



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
Departamento de Estudios de Postgrado
Escuela de Ciencias de la Comunicación
Maestría en Comunicación Organizacional



DIAGNÓSTICO Y ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL ENÉRGICA

Lcda. Frida Ivett Villela Grünebaum

Registro Académico No. 200418768

Guatemala, 24 de octubre de 2017

Universidad de San Carlos de Guatemala

Autoridades Centrales

Rector
Secretario General

Dr. Carlos Guillermo Alvarado Cerezo
Dr. Carlos Enrique Camey Rodas

Escuela de Ciencias de la Comunicación

Consejo Directivo

M. Sc. Sergio Vinicio Morataya García
Director

Mtro. Gustavo Adolfo Morán Portillo
Lic. Mario Enrique Campos Trijilio
Representantes docentes

Pub. Anaite Machuca
Per. Mario Barrientos
Representantes estudiantiles

Lic. Jhonny Michael González Batres
Representante de egresados

M. Sc. Claudia Xiomara Molina Ávalos

Secretaria

Consejo Académico de Postgrado

M. Sc. Sergio Vinicio Morataya García
Director

Mtro. Gustavo Adolfo Morán Portillo
Secretario

Tribunal Examinador

Dr. Carlos Humberto Interiano

Maestro Gustavo Adolfo Morán Portillo

Maestro César Augusto Urizar Méndez



Universidad de San Carlos de Guatemala
Escuela de Ciencias de la Comunicación



Guatemala, 24 de octubre de 2017 USAC

Orden de impresión
No. 22-2017 GAMP/Machq

Estudiante
Frida Ivett Villela Grünebaum
Registro Académico No. 200418768

Estimada Estudiante Villela:

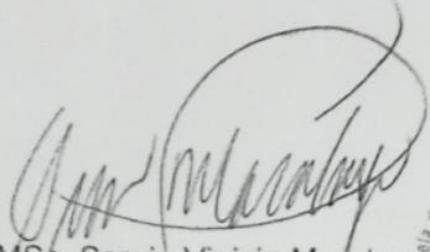
Nos complace informarle que con base a la autorización de informe final del Trabajo de Graduación por el Tribunal Examinador con el título **"DIAGNÓSTICO Y ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL PARA ENERGICA"**, se emite la orden de impresión.

Apreciaremos que dos ejemplares impresos y un CD en formato PDF sean entregados en el Departamento de Postgrado de esta unidad académica, ubicado en el Primer Piso del edificio Bienestar Estudiantil, un Trabajo de Graduación y un CD en formato PDF en la Biblioteca Flavio Herrera y un trabajo de graduación y un CD en formato PDF en la Biblioteca Central de esta Universidad.

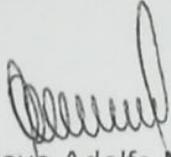
Es para nosotros un orgullo contar con una profesional egresada de esta escuela como usted, que posee los conocimientos para desenvolverse en el campo de la comunicación organizacional.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"


MSc. Sergio Vinicio Morataya García
Director ECC




M.A. Gustavo Adolfo Morán Portillo
Director Dpto. de Estudios de Postgrado



c.c. Archivo



"Por una Universidad de Educación Superior Pública y de Calidad"
OLVERIO CASTAÑEDA DE LEÓN

Para efectos legales, únicamente el autor es el responsable del contenido de este trabajo.

Índice

Resumen.....	i
Introducción	iv
CAPÍTULO 1: Diagnóstico situacional de Energica S. A.	1
1.1. Ubicación geográfica.....	1
1.2. Naturaleza de la empresa o de la organización	2
1.3. Líneas estratégicas	3
1.4. Actores internos y externos	7
1.5. Organigrama	9
1.6. Perfil de los trabajadores.....	10
CAPÍTULO 2: Fundamentos epistemológicos	13
CAPITULO 3: Metodología del Plan de Trabajo.....	16
3.1. Tipo de investigación	16
3.2. Metodología.....	16
3.3. Población y muestra.....	18
CAPÍTULO 4: Diagnóstico Comunicacional de ENÉRGICA	19
4.1. Análisis de comunicación interna.....	21
4.2. Análisis de comunicación externa.....	42
4.3. Análisis de la identidad corporativa	56
4.4. Análisis de la imagen corporativa de ENÉRGICA.....	65
4.5. Comunicación en crisis.....	66
4.6. FODA.....	67
4.7. Análisis y pronóstico de la situación.....	70
4.8. Factores influyentes directos e indirectos.....	73
4.9. Propuesta de soluciones	75
CAPÍTULO 5: Estrategia de Comunicación	79
5.1. Justificación	79
5.2. Objetivos	80
5.2.1. Objetivo General.....	80
5.2.2. Objetivos Específicos.....	80
5.3. Públicos objetivos.....	80

5.4.	Propuesta de soluciones	81
5.5.	Matriz de coherencia.....	83
5.6.	Plan de comunicación.....	85
5.7.	Validación de los productos	90
5.8.	Cronograma de implementación de la propuesta	91
5.9.	Plan de monitoreo y evaluación	92
5.10.	Visión del futuro	93
5.11.	Productos.....	94
5.11.1.	Comunicación Interna	94
5.11.2.	Comunicación externa	99
	Conclusiones	100

Referencias

Anexos

Anexo 1. Carta de solicitud para elaboración de trabajo de graduación.

Anexo 2. Carta de aceptación de la Institución.

Anexo 3. Carta de validación de productos.

Anexo 4. Cuestionario (Interno)

Anexo 5. Guía de observación (Interna)

Índice de figuras

Figura 1:	<i>Ubicación geográfica de oficinas ENÉRGICA, en sede La Castellana.....</i>	1
Figura 2:	<i>Pilares estratégicos de Corporación EEGSA.....</i>	5
Figura 3:	<i>Objetivos estratégicos de Corporación EEGSA.....</i>	6
Figura 4:	<i>Estructura Organizativa de Corporación EEGSA.....</i>	9
Figura 5:	<i>Estructura Organizativa ENÉRGICA.....</i>	9
Figura 6:	<i>Paleta de colores pantone.....</i>	61
Figura 7:	<i>Paleta de colores CYMK</i>	62
Figura 8:	<i>Logotipo de ENÉRGICA</i>	64
Figura 9:	<i>Tipografía logotipo ENÉRGICA</i>	64
Figura 10:	<i>Árbol del problema planificación estratégica a la medida</i>	74
Figura 11:	<i>Árbol del problema identidad corporativa.....</i>	74

Índice de gráficas

Gráfica 1: <i>Naturaleza del puesto</i>	21
Gráfica 2: <i>Antigüedad</i>	22
Gráfica 3: <i>Conocimiento de misión, visión y valores</i>	23
Gráfica 4: <i>Valor corporativo más recordado</i>	23
Gráfica 5: <i>Diálogo con jefe inmediato como herramienta de solución</i>	24
Gráfica 6: <i>Diálogo con compañeros como herramienta para solucionar problemas</i>	25
Gráfica 7: <i>Frecuencia de reuniones laborales</i>	25
Gráfica 8: <i>Sus opiniones y sugerencias son escuchadas</i>	26
Gráfica 9: <i>Cómo considera la comunicación en ENÉRGICA</i>	27
Gráfica 10: <i>Nivel de integración entre compañeros</i>	27
Gráfica 11: <i>Conoce los medios de comunicación interna en ENÉRGICA</i>	28
Gráfica 12: <i>Medios de comunicación interna que recuerda</i>	28
Gráfica 13: <i>Cómo se comunica con su jefe inmediato</i>	29
Gráfica 14: <i>Cómo se comunica con sus compañeros</i>	30
Gráfica 15: <i>Cómo se comunica con los clientes</i>	30
Gráfica 16: <i>De qué forma deja constancia en la toma de decisiones</i>	31
Gráfica 17: <i>Calificación a los medios de comunicación interna</i>	31
Gráfica 18: <i>Medio que más me gusta para recibir información</i>	32
Gráfica 19: <i>A través de que medio recibe mensajes de su gerente</i>	33
Gráfica 20: <i>A través de qué medio recibe mensajes de su jefe inmediato</i>	33
Gráfica 21: <i>A través de qué medio recibe mensajes de sus compañeros</i>	34
Gráfica 22: <i>Medios que no gustan a los trabajadores de ENÉRGICA</i>	35
Gráfica 23: <i>Medios que más les gusta a los trabajadores de ENÉRGICA</i>	35
Gráfica 24: <i>Propuesta de medio de comunicación</i>	37
Gráfica 25: <i>Es adecuada la cantidad de medios de comunicación interna</i>	37
Gráfica 26: <i>La información que recibe es de su interés</i>	38
Gráfica 27: <i>Empresa con la que trabajó recientemente</i>	42
Gráfica 28: <i>Razón por la que contrató la última vez a ENÉRGICA</i>	46
Gráfica 29: <i>Razón por las que ENÉRGICA, es su proveedor más frecuente</i>	47
Gráfica 30: <i>En su próxima necesidad a quién contratará</i>	48
Gráfica 31: <i>Ventajas percibidas en ENÉRGICA</i>	48
Gráfica 32: <i>Evaluación de atributos</i>	49
Gráfica 33: <i>Intención de recomendar (escala 1 a 10)</i>	50
Gráfica 34: <i>Evaluación de ENÉRGICA, por segmento (escala 1 a 10)</i>	51
Gráfica 35: <i>Intención de seguir con ENÉRGICA</i>	51
Gráfica 36: <i>Razones por las que cambiaría a ENÉRGICA</i>	52
Gráfica 37: <i>Mejoras percibidas en los últimos servicios que ENÉRGICA, le ha prestado</i>	52
Gráfica 38: <i>Cambios esperados por los clientes de ENÉRGICA</i>	53
Gráfica 39: <i>Servicios ofrecidos por la competencia que ENÉRGICA, no tiene</i>	54
Gráfica 40: <i>Índice de Satisfacción</i>	54
Gráfica 41: <i>Evaluación del servicio en general (Tipo cliente vs. Medición)</i>	55
Gráfica 42: <i>Evaluación de los tiempos del diseño (Tipo cliente vs. Medición)</i>	55
Gráfica 43: <i>Imagen por segmento</i>	56

Índice de tablas

Tabla 1: <i>Técnicas de investigación</i>	17
Tabla 2: <i>Resultados de la guía de observación</i>	39
Tabla 3: <i>Número de contrataciones por año de las inmobiliarias a ENÉRGICA</i>	42
Tabla 4: <i>Número de contrataciones a ENÉRGICA en 2016 y lo que va del año 2017 por generadores y transportistas</i>	44
Tabla 5: <i>Número de contrataciones de las Telefonías a ENÉRGICA</i>	44
Tabla 6: <i>Número de contrataciones por parte de Corporación EEGSA</i>	45
Tabla 7: <i>FODA de ENÉRGICA</i>	67
Tabla 8: <i>Públicos internos y externos de ENÉRGICA</i>	80
Tabla 9: <i>Posibles soluciones y funciones de la comunicación interna</i>	81
Tabla 10: <i>Posibles soluciones y funciones de la comunicación externa</i>	82
Tabla 11: <i>Matriz de comunicación interna</i>	83
Tabla 12: <i>Matriz de comunicación externa</i>	84
Tabla 13: <i>Propuesta de productos para resolver la falta de identidad</i>	85
Tabla 14: <i>Propuesta de producto para lograr una comunicación eficaz</i>	87
Tabla 15: <i>Propuesta de producto para mitigar la barrera académica y tecnológica</i>	88
Tabla 16: <i>Propuesta de producto para justificar ampliación presupuestaria</i>	89
Tabla 17: <i>Listado de tareas a ejecutar</i>	91
Tabla 18: <i>Monitoreo y evaluación de comunicación interna y externa</i>	92

Resumen

Previo a la investigación realizada en ENÉRGICA, se establecieron los actores internos y externos, estructura organizacional, perfil de los trabajadores y de la organización, determinando que la naturaleza de la empresa es la construcción y mantenimiento de redes eléctricas tanto de distribución como de transmisión. Dentro de su marco estratégico, cuenta con una misión y visión corporativa, valores y políticas formalmente establecidas.

Por su naturaleza esta organización cuenta actualmente con un total de 121 trabajadores, entre personal administrativo, operativo y técnico de campo para desarrollar todas sus actividades.

La investigación se basó en dos teorías, la primera acerca de la interacción simbólica, que es una perspectiva teórica ligada estrechamente a la investigación cualitativa y cuantitativa y la orientación, que busca principalmente identificar el conjunto de símbolos que han surgido en la organización para darle un sentido a las interacciones entre las personas; también se utilizó la teoría estructuralista-funcionalista, apelando a la integración de los distintos organismos que coadyuvan a la institución como tal.

La metodología aplicada para desarrollar la investigación fue mixta, dado que durante el proceso se recolectaron, analizaron y vincularon datos cualitativos y cuantitativos en un mismo estudio, a través de cuestionarios estructurados, observación y revisión de documentos internos, para evaluar el estado actual de la comunicación interna y externa. El tipo de investigación fue exploratoria y descriptiva, debido a que se examinó la realidad actual de la organización para interpretar su actual realidad.

El objetivo general de la investigación, pretende a nivel interno conocer cuál es el nivel de identificación que los trabajadores tienen hacia la organización, y el posicionamiento así como el crecimiento que actualmente tiene ENÉRGICA dentro del mercado al que pertenece.

Los instrumentos utilizados para la recolección de datos fueron el cuestionario estructurado, las charlas casuales, la observación, la revisión de documentos, el árbol de problemas y la matriz FODA. Estos instrumentos permitieron conocer que en ENÉRGICA pese a las buenas prácticas de comunicación interna, aún hay una labor por delante con un grupo de trabajadores que no se identifican, ni se involucran con la institución, por ende el nivel de compromiso es menor inclusive en las gestiones que realizan, saben de la existencia de la misión y visión corporativa pero no la saben, no portan el uniforme como está reglamentado y no identifican la plataforma de medios internos.

Actualmente cuentan con una persona para la gestión de la comunicación interna y no se encuentra físicamente en sus instalaciones, afectando en el impacto, información oportuna, además ENÉRGICA no cuenta con un presupuesto adecuado para la gestión de la comunicación, esta última impacta directamente en la comunicación externa debido a que tiene poca participación en el mercado, limitando las oportunidades de crecimiento y de fortalecimiento de la imagen corporativa.

Dentro del análisis de la comunicación interna cabe resaltar que la comunicación dentro de la institución se da de forma vertical, ascendente y descendente, que no es para nada efectiva, hay poco seguimiento desde la perspectiva de los trabajadores que indican que sus superiores o el área administrativa no se interesa por ellos. Por otro lado la comunicación horizontal que necesita un refuerzo en el tema de trabajo en equipo y apoyo mutuo.

Como resultado de este diagnóstico se establece la importancia de desarrollar e implementar una estrategia de comunicación organizacional para ENÉRGICA a fin de incrementar la identidad de sus trabajadores, así como su participación dentro del mercado eléctrico para robustecer su imagen corporativa.

Dentro de las propuestas establecidas para ENÉRGICA está contemplado del desarrollo de un taller de identidad corporativa, convivencias trimestrales, el diseño de un proyecto de imagen corporativa, una matriz de contenido para el grupo de WhatsApp que poseen los trabajadores operativos y un proyecto de pantallas de contenido para colocadas en

los centros de trabajo y un listado de posibles eventos en donde la empresa puede tener presencia de marca. Estas propuestas representan una inversión de Q571, 000.00, lo cual se detalla en el plan de comunicación.

Estas propuestas cuentan un plan de monitoreo y evaluación y para ello es vital asignar a un responsable, igualmente se determinaron indicadores tanto cualitativos como cuantitativos para sustentar los avances de implementación, como un método de verificación.

A partir de la implementación de las propuestas, se espera que en ENÉRGICA la comunicación interna sea más efectiva, a nivel externo, contar con más acercamiento con empresas del sector eléctrico y de construcción, esto representa a futuro contar con un personal más motivado e identificado con la organización, y fortalecerá su imagen corporativa.

Introducción

El ser humano no podría subsistir sin comunicación, debido a esta inherencia, es que se constituye en un pilar fundamental de la sociedad y las actividades del desarrollo humano.

Partiendo de esta idea debemos comprender que para las organizaciones es fundamental que exista la comunicación, y que además para la consecución de objetivos es vital que esta se gestione de forma efectiva, para que todo fluya en los plazos establecidos.

ENÉRGICA por su naturaleza contribuye al desarrollo del país, en la construcción de subestaciones y redes eléctricas, que permiten llevar energía a lugares en donde actualmente no se cuenta con el servicio; por lo que realiza diversas actividades de campo que podrían verse afectadas si la comunicación no es fluida y oportuna para la gestión diaria entre el área administrativa y operativa.

La investigación se realizó debido a que se consideró que podría existir una comunicación deficiente a nivel interno, poca participación en el mercado para darse a conocer dentro del sector al que pertenece; dentro de esa misma problemática contribuyen directamente factores como la insatisfacción en los trabajadores y una imagen de marca ausente.

La importancia de este estudio en ENÉRGICA se fundamenta en el papel tan importante que juega dentro de la sociedad, aportando mano de obra y materiales para la construcción de infraestructura, que permitirá el paso de líneas eléctricas para llevar este servicio que es vital para la productividad de Guatemala.

La investigación se realizó en las instalaciones de ENÉRGICA ubicadas en el centro de trabajo La Castellana, ubicado en la zona 8 metropolitana, en el período de mayo a octubre del año 2017.

CAPÍTULO 1: Diagnóstico situacional de Enérgica S. A.

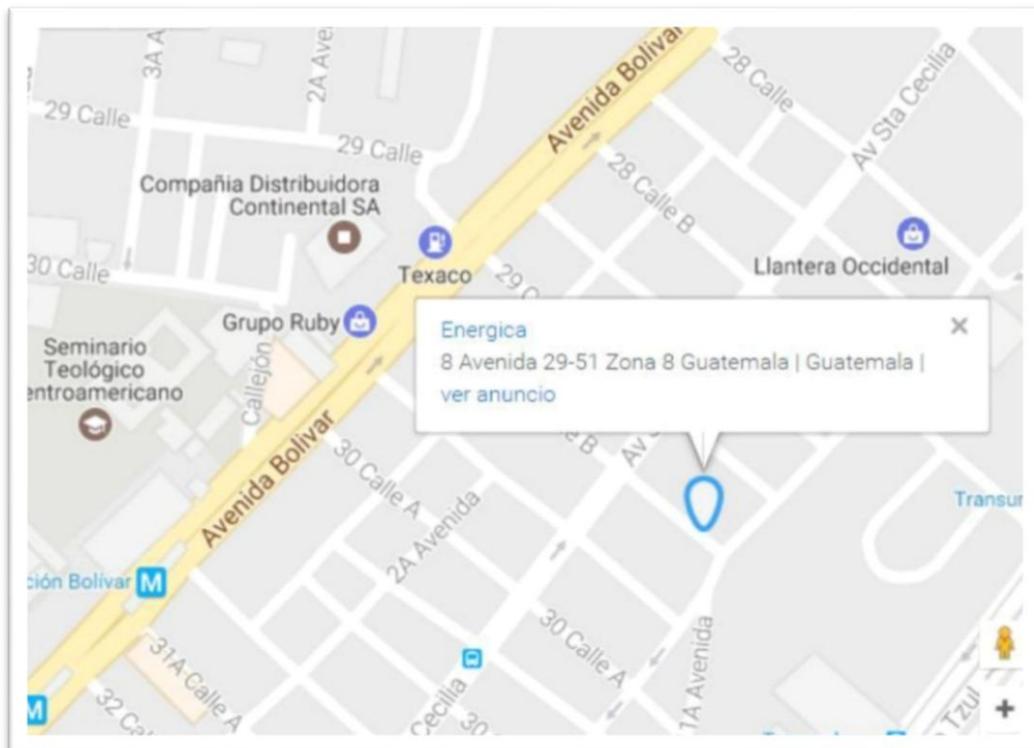
1.1. Ubicación geográfica

ENÉRGICA cuenta con instalaciones físicas en los siguientes puntos:

- Centro de trabajo La Castellana ubicado en la 6ª. Avenida 29-51, Zona 8. Guatemala, Ciudad.
- Centro de trabajo El Modelo ubicado en el kilómetro 5.5 Carretera a Antigua Guatemala, Zona 5. Finca El Modelito, Escuintla.

Nota: Para fines prácticos de esta investigación, será objeto de estudio únicamente el centro de trabajo ubicado en La Castellana.

Figura 1: Ubicación geográfica de oficinas ENÉRGICA, en sede La Castellana



Fuente: Google Maps

1.2. Naturaleza de la empresa o de la organización

ENÉRGICA, es una entidad privada constituida con personalidad jurídica el 7 de octubre de 1999, con competencia y jurisdicción en todo el territorio nacional, creada especialmente para brindarle soluciones inmediatas a sus necesidades de diseño, montaje, construcción, implantación y mantenimiento de todo tipo de redes y conducciones.

Como parte de la Estrategia de Negocios del grupo que compró al Estado de Guatemala las acciones de la Empresa Eléctrica de Guatemala, S. A., que en la búsqueda de aprovechar los recursos y habilidades que encontraron disponibles, deciden su formación para la prestación de servicios que satisfacen necesidades de la empresa distribuidora y de terceros.

Para integrar el equipo humano de trabajo, se trasladó, previa desvinculación de Empresa Eléctrica de Guatemala, S. A., al personal con la mejor aptitud y actitud que se tenía dentro de EEGSA.

El trabajo de ENÉRGICA, ha estado enfocado al diseño, construcción, operación y mantenimiento de redes, líneas y subestaciones eléctricas de media y alta tensión hasta 230 kilovoltios (kV). Así mismo, ejecuta proyectos de baja tensión y de alumbrado público.

Para poder responder a la demanda en el mercado, cuenta con dos centros de trabajo, el primero ubicado en la Zona 8 capitalina y el segundo en Finca El Modelo, Escuintla. En cada lugar ENÉRGICA, cuenta con “bodegas de contratista”, para el trasiego de materiales requeridos para la prestación de sus servicios.

Su personal consta de 121 profesionales de oficio entre linieros, electricistas, ingenieros y personal administrativo, con experiencia promedio de 12 años en trabajos de construcción de red en baja, media y alta tensión y alumbrado público.

Su equipo está constituido por 20 camiones linieros con grúa equipados para trabajar con tensión, 3 camiones grúa para trabajos en el área rural, 15 camiones de canasta con pluma aislada, 3 camiones de doble canasta, 2 grúas (1 grúa de 26 toneladas y 1 grúa

de 38 toneladas), 2 máquinas para tendido y frenado de líneas para trabajos sobre líneas energizadas y 12 pick ups de doble tracción. Todas las máquinas y vehículos completamente equipados.

Todo el personal cuenta con la herramienta para trabajar con tensión ya sea desde canasta en el camión o en plataforma desde el poste. De la misma forma, todos los camiones están implementados con equipo básico de construcción y mantenimiento.

El 25 de mayo de 2005, ICONTEC certificó su sistema de gestión de calidad y actualmente es la única empresa del ramo con sistema de gestión de calidad certificado según la Norma ISO 9001 versión 2008.

1.3. Líneas estratégicas

ENÉRGICA, es una de las cinco empresas que conforman Corporación EEGSA, razón por la que esta responde a una misión y visión corporativa:

Misión

“Corporación EEGSA es un grupo de empresas guatemaltecas pertenecientes a una organización multilatina dentro del sector eléctrico, basa sus resultados en personal competente fundamentados en valores definidos en la organización, gestión interna eficiente, prestación de productos y servicios de alta calidad, generación de bienestar y productividad a la sociedad, y la promoción de nuevas y mejores fuentes de energía para el beneficio del cliente”.

Contar con una misión corporativa, permite que todas las empresas que conforman Corporación EEGSA, estén alineadas para trabajar como equipo por una sola estrategia. Por lo que contribuye al cumplimiento de metas y objetivos trazados.

Visión

“Al año 2022, Corporación EEGSA plantea ser el grupo líder del mercado energético a nivel regional, ofreciendo una variedad de productos y servicios, orientados al crecimiento y expansión local e internacional, aceptado y valorado por la sociedad en general, rentables desde la perspectiva social, ambiental y financiera, proporcionando valor agregado a sus grupos de interés”.

En cuanto a la visión, yo le veo una ventaja y una desventaja. El hecho de que tenga plasmado el año en el que pretende llegar a ser, permite que todas las empresas se enfoquen y se presionen para lograr cumplir con cada uno de los objetivos planteados, por otro lado, si la organización invierte en materiales impresos o rotulación, debe prever una inversión periódica para actualizar los materiales, cuando la corporación decida hacer una actualización de la misma.

Valores

Como parte de la estrategia corporativa la empresa fomenta los valores como un modelo de conducta que deben practicar y poseer sus trabajadores, estos son:

Respeto

“En Corporación EEGSA los trabajadores consideran la dignidad humana, manifestando aceptación sincera de cada persona, reconociendo los límites y el lugar que cada uno ocupa y se propicia el buen trato para todos”.

Responsabilidad

“Los trabajadores de Corporación EEGSA cumplen a cabalidad con sus obligaciones, con la calidad requerida, en el tiempo establecido, de acuerdo a reglamentos y normas vigentes, utilizando correctamente los recursos disponibles”.

Integridad

“El comportamiento recto, transparente y veraz en las actividades que los trabajadores de Corporación EEGSA realizan, forma parte de la integridad, sinceridad y honradez en las relaciones y acciones”.

Solidaridad

“En Corporación EEGSA se desempeñan con esfuerzo y dedicación en la búsqueda del bienestar común”.

Innovación

“Los trabajadores de Corporación EEGSA ponen en práctica la creatividad; generan, comparten y promueven nuevas ideas, prácticas y formas de pensar que impulsen el fortalecimiento del negocio, buscando el logro de los objetivos con un impacto positivo en la sociedad”.

Pilares estratégicos

Figura 2: Pilares estratégicos de Corporación EEGSA



Fuente: Corporación EEGSA

Objetivos estratégicos

Figura 3: Objetivos estratégicos de Corporación EEGSA



Fuente: Corporación EEGSA

Principales actividades

Enérgica se dedica a la construcción de líneas eléctricas hasta de 230 kV, montaje de subestaciones eléctricas en los niveles de voltaje normados, diseño de líneas y subestaciones eléctricas, diseño y construcción de redes aéreas y subterráneas en media tensión, mantenimiento predictivo de líneas y subestaciones, arrendamiento de grúas y equipo especializado para tendido de líneas en todo el territorio nacional.

1.4. Actores internos y externos

Actores internos

A continuación se lista cada uno de los cargos que existen en ENÉRGICA:

- Gerencia General
- Subgerencia Técnica
- Jefaturas de Departamento
- Profesionales
- Asistentes
- Oficinistas
- Bodegueros
- Mensajeros
- Analistas
- Auxiliares
- Ingenieros
- Vendedores
- Jefes de cuadrilla
- Técnicos
- Supervisores
- Liniero

Actores externos

Competencia: esta se constituye por los diversos contratistas homologados por Empresa Eléctrica de Guatemala, S.A. y están rigurosamente acatados a las normas técnicas y comerciales de construcción. Entre ellas se puede mencionar a las más importantes: GAUSS, COBRA, GESERV, QANTA SERVICE, ASAF, IEGSA, y COMSEGSA.

Clientes: lo conforman todas las empresas que requieren alguno de los servicios que presta ENÉRGICA. En el caso de Empresa Eléctrica de Guatemala, S. A., específicamente, son distintas gerencias las que requieren de sus servicios, por ejemplo la Gerencia de Activos, la Gerencia Comercial, Gerencia de TRELEC, Gerencia de COMEGSA, y Gerencia de AMESA.

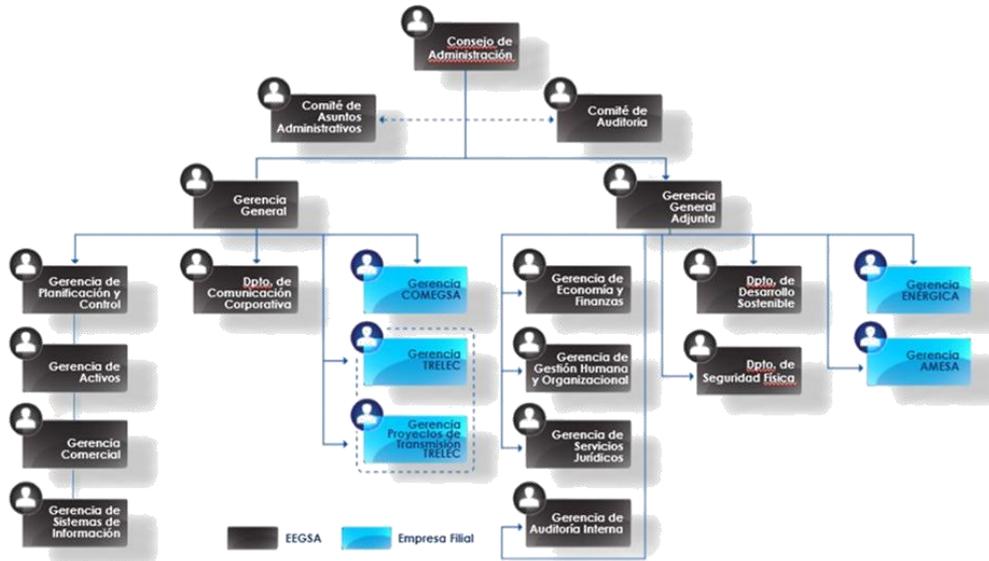
En ese mismo marco también se encuentran las inmobiliarias como Vistas de San Isidro, S. A., Condado Naranja, Multiproyectos, Tieres, S.A., Corporación San Ángel, Inelef, Nempresa, Finca la Plata, Grupo Cívica, Lomas de San Isidro, Hogares ISN, Grupo Altamira, Spectrum S&C Capital Group, Grupo Multivistas, Macsa, Arte inmobiliario, Grupo Rosul, Nembresa, Viwill, S.A. Terrum, Patrimonios Consolidados y Bosques de San Marino.

Por la naturaleza de Enérgica S. A., también forman parte de sus clientes los generadores y transportistas Duke Energy, Terminal de Contenedores Quetzal, Ecoener, INDE, San Diego S. A., Grupo Macro, Trecca y Energuate.

Igualmente ENÉRGICA tiene contacto para venta de alumbrado público con las municipalidades de Santiago Sacatepéquez, San Juan Sacatepéquez, San Lucas Sacatepéquez, Santo Domingo Xenacoj, Ciudad Vieja, San Juan Alotenango, San Antonio Aguas Calientes, Palin, Escuintla, Villa Canales y Magdalena Milpas Altas.

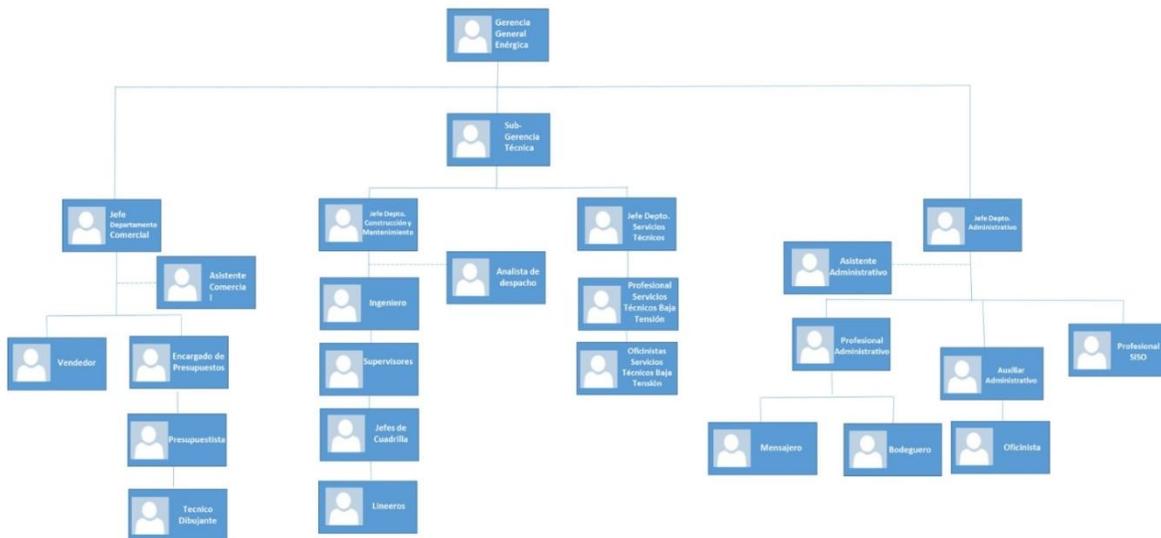
1.5. Organigrama

Figura 4: Estructura Organizativa de Corporación EEGSA



Fuente: Gerencia de Gestión Humana y Organizacional

Figura 5: Estructura Organizativa ENÉRGICA



Fuente: Gerencia de Gestión Humana y Organizacional

1.6. Perfil de los trabajadores

En el caso particular de ENÉRGICA, por ser de naturaleza operativa, la mayoría de los puestos de trabajo establecen un nivel de escolaridad medio o diversificado, también rendimiento de las tareas asignadas y certificaciones específicas para el área que requiera la contratación, siempre se evalúa la responsabilidad por el equipo que la empresa le otorga para el desarrollo de su cargo.

Dentro de Corporación EEGSA, se establecen cuatro niveles jerárquicos por la naturaleza de su puesto, utilizando esta jerarquización, para ENÉRGICA, quedaría distribuido de la siguiente forma:

Directivos: en este segmento están clasificados el Gerente, Subgerente y Jefes de Departamento, tienen un nivel de escolaridad alto, cuentan con certificaciones técnicas y deben tener conocimientos en el ramo de la administración por la responsabilidad que tienen a cargo para dirigir a la empresa.

Profesionales: Dentro de la identificación de puestos para este perfil ingresan los cargos de Profesionales, que están clasificados por I, II y III, que obedece a la formación profesional especializada y al nivel de experiencia requerido para cada puesto. En este ramo se requiere estudios como mínimo un técnico a nivel universitario y 2 años de experiencia específica para el puesto de trabajo. Su naturaleza es administrativa por tanto reportan directamente a un gerente o jefe de departamento.

Asistencial: en esta escala se incluyen cargos como Analistas, Asistentes de Gerencia y Auxiliares. Estos cargos reportan sus acciones directamente a un coordinador de área, jefe de unidad o profesional I.

Operativo: En este ramo es donde se encuentra concentrada la mayor población de trabajadores de enérgica, en este segmento se incluye todos los puestos que llevan a cabo tareas rutinarias programadas previamente por los jefes de unidad, coordinadores o profesionales I. En este caso son: Secretarías, Oficinistas, trabajadores que realizan trabajo de campo y oficios varios.

Política de contratación

Pese a que ENÉRGICA es una filial bien organizada, depende de la Gerencia de Gestión Humana y Organizacional de Empresa Eléctrica de Guatemala, S. A., para realizar sus procesos de contratación.

La corporación cuenta con un ambiente de trabajo que agradece y aplaude el esfuerzo que cada trabajador realiza para promover una cultura de desarrollo y motivación, así también es congruente con la aplicación de sus valores, pues busca mejorar la calidad de vida de los mismos.

Internamente la corporación fomenta en los trabajadores la seguridad, la salud ocupacional, igualdad de oportunidades de acceso al empleo y promueve el desarrollo profesional.

Proceso de selección y contratación

Cualquier persona interesada en ingresar a cualquiera de las filiales corporativas de Empresa Eléctrica de Guatemala, S. A., debe consultar las plazas vacantes en la sección “trabaja con nosotros” de la página de web de EEGSA: www.eegsa.com. Todos los documentos son recibidos y administrados por la Coordinación de Selección y Evaluación para las diferentes unidades administrativas de las filiales de Corporación EEGSA. Coordinación bajo la supervisión de la Gerencia de Gestión Humana y Organizacional de EEGSA.

El interesado puede aplicar si cumple a cabalidad con todos los requisitos descritos en la plaza publicada, para ello debe descargar la hoja de inscripción, completarla y enviarla al buzón talentos@eegsa.net

Al terminar el plazo durante el cual la oferta de empleo está habilitada, la Coordinación de Selección y Evaluación, verifica que todas las inscripciones

cumplan con los requisitos. Los participantes que cumplen con los requisitos automáticamente continúan en el proceso y los que no lo cumplen quedan fuera.

Posterior al proceso de evaluación, se publica en la subsección “resultados de evaluaciones” los puntos obtenidos y solamente, los primeros 5 punteos continúan dentro del proceso. Todos llevan puntuación, porcentaje y tiempo en que realizaron la prueba aplicada. Posteriormente estas 5 personas, deben revisar al final de la hoja, ya que ahí están las instrucciones para pasar a la siguiente fase.

Los candidatos son evaluados con distintas pruebas psicométricas modernas y actualizadas, como por test de personalidad DISC, para obtener resultados cuantitativos, como complemento de este proceso se llevan a cabo centros de valoración y otras entrevistas que se consideren pertinentes para determinar rasgos cualitativos en los participantes.

Al obtener resultados y definir al candidato apto para ocupar el puesto, se publican los resultados, y desde el buzón talentos@eegsa.net se envía una comunicación a quienes no pasaron el proceso, poniendo a su disposición la revisión de sus evaluaciones y retroalimentación correspondientes, esto se realiza en el marco del cumplimiento de la política de selección y evaluación.

De lo escrito con anterioridad, podemos decir entonces que ENÉRGICA, es una organización formal de carácter operativo que debido a su naturaleza detecta deficiencias en los procesos de comunicación tanto a lo interno como a lo externo de la compañía. Con esa finalidad es que se realizará en ENÉRGICA un diagnóstico que permita mapear su condición actual en los flujos de comunicación, para poder elaborar un plan de trabajo que pueda implementarse para fortalecer la misma, acción medular para la consecución de sus objetivos estratégicos.

CAPÍTULO 2: Fundamentos epistemológicos

La relevancia que las organizaciones le han dado hoy en día a la comunicación, ha permitido que estas inviertan en la implementación de diversos procesos de comunicación tanto a lo interno como a lo externo de la empresa, esto con el fin de obtener resultados positivos en beneficio del cumplimiento de la estrategia establecida.

El surgimiento de esta conciencia empresarial para la gestión de comunicación organizacional, se basa en una necesidad que los altos directivos tienen como propósito para hacer llegar los mensajes de manera efectiva para que los flujos de información sean gestionados adecuadamente para cada grupo objetivo.

Dada la importancia de la comunicación en las organizaciones, ahora las empresas se enfocan en motivar a sus empleados, para que sus trabajadores se relacionen de mejor manera con sus compañeros y los grupos de interés de la compañía, fomentan el liderazgo y el desarrollo de equipos de alto desempeño, fortalecen el relacionamiento y los procesos de comunicación que juegan un papel transversal para tener una compañía exitosa. (Duque, 2005, pág. 8)

De acuerdo con lo anterior, la comunicación se constituye en pieza medular de la institución para la consecución de los objetivos corporativos, así también fortalece e inculca la filosofía organizacional para lograr en primera instancia la identificación de los trabajadores, en segunda instancia se debe comprender que la comunicación no es la panacea, entonces para que la comunicación sea exitosa, debe hacer un esfuerzo colectivo de actores clave y líderes positivos dentro de la institución.

Lo anterior quiere decir que no precisamente es el Dpto. de Comunicación Corporativa el que determina el éxito de las comunicaciones, sino que este departamento es un soporte de las acciones planificadas que tiene cada una de las áreas que conforman a ENÉRGICA, este esfuerzo colectivo contribuirá a una promoción efectiva de las políticas empresariales, así como el éxito en el gerenciamiento del talento humano.

Siendo la comunicación un eje transversal de la organización e inherente al ser humano para llevar a cabo cualquier procedimiento, es necesario realizarle evaluaciones y mediciones periódicas que nos proporcionen indicadores de impacto, calidad y efectividad.

En congruencia con el párrafo anterior, al obtener indicadores, permitirá a la organización la implementación de acciones correctivas que garantizarán en gran medida el éxito empresarial a través de la gestión de sus públicos, medios, flujos y canales de información, pues los sistemas y prácticas de comunicación de una organización, son actividades humanas susceptibles de deterioro y la evaluación permitirá la mejora continua. (Díaz, 2001, pág. s.p.)

La medición de la comunicación es el termómetro de los flujos de información entre jefes y sus equipos de trabajo, o de cada miembro de los equipos de trabajo hacia sus jefes, inclusive la fluidez entre colegas, así también la efectividad de los mensajes institucionales. Que en conjunto es lo que determina el éxito o fracaso de la organización.

El diagnóstico de comunicación

Para poder estudiar la comunicación organizacional según el autor Andrade, es necesario analizarla desde tres aristas. La primera consiste en la medición de la comunicación como proceso social, esto por el constante y hasta inconsciente intercambio de mensajes entre todas las partes que conforman la organización y la relación que poseen con sus distintos grupos de interés.

La segunda es el análisis bajo el conocimiento humano y sus campos esenciales porque también estudia cómo es y cómo se da el proceso de comunicación dentro de la organización, con ella y con los diferentes grupos de interés, aun cuando es considerada una disciplina joven, pero en la actualidad a ganado terreno y sus resultados son positivos para las organizaciones.

El análisis de la tercer arista, toma la comunicación organizacional como un conjunto de técnicas y actividades que contribuyen a la planeación y desarrollo de la

estrategia que hará posible y sobre todo ágil, el flujo de mensajes entre las partes de la organización y sus grupos de interés. (Horacio, 2005, pág. 48)

Entonces se puede decir que la misión del diagnóstico busca hacer un análisis actual de la organización, así como busca plantear posibles soluciones o flujos para llevarlo a la práctica a lo interno en todos los niveles de la organización y a lo externo de la compañía con todos sus grupos de interés. Dentro del ejercicio del diagnóstico se busca determinar los posibles ruidos que pueda haber desde lo interno en primera instancia para fortalecer las áreas de oportunidad y así se proyecte una mejor imagen hacia los grupos de interés, evitando así la distorsión en la comunicación. (Díaz, 2001, pág. s.p.)

Por esa razón entendiendo la importancia que tiene la gestión de la comunicación desde el área interna, es importante plantear el diagnóstico a partir de la percepción que tienen los empleados de ENÉRGICA al mismo tiempo, es relevante señalar que aunque el diagnóstico de comunicaciones se constituye en una importante herramienta de medición y control, no es el único paso a seguir para evaluar el desempeño y la gestión de la comunicación, sino que *“el diagnóstico es el primer paso del plan de comunicación interna de una organización. Debe conocer los modos de comunicación existentes, qué medios se utilizan, y con qué eficacia, qué información se da y cuál no. Esta primera fase informa sobre los puntos fuertes y débiles del sistema de comunicación de la empresa”* (García, Josefa; Ruiz, Antonio; Ventura, Rafael, 1999, pág. s.p.)

La comunicación interna es fundamental en una organización, sin embargo esta debe hacer mancuerna con su estrategia externa, fundamental para que la organización sobreviva en el mercado sea competitiva, se dé a conocer, y así construya una imagen y una reputación corporativa sólida que le permita abrirse paso en el mercado para su crecimiento y expansión, por esa razón ENÉRGICA, debe ser evaluada para fortalecer sus procesos de comunicación a través de la implementación de nuevas estrategias de comunicación.

CAPITULO 3: Metodología del Plan de Trabajo

3.1. Tipo de investigación

Esta investigación es exploratoria y descriptiva, debido que para analizar la comunicación de ENÉRGICA se determinó en primera instancia que la investigación debe ser exploratoria pues su fin primordial es examinar un problema de investigación. Es mediante la exploración que se obtiene información completa con relación a los objetivos planteados anteriormente. También se considera descriptiva pues se recolectó información que permitió generar un análisis más profundo para emitir las conclusiones relacionadas con cada uno de los objetivos escritos en este diagnóstico.

Para realizar un diagnóstico de comunicación no existe una fórmula en la metodología, pues existen varios métodos y técnicas aplicables para la realización del diagnóstico.

3.2. Metodología

La técnica de esta investigación es mixta debido a que para cumplir con los objetivos de la presente investigación, se aplicó la metodología mixta dado que durante el proceso se recolectaron, analizaron y vincularon datos cualitativos y cuantitativos en un mismo estudio.

Tabla 1: Técnicas de investigación

Técnica aplicada	Herramientas utilizadas
Encuesta física presencial (interna)	Cuestionario estructurado impreso.
Observación (presencial interna)	Guía de observación aplicada durante la realización presencial de la encuesta.
Revisión Documental	Documentos internos varios de ENÉRGICA, que respaldan la investigación.
Análisis FODA	Tabla que permite tener un mapa general de las Fortalezas y Debilidades, Oportunidades y Amenazas.
Árbol de problemas	Diagrama que permiten identificar de forma simple la raíz, causas y efectos de un problema determinado.

Fuente: Elaboración propia

Encuesta interna

Para poder realizar la encuesta se utilizó un cuestionario estructurado cuyo objetivo fue la obtención de datos cuantitativos y cualitativos indistintamente de que el grupo sea homogéneo o heterogéneo, además permitió obtener información de hechos pasados para medir diversas características objetivas y subjetivas, estandarizando el tratamiento informático para un análisis estadístico. Su desventaja es que no permite analizar un hecho con profundidad cuando son temas complejos. Se convocó a todos los trabajadores de ENÉRGICA cuya sede de trabajo es La Castellana para el martes 6 de junio de 2017. Debido a que a la convocatoria no se presentó el 50% del personal convocado debido a las diversas tareas que les exige su puesto de trabajo, se realizó una segunda visita el 12 de junio para aplicar la encuesta al resto de trabajadores.

Revisión documental

Se solicitó a directivos de ENÉRGICA, el apoyo para poder acceder a documentos internos para la revisión documental dentro de la institución para la recopilación e integración de todos los datos. Los documentos a los que se tuvo acceso fueron:

- Resultados del Clima Organizacional 2016
- Resultados de encuesta de satisfacción al cliente 2016
- Manual de Crisis corporativo
- Manual de Marca

- EnergiNet (Portal interno corporativo).

Análisis FODA

El objetivo general de esta herramienta fue el establecer las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de los aspectos internos y externos que influyen en el funcionamiento de la comunicación de ENÉRGICA, para con sus públicos.

Árbol de Problemas

El objetivo de esta herramienta fue identificar los problemas, con sus causas y sus efectos tanto de la comunicación interna como externa de ENÉRGICA, identificado los problemas, se estableció una priorización para plantear una posible solución a cada uno.

3.3. Población y muestra

Para fines de la investigación se tomó como universo el total de trabajadores que pertenecen a las oficinas de ENÉRGICA, ubicadas en sede La Castellana. En esta sede se cuenta con 35 trabajadores administrativos y 51 trabajadores operativos. Excluyendo de la investigación a la sede ubicada en El Modelo, Escuintla.

Para la realización de este estudio se logró tener una muestra significativa probabilística, debido a que se hizo una invitación a los 86 trabajadores para obtener la información de cada uno de ellos, de los cuales solamente acudieron un total de 66 trabajadores para la aplicación de una encuesta, entre los convocados se encontraban 4 personas de vacaciones y 3 trabajadores estaban suspendidos por el IGSS.

CAPÍTULO 4: Diagnóstico Comunicacional de ENÉRGICA

ENÉRGICA es una entidad privada constituida con personalidad jurídica el 7 de octubre de 1999, con competencia y jurisdicción en todo el territorio nacional, creada especialmente para brindarle soluciones inmediatas a sus necesidades de diseño, montaje, construcción, implantación y mantenimiento de todo tipo de redes y conducciones.

A la fecha ENÉRGICA, es una de las cinco filiales que conforman Corporación EEGSA. La figura de filial va ligada a temas de estructura administrativa, acciones y temas de configuración legal pues desde 1996, año en que surge la Ley General de Electricidad, se estableció que *“Una misma persona, individual o jurídica, al efectuar simultáneamente las actividades de generar, transportar y/o distribuir energía eléctrica en el Sistema Eléctrico Nacional -SEN- deberá realizarlo a través de empresas o personas jurídicas diferentes”* (Decreto No. 9396, 1996, pág. 3).

Las oficinas de ENÉRGICA, están ubicadas físicamente en dos centros de trabajo que funcionan de 7:40 a 16:00 horas de lunes a viernes y para operar en el país, el primero está ubicado en La Castellana, sobre la 6ª. Avenida 29-51, Zona 8 de la ciudad de Guatemala y el segundo centro está ubicado en la Finca El Modelo, kilómetro 5.5 Carretera a Antigua Guatemala, en la Zona 5 de Escuintla. Para fines de este estudio, únicamente se tomó en cuenta el centro de trabajo ubicado en la Zona 8 capitalina.

En el caso particular de ENÉRGICA, por ser de naturaleza operativa, el 67% de su plantilla está conformada por personal operativo que cuenta con un nivel de escolaridad media. Su personal consta de 121 profesionales de oficio entre linieros, electricistas, ingenieros y trabajadores que ejercen actividades administrativas, en su mayoría con experiencia promedio de 12 años en trabajo de construcción de redes de baja, media y alta tensión, así como de alumbrado público, de los cuales 86 están ubicados en la sede objeto de estudio.

En sus actividades diarias los trabajadores operativos llegan a las 7:30 horas, toman su hoja de ruta y las cuadrillas salen en el camión asignado, cada cuadrilla está formada por un jefe de cuadrilla y tres linieros. Durante su ruta interactúan dentro del camión entre sí, pero están aislados de los medios de comunicación institucionales que posee la empresa, así como del resto de sus compañeros que forman parte de la organización, situación que puede influir en la interacción e incluso hasta en la identificación del personal hacia ENÉRGICA.

El 25 de mayo de 2005, ICONTEC certificó el sistema de gestión de calidad de ENÉRGICA, y actualmente es la única empresa del ramo con sistema de gestión de calidad certificado según la Norma ISO 9001 versión 2008, de acuerdo con lo anterior, se considera importante conocer la respuesta a la siguiente interrogante ¿Cuál es la situación actual de la comunicación interna y externa de ENÉRGICA, en relación a la identificación de los trabajadores con la empresa, rendimiento de cuentas con proyectos establecidos así como el posicionamiento y el crecimiento dentro del mercado eléctrico?

Objetivos

General

- Conocer la situación actual de la comunicación interna y externa de ENÉRGICA, en relación a la identificación de los trabajadores con la empresa, rendimiento de cuentas con proyectos establecidos así como el posicionamiento y el crecimiento dentro del mercado eléctrico.

Específicos

- Determinar si los trabajadores de ENÉRGICA, conocen cuál es la misión, visión y valores corporativos.
- Establecer cuáles son los medios de comunicación interna que más utilizan los trabajadores de ENÉRGICA.

- Establecer los procesos de comunicación externa que se utilizan para el seguimiento de proyectos con contratistas y clientes.
- Identificar posibles nuevos medios y procesos de comunicación internos y externos para implementar en ENÉRGICA.
- Determinar cuáles son las actividades externas en las que ha participado y en las que podría tener participación ENÉRGICA para darse a conocer dentro del mercado eléctrico para fortalecer su imagen y reputación corporativa.

4.1. Análisis de comunicación interna

Resultados de la encuesta a trabajadores

La encuesta contó con una participación presencial de 66 trabajadores que representa el 77% del universo conformado por 86 trabajadores ubicados en sede La Castellana, de los cuales 4 estaban de vacaciones y 3 suspendidos por el IGSS dejando constancia que no se localizó a 13 personas en 2 ocasiones distintas en las que la organización accedió para pasar la encuesta a los trabajadores. Para fines de la investigación no se tomó en cuenta a los 35 trabajadores que están ubicados en sede El Modelo, Escuintla.

Gráfica 1: Naturaleza del puesto



Fuente: Elaboración propia

En la aplicación de la encuesta participaron 33 trabajadores cuyo puesto de trabajo es de naturaleza operativa, esto quiere decir que pasan fuera de las instalaciones

apoyando a hacer trabajos de campo con una ruta asignada todos los días, por otro lado participaron 33 trabajadores cuya naturaleza de su cargo es administrativa, razón por la que en esta encuesta la percepción de todas las preguntas aplicadas tiene una percepción equilibrio entre las dos naturalezas existentes.

Gráfica 2: Antigüedad



Fuente: Elaboración propia

Cuando se consultó casualmente el promedio de antigüedad de la plantilla en ENÉRGICA a los cargos directivos, su respuesta inmediata fue que la plantilla tenía una antigüedad de 12 años, al recolectar todos los datos se determinó que el 47% de la plantilla de ENÉRGICA es joven pues no sobrepasan los 5 años de pertenecer a la constructora.

Por otro lado existe un significativo 33% que está conformado por trabajadores que sobrepasan los 15 años de labores dentro de la organización y también hay un 8% que oscila entre los 11 y 15 años de labores.

Describiendo la Gráfica No. 2, podemos decir que la plantilla de ENÉRGICA, se ha renovado. Un dato interesante es que al filtrar las respuestas de la plantilla con cargo administrativo, se obtuvo un promedio de antigüedad de 4 años. En cuanto a la antigüedad promedio de los cargos directivos es de 13 años.

Gráfica 3: Conocimiento de misión, visión y valores



Fuente: Elaboración propia

Al observar la Gráfica 3 un significativo 67% indica que sabe o conoce la misión, visión y valores. La misión y visión es conocida, más no de la saben de memoria. Dentro de ese 67%, existe un 26% de trabajadores que sí recuerdan los 5 valores, entre ese porcentaje el 16% de trabajadores posee menos de 6 años de labores en ENÉRGICA y el 9% de trabajadores poseen más de 7 años de pertenecer a la constructora.

Por otro lado contamos con un 32% que dice no conocer la misión y la visión, así como los valores.

Gráfica 4: Valor corporativo más recordado

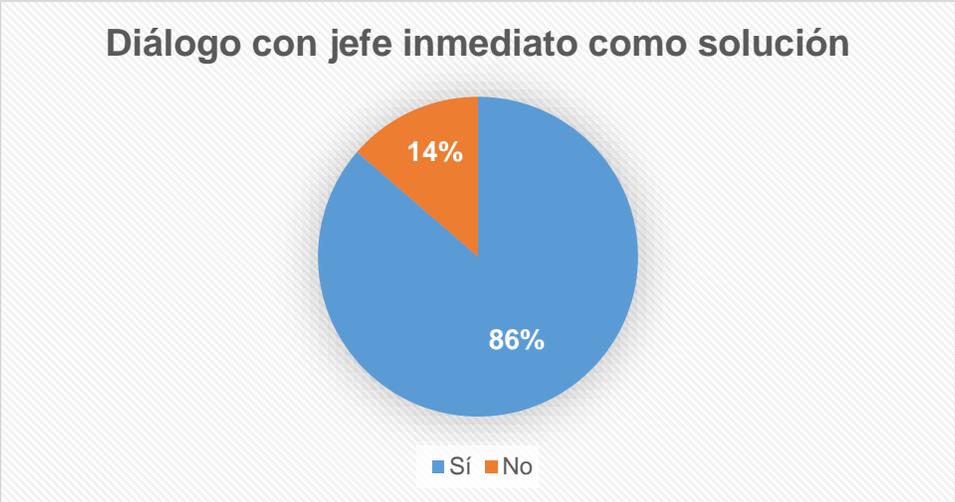


Fuente: Elaboración propia

De los 44 trabajadores que indicaron que conocían la misión, visión y valores corporativos, en promedio 28 trabajadores realmente recuerdan los valores, y de esos 28, solamente 20 trabajadores recuerdan con exactitud los 5 valores. Otro hallazgo interesante es que de esos 20 trabajadores, el 60% posee no más de 5 años de laborar en ENÉRGICA.

Alrededor del 33% de los trabajadores que poseen más de 10 años en ENÉRGICA, no conocen o no recuerdan ningún valor corporativo. Este es un dato alarmante como producto de la no recepción de información a través de los medios de comunicación interna oficiales, otro factor que puede afectar, es la falta de información dentro de la empresa y la eficacia de darles información a los trabajadores.

Gráfica 5: Diálogo con jefe inmediato como herramienta de solución



Fuente: Elaboración propia

La comunicación vertical ascendente-descendente entre los jefes y sus equipos de trabajo, es una herramienta que contribuye al desarrollo de cualquier actividad y en la toma de decisiones. Un diálogo abierto y fluido favorece en la producción de una organización, un 86% de los trabajadores de ENÉRGICA, utilizan el diálogo como una herramienta para resolver cualquier situación que se presente en su día a día.

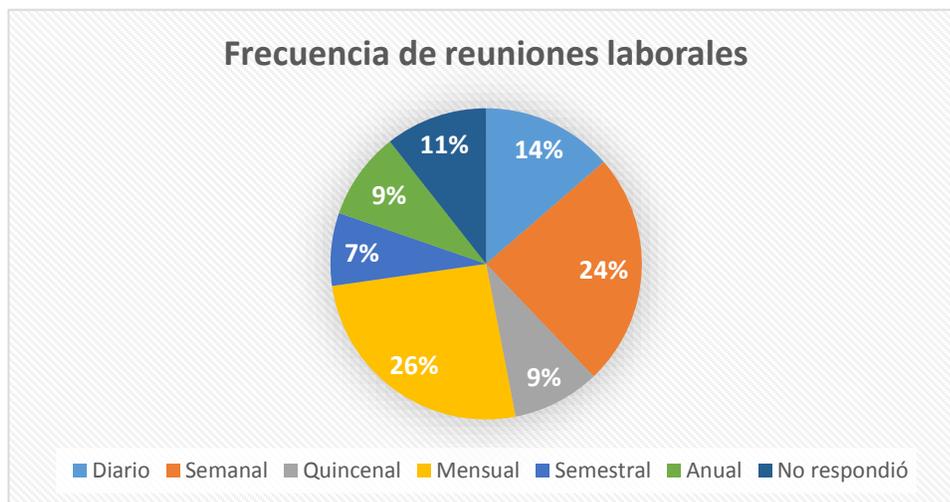
Gráfica 6: Diálogo con compañeros como herramienta para solucionar problemas



Fuente: Elaboración propia

La comunicación vertical ascendente-descendente entre el jefe inmediato y su equipo de trabajo, al igual la comunicación horizontal entre compañeros de trabajo, se considera una herramienta fundamental para la solución de cualquier situación o conflicto que se presente.

Gráfica 7: Frecuencia de reuniones laborales



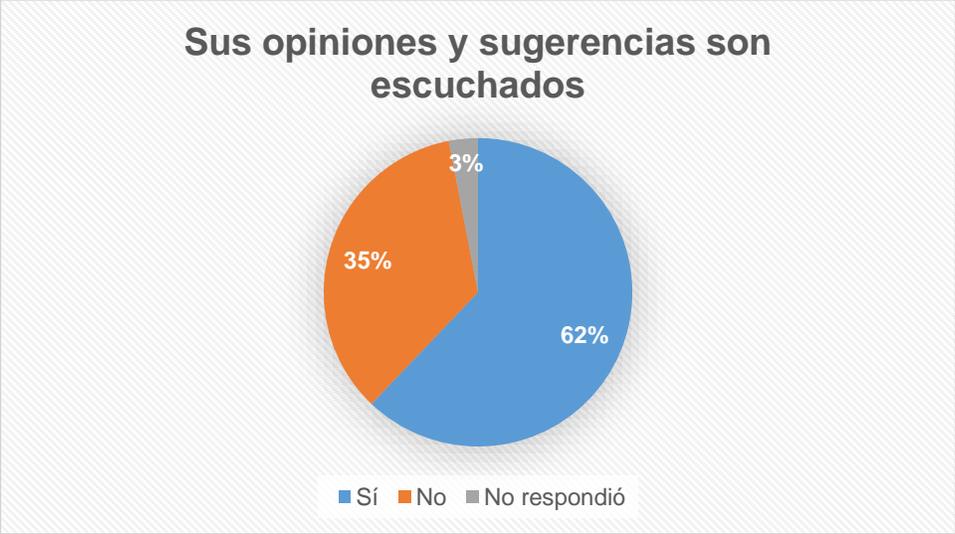
Fuente: Elaboración propia

En la gráfica podemos apreciar dos extremos, el no tener ninguna reunión dejando al tiempo la toma de decisiones o para resolver asuntos laborales; el exceso de

reuniones -mal conocido como reunionitis-, que puede afectar el desempeño de un trabajador. En las reuniones se da mucho la comunicación transversal porque normalmente se reúnen equipos de distintas áreas para tomar decisiones, incluyendo a los jefes de cada una de las áreas involucradas.

Existen dos porcentajes interesantes dentro de la gráfica, el primero es el 7%; indica que indica tiene reuniones todos los días, en su mayoría son operativos, pero las reuniones no duran más de 5 minutos diarios y las llaman “charlas de 5 minutos”. En estas reuniones les recuerdan el uso del equipo de seguridad y les brindan cualquier información necesaria. También se refleja un 26% que indica que tiene reuniones mensuales, un 11% dice tener reuniones semestrales y un 9% afirma tener una reunión anual, estos tres porcentajes sumados dan un total de 46%, dato alarmante, pues el poco contacto hace que vaya disminuyendo el involucramiento de los trabajadores en los proyectos, y de igual manera se reduce la dirección y orientación de su quehacer diario afectando de alguna manera su identidad.

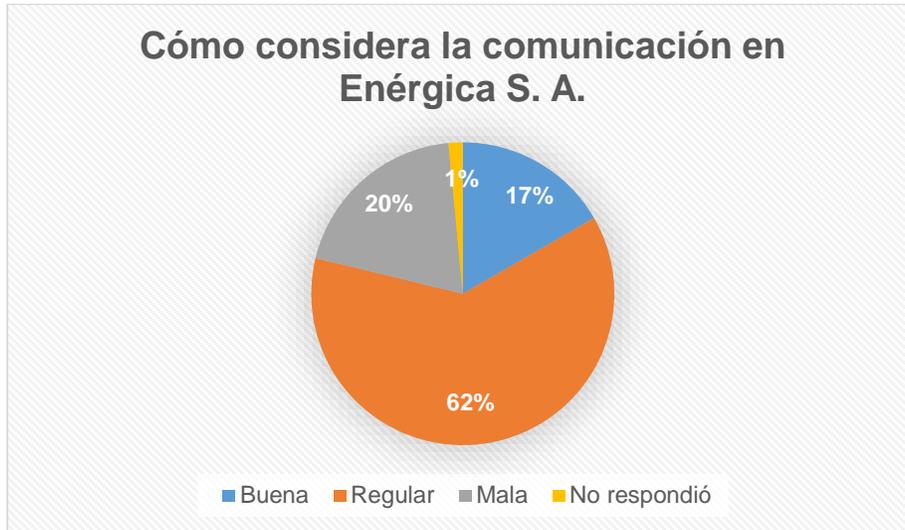
Gráfica 8: Sus opiniones y sugerencias son escuchadas



Fuente: Elaboración propia

La comunicación vertical ascendente es vital para que los directivos de las organizaciones tengan una retroalimentación de posibles mejoras, fomentar el sentido de pertenencia; un 62% de los trabajadores de ENÉRGICA, indica que si son escuchados y un 35% dicen que no son escuchados.

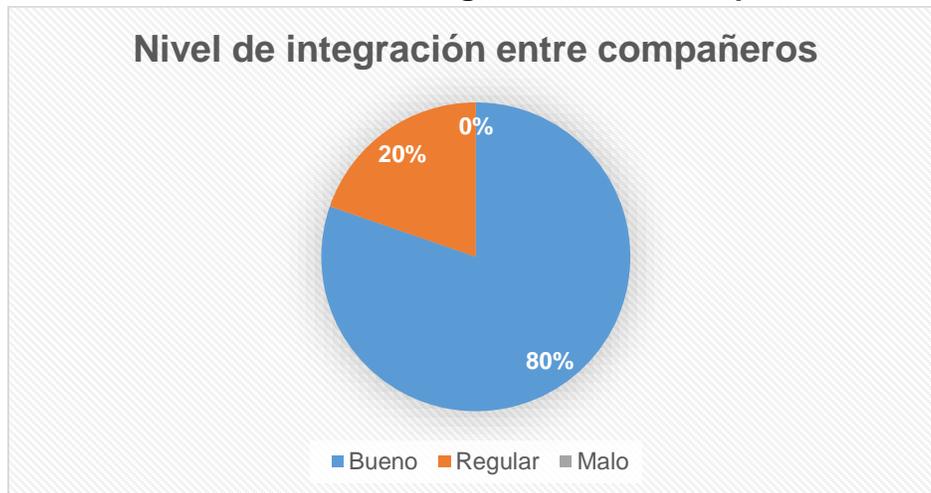
Gráfica 9: Cómo considera la comunicación en ENÉRGICA



Fuente: Elaboración propia

Indistintamente de la naturaleza del cargo dentro de la empresa, un 62% indica que la comunicación en Enérgica es regular, existe un 20% que indica que es mala.

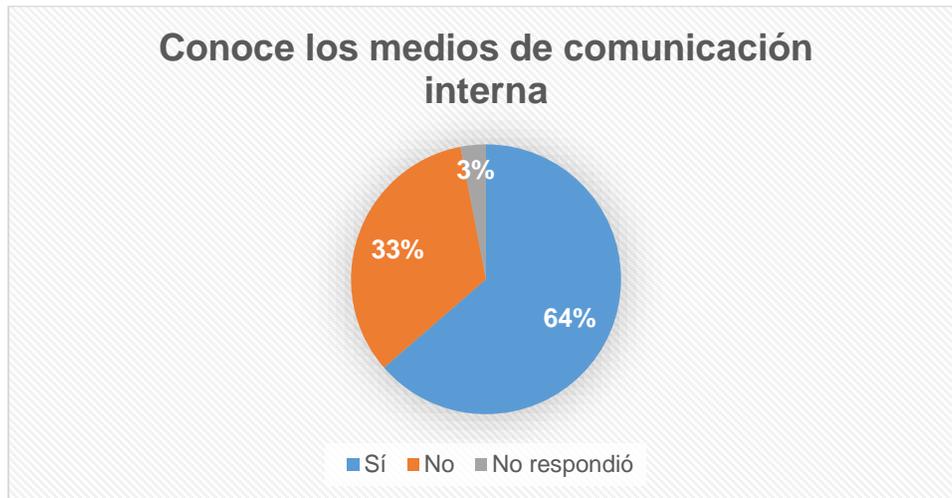
Gráfica 10: Nivel de integración entre compañeros



Fuente: Elaboración propia

En la Gráfica 10 se muestra un 80% que considera que hay una buena integración entre compañeros de trabajo, lo que refleja que existe una comunicación horizontal fluida facilitando el trabajo en equipo, en tanto un 20% indica que la integración es regular.

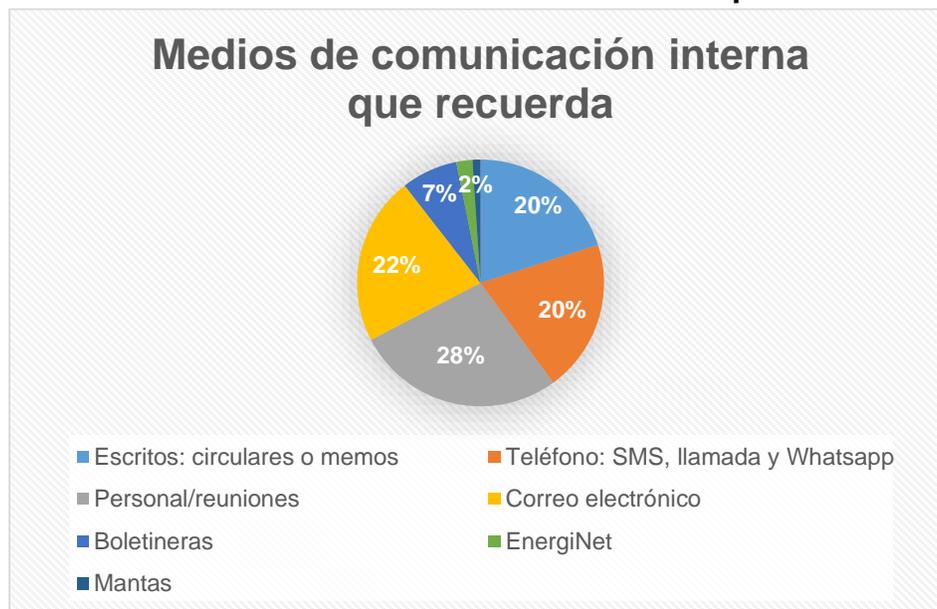
Gráfica 11: Conoce los medios de comunicación interna en ENÉRGICA



Fuente: Elaboración propia

Para que las instituciones logren hacer llegar de forma efectiva el mensaje a los trabajadores, es vital darles a conocer cuáles son los medios de comunicación oficiales, para que busquen la información que necesitan. En la Gráfica 11 se observa que el 64% conoce cuáles son los medios de comunicación interna. Sin embargo, el 20% indica que no los conoce.

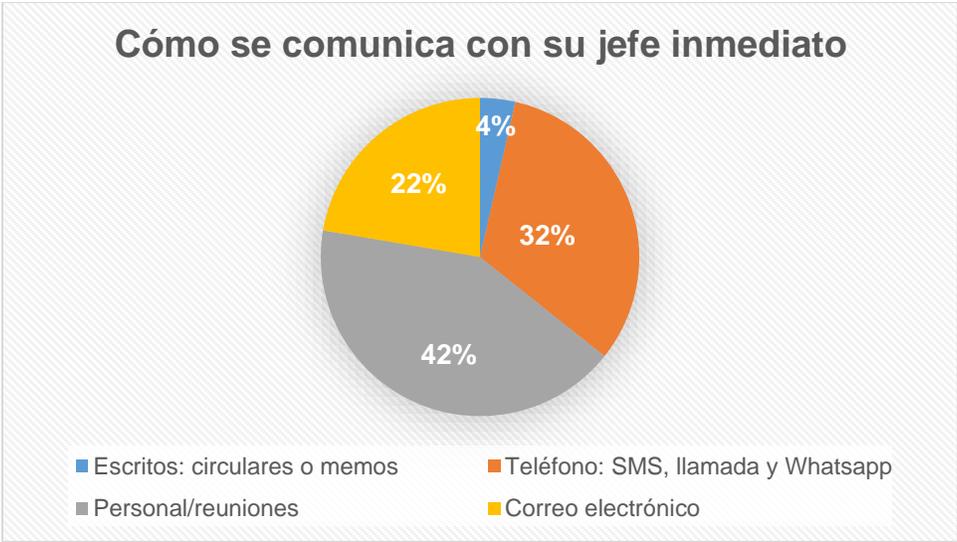
Gráfica 12: Medios de comunicación interna que recuerda



Fuente: Elaboración propia

Dentro del 64% que indica conocer los medios de comunicación interna de la Gráfica 11, que se ve también reflejada en la Gráfica 12; que detalla cada uno de los medios que recuerdan, el principal representado por un 28% hace referencia a las reuniones y el diálogo cara a cara como predominante, seguido de un 22% a favor del correo electrónico, un 20% hace referencia de medios escritos impresos como la revista, circulares, memorándums y órdenes de trabajo, cabe mencionar el otro 20% que identifica uso del teléfono para llamadas, mensajes de texto y la red social (WhatsApp) como un medio de comunicación interna.

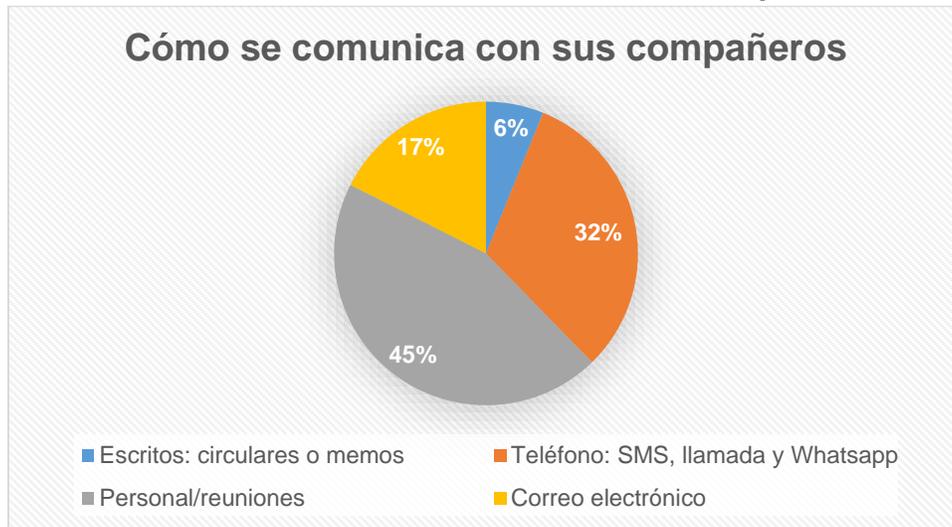
Gráfica 13: Cómo se comunica con su jefe inmediato



Fuente: Elaboración propia

La comunicación vertical ascendente está representada por un 74%, que está dividido en dos rubros: 42% que indica que se comunica con su jefe inmediato a través de reuniones o bien contacto cotidiano cara a cara, así como un 32% que indica que se comunica a través del teléfono indistintamente si este es corporativo o personal.

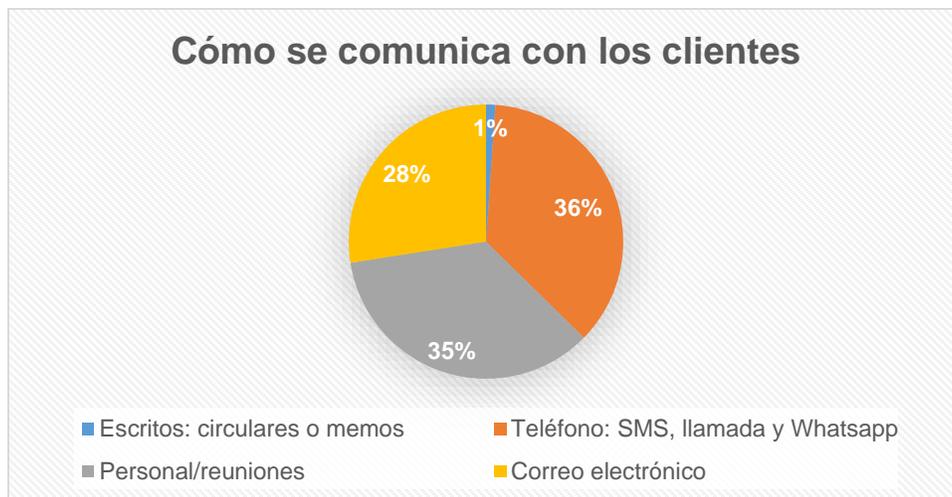
Gráfica 14: Cómo se comunica con sus compañeros



Fuente: Elaboración propia

La comunicación horizontal es vital para el fomento del trabajo en equipo. Vemos en esta gráfica un comportamiento similar a la Gráfica 13, puesto que un 45% se comunica cara a cara o por medio de reuniones y un 32% lo hace vía telefónica.

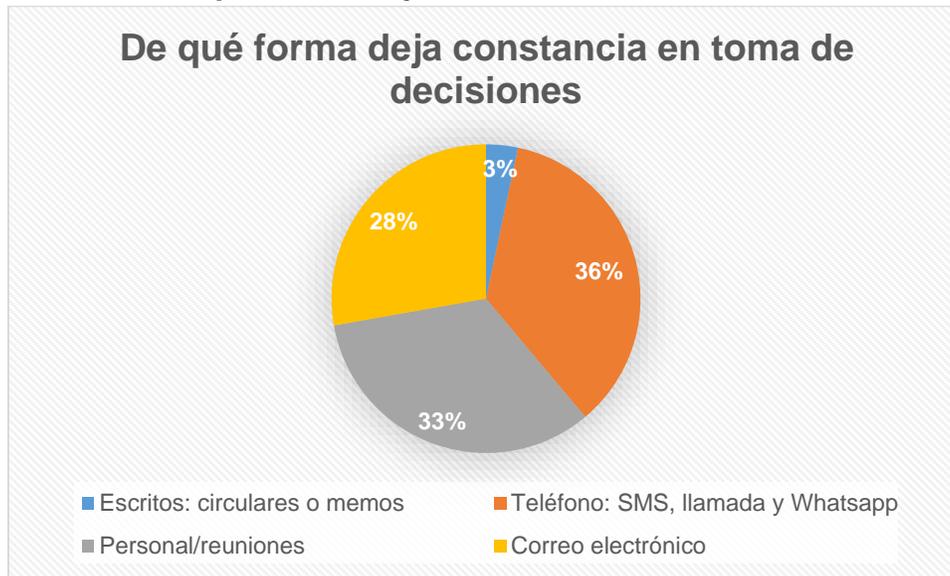
Gráfica 15: Cómo se comunica con los clientes



Fuente: Elaboración propia

La comunicación externa fortalece la reputación de la institución. El 35% de los trabajadores de ENÉRGICA se comunican en persona con el cliente y un 36% lo hacen vía telefónica. La comunicación externa fortalece la reputación de la institución.

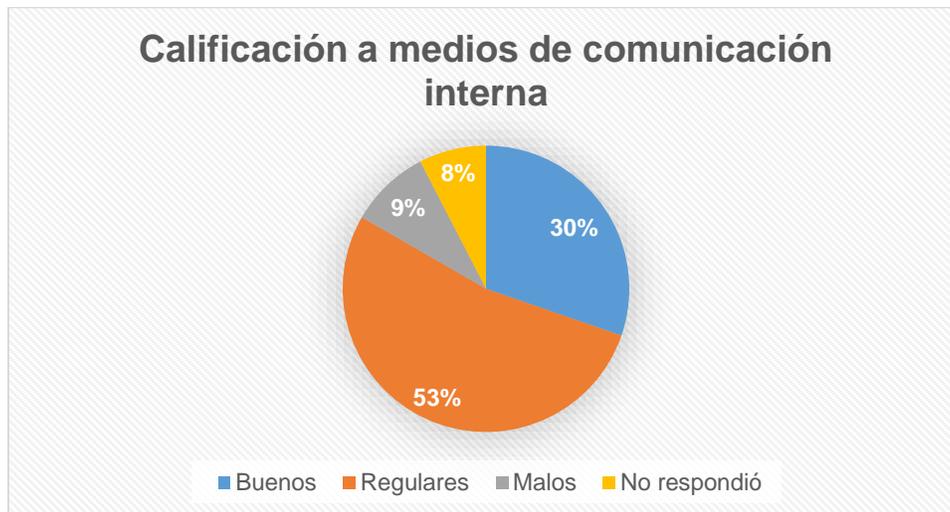
Gráfica 16: De qué forma deja constancia en la toma de decisiones



Fuente: Elaboración propia

La tendencia continúa en la Gráfica 16. El 69% que está representado entre tomar una decisión en una reunión o bien la tomar una decisión vía telefónica. Esta última se da normalmente porque se deben tomar decisiones sobre la marcha de un proyecto pero en segundas ocasiones no queda un registro o documentación de respaldo.

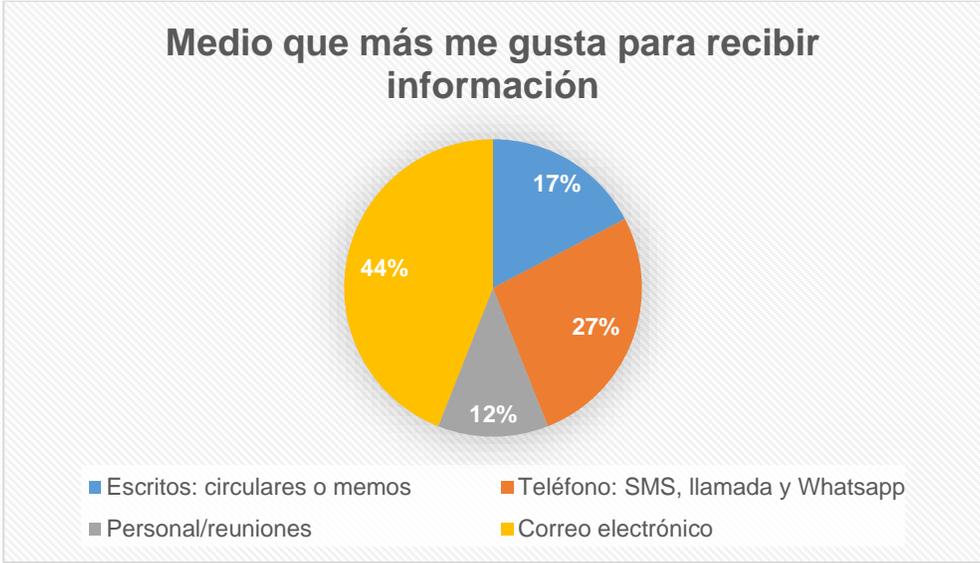
Gráfica 17: Calificación a los medios de comunicación interna



Fuente: Elaboración propia

Un 30% cataloga los medios de comunicación interna como buenos, en tanto un 53% los califica como regulares, debido que a veces les llega la información tarde o bien consideran que no se les da un seguimiento adecuado a las comunicaciones.

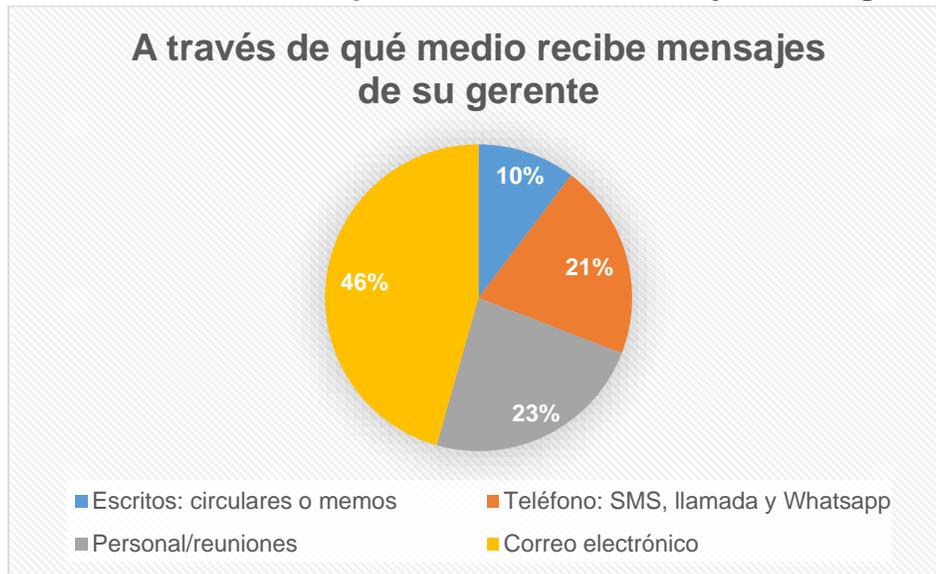
Gráfica 18: Medio que más me gusta para recibir información



Fuente: Elaboración propia

Se puede apreciar que un 44% prefiere recibir la información por escrito por medio de un correo electrónico, este es el caso de los trabajadores administrativos. El 27% de personal operativo indica que prefiere la comunicación vía telefónica, en tanto un 17% prefiere el uso del papel, recibiendo la información a través de hojas de trabajo, circulares, memorándums y otros documentos impresos.

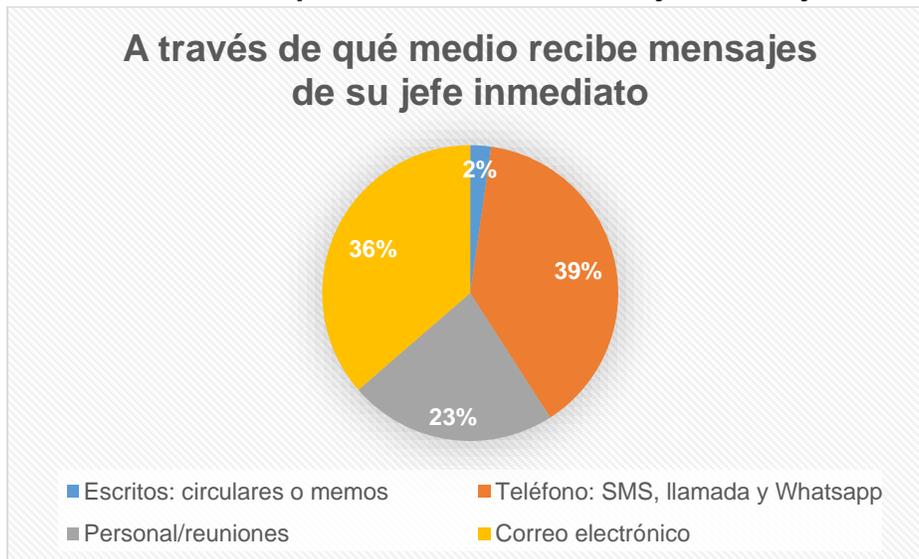
Gráfica 19: A través de que medio recibe mensajes de su gerente



Fuente: Elaboración propia

Una tendencia similar a la Gráfica 18, pues el 46% calificó que prefiere el uso de correo electrónico, pero este está representado por personal administrativo, en tanto el personal operativo suma un 44%, entre la recepción de mensajes vía telefónica o por medio de circulares oficiales.

Gráfica 20: A través de que medio recibe mensajes de su jefe inmediato

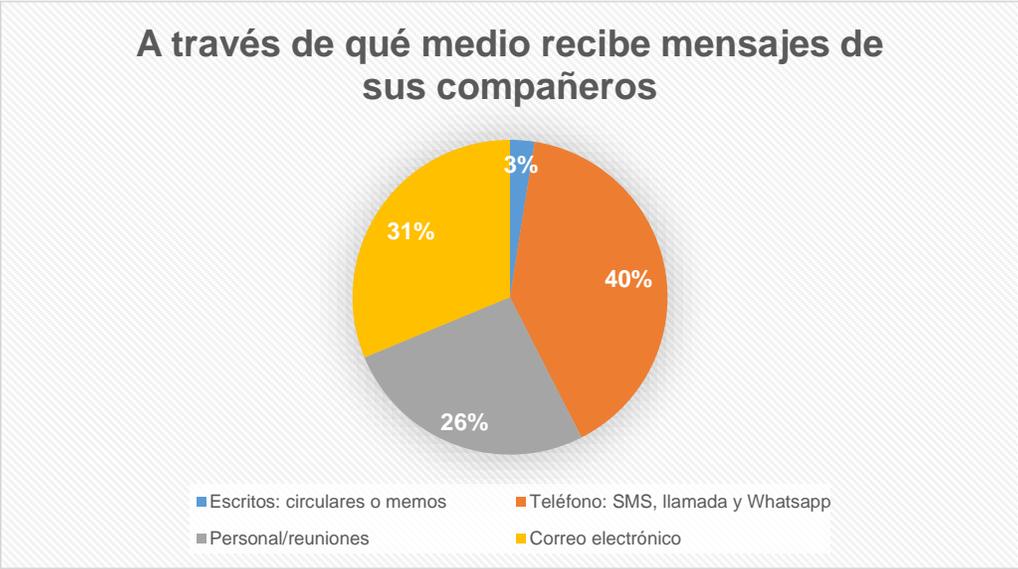


Fuente: Elaboración propia

En la Gráfica 20 predomina el 39% con la recepción de mensajes del jefe inmediato vía telefónica, seguido de un 36% por correo electrónico y un 23% cara a cara o por

medio de reuniones programadas. Cada porcentaje está relacionado al tipo de puesto de trabajo, pues para el personal operativo, ya que pasan el mayor tiempo fuera de oficinas y no poseen correo corporativo, se les facilita la comunicación a través de escritos oficiales que les puede entregar la secretaria el ingresar a las oficinas o bien durante la jornada de trabajo, o de manera más práctica, realización de una llamada telefónica.

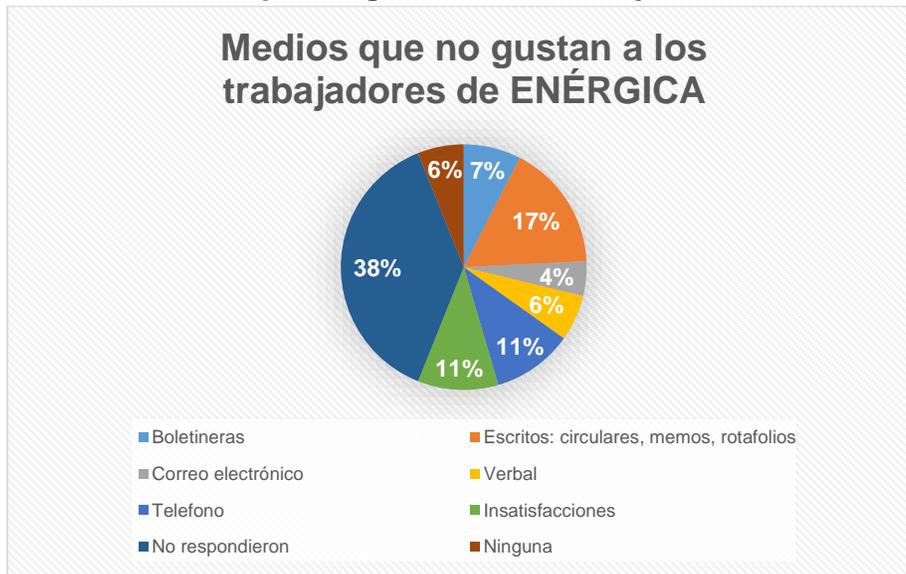
Gráfica 21: A través de qué medio recibe mensajes de sus compañeros



Fuente: Elaboración propia

Igualmente entre compañeros la tendencia en ENÉRGICA, es que en su mayoría la comunicación se da vía telefónica y se refleja en la gráfica con un 40%, seguido de un 31% por correo electrónico, este rubro corresponde en su mayoría a personal administrativo que permanece en oficinas, igualmente hay un importante 26% que logra comunicación a través de reuniones para lograr llegar a acuerdos.

Gráfica 22: Medios que no gustan a los trabajadores de ENÉRGICA



Fuente: Elaboración propia

Cuando se preguntó a los trabajadores de ENÉRGICA, sobre qué medio de comunicación no les gustaba, la respuesta fue variada y el rango varía desde un 11% hasta un 4% en distintos medios, eso es común en una organización pues no a todos les gusta el mismo tipo de medio de comunicación. Sin embargo existe un 38% que dejó sin responder la pregunta, esto debido a que indica que todos los medios de comunicación interna les agradan.

Gráfica 23: Medios que más les gusta a los trabajadores de ENÉRGICA



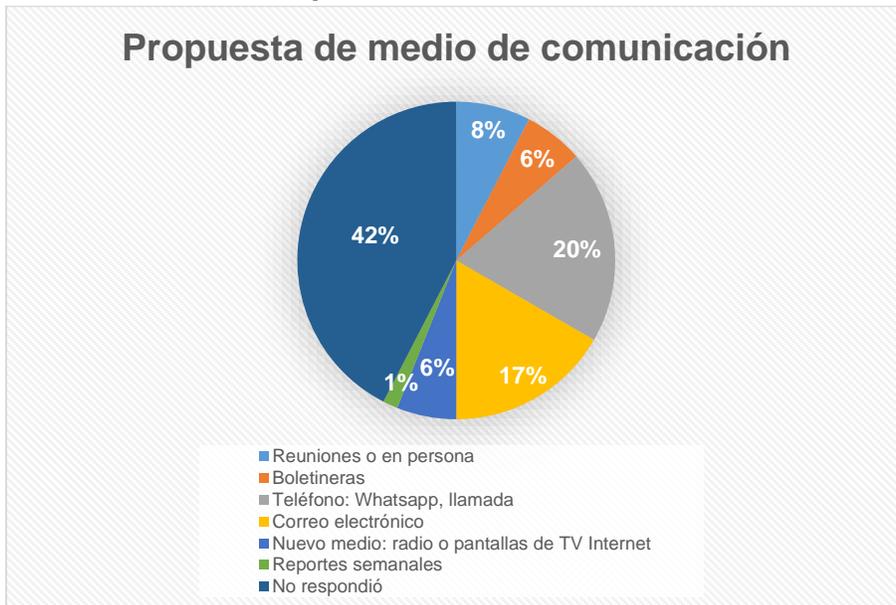
Fuente: Elaboración propia

El medio de comunicación por excelencia para los trabajadores administrativos es el correo electrónico y predomina con un 30% en esta gráfica, en cuanto a los trabajadores operativos el medio por excelencia es el teléfono que incluye desde una llamada telefónica, hasta el envío de un mensaje por WhatsApp y eso se ve reflejado con un 21%, igualmente es equitativo tanto para administrativo como para operativo el diálogo y las reuniones, pues con esto logran llegar a acuerdos de forma más rápida.

Con el fin de saber si realmente los trabajadores de ENÉRGICA se identificaban con los medios de comunicación interna, en todas las preguntas relacionadas a estos, no se colocó con nombre propio cada medio existente, sino que en una casilla en blanco debían enlistar los medios que recordaban. En ninguna de las respuestas aparece Revista Luces, este es un medio bimensual que lleva noticias relevantes de lo que acontece en la corporación e incluye noticias de la filial ENÉRGICA.

De los medios de comunicación interna oficiales está: El correo electrónico, boletineras, revista bimensual, EnergiNet (portal interno corporativo) y en La Castellana se encuentra ubicado un quiosco con computadora para que los trabajadores operativos donde pueden hacer las consultas que deseen, los trabajadores administrativos pueden ingresar a este portal cuando quieran desde su computadora corporativa. Otro medio de comunicación con en el que se cuenta son los mupis luminosos y dos mantas de 6x4 que se colocan en espacios abiertos para que recuerden mensajes de seguridad industrial específicamente. Estos últimos tampoco son mencionados por los trabajadores.

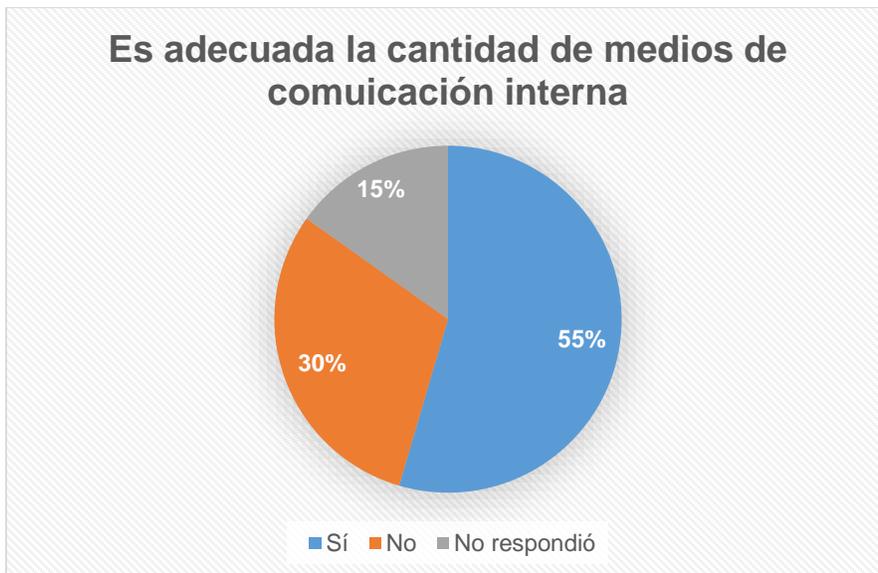
Gráfica 24: Propuesta de medio de comunicación



Fuente: Elaboración propia

Esta gráfica responde a la pregunta ¿Qué medio de comunicación interna propondría para recibir información? predominando de nuevo con un 17% el correo electrónico y con un 20% vía telefónica. Sin embargo existe un 42% que omitió la respuesta.

Gráfica 25: Es adecuada la cantidad de medios de comunicación interna



Fuente: Elaboración propia

El 55% de los trabajadores opina que la cantidad de medios de comunicación interna son adecuados pues existe una variedad que permite llegar a todos los trabajadores de acuerdo a sus funciones, un 30% indica que no son adecuados porque consideran que en muchas ocasiones no se enteran de las directrices de la Gerencia General Corporativa a la que pertenecen y los jefes de ENÉRGICA, trasladan esta información verbalmente y para ellos no hay un respaldo por escrito como medio de consulta.

Gráfica 26: La información que recibe es de su interés



Fuente: Elaboración propia

Un 74% indica que la información es de interés pues se enteran de todo lo que acontece en la corporación, sin embargo en ocasiones perciben que la información no es de interés y en algunas oportunidades no les llega la información. Por otro lado afirman que les gusta recibir información que contribuya a su trabajo, pues les gusta mantenerse informados del acontecer de todas las empresas de la corporación y les sirve de termómetro para saber cómo van.

Los temas que les gustaría recibir son información acerca de las capacitaciones, plazas vacantes, indicadores, avances de proyectos, información de salud, reglamentos y puntos de mejora. Todos los anteriores porque consideran son temas de interés general.

Los trabajadores consideran que es importante que ENÉRGICA, participe en eventos en los que pueda dar a conocer sus servicios para expandir su cartera de

clientes en el mercado eléctrico, algunas sugerencias son la Feria de Electricidad, Feria de la Construcción, ferias organizadas por el Ministerio de Energía y Minas (MEM), así como en exposiciones que tengan relación con energía renovable, gestión de proyectos, tecnología e innovación.

Guía de observación

La guía de observación se aplicó paralelo a la aplicación de la encuesta,

Tabla 2: Resultados de la guía de observación

No.	Comportamiento a evaluar	Sí	No	Regular
1	Pone atención cuando el moderador da las instrucciones para completar la encuesta	44	22	0
2	Tiene actitud positiva cuando se relaciona e interactúa con sus compañeros de trabajo	55	11	0
3	Resuelve sus dudas en público o prefiere evadirlas	20	46	1
4	Lleva puesto su uniforme completo y lo lleva en buen estado y limpio.	42	24	0
5	Utiliza un lenguaje apropiado con sus compañeros de trabajo	66	0	0
6	Es puntual para llegar a las convocatorias de encuesta	50	6	4

Fuente: Elaboración propia

Cuando la moderadora dio a conocer las instrucciones para llenar la encuesta, se respiró más aire de esperanza en los jefes de cuadrilla, pues consideran que participar en este tipo de estudios puede dar lugar a un cambio significativo para la mejora en la comunicación interna.

Por otro lado se encuentra el resto del personal administrativo que en su mayoría participó con temor de responder con la verdad. Algunos incluso preguntaron si las encuestas iban a ser vistas por los jefes o por el área administrativa de ENÉRGICA, al explicarles que era parte de una práctica profesional y que este estudio daría pauta para implementar posibles mejoras para el año 2018, la mayoría presentó un cambio de actitud en cuanto a la participación en la misma.

Alrededor de 5 trabajadores fueron los que definitivamente mostraron una actitud negativa desde su postura en la silla, la forma de tomar las hojas de la encuesta y su forma de mirar al moderador durante la aplicación de la misma.

Entre compañeros del mismo nivel jerárquico se respira un ambiente de empatía, pues interactúan con bromas sin faltar el respeto a los compañeros y la mayoría interactúa entre los compañeros de su mismo departamento o área de trabajo. Pese a las bromas que hacen entre cada uno de los trabajadores, en ningún momento se escuchó algo fuera de lugar u ofensivo.

Aunque todos los trabajadores operativos portaban su uniforme sin excepción alguna, un gran número de trabajadores lo llevaban sucio o desgastado. Se consultó a la Gerencia de Gestión Humana y Organizacional, área a la que pertenece la encargada de velar por la dotación de uniformes corporativos. Ella indicó que se entrega anualmente a cada trabajador activo en planilla de ENÉRGICA, tres camisas, tres pantalones y dos pares de botas dieléctricas.

Igualmente la encargada de dotar los uniformes en ENÉRGICA indicó que la cantidad de uniformes que se entregan por año a cada trabajador es en función de lo que establece el Pacto Colectivo. Sin embargo resaltó que sería importante entregarle a cada trabajador operativo un uniforme por día, para que siempre esté limpio y en buen estado.

El tema de la puntualidad no fue problema y fueron alrededor de 5 trabajadores los que llegaron tarde pero no fue por irresponsabilidad sino que estaban resolviendo emergentes de su área de trabajo y se incorporaron 10 minutos posteriores al inicio de la aplicación de la encuesta.

Al finalizar la encuesta se acercó un grupo de trabajadores operativos con la moderadora y le hicieron varias consultas, entre ellas las preguntas fueron: ¿Realmente harán algo con esta encuesta?, ¿La administración hará algo con esta encuesta?, ¿Por qué cuando se accidenta un compañero por contacto eléctrico, no se comunica qué le pasó y cómo?, ¿Por qué no preguntaron acerca del uniforme?, ¿sabía que las jornadas de trabajo que tenemos en muchas ocasiones son extendidas y eso hace que aumente el riesgo de un accidente?.

Al recibir todas las preguntas la moderadora, respondió indicando que la idea de hacer esta encuesta es para medir cómo se encuentra actualmente el flujo de comunicación a todos los niveles, y con los resultados poder encontrar puntos de mejora para implementar una estrategia de comunicación para 2018.

Por otro lado la moderadora abordó el tema de los uniformes, a lo que los trabajadores respondieron que estaban agradecidos con los uniformes que les proporcionaba la empresa, pero que el modelo o estilo proporcionado aunque era ignífugo, era un uniforme poco práctico pues carecía de bolsas especiales para cargar la herramienta. Se consultó al Departamento de Seguridad Industrial e indicaron que para cargar las herramientas se les otorgaba un cinturón, que el pantalón no era para colocar herramientas.

Con respecto al tema de las jornadas extendidas, se consultó al área administrativa de la organización e indicaron que ahora se estaba manejando un calendario de turnos para ir controlando la cantidad de horas trabajadas por cada uno, así mitigar el desgaste por turnos extendidos, sin embargo la demanda ha aumentado en los últimos meses razón por la que las jornadas se han extendido.

Comunicación en crisis

Pese a que existe un Manual de Crisis en el que se definen los peores escenarios en los que tendría que tener un plan de acción ENÉRGICA, tal es el caso de los accidentes por proximidad o contacto con la red eléctrica, no está definido el protocolo de acción para tratar o hacer un manejo de la noticia a nivel interno con

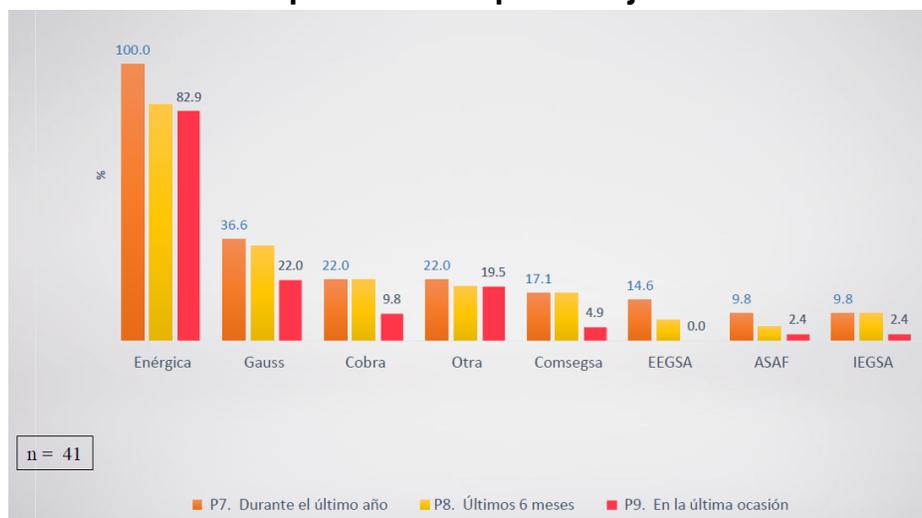
todos los trabajadores de la corporación al momento de que se tenga un incidente o accidente con un trabajador propio de la empresa.

4.2. Análisis de comunicación externa

Resultados de la encuesta de satisfacción al cliente en 2016

En ENÉRGICA, se llevó a cabo un estudio para evaluar la satisfacción del cliente en relación con su competencia. La muestra estuvo conformada por 41 participantes, entre generadores, transportistas, inmobiliarias y municipalidades.

Gráfica 27: Empresa con la que trabajó recientemente



Fuente: ENÉRGICA

Cerca del 83% de quienes han trabajado con ENÉRGICA, en el último año la contrataron en la última ocasión.

Tabla 3: Número de contrataciones por año de las inmobiliarias a ENÉRGICA

No.	Nombre	1	2
1	Vistas de San Isidro, S.A.		X
2	Condado Naranjo		X
3	Multiproyectos		X
4	Tieres, S. A.	X	

5	Corporación San Ángel	X	
6	Inelef		X
7	Nempresa		X
8	Finca la Plata	X	
9	Grupo Cívica		X
10	Lomas de San Isidro		X
11	Hogares ISN	X	
12	Grupo Altamira		X
13	Spectrum		X
14	S&C Capital Group		X
15	Grupo Multivistas	X	
16	Macsa		X
17	Arte inmobiliario	X	
18	Grupo Rosul	X	
19	ViWill	X	
20	Terrum	X	
21	Patrimonios Consolidados		X
22	Bosques de San Marino	X	

Fuente: Elaboración propia

Nota: En el caso de las inmobiliarias contratan a ENÉRGICA dos veces por año en promedio.

Tabla 4: Número de contrataciones a ENÉRGICA en 2016 y lo que va del año 2017 por generadores y transportistas

No.	Nombre	2016	2017
1	Duke Energy	13	7
2	Terminal de Contenedores Quetzal	1	1
3	Ecoener	3	0
4	INDE	1	0
5	San Diego, S. A. (Ingenio Trinidad)	2	0
6	Grupo Macro	0	2
7	Trecsa	0	6
8	Energuate	1	1

Fuente: Elaboración propia

Nota: Si comparamos lo que va del año 2017 en relación al total de contrataciones del 2016, se observa la misma tendencia de contratación para este año. En el caso de Trecsa hay un incremento significativo de contrataciones. Con relación a Energuate, en el año 2016 se llevaron a cabo 100 instalaciones de interruptores de mayo a diciembre. Y en lo que va de 2017 se han trabajado 9 instalaciones de interruptores.

Tabla 5: Número de contrataciones de las Telefonías a ENÉRGICA

No.	Nombre	2016	2017
1	Tigo	1	0
2	Claro	0	0
3	Telefónica	0	0

Fuente: Elaboración propia

Nota: Actualmente ENÉRGICA está trabajando una oferta para Claro y así lograr su contratación.

En el caso de las municipalidades Santiago Sacatepéquez, San Juan Sacatepéquez, San Lucas Sacatepéquez, Santo Domingo Xenacoj, Ciudad Vieja, San Juan Alotenango, San Antonio Aguas Calientes, Palin, Escuintla, Villa Canales

y Magdalena Milpas Altas, se complica por ser instituciones políticas, y la relación se maneja directamente con cada uno de los alcaldes que la representan.

Las municipalidades se sirven de la compra de alumbrado público, de los últimos proyectos vendidos a las municipalidades en 2015 compró la Municipalidad de Santiago Sacatepéquez, en 2016 compró lámparas la Municipalidad de Magdalena Milpas Altas y este año quieren renovar luminarias las municipalidades de San Lucas Sacatepéquez, Santo Domingo Xenacoj, Magdalena Milpas Altas y Palín. También se promueve el proyecto de la Municipalidad de San Juan Sacatepéquez.

En ocasiones lo que ha complicado la relación entre ENÉRGICA y las municipalidades es que los alcaldes quieren hacer las contrataciones evadiendo algunos procedimientos conforme la ley.

Tabla 6: Número de contrataciones por parte de Corporación EEGSA

Ciente	Trabajo solicitado	Año	Cantidad de proyectos contratados
EEGSA	Construcción de líneas de distribución	2015	1300
	Construcción de líneas de distribución	2016	1350
	Ingreso de órdenes de mantenimiento de líneas	2016	550
	Mediciones calidad del servicio	2016	720
	Atención de averías -Centro de Operación e Información (COI)-	2016	1250
	Automatización	2016	400
	Alumbrado público	2016	20
	Medida	2016	175
	Servicios Nuevos	Mensual	3000
	Órdenes de corte del servicio de electricidad	Mensual	2000
	Órdenes de reconexión por el servicio de electricidad	Mensual	2000
Mantenimiento de transformadores	Mensual	100	
COMEGSA	Órdenes de Trabajo(ODT)	Mensual	3
AMESA	Reparación de transformadores	Mensual	3

TRELEC	Mantenimiento de subestaciones	2016	600
	Construcción de subestaciones	2016	6
	Mantenimiento de líneas de transmisión	2016	65
	Construcción de líneas de transmisión	2016	6

Fuente: Elaboración propia

Nota: como se puede apreciar en esta tabla es EEGSA el cliente más fuerte de ENÉRGICA, seguido de la empresa TRELEC.

Gráfica 28: Razón por la que contrató la última vez a ENÉRGICA



Fuente: ENÉRGICA

Servicio, experiencia y calidad son las razones de mayor peso que posee ENÉRGICA. La rapidez y el costo son menos destacados. En el caso particular de ENÉRGICA, se indagó un poco más acerca de las posibles razones por las que son más lentos en relación con la competencia y se determinó que:

- 1) ENÉRGICA es respetuosa de la ley, al momento que ejecuta un trabajo lo hace bajo el cumplimiento de las normas técnicas, además que tienen normas y procedimientos de seguridad industrial que de alguna manera les consume más tiempo al momento de llevar a cabo alguna tarea.
- 2) ENÉRGICA cuenta con un Plan de Calidad de Servicios comerciales que contiene pasos establecidos para dar seguimiento desde que ingresa el requerimiento del cliente, luego hay asistencia comercial que genera la solicitud

- para trasladar el proyecto al área de Estudios y Presupuestos, quienes asignan el proyecto a los encargados de calcular el presupuesto a través de una visita de campo para dimensionar la cantidad de materiales que requiere el pedido, luego estos trasladan esto al Dibujante, que se encarga de elaborar planos al Jefe del Dpto. Comercial para que presente el proyecto completo al cliente. Si el cliente autoriza se realizan todas las gestiones administrativas para ejecutar el proyecto.
- 3) Los trabajadores de ENÉRGICA hacen un procedimiento de análisis antes de iniciar cualquier trabajo para minimizar riesgos a corto, mediano y largo plazo.
 - 4) En relación con el precio, ENÉRGICA es una empresa que coloca personal con experiencia razón por la que el costo por hora hombre es más elevado.
 - 5) Otro factor que afecta en el costo es la calidad de los materiales que utiliza ENÉRGICA.

De acuerdo con la percepción del cliente a GAUSS se le contrata por su rapidez, a COBRA por experiencia sin embargo la empresa que los clientes utilizan con mayor frecuencia es ENÉRGICA. En la siguiente gráfica se apreciarán los atributos por los cuales los clientes prefieren a ENÉRGICA por sobre la competencia. Buen servicio, precio y rapidez son los atributos más valorados.

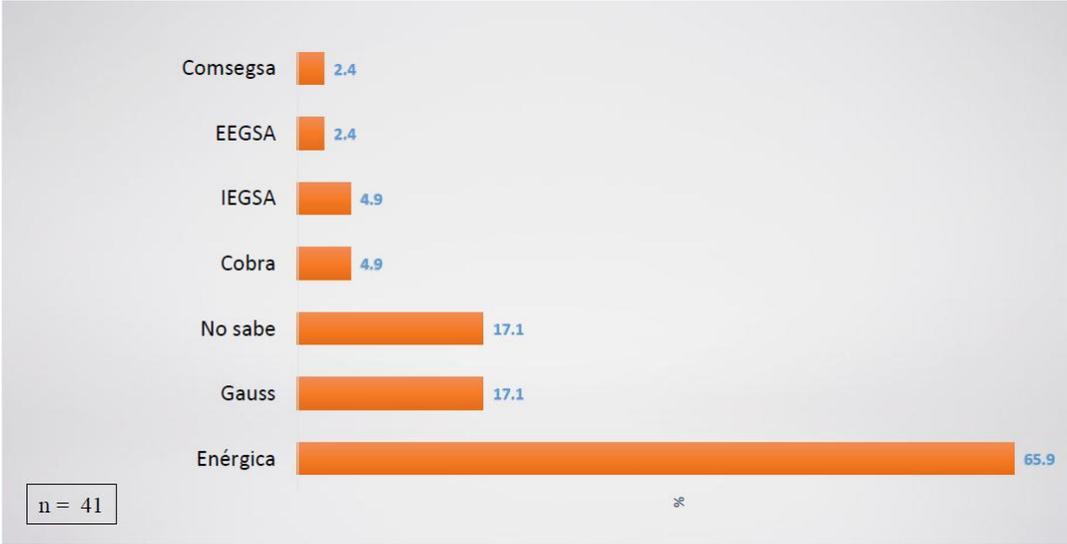
Gráfica 29: Razón por las que ENÉRGICA, es su proveedor más frecuente



Fuente: ENÉRGICA

Basados en su experiencia los clientes se inclinan en un 65.9% en la recontractación de ENÉRGICA por sobre las otras empresas constructoras de redes y subestaciones eléctricas.

Gráfica 30: En su próxima necesidad a quién contratará



Fuente: ENÉRGICA

Gráfica 31: Ventajas percibidas en ENÉRGICA



Fuente: ENÉRGICA

En gráficas anteriores se pudo apreciar que ENÉRGICA es lenta en relación con su competencia, sin embargo al evaluarla con los clientes por individual, el atributo por el que se le contrata con mayor frecuencia es por rapidez, seguimiento en el servicio, costos, calidad técnica y experiencia en el campo.

Se observa en la gráfica que un 36.1% de los clientes la contrata por rapidez, seguido de un 19.4% tanto para el seguimiento del servicio como los costos y un 16.7% por la calidad técnica percibida.

En estos últimos rubros le vale a ENÉRGICA la experiencia y el ser respetuosos de procesos, razón por la que a la fecha es la única empresa del ramo con sistema de gestión de calidad certificado según la Norma ISO 9001 versión 2008.

Evaluación de imagen

Gráfica 32: Evaluación de atributos

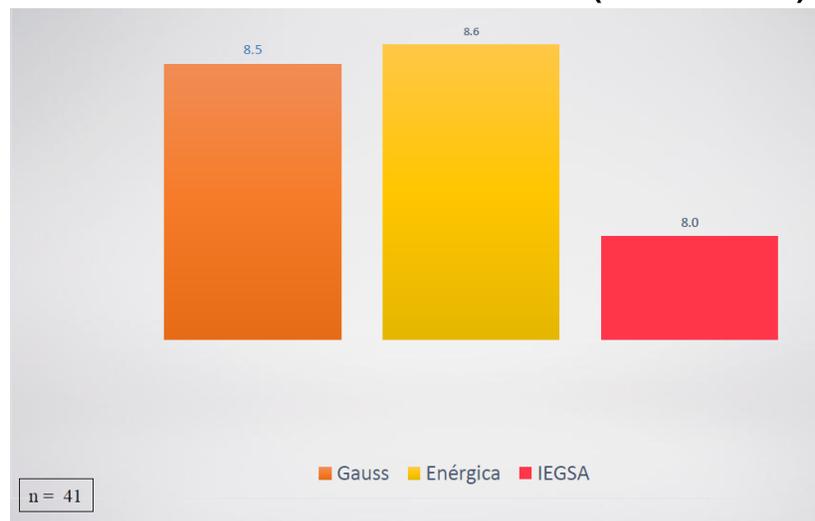


Fuente: ENÉRGICA

Pese a que ENÉRGICA es fuerte en relación con su competencia. En esta gráfica podemos apreciar que GAUSS lleva una ventaja competitiva en apreciación de imagen de la marca porque le dan peso a la atención que les brinda el asesor, la rapidez para responder el seguimiento de los proyectos, la entrega del diseño de la red a construir, así como la capacidad que posee el personal de campo como el administrativo.

El único rubro que resalta en relación al servicio que presta GAUSS es el de experiencia, pues ENÉRGICA fue puntuado por un 9.2 sobre 10. En el resto de rubros no es mucha la diferencia pero aún son puntos susceptibles de mejora.

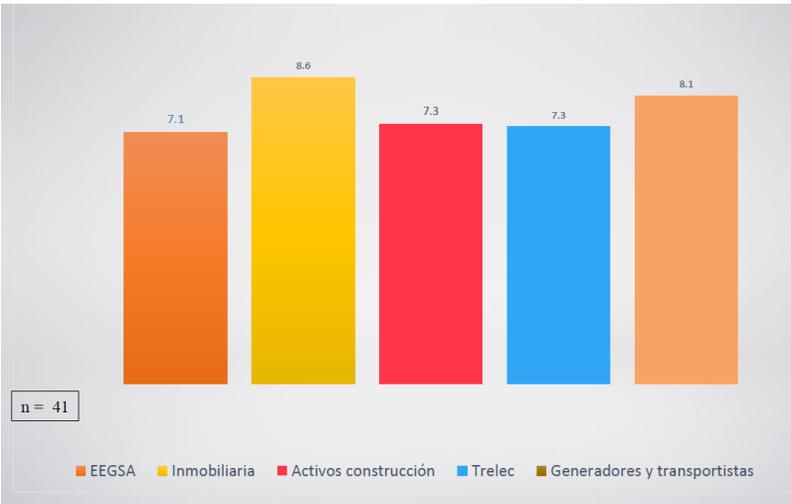
Gráfica 33: Intención de recomendar (escala 1 a 10)



Fuente: ENÉRGICA

Este es un dato interesante pese a que GAUSS es evaluado por percepción como superior a ENÉRGICA en varios rubros para el seguimiento de un proyecto, al momento de consultar a los clientes sobre a qué marca recomendaría para trabajar construcción de proyectos con redes y subestaciones eléctricas, sobresale ENÉRGICA, aunque GAUSS no se queda atrás.

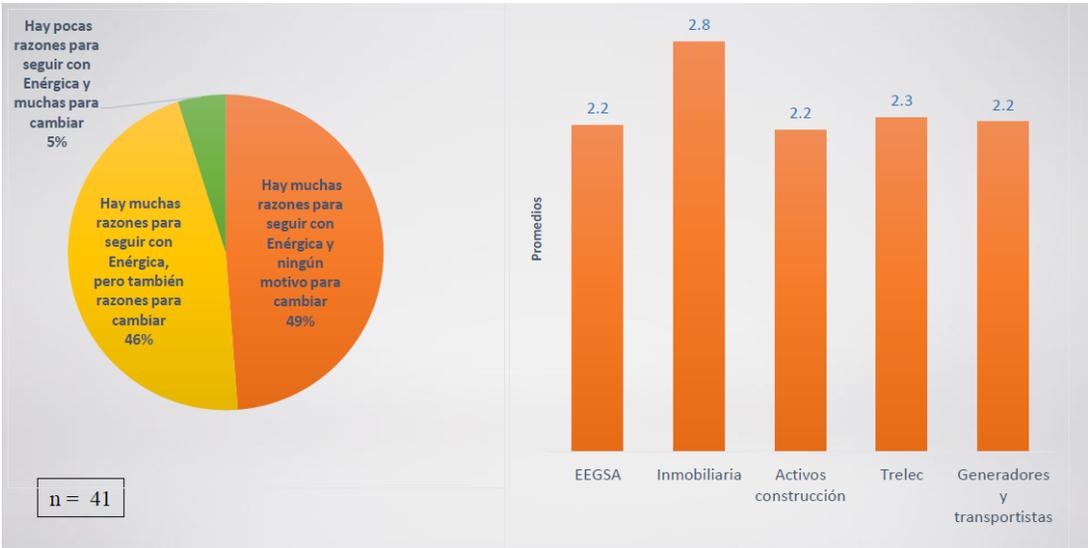
Gráfica 34: Evaluación de ENÉRGICA, por segmento (escala 1 a 10)



Fuente: ENÉRGICA

Lealtad

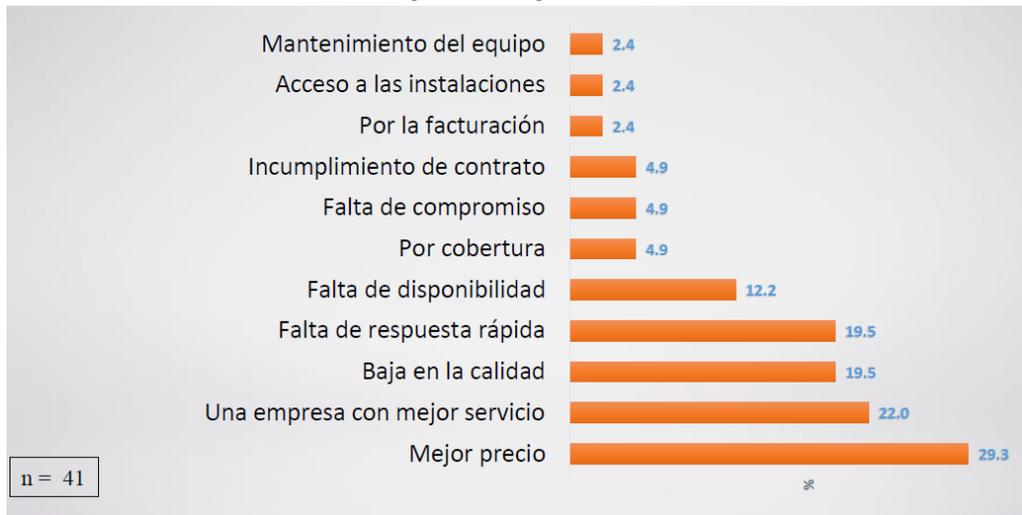
Gráfica 35: Intención de seguir con ENÉRGICA



Fuente: ENÉRGICA

Los clientes de las inmobiliarias son los que muestran una mayor intención de constancia en la contratación de los servicios de ENÉRGICA.

Gráfica 36: Razones por las que cambiaría a ENÉRGICA



Fuente: ENÉRGICA

Las dos principales razones de cambio, son factores que la competencia puede mejorar, lo que constituye una amenaza a considerar.

Gráfica 37: Mejoras percibidas en los últimos servicios que ENÉRGICA, le ha prestado



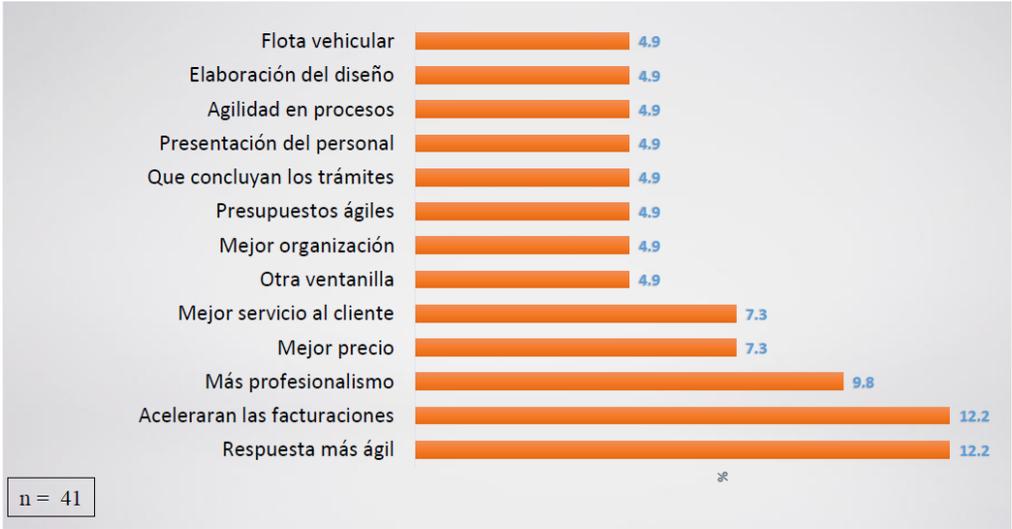
Fuente: ENÉRGICA

El seguimiento en los proyectos es un área de mejora que debe considerar ENÉRGICA y para ello debe capacitar a su personal e implementar procesos que le ayuden a resolver el tema del seguimiento con el cliente pues esto les afecta en

relación con la competencia, la empresa que supera en seguimiento por excelencia a ENÉRGICA sigue siendo GAUSS.

Pese a que ENÉRGICA está fallando en el seguimiento de los proyectos, los clientes actuales tienen aún expectativas de que la constructora de redes eléctricas mejore su servicio y en la siguiente gráfica se ve reflejado que esperan una respuesta más ágil, mejora en los procesos administrativos como el tema de la facturación, así como más profesionalismo, mejora en precio y en general en la atención al cliente. La mayoría de expectativas que tienen los clientes de ENÉRGICA, giran alrededor de la reducción del tiempo.

Gráfica 38: Cambios esperados por los clientes de ENÉRGICA



Fuente: ENÉRGICA

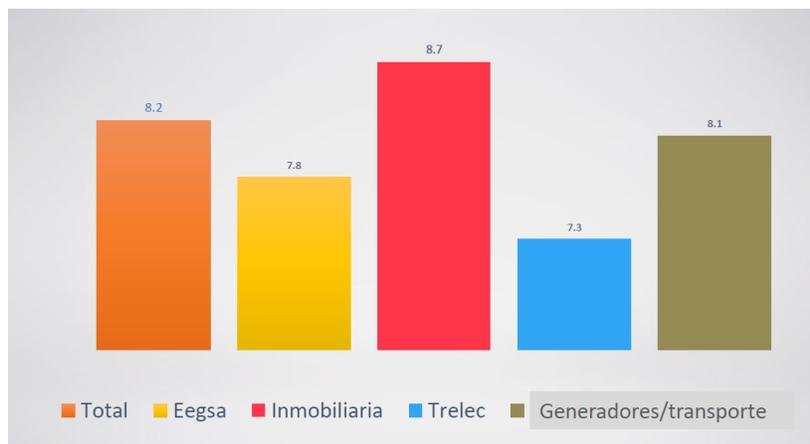
Gráfica 39: Servicios ofrecidos por la competencia que ENÉRGICA, no tiene



Fuente: ENÉRGICA

ENÉRGICA es una empresa que puede operar en todo el país pero solamente cuenta con una sede en La Castellana, Zona 8 del departamento de Guatemala y una sede en El Modelo, del departamento de Escuintla. Esto podría perjudicar la atención en otros departamentos en los que no tiene presencia con instalaciones y personal ubicado en otros puntos del país.

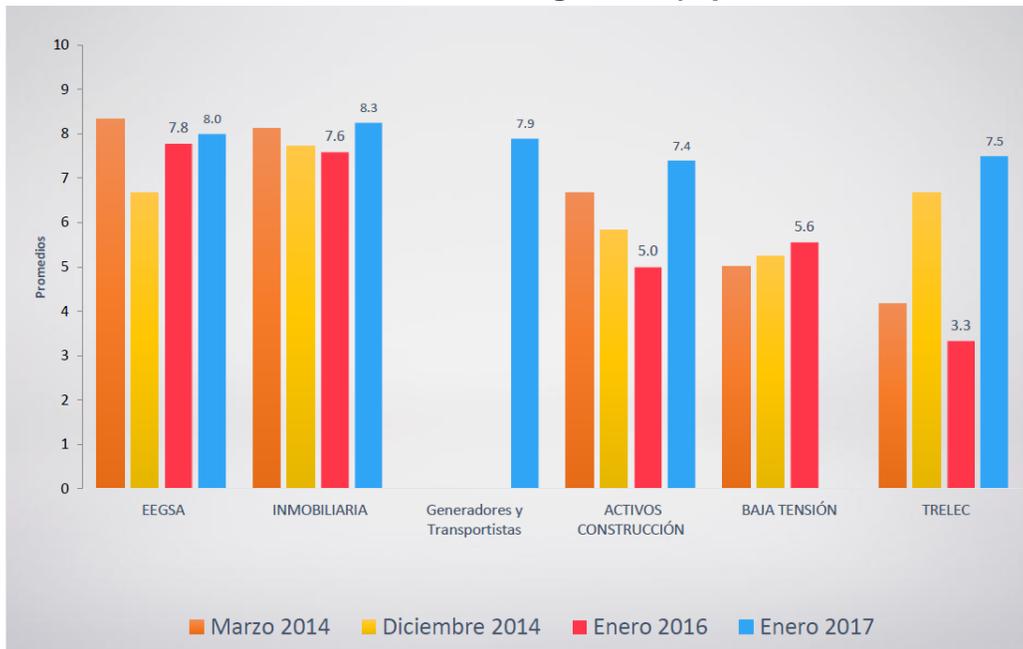
Gráfica 40: Índice de Satisfacción



Fuente: ENÉRGICA

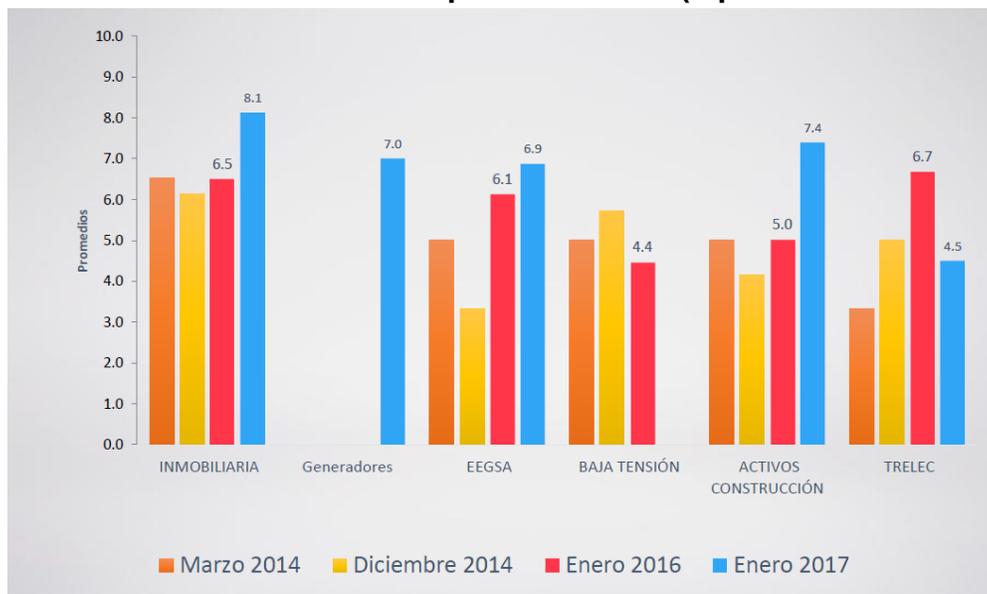
El índice total de satisfacción de los clientes de ENÉRGICA, es de 8.2% de 10.

Gráfica 41: Evaluación del servicio en general (Tipo cliente vs. Medición)



Fuente: ENÉRGICA

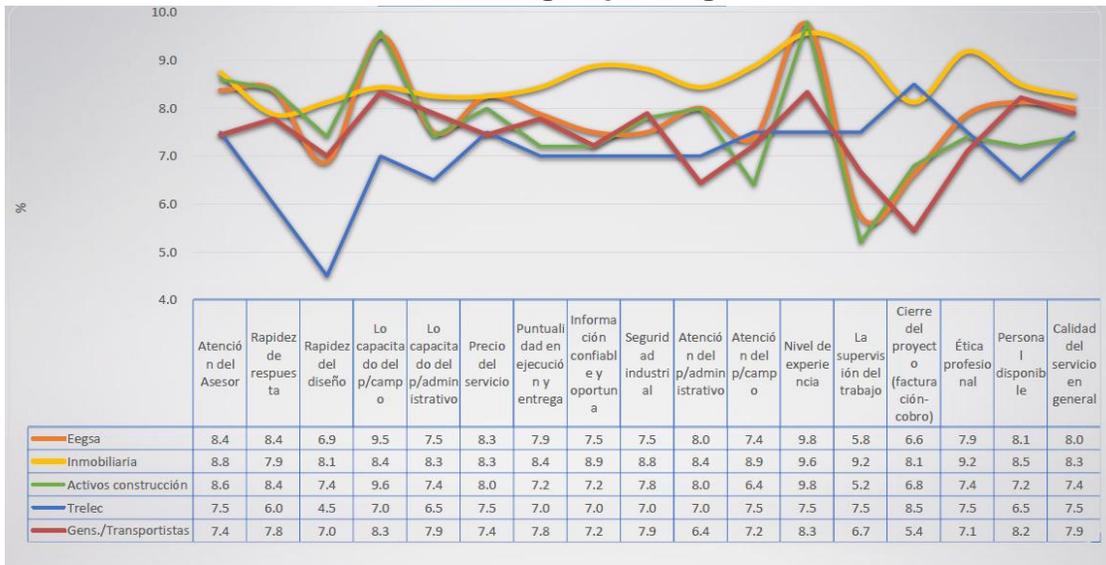
Gráfica 42: Evaluación de los tiempos del diseño (Tipo cliente vs. Medición)



Fuente: ENÉRGICA

Se observan mejoras en varios segmentos exceptuando en TRELEC.

Gráfica 43: Imagen por segmento



Fuente: ENÉRGICA

Rapidez en la elaboración del diseño, la supervisión y el cierre del proyecto son los aspectos más castigados en esta medición.

4.3. Análisis de la identidad corporativa

ENÉRGICA, siendo parte de una corporación, debe buscar alinear la identidad de sus trabajadores no solo a esa filial sino que también debe buscar el sentido de pertenencia hacia Corporación EEGSA.

Hay una frase que se escucha frecuentemente en los trabajadores y dicen que pertenecer a Corporación EEGSA es pertenecer a una gran familia. Esta frase contribuye en gran manera al fortalecimiento de la identidad de los trabajadores hacia la empresa, razón por la cual ENÉRGICA, también responde a políticas internas corporativas.

En el caso particular de ENÉRGICA que es una empresa que construye líneas tanto de distribución como de transmisión así como subestaciones de maniobra y transformación, en comunidades en donde es necesaria la tala de árboles para poder construir los proyectos, por esa razón como parte de una corporación forma parte de las reforestaciones para cumplir tanto con la política de RSE así como la

de ambiente, aunque quienes figuran en los medios de comunicación al realizar las reforestaciones es la EEGSA y no ENÉRGICA.

Políticas internas corporativas

Política de Responsabilidad Social Empresarial -RSE-

La Responsabilidad Social Empresarial debe ser el marco de actuación dentro del cual se desarrollan los objetivos estratégicos de Corporación EEGSA como parte del Grupo EPM, para contribuir al desarrollo humano sostenible a través de la generación de valor social, económico y ambiental, acogiendo temáticas sobre sostenibilidad contempladas en iniciativas locales, nacionales y mundiales. La actuación empresarial socialmente responsable tiene un fundamento ético, a partir del reconocimiento de los impactos que sus decisiones tienen sobre los grupos de interés; está articulada con el Gobierno Corporativo y se gestionará desde el quehacer diario de la empresa y de las personas que la conforman. Aprobada por el Consejo de Administración de EEGSA el 28 de mayo de 2012

Política de Ambiente

Corporación EEGSA parte del Grupo EPM, como prestador de servicios relacionados con energía, es consciente de su interdependencia con el ambiente; por lo tanto, debe realizar una gestión ambiental integral* de manera proactiva, con criterios de competitividad empresarial y sostenibilidad ambiental, económica y social.

**Gestión ambiental integral: acciones que desarrolla Corporación EEGSA para la prevención, mitigación, corrección, y/o compensación de los impactos negativos y la potenciación de los impactos positivos sobre los componentes físico, biótico y social, desde la planificación de los proyectos, obras o actividades y de los proyectos, obras o actividades y de los impactos que éstos puedan recibir del medio.*

Aprobada por el Consejo de Administración de EEGSA el 28 de mayo de 2012

Siendo igualmente consistentes con sus políticas tanto de RSE como de ambiente, la corporación dio paso para adherirse al Pacto Global Red Guatemala, y por esa razón ahora responde a los Objetivos de desarrollo Sostenible (ODS).

El Pacto Global es una iniciativa de sostenibilidad corporativa, la más grande del mundo que impulsa una agenda de desarrollo empresarial, basada en cuatro temas principales: Derechos humanos, estándares laborales, medio ambiente y anticorrupción; de los cuales se derivan 10 principios; promoviendo así los ODS.

Son 17 ODS para erradicar la pobreza, proteger el planeta y asegurar la prosperidad, con metas específicas que deben alcanzarse en los próximos 15 años. Corporación EEGSA ha decidido apoyar cuatro objetivos principales: Energía asequible y no contaminante (7); Trabajo decente y Crecimiento económico (8); Ciudades y Comunidades sostenibles (11) y Educación de Calidad (4).

La corporación se preocupa por el desarrollo de sus trabajadores y apunta a la formación de equipos de alto desempeño, siempre busca la constante capacitación de su personal, así como la formación por valores todo enfocado a la mejora de la calidad de vida y esto permite el crecimiento de cada integrante de la corporación tanto a nivel profesional como personal por esa razón responde a una Política de Gestión Humana.

Política de Gestión Humana

El gerenciamiento del talento humano en Corporación EEGSA, se basa en el desarrollo de competencias y contribuye desde la dimensión humana al logro de la estrategia empresarial, a la dignificación de la vida de sus trabajadores y a la promoción de comportamientos socialmente responsables en sus actuaciones.

En coherencia con ello, Corporación EEGSA y sus trabajadores propician conjuntamente el crecimiento laboral y personal a través de un entorno de trabajo estructurado a partir de una cultura de alto desempeño, los valores organizacionales, la ética, la calidad de vida, el bienestar, la normatividad laboral y las disposiciones nacionales e internacionales contenidas en el marco de los derechos humanos. Aprobada por el Consejo de Administración de EEGSA el 17 de julio de 2012

Dentro de la empresa existen varios controles que permiten verificar si se puede hacer mejora en los procesos actuales desde las distintas áreas de trabajo, para ello se cuenta con una Gerencia de Auditoría Interna que evalúa anualmente cómo se documentan y la serie de pasos gestionados en un proyecto para velar por la transparencia y el buen rendimiento de los equipos de trabajo, razón por la que se cuenta con una Política de Control Interno.

Política de Control Interno

En Corporación EEGSA se gestiona el Control Interno para facilitar la sostenibilidad y el logro de los objetivos empresariales, generando confianza a los grupos de interés. Para tal fin, el Control Interno se evalúa, adapta y mejora permanentemente en correspondencia con las necesidades empresariales, los requerimientos normativos y las mejores prácticas asociadas. Aprobada por el Consejo de Administración de EEGSA el 26 de noviembre de 2012.

Para que los esfuerzos de una organización vayan alineados a los objetivos y al cumplimiento de la estrategia, debe haber una constante comunicación para que desde cada una de las áreas existentes sus esfuerzos se enfoquen en el cumplimiento de metas para obtener resultados favorables, esa es la razón por la que la organización cuenta con una Política de Comunicación y una Política de Gestión Integral de Riesgos.

Política de Comunicación

La comunicación tiene como marco de actuación el respeto, la transparencia, la oportunidad, la pertinencia, la veracidad y el diálogo y está orientada a garantizar su reputación y a mantener una adecuada relación con los grupos de interés, para contribuir a la sostenibilidad y al desarrollo de la estrategia del Grupo EPM. Aprobada por el Consejo de Administración de EEGSA el 24 de abril de 2013.

Política Gestión Integral de Riesgos

Corporación EEGSA realiza la gestión de los riesgos que inciden sobre su actividad y su entorno, adoptando las mejores prácticas y estándares internacionales de

Gestión Integral de Riesgos (GIR), como una forma de facilitar el cumplimiento del propósito, la estrategia, los objetivos y fines empresariales, tanto de origen estatutario como Legal. Aprobada por el Consejo de Administración de EEGSA el 15 de abril de 2015.

Debido a la naturaleza y giro del negocio, ENÉRGICA está expuesta a tres riesgos principales con sus trabajadores, el primero es el contacto eléctrico pues su pan diario es hacer trabajo con las redes eléctricas y subestaciones que en la mayoría de ocasiones están energizadas y deben trabajar así para no interrumpir el suministro eléctrico exponiendo así la vida de los trabajadores.

Otro factor de alto riesgo es el trabajo en alturas razón por la que los trabajadores deben ser muy cuidados de cumplir con la utilización de un equipo adecuado y seguir procesos establecidos para evitar así cualquier caída desde un poste.

Un tercer factor al que se exponen los trabajadores es el riesgo de un choque vehicular pues diariamente tienen una ruta que cumplir más los trabajadores operativos y se exponen a cualquier incidente. Estos son los tres riesgos más altos y por ello se implementó una Política de Seguridad Industrial para velar por el cumplimiento de normas y proceso de seguridad.

Política de Seguridad y Salud en el Trabajo

“Corporación EEGSA como parte del Grupo EPM, para el desarrollo de sus actividades, gestiona la seguridad y salud en el trabajo y la prevención de los riesgos laborales de sus trabajadores, de los proveedores y contratistas. Promueve la cultura del autocuidado, el trabajo en ambientes seguros y saludables, la mejora continua y el desempeño eficiente. Cumple con las disposiciones legales vigentes aplicables y administra los recursos necesarios, para lograr la mitigación y control de los peligros identificados en aras del bienestar integral de la gente de Corporación EEGSA; para permitir la productividad y el desarrollo sostenible en la prestación del servicio”. Política aprobada en julio de 2016 por la Gerencia General de EEGSA.

Elementos de la identidad corporativa

ENÉRGICA, se rige por un manual de marca corporativo, en el que se indican las aplicaciones de la marca como tal, esto incluye los colores institucionales y las aplicaciones correctas de su logotipo.

Para la utilización correcta de la marca se explica en el manual como deben utilizar los colores en sus versiones brillante y mate para sistemas de impresión para ello se utilizan los colores internacionales Pantone.

Figura 6: Paleta de colores pantone

 PANTONE	← TINTA BRILLANTE TINTA MATE	PANTONE 299C PANTONE 299U
 PANTONE	← TINTA BRILLANTE TINTA MATE	PANTONE PROCESS YELLOW C PANTONE PROCESS YELLOW U
 PANTONE	← TINTA BRILLANTE TINTA MATE	PANTONE COOL GRAY 11C PANTONE COOL GRAY 11U
 PANTONE	← TINTA BRILLANTE TINTA MATE	PANTONE COOL GRAY 11C50% PANTONE COOL GRAY 11U 50%
 PANTONE	← TINTA BRILLANTE TINTA MATE	PANTONE 355C PANTONE 355U
 PANTONE	← TINTA BRILLANTE TINTA MATE	PANTONE 375C PANTONE 375U

Fuente: Manual de Marca, Corporación EEGSA

Igualmente hay materiales en los que no es posible el uso de colores Pantone y por esa razón también se cuenta con la composición de colores en CMYK para la aplicación como corresponde de la marca.

Figura 7: Paleta de colores CYMK

 PANTONE	← AZUL	80C,18M,0Y,0K
 PANTONE	← AMARILLO	0C,5M,96Y,0K
 PANTONE	← GRIS	64C,56M,55Y,31K
 PANTONE	← GRIS CLARO	35C,28M,29Y,0K
 PANTONE	← VERDE OSCURO	98C,12M,100Y,2K
 PANTONE	← VERDE CLARO	46C,0M,100Y,0K

Fuente: Manual de Marca, Corporación EEGSA

Racional de logotipo

La base gráfica e iconográfica a partir de la cual se diseñaron los logotipos de Corporación EEGSA, tiene su raíz en el Sistema Solar, el cual se asocia con la energía que hace posible su existencia y movimiento.

Cada elemento central generador de energía está representado por cada una de las filiales que integran al grupo empresarial, que en los logotipos de las filiales del Grupo EEGSA está representado por el óvalo semiabierto, pero a su vez cada uno tiene elementos que describen iconográficamente la razón de ser de cada empresa, dejando en claro que cada una es necesaria para mantener el Sistema funcionando como un todo.

Todo se conecta:

- El sistema de Corporación EEGSA / Grupo EEGSA o DECA II, está compuesto por 5 filiales: EEGSA, TRELEC, COMEGSA, ENÉRGICA y AMESA, cada una desde su especialidad aporta al funcionamiento del mismo.
- Como concepto homologado que aporta el óvalo semiabierto, ayuda a reforzar la idea de marca de que las filiales de Corporación EEGSA están conectadas, con una misma misión y visión.
- Homogenización y modernización de íconos para reforzar concepto de conexión, es otro elemento que se refuerza en la identidad corporativa de este grupo empresarial.

DECA II

- Holding.
- Empresa sombrilla, dueña de todas las filiales.
- DECA II como empresa madre es el ente centralizador del sistema. Por esa razón, se simboliza a través del trazo del sistema solar.

ENÉRGICA

- Que tiene energía, perteneciente o relativo a la energía.
- ENÉRGICA es la empresa de construcción y mantenimiento de redes, conducciones y construcción de instalaciones eléctricas industriales.
- Se encarga de hacer posible que la energía fluya y llegue a las personas, empresas, comunidades, a través de la construcción y tendido de redes eléctricas.
- Es la entidad viabilizadora de instalaciones eléctricas.

Los elementos anteriores se representan a través de la onda y el círculo amarillo que aparece entre el óvalo semiabierto y se complementan con una

gama de colores brillantes, sinónimo de dinamismo, jovialidad, agilidad y sencillez.

Figura 8: Logotipo de ENÉRGICA



Fuente: EEGSA

El logotipo está integrado por varios elementos:

1. El óvalo representa el dinamismo y la electricidad, son atributos propios de esta empresa.
2. El nombre de ENÉRGICA en tipografía Venus Envy Black Italic con ciertas modificaciones en el ancho original de sus caracteres.
3. El nombre de Grupo EPM representa la relación entre el mismo y ENÉRGICA.

Tipografía aplicada en logotipo

Figura 9: Tipografía logotipo ENÉRGICA



Fuente: EEGSA

4.4. Análisis de la imagen corporativa de ENÉRGICA

Realidad corporativa

ENÉRGICA siendo parte de una corporación que es respetuosa de la normativa y la legislación vigente, también vela porque en todos sus procesos cumplan con lo establecido en la ley. Es una empresa formalmente establecida con personalidad jurídica, cuenta con una estructura organizativa definida así como perfiles desarrollados para cada uno de los puestos de trabajo que la conforman, cuenta con el apoyo de la Gerencia de Economía y Finanzas de la corporación quien lleva un control del presupuesto que se le asigna por año para la ejecución de sus proyectos en función de la estrategia y los objetivos que esta debe cumplir por año. Internamente está conformada por dos perfiles de trabajador, un administrativo que vela por el seguimiento y documentación de los procesos o proyectos que llevan a cabo así como personal de técnico de campo que ejecuta y lleva a cabo los procesos de construcción y mantenimiento.

En cuanto al tema de la comunicación interna existe un plan de comunicación corporativa, más no uno dedicado para ENÉRGICA. Para la comunicación externa cuenta con un plan de relacionamiento que permite fortalecer la interacción con cada uno de sus públicos.

Cultura corporativa

ENÉRGICA cuenta con una cultura corporativa bien definida, dado que sus lineamientos están basados en una misión, visión, valores, reglamentos y códigos como parte de una corporación. Y sus líderes velan para que se fortalezca todos los días esta cultura, esto aporta a la formación de una imagen y reputación sólidos.

Identidad corporativa

ENÉRGICA cuenta con 21 años de estar en el mercado y surgió como producto de la Ley General de Electricidad que estableció que una misma persona individual o jurídica no podía dedicarse a la generación, transporte y distribución de energía

eléctrica. Entonces en 1996 Empresa Eléctrica de Guatemala, crea ENÉRGICA para que se dedique a la construcción y mantenimiento de líneas y subestaciones.

Actualmente ENÉRGICA es una filial que pertenece a una entidad con más de 122 años en el mercado eléctrico, que desde el año 2010 fue adquirida por Grupo EPM empresa colombiana de prestigio con presencia en más de 50 países y que es un referente en el sector eléctrico. Esa marca que respalda a ENÉRGICA fortalece su imagen en el mercado.

Comunicación corporativa

ENÉRGICA tiene el apoyo del Departamento de Comunicación Corporativa que atiende a las 5 empresas de Corporación EEGSA para la gestión de su comunicación tanto interna como externa, se gestiona de forma oportuna y eficiente para con sus públicos y grupos de interés.

4.5. Comunicación en crisis

Actualmente en Corporación EEGSA se cuenta con un Manual de Crisis que incluye los peores escenarios que pueden afectar la imagen de ENÉRGICA, y en este se determinan los flujos de comunicación, en donde se establecen los procedimientos que debe seguir ENÉRGICA para minimizar el impacto de cualquier situación de crisis. Los escenarios de crisis identificados son:

- **Escenario 1:** Amenaza de accidentes por proximidad a nuestra red.
- **Escenario 2:** Conflictividad social.
- **Escenario 3:** Daño y pérdida de infraestructura por eventos naturales y vandalismo.

Para cada escenario se definió en este manual el listado de acciones que deben ejecutarse, así como el listado de integrantes con sus datos para contactar a cada miembro que conforma cada uno de los Comités de Manejo de Crisis definidos para cada escenario que podría afectar la imagen y reputación de la empresa.

4.6. FODA

Análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la comunicación organizacional de ENÉRGICA

Tabla 7: FODA de ENÉRGICA.

Fortalezas	Debilidades
<p>F1. Se gestiona a través de una planificación estratégica toda la comunicación, publicidad, imagen y reputación corporativa.</p> <p>F2. Sus objetivos y metas de comunicación corporativas claramente establecidas.</p> <p>F3. Gestión de comunicación a través del Departamento de Comunicación Corporativa que cuenta con profesionales formados en carreras específicas y con amplia experiencia en el campo.</p> <p>F4. El área de Comunicación Externa que atiende a las filiales de Corporación EEGSA cuenta con el apoyo y asesoría de una agencia publicitaria, central de medios y agencia de medios digitales, en equipo se lleva a cabo la planeación estratégica de las campañas de comunicación, identidad y reputación, dirigidas a los diferentes grupos de interés y esto se replica a lo interno.</p> <p>F5. El área de Comunicación Interna que atiende a las filiales de Corporación EEGSA, cuenta con el apoyo externo de una agencia de publicidad que le brinda apoyo en la adaptación, conceptualización y diseño de campañas y comunicaciones internas.</p>	<p>D1. Pese a las buenas prácticas de comunicación interna desde el Departamento de Comunicación Corporativa, aún hay un grupo de trabajadores que no se identifican ni se involucran con ENÉRGICA, esto incluye algunos cargos directivos y personal operativo.</p> <p>D2. Pérdida de personal con conocimiento crítico debido a la poca identificación con la organización. Realizar un listado de trabajadores con puestos críticos, para desarrollar un plan de desarrollo de carrera de crecimiento profesional para retención del talento humano.</p> <p>D3. El área administrativa de ENÉRGICA no comparte con el Dpto. de Comunicación Corporativa todos los temas con potencial para comunicar a lo interno y esto genera en los trabajadores poco sentido de pertenencia y sienten que no son tomados en cuenta porque hay más comunicación de otras filiales del grupo.</p> <p>D4. A la fecha el área de comunicación interna es atendida únicamente por una persona, que pese a tener las competencias, muchas veces no se alcanza para gestionar la totalidad de temas a comunicar, sumado a que esta persona se encuentra físicamente en las instalaciones de EEGSA en Zona 1,</p>

F6. Existen diversos canales y medios de comunicación al servicio de los trabajadores: revista bimensual, mailing, eventos estratégicos, y en los centros operativos se cuenta con espacios para colocar imagen impresa como mantas de 6x4, cajas de luz y se realizan activaciones BTL.

F7. Cuenta con procedimientos formalmente establecidos para el desarrollo de funciones propias de la comunicación interna y externa.

F8. Cuenta con un plan de relacionamiento que se constituye en un pilar esencial en el desarrollo del trabajo de la entidad

F9. Procesos de comunicación que generan y fomentan el sentido de pertenencia.

F10. Evaluación de la comunicación interna y externa a través de estudios de evaluación e impacto.

F11. Existe una política de comunicación que engloba las áreas interna y externa, y cada una tiene procedimientos establecidos para seguimiento y apoyo de los requerimientos.

F12. Cuenta con manuales de marca, de manejo de crisis, de protocolo, de vocería, de relacionamiento con medios de comunicación y grupos de interés.

fallando muchas veces en la publicación oportuna.

D5. Comunicación de mensajes esporádicos, poco alcance e impacto de la comunicación interna genera desinformación, afectando el sentido de pertenencia.

D6. A pesar de que la empresa cuenta con un presupuesto para propaganda, publicidad y promociones de Q64, 000, no es un monto suficiente para tener participación en distintos eventos en los que puede tener presencia de marca y ampliar su cartera de clientes.

D7. Debido a la falta de identidad de muchos de los trabajadores de ENÉRGICA, portan en muchas ocasiones el uniforme incompleto o utilizan prendas adicionales que no forman parte del uniforme afectando la imagen de la institución o lo portan sucio pese a que la empresa les dota de 3 juegos de uniforme por año.

D8. Pese a que cuentan con procesos establecidos, en muchas ocasiones no dejan registro por escrito de las decisiones tomadas o acuerdos a los que se ha llegado con los proyectos, pues se reúnen o lo hablan por teléfono para agilizar procesos.

F13. Se realiza monitoreo diario de noticias inherentes al sector eléctrico.

F14. Estructura organizativa bien definida.

D9. Aunque existen medios de comunicación interna formalmente establecidos, varios trabajadores no identifican estos medios o ni siquiera los recuerdan, tal es el caso de Revista Luces, que es un medio impreso que puede impactar al personal operativo que no posee correo electrónico.

Oportunidades

O1. Desarrollo de nuevo canal de atención al cliente (Website exclusivo de ENÉRGICA) para fortalecer su presencia de marca.

O2. A través de la obtención de resultados de evaluaciones que se realizan de forma periódica, hacer una planificación estratégica de la comunicación para mejorar las funciones que se realizan actualmente.

O3. Presencia de marca en distintos eventos del sector eléctrico que permitan a ENÉRGICA expandir su negocio con clientes nuevos para reforzar su imagen y reputación corporativa.

O4. Implementar una herramienta que les permita mejorar la calidad para gestionar los procesos comerciales y de seguimiento con los clientes.

O5. Realizar un plan de comunicación estratégica (interno/externo), que genere acciones que fortalezcan tanto la identidad como la reputación de

Amenazas

A1. No lograr el involucramiento y sentido de pertenencia del personal operativo, puede repercutir negativamente en la imagen y reputación de ENÉRGICA (interno/externo).

A2. Por falta de un presupuesto adecuado, no se generen acciones suficientes que repercuten en el relacionamiento con los distintos grupos de interés. Como la apreciación de que son caros en el mercado, no dando a conocer su ventaja competitiva que es la experiencia y calidad en los materiales que utilizan para la construcción de proyectos.

A3. La falta de seguimiento a los clientes, repercute en su percepción, afectando de alguna manera su decisión, otorgando el trabajo a la competencia. Actualmente tienen procesos establecidos por escrito, pero no hay una herramienta (software) que les apoye en la sistematización para seguimiento de proyectos.

ENÉRGICA a través de la búsqueda de nuevos nichos de mercado.

Fuente: Elaboración propia

4.7. Análisis y pronóstico de la situación

Las estrategias FO es una estrategia ofensiva en la que se utilizan las fortalezas internas de la empresa para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas. Esta es una estrategia en la que los altos directivos de la organización pueden tomar decisiones.

Las F1, F2, F8 y F10 tienen relación con las O2, O3 y O5 pues aunque la percepción de ENÉRGICA es que hay falta de planificación estratégica, tiene la ventaja de que la corporación a la que pertenecen, tiene una estrategia global bien definida por ende tiene objetivos y metas bien estructurados que contribuyen al logro de resultados, así como las mediciones periódicas, dan un panorama del ahora de esta filial que le dará la oportunidad de crear una planificación estratégica interna y externa para solicitar respaldo financiero justificado de estas acciones, en esta planificación puede incluir actividades con los trabajadores que apunten al fortalecimiento de la identidad, así como actividades en las que ENÉRGICA tenga presencia de marca para fortalecer su imagen y construir una reputación corporativa como la mejor constructora a nivel de redes y subestaciones eléctricas.

En cuanto al tema de la asesoría la corporación a la que pertenece ENÉRGICA, cuenta con un equipo de profesionales, respaldados por expertos asesores externos en el ramo de la publicidad, mercadeo y comunicación, por esa razón las F3, F4, F5, F10, F12 y F13, pueden soportarse de la O2 pues de acuerdo a la asesoría que reciban y las evaluaciones que realicen, con la obtención de esos resultados pueden ir reorientando su estrategia como filial para ir ganando terreno en el tema de la comunicación.

En cuanto a la plataforma de comunicación, la F6 debe ir buscando nuevas formas de comunicar, aunque esta plataforma de medios está pensada para trabajadores,

la O1, que consiste en la creación de un Website exclusivo para ENÉRGICA, y los gerentes y jefes pueden aprovechar crear una sección dentro de esta plataforma en la que los trabajadores puedan ingresar a hacer consultas de forma fácil de lo que acontece en la empresa ingresando clave y contraseña e ingresando por escrito procesos que realizan en actividad de campo.

Las debilidades por otro lado como son de casa, se pueden trabajar a través de una planificación estratégica en la que se puede tener control de las acciones. Las estrategias DO pretenden superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas. En ocasiones existen oportunidades externas clave, pero una empresa tiene debilidades internas que le impiden explotar dichas oportunidades.

Las D1, D2, D3, D4, D6 y D7 pueden superarse con las O2, O3 y O5, la falta de identidad es algo que se debe atacar de raíz pues esto genera muchas acciones negativas que pegan en la imagen y percepción de los clientes. Con estas oportunidades se pueden crear estrategias dedicadas a la filial para darle un tratamiento distinto a las comunicaciones de esa filial, buscando nuevos medios de comunicación que permitan la interacción y participación directa de los trabajadores para que se sientan tomados en cuenta.

La D3, D5 y D8, pueden apoyarse de la O4, pueden mejorarse empoderando a ciertos trabajadores como influenciadores positivos que sean nuestro eco al momento de enviar un mensaje institucional fuerte y que también nos compartan información de posibles noticias para publicar en los medios internos. Esto mejorará el ambiente de trabajo y de esa manera habrá mejor disposición para dejar registro de los procesos, si se cuenta con una plataforma de seguimiento para lo externo con clientes, también se puede adecuar para dar seguimiento a temas internos y que de alguna manera permita un mejor flujo de comunicación.

Las estrategias FA aprovechan las fortalezas de la empresa para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas, pero esto no evita que la organización esté expuesta a la amenazas pues no tiene control sobre ellas, pero si puede mitigar a través de acciones preventivas.

Las F7, 9 y 11, pueden atacar la F3, pese a que existen estos procesos aún no se ha logrado la generación de pertenencia en todos los trabajadores, es importante dentro de estos procesos identificar a los influenciadores negativos para neutralizarlos y así poder apalancar una estrategia con influenciadores positivos que permitan un mejor trabajo en equipo, una comunicación más eficiente y fluida, y la permanencia en los mensajes institucionales.

Las A1 y A2, pueden atacarse a través de las F1, F2, F8 y F10, al presentar a la gerencia corporativa acciones que respalden cómo se fortalecerá el sentido de pertenencia y fortalecerán la participación del mercado de ENÉRGICA para el crecimiento de su cartera de clientes, respaldará el presupuesto que se requiera para llevar a cabo estas acciones.

Las estrategias DA son tácticas defensivas que procuran disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno.

Las D1, D2, D3, D4, D6 y D7, deben fortalecerse para atacar las A1 y A, la falta de identidad es lo que puede destruir en un segundo la imagen y reputación construida por años, entonces se requiere implementar tácticas y objetivos que permitan fortalecer la pertenencia en los trabajadores de ENÉRGICA.

La A3, puede afectar las D3, D5 y D8, el no contar con la participación incluso de varios jefes de ENÉRGICA repercute en la comunicación para con el resto de sus trabajadores afectando siempre su sentido de pertenencia, y esto puede afectar en el trato que los mismos trabajadores de la empresa tengan hacia sus clientes, pues la mala actitud o la falta de iniciativa puede botar un negocio que afecte financieramente a la constructora eléctrica.

La D6 puede trabajarse para evitar la A2, si ENÉRGICA demuestra que debe implementar acciones para el fortalecimiento de su comunicación tanto interna como externa, con una planificación estratégica fortalecida y bien estructurada, seguro logrará la aprobación de un presupuesto más alto que le permita una mayor interacción en el mercado teniendo presencia a la par de sus competidores y

mostrando a sus clientes que es más cara porque es una empresa de prestigio con calidad y experiencia.

4.8. Factores influyentes directos e indirectos

Factores directos:

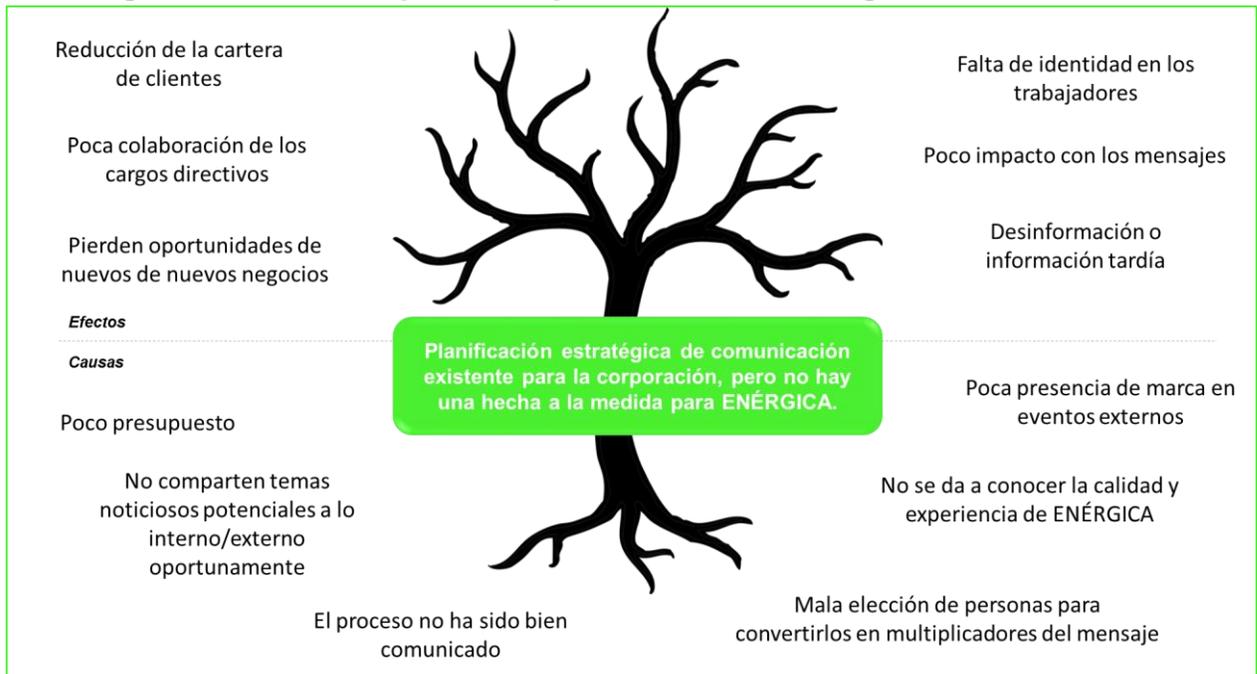
1. Falta de identidad en los trabajadores de ENÉRGICA puede repercutir en la percepción de la opinión pública dañando la imagen y reputación de la organización.
2. Poca disposición de cargos directivos afecta en la actitud de sus equipos de trabajo, interfiriendo en el desempeño, pues afecta el clima laboral y las relaciones interpersonales.
3. No contar con una herramienta sistematizada adecuada para seguimiento de clientes, afecta la viabilización de proyectos.

Factores indirectos:

1. Accidentes por proximidad o contacto con la red eléctrica.
2. Vulnerabilidad de personal de ENÉRGICA en áreas rojas.
3. Daño a la flota vehicular y equipo de ENÉRGICA.

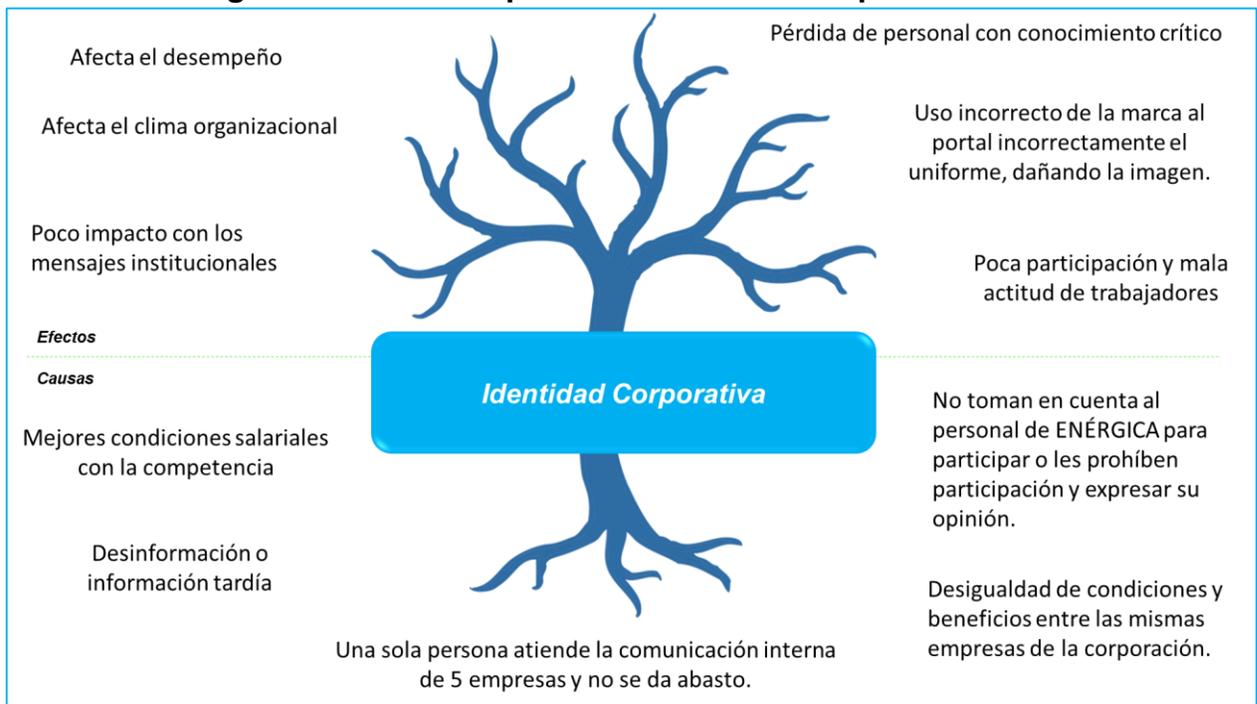
Árbol de problemas

Figura 10: Árbol del problema planificación estratégica a la medida



Fuente: propia

Figura 11: Árbol del problema identidad corporativa



Fuente: Elaboración propia

4.9. Propuesta de soluciones

Posibles soluciones

- 1) Realizar un plan anual estratégico de comunicación interna para implementar en 2018 con el fin de:
 - Fortalecer la identidad de los trabajadores por medio de actividades de integración e inclusión.
 - Definir el tratamiento adecuado de comunicación para los trabajadores de ENÉRGICA.
 - Establecer procesos de comunicación para publicaciones en la plataforma de medios existentes.
 - Identificar a través de un estudio, líderes positivos para que contribuyan en el despliegue de mensajes institucionales estratégicos.
 - Explorar nuevos medios de comunicación interna para centros de trabajo operativos.
 - Medir la implementación del plan de comunicación para el 2018
 - Implementar un manual de comunicación interna que permita definir la forma correcta de comunicar la información institucional y estratégica para permear los mensajes de manera positiva.
 - Definir tono y manera para comunicar los mensajes a ENÉRGICA.
- 2) Actividades con trabajadores que fortalezcan la identidad corporativa:
 - Hacer un taller que incluya qué es ENÉRGICA, cuál es su propósito y qué representa para Guatemala, la importancia de la labor diaria, la importancia de gestionar con tiempo las actividades.
 - Proponer una misión y visión específica para ENÉRGICA que permita estrechar lazos emocionales con los trabajadores. Y colocarlas en cuadros formales dentro de sus instalaciones.
 - Colocar imagen de ENÉRGICA en todos los eventos internos.
 - Empoderar a líderes positivos dándoles capacitación en temas de comunicación como parte de la inclusión para volverlos aliados del Dpto. de Comunicación Corporativa.

- Incluir opiniones de los trabajadores de ENÉRGICA en los distintos medios que conforman la actual plataforma corporativa.

Funciones de la comunicación y su relación con la propuesta de soluciones

De acuerdo con Jakobson, quien plantea un modelo de la teoría de la comunicación, basado en el proceso de la comunicación lingüística donde el emisor es quien emite el mensaje, el receptor es el destinatario, el mensaje es la experiencia que recibe y transmite con la comunicación.

Pero lo anterior no es suficiente si no existe un código lingüístico que consiste en “un conjunto organizado de unidades y reglas de combinación propias de cada lengua natural”. Y por último el canal, que permite establecer y mantener la comunicación entre emisor y receptor.

Este modelo permite establecer seis funciones esenciales del lenguaje inherentes a todo proceso de comunicación lingüística y relacionada directamente con los seis factores mencionadas en el modelo anterior, estas son: la función emotiva, conativa, referencial, metalingüística, fática y poética. (Jakobson, 1974 y 1984)

De las anteriores, las que se relacionan con las soluciones planteadas como producto de esta investigación y diagnóstico en primera instancia es la función emotiva, esta porque se requiere apelar al sentimiento de los trabajadores para fortalecer el sentido de pertenencia, para producir un sentimiento positivo hacia ENÉRGICA.

Y la segunda instancia, es la función referencial, pues la intención de implementar una estrategia a la medida de ENÉRGICA, determinando el tono y manera de la comunicación, permitirá reforzar la confianza de los trabajadores a través de mensajes informativos institucionales consistentes y permanentes en la plataforma de comunicación de medios internos actuales.

Teorías de la comunicación que respalden las soluciones propuestas

Teoría de la interacción simbólica

El interaccionismo simbólico, es una perspectiva teórica y metodológica ligada estrechamente a la investigación cualitativa y la orientación. La pregunta esencial de esta teoría es *"qué conjunto común de símbolos han surgido para darle sentido a las interacciones de la gente"*. Esa investigación se desarrolló con el fin de encontrar factores comunes en los trabajadores de ENÉRGICA que permitan una comunicación unificada con un símbolo como eje central de comunicación que puede irse adaptando a la plataforma de medios actuales así como a los distintos públicos internos.

El interaccionismo simbólico es simultáneamente una corriente teórica y un marco metodológico en ciencias sociales. Esta teoría se fundamenta con varios exponentes, se basa principalmente en los aportes de George Herbert (Mead, 1934), en los escritos de Charles Horton (Cooley, 1902) , John Dewey y W. I. (Thomas, 1928).

Obteniendo el conjunto de símbolos como factores comunes de los trabajadores de ENÉRGICA, generará una reacción y consciencia como resultado de la interacción social. El interaccionismo simbólico da énfasis a la importancia del significado e interpretación como parte de los procesos humanos esenciales. La gente crea significados compartidos a través de su interacción y, estos significados devienen su realidad. Contra este trasfondo debe entenderse la expresión de Mead acerca de la relación entre el yo y el contexto social.

Teoría estructuralista-funcionalista

Otra teoría que respalda esta investigación es la estructuralista-funcionalista pues describe la acción social en su adherencia a los modelos de valor interiorizados e institucionalizados. Es concebido como un organismo en el que distintas partes desempeñan funciones de integración y mantenimiento del sistema. Su equilibrio y estabilidad se realizan a través de las relaciones funcionales que los individuos y los subsistemas activan en su conjunto. Esta teoría apela a la socialización,

adaptación del ambiente, persecución de una finalidad y la integración como parte de un todo. (Universidad Surcolombiana, S. F.)

CAPÍTULO 5: Estrategia de Comunicación

5.1. Justificación

A través del tiempo las organizaciones se han percatado de que la comunicación es un eje fundamental en cualquier proceso organizacional, pues poco a poco los líderes de las empresas, han notado que la comunicación es clave para la consecución de los objetivos institucionales. De lo anterior es que radica la importancia de desarrollar una estrategia de comunicación tanto interna como externa con la finalidad de lograr una transformación en torno a las diversas problemáticas que puedan enfrentar las compañías en la actualidad.

Si integramos la comunicación en coherencia con la planeación estratégica, esta se convierte en la herramienta más poderosa de una organización, pues permite optimizar los recursos con los que cuenta en ese momento la empresa, y afianza la relación entre el trabajador y la institución.

De acuerdo con la anterior, al realizar una comunicación estratégica en la organización, se fortalece la imagen corporativa, que no es más que la percepción, el imaginario colectivo o el concepto que los grupos de interés tienen de una institución. Su importancia radica en que una compañía no solo es lo que vende u ofrece, en gran medida es lo que se percibe de ella y se constituye en un valor fundamental a la hora de posicionarse dentro de su giro de negocio, en paralelo a su competencia.

En concordancia, el plan de comunicación interna y externa, es el instrumento que permitirá marcar los criterios, políticas y estrategias de comunicación; para generar una mejor gestión de los recursos de los que ya dispone la empresa para informar e influir sobre los trabajadores; fortalecer la identidad corporativa, y esta a su vez logrará un impacto positivo en la imagen corporativa de ENÉRGICA.

5.2. Objetivos

5.2.1. Objetivo General

Diseñar para ENÉRGICA una estrategia de comunicación organizacional a fin de incrementar la identidad de sus trabajadores, así como su participación dentro del mercado eléctrico para robustecer su imagen corporativa.

5.2.2. Objetivos Específicos

- Fortalecer el sentido de pertenencia de los trabajadores de ENÉRGICA por medio de actividades de integración e inclusión.
- Sensibilizar acerca de la importancia de la comunicación.
- Planificar divulgación de contenidos adecuados para afianzar la comunicación institucional y estratégica.
- Generar contacto con instituciones para que ENÉRGICA pueda tener participación activa y presencia de marca.

5.3. Públicos objetivos

La estrategia de comunicación organizacional de ENÉRGICA, está dirigida tanto a sus públicos internos como externos.

Tabla 8: Públicos internos y externos de ENÉRGICA

Internos	Externos
Gerente y Subgerente	Competencia: GAUSS, COBRA, GESERV, QANTA SERVICE, AFAF, IEGSA y COMSEGSA.
Jefaturas de Departamento	
Jefes de Cuadrillas	
Ingenieros	Corporación EEGSA: Gerencia de Activos, Gerencia Comercial, Gerencia de TRELEC, Gerencia de COMEGSA y Gerencia de AMESA.
Supervisores	

Profesionales	
Asistentes	Inmobiliarias: Vistas de San Isidro, S. A., Condado Naranjo, Multiproyectos, Tieres, S.A., Corporación San Ángel, Inelef, Nempresa, Finca la Plata, Grupo Cívica, Lomas de San Isidro, Hogares ISN, Grupo Altamira, Spectrum S&C Capital Group, Grupo Multivistas, Macsa, Arte inmobiliario, Grupo Rosul, Nembresa, Viwill, S.A. Terrum, Patrimonios Consolidados y Bosques de San Marino.
Oficinistas	
Bodegueros	
Mensajeros	
Analistas	
Auxiliares	Generadores y transportistas: Duke Energy, Terminal de Contenedores Quetzal, Ecoener, INDE, San Diego S. A., Grupo Macro, Trecca y Energuate.
Vendedores	
Técnicos	
Linieros	Municipalidades: Santiago Sacatepéquez, San Juan Sacatepéquez, San Lucas Sacatepéquez, Santo Domingo Xenacoj, Ciudad Vieja, San Juan Alotenango, San Antonio Aguas Calientes, Palin, Escuintla, Villa Canales y Magdalena Milpas Altas.

Fuente: Elaboración propia

5.4. Propuesta de soluciones

Tabla 9: Posibles soluciones y funciones de la comunicación interna

NO.	Problema	Solución	Función
1	Falta de identidad corporativa	Taller de identidad y sentido de pertenencia que incluya: qué es ENÉRGICA, cuál es su propósito dentro del sector eléctrico y qué representa su existencia para Guatemala, resaltando la importancia de la labor diaria y la gestión oportuna de las actividades que realiza cada trabajador; valores, principios, cultura de servicio y políticas, misión y visión corporativa.	Conativa. Busca motivar a los trabajadores para actuar siempre con base a valores y principios, orientados al servicio al cliente.
		Convivencia con el personal operativo, que permita tener un espacio para felicitar a los trabajadores por sus avances y logros mensuales y contar con un momento de reflexión.	Emotiva. Busca a través de los sentidos impactar en los trabajadores, fomentando el trabajo en equipo y el compañerismo.

		Propuesta de diseño del proyecto de imagen corporativa de ENÉRGICA para todos sus eventos e instalaciones.	Emotiva. Busca a través de los sentidos impactar en los trabajadores.
2	Un solo profesional gestionando a distancia la comunicación interna	Matriz de contenidos para el grupo de WhatsApp del personal operativo de ENÉRGICA y políticas de uso.	Fática. Pretende abrir nuevos espacios de interacción con el personal operativo de ENÉRGICA.
3	Desinformación por mensajes internos con poco alcance e impacto.		
4	Barrera de comunicación (académica-tecnológica)	Propuesta de proyecto pantallas de contenido en instalaciones de ENÉRGICA.	Fática. Pretende abrir nuevos espacios de interacción con el personal operativo de ENÉRGICA.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 10: Posibles soluciones y funciones de la comunicación externa

NO.	Problema	Solución	Función
1	Presupuesto limitado para gestionar la publicidad y promociones	Listado de posibles actividades y medios de comunicación externa, en los que pueda tener presencia de marca ENÉRGICA para justificar una mayor inversión para el rubro publicidad y promociones.	Conativa. Pues busca promover la participación activa y presencia de marca de ENÉRGICA dentro del sector eléctrico de forma justificada para solicitar ampliación presupuestaria.

Fuente: Elaboración propia

5.5. Matriz de coherencia

Tabla 11: Matriz de comunicación interna

Objetivo general						
Diseñar para ENÉRGICA una estrategia de comunicación organizacional a fin de incrementar la identidad de sus trabajadores, así como su participación dentro del mercado eléctrico para robustecer su imagen corporativa.						
Objetivos específicos de comunicación interna:						
<ul style="list-style-type: none"> Fortalecer el sentido de pertenencia de los trabajadores de ENÉRGICA por medio de actividades de integración e inclusión. Formular un taller de sensibilización acerca de la importancia de la comunicación. Implementar una estructura de un manual de comunicación interna que establezca los procesos adecuados de comunicación institucional y estratégica. Identificar líderes positivos dentro de ENÉRGICA, para formar una red de comunicación interna que contribuya al despliegue de los mensajes institucionales de forma oportuna a través de los medios de comunicación interna que mejor se adecúan al perfil de trabajadores. 						
Problema	Productos	Objetivos de comunicación	Tipo de mensaje	Público objetivo	Medio de difusión	Presupuesto
Falta de identidad corporativa	Propuesta de taller de identidad y sentido de pertenencia.	Fortalecer la identidad corporativa y el sentido de pertenencia. Aumentar el conocimiento acerca de la organización. Cambiar actitudes negativas del personal para con la organización.	Formativo e informativo	Trabajadores de ENÉRGICA	Presencial e impreso	Q80,000.00
	Propuesta de un proyecto de imagen corporativa de ENÉRGICA para todos sus eventos e instalaciones.	Cambiar la concepción de importancia para colocar imagen corporativa. Reforzar la presencia de marca con los grupos de interés.	Informativo	Trabajadores de ENÉRGICA	Impreso	Q60,000.00
	Convivencia laboral	Fortalecer la identidad corporativa. Cambiar el comportamiento negativo para que trabajen con entusiasmo. Aumentar el compromiso de los trabajadores con la institución. Incrementar el compañerismo.	Formativo	Trabajadores operativos de ENÉRGICA	Presencial	Q45,000.00
Un solo profesional gestiona a distancia la comunicación interna	Matriz de contenidos para el grupo de WhatsApp de ENÉRGICA.	Contribuir a la formalización de los procesos de comunicación institucional.	Formativo	Trabajadores operativos de ENÉRGICA	Digital	Q36,000.00
Desinformación por mensajes internos con poco alcance e impacto.		Informar oportunamente los mensajes institucionales.				
Barrera de comunicación (académica-tecnológica)	Propuesta de proyecto pantallas de contenido en instalaciones de ENÉRGICA.	Eliminar la barrera tecnológica y comunicacional. Contribuir a la formalización de los procesos de comunicación institucional. Informar oportunamente los mensajes institucionales.	Informativo	Trabajadores con cargos técnicos y operativos de campo.	Digital	Q200,000.00
Total						Q421,000.00

Fuente: Elaboración propia

Tabla 12: Matriz de comunicación externa

Objetivo general						
Diseñar para ENÉRGICA una estrategia de comunicación organizacional a fin de incrementar la identidad de sus trabajadores, así como su participación dentro del mercado eléctrico para robustecer su imagen corporativa.						
Objetivos específicos de comunicación externa						
<ul style="list-style-type: none"> Generar contacto con instituciones dentro del sector eléctrico y de construcción en donde ENÉRGICA pueda tener participación activa y presencia de marca. 						
Problema	Productos	Objetivos de comunicación	Tipo de mensaje	Público objetivo	Medio de difusión	Presupuesto sugerido
Presupuesto limitado para gestionar la publicidad y promociones	Listado de eventos en los que puede participar ENÉRGICA con presencia de marca.	Reforzar la imagen corporativa de ENÉRGICA para conseguir posibles nuevos clientes dentro del sector eléctrico y de construcción. Justificar ampliación de presupuesto en publicidad y promociones.	Informativo, evaluativo	Inmobiliarias, constructoras, generadores y transportistas; y municipalidades.	Presencial, impreso y digital	Q150,000.00
					Total	Q150,000.00

Fuente: Elaboración propia

5.6. Plan de comunicación

Tabla 13: Propuesta de productos para resolver la falta de identidad

Problema 1: Falta de identidad corporativa						
Comunicación interna						
Proyecto/producto	Audiencia	Objetivos de comunicación	Mensajes	Medios y canal	Tiempo, tareas, personal y evaluación	Costo
Propuesta de taller de identidad y sentido de pertenencia	<p>Trabajadores de ENÉRGICA.</p> <p><u>Operativo:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Nivel académico bajo. No manejan computadora. <p><u>Administrativo:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Negativismo. Poca colaboración. <p>Creen que la empresa no se preocupa por ellos y que no hay un trato humano.</p> <p>En el caso de los operativos extrañan cómo era la empresa cuando estaba en manos de dueños españoles.</p>	<p>Fortalecer la identidad corporativa y el sentido de pertenencia.</p> <p>Aumentar el conocimiento acerca de la organización.</p> <p>Cambiar actitudes negativas del personal para con la organización.</p>	<p>Fomentar el orgullo de formar parte de la organización.</p> <p>ENÉRGICA se preocupa por el bienestar y la calidad de vida de sus trabajadores.</p>	<p>Talleres presenciales:</p> <ul style="list-style-type: none"> Comunicación interpersonal. Invitación. Personalizador Presentación digital proyectada. Material impreso. Audiovisuales. <p>Refuerzo post taller:</p> <ul style="list-style-type: none"> Mensajes WhatsApp Charlas de 5 minutos (cara a cara) 	<p>Abril grupo 1 y mayo grupo 2: Taller de 3 horas, dividido en 2 sesiones, con un total de 61 participantes por sesión.</p> <p>Se requiere horas hombre de un profesional de la Gerencia de Gestión Humana y Organizacional para que imparta el taller.</p> <p>Se requiere la contratación de un motivador que imparta una charla de 30 minutos.</p> <p>Evalúa taller: La Coordinación de Capacitación y Desarrollo de la corporación.</p>	Q80,000.00

Proyecto/producto	Audiencia	Objetivos de comunicación	Mensajes	Medios y canal	Tiempo, tareas, personal y evaluación	Costo
Propuesta de un proyecto de imagen corporativa	<p>Trabajadores de ENÉRGICA.</p> <p><u>Administrativo:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Negativismo. Poca colaboración. <p>Los trabajadores administrativos de ENÉRGICA no la consideran importante para invertir en imagen.</p>	<p>Cambiar la concepción de importancia para colocar imagen corporativa.</p> <p>Reforzar la presencia de marca con los grupos de interés.</p>	<p>ENÉRGICA es única en su ramo con certificación de gestión de calidad.</p> <p>ENÉRGICA es una filial de Corporación EEGSA</p> <p>ENÉRGICA con el respaldo del Grupo EPM.</p>	<p>Material impreso para colocar en eventos.</p> <p>Rotulación impresa en infraestructura.</p> <p>Suvenir para trabajadores.</p>	<p>Abril a diciembre 2018: Despliegue imagen de ENÉRGICA.</p> <p>Personal administrativo asignado coloca imagen en eventos y reporta daños en instalaciones.</p> <p>Evalúa: Departamento de Comunicación Corporativa.</p>	Q60,000.00
Convivencia laboral	<p>Trabajadores de ENÉRGICA.</p> <p><u>Operativo:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Nivel académico bajo. No manejan computadora. <p>Extrañan cómo era la empresa cuando estaba en manos de una compañía española, pues consideraban el trato más humano.</p> <p>No se sienten valorados por el personal administrativo.</p>	<p>Fortalecer la identidad corporativa.</p> <p>Cambiar el comportamiento negativo para que trabajen con entusiasmo.</p> <p>Aumentar el compromiso de los trabajadores con la institución.</p> <p>Incrementar el compañerismo.</p>	<p>Fomentar el orgullo de formar parte de la organización.</p> <p>ENÉRGICA se preocupa por el bienestar y la calidad de vida de sus trabajadores.</p>	<p>Convivencia presencial:</p> <ul style="list-style-type: none"> Comunicación interpersonal. Invitación. Presentación digital proyectada. <p>Refuerzo post divulgación:</p> <ul style="list-style-type: none"> Compartir fotografías en WhatsApp 	<p>Marzo a diciembre 2018: Convivencia de 1 hora, con periodicidad trimestral para 86 personas.</p> <p>Personal administrativo asignado coloca imagen.</p> <p>Evalúa clima: La Coordinación de Capacitación y Desarrollo de la corporación.</p>	Q45,000.00

Fuente: Elaboración propia

Tabla 14: Propuesta de producto para lograr una comunicación eficaz

Problema 2: Un solo profesional gestiona a distancia la comunicación interna						
Problema 3: Desinformación por mensajes internos con poco alcance e impacto						
Comunicación interna						
Proyecto/producto	Audiencia	Objetivos de comunicación	Mensajes	Medios y canal	Tiempo, tareas, personal y evaluación	Costo
Matriz de contenidos para el grupo de WhatsApp de ENÉRGICA.	<p>Trabajadores de ENÉRGICA.</p> <p><u>Operativo:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Nivel académico bajo. No manejan computadora. <p>Extrañan cómo era la empresa cuando estaba en manos de una compañía española, pues consideraban el trato más humano.</p> <p>No se sienten valorados por el personal administrativo.</p>	<p>Contribuir a la formalización de los procesos de comunicación institucional.</p> <p>Informar oportunamente los mensajes institucionales.</p>	<p>Pilares de comunicación:</p> <p>Mensajes institucionales.</p> <p>Consejos de seguridad industrial.</p> <p>Beneficios.</p> <p>Días festivos.</p> <p>Felicitaciones.</p>	<p>Matriz de contenidos.</p> <p>Piezas diseñadas para WhatsApp de acuerdo a matriz de contenidos propuesta.</p>	<p>Enero a diciembre 2018: Ejecución de matriz de contenidos 2018</p> <p>Evalúa: Departamento de Comunicación Corporativa (junio 2018)</p>	Q36,000.00

Fuente: Elaboración propia

Tabla 15: Propuesta de producto para mitigar la barrera académica y tecnológica

Problema 4: Barrera de comunicación (académica-tecnológica)						
Comunicación interna						
Proyecto/producto	Audiencia	Objetivos de comunicación	Mensajes	Medios y canal	Tiempo, tareas, personal y evaluación	Costo
Propuesta de proyecto pantallas de contenido en instalaciones de ENÉRGICA.	<p>Trabajadores de ENÉRGICA.</p> <p><u>Operativo:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Nivel académico bajo. No manejan computadora. <p>Extrañan cómo era la empresa cuando estaba en manos de una compañía española, pues consideraban el trato más humano.</p> <p>No se sienten valorados por el personal administrativo.</p>	<p>Eliminar la barrera tecnológica y comunicacional.</p> <p>Contribuir a la formalización de los procesos de comunicación institucional.</p> <p>Informar oportunamente los mensajes institucionales.</p>	<p>Pilares de comunicación:</p> <p>Mensajes institucionales.</p> <p>Consejos de seguridad industrial.</p> <p>Beneficios.</p> <p>Días festivos.</p> <p>Felicitaciones.</p>	<p>Televisiones.</p> <p>Construcción e instalación de puntos de red.</p> <p>Software para administrar contenido.</p> <p>La divulgación de este nuevo medio se hará a través de la plataforma de medios de comunicación interna ya existente.</p>	<p>Enero a diciembre 2018:</p> <p>Implementación de proyecto en La Castellana y El Modelo, Escuintla, sedes de ENÉRGICA.</p> <p>Evalúa: Departamento de Comunicación Corporativa (junio 2018)</p>	Q200,000.00

Fuente: Elaboración propia

Tabla 16: Propuesta de producto para justificar ampliación presupuestaria

Problema 5: Presupuesto limitado para gestionar la publicidad y promociones						
Comunicación externa						
Proyecto/producto	Audiencia	Objetivos de comunicación	Mensajes	Medios y canal	Tiempo, tareas, personal y evaluación	Costo
Listado de eventos en los que puede participar ENÉRGICA con presencia de marca	<p>Inmobiliarias, constructoras, generadores y transportistas; y municipalidades.</p> <p>Los anteriores tienen en común la relación con el sector eléctrico y pueden requerir de los servicios de ENÉRGICA</p> <p>Tienen la percepción de que ENÉRGICA es más caro y más lento en relación con su competencia.</p>	<p>Reforzar la imagen corporativa de ENÉRGICA para conseguir posibles nuevos clientes dentro del sector eléctrico y de construcción.</p> <p>Ampliación de la cartera de clientes y mejora de la percepción de los grupos de interés de ENÉRGICA.</p>	<p>Los mensajes son para: Inmobiliarias, constructoras, generadores y transportistas; y municipalidades.</p> <ul style="list-style-type: none"> • ENÉRGICA única en su ramo con certificación de gestión de calidad. • ENÉRGICA cuenta con experiencia • ENÉRGICA como parte de Corporación EEGSA. • ENÉRGICA con el respaldo del Grupo EPM. 	<p>Presencial: stands en eventos en los que ENÉRGICA pueda ofrecer sus servicios.</p> <p>Horas hombre de trabajadores de ENÉRGICA para que representen a la organización y promuevan los productos y servicios.</p>	<p>Marzo a diciembre 2018: trífolios informativos y promocionales.</p> <p>Imprimir imagen para vestir stand.</p> <p>Evalúa: el Departamento de Comunicación Corporativa. (incluir en evaluación de plan de relacionamiento)</p>	Q150,000.00

Fuente: Elaboración propia

5.7. Validación de los productos

Los productos de comunicación interna y externa se presentaron el 4 de octubre en una reunión con el Ing. Erwin Barrios, Gerente General de ENÉRGICA y el Jefe del Departamento Administrativo Ing. Alex Suntecún, en las instalaciones de La Castellana ubicada en la zona 8 capitalina, se inició con una presentación general de los problemas de comunicación encontrados como resultado del diagnóstico, seguido de la propuesta de soluciones que dan como resultado la entrega de productos como: Taller de identidad, convivencias, proyecto de imagen corporativa, matriz de contenidos para un grupo cerrado de WhatsApp, un proyecto para la instalación y propuesta de contenidos para su manejo en tiempo real como parte de la estrategia de comunicación interna, y para fortalecer el posicionamiento de ENÉRGICA en el mercado, se propuso un listado de empresas y eventos específicos en los que la institución debe tener presencia.

Al concluir la presentación se evaluó cada producto y el Gerente General de ENÉRGICA indicó estar de acuerdo con la gama de productos propuestos considerando que es lo que necesitan para ir fortaleciendo su comunicación dentro de la organización, concluyendo con que posteriormente evaluará a detalle cada producto previo al proceso de implementación para hacer los ajustes respectivos.

En el caso del proyecto de imagen corporativa, solicitaron un trifoliar para utilizarlo en las presentaciones de los eventos en los que participarán el próximo año, Alex Suntecún indicó que proporcionará el contenido para la elaboración del mismo.

5.8. Cronograma de implementación de la propuesta

Tabla 17: Listado de tareas a ejecutar

No.	Actividad	Agosto					Septiembre				Octubre			
		Semanas					Semanas				Semanas			
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Análisis y revisión del Diagnóstico	■												
2	Planteamiento de los objetivos de la Estrategia		■											
3	Definición de los productos y público objetivo			■										
4	Elaboración de la propuesta				■									
5	Elaboración de la matriz de coherencia					■								
6	Elaboración del plan de comunicación						■							
7	Esquema preliminar de productos propuestos							■						
8	Descripción de los productos								■					
9	Elaboración de los productos									■				
10	Validación preliminar de los productos										■			
11	Ajustes en productos											■		
12	Validación final de productos												■	
13	Definición de metodología de seguimiento													■
14	Proyección de resultados													■

Fuente: Elaboración propia

5.9. Plan de monitoreo y evaluación

Tabla 18: Monitoreo y evaluación de comunicación interna y externa

Comunicación interna			Comunicación externa		
Producto/proyecto	Indicadores	Medios de verificación	Producto	Indicadores	Medios de verificación
Propuesta de taller de identidad y sentido de pertenencia.	Cuantitativo y cualitativo	Informe y evaluación por medio de encuesta.	Listado de eventos en los que puede participar ENÉRGICA con presencia de marca.	Cuantitativo	Listado.
Convivencias con personal operativo de 30 minutos.	Cuantitativo y cualitativo	Listado de asistencia y fotografías.			
Matriz de contenidos para el grupo de WhatsApp de ENÉRGICA.	Cuantitativo y cualitativo	Evaluación por medio de encuesta, post digitales			
Propuesta de proyecto pantallas de contenido en instalaciones de ENÉRGICA.	Cuantitativo y cualitativo	Instalación de pantallas de tv funcionando con contenido.			

Fuente: Elaboración propia

5.10. Visión del futuro

Con la implementación de estos productos en ENÉRGICA, se espera un fortalecimiento en la comunicación organizacional contar con:

- Trabajadores comprometidos, orgullosos de pertenecer a ENÉRGICA.
- Un flujo de información noticiosa en tiempo, gracias al compromiso adquirido por los directivos de la organización, así como del profesional a cargo de la comunicación interna.
- Un responsable como enlace de comunicación para monitorear la plataforma de medios de comunicación ya existentes, y apoyar en el proceso de divulgación.
- Una divulgación eficiente de contenidos en medios de comunicación interna adecuados para el personal.
- Que todo el personal se sienta tomado en cuenta e informado.
- Mejorar la atención al cliente a través de un seguimiento oportuno.

5.11. Productos

5.11.1. Comunicación Interna

Solución 1 para el problema 1

Propuesta de taller de identidad y sentido de pertenencia

Propuesta de taller de identidad y sentido de pertenencia

Nombre del taller: Somos ENÉRGICA <small>Identidad, orgullo y pertenencia</small>	Duración: 3 horas	Participantes: 61 por sesión
--	-----------------------------	--

Objetivos de la capacitación:
Fortalecer la Identidad corporativa de los trabajadores de ENÉRGICA con la finalidad de lograr un equipo de trabajo más unido y con sentido de pertenencia hacia la organización, para contribuir en el incremento de la productividad y la optimización de los resultados.

Metodología:
Se pedirá a todos los participantes que se presenten con un compañero de trabajo únicamente indicando su puesto de trabajo, sin decir su nombre, esto con la finalidad de hacer una reflexión acerca de la Identidad de cada uno y la importancia del nombre.

El taller abordará la historia de ENÉRGICA y los hitos relevantes que esta organización ha tenido desde su existencia, esto proyectado a través de un video de 10 minutos para sensibilizar a los participantes.

Luego se expondrá el concepto "Somos ENÉRGICA" para que puedan apropiarse de este concepto, se desarrollará una mecánica lúdica, a través de un juego y una dinámica de grupo.

La primer dinámica consiste en que cada participante coloque sobre un lienzo blanco su huella digital del pulgar derecho, luego se le pedirá a uno de los participantes que por favor señale la huella del compañero Juan Pérez, esto con la finalidad de que no sepa cuál es, luego se pedirá a otro compañero que señale cuál es la huella de los trabajadores de ENÉRGICA y esto permitirá que señale el lienzo, esto con la finalidad de que se haga la reflexión de que cuando se porta la camiseta de ENÉRGICA no es el individuo al que señalan, sino que señalan a todos, para cerrar con el mensaje "esa es la importancia del trabajo en equipo" y portar la camiseta con orgullo, pues las acciones representan a una organización.

Seguido de un juego basado en los valores de la organización, en el que se resaltar el respeto a la filosofía, políticas y normas del grupo y asumir los compromisos como miembro de una organización.



Propuesta de taller de identidad y sentido de pertenencia

Por esa razón el juego consiste en construir con paletas de madera la palabra "ENÉRGICA" y se dará la instrucción a los participantes de que si las paletas no les alcanzan para construir el nombre, deberán ingenárselas para completar cada una de las letras y se colocará un cronómetro para que exista cohesión, esta no es más que la sensación de pertenencia al grupo, la identificación con sus metas, valores, normas y costumbres, entonces premiaremos por votación el trabajo en equipo más creativo.

Al finalizar el tiempo se dará la palabra a varios participantes para que compartan con sus compañeros qué aprendieron y el instructor cierra con un mensaje consolidado del aprendizaje de grupo.

Si un trabajador está convencido que su empresa es buena y que le aporta valor luchará por conseguir los objetivos organizacionales.

Perfil de instructor:
Profesional en recursos humanos orientado a la comunicación organizacional con experiencia en resolución de casos empresariales con poco sentido de pertenencia.

Contenidos

¿Quiénes somos? <ul style="list-style-type: none">• Historia de ENÉRGICA• Trayectoria• Hilos• Estructura organizacional• Sus trabajadores• Concepto "Somos ENÉRGICA"• Filosofía (misión, visión, valores)• Políticas• Normas• Uso del uniforme• Acciones de un trabajador	Identidad <ul style="list-style-type: none">• ¿Qué es identidad?• ¿Cómo se forma?• Sus funciones• Reconocer nuestra Identidad• Ejemplos de Identidad en distintos contextos• Identidad corporativa• Reflexión ¿es necesario cambiar?
--	---



Fuente: Elaboración propia

Solución2 para el problema 1

Propuesta de un proyecto de imagen corporativa



Fuente: Elaboración propia

Solución 3 para el problema 1

Convivencia de 30 minutos

Propuesta de convivencia organizacional

Nombre de convivencia: Nuestro espacio	Duración: 1 hora	Participantes: 86 personas
--	----------------------------	--------------------------------------

Objetivos de la capacitación:
Sensibilizar y comprometer a los directivos, jefes, personal administrativo y operativo de ENÉRGICA en el mejoramiento de la cultura de convivencia laboral, a través del respeto y el trato humano en ENÉRGICA.

La convivencia ayuda a la prevención, detención y corrección de situaciones negativas en la convivencia laboral.

Puntos de agenda: Se inicia con palabras de bienvenida del Gerente General de ENÉRGICA, proyectará en una diapositiva una infografía de los avances de proyectos del trimestre, en una segunda diapositiva proyectará indicadores de seguridad industrial, en una tercer diapositiva presentará a los cumpleaños del trimestre recién pasado y luego se realizará una actividad lúdica que consistirá en un juego que fomente el trabajo en equipo y se cierra con una reflexión.

Ejemplo 1 juego:
Se tendrá un objeto sumamente pesado en la sala de sesiones y se pedirá a un participante que pase al frente para poder levantar el objeto, al no poder se le pide que solucione, pero que su tarea es levantar el objeto, esto con el fin de que el participante pueda invitar a sus compañeros a que le apoyen para cumplir con la misión asignada.

Ejemplo 2 juego:
Se aplicará un juego que consiste en que a cada participante se le entregan dos tarjetas, en una debe escribir una fortaleza y en otra una característica de las personas con quienes trabaja, se mezclan todas las tarjetas y se analizan y se compara el "equipo real" con el "equipo ideal" y se cierra con una reflexión de las fortalezas.

Perfil de moderador/observador:
Profesional en psicología industrial con orientación en comunicación organizacional o carrera afín.



Fuente: Elaboración propia

Solución para el problema 4

Propuesta para pantalla de contenido (TV)

Propuesta de pantallas de contenido.

Descripción del proyecto:
Este será un medio de comunicación institucional interna que se colocará en los centros de trabajo en donde ENÉRGICA tiene presencia, con el propósito de difundir y transmitir contenidos audiovisuales previamente seleccionados con el fin primordial de informar para educar, capacitar, entretener, promover y fomentar una cultura organizacional participativa, como parte de la estrategia de comunicación.

Ubicación geográfica del proyecto:

- Centro operativo en La Castellana, Zona 8 de Guatemala.
- Centro operativo en El Modelo, Escuintla.

Propósito e impacto:

- Funciona como un canal de TV privado para ENÉRGICA, administrado desde el Departamento de Comunicación Corporativa de la corporación a la que esta organización pertenece, con la finalidad de informar de manera más inmediata y rápida.
- Crea un ambiente multimedia funcional, dinámico y atractivo para todos los trabajadores, mitigando la barrera tecnológica y académica.
- Responde a una clara necesidad de ENÉRGICA, de comunicarse de una manera más creativa con sus trabajadores.
- Complementa los medios de comunicación que conforman la plataforma actual, para crear campañas internas más interactivas y con mayor impacto.

Contenidos mensuales propuesto:

- Noticias
- Avances estratégicos
- Cápsulas especiales personalizadas
- Videos de desarrollo humano y cultura organizacional
- Fotografías de los trabajadores en sus actividades de campo
- Promociones
- Entretenimiento
- Tips de seguridad, ambiente y RSE.
- Tutoriales educativos
- Campeonatos deportivos corporativos
- Beneficios



Propuesta de pantallas de contenido.

Características:

- Es ecológico.
- Es entretenido.
- Es efectivo
- Es innovador.
- Genera comunidad positiva.
- Es a la medida.

Retos de comunicación:

- Motivar a los empleados
- Homologar mensajes
- Administración de sobrecarga de mensajes
- Elimina la reuniónitis
- Llevar los mensajes a tiempo

Aspectos técnicos a considerar:
Este proyecto requiere de compra de televisores Smart, así también la contratación para la construcción e instalación de puntos de red, requiere mantenimiento por actualizaciones en el sistema operativo de la televisión, por lo tanto requerirá del servicio de Internet periódicamente y personal de soporte técnico.

Las televisiones que adquirió recientemente ENÉRGICA, aún no han sido instaladas pero no permiten la administración remota para apagado y encendido, por lo tanto, requiere de un trabajador responsable que opere encendido y apagado de la televisión; y darle Play a la lista de contenidos cargada desde el Departamento de comunicación.

Fase piloto:
La fase piloto inicia en octubre de 2017 y para explorar más ventajas en este tipo de medio, se requerirá la compra de una Smart TV con plataforma Android para realizar pruebas para la administración total de manera remota.

Se pondrán a prueba al menos 2 plataformas de streaming que no requieran ancho de banda por Internet para contener, administrar y clasificar listas de reproducción.

Al tener aprobado el proyecto y llegue a la fase de implementación, se iniciará con el desarrollo y diseño de la matriz de contenidos.

Y se lanzará en fase de prueba por 10 días hábiles, previo al lanzamiento oficial para los trabajadores de ENÉRGICA.



Fuente: Elaboración propia

5.11.2. Comunicación externa

Solución para el problema 5

Listado de eventos en los que puede participar ENÉRGICA con presencia de marca

Listado de eventos para actividades de relacionamiento

Los eventos en los que tiene que tener participación ENÉRGICA, son los organizados por las siguientes entidades que tienen relación con su giro de negocio y que le permitirá abrir brecha y nuevas oportunidades, así como eventos específicos.

enÉrgica
Grupo epr

Fuente: Elaboración propia

Conclusiones

- Se comprobó que ENÉRGICA necesita fortalecer de la identidad de sus trabajadores.
- ENÉRGICA está bien posicionada con sus clientes con relación a la competencia, sin embargo la percepción de los clientes es que son más caros y lentos, percepción que debiera mejorar buscando oportunidades de relacionamiento y exposición de marca, resaltando su valor, en primer lugar porque cuenta con una plantilla de trabajadores con mucha experiencia en lo que hacen y segundo son más caros en el mercado pero dan materiales de primera para la construcción de sus proyectos.
- Se determinó que los trabajadores de ENÉRGICA, conocen la misión, visión y valores corporativos, más no los saben de memoria.
- Se identificó que los medios de comunicación interna que más utilizan los trabajadores de ENÉRGICA son el teléfono para uso a través de llamada telefónica, mensaje de texto o bien a través de WhatsApp.
- Se estableció que ENÉRGICA cuenta con procesos de comunicación externa que se utilizan para el seguimiento de proyectos con contratistas y clientes, sin embargo no son suficientes para agilizar el proceso de compra-venta, dificultando en muchas ocasiones que se les otorguen los proyectos y el cliente decide ir con la competencia porque tiene la percepción de que son más rápidos.
- Se identificó que los nuevos medios de comunicación podrían ser los mismos trabajadores quienes tienen la facilidad de comunicarse vía telefónica, en cuanto a lo externo puede ser la implementación de un Website responsivo para la atención del cliente y la adquisición de un nuevo software que permita agilizar el proceso de compra-venta de los proyectos.
- Se determinó que ENÉRGICA requiere participación en foros o eventos como la Cumbre Energética, participación en la Cámara de la Construcción en Expo Casa,

pero se recomienda que se busquen otras actividades en las que esta empresa pueda figurar para fortalecer su imagen y reputación corporativa.

Referencias

- Cooley, C. H. (1902). *"Human Nature and the Social Order"* . New York: New York:Scribner's.
- Decreto No. 9396, C. d. (1996). *www.cnee.gob.gt*. Obtenido de Comisión Nacional de Energía Eléctrica: <http://www.cnee.gob.gt/pdf/marco-legal/LEY%20GENERAL%20DE%20ELECTRICIDAD.pdf>
- Díaz, Y. (2001). *Diagnóstico Organizacional de las Comunicaciones*. Obtenido de Sisbibi: http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/tesis/human/diaz_gy/Cap3.PDF
- Duque, P. C. (2005). *La comunicación y la gestión de información en las instituciones educativas*. Madrid, España: CISSPRAXIS S. A.
- García, Josefa; Ruiz, Antonio; Ventura, Rafael. (18 de junio de 1999). *Ull*. Obtenido de Ull: <https://www.ull.es/publicaciones/latina/a1999gjn/81haba3.htm>
- Horacio, A. (2005). *La comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica*. España: Netbiblio, S. L.
- Jakobson, R. (1974 y 1984). *Ensayos de lingüística general y fundamentos del lenguaje*. Barcelona: Ariel.
- Mead, G. H. (1934). *Mind, Self and Society: from the Standpoint of a Social Behaviorist*. Chicago: University of Chicago Press. .
- Thomas, W. I. (1928). *"The child in America: behavior problems and programs"*. New York: New York: Knopf.
- Universidad Surcolombiana, P. d. (S. F.). *La teoría funcionalista de las comunicaciones de masas, Seminario de Teoría de la Comunicación II*. Colombia: S.E.

Anexos

Anexo 1. Carta de solicitud para elaboración de trabajo de graduación.



Universidad de San Carlos de Guatemala Escuela de Ciencias de la Comunicación



Guatemala 6 de mayo de 2017
Of. Postgrado 137-2017

Ingeniero
Erosia Barrios
Gerente General ENÉRGICA
Guatemala, Ciudad
Presente

Estimado Ingeniero Barrios:

Es un gusto saludarle a la vez presentarle a la Licenciada Frida Ivett Villela Grünebaum, carné No. 200418768, quien es estudiante de la Maestría en Comunicación Organizacional, de la Escuela de Ciencias de la Comunicación de la Universidad de San Carlos de Guatemala.

La Licda. Frida Villela, solicita realizar su Trabajo de Graduación de la Maestría en Comunicación Organizacional en la Empresa ENÉRGICA, el cual consiste en realizar un Diagnóstico de comunicación organizacional interno y externo, durante el tiempo de tres meses (mayo-julio), el cual detectará los principales problemas que aquejan en dicha Institución, y con base a los resultados presentara una Estrategia de comunicación interna y externa, durante los meses de agosto y septiembre del año en curso, en la cual plantearan las acciones a tomar para solventar la(s) problemática(s) encontrada(s) en el diagnóstico.

Apreciare su valiosa colaboración en el sentido de enviar la carta que avala la aceptación para que la Licenciada Villela, en dicha Empresa, así como su *Visto Bueno* al momento de finalizar cada uno de los productos que sean generados en el desarrollo del diagnóstico y estrategia.

Cordialmente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

Mtro. Gustavo Adolfo Morán Portillo
Director Dpto. de Estudios de Postgrado



c.c. archivo



"Por una Universidad de Educación Superior Pública y de Calidad"
Diciendo Calidad de Vida

Edificio M2, Ciudad Universitaria, zona 12 • Teléfono: (502) 2418-8920. Telefax: (502) 2418-9810
www.comunicacion.usac.edu.gt

Anexo 2. Carta de aceptación de la Institución.



GESTIÓN HUMANA Y ORGANIZACIONAL
Selección y Evaluación

Guatemala, 16 de mayo de 2017

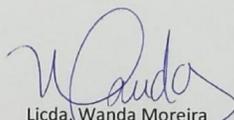
Mtro. Gustavo Adolfo Morán Portillo
Director Departamento de Estudios de Postgrado
Escuela Ciencias de la Comunicación
Universidad de San Carlos de Guatemala
Presente

Estimado Director:

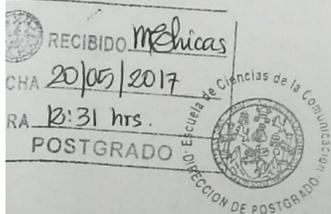
En referencia a la solicitud presentada por la Universidad para que la estudiante de Postgrado **Frida Ivett Villela Grünebaum**, quien se identifica con carné No. 2004-18768 de la Escuela de Ciencias de la Comunicación, de la Maestría de Comunicación Organizacional, realice 3 meses de práctica correspondientes al Proyecto "**Diagnóstico de Comunicación Organizacional Interno y Externo**". Me permito comunicarle que nuestra empresa autorizó el desarrollo del proyecto.

Realizará su práctica bajo la dirección del Ing. Erwin Barrios, Gerente General de nuestra filial Energica, ubicada en 8ª. Av. 29-51 zona 8, La Castellana teléfono 2420-4000 ext. 1900, correo: ebarrios@energica.net

Atentamente,



Licda. Wanda Moreira
Coordinadora de Selección y Evaluación



Gestión Humana y Organizacional
Selección y Evaluación
6ª. Avenida 8-14, zona 1
Tel. 2420-4000 Ext. 1502

Anexo 3. Carta de validación de productos



Guatemala, 11 octubre de 2017

*Maestro
Gustavo Adolfo Morán Portillo, Director
Departamento de Estudios de Postgrado - Escuela de Ciencias de la Comunicación
Universidad de San Carlos de Guatemala
Presente*

Estimado Maestro Morán:

Recientemente recibí de la licenciada Frida Ivett Vilela Grünebaum el "Diagnóstico y estrategia de comunicación" que elaboró como parte de la práctica profesional realizada para ENÉRGICA, S. A.

Luego de haber revisado conjuntamente los productos que el proyecto plantea como propuestas de soluciones a los hallazgos en temas de comunicación detectados en ENÉRGICA, informo que los recibo satisfactoriamente.

Procederemos por lo tanto, a evaluar la implementación de los mismos, principalmente en función de los recursos económicos disponibles o acuerdos a los que se pueda llegar con el Departamento de Comunicación Corporativa para su implementación.

Los productos a los que hago referencia son los siguientes:

- Taller de sentido de pertenencia
- Convivencia de 30 minutos
- Matriz de contenidos para WhatsApp
- Propuesta pantallas de contenido
- Proyecto de imagen corporativa de ENÉRGICA
- Listado de posibles eventos en los que pueda tener participación ENÉRGICA

Atentamente,



Ing. Edwin Galindo Barrios
Gerente General ENÉRGICA, S. A.
PBX 2420-4000 extensión 1900
ebarriso@energica.net



La empresa con mayor experiencia en construcción, mantenimiento y operación de redes eléctricas.

Ba. Avenida 29-51, Zona 8 Tels.: 2420-4000 ext. 1921 Ventas: 5352-0755 e-mail: ventas@energica.net



Universidad de San Carlos de Guatemala
Escuela de Ciencias de la Comunicación
Departamento de Estudios de Posgrado
Maestría en Comunicación Organizacional
Curso: Diagnóstico de comunicación organizacional interna
y externa
Catedrático: M. Sc. Elisabeth Ávalos



4. ¿El diálogo es promovido como herramienta para solucionar los problemas con su **jefe inmediato**?

Sí_____ No_____

5. ¿El diálogo es promovido como herramienta para solucionar los problemas **con sus compañeros de trabajo**?

Sí_____ No_____

6. ¿Con qué frecuencia tiene reuniones laborales internas?

Diario_____ Semanal_____ Quincenal_____ Mensual_____ Semestral_____ Anual_____

Mencione el nombre de alguna reunión que recuerde y qué tema trataron:

--

7. ¿Considera que sus opiniones, comentarios o sugerencias son escuchadas?

Sí_____ No_____

8. ¿Cómo es considerada la comunicación en Enérgica S.A.?

Buena_____ Regular_____ Mala_____

9. ¿Cómo es el nivel de integración entre usted y sus compañeros de trabajo?

Bueno_____ Regular_____ Malo_____



Universidad de San Carlos de Guatemala
Escuela de Ciencias de la Comunicación
Departamento de Estudios de Posgrado
Maestría en Comunicación Organizacional
Curso: Diagnóstico de comunicación organizacional interna
y externa
Catedrático: M. Sc. Elisabeth Ávalos



10. ¿Conoce cuáles son los medios de comunicación interna que existen en Enérgica S.A.?

Sí_____ No_____

Si su respuesta es afirmativa, indique cuáles recuerda:

Sección II

Instrucciones: Sírvase en responder cada una de las preguntas que se plantean a continuación. Puede elegir una o varias respuestas a la vez según sea el caso.

11. ¿Cuáles son los medios de comunicación que utiliza para comunicarse diariamente con **su jefe inmediato**?

12. ¿Cuáles son los medios de comunicación que utiliza para comunicarse diariamente con sus **compañeros de trabajo**?



Universidad de San Carlos de Guatemala
Escuela de Ciencias de la Comunicación
Departamento de Estudios de Posgrado
Maestría en Comunicación Organizacional
Curso: Diagnóstico de comunicación organizacional interna
y externa
Catedrático: M. Sc. Elisabeth Ávalos



13. ¿Cuáles son los medios de comunicación que utiliza para comunicarse diariamente con sus **clientes**?

14. Cuando está atendiendo un proyecto con un cliente o contratista ¿De qué forma deja constancia usted de las decisiones que se toman y acuerdos a los que se llegan? **Subraye las opciones.**

- A. A través de una llamada telefónica
- B. Por correo electrónico
- C. Por FAX
- D. Por mensaje de texto SMS
- E. Por mensaje de WhatsApp
- F. Llena minutas post reunión
- G. Ninguna de las anteriores

Si ninguno de los anteriores es correcto ¿Qué otro medio utiliza para dejar constancia de los procesos?



Universidad de San Carlos de Guatemala
Escuela de Ciencias de la Comunicación
Departamento de Estudios de Posgrado
Maestría en Comunicación Organizacional
Curso: Diagnóstico de comunicación organizacional interna
y externa
Catedrático: M. Sc. Elisabeth Ávalos



15. ¿Cómo califica usted a los medios de comunicación interna utilizados actualmente en ENÉRGICA?

Buenos _____ Regulares _____ Malos _____

¿Por qué?

16. ¿Si la empresa le quiere enviar información para que usted se entere de algún proyecto o evento, a través de qué medio de comunicación le gustaría recibir ese contenido?

¿Por qué?



Universidad de San Carlos de Guatemala
Escuela de Ciencias de la Comunicación
Departamento de Estudios de Posgrado
Maestría en Comunicación Organizacional
Curso: Diagnóstico de comunicación organizacional interna
y externa
Catedrático: M. Sc. Elisabeth Ávalos



17. ¿A través de qué medio de comunicación interna se entera o recibe **los mensajes que le envía su gerente?**

– (libre)

18. ¿A través de qué medio de comunicación interna se entera de **los mensajes que le envía su jefe inmediato?**

– (libre)

19. ¿A través de qué medio de comunicación interna se entera de **los mensajes que le envían sus compañeros de trabajo?**

– (libre)

20. ¿Qué medio de comunicación interna **no le gusta?**

– (libre)

21. ¿Qué medio de comunicación interna **le gusta más?**

– (libre)



Universidad de San Carlos de Guatemala
Escuela de Ciencias de la Comunicación
Departamento de Estudios de Posgrado
Maestría en Comunicación Organizacional
Curso: Diagnóstico de comunicación organizacional interna
y externa
Catedrático: M. Sc. Elisabeth Ávalos



22. ¿Qué otro medio de comunicación interna propondría usted en el que le gustaría recibir información?

_ (libre)

23. Considera adecuada la cantidad de medios de comunicación interna de Energica, S.A

Sí____ No____

Explique su respuesta:

24. ¿La información que recibe a través de los medios de comunicación interna en Energica S.A. es de su interés?

Sí____ No____

¿Por qué?

25. ¿Qué tipo de información le sería de utilidad y le gustaría recibir?

26. Sí Energica, S.A, tuviera la posibilidad de participar en eventos o exposiciones ¿Cuáles propondría?



Universidad de San Carlos de Guatemala
 Escuela de Ciencias de la Comunicación
 Departamento de Estudios de Posgrado
 Maestría en Comunicación Organizacional
 Curso: Diagnóstico de comunicación organizacional interna
 y externa
 Catedrático: M. Sc. Elisabeth Ávalos



Anexo 5. Guía de observación (Interna)

Evaluación 2017 Enérgica S. A.

Esta guía de observación deberá ser aplicada a 10 trabajadores de ENÉRGICA durante el proceso de llenado de la encuesta que se llevará a cabo el 6 de junio en el centro de trabajo ubicado en La Castellana, Zona 8 de la ciudad capital.

Muestra

- **Muestra:** La muestra estará conformada por 10 personas seleccionadas de forma aleatoria y representan a los trabajadores de ENÉRGICA
- **Lugar:** Centro de trabajo – La Castellana
- **Fecha:** Martes 6 de junio de 2017
- **Hora:** De 7:00 a 8:00 horas

Consideración de escala

- Sí
- No
- Regular

No.	Comportamiento a evaluar	Sí	No	Regular
1	Pone atención cuando el moderador da las instrucciones para completar la encuesta			
2	Tiene actitud positiva cuando se relaciona e interactúa con sus compañeros de trabajo			
3	Resuelve sus dudas en público o prefiere evadirlas			
4	Lleva puesto su uniforme completo y lo lleva en buen estado y limpio.			
5	Utiliza un lenguaje apropiado con sus compañeros de trabajo			
6	Es puntual para llegar a las convocatorias de encuesta			

Totales