación de comité de comunicación																	
Reunión para designar a representantes de las gerencias para conformar el comité de comunicación	X																
Reunión para planificar acciones comunicacionales entre ambas áreas y planificación de hoja de ruta		X															
Reunión bimensual del comité de comunicación				X		X		X			X		X		X		X
Cartelera virtual																	
Recopilación de información para cartelera virtual			X				X					X				X	
Estructuración de cartelera virtual				X				X					X				X
Difusión Cartelera virtual					X					X				X			
Recorrido ejecutivo																	
Reunión con Gerente General para definir fecha de recorrido ejecutivo				X													
Elaboración de agenda y contenidos para el recorrido ejecutivo del Gerente General a colaboradores de Contact Center						X											
Recorrido ejecutivo								X									

4.3 Conclusiones y recomendaciones

4.3.1 Conclusiones

Para alcanzar resultados positivos en una organización, es importante que los colaboradores que laboran en ella alcancen un sentido de pertenencia con ella, sin dejar de lado la comunicación entre áreas y el trabajo en equipo.

Una mejor comunicación interna entre la Gerencia de Comunicación y el Contact Center arrojará como resultado un mejor desarrollo en las actividades que se desarrollen entre ambas áreas.

- La comunicación ha sido estudiada y analizada por diferentes pensadores, escuelas y corrientes de pensamiento, quienes en su contexto han realizado aporte teóricos y han desarrollado modelos y teorías que han permitido entender a la comunicación en los diferentes escenarios en que se desarrolla. Para este trabajo se ha tomado como referencia al estructural-funcionalismo porque considera a las instituciones como organismos vivos.
- La comunicación interna es importante para que los flujos de información circulen entre todos los públicos internos, de forma oportuna, adecuada y eficaz; dando como resultado un mejor desempeño laboral, generando identidad corporativa y desempeño de trabajo.
- Las áreas de Comunicación Social son el eje transversal para comunicar, de forma oficial, las acciones o actividades que se desarrollan en la organización.
- Contar con un plan o estrategia de comunicación permite a las organizaciones alcanzar objetivos concretos, mantener buena relación entre sus públicos, posicionar marca, y fortalecer los valores institucionales entre los colaboradores.

- La Corporación Nacional de Telecomunicaciones, debe mejorar la interrelación entre sus áreas, trazando objetivos concretos, que guíen a sus colaboradores a alcanzar un objetivo común.

4.3.2 Recomendaciones

- La epistemología de la comunicación debe ser la guía para la elaboración de planes o programas de comunicación, de cualquier organización, institución, entidad; porque con las teorías, modelos y métodos se facilita la consecución de los objetivos institucionales.
- Todas las organizaciones debe contemplar la importancia de contar con un área de comunicación, misma que trace objetivos de comunicación interna y externa, que permitan posicionar la marca y el trabajo que desarrollan.
- Las organizaciones, deben generar, a través de su áreas de comunicación, planes de trabajo que involucren a quienes laboran en ella para mantenerlos bien informados e interactuar de manera activa y propositiva, con una política de puertas abiertas, escucha activa para mejorar la comunicación interpersonal y clima laboral.

LISTA DE REFERENCIAS

- Abril, G. (s.f.). *Teoría General de la Información*.
- Arizcure, C. &. (2008). *Guía de buenas prácticas de comunicación interna*. Madrid: FEAPS.
- Arosemena, V. (2014). La Comunicación Interna en la Empresa: Una Herramienta Estratégica. *La Comunicación Interna en la Empresa: Una Herramienta Estratégica*, (pág. 19). Quito.
- Babbie. (2000). *Fundamentos de la investigación social*. Mexico DF: Thomson Editores S.A.
- Barrera García, P., Jiménez García, M., Nuñez Cruz, M., Casas Flores, M., Juárez Esquivel, A., & Payá Porres, V. (1998). *Antología del pensamiento sociológico*. México: Universidad Autónoma Nacional de México.
- Beltrán, L. R. (1979). La Comunicación Horizontal. *Adios Aristóteles*. Ensayo.
- Boni, F. (2006). *Teorías de los Medios de Comunicación*. Zaragoza: INO Reproducciones.
- Capriotti, P. (2009). *Branding Corporativo*. Santiago de Chile: Andros Impresores.
- Carlos, F. C. (1999). *La Comunicación en las Organizaciones*. México: Trillas.
- Castro, B. (2007). *El Auge de la Comunicación Corporativa*. Sevilla España: Creative Commons.
- CNT EP. (10 de Noviembre de 2014). *CNT*. Obtenido de <http://corporativo.cnt.gob.ec/mision-vision-y-estructura/>
- CNT EP. (2014). *Reglamento Orgánico Funcional*. Quito: Gerencia Nacional de Desarrollo Organizacional.
- Collado, C. F. (1999). *Comunicación en las organizaciones*. Mexico: Trillas.
- Entel, A. (1995). *Teoría de la Comunicación cuadros de época y pasiones de sujetos*. Agilero: Docencia.
- Fernandez, M. C. (1994). *Estructuralismo lenguaje, discurso, escritura*. España: Montesinos Editor.
- Gerencia de Comunicación Social CNT EP. (2012). Política de comunicación social. Quito, Ecuador.
- Gómez, M. M. (2006). *Introducción a la metodología de la investigación científica*. Argentina: Brujas.
- Grande, I., & Abascal, E. (2005). *Análisis de encuesta*. Madrid: ESIC.

- Hancock, A. (1981). *Planificación de la comunicación para el desarrollo*. Quito: Editora Andina.
- Hernandez, F. (2006). *Metodología de la Investigación*. México DF: McGraw Hill.
- Lamb. C., Hair, J., & MacDanel, C. (2002). *Marketing* (sexta ed.). EEUU: Internacional Thomson S.A.
- Marín, A. L. (1992). *Sociología de la empresa* (Quinta ed.). IBERICO EUROPEA DE EDICIONES S.A. 1984.
- Matterlart, A. &. (1997). *Historia de la Teoría de la Comunicación*. Barcelona, España: Paidos Ibaerica S.A.
- Moragas, M. (2002). *Teorías de la Comunicación III*. Universidad Politécnica Salesiana.
- Muñoz, B. (1989). *Cultura y Comunicación*. Barcelona: Bacanova.
- Prieto Castillo, D. (1996). Curso a distancia en comunicación impresa palabras e imágenes. Quito, Pichincha, Ecuador: OCLAC.
- Prieto Castillo, D. (1996). *Curso a distancia en comunicación impresa palabras e imágenes*. Quito, Pichincha, Ecuador: OCLAC.
- Roche, F. P. (2005). *La Planificación Estratégica en las Organizaciones Deportivas*. Barcelona: Paidotribo.
- SLNE, Promove Consultoria e formación. (2012). *Igape*. (S. C.E.E.J. Galicia, Ed.) Recuperado el 7 de abril de abril de 2015, de http://www.igape.es/images/crear-unha-empresa/Recursos/ManuaisEmprendedores/6ComoelaborarAnálisisDAFO_cas.pdf
- Valles, M. (1997). *Técnicas cualitativas de investigación social*. Madrid-España: Síntesis.
- Winter, R. (2000). *Books Google*. Recuperado el 18 de noviembre de 2014, de <https://books.google.com.ec/books?id=fQbICMgMCLAC&printsec=frontcover&dq=trabajo+en+equipo&hl=es-419&sa=X&ei=3nsVJ3BA4mYgwSdg4GYBQ&ved=0CCAQ6AEwAQ#v=onepage&q=trabajo%20en%20equipo&f=false>
- Wolf, M. (2007). *La investigación de la comunicación de masas*. Argentina.
- Wolf, M. (2007). *La investigación de la comunicación de masas*. Paidos.
- Zylberdyk, Y. (abril de 2003). *Gestiopolis*. Recuperado el 16 de septiembre de 2014, de <http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/56/dci.htm>

ANEXOS

Anexo 1 misión, visión, objetivos estratégicos de la CNT

	REGLAMENTO ORGÁNICO FUNCIONAL DE CNT EP		
	Directorio Gerencia General	Gerencia Nacional de Desarrollo Organizacional	Fecha: Agosto 2014

CAPÍTULO I DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Art. 1.- MISIÓN.- 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 clase mundial.

Art. 2.- VISIÓN.- 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.

Art. 3.- OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.- Los objetivos estratégicos de la CNT EP son los siguientes:

1. Incrementar la cobertura y la base de clientes en todas las líneas de negocio de la empresa.
2. Incrementar el acceso de los ciudadanos a la banda ancha y tecnología de la información y comunicación, tomando en cuenta la planificación territorial.
3. Proveer productos y servicios de telecomunicaciones convergentes, innovadores, de calidad y con excelencia en la atención al cliente.
4. Incrementar la participación de CNT como principal proveedor de telecomunicaciones en el Sector Público.
5. Mantener la sostenibilidad financiera de la empresa en el largo plazo.

	REGLAMENTO ORGÁNICO FUNCIONAL DE CNT EP		
	Directorio Gerencia General	Gerencia Nacional de Desarrollo Organizacional	Fecha: Agosto 2014

**EL DIRECTORIO DE LA
CORPORACIÓN NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES
CNT EP**

CONSIDERANDO

Que, el artículo 9, numeral 7 de la Ley Orgánica de Empresas Públicas establece, entre otras atribuciones del Directorio de la empresa: “7. Aprobar y modificar el Orgánico Funcional de la Empresa sobre la base del proyecto presentado por el Gerente General”;

Que, el artículo 17 de la Ley Orgánica de Empresas Públicas, norma la contratación y optimización del talento humano de las empresas públicas;

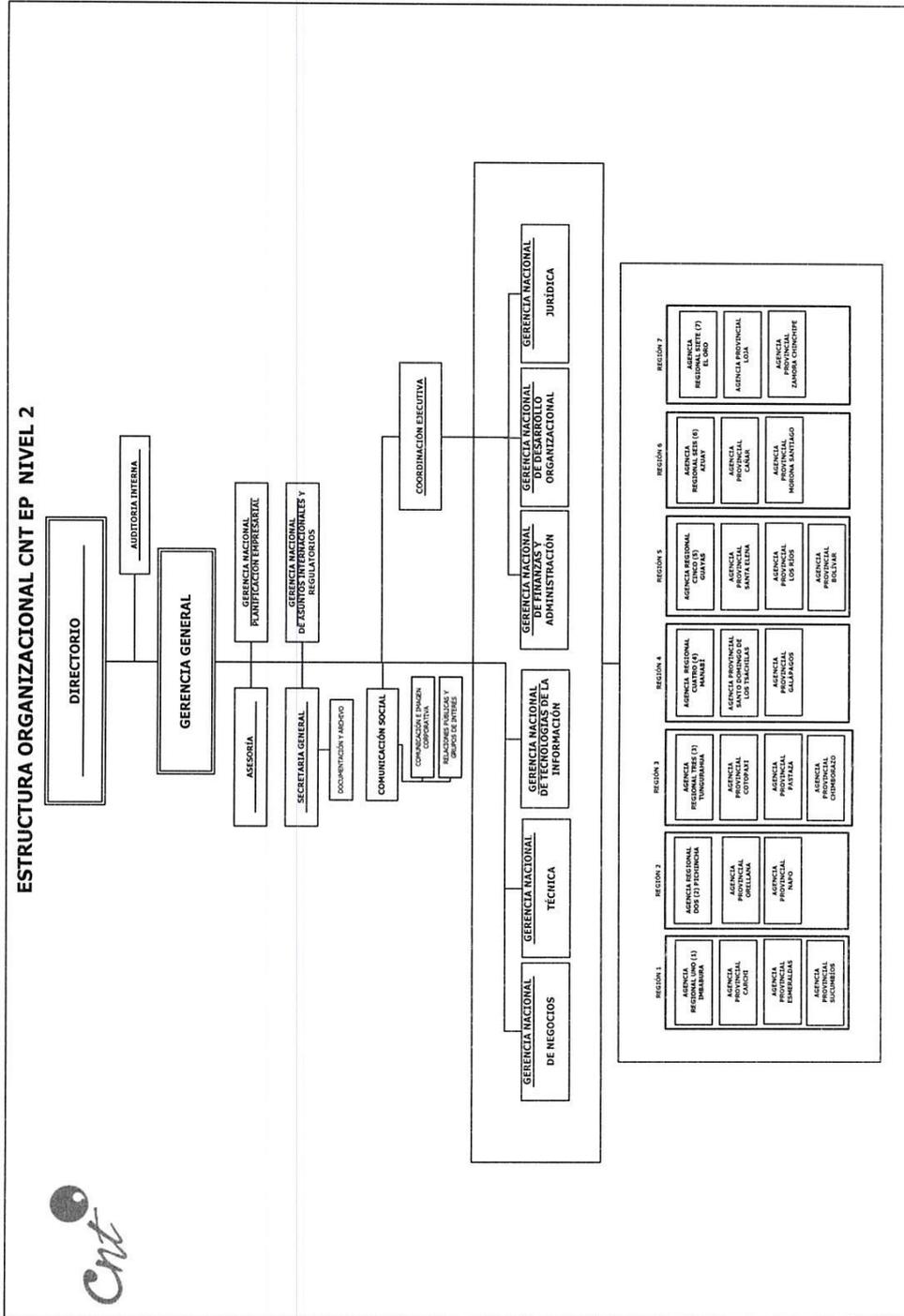
Que, mediante Resolución DIR-CNT EP-026-2011-078 de 08 de abril de 2011, numeral 2, el Directorio decidió: “Aprobar el Reglamento Orgánico Funcional, con las observaciones realizadas por los Miembros del Directorio”;

Que, mediante Resolución No. DIR-CNT EP-043-2011-146, de 26 de diciembre de 2011, el Directorio de la CNT EP resolvió: “Aprobar los ajustes a la Estructura Organizacional presentados por la Administración, a través del “Informe de Ajustes de Estructura Organizacional de la CNT EP.”;

Que, el Directorio de la CNT EP mediante Resolución No DIR-CNT EP-058-2012-200 de 28 de septiembre de 2012 resolvió: “Aprobar el ajuste a la Estructura Organizacional en la Gerencia de Asuntos Regulatorios e Interconexión, presentados por la Administración, a través del “Informe de Ajustes de Estructura de la Gerencia Nacional de Asuntos Regulatorios e Interconexión”, a partir de la presente fecha.”;

Que, mediante Resolución No. DIR-CNT EP-095-2014-363, de 09 de julio de 2014, el Directorio de la CNT EP resolvió: “Aprobar los ajustes a la Estructura Organizacional presentados por la Administración, a través del “Informe de Ajustes de Estructura Organizacional de la CNT EP”, con las observaciones realizadas por los Miembros del Directorio”;

Anexo 3 Estructura Organizacional de la CNT EP





**CORPORACIÓN NACIONAL DE
TELECOMUNICACIONES**

**GERENCIA DE COMUNICACIÓN
SOCIAL**

- **REGLAMENTO ORGÁNICO FUNCIONAL**
- **ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**
- **MAPA DE PROCESOS**

SEPTIEMBRE 2014

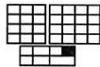


REGLAMENTO ORGÁNICO FUNCIONAL DE CNT EP

GERENCIA DE COMUNICACIÓN SOCIAL

Art. 20.- La Gerencia de Comunicación Social estará liderada por un Gerente de Área, el mismo que reportará a la Gerencia General, su misión es gestionar una adecuada comunicación interna y externa que apoye la consecución de los objetivos estratégicos y permita proyectar una óptima imagen corporativa de la CNT EP.

a) Procesos



Los procesos que corresponden a esta área son:

1. Gestión de Comunicación e Imagen Corporativa
2. Gestión de Relaciones Públicas.

b) Funciones

Las funciones que corresponden a esta área son:

1. Establecer políticas, normas, lineamientos y demás disposiciones necesarias para la gestión y administración de los procesos de comunicación interna y externa.
2. Supervisar el cumplimiento de las estrategias y lineamientos para la gestión y administración de los procesos de comunicación interna y externa.
3. Supervisar el cumplimiento de los indicadores de gestión de los procesos de comunicación interna y externa.
4. Supervisar el cumplimiento de lineamientos para la ejecución de los procesos de comunicación e imagen corporativa.
5. Supervisar lineamientos para la ejecución de los procesos de relaciones públicas y grupos de interés.
6. Asesorar a las autoridades de la organización en materia de comunicación social, manejo de imagen, relación con los medios y vínculo con la comunidad.
7. Supervisar la difusión de mensajes institucionales externos de la CNT EP con la respectiva validación de la Gerencia General.
8. Supervisar la elaboración y aprobar el Plan de Campaña Comunicacional interna y externa, así como los medios de difusión a ser utilizados.
9. Supervisar la gestión realizada en base a proyectos vinculados con las nuevas tecnologías aplicadas a la comunicación organizacional y socialización.
10. Aprobar los procesos de contratación de acuerdo en lo establecido en el Reglamento Interno de Adquisiciones, Contratación de Bienes, Obras y Servicios, incluidos los de Consultoría.



REGLAMENTO ORGÁNICO FUNCIONAL DE CNT EP

11. Cumplir con todos los requisitos legales precontractuales y contractuales, de conformidad con el Reglamento Interno de Adquisiciones, Contratación de Bienes, Obras y Servicios, incluidos los de Consultoría y demás disposiciones legales.
12. Administrar los contratos asignados de acuerdo a la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública.
13. Verificar y aprobar el Plan Operativo Anual, el Plan Anual de Compras y Proforma Presupuestaria de su área y jefaturas a su cargo.
14. Verificar y aprobar la normativa de acuerdo a su ámbito de competencia, para su cumplimiento a nivel nacional.
15. Aprobar y justificar el presupuesto del área.
16. Cumplir y dar seguimiento a los indicadores de gestión de las jefaturas a su cargo
17. Brindar asesoría a las áreas de la CNT EP sobre temas de su competencia.
18. Cumplir y hacer cumplir las disposiciones legales, reglamentarias y demás normativas.
19. Cumplir con las demás funciones que le sean asignadas por la autoridad pertinente.

c) Entregables

Los entregables que corresponden a esta área son:

1. Políticas, normas, lineamientos y demás disposiciones necesarias para la gestión y administración de los procesos de comunicación interna y externa de la CNT EP.
2. Informes de la Gestión de la Gerencia de Comunicación Social.

d) Áreas de Dependencia

Esta Gerencia de Área está conformada por:

1. Jefatura de Comunicación e Imagen Corporativa.
2. Jefatura de Relaciones Públicas y Grupos de Interés.

JEFATURA DE COMUNICACIÓN E IMAGEN CORPORATIVA

Art. 21.- El área de Comunicación e Imagen Corporativa estará liderada por un Jefe de Área, el mismo que reportará a la Gerencia de Comunicación Social.

a) Funciones

Las funciones que corresponden a esta área son:

1. Coordinar y participar en la elaboración del Plan Anual de Campañas Internas de la CNT EP, así como dar seguimiento al cumplimiento del mismo.
2. Planificar, diseñar, ejecutar, monitorear y evaluar la eficacia de las campañas internas ligadas a proyectos o requerimientos institucionales.



REGLAMENTO ORGÁNICO FUNCIONAL DE CNT EP

3. Definir y evaluar los medios de comunicación y socialización para la ejecución de las campañas internas ligadas a proyectos o requerimientos institucionales.
4. Diseñar, ejecutar y difundir las normas de imagen corporativa de la CNT EP a nivel nacional, asegurando su control y aplicación a nivel nacional.
5. Difundir información y/o publicaciones relacionadas a la CNT EP a través de los medios de comunicación internos establecidos.
6. Definir estrategias de comunicación interna.
7. Elaborar el Plan Operativo Anual de la Jefatura de Comunicación e Imagen Corporativa.
8. Monitorear y controlar indicadores operativos de los procesos a su cargo
9. Definir e implantar proyectos de mejora de procesos en el ámbito de su competencia.
10. Brindar soporte y emitir criterios formales respecto a los procesos de su competencia.
11. Cumplir las disposiciones legales, reglamentarias y demás normativas.
12. Cumplir con las demás funciones que le sean asignadas por la autoridad pertinente.

b) Entregables

Los entregables que corresponden a esta área son:

1. Plan Anual de Campañas Internas de la CNT EP.
2. Manual de Normas de Imagen Corporativa de la CNT EP
3. Informe de Gestión de Campañas Internas.
4. Informe de Evaluación de Medios de Comunicación y Socialización.

JEFATURA DE RELACIONES PÚBLICAS Y GRUPOS DE INTERÉS

Art. 22.- El área de Relaciones Públicas y Grupos de Interés estará liderada por un Jefe de Área, el mismo que reportará a la Gerencia de Comunicación Social.

a) Funciones

Las funciones que corresponden a esta área son:

1. Ser portavoz de la Gerencia General, Gerencias Nacionales, Gerencias de Área y demás áreas requirentes en los medios de comunicación nacional e internacional, periodistas y/o gremios informativos, para responder a pedidos de información.
2. Elaborar resúmenes de prensa, informes de prensa, memorias institucionales o boletines informativos para entrevistas y/o presencia institucional en medios de comunicación.
3. Monitorear e informar sobre noticias o cualquier tipo de información publicada en medios de comunicación relacionada a la CNT EP.



REGLAMENTO ORGÁNICO FUNCIONAL DE CNT EP

4. Planificar, coordinar y dirigir la realización de eventos públicos, conferencias y entrevistas para la CNT EP.
5. Administrar y monitorear Canales de New Media.
6. Supervisar y apoyar la gestión de relaciones públicas y grupos de interés de las Agencias Regionales y Agencias Provinciales.
7. Establecer relaciones de cooperación con representantes de grupos comunitarios, consumidores, empleados o interés público.
8. Desarrollar y aplicar estrategias de relaciones públicas para la CNT EP.
9. Elaborar el Plan Operativo Anual de la Jefatura de Relaciones Públicas y Grupos de Interés.
10. Controlar los procesos de su competencia que se encuentren desconcentrados en las Agencias Regionales y Agencias Provinciales.
11. Monitorear y controlar indicadores operativos de los procesos a su cargo
12. Definir e implantar proyectos de mejora de procesos en el ámbito de su competencia.
13. Brindar soporte y emitir criterios formales respecto a los procesos de su competencia.
14. Cumplir las disposiciones legales, reglamentarias y demás normativa

b) Entregables

1. Informe de Gestión de Relaciones Públicas y Grupos de Interés.
2. Informe de Eventos Empresariales Institucionales realizados.
3. Informe de Gestión de Relaciones Públicas y Grupos de Interés de las Agencias Regionales y Provinciales.
4. Resúmenes de prensa, informes de prensa y memorias institucionales de la CNT EP.
5. Publicaciones empresariales de la CNT EP, difundidas en medios de comunicación internos y externos.
6. Informe de Gestión de Canales de New Media.

POLÍTICA DE COMUNICACIÓN SOCIAL EN LA CNT EP

En la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP empresa ecuatoriana que provee servicios, de telecomunicaciones, convergentes e innovadores. La comunicación social es considerada, dentro de la gestión empresarial, como estrategia que se enfoca en los siguientes principios:

- Cumplir con la legislación vigente, las políticas públicas, los lineamientos de la alta gerencia y los convenios suscritos, que se relacionen con esta materia.
- Proyectar la identidad de la empresa con una imagen de: Trabajo en Equipo, Integridad, Compromiso, Servicio y Responsabilidad Social, a fin de generar confianza en el entorno, tanto interno como externo.
- Fomentar una comunicación de puertas abiertas, inclusiva, interactiva, veraz, oportuna, eficaz y alternativa, según los grupos de interés empresarial.

Gerencia de Comunicación Social



Anexo 6 Encuesta colaboradores del Contact Center

**ENCUESTA APLICADA A COLABORADORES DEL CONTACT CENTER
EDIFICIO DORAL DE LA CNT**

Nombre y Apellido:

Fecha:

1. De forma razonada ¿Cómo calificaría a la comunicación interna en la CNT?
Por favor seleccione una opción

Mala ()

Regular ()

Buena ()

Muy Buena ()

Excelente ()

2. Objetivamente ¿Considera que al Contact Center de la CNT se le ha incluido en las actividades de comunicación Corporativas?
Por favor seleccione una opción

Si ()

No ()

A veces ()

3. ¿A través de que canal de comunicación institucional, estima usted que estar mejor informado?
Por favor seleccione una opción

Intranet ()

Front Web ()

Correo Electrónico Corporativo ()

Periódico CNT ()

Blackberry PIN ()

Noticiero CNT ()

Magazine CNT ()

4. ¿Cuál sería un 2do canal de comunicación que consideraría necesario para la comunicación institucional de los colaboradores del Contact Center?

Por favor seleccione una opción

Intranet ()

Front Web ()

Correo Electrónico Corporativo ()

Periódico CNT ()

Blackberry PIN ()

Noticiero CNT ()

Magazine CNT ()

5. ¿Usted considera que debería haber un canal exclusivo para los colaboradores del contact center?

Si ()

No ()

6. ¿Cuál de las siguientes opciones considera que es el motivo para que el Contact Center haya adoptado autonomía en actividades de comunicación?

Por favor seleccione una opción

a) Porque así lo ha dispuesto la Gerencia de Contact Center ()

b) Porque las respuestas de comunicación no están acorde con los tiempos del contact center ()

c) Porque en el contact center no tiene acceso a las herramientas de comunicación (intranet, mailing, periódico, blackberry, Noticiero, Magazine). ()

DIEGO CARRERA
GERENTE DE COMUNICACIÓN SOCIAL DE LA CNT

¿Cómo ve usted la Comunicación dentro de la CNT, como empresa pública?

Creo que la comunicación interna dentro de la empresa es bastante fuerte, el inconveniente es que tenemos bastantes empleados, hay que ingeniar varios canales y es complicado llegar a todos, hemos diversificado los canales, tenemos una estructura bastante robusta a nivel virtual, nivel físico y en comparación de los que pueden conocer otras empresas públicas y privadas incluso y otros ministerios, tenemos una forma de hacer comunicación externa que supera ampliamente a muchas otras empresas.

¿Cómo es la percepción de los procesos de comunicación hacia las personas del Contact Center?

Desde mi visión personal, es un área que por su dinamismo y alta rotación de gente, en algún momento ha buscado tener sus propios canales para toda la cantidad de información que ahí fluye. De momento considero que no están alineados de manera completa e integral a los procesos de comunicación de la organización y tienen sus propios procesos por fuera de los que manejamos aquí como gerencia. Hemos tenido ya reuniones con la gerente de área, con el equipo de trabajo de allá y es un proceso que ya hemos iniciado para alinearlos sin que los esfuerzos que ellos hayan hecho sean dados de baja, sino que se integren a los procesos generales y amplios que tiene la CNT y trabajemos de manera conjunta.

¿Por qué es importante que el Contact Center se involucre en la comunicación institucional?

En primer lugar porque son empleados de la empresa, son miembros de la CNT y deben estar alineados en un paraguas comunicacional institucional, estar alineados en el lenguaje que manejamos en la CNT y no tener canales o comunicaciones que

podrían distorsionar lo que la empresa busca como comunicación interna entonces es fundamental que ellos estén alineados e integrados a la comunicación empresarial.

¿Cuáles podrían ser los mecanismos para integrar al Contact Center en la comunicación institucional?

Bueno ya hemos dado los primeros pasos, primero fueron reuniones de trabajo para poder saber en que están, qué están haciendo, nos han dado toda la información, luego de eso ya ver que acciones tomamos para absorber, integrar o hacer un mix entre las cosas que ellos tengan desarrolladas y los que la empresa, a través de nosotros, tiene desarrollado y finalmente tener una hoja de ruta, un plan de trabajo integral entre las dos áreas para los próximos meses guiarnos.

XAVIER MOLINA

ÁREA DE COMUNICACIÓN DEL CONTACT CENTER

¿Qué conoces de la comunicación interna de la CNT?

La comunicación interna dentro de la CNT en estos últimos años ha estado cambiando mucho, Yo estoy en el Contact Center aproximadamente 6 años y me he dado cuenta que estos 2 últimos años ha mejorado, la comunicación la han efectuado por diferentes canales como es el medio visual, los periódicos, también por el medio audiovisual y Yo pienso que a habido un cambio bastante positivo en lo que es la comunicación dentro del Contact Center.

¿En qué mejorarías la comunicación interna dentro de la CNT?

Considero que deberían hacer una comunicación que no tenga formatos muy estándares, es decir se más diversificado, debería haber un programa de farándula, algo de tecnología, porque dentro de la CNT estamos pensando solo en tecnologías, como por ejemplo los nuevos teléfonos, los nuevos decodificadores, entonces deberían hacer una programación tecnológica pero divertida, no muy cuadrada.

¿Crees que el Contact Center y la gerencia de comunicación a habido algún tipo de deslindamiento en procesos de comunicación?

Considero que como en el Contact Center somos como 2000 personas, entonces es muy difícil manejar la comunicación dentro de un área con tantas personas. Inclusive dentro del Contact Center, me doy cuenta que no tenemos la posibilidad de estar en el internet, en google, y es necesario eso, porque mediante el google nosotros podemos satisfacer algunas necesidades del cliente. Las computadoras del Contact Center están bloqueadas algunas plataformas. En este momento Comunicación se está uniendo con el Contact Center, porque estuvo en un momento en el cual, quizás por diferencias, no había una comunicación interna, tal vez es por la página web que nosotros tenemos, nosotros tenemos un mismo slogan que es “DIME CUENTA

CONMIGO”, tal vez eso se desenfoco de la idea general de la CNT, tenemos nuestro propio canal donde podemos ver nuestras noticias, lo que esta pasando dentro del Contact Center y esto se llama front web y eso es muy aparte de lo que hace comunicación a nivel general.