

UNIVERSIDAD APEC



Escuela de Graduados

Monografía para Optar por el Título de
Máster en Gerencia de la Comunicación Corporativa

**Propuesta De Murales Digitales Como Canal De
Comunicación Interna Para El Personal De Campo De**



Sustentante

Miguelina Antonia Méndez Cuevas 2002-2102

Asesora

Alicia Puello

Santo Domingo, R.D.

26 de noviembre de 2013

AGRADECIMIENTOS

En enero de 2012, sentí la necesidad de levantar mis alas y emprender un sueño anhelado, segura de lo que deseaba me inicié en una Maestría, un reto que exige tiempo, dedicación, esfuerzo y mucho sacrificio.

En este proceso de adaptación, fue evidente la incansable lucha contra el desgano, el cansancio, las complicaciones viales, y el deseo inmenso de conducir hacia el hogar en lugar de a la universidad.

¡La voluntad supero las adversidades! Durante estos dos años, descubrí que el motor de mi vida cuenta con la mejor maquinaria humana y espiritual que persona alguna quisiera tener, y es por eso que quiero agradecer:

A Dios

Porque desde el vientre de mi madre se posó sobre mí y no existe decisión que tome que no sea guiada por Él. Gracias papito celestial por acompañarme en este caminar, por sostener mi mano y mantenerme de pie, cubierta de tu gracia y tu bendición.

Gracias por remover de mi camino los obstáculos. ¡Bendito seas por siempre, mi Jesucristo Resucitado!

A mi esposo, José Manuel

Pa, gracias por confiar en mí. Por apoyarme en este arduo camino para enriquecer el conocimiento, que suele fusionar sabores dulces y amargos, que requiere de mucho tiempo de familia, paciencia y de mucho sacrificio para poder llegar hasta la meta final.

Gracias por tolerar mis cambios de humor y por ocuparte de alivianar mi carga.

A mis hijos, Astrid Desireé y José Manuel

Mi china y mi modenito, gracias por mantener en alto mi ánimo, por no reclamar, por no quejarse, por motivarme.

Mis hijos amados, mi mayor deseo es que en el futuro puedan valorar este sacrificio que juntos hemos hecho. Espero que este sea un incentivo para iniciar proyectos de vida, atreverse es el gran secreto.

Mi mensaje para ustedes es: No importa que tan difícil se vea el trayecto, no dejen que les cuenten, ni que los desanimen, hagan la prueba.

A mis padres, Manuel y Yoni Miguelina

Me siento tan privilegiada de que Dios me haya elegido para ser su hija, tengo los mejores padres del mundo. Siempre como centinelas cuidando cada detalle para alivianar mi carga.

Gracias por encargarse de mis retoños, por cuidarlos como si fueran suyos. El apoyo que me han dado en cada momento, en cada decisión, en cada situación ha sido vital para sentirme segura, tranquila y no abandonar el camino... para no desfallecer y llegar a la meta. Siguen siendo mi inspiración.

Mildred, Manuel, Jadel, Penelope y mi hermosa sobrina Emily Gloriel

Saberlos siempre cerca, pendientes, es un tanque de oxígeno para alguien que normalmente anda a velocidad máxima.

Sus oídos, su paciencia, el simple hecho de cubrir las bases cuando papi y mami tienen algún compromiso, son razones suficientemente grandes para darles las gracias.

Gracias por sus oraciones, por sus llamadas, ese interés por saber, por entender, por involucrarse en este proyecto, es de gran valor para mí. Me hacen sentir querida.

Emily, cuando seas grande, espero que leas con detenimiento este trabajo y puedas tomar lo mejor. Quiero servir de ejemplo para mis hijos, para ti (que eres como una hija para mí) y para los sobrinos por venir.

A mi gran amiga, Bredyg Disla

Amiga, eres mi modelo de profesional a seguir.

Gracias por monitorear constantemente mi evolución. Desde que inicié la maestría estuviste pendiente de los detalles, colocando a mi lado tu hombro y tu oído para desmontar las cargas y poder mantener la concentración.

Tu compañía en los momentos buenos y no tan buenos es una buena recarga de energía.

A mis chicas FENIX: Jessica, Yoleinni, Luz del Alma y Solanyi

El destino reunió un equipo de guerreras para enfrentar este reto. Sin ustedes este ejercicio hubiese sido pesado.

Gracias a cada una por las enseñanzas y vivencias durante estos intensos dos años de estudio.

A Francisco Leiva, Anibal Mejía y Rossanna Figueroa

Gracias por confiar en mi talento, por reconocer mis competencias y cualidades profesionales y aprobar la propuesta de apoyo que solicité a la empresa.

Gracias por decir sí, por sus recomendaciones y darme el espaldarazo para animarme a fortalecer el conocimiento y seguir forjando mi preparación profesional.

A EDEEste

Gracias por la experiencia que por años adquirí. Durante mi trayectoria profesional en la empresa, tuve la suerte de crecer con cada reto, con cada cambio, con cada oportunidad que me daban para desarrollar mi talento.

Gracias por confiar y seguir apoyando mi preparación hasta el final.

En general, gracias mil a todos y todas las que de una forma u otra hicieron posible que alcanzará este hermoso logro profesional, a quienes aportaron sus talentos, conocimientos e ideas para que pudiera mostrar en mis entregas, material con contenido de interés y actualizado.

Cuando llegamos a esta parte de nuestro trayecto, luego de haber enfrentado y derribado todos los obstáculos, se siente un nudo en la garganta que quiebra hasta el pensamiento.

Gracias mil por acompañarme en este proceso de transformación que beneficia no solo mi familia, sino mi comunidad y mi país.

¡Dios los bendiga!

Miguelina Méndez

DEDICATORIA

Astrid Desireé y José Manuel

Dedico este logro a mis hijos Astrid y José, por ser la bujía inspiradora que cada mañana enciende la chispa de la superación en mi vida.

Astrid, he cuidado no defraudar tu visión de mí... es mi más preciado tesoro. Retumba en mi cabeza el recuerdo de tu voz cuando dices: "Mami, lo que más me gusta de ti es que nunca te rindes y que cuando te decides a hacer algo, lo haces hasta alcanzar tu meta".

José, tus habilidades para analizar, siendo aún tan pequeño, me motivan a trazar en línea recta mis acciones, quiero que ambos se sientan orgullos de la madre que Dios les ha dado y servir de modelo para el futuro que poco a poco vamos descubriendo.

Ustedes me hacen sentir el ser más dichoso. Con cada elogio que me expresan cuando comparten sus sentimientos y con cada manifestación de júbilo, cuando se sienten contentos por un logro alcanzado, recibo el mejor de los reconocimientos.

Este triunfo es un motivo más para que nuestro hogar se llene de alegría y gozo. **¡Los amo!**

Miguelina Méndez

RESUMEN

Hoy en día, los clientes de empresas que comercializan productos y servicios disfrutan de tener mayor acceso a las informaciones gracias a las bondades que ofrecen las nuevas tecnologías. Sin importar el lugar donde se encuentren, pueden consultar datos relevantes de la empresa y sus facilidades; poco a poco se han ido eliminando las fronteras. Los empleados son clientes internos de las organizaciones que requieren tanta atención como los clientes externos, ya que son promotores naturales del negocio y proyectan su imagen. Es esta la razón que motiva a realizar esta investigación y presentar nuevas propuestas tecnológicas para la difusión de información. La Propuesta de Murales Digitales como Canal de Comunicación Interna para el Personal de Campo de EDEE se enfoca en la creación de una nueva herramienta tecnológica, que permita satisfacer la necesidad de recibir información, que tienen los empleados de esta importante empresa de distribución de electricidad, especialmente aquellos cuyas funciones se desempeñan fuera de las instalaciones de la compañía. Nuestra iniciativa se basa en aprovechar los avances informáticos para adaptarlos a la solución de situaciones intrínsecas del negocio, es decir, utilizarlas para el provecho de la institución aplicando sus facilidades a la gestión de la información que actualmente desarrolla el equipo de comunicaciones para el desempeño de sus funciones. Para la realización de esta investigación utilizamos métodos e instrumentos acorde con el escenario donde se desarrollaría el proceso; entrevistamos líderes y aplicamos una encuesta a los empleados de campo. Al final del documento podrán ser consultadas nuestras conclusiones y recomendaciones.

INDICE

AGRADECIMIENTOS

DEDICATORIA

RESUMEN	ii
----------------------	-----------

LISTA DE TABLAS	v
------------------------------	----------

LISTA DE FIGURAS	vi
-------------------------------	-----------

INTRODUCCIÓN	1
---------------------------	----------

CAPITULO I: COMUNICACIÓN INTERNA, FUENTE DE VALOR PARA EL DESARROLLO Y FORTALECIMIENTO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL 5

Objetivo: Desarrollar los conceptos fundamentales de la comunicación interna como pilar relevante para el fortalecimiento de la cultura organizacional.

1.1. Comunicación interna: una mirada a su historia y significado	6
1.2. Comunicación interna y su rol en el fortalecimiento de la cultura organizacional	8
1.2.1. ¿Para qué sirve la información en la empresa?	11
1.2.2. Funciones de la comunicación interna	11
1.3. Herramientas para impulsar la comunicación interna	12
1.3.1. La era de la comunicación digital	15

CAPITULO II: LA COMUNICACIÓN INTERNA EN EDEESTE..... 16

Objetivo: Conocer como gestiona EDEEste la comunicación interna, su estructura, públicos, políticas y procedimientos disponibles para facilitar la interacción con los colaboradores.

2.1 Conociendo EDEEste.....	17
2.1.1 Filosofía Institucional	19
2.1.2 Otros aspectos relevantes de EDEEste	20
2.2. Estructura de la unidad de comunicación interna	22
2.1.1. Funciones y responsabilidades de la unidad de comunicación interna de EDEEste.....	25
2.1.2. Situación actual de la comunicación interna.....	27

2.1.3. Públicos	27
2.3. Herramientas de comunicación interna disponibles en EDEEste	29
 CAPITULO III: NÁLISIS DE LA PERCEPCIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN LOS COLABORADORES DE CAMPO DE EDEESTE Y PROPUESTA DE MURALES DIGITALES	 31
<i>Objetivo: Presentar el grado de satisfacción que tienen los colaboradores de campo de EDEEste respecto a las informaciones que reciben de la organización y la propuesta de murales digitales.</i>	
3.1 Antecedentes.....	32
3.2 Aspectos metodológicos	33
3.2.1. Objetivos de la investigación.....	33
3.2.2. Metodología de la investigación.....	34
3.2.3. Técnicas e instrumentos utilizados para recopilar información	34
3.3 Análisis de la encuesta.....	35
3.4 Propuesta de Murales Digitales.....	46
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	51
LISTA DE REFERENCIAS	57
ANEXOS	

LISTA DE TABLAS

TABLA No. 1. Cantidad total de la población analizada.....	34
TABLA No. 2. Tabla utilizada para calcular el tamaño de la muestra...	35
TABLA No. 3. Tabla de referencia para la aplicación de encuestas tomando en cuenta la cantidad de empleados por localidad.....	36

LISTA DE FIGURAS

FIGURA No.1. Elementos claves para establecer espacios de intervención en la gestión organizacional.....	8
FIGURA No.2. Estructura organizacional de EDEEste.....	21
FIGURA No.3. Estructura unidad de Comunicación Estratégica hasta el nivel de mandos medios.....	22
FIGURA No.4. Estructura unidad de Comunicación Interna.....	23
FIGURA No.5. Cantidad de empleados encuestados por dirección.....	38
FIGURA No.6. Grado de satisfacción de los empleados de campo con la Comunicación Interna.....	39
FIGURA No.7. Nivel de acceso que tienen los empleados de campo a las herramientas de Comunicación Interna.....	39
FIGURA No.8. Vías por las cuales los empleados de campo se enteran de las informaciones.....	40
FIGURA No.9. Vías por las cuales los empleados de campo se enteran de las informaciones.....	41
FIGURA No.10. Información de EDEEste que reciben los empleados de campo.....	42
FIGURA No.11. Vías utilizadas para tramitar inquietudes, opiniones o comentarios a la alta gerencia.....	43
FIGURA No.12. Cómo perciben los empleados de campo la información.....	44
FIGURA No.13. Nivel de aceptación de la iniciativa de instalar murales digitales en EDEEste.....	45
FIGURA No.14. Esquema para la implementación de murales digitales.....	48
FIGURA No.15. Modelo propuesta Murales Digitales.....	49
FIGURA No.16. Modelo cronograma de mensajes.....	50

INTRODUCCIÓN

La comunicación interna ocupa un lugar protagónico en las empresas, sobre todo en las que integran a sus empleados en el proceso de ejecución del plan estratégico y tienen claro sus indicadores y métricas.

De igual modo, es una pieza relevante para las entidades que intentan hacer cambios en su cultura organizacional, debido a la incidencia que tiene la información para influir en el comportamiento de los individuos y moverlos hacia la actitud deseada.

Se hace necesario que las organizaciones adopten mecanismos modernos para la difusión de información, así como la renovación e innovación constante de sus tácticas, estrategias y herramientas utilizadas para captar la atención de los empleados a quienes son dirigidas las informaciones.

Mantenerse en un estado y estilo obsoleto solo dificulta la labor del equipo de comunicación y reduce el prestigio que ha venido adquiriendo disponer de esa estructura dentro del organigrama de la compañía.

La Empresa Distribuidora de Electricidad del Este, S.A. (EDEEeste) es una institución del Estado dominicano que valora su equipo humano. Se interesa por crear espacios y disponer de herramientas para compartir las informaciones vinculadas con los avances del negocio, así como los proyectos, productos y servicios que la empresa desarrolla para sus clientes.

Pese a que dispone de un área de Comunicación Interna, los empleados y contratistas de EDEEeste, cuyas funciones son comunes y se desempeñan en el campo, es decir en la zona de influencia de la localidad a la cual han sido asignados, se quejan de que no reciben las informaciones de la organización relacionadas con temas vinculados a la operativa del negocio, beneficios y actividades comúnmente organizadas para los empleados,

situación que está provocando malestar entre los colaboradores y afectando el clima organizacional.

El contenido de este material se fundamenta en:

- Identificar el nivel de satisfacción de la comunicación interna en el personal de campo de EDEEste.
- Medir la efectividad y alcance de las herramientas de comunicación interna que la empresa tiene disponibles.
- Identificar la razón por la cual el personal de campo se queja de la escasez de información.
- Identificar los contenidos que los empleados de campo consideran importantes.

Para el desarrollo de este material contamos con el respaldo del equipo de Comunicación Interna de EDEEste, quienes han compartido datos relevantes para alcanzar los objetivos planteados con este trabajo de investigación, de igual modo, hemos entrevistado a líderes del área e interactuado con el personal de campo, también, fue aplicada una encuesta cuyos resultados revelarán la situación actual de la gestión de Comunicación Interna dirigida a un público tan especial como el personal de campo.

Lo anterior, permite desarrollar un contenido de interés para quienes lo consulten, ya que al navegar por sus capítulos será posible confirmar si es efectiva la propuesta de implementación de murales digitales, como nueva herramienta de comunicación interna para el personal de campo de EDEEste.

Los conceptos e informaciones desarrollados, han sido contruidos tomando como referencia textos redactados por autores especializados en la Comunicación Organizacional, con especial enfoque en la Comunicación Interna, como engranaje fundamental para alinear los equipos de trabajo hacia el logro de los objetivos y metas, así como para edificar, sobre una base sólida, la cultura organizacional.

En el primer capítulo se describe la comunicación interna como fuente de valor para el desarrollo y fortalecimiento de la cultura organizacional. En el mismo, desarrollaremos los conceptos transcendentales de la comunicación interna, su historia, así como las herramientas y tácticas utilizadas para enterar e integrar a los colaboradores con los lineamientos de la empresa.

En el segundo capítulo será posible conocer como gestiona EDEEste la comunicación interna, su estructura y públicos, así como las políticas y procedimientos disponibles para facilitar la interacción con los colaboradores.

En el tercer y último capítulo se presenta el grado de satisfacción que tienen los colaboradores de campo de EDEEste respecto a las informaciones que reciben de la organización y la propuesta de murales digitales.

CAPITULO I

COMUNICACIÓN INTERNA, FUENTE DE VALOR PARA EL DESARROLLO Y FORTALECIMIENTO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL



1.1. Comunicación interna: una mirada a su historia y significado

Durante décadas, la comunicación organizacional ha sido reconocida como el acto o proceso de transmisión de información e ideas, emociones y habilidades mediante el empleo de signos y palabras.

Desde su surgimiento (para el 1960 aproximadamente) hasta hoy, la comunicación organizacional ha sufrido cambios tomando en cuenta los modelos de gestión corporativa.

A partir de los años 70, se fue imponiendo como una disciplina de gestión empresarial, al mismo nivel que la gestión de recursos humanos y ha llegado a formar parte de la estrategia de gestión global de la organización. Una disciplina cuyo objetivo es la forma en que se da el fenómeno de la comunicación dentro de las organizaciones y entre las organizaciones y su medio, es decir, que es parte de la gestión administrativa que investiga, comprende y evalúa planes de entendimiento o beneficio mutuo entre una organización y sus diversos públicos.

Con el pasar de los años, la comunicación organizacional ha logrado segmentar sus públicos y definido una personalidad tomando en cuenta a quien van dirigidas las acciones.

Comunicación Interna es el concepto moderno utilizado para definir las estrategias, mecanismos y tácticas utilizadas por las organizaciones para compartir información con sus empleados y convertirlos en aliados en el proceso de ejecución de acciones para conseguir sus objetivos estratégicos.

En los últimos años se han incrementado los autores que resaltan el valor potencial de la comunicación interna en la motivación laboral y su impacto en los resultados finales de la empresa, su aportación al objetivo de calidad total o a la consecución de un clima laboral tendente a la ausencia de

conflictos, manteniendo la relación con el equipo de gestión humana en la organización como un elemento esencial para garantizar el éxito de la gestión.

Si movemos la mirada hacia el presente podremos comprobar que esta visión se mantiene vigente. Jorge Aguilera define la comunicación interna en su obra *Gerencia Integral de Comunicaciones*, “*como un conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales*”.¹ (AGUILERA, 2007)

La comunicación interna es un eslabón importante para el engranaje entre la cultura y clima organizacional, debido a su incidencia en el posicionamiento de la filosofía institucional, a su rol difusor de los objetivos y avances del plan estratégico de la empresa, así como la participación y vías de interacción que ofrece a los colaboradores en el entorno donde se desenvuelven.

Elton Mayo, reconocido como el padre fundador de las relaciones humanas, sugiere la necesidad de desarrollar dentro de las organizaciones mecanismos de coordinación que reduzcan los conflictos y desacuerdos entre los distintos participantes organizacionales y las distintas unidades de la empresa. (<http://www.theodinstitute.org/>, 2013)

Uno de esos mecanismos es la difusión de información organizacional, ya que cuando se dan a conocer los objetivos de la empresa al trabajador, éste evalúa cómo su trabajo ayuda a conseguir los objetivos y entonces cambia su actitud hacia el trabajo y se presenta la satisfacción laboral.

¹Aguilera, J. (2007). *Gerencia Integral de Comunicaciones*. Bogotá: Ecoe Ediciones.

1.2. Comunicación interna y su rol en el fortalecimiento de la cultura organizacional

La cultura organizacional está constituida por la suma de las creencias fundamentales sobre las cuales funciona tanto la organización como las personas que la integran.

Es definida como el “conjunto de valores que delimitan la actuación y el comportamiento de una empresa y que la dotan de una identidad propia”, así lo indica Jorge Aguilera en su libro *Gerencia Integral de Comunicaciones*.²

Dentro de las principales funciones de la comunicación organizacional se destacan:

- Definir los límites
- Dar sentido de identidad
- Establecer intereses comunes
- Socializar y direccionar al trabajador
- Unificar las reglas del juego

Existen tres elementos que interactúan entre sí para generar dinámicas apropiadas que apoyen el logro de los objetivos corporativos: La cultura, la comunicación y el clima organizacional. (Ver Figura 1).

²Aguilera, J. (2007). *Gerencia Integral de Comunicaciones*. Bogotá: Ecoe Ediciones.

FIGURA No.1. Elementos claves para establecer espacios de intervención en la gestión organizacional.

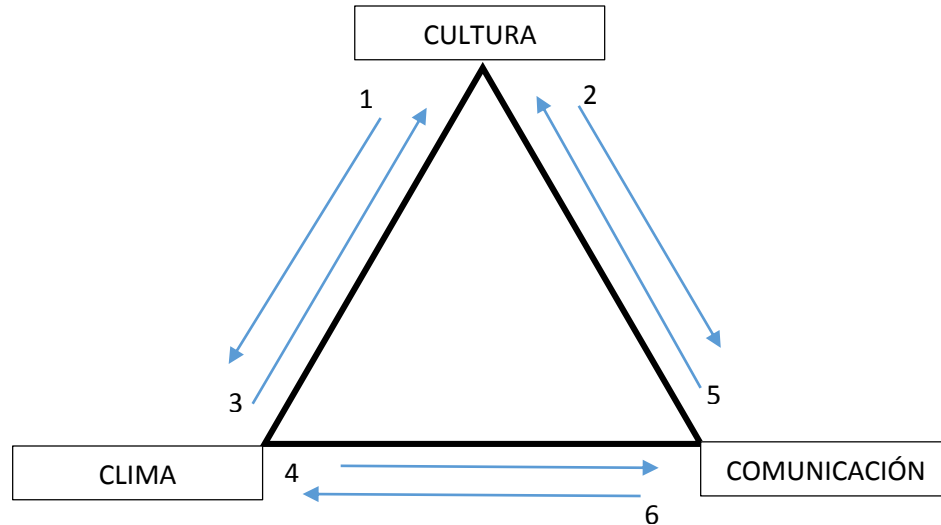


Figura tomada de un libro: Gerencia Integral de Comunicación, pág. 37, JA, 2007, Ecoe Ediciones.

De igual modo, existen otros factores que dinamizan la cultura organizacional y que se encuentran vinculados estrechamente a los objetivos del negocio:

- **La misión:** ¿Qué hace la empresa? ¿Cuáles son los bienes que produce y los servicios que ofrece?
- **La visión:** ¿Hacia dónde quiere ir la empresa?
- **Los valores o principios:** son las reglas que rigen el comportamiento de los miembros de la organización.

Una cultura es sólida en la medida en que esta información y otras relacionadas con los aspectos operativos, y de esencia de la marca, son compartidas por más miembros de la organización, es esa la razón esencial por la cual la comunicación interna tiene un rol protagónico en el desarrollo de la cultura organizacional, pues se considera necesaria para:

- Crear redes de comunicación para el adoctrinamiento de los empleados.
- Unificar el lenguaje de la organización al permitir que todos compartan los mismos objetivos.
- Optimizar la gestión de información para la toma de decisiones.
- Garantizar la comprensión y recordación frecuente de la filosofía institucional.
- Contribuir al posicionamiento interno de la marca.
- Facilitar la creación de un clima organizacional acorde con la visión de la alta gerencia.

La comunicación interna juega un papel importante en la cultura organizacional debido a que colabora con la divulgación de sus principios, y facilita las herramientas necesarias para que los miembros puedan multiplicar esta información para consolidarla.

Una incorrecta gestión de la comunicación al interior de la organización puede generar:

- Falta de comprensión de los objetivos de la empresa.
- Malas relaciones con las líneas de autoridad.
- Crítica y mala comprensión entre las áreas
- Disminución general del estado de ánimo.
- Rumores, conflictos y mal clima en general.
- Incertidumbre, además de altos niveles de insatisfacción, angustia y desconcentración de los objetivos organizacionales y el surgimiento de contradicciones internas, desatando no solo altercados personales sino incluso conflictos entre áreas o divisiones de la organización.

1.2.1. ¿Para qué sirve la información en la empresa?

La información al interior de la empresa sirve para planear, es decir, hacer más rápido y confiable el proceso de toma de decisiones, también para innovar buscando nuevas formas para lograr la satisfacción de los clientes internos, así como mejorar los procesos y reducir los costos.

Así mismo, la información facilita conocer de manera efectiva los productos y servicios que se ofrecen a los clientes y unificar criterios de la organización frente a la misión, visión, valores, objetivos, metas, etc.

La información permite ejercer control sobre el proceso al brindar conocimiento sobre su desarrollo y ejecución y así detectar las fallas y el punto exacto de vulnerabilidad.

1.2.2. Funciones de la comunicación interna

En las organizaciones, la comunicación interna se ha convertido en un factor clave a la hora de definir las bases para conseguir una sólida estructura empresarial, es un elemento transversal para permitir la consecución de la estrategia general de la empresa o institución.

Sus funciones básicas son brindar información sobre la gestión, brindar información del contexto y permitir la retroalimentación.

De igual modo, la comunicación interna facilita el establecimiento de vínculos para direccionar el trabajo de los miembros de la organización y sanea el clima organizacional al manejar canales de comunicación abiertos.

Es un pilar que fomenta el trabajo en equipo al eliminar las barreras entre las personas, además facilita la adaptación al cambio al ofrecer

información que reduce la incertidumbre, por lo que genera organizaciones más sólidas.

De igual modo, unifica el lenguaje de la organización al permitir que todos compartan unos mismos objetivos, también permite el desarrollo personal al canalizar expectativas y necesidades dentro de un ambiente participativo.

1.3. Herramientas para impulsar la comunicación interna

La tendencia actual de las organizaciones es incluir en su estructura organizacional un área responsable de gestionar la comunicación interna dentro de las empresas.

Esta unidad se ocupa principalmente de la creación de espacios de interacción entre la alta gerencia y los empleados, en todos los niveles del organigrama, así como del diseño de la estrategias y el desarrollo de tácticas, que alineadas con el plan de comunicación, permite captar la atención de la fuerza humana con la intención de persuadirlos, motivarlos y empoderarlos bajo el interés de conectar sus esfuerzos hacia la meta establecida por el negocio.

Para lo anterior, el área de comunicación interna se vale de *herramientas* que facilitan la difusión de la información y garantizan el alcance necesario para cubrir toda la extensión y los públicos internos para los cuales son diseñados.

Es importante destacar, el *importante papel que juegan los líderes de equipo* en el proceso comunicacional de las empresas. Ellos, son el router que garantiza que la información llegue directamente a su destino, utilizando para ello ambientes de retroalimentación frecuentes para sus equipos de trabajo.

A continuación se detallan los medios más utilizados para compartir información con los empleados, tomando en cuenta el tipo de comunicación:

En el caso de la **comunicación descendente**, que no es más que los mecanismos de comunicación que debe realizar el líder para direccionar a sus colaboradores hacia el logro de objetivos. Es utilizada comúnmente para difundir la historia y filosofía institucional, para socializar estrategias, políticas, procedimientos, divulgar la estructura de la compañía y las normas para reforzar la identidad y la cultura empresarial. Las vías que se utilizan normalmente para ello son:

- Inducción
- Comunicaciones escritas
- Boletín informativo mensual
- Comunicaciones electrónicas
- Periódico interno
- Carta al personal
- Reuniones de información
- Entrevista individual
- Tablones

Estos canales de comunicación además sirven para motivar a los colaboradores a alcanzar las metas y fortalecer el orgullo por pertenecer a la institución.

Una deficiente comunicación descendente tendrá como resultado incomprensión, baja disposición e incluso insatisfacción por parte de los que colaboran en la iniciativa empresarial.

Otro tipo de **comunicación es la ascendente** que permite la participación activa de los colaboradores, dando lugar a los directivos de determinar la claridad con que han sido recibidos los mensajes descendentes, aporta al sentido de compromiso al valorar a los colaboradores como sujetos

que participan en la ejecución del plan organizacional. Para estos fines se suelen utilizar:

- Entrevista
- Sección en el periódico interno y por correo
- Buzón de sugerencias
- Intranet

La **comunicación horizontal** crea una dinámica de gestión entre las distintas áreas de la empresa generando sincronía para involucrarlas con el ejercicio general de gestión organizacional.

- Reuniones por departamentos o grupos de trabajo
- Sesiones informativas
- Correo electrónico
- Reuniones con otras divisiones

La **comunicación transversal** es la utilizada en las organizaciones que requieren que todas sus áreas estén informadas sobre actividades del resto de la compañía, con el propósito de evitar diferencias de gestión que creen brechas y entorpezcan los procesos, evitar duplicidad de funciones y generar conocimiento. Para este tipo de comunicación se utilizan:

- Periódicos internos
- Reuniones generales
- Intranet
- Correos masivos
- Reuniones de equipo

1.3.1. La era de la comunicación digital

La tecnología ofrece a la comunicación interna alternativas que facilitan la interacción con los empleados. Su ventaja radica en que reduce tiempos de transmisión y de distribución de la información, además reduce el desperdicio y ahorra recursos físicos, al evitar que los espacios de información documentados se llenen de papeles que se desactualizan rápidamente y se convierten en basura, debido a la frecuente creación de contenido,

A esto se suma, que la tecnología facilita la búsqueda de información a los usuarios internos, ya que la pone a su alcance, lo convierte en un participante activo en el proceso productivo de la organización que utiliza la creatividad y dinamiza las interacciones de la organización con sus públicos.

El toque tecnológico de la comunicación construye espacios informales para el intercambio y difusión de la información donde importa más el contenido y pasa a un segundo plano la forma. Ofrece cierto anonimato a quienes se comunican, permite resolver temas de ortografía o simplemente mitiga problemas de comunicación física que inhiben nuestra comunicación cotidiana. Es un motor importante para la innovación y la competitividad de las empresas.

CAPITULO II
LA COMUNICACIÓN INTERNA EN



2.1 Conociendo EDEEste

La Empresa Distribuidora de Electricidad del Este, S. A. (EDE Este), surgió el 5 de agosto de 1999 producto del proceso de capitalización realizado en la República Dominicana para pasar a manos privadas la administración del negocio de distribución de energía eléctrica, que era manejado por el Estado Dominicano a través de la otrora Corporación Dominicana de Electricidad (CDE).

El mismo fue dividido en tres compañías EDENORTE, EDESUR y EDEEste.

El 50% de las acciones de EDE Este fue adquirido por AES Corporation y el restante 50% por el Estado Dominicano y antiguos empleados de la C DE.

EDE Este distribuye y comercializa electricidad desde la acera Este de la Máximo Gómez hasta la provincia La Altagracia (Higüey) incluyendo Monte Plata, Villa Mella y Santo Domingo Norte.

Cubre una extensión de 11,700 kilómetros cuadrados del territorio nacional, sirve electricidad a más de 490 mil clientes y suministra una cantidad de kWh superior a los 3,120 millones al año.

En noviembre del año 2004, el 50% de las acciones de AES Corporation fueron adquiridas por la empresa Dominican Energy Holding, subsidiaria de Trust Company of the West (TCW).

Desde ese año y hasta mayo de 2008, AES Dominicana se mantuvo administrando a EDE Este mediante acuerdo con TCW.

En mayo del año 2008 TCW decide disponer de su propio equipo administrativo, finalizando así la gestión de AES Corporation como administrador de la Empresa Distribuidora de Electricidad del Este.

Para el mes de junio del año 2009, el Estado Dominicano a través del Fondo Patrimonial de Empresas Reformadas (FONPER) compró a TCW el 50% de las acciones de EDE Este, lo que convierte a esta distribuidora en una empresa estatal.

EDE Este cuenta con una fuerza laboral de más de 1,200 empleados que se preocupa por entregar, a los clientes de EDE Este, y a quienes residen en su zona de concesión, un servicio que cumpla con los más altos estándares de calidad en la entrega del servicio y la atención prestada en sus instalaciones.

Como empresa del sector eléctrico combina el conocimiento y la experiencia con la excelencia operativa y la implementación de nuevas y avanzadas tecnologías, con la clara visión de ser reconocidos como la mejor empresa de distribución de energía eléctrica del país.

Esta entidad se mantiene en un proceso constante de mejora continua, donde participa activamente su capital humano, con el fiel propósito de satisfacer las necesidades de sus grupos de interés.

EDE Este está comprometida con el desarrollo del país, su objetivo va más allá de brindar el servicio de electricidad. Por eso está consciente de la importancia de apoyar las comunidades en su área de concesión, a través de programas de acción social que benefician la calidad de vida de la gente.

Interesada en satisfacer las necesidades y exigencias de sus clientes, la empresa distribuidora, se encuentra sumergida en un proceso de mejora de sus instalaciones, modificación de políticas y procedimientos, ampliación de facilidades y servicios que permitirá brindar a sus clientes una atención de primera, equipándose con la mejor tecnología y buscando estar siempre actualizada.

Esta empresa de servicios ofrece a sus clientes amplias facilidades, poniendo a su disposición trece (13) oficinas comerciales con una

infraestructura segura, cómoda, amplia y moderna donde sus clientes reciben las mejores atenciones, además de 25 agencias de servicio ubicadas en toda su zona de influencia, a través de las cuales se puede realizar cualquier gestión relacionada con el suministro de electricidad.

Asimismo ofrece una amplia cartera de establecimientos comerciales que pueden ser utilizados para pagar la factura de energía, a las cuales se suman las sucursales bancarias del Banco Popular, Banco Ademi y Banco de Reservas.

Esta empresa fue pionera en el sector distribución de energía al abrir la primera oficina virtual a través de la web, permitiendo a sus clientes tener acceso en línea a las transacciones relacionadas con su contrato de servicio de energía eléctrica.

EDE Este también cuenta con un moderno Centro de Atención Telefónica con acceso 24 horas donde los clientes pueden consultar balances, realizar pagos, reportar averías, hacer reclamaciones, reportar fraudes y recibir información acerca de los circuitos 24 horas de luz entre otras informaciones.

2.1.1 Filosofía Institucional

Misión: Proveer energía eléctrica en nuestra zona de concesión de manera rentable y sustentable, a través del cumplimiento de nuestros valores, la reducción de las pérdidas de energía, el incremento de las ventas y la recaudación, optimizando el uso de nuestros recursos, mejorando la calidad de vida y contribuyendo con el progreso del país.

Visión: Ser reconocidos como la mejor empresa de distribución de energía eléctrica del país, en términos de rentabilidad, excelencia en el servicio y

socialmente responsables, cumpliendo con los más altos estándares éticos, de calidad, seguridad y cuidado del medioambiente.

Valores:

Seguridad, conscientes del peligro que conlleva la energía eléctrica y lo vulnerable que es nuestro sistema de distribución ponemos un especial empeño en cumplir con las normas de seguridad para nuestros empleados, contratistas, y sobre todo para nuestros usuarios, los cuales viven en una gran parte en zonas muy vulnerables.

Integridad – Honestidad, en EDEEeste actuamos con integridad y honestidad ante nuestros clientes y suplidores velando siempre por el uso racional de los recursos de la empresa de manera transparente.

Servicio al Cliente, trabajamos para mejorar la calidad de vida de nuestros clientes. Enfocamos nuestros esfuerzos para proveer soluciones eficaces, eficientes y oportunas a las necesidades de nuestros clientes, con el objetivo de mejorar su calidad de vida.

Excelencia, dentro de las limitaciones económicas en la que la empresa opera, ponemos todo nuestro esfuerzo para alcanzar la excelencia en los servicios que brindamos a nuestros clientes, así como en los trabajos que desarrollamos para la distribución de la energía eléctrica.

2.1.2 Otros aspectos relevantes de EDEEeste

EDEEeste cuenta con un Plan Estratégico diseñado con la participación de los principales líderes de la organización, en reuniones de trabajo donde el Administrador Gerente General (máxima autoridad de la empresa), directores, gerentes y subgerentes hicieron sus aportaciones para definir la estrategia que regirá la organización hasta el año 2015.

Ese documento establece los lineamientos relacionados no sólo con los objetivos operativos de la empresa, sino que además define las directrices estratégicas que la organización sobre las cuales se viene trabajando, desde el 2010, para construir una cultura organizacional más sólida y definida.

De igual modo, se hizo un cambio en la imagen de la marca (forma de logo, colores y línea gráfica en general) para que los empleados y contratistas que trabajan en la organización visualicen una empresa renovada dedica a su recuperación financiera, que cuenta con todo su capital humano para alcanzar sus metas y cuya visión es ser reconocida como una empresa de excelencia en el servicio que brindan a sus clientes en las comunidades de su zona de influencia; lo anterior, indica que se trabaja en la edificación de una imagen más sólida, humana y estable.

2.2. Estructura de la unidad de comunicación interna

La estructura organizacional de EDEEste se encuentra distribuida tomando como referencia el siguiente esquema: (Ver Figura 2)

FIGURA No.2. Estructura organizacional de EDEEste

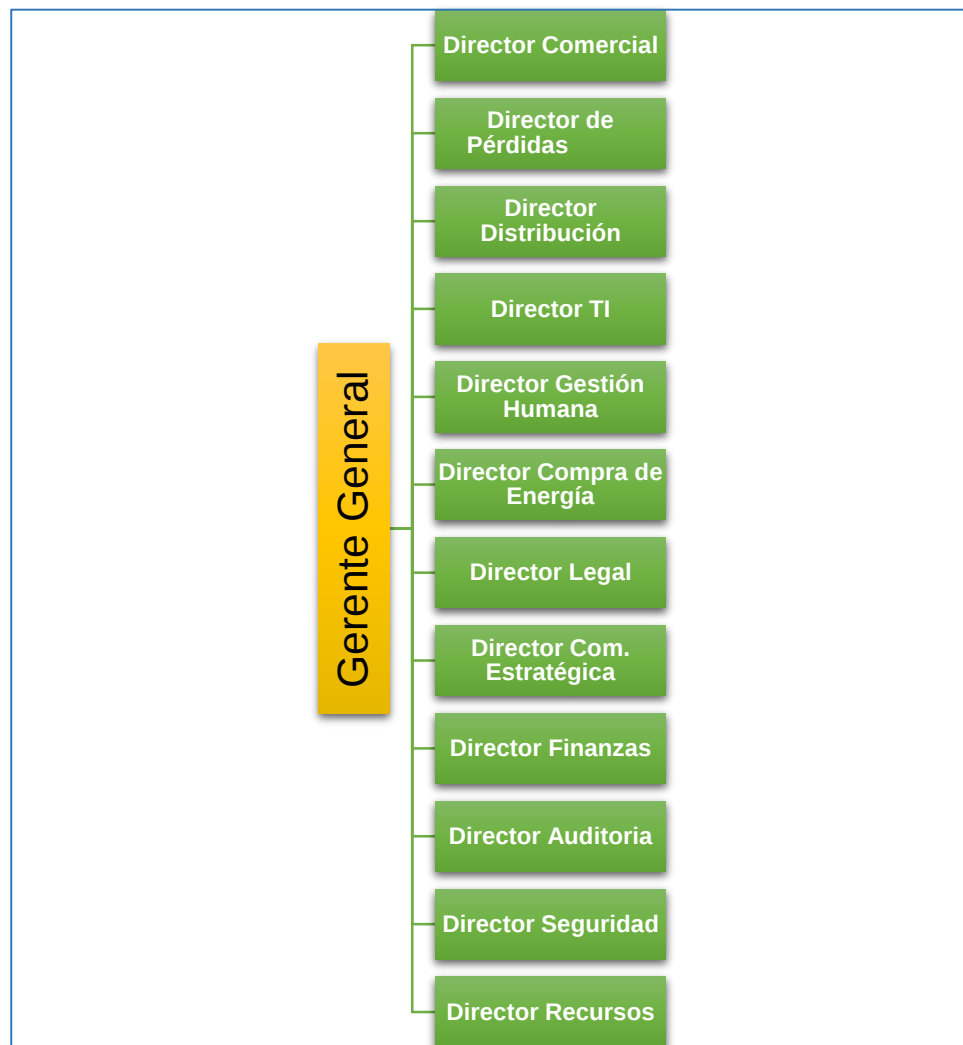


Figura facilitada por: EDEEste

El área de Comunicación Interna se encuentra dentro de la Dirección de Comunicación Estratégica, reportándose directamente al Gerente de Comunicaciones.

FIGURA No. 3. Estructura unidad de Comunicación Estratégica hasta el nivel de mandos medios

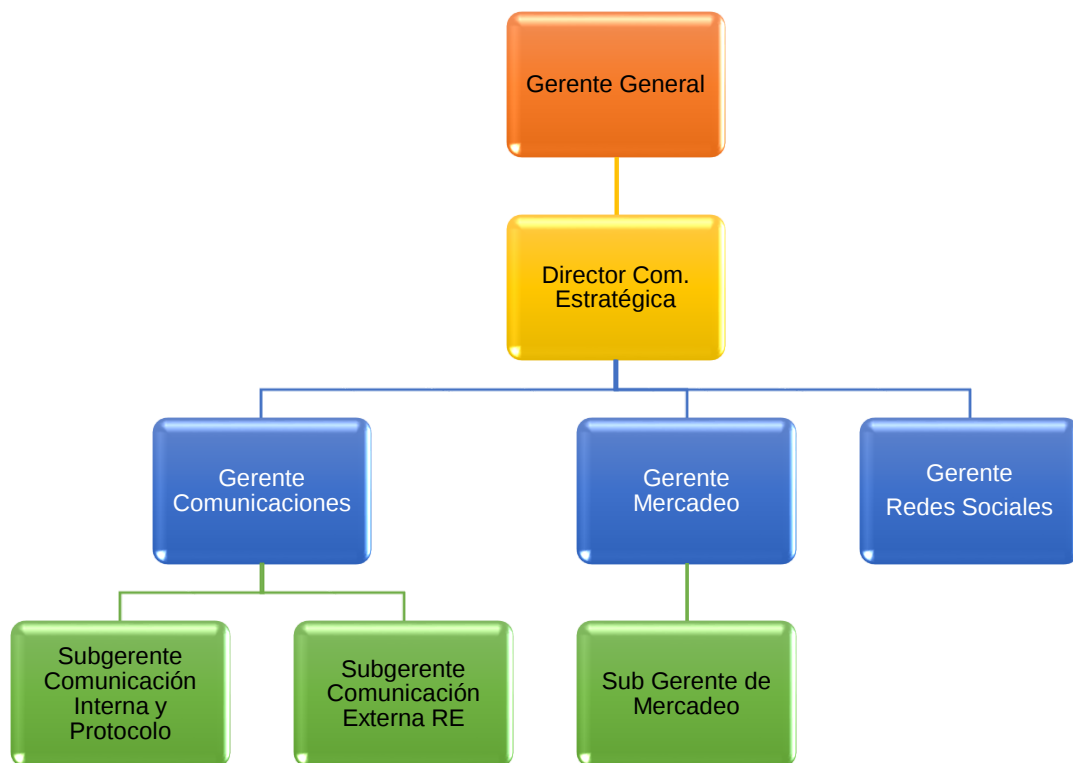


Figura facilitada por: EDEEeste

La Figura 3 nos muestra que la Dirección de Comunicación de Estratégica de EDEEeste tiene una estructura que integra todas las dependencias que producen información para los distintos públicos de la empresa, es decir que su plan de trabajo está enfocado de forma integral para garantizar el éxito de su gestión.

FIGURA No. 4. Estructura unidad de Comunicación Interna

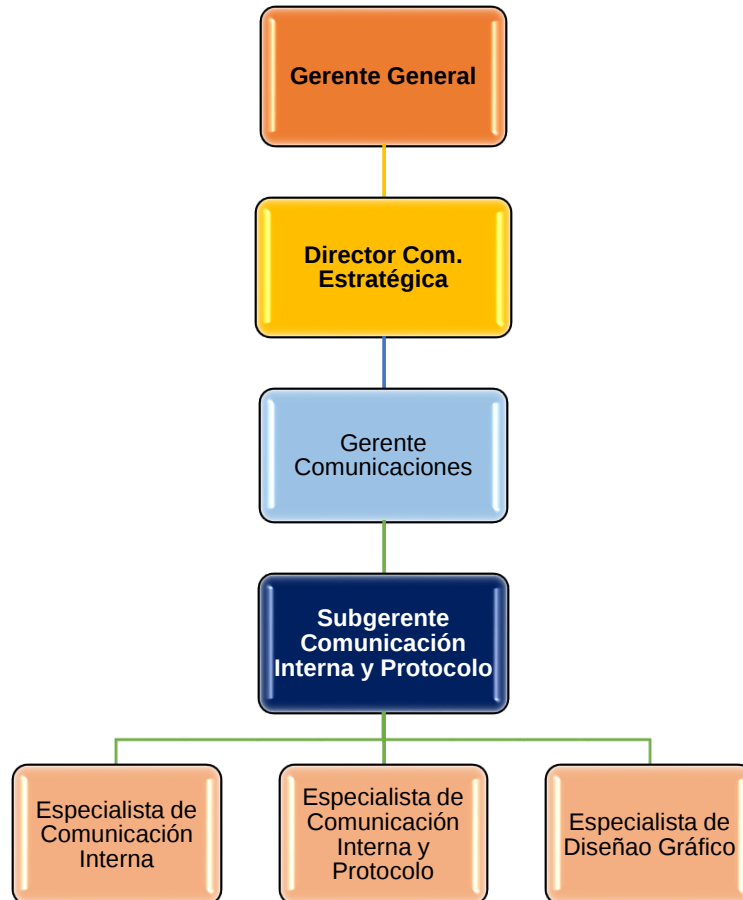


Figura facilitada por: EDEEeste

Mientras que la unidad de Comunicación Interna fue creada en el año 2005 y desde entonces se ocupa de la difusión de las informaciones oficiales y relevantes para los empleados, así como de crear sistemas de interacción que facilite la participación e integración del personal. (Ver Figura 4)

Desde sus inicios ha recibido el apoyo de la alta gerencia, quien la bautizó como la única unidad autorizada para divulgar dentro de la empresa temas neurálgicos y de interés para todos los que laboran en el negocio. De igual modo, es integrante de los distintos comités operativos, debido a la

necesidad que tienen las áreas de comunicar sus planes, objetivos, metas o necesidades e integrar activamente a los empleados que de alguna manera se encuentran relacionados con ellos.

La exclusividad que tiene comunicación interna en el manejo de la información organizacional, garantiza el control de las herramientas tanto físicas como tecnológicas, por lo que se han diseñado políticas y procedimientos para cada uno de los servicios que ofrece el área.

2.1.1. Funciones y responsabilidades de la unidad de comunicación interna de EDEEste

El Subgerente de Comunicación Interna es la persona responsable de gestionar las informaciones que se comparten con los empleados y con los contratistas de EDEEste, tanto del área administrativa como de los que laboran en el campo.

Además tiene la responsabilidad, junto a los demás miembros del equipo, de monitorear, auditar y medir la efectividad de las herramientas, así como diseñar las estrategias, tácticas, políticas y procedimientos del área.

También es responsable de la organización de los eventos tanto internos como externos, acciones que no son muy frecuentes pero que suelen distraer el tiempo de todo el equipo cuando es precisa su colaboración.

Otras funciones de la unidad de comunicación interna en EDEEste son el diseño de campañas de comunicación interna dirigidas al posicionamiento de la filosofía institucional, las directrices estratégicas, los productos y servicios de la empresa, las nuevas facilidades para los colaboradores, la actualización de políticas y procedimientos internos.

Este tiene un enfoque especial en los aspectos operativos y en lograr alcanzar los indicadores establecidos como metas para conseguir la recuperación económica del negocio y aportar soluciones al sector eléctrico, es por ello que la subgerencia de comunicación interna diseña concursos internos dirigidas a mejorar esos indicadores a través de la participación activa de los empleados, sin importar su posición en el organigrama.

Es responsabilidad del equipo de comunicación interna:

- El diseño, implantación y seguimiento de los canales oficiales para la difusión de la información interna de la empresa.
- Fomentar una **cultura interna digital** y cooperativa a través del uso de nuevas tecnologías como son la Intranet y el correo electrónico.
- Garantizar el diseño de mensajes atractivos en términos de contenido, imágenes y armonía visual.
- La difusión oportuna de la información. Deben garantizar que los empleados se enteren de las noticias de la empresa a tiempo.
- Trabajar de la mano con Dirección de Gestión Humana para que las informaciones relacionadas con beneficios y facilidades logren el alcance necesario y todos puedan disfrutar de ellas.
- Diseño e implementación del manual de protocolo.
- Diseñar el plan anual de comunicación interna de la empresa y medir su evolución.
- Medir el alcance real de cada una de las herramientas y definir alternativas para su recurrente renovación.
- Llevar un cronograma de publicaciones y fusionar las informaciones institucionales con las de reconocimiento a la labor y a la ejecución de planes.
- Mitigar los rumores o evitarlos.
- Construir su mapa de públicos internos y conocer sus necesidades y enfoques de información.

2.1.2. Situación actual de la comunicación interna

El área de comunicación interna ofrece decena de servicios a los empleados de EDEEste, cada uno de ellos se rige por reglas y condiciones para poder satisfacerlos. La prioridad del equipo son las informaciones institucionales, aunque hacen lo posible por dar relevancia a todo dato que los líderes y otros equipos desean compartir.

Dentro de las informaciones que comparten, además de las noticias, se encuentran: Nacimientos, fallecimientos, cumpleaños, avances de proyectos, nuevos beneficios y facilidades, jornadas de salud y visuales, también promueven los nuevos ingresos, reconocimientos de equipo e individuales, cubren actividades, publicación de vacantes, solicitud de donación de sangre, acciones de responsabilidad social, actualización informativa de los productos y servicios, en fin, un sin número de servicios que requieren documentación e información para que el cliente interno esté enterado del momento en que será cerrado su requerimiento.

El equipo tiene claramente definido su sistema de control de solicitudes, sin embargo no dispone de políticas y procedimientos oficiales para que quienes los solicitan conozcan los plazos, informaciones indispensables y cualquier otro dato que sea requerido para poder satisfacerlo.

2.1.3. Públicos

El equipo de comunicación interna trabaja para que los empleados de la empresa reciban información institucional de primera mano. También se ocupan de que los contratistas que prestan servicios semejantes a los de los empleados propios o de nómina estén enterados de los temas operativos y concursos internos.

Otros públicos a los que responden son las dependencias de la institución, quienes solicitan los servicios de la comunicación interna para compartir datos de alta importancia para los colaboradores.

Los contratistas son de vital cuidado e importancia, ya que ese público, de no sentirse integrado con la empresa, puede influir en el ánimo y motivación de los empleados propios o de nómina. A esto se suman las posibles diferencias que surgen por las diferencias salariales y beneficios marginales.

Proveedores, instituciones aliadas, empresas del holding y los mencionados anteriormente, forman parte del mapa de públicos diseñado para identificarlos y tenerlos segmentados.

Actualmente EDEEste tiene más de 1200 empleados, de los cuales el 67% trabaja en el campo y el resto en áreas administrativas. Es lógico que quienes laboran en el terreno sean mayor cantidad, ya que realizan las labores de redes y ciclo comercial de la organización.

Otro factor de atención es que este equipo humano se encuentra disperso entre las 13 oficinas comerciales, 25 agencias de servicio y 3 oficinas administrativas, en las cuales el equipo de cuatro personas de la unidad de comunicación interna debe procurar tener disponibles mecanismos para difundir las informaciones de la organización.

2.3. Herramientas de comunicación interna disponibles en EDEEste

La Empresa Distribuidora de Electricidad del Este, S.A, es un entidad del estado dominicano, que promueve la reducción de gastos, sin embargo procura no sacrificar elementos esenciales para el desarrollo de las actividades de la empresa, como es disponer de herramientas efectivas de comunicación interna, que benefician los esfuerzos de integración organizacional que facilitan el logro de las metas.

Actualmente EDEEste dispone de las siguientes vías para difundir sus informaciones:

- **Correo Electrónico:** la principal herramienta de difusión de información de la empresa, además es la de mayor alcance, ya que facilita la multiplicación de datos importantes en poco tiempo, reduce la distancia, es efectiva y rápida.

La limitación de este medio es que se los empleados administrativos son quienes tienen mayor acceso y por ende se informan con mayor facilidad.

- **Murales:** son el medio más común en los puntos de reunión de los empleados de campo. Se dispone de uno o dos por localidad, dependiendo del tamaño del lugar, ubicado en la zona de mayor tránsito.

Una debilidad de este medio es que se los empleados administrativos son quienes tienen mayor acceso y por ende se informan con mayor facilidad. Los empleados de campo se enteran si algún usuario de correo electrónico le comenta, dando inicio al boca a boca.

- **Intranet:** es el espacio digital que da acceso a los empleados a aplicaciones, informaciones, base de información histórica de la organización, noticias, álbum de fotos, directorio telefónico, documentación organizacional y

plataformas de interacción para foros de discusión y otros tipos de interacciones.

La intranet está conectada a la red de la empresa, por lo que actualmente, solo los colaboradores de tipo administrativo pueden consultar este portal interno.

- **Buzón de sugerencias:** instalados en todas las localidades del negocio facilitan a los empleados, de campo y administrativos, el intercambio de información con la alta gerencia. También existe una versión digital.
- **Revista digital:** es un órgano de difusión de información interna, que se envía vía correo electrónico. El cronograma de envío establecido es semanal, sin embargo es una herramienta con grandes oportunidades de mejora, dentro de las cuales se encuentra poder cumplir con la frecuencia programada de sus publicaciones.

A esta herramienta tiene acceso el personal administrativo inmediatamente después de su envío, mientras que el personal de campo lo puede consultar en los murales.

- **Fondos de pantalla:** son utilizados como medio para colocar publicidad. Su uso depende de la campaña interna (institucional o promocional) que se esté difundiendo en la empresa.

Quienes tienen contacto con esta información son los empleados administrativos.

CAPITULO III

ANÁLISIS DE LA PERCEPCIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN LOS COLABORADORES DE CAMPO DE EDEESTE Y PROPUESTA DE MURALES DIGITALES



3.1 Antecedentes

La Empresa Distribuidora de Electricidad del Este, S.A. (EDEEeste) cuenta con más de 1200 empleados, de los cuales el 66% aproximadamente realiza labores de campo. A estos se suman los contratistas, que debido a la gran cantidad de comunidades donde la empresa comercializa electricidad, son contratados para complementar las acciones operativas de la empresa.

Es una entidad, propiedad del estado dominicano, que se interesa por crear espacios de interacción con sus empleados. Para eso dispone de una unidad de comunicación interna que intenta con sus herramientas y tácticas cubrir su público interno y satisfacer su necesidad de ser informados.

Pese a sus esfuerzos, la empresa y su equipo de comunicación interna, presentan dificultades para satisfacer las necesidades de información del personal que realiza labores en las redes, toma lectura de los medidores, distribuye las facturas, realiza gestión social, en fin, de aquellos que pasan más tiempo en el terreno que en una oficina; quienes se quejan de que no reciben las informaciones de la organización relacionadas con temas de interés, situación que está provocando malestar entre los colaboradores y afectando el clima organizacional.

Lo anterior, pone en tela de juicio la efectividad de la gestión de comunicación interna en EDEEeste, así como el buen funcionamiento y alcance de sus herramientas.

Con esta investigación pretendemos identificar las causas por las cuales se ha producido este déficit en la gestión de la información interna de EDEEeste y si es efectiva la implementación de murales digitales, como nueva herramienta de comunicación interna para el personal de campo, a través de la obtención de respuestas a las siguientes interrogantes ¿Cuál es el alcance de las actuales herramientas de comunicación interna en EDEEeste? ¿Cuál es

la herramienta más consultada? ¿Qué target consume las informaciones publicadas en la organización? ¿Son efectivas las tácticas implementadas por la unidad de Comunicación Interna de EDEEste? ¿Cómo se entera el personal de campo de las informaciones de la empresa? ¿Se siente el personal que labora en EDEEste realmente informado?

3.2 Aspectos metodológicos

En este capítulo se analizan y señalan los objetivos de la investigación y a la vez se describen los distintos tipos de investigación utilizados para la elaboración del estudio.

Para la investigación de campo fue diseñada y elaborada una encuesta dirigida al personal de EDEEste que realiza trabajos de campo, a fin de obtener información cualitativa y cuantitativa que permitan determinar las razones por las cuales se quejan de que no reciben información institucional y de otros tópicos.

La información obtenida fue procesada y tabulada. Los resultados son analizados más adelante y se hace una interpretación de los mismos.

De igual modo estaremos detallando la metodología de la investigación, así como las técnicas e instrumentos utilizados. Los hallazgos contribuirán a la solución del problema.

3.2.1. Objetivos de la investigación

Generales

- Determinar el nivel de aceptación de los murales digitales como canal de comunicación interna en EDEEste.

Específicos

- Cuantificar el nivel de satisfacción de la comunicación interna en el personal de campo.
- Medir la efectividad y alcance de las herramientas de comunicación interna actuales en EDEEste.
- Identificar la razón por la cual el personal de campo se queja de la escasez de información en EDEEste.
- Identificar los contenidos que los empleados de campo consideran importantes.

3.2.2. Metodología de la investigación

Los métodos a utilizar durante la investigación serán los métodos deductivos y de análisis, los cuales facilitarán la identificación de causas y efectos de la situación a investigar, y el estadístico que permitirá cuantificar los resultados de las encuestas.

3.2.3. Técnicas e instrumentos utilizados para recopilar información

Las técnicas e instrumentos utilizados para compilar la información fueron la encuesta al personal de campo, tanto empleados de nómina como contratistas de EDEEste y entrevistas a los responsables del área y líderes del equipo que realiza labores de campo.

De igual modo, pudimos consultar otras investigaciones disponibles en la unidad de comunicación interna de EDEEste.

También fueron analizadas informaciones publicadas en internet y en libros de texto de autores especializados en Comunicación, que son los que enriquecen este material.

3.3 Análisis de la encuesta

A continuación será realizado el análisis de la encuesta aplicada en las instalaciones de EDEEste. Cabe destacar que recibimos todo el apoyo del personal de la unidad de Comunicación Interna para lograr la efectiva aplicación de los cuestionarios, de igual modo, revisaron los cuestionarios y lo ajustaron al lenguaje de la organización.

Población, tamaño de la muestra y recolección de datos

En esta investigación la población está constituida por la totalidad de empleados que realiza labores de campo en EDEEste, incluyendo contratistas y empleados propios de la empresa.

En la tabla No. 1, podremos ver que la población total de empleados que realiza trabajos de campo en EDEEste es de 860.

TABLA No. 1. Cantidad total de la población analizada

Tipo de Empleado	Cantidad
Propios de EDEEste	660
Contratistas	200
Total de la población	860

Figura facilitada por: EDEEste

Luego seleccionamos la muestra a la cual le sería aplicada la encuesta. Para los fines, tomamos en cuenta que la muestra es el número de elementos, elegidos o no al azar, que hay que tomar de un universo para que los resultados puedan extrapolarse a la totalidad de este universo, con la condición de que sean representativos de la población.

El tamaño de la muestra depende de tres aspectos:

- Del error o margen de imprecisión permitido.
- Del nivel de confianza.
- Del carácter finito o infinito de la población.

En nuestro caso trabajaremos con una población finita (menor de 100,000 habitantes), para la cual se utilizará la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 * P * Q * N}{e^2 (N-1) + Z^2 * P * Q}$$

Leyenda:

n = Número de elementos de la muestra.

N = Número de elementos del universo.

P/Q = Probabilidades con las que se presenta el fenómeno.

Z2 = Valor crítico correspondiente al nivel de confianza elegido: siempre se opera con valor sigma. Véase la tabla de valores de Z.

E = Margen de error o de imprecisión permitido (lo determinará el director del estudio).

El tamaño de la muestra a encuestar en EDEEste fue calculada con una planilla gratuita, en formato de Excel, de la empresa INDEMER (Investigación de Mercados), según se muestra en la tabla No. 2.

TABLA No. 2. Tabla utilizada para calcular el tamaño de la muestra

Matriz de Tamaños Muestrales para diversos márgenes de error y niveles de confianza, al estimar una proporción en poblaciones Finitas

N [tamaño del universo]

860

← Escriba aquí el tamaño del universo

p [probabilidad de ocurrencia]

0.5

← Escriba aquí el valor de p

Fórmula empleada

$$n = \frac{n_o}{1 + \frac{n_o}{N}} \quad \text{donde:} \quad n_o = p^*(1-p)^* \left[\frac{Z (1 - \frac{\alpha}{2})^2}{d} \right]^2$$

Matriz de Tamaños muestrales para un universo de 860 con una p de 0.5										
Nivel de Confianza	d [error máximo de estimación]									
	10.0%	9.0%	8.0%	7.0%	6.0%	5.0%	4.0%	3.0%	2.0%	1.0%
90%	62	76	94	118	153	205	282	400	569	762
95%	86	104	128	160	204	266	354	476	633	789
97%	104	124	152	188	237	304	397	519	666	801
99%	139	166	200	243	301	375	471	587	713	818

Figura facilitada por: INDEMER (Investigación de Mercados) del portal web: <http://www.colombiamercadeo.com/documentos-de-aprendizaje/4-documentos-para-aprendizaje/50-calcule-su-muestra-gratuitamente.html>

Tomando en cuenta los resultados de la tabla, para una población de 860 empleados de campo serán aplicados 266 cuestionarios, considerando que queremos lograr un nivel de confianza de un 95% y un margen de error de un 5%

Los cuestionarios fueron aplicados en las distintas localidades de la empresa según el detalle que aparece en la tabla No. 3.

TABLA No. 3. Tabla de referencia para la aplicación de encuestas tomando en cuenta la cantidad de empleados por localidad

Encuestas por localidad	
Sabana Larga	109
Megacentro 1 - ADM	2
Megacentro 2 - ADM	3
Independencia - SDQ	17
Luperón - SDQ	8
Las Américas - SDQ	8
Invivienda - SDQ	27
Villa Mella - SDN	8
Megacentro - SDQ	27
Boca Chica - RE	8
San Pedro de Macorís - RE	8
La Romana - RE	8
Hato Mayor - RE	8
El Seibo - RE	8
Higüey - RE	8
Monte Plata - SDN	8
	266

Figura facilitada por: EDEEeste

El cuestionario se elaboró con preguntas cerradas de selección múltiples y una única pregunta abierta. (Ver anexos)

Al concluir el proceso, los resultados fueron tabulados y graficados. (Ver anexos)

Análisis e interpretación

El 65% de los encuestados son empleados propios de EDEE este el restante 35% corresponde a los contratistas, lo que garantiza obtener datos que impactan directamente la gestión del equipo de Comunicación Interna, ya que pretendemos concluir aspectos relacionados con la administración de las herramientas a las cuales los empleados tienen mayor accesibilidad. El 74% de la muestra tiene de 1 a 10 años laborando en la empresa.

Como se muestra en la figura 5, la mayor cantidad de los encuestados pertenecen a las áreas operativas, ya que el 46.8 labora en Dirección de Distribución, el 25% en la Dirección Control Pérdidas de Energía y el 18.75% en la Dirección Comercial, los demás se desempeñan en posiciones que tiene relación con el área administrativa (choferes, mensajeros, gestores sociales, etc.), sin embargo ninguno de los encuestados realiza labores administrativas. Cabe destacar que el 100% se reporta diariamente a su supervisor inmediato en la localidad correspondiente.

FIGURA No.5. Cantidad de empleados encuestados por dirección

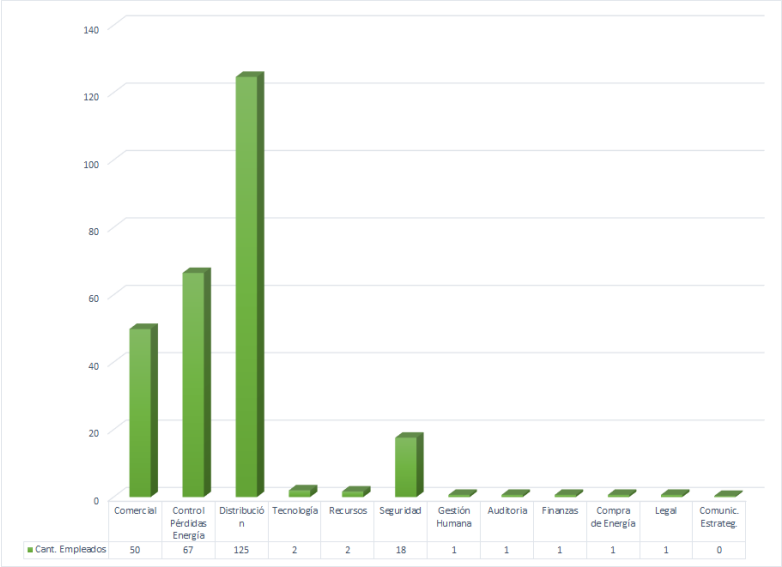


Figura tomada del: Apéndice 2

La Figura No. 6 muestra que el 80% de los empleados dice sentirse poco o nada satisfecho con la comunicación interna de EDEEeste.

FIGURA No.6. Grado de satisfacción de los empleados de campo con la Comunicación Interna

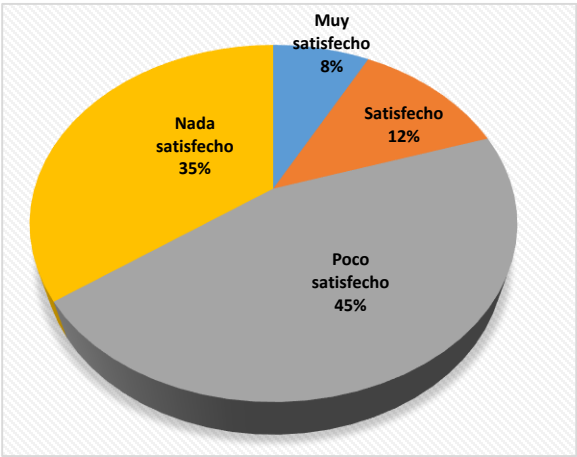
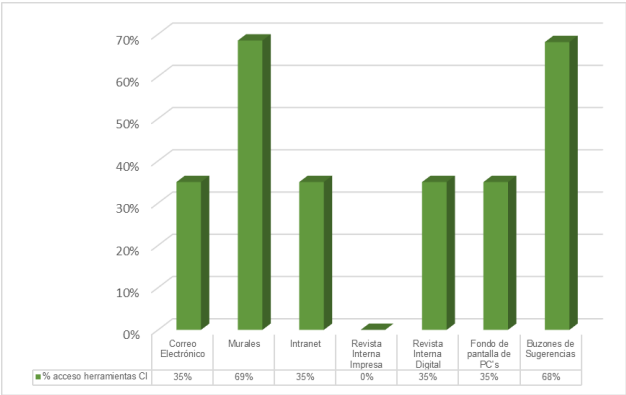


Figura tomada del: Apéndice 2

Un 53% sabe que existe la unidad de comunicación interna y un 67% de la muestra dice no saber cuáles son los servicios que ofrece.

Respecto a las herramientas de comunicación interna, el 69% indica tener acceso a los murales, 68% a los buzones de sugerencia, un 35% coincide en tener acceso a intranet, revista interna digital y fondos de pantalla.

FIGURA No.7. Nivel de acceso que tienen los empleados de campo a las herramientas de Comunicación Interna



Cuando les preguntamos los temas de las informaciones que reciben el 88% destaco los logros alcanzados por la empresa, actualización o nuevas políticas y procedimientos, así como los proyectos en ejecución, el 87% dijo que avances del negocio y el 79% metas de la empresa, los demás tópicos obtuvieron porcentajes por debajo del 45%.

El 36% se entera de estas informaciones en las reuniones de equipo, el 24% en los pasillos y el 13% por correo electrónico, 6% en los murales, 2% en Intranet, 6% se lo comentó un compañero de equipo y un 13% no se entera.

FIGURA No.8. Vías por las cuales los empleados de campo se enteran de las informaciones

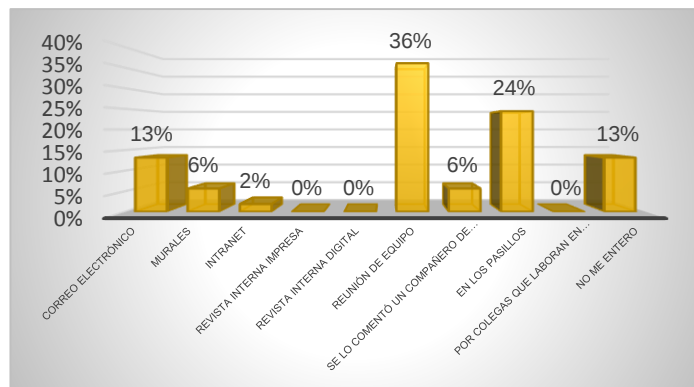


Figura tomada del: Apéndice 2

Llamo nuestra atención que ningún empleado recibe información de reconocimientos individuales o de equipo, ni de los beneficios personales.

Respecto a las campañas promocionales internas con las cuales los empleados reciben materiales POP a cambio de lograr resultados, basados en indicadores establecidos por el área responsable; fueron enumeradas los nombres de los concursos y resultó que el 70% conoce de la promoción Centinelas, el 86% de Lámparas Sobreencendidas y ninguno se enteró del concurso fotogénicos y el 14% indicó no haber recibido información.

El 36% supo de estas actividades en sus reuniones de equipo, un 24% en los pasillos, el 13% por correo electrónico, un 6% en los murales, a un 6% se lo comentó un compañero de equipo.

Esos concursos o promociones son diseñados especialmente para motivar el personal de campo a aportar soluciones y reportar situaciones relacionadas con sus indicadores y funciones.

El 75% de los empleados se reúne diariamente con sus líderes, un 11% tiene frecuencia de reunión mensual, un 8% semanal y un 6% quincenal. (Ver Figura 9)

FIGURA No.9. Vías por las cuales los empleados de campo se enteran de las informaciones

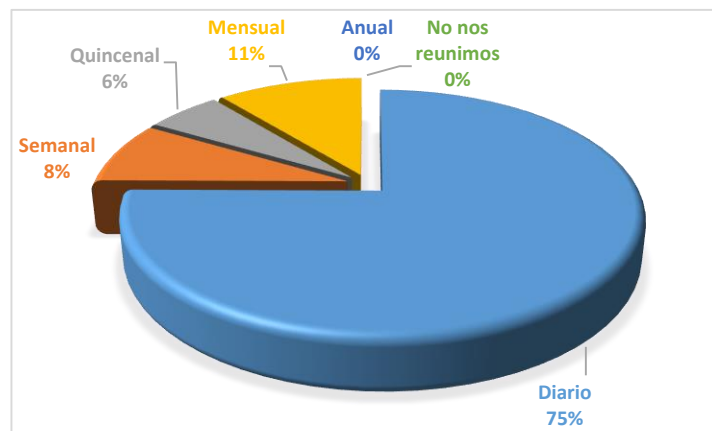


Figura tomada del: Apéndice 2

La Figura 10 revela que en el 95% de los casos, el personal indica que se tratan temas netamente relacionados con la empresa (objetivos, metas, estatus de los indicadores, etc.), un 9% habla de las actividades de la empresa, nuevos proyectos y beneficios de los empleados, sin embargo ninguno recibe un resumen de las informaciones de interés enviadas por comunicación interna.

FIGURA No.10. Información de EDEEste que reciben los empleados de campo

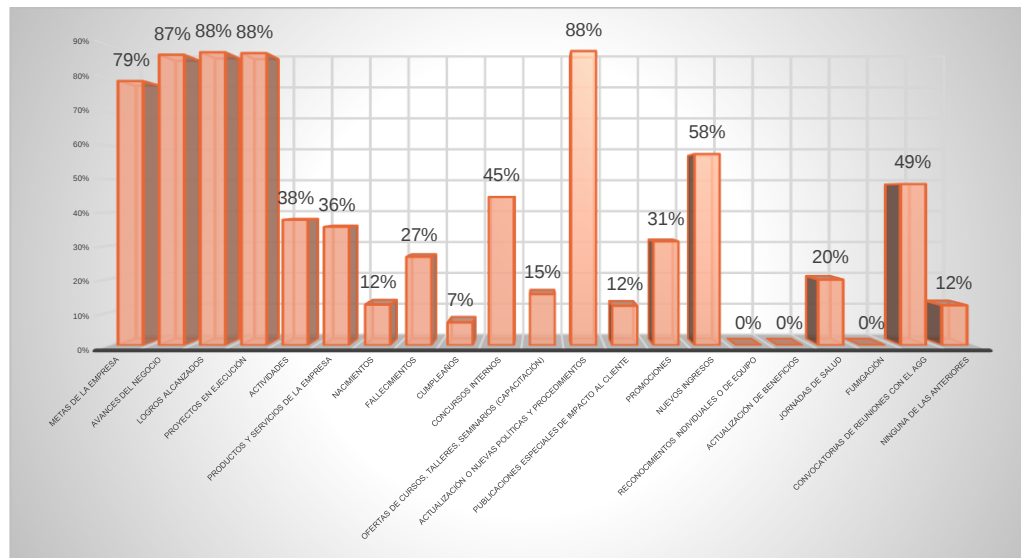


Figura tomada del: Apéndice 2

EDEEste organiza actividades con el objetivo de dar participación a los empleados en encuentros con la alta gerencia. Estos actos se realizan bajo la coordinación de la unidad de comunicación interna, cuando se preguntó a los empleados de campo en cuales han participado el 89% respondió que en las reuniones generales con el máximo líder de la empresa, el 45% en cafecitos con el Gerente General, el 24% ha sido sorprendido por la visita del Gerente General y un 7% en los chat organizacionales. Este último refleja que tienen poco contacto con las actividades donde se requiere un computador y usuario de red para acceder.

La Figura No. 11 muestra las vías utilizadas por los encuestados para compartir sus opiniones, inquietudes o comentarios, un 50% indica no atreverse a compartir información, un 41% se expresa en las reuniones de equipo, un 4% nunca los utiliza o participa y un 3% en las reuniones con el Gerente General.

FIGURA No.11. Vías utilizadas para tramitar inquietudes, opiniones o comentarios a la alta gerencia

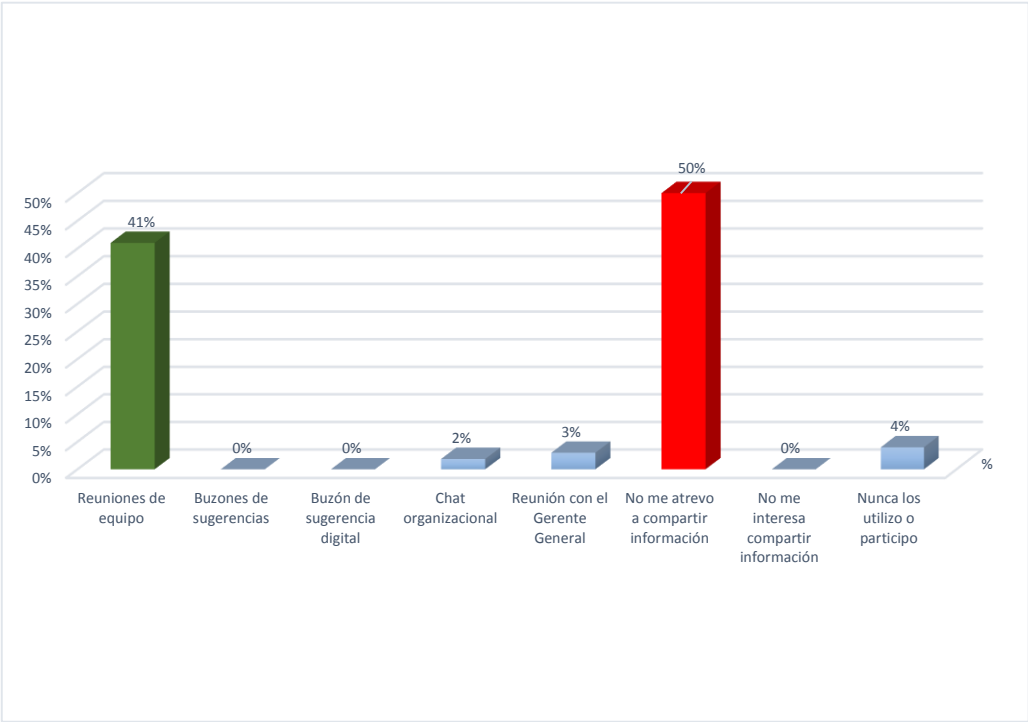


Figura tomada del: Apéndice 2

El 39% recibe retroalimentación por su sugerencias, al 37% le confirman recepción del reporte, mientras que el 39% no recibe respuesta. Esto representa una gran oportunidad de mejora, ya que el empleado siente un trato deferente cuando se presta atención a sus recomendaciones.

Cuando hablamos con los encuestados si percibe que la información es oportuna, un 35% respondió que es muy oportuna u oportuna, mientras que un 64% indicó que nada oportuna o que no recibe actualización informativa de la empresa. (Ver Figura 12)

FIGURA No.12. Cómo perciben los empleados de campo la información

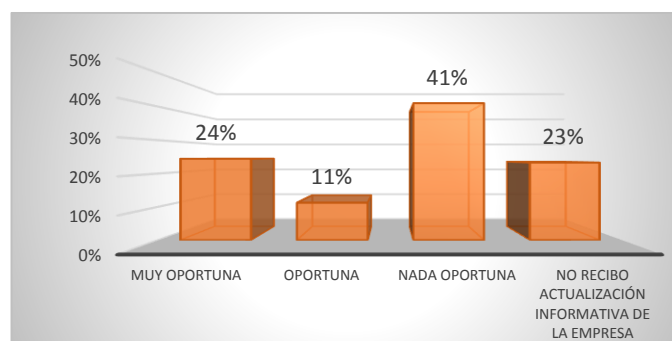


Figura tomada del: Apéndice 2

El 55% tiene desea recibir información diaria de la empresa, con especial enfoque en: metas de la empresa, avances del negocio, logros alcanzados, proyectos en ejecución, actividades de la empresa, productos y servicios, fallecimientos, cumpleaños, concursos internos, ofertas de capacitación, actualización de políticas y procedimientos, promociones, reconocimientos, actualización de beneficios, jornadas de salud y convocatorias a reunión con el Gerente General. (Ver figura 13)

Quisimos conocer si les parece atractiva la propuesta de iniciativa de instalar murales digitales como nueva herramienta de comunicación interna y a un 68% les pareció muy buena o buena.

El 27% que opinó que la iniciativa es regular, coincidió en que se requiere de recursos para instalar los equipos y la empresa siempre está en austeridad y el 6% la consideró mala iniciativa sosteniendo su respuesta en la idea de que esos equipos consumen energía y requieren de un presupuesto muy grande.

FIGURA No.13. Nivel de aceptación de la iniciativa de instalar murales digitales en EDEEeste

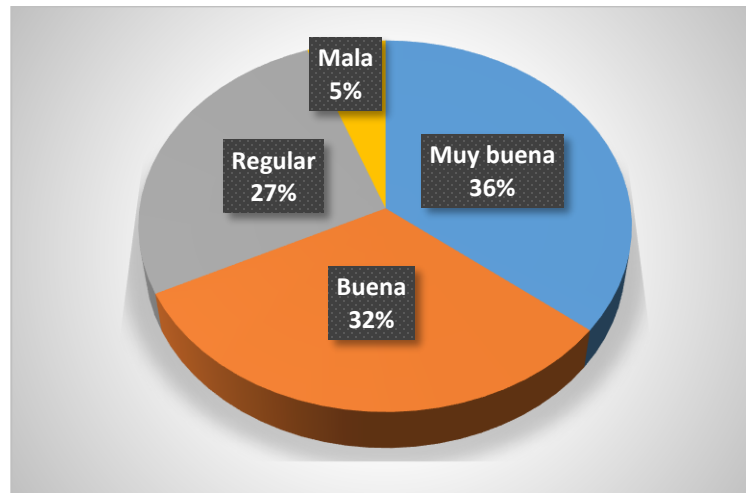


Figura tomada del: Apéndice 2

3.4 Propuesta de Murales Digitales

Cada vez es más común que en las empresas, la alta gerencia se interese en dar un espacio protagónico a la comunicación interna, es decir garantizar la fluidez de la información dentro de la organización.

De igual modo, vemos el gran auge que tiene la tecnología en el intercambio de información y la modernidad de los nuevos y renovados equipos vinculados a transmisión de datos, los cuales incluyen de manera ampliada los puertos USB, HDMI, acceso a la red, con procesadores más veloces, óptimos y de mayor capacidad de almacenamiento, entre otras características, logrando sustituir las plataformas tecnológicas que nos acompañan desde hace varias décadas, a una velocidad increíble.

La fusión de la comunicación interna con la tecnología logra una sinergia indiscutible. Se considera como una gran ventaja de las facilidades informáticas la eliminación de fronteras o sencillamente la facilidad que tiene

de acortar distancia y de que los usuarios puedan entrar en contacto con la información en tiempo real. También se valora el hecho de poder transmitir una secuencia de mensajes como parte de una programación, sin necesidad de desplazamiento e impresión de información.

Basados en esa realidad y conociendo los resultados que revela la encuesta aplicada a los empleados y contratistas de campo en EDEE **presentamos nuestra propuesta de Murales Digitales** como una alternativa segura para compartir información oportuna, dinámica, variada y divertida.

¿Qué son los murales digitales?

Es una novedosa y eficaz herramienta de comunicación interna, que permite la publicación de contenidos a través de pantallas electrónicas, facilitando reproducir, difundir y compartir mensajes importantes en la empresa de forma oportuna, sin desplazamiento, logrando el ahorro en impresión y distribución. Es una opción que desaparece la distancia, ahorra tiempo, economiza recursos y no permite que caduque la información.

Esta tecnología admite todos los tipos de formato multimedia, lo que facilita la administración del contenido.

Características:

- Equipos LED o LCD instalados en espacios de mucho tránsito.
- Actualización de contenidos digitales en línea.
- Totalmente administrable vía internet o intranet.
- Publicación rápida de contenidos y facilidad para programar utilizando un cronograma de envío de mensajes.
- Diseño dinámico, atractivo y novedoso.
- Permite la publicación en layout, es decir, esquema de distribución de elementos dentro de un diseño, aplicando la línea gráfica de la empresa.

- Reproduce todo tipo de material multimedia.

Ventajas:

- Difusión de información rápida, simple y oportuna.
- Mantiene informados los colaboradores acerca del acontecer de la empresa por medio de información, datos y una gran variedad de contenidos digitales, como imágenes, videos, entre otros, a través de pantallas informativas con formato dinámico.
- Permite a todos los empleados en la empresa tener acceso a la información, incluyendo al personal que no tiene acceso a computador y que pasa poco tiempo en las instalaciones de la compañía.
- Es posible segmentar la información publicada, permitiendo entregar información personalizada según el área, tema, situación o ubicación geográfica.
- La combinación de información y diseño minimalista, hace atractiva la herramienta, así como la facilidad que ofrece de modificar su aspecto visual y la disposición del contenido.

Esta comunicación efectiva y actualizada potencia el rol del área responsable de la comunicación en la empresa, gracias a su inmediatez y bajo costo con relación al impacto.

Implementación y recursos

Su implementación es rápida y solo se requiere:

- El levantamiento geográfico de los lugares donde serán instalados.
- Definir el espacio y cantidad de equipos por localidad.
- Definir junto a TI la instalación tecnológica necesaria para el acceso a internet o a la red. Como estas pantallas modernas vienen con adaptadores de red se puede trabajar fácilmente su interconexión.

- El equipo de programación creará la aplicación para la administración del contenido, a través de un sistema que permita la creación de plantillas, que puedan ser actualizadas, activadas o desactivadas de acuerdo a la necesidad el usuario.
- También debe permitir el acceso desde cualquier lugar y la inserción de un calendario o programación de contenidos. Eso dará libertad al equipo administrador de controlar su agenda de trabajo y su cronograma de mensajes.
- Lo mejor de esta herramienta es que se puede segmentar la información y programar el contenido para que se publique en el momento en que los empleados de campo visitan su lugar de trabajo sin importar que tan temprano o que tan tarde sea.
- Optimización del tiempo del equipo de comunicación interna, ya que esta tecnología puede sustituir los murales tradicionales, sin afectar el sistema de difusión de la información interna, gracias a que todos pueden consultar lo que se difunde en los murales digitales.
- La edición de los contenidos, publicación y programación queda bajo la estricta administración del equipo de comunicación interna.

FIGURA No. 14. Esquema para la implementación de murales digitales

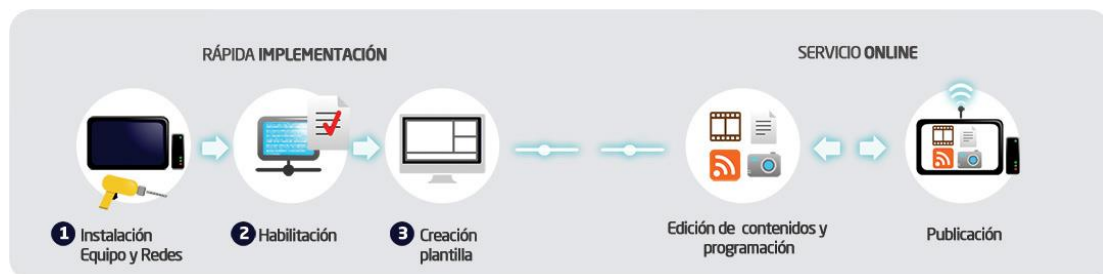


Figura tomada de internet: <http://www.vixonic.net>

Figura No.15. Modelo propuesta Murales Digitales



Figura No.16. Modelo cronograma de mensajes



CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La comunicación organizacional es uno de los pilares de mayor relevancia para garantizar que las empresas logren movilizar sus empleados hacia una misma dirección y trabajen enfocados para el logro de sus objetivos y metas.

Todos los niveles del organigrama deben sentirse satisfechos con la calidad y tipo de información que reciben, los medios y canales utilizados y la manera cómo perciben que la empresa los involucra y reconoce en el proceso de la toma de decisiones, independientemente de su posición.

El grado de identificación que la empresa logre que los colaboradores tengan con el negocio garantiza, en mayor porcentaje, que las metas sean alcanzadas y pueda disponer de talentos más motivados.

Con esta investigación hemos logrado resaltar e identificar las oportunidades de mejora en el proceso de administración de la información de la unidad de Comunicación Interna de EDEEeste.

Los resultados de la encuesta revelan que el alcance de las herramientas actuales no garantiza la cobertura de todos los públicos internos, ni la satisfacción de su necesidad de ser informados.

Además, de que concentran la mayor cantidad de información compartida en el personal administrativo, dejando fuera el personal de campo, lo que produce quejas, ruidos, inconformidad y desmotivación producto de que se sienten relegados y poco valorados por la organización.

Respecto a la efectividad de las tácticas implementadas por el equipo de comunicaciones de EDEEeste, puedo concluir indicando que un segmento del público al cual van dirigidos los esfuerzos de comunicación las acoge y se siente conforme y satisfecho con la calidad y cantidad de información institucional que recibe, sin embargo es necesario replantear el

esquema informativo que utilizan, así como renovar las herramientas para incrementar el porcentaje de población que actualmente aprueba el esquema de gestión de contenidos e información.

EDEEste incluye dentro de su filosofía institucional la excelencia y tiene un enfoque muy importante hacia la calidad, innovación y estar a la vanguardia.

Una alternativa digital para renovar la motivación

La propuesta de murales digitales representa un hito en las empresas del estado, donde es normal invertir lo mínimo por concepto equipos y adiestramiento para el personal.

La propuesta de murales digitales es una iniciativa que promete aportar solución a la situación existente, ya que se trata de una herramienta novedosa, que cuenta con un sinfín de facilidades gráficas y de esquemas visuales para la distribución y administración de contenidos. Lo mejor de todo es que su inversión respecto al impacto garantiza el retorno.

Esto significa que EDEEste y su equipo de Comunicación Interna tiene la oportunidad de incursionar en un nuevo estilo de difusión de información, aprovechando al máximo la necesidad que tienen las personas de conocer de nuevas tecnologías y disfrutar de información rápida, con diseños novedosos y minimalistas, además tienen muchas oportunidades de mejora que pueden ser implementadas al unísono como una manera de relanzar la unidad.

Las recomendaciones van dirigidas a los siguientes aspectos:

- **Rediseñar su plan de comunicación interna**

Los resultados obtenidos reflejan una gran debilidad en las estrategias planteadas. El personal de campo representa más del 50% de la fuerza humana del negocio, lo que significa que es necesario conocer mejor

su población y determinar nuevas alternativas para conquistarlos e involucrarlos.

- **Diseño de nuevas tácticas**

Este es una organización que ha pasado por muchos cambios administrativos, esto provoca que los colaboradores se sientan tímidos y preocupados por su estabilidad laboral, mientras menos información, participación y retroalimentación reciben, más complicado sea hacer integrar los equipos y alinearlos con las metas de la empresa.

- **Renovar la intranet**

El diseño del portal de Intranet de la empresa está obsoleto, tomando en cuenta las nuevas facilidades disponibles para crear ambientes atractivos y funcionales. Pese a la gran cantidad de noticias que publican, las estadísticas del equipo de Comunicación Interna, las cuales solo pudimos revisar, indican que se ha reducido en más de un 35% la cantidad de empleados que la consultan.

Sugerimos un diseño más dinámico y atractivo, además de una mejor disposición de los contenidos e incorporar, por ejemplo, facilidades para que los empleados comenten las noticias, motivar foros de discusión abiertos (moderados por el equipo de CI) para interactuar acerca de temas operativos, crear un directorio fotográfico con la imagen del colaborador para que tener idea de su físico y se puedan reconocer entre ellos aunque laboren en otra localidad.

Esta herramienta puede ser utilizada además para cargar documentos educativos de crecimiento personal y profesional de consulta frecuente o simplemente para colocar los materiales de seminarios, cursos o talleres impartidos por la organización, donde puedan acceder los empleados que los hayan cursado utilizando una clave.

De igual modo, puede ser utilizado para publicar las vacantes a las cuales pueden optar los empleados que desean hacer carrera en la institución.

- **Revisa impresa:**

La revista impresa es otra vía para difundir información que no está siendo explotada por la empresa. Debido a la falta de recursos han dejado de producir boletines, revistas y brochures reduciendo con ello aún más las alternativas para que el personal de campo pueda conocer las informaciones de EDEEeste.

La recomendación es producir un número limitado del material, con una frecuencia bimensual o trimestral, donde se destaquen los titulares más relevantes y que impacten tanto la operativa como los beneficios del personal.

- **Murales**

Los murales de la empresa están diseñados con bolsillos en acrílico de cantidad limitada, se pueden colocar seis noticias a la vez tamaño 8.5 x 11 pulgadas y un anuncio 11 x 17 pulgadas, debido a que no todas las localidades cuentan con impresoras de color, la mayoría tiene las publicaciones en escala de grises, reduciendo el impacto visual y atrayente de la herramienta.

- **Fomentar más intercambios con la alta gerencia y directivos**

Crear espacios de encuentro entre el personal de campo y el personal administrativo que labora en las localidades de la organización, hace que se sientan tratados de una manera especial, se sugiere la creación de espacios donde se limite la cantidad de personas a un número que permita reconocer al participante, y donde no solo reciban información sino que puedan aportar ideas y hacer preguntas.

- **Involucrar a los líderes y supervisores en la difusión de información divulgada por Comunicación Interna**

El equipo de Comunicación Interna puede gestionar que líderes de mandos medios traten en sus reuniones los temas de alto impacto para el negocio que son transmitidos vía las herramientas oficiales para divulgar la información institucional.

- **Diagnosticar para tomar decisiones**

Lo que no se mide no se conoce, es necesario aprovechar al máximo los métodos de investigación para poder plantear con mayor objetividad estrategias efectivas, incluso es preciso establecer indicadores de gestión que puedan servir de guía para la excelencia en el desempeño del área.

- **Comunicar para todos**

La estrategia de comunicación interna de EDEE debe lograr que todos sientan que reciben el mismo nivel y cantidad de información, es decir que no exista preferencia y mucho menos, administrar la información desde nuestra zona de confort. ¿Qué significa? Que se comunica a través de la herramienta más fácil, la que está al alcance de la mano.

Para gestionar la comunicación interna es necesario ser creativo y producir no solo buenos contenidos, sino lograr que su difusión sea oportuna.

LISTA DE REFERENCIAS

Libros:

Aguilera Jorge, (2008). Gerencia Integral de Comunicaciones. Bogotá: Ecoe-Ediciones

Brandolin, Alejandra, (2008). Claves para una Comunicación Exitosa. Buenos Aires: La Crujia Ediciones.

Jiménez Jesús García, (2004). La Comunicación Interna. Madrid: Ediciones Diaz de Santos S.A.

Eugenio Tironi, (2004). Comunicación Estratégica. Chile: Aguilar Chilena de Ediciones, S.A.

Berry Leonard L, (2003). ¡Un buen servicio ya no basta!. Bogotá: Grupo Editorial Norma.

Carlos Fernández Collado, La comunicación Humana en el mundo contemporáneo, Mc Graw Hill, 2001.

Idalberto Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, Mc Graw Hill , 1999.

Keith Davis y John W. Newstrom, Comportamiento humano en el trabajo, Mc Graw Hill, 1999.

Consultados en la Web:

<http://www.gestiopolis.com/economia/metodos-y-tecnicas-de-investigacion.htm>

encontrado el 28 de agosto de 2013.

<http://www.rrppnet.com.ar/comunicacion%20interna.htm> encontrado el 03 de septiembre de 2013.

<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=69514350004> (Revista Lasallista de Investigación) encontrado el 10 de septiembre de 2013.

ANEXOS

ANEXO A
UNIVERSIDAD APEC



Escuela de Graduados
Maestría en Comunicación Corporativa

**Propuesta De Murales Digitales Como Canal De
Comunicación Interna Para El Personal De Campo De**



Miguelina Antonia Méndez Cuevas
2002-2102

Alicia Puello

Santo Domingo, R.D.
20 de septiembre de 2013

ÍNDICE.

I. Selección y definición del tema	3
II. Introducción	3
2.1. Planteamiento del problema	3
2.2. Objetivos de la investigación	4
2.2.1. Generales	4
2.2.2. Específicos	4
2.3. Justificación de la investigación	4
2.4. Marco de referencia	4
2.4.1. Marco teórico	4
2.4.2. Marco conceptual	6
2.5. Aspectos metodológicos	8
III. Tabla de contenido	9
IV. Bibliografía preliminar	10
V. Anexos	11
5.1. Encuesta	11

I. ELECCIÓN Y DEFINICIÓN DEL TEMA.

Propuesta de murales digitales como canal de comunicación interna para el personal de campo de EDEEste.

II. INTRODUCCIÓN.

Al navegar en el contenido de este trabajo conoceremos si es efectiva la implementación de murales digitales, como nueva herramienta de comunicación interna para el personal de campo de EDEEste, a través de la obtención de respuestas a las siguientes interrogantes ¿Cuál es el alcance de las actuales herramientas de comunicación interna en EDEEste? ¿Cuál es la herramienta más consultada? ¿Qué target consume las informaciones publicadas en la organización? ¿Son efectivas las tácticas implementadas por la unidad de Comunicación Interna de EDEEste? ¿Cómo se entera el personal de campo de las informaciones de la empresa? ¿Se siente el personal que labora en EDEEste realmente informado?

2.1. Planteamiento del problema.

EDEEste se dedica a la distribución y comercialización del servicio de electricidad desde la acera Este de la Máximo Gómez hasta las provincias del Este, incluyendo Monte Plata y Santo Domingo Norte.

Cuenta con una fuerza laboral de 1,800 empleados, de los cuales 1200 trabajan en el terrero y 600 en áreas administrativas, distribuidos en las 18 localidades de la empresa.

La estructura está formada por 12 directores que tienen bajo su responsabilidad la retroalimentación constante de su personal con el apoyo de la unidad de Comunicación Interna en la Dirección de Comunicación Estratégica.

En la actualidad los empleados de campo se quejan de que no reciben las informaciones de la organización relacionadas con temas de interés de la empresa, situación que está provocando malestar entre los colaboradores y afectando el clima organizacional.

2.2. Objetivos de la investigación.

2.2.1. Generales.

Determinar el nivel de aceptación de los murales digitales como canal de comunicación interna en EDEEeste.

2.2.2. Específicos.

- Cuantificar el nivel de satisfacción de la comunicación interna en el personal de campo.
- Medir la efectividad y alcance de las herramientas de comunicación interna actuales en EDEEeste.
- Identificar la razón por la cual el personal de campo se queja de la escasez de información en EDEEeste.
- Identificar los contenidos que los empleados de campo consideran importantes.

2.3. Justificación de la investigación .

Esta investigación contribuirá a la solución del problema.

2.4. Marco de referencia.

2.4.1. Marco Teórico

Según Jorge Aguilera, en su libro Gerencia Integral de las Comunicaciones, publicado en 2008, página 39, “la comunicación organizacional es el

proceso de interacción entre individuos encaminadas al logro de unos objetivos corporativos”.

El mismo autor describe la “comunicación interna como el conjunto de operaciones de comunicación destinadas al personal de una empresa u organización. (Jorge Aguilera, libro Gerencia Integral de Comunicaciones, publicado en 2007, página 17)”

Otro autor describe la comunicación interna “como el vehículo para contar con las opiniones de todos en una reflexión global sobre la empresa, para formular mejor las necesidades, focalizar mejor los problemas, implicar a todos en su solución y estructurar grupos de trabajo. (Jesús García Jiménez, libro La Comunicación Interna, publicado en 2004, página 52)”.

“Clima Organizacional es el conjunto de percepciones compartidas que las personas se forman de las realidades del trabajo y la empresa, que alimentan la formación de juicios y que determinan acciones, reacciones y decisiones de las personas. (Fernando Toro, libro El Clima Organizacional, publicado en 2001, página 34), este aspecto es relevante para la investigación debido a la incidencia que tiene la gestión de la comunicación en el mismo.

La cultura organizacional está constituida por la suma de hipótesis o creencias fundamentales sobre las cuales funcionan tanto la organización como las personas que la integran. Este conjunto de referencias ideológicas compartidas en la organización, son las reglas de juego del trabajo cotidiano que involucran las relaciones humanas. (Jorge Aguilera, libro Gerencia Integral de Comunicaciones, publicado en 2007, página 35)”, en ese sentido la comunicación interna es un engranaje de necesaria inclusión.

“Los Públicos de la comunicación interna están constituidos por el conjunto de personas, que de acuerdo con los diversos grados de jerarquía y responsabilidad, conforman el ápice estratégico, la línea media, la tecnoestructura, los staff de apoyo y el núcleo de operaciones. (Jesús García Jiménez, libro La Comunicación Interna, publicado en 2004, página 65)”.

“Los canales de comunicación facilitan que la información se mueva hacia arriba, hacia abajo y lateralmente dentro de la estructura organizativa de la empresa y si son efectivos habrá menos probabilidad de que se produzcan males entendidos o sentimientos por parte de los empleados de que no forman parte del equipo de la empresa. (<http://www.rrppnet.com.ar/comunicacioninterna3.htm> 20 de septiembre de 2013)”.

“La auditoría de comunicación interna constituye un examen sistemático, metódico y actualizado del estado de las comunicaciones internas. (Jesús García Jiménez, libro La Comunicación Interna, publicado en 2004, página 131)”.

2.4.2. Marco Conceptual

Comunicación Estratégica es aquella que viene de fuera de la organización, que sopesa la toma de decisiones y soporta la planeación estratégica.

Canales de Comunicación Interna son herramientas que sirven para difundir información a lo interno de una organización, especialmente orientados para ser utilizados por los empleados.

Comunicación vertical es aquella que al contrario de la descendente se da desde los niveles jerárquicos más bajos de la organización hacia los niveles más altos , este flujo de comunicación permite que los colaboradores trabajen de manera pro activa en la toma de decisiones y participen de manera constante en la creación e innovación de la organización, hay quienes consideran que la comunicación ascendente es indispensable pues desde aquí se habla de retroalimentación constante y se fundamenta en el conocimiento mutuo de pensamientos y acciones.

Comunicación horizontal es aquella que se establece entre miembros de un mismo nivel jerárquico. Pueden ser entre departamentos, grupos o de forma individual, no hay presencia de autoridad y sirven para agilizar la estructura organizativa.

Comunicación formal es la forma de comunicación que de manera expresa establece la organización, mediante protocolos, manuales, reglamentos, etc y que generan todo un sistema de comienzo a fin dirigido y utilizado por todas los miembros de la empresa.

Comunicación informal fluye dentro de la organización sin canales preestablecidos y surge de la espontaneidad de los empleados.

Rumor son proposiciones para ser creídas que se transmiten de persona a persona, habitualmente de forma oral, sin que existan datos para comprobar su veracidad. Se trata de especulaciones no confirmadas que se intentan dar por ciertas con un objetivo determinado, y que condicionan el comportamiento de los demás por encima de la información objetiva.

Blanco de público persona o grupo de personas con características específicas a las cuales está dirigida una determinada acción.

Satisfacción al cliente es un término propio del marketing que hace referencia a la satisfacción que tiene un cliente con respecto a un producto que ha comprado o un servicio que ha recibido, cuándo éste ha cumplido o sobrepasado sus expectativas.

Motivación puede definirse como el señalamiento o énfasis que se descubre en una persona hacia un determinado medio de satisfacer una necesidad, creando o aumentando con ello el impulso necesario para que ponga en obra ese medio o esa acción, o bien para que deje de hacerlo. La motivación es un estado interno que activa, dirige y mantiene la conducta.

2.5. Aspectos metodológicos

Los métodos a utilizar durante la investigación serán los métodos deductivos y de análisis, los cuales facilitarán la identificación de causas y efectos de la situación a investigar, y el estadístico que permitirá cuantificar los resultados de las encuestas.

III. TABLA DE CONTENIDO.

CAPITULO I

COMUNICACIÓN INTERNA, FUENTE DE VALOR PARA EL DESARROLLO Y FORTALECIMIENTO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Objetivo: desarrollar los conceptos fundamentales de la comunicación interna como pilar relevante para el fortalecimiento de la cultura organizacional.

- 1.1 Comunicación interna: Una mirada a su historia y significado
- 1.2 Rol de la comunicación interna en la cultura organizacional
- 1.3 Herramientas para impulsar la comunicación interna

CAPITULO II

LA COMUNICACIÓN INTERNA EN EDEESTE

Objetivo: conocer como gestiona EDEEste la comunicación interna, su estructura, públicos, políticas y procedimientos disponibles para facilitar la interacción con los colaboradores.

- 2.1 Conociendo EDEEste
- 2.2 Estructura de la unidad de comunicación interna
- 2.3 Situación actual de la comunicación interna

CAPITULO III

ANÁLISIS DE LA PERCEPCIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN LOS COLABORADORES DE CAMPO DE EDEESTE Y PROPUESTA DE MURALES DIGITALES

Objetivo: presentar el grado de satisfacción que tienen los colaboradores de campo de EDEE respecto a las informaciones que reciben de la organización y otros temas de interés y la propuesta de murales digitales.

- 3.1 Antecedentes
- 3.2 Aspectos metodológicos
- 3.3 Análisis de la encuesta
- 3.4 Propuesta de murales digitales

IV. BIBLIOGRAFÍA PRELIMINAR.

Aguilera Jorge, (2008). Gerencia Integral de Comunicaciones. Bogotá: Ecoe-Ediciones

Berry Leonard L, (2003). ¡Un buen servicio ya no basta!. Bogotá: Grupo Editorial Norma.

Jiménez Jesús García, (2004). La Comunicación Interna. Madrid: Ediciones Díaz de Santos S.A.

Eugenio Tironi, (2004). Comunicación Estratégica. Chile: Aguilar Chilena de Ediciones, S.A.

V. ANEXOS.

- 5.1. Herramientas de investigación.

ANEXO B

Encuesta de Satisfacción del Personal de Campo con la Comunicación Interna en EDEEste

Por favor, dedique de 10 a 15 minutos a responder esta encuesta. Los resultados servirán para mejorar la calidad de nuestro trabajo. Sus respuestas serán tratadas de forma CONFIDENCIAL Y ANÓNIMA.

Es importante que responda con sinceridad.

DATOS GENERALES DEL EMPLEADO (Marque con un X su respuesta a la siguiente pregunta)

1 Es usted...?

Empleado propio de EDEEste ☐

Contratista de EDEEste ☐

2 Antigüedad en la empresa

Menos de 1 años ☐

De 1 a 5 años ☐

De 6 a 10 años ☐

De 11 a 20 años ☐

Más de 20 años ☐

3 ¿A qué departamento pertenece?

Dirección Comercial ☐

Dirección Control Pérdidas de Energía ☐

Dirección de Distribución ☐

Dirección Tecnología ☐

Dirección Recursos ☐

Dirección Seguridad ☐

Dirección Gestión Humana ☐

Dirección de Auditoría ☐

Dirección Finanzas ☐

Dirección Compra de Energía ☐

Dirección Legal ☐

Dirección Comunicación Estratégica ☐

4 Ocupación

- Chofer ☐
- Mensajero ☐
- Lector ☐
- Distribuidor ☐
- Gestor Social ☐
- Técnico de corte y Reconexión ☐
- Técnico de averías ☐
- Técnico de redes (mantenimiento de redes, nuevas redes, subestaciones) ☐
- Técnico recuperación de energía (temas de fraude) ☐
- Otras administrativas ☐
- Otras de campo ☐

5 Localidad a la cual pertenece:

- Sabana Larga ☐
- Megacentro 1 - ADM ☐
- Megacentro 2 - ADM ☐
- Independencia - SDQ ☐
- Luperón - SDQ ☐
- Las Américas - SDQ ☐
- Invivienda - SDQ ☐
- Villa Mella - SDN ☐
- Megacentro - SDQ ☐
- Boca Chica - RE ☐
- San Pedro de Macorís - RE ☐
- La Romana - RE ☐
- Hato Mayor - RE ☐
- El Seibo - RE ☐
- Higüey - RE ☐
- Monte Plata - SDN ☐

6 Su trabajo es realizado mayormente en:

Espacios administrativos ☐

En el campo ☐

7 Con qué frecuencia visita su localidad:

Diario ☐

Semanal ☐

Quincenal ☐

Mensual ☐

ACERCA DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN EDEESTE

8 En general, ¿Cuál es su grado de satisfacción con la comunicación interna en EDEEste?

Muy satisfecho ☐

Satisfecho ☐

Poco satisfecho ☐

Nada satisfecho ☐

9 ¿Sabe Usted que en EDEEste existe un área de Comunicación Interna?

Si ☐

No ☐

10 ¿Conoce usted los servicios que ofrece?

Si ☐

No ☐

11 Marque con una x las herramientas de comunicación interna a las cuáles tiene acceso.

Puede seleccionar más de una respuesta"

Correo Electrónico ☐

Murales ☐

Intranet ☐

Revista Interna Impresa ☐

Revista Interna Digital ☐

Fondo de pantalla de PC's ☐

Buzones de Sugerencias ☐

12 Indique si ha recibido información en EDEE relacionada con:

Metas de la empresa ☐

Avances del negocio ☐

Logros alcanzados ☐

Proyectos en ejecución ☐

Actividades ☐

Productos y servicios de la empresa ☐

Nacimientos ☐

Fallecimientos ☐

Cumpleaños ☐

Concursos internos ☐

Ofertas de cursos, talleres, seminarios (capacitación) ☐

Actualización o nuevas políticas y procedimientos ☐

Publicaciones especiales de impacto al cliente ☐

Promociones ☐

Nuevos ingresos ☐

Reconocimientos individuales o de equipo ☐

Actualización de beneficios ☐

Jornadas de salud ☐

Fumigación ☐

Convocatorias de reuniones con el AGG ☐

Ninguna de las anteriores ☐

13 ¿Por cuál vía se entera usted de estas informaciones? *Elija una de las opciones.*

Correo Electrónico ☐

Murales ☐

Intranet ☐

Revista Interna Impresa ☐

Revista Interna Digital ☐

Reunión de equipo ☐

Se lo comentó un compañero de equipo ☐

En los pasillos ☐

Por colegas que laboran en otra distribuidora ☐

No me entero ☐

14 ¿Ha recibido información acerca de las siguientes campañas o concursos internos?

Centinelas ☐

Lámparas Sobreencendidas ☐

Fotogénicos ☐

No tengo información ☐

15 ¿Por cuáles vías se entera usted de estas campañas y concursos internos?

Correo Electrónico ☐

Murales ☐

Intranet ☐

Revista Interna Impresa ☐

Revista Interna Digital ☐

Reunión de equipo ☐

Se lo comentó un compañero de equipo ☐

En los pasillos ☐

Por colegas que laboran en otra distribuidora ☐

No me entero ☐

16 ¿Con qué frecuencia se reúne con su líder?

Diario ☐

Semanal ☐

Quincenal ☐

Mensual ☐

Anual ☐

No nos reunimos ☐

17 Marque con una X los temas tratados por su jefe en las reuniones de equipo

Se enfoca en los temas relacionados con el equipo ☐

Habla de las metas y estatus de los indicadores de la empresa ☐

Puntualiza acerca de los nuevos procedimientos y políticas de la unidad ☐

Comunica acerca de las actividades de la empresa, beneficios de los empleados, nuevos proyectos ☐

Hace referencia de las informaciones compartidas a través de comunicación interna ☐

18 ¿En cuál de las siguientes actividades, organizadas por Comunicación Interna, usted ha participado?

Chat organizacional ☐

Reunión con el Gerente General ☐

Cafecito con el Gerente General ☐

Encuentros de Vinos y Quesos ☐

Visitas del Gerente General ☐

19 ¿Por cuáles vías ha compartido usted opiniones, inquietudes o comentarios a su líder inmediato, director o Gerente General?

Reuniones de equipo ☐

Buzones de sugerencias ☐

Buzón de sugerencia digital ☐

Chat organizacional ☐

Reunión con el Gerente General ☐

No me atrevo a compartir información ☐

No me interesa compartir información ☐

Nunca los utilizo o participo ☐

20 Si ha utilizado alguna de las vías anteriores, indique si ha sido retroalimentado

SI ☐

Confirmaron recepción pero no he recibido respuesta ☐

No he sido retroalimentado ☐

21 ¿Considera que las herramientas de comunicación interna de EDEE son efectivas?

SI ☐

NO ☐

22 Usted siente que el manejo de la información dirigida a los empleados es:

Muy oportuna ☐

Oportuna ☐

Nada oportuna ☐

No recibo actualización informativa de la empresa ☐

23 Indique la frecuencia con la cuál le gustaría recibir información de la empresa:

Diaria ☐

De 2 a 3 veces por semana ☐

Semanal ☐

Quincenal ☐

Mensual ☐

24 Indique con una x, cuáles son las informaciones que le interesa recibir:

Metas de la empresa ☐

Avances del negocio ☐

Logros alcanzados ☐

Proyectos en ejecución ☐

Actividades ☐

Productos y servicios de la empresa ☐

Nacimientos ☐

Fallecimientos ☐

Cumpleaños ☐

Concursos internos ☐

Ofertas de cursos, talleres, seminarios (capacitación) ☐

Actualización o nuevas políticas y procedimientos ☐

Publicaciones especiales de impacto al cliente ☐

Promociones ☐

Nuevos ingresos ☐

Reconocimientos individuales o de equipo ☐

Actualización de beneficios ☐

Jornadas de salud ☐

Fumigación ☐

Convocatorias de reuniones con el AGG ☐

25 EDEEste plantea la posibilidad de instalar Murales Digitales en espacios de tránsito frecuente, en las localidades y centros técnicos de EDEEste, para compartir información con los empleados de campo y contratistas ¿Qué opinión le merece esta iniciativa?

Muy buena ☐

Buena ☐

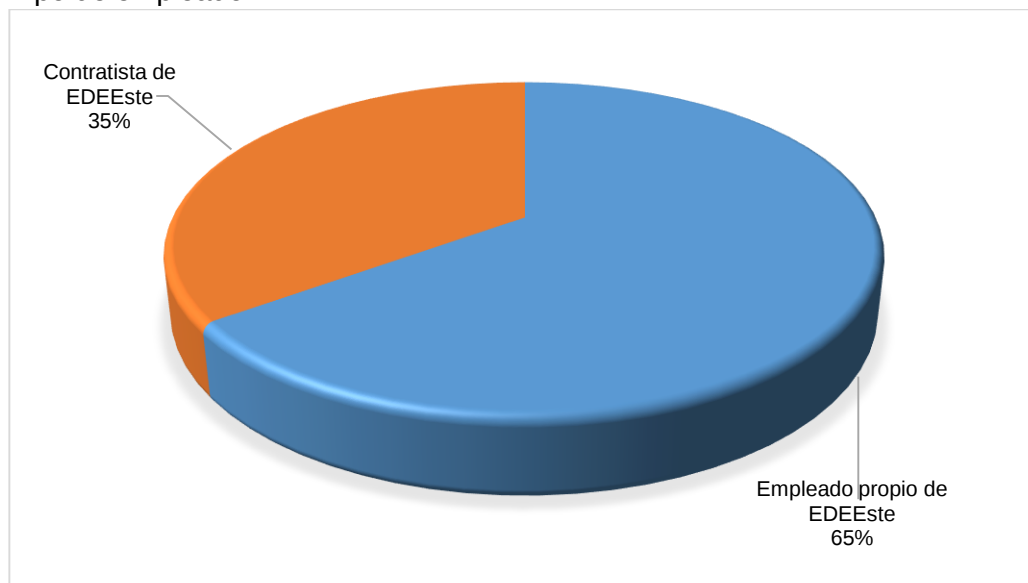
Regular ☐

Mala ☐

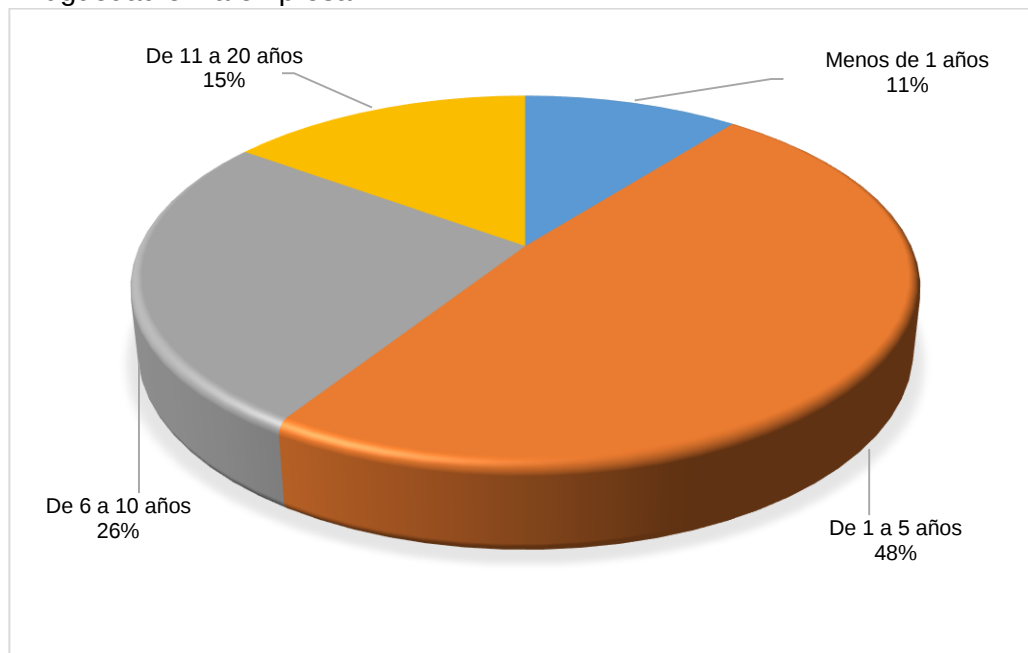
26 Si su respuesta es regular o mala, indique brevemente su opinión:

Resultados

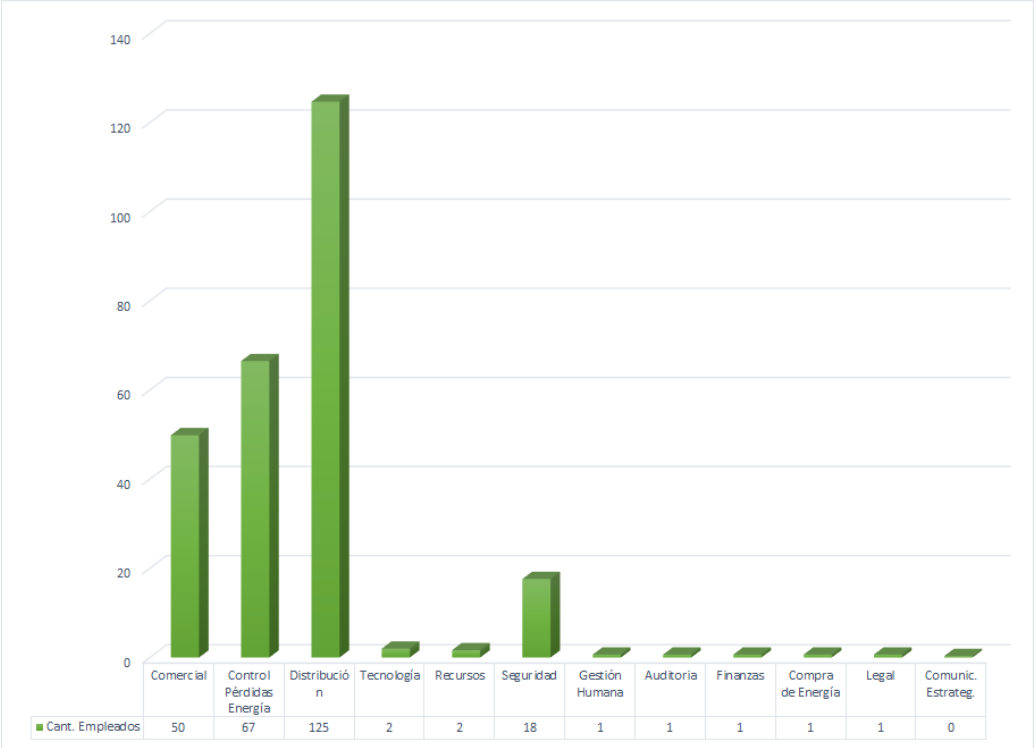
1- Tipo de empleado:



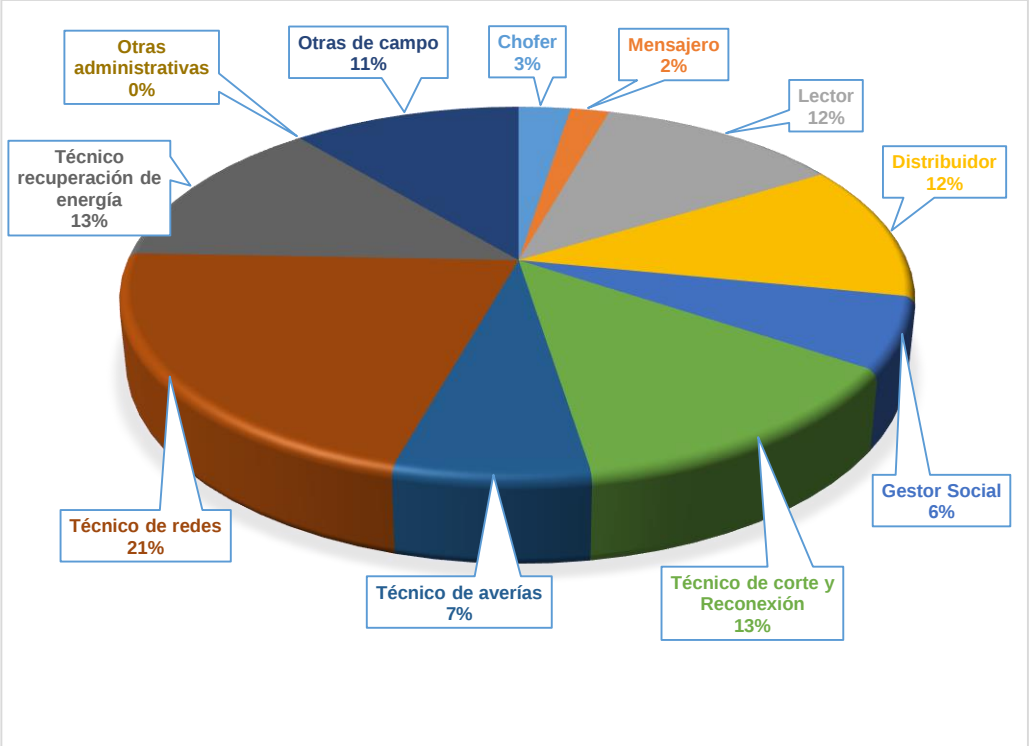
2- Antigüedad en la empresa:



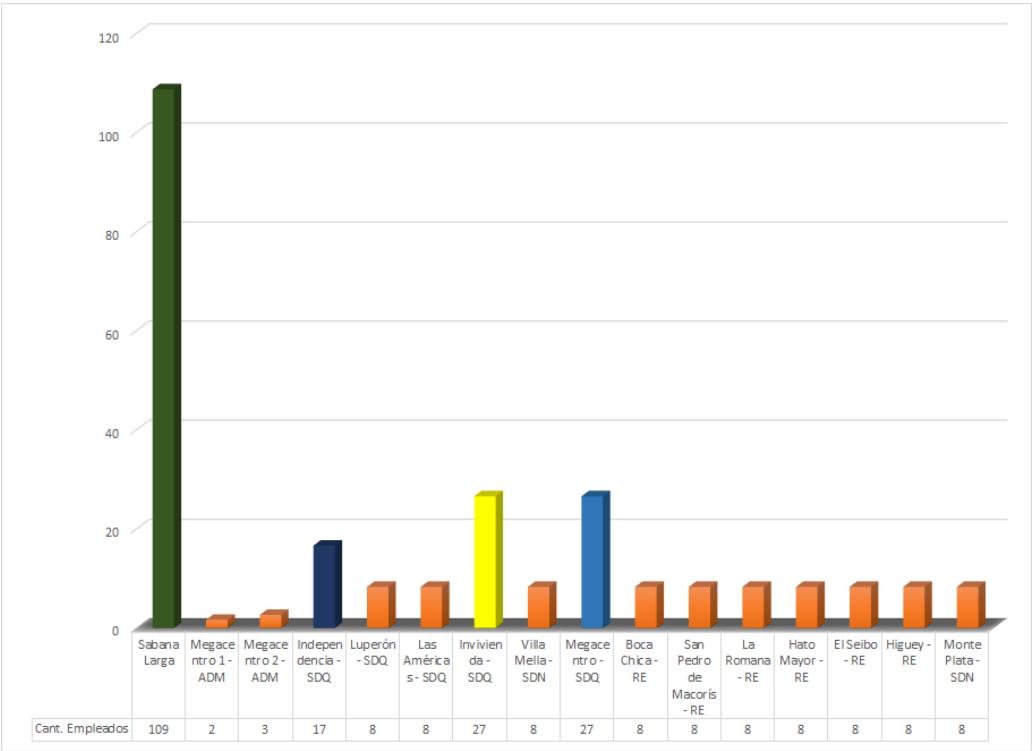
3- Cantidad de empleados encuestados por dirección:



4- Ocupación:



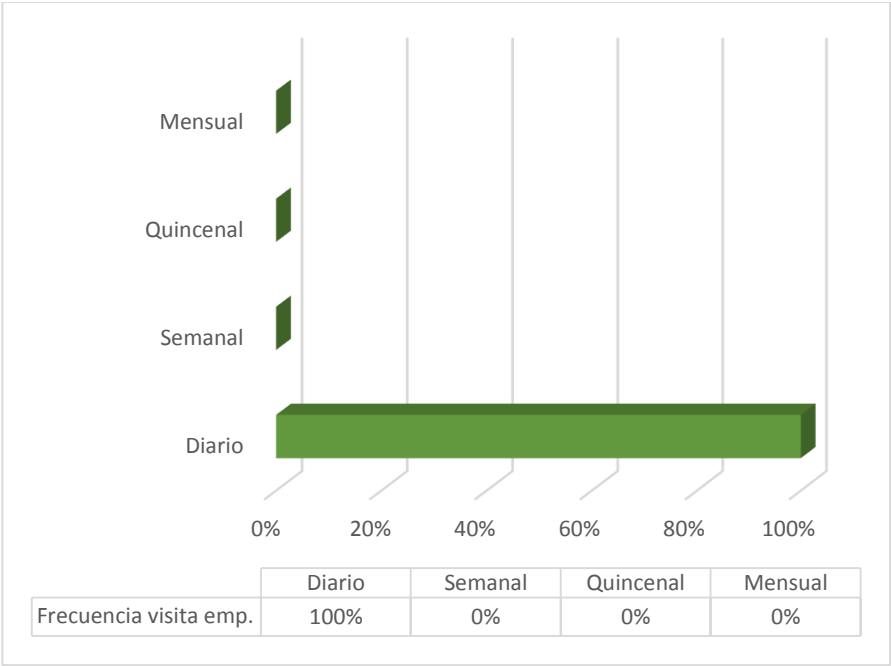
5- Empleados por localidad:



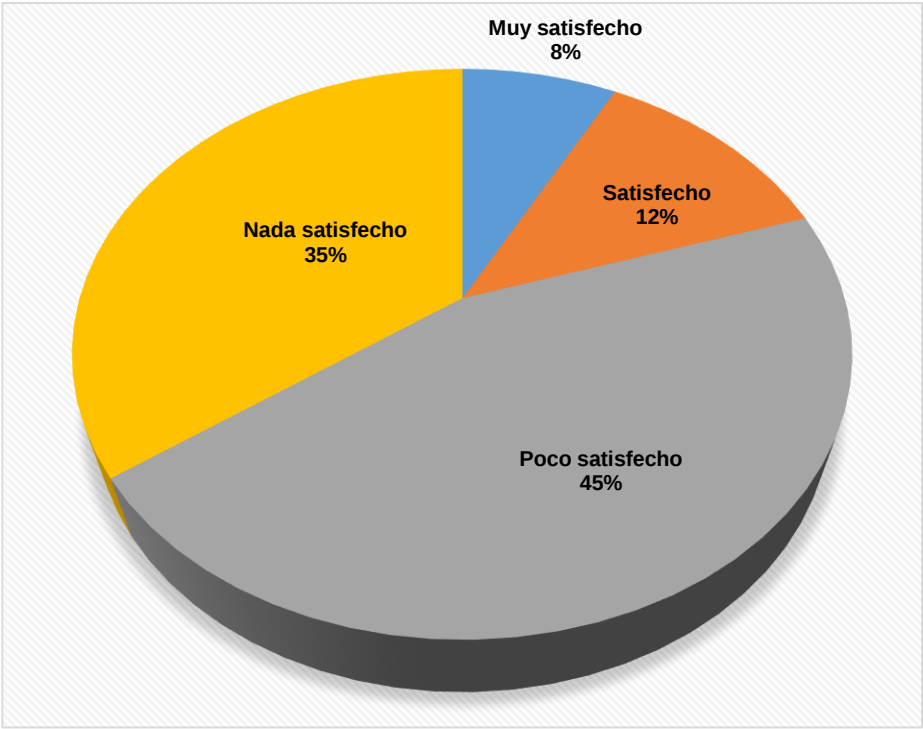
6- Lugar donde desempeña su trabajo:



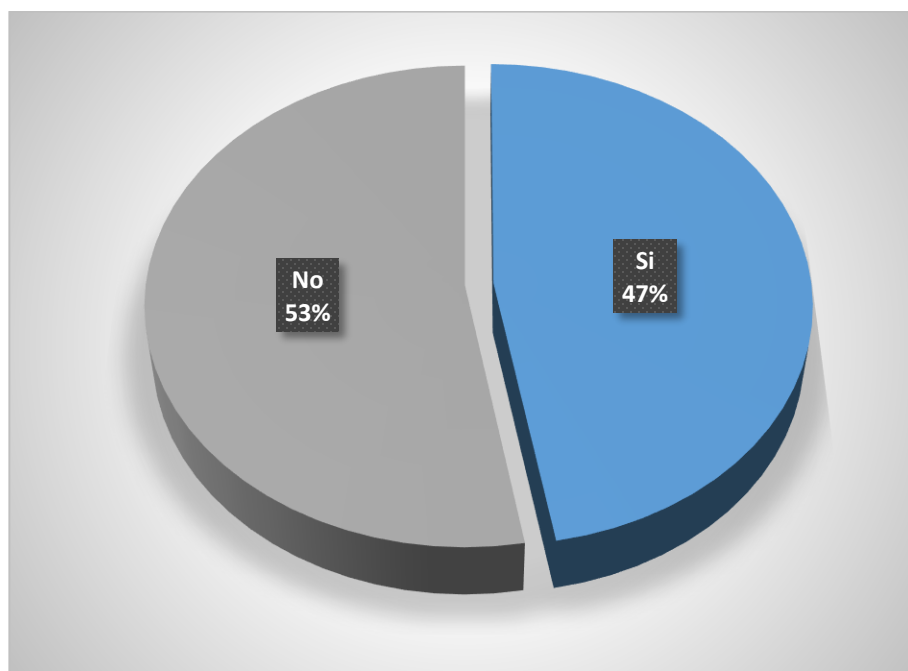
7- Frecuencia visita de los empleados a su localidad:



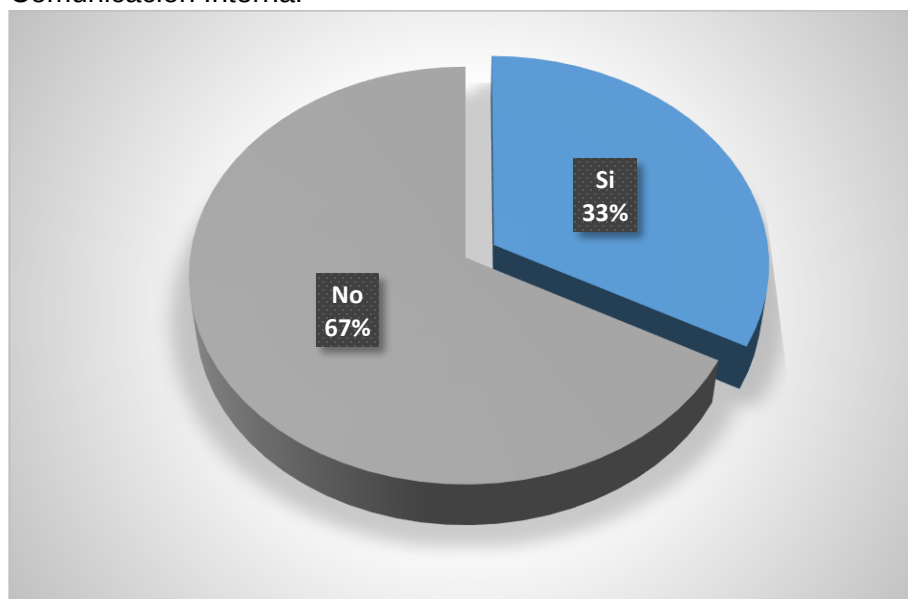
8- Grado de satisfacción de los empleados de campo con la Comunicación Interna:



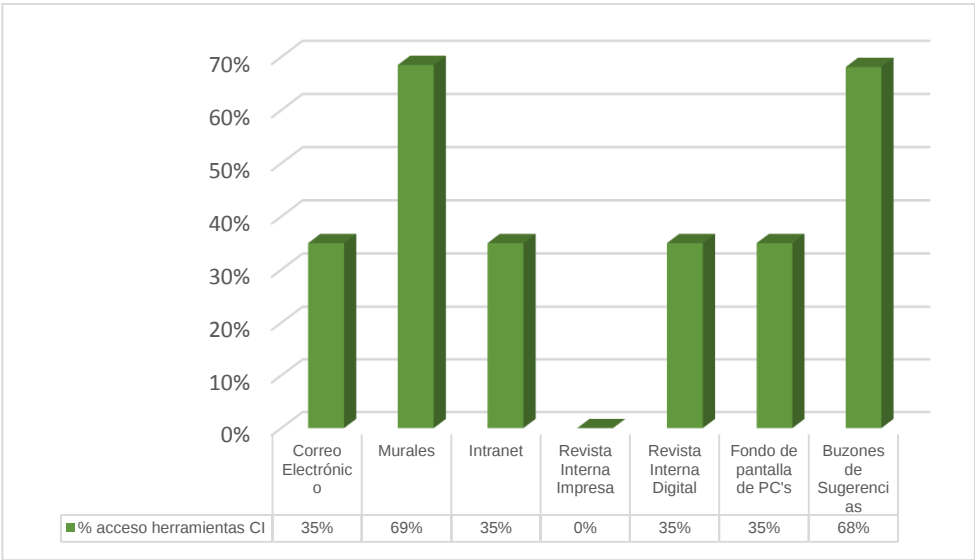
9- Por ciento de empleados que saben que existe la unidad de Comunicación Interna de EDEEste:



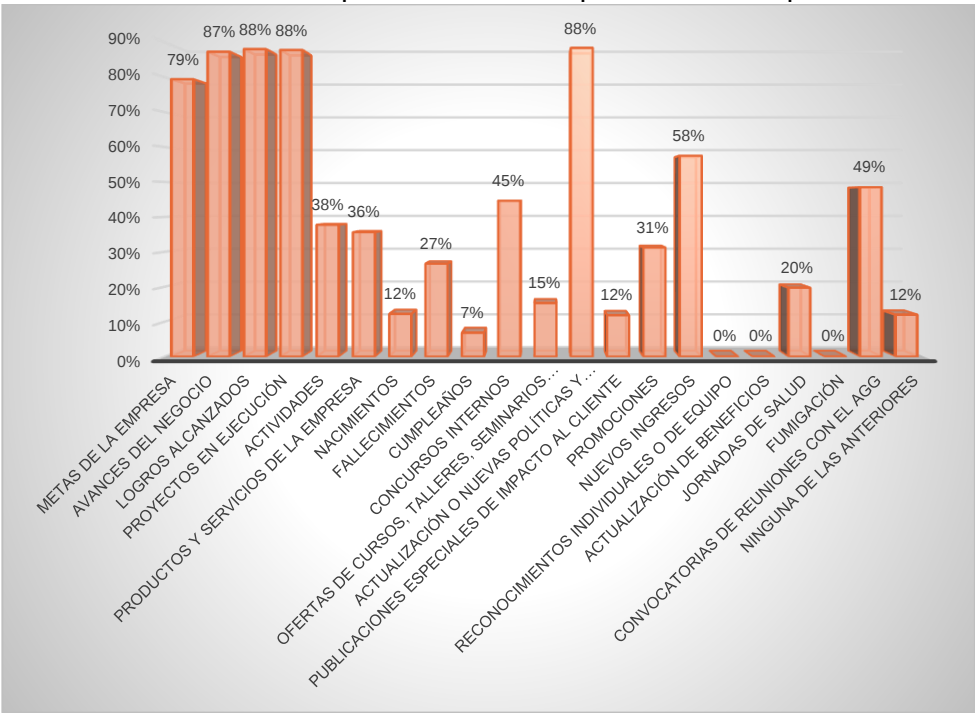
10- Por ciento de empleados que conoce los servicios que ofrece la unidad de Comunicación Interna:



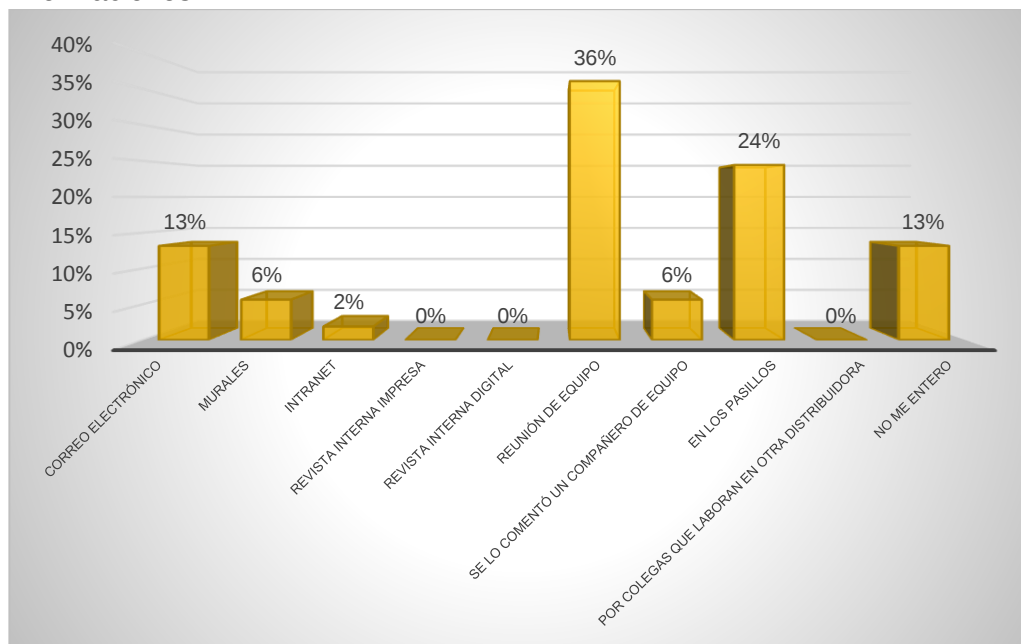
11- Nivel de acceso que tienen los empleados de campo a las herramientas de Comunicación Interna:



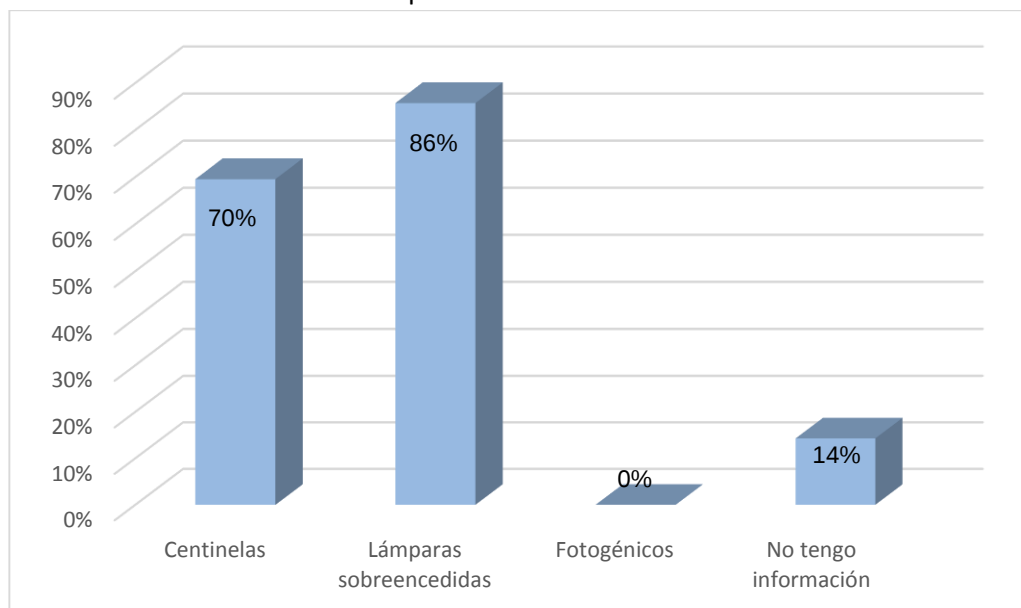
12- Información de EDEEste que reciben los empleados de campo:



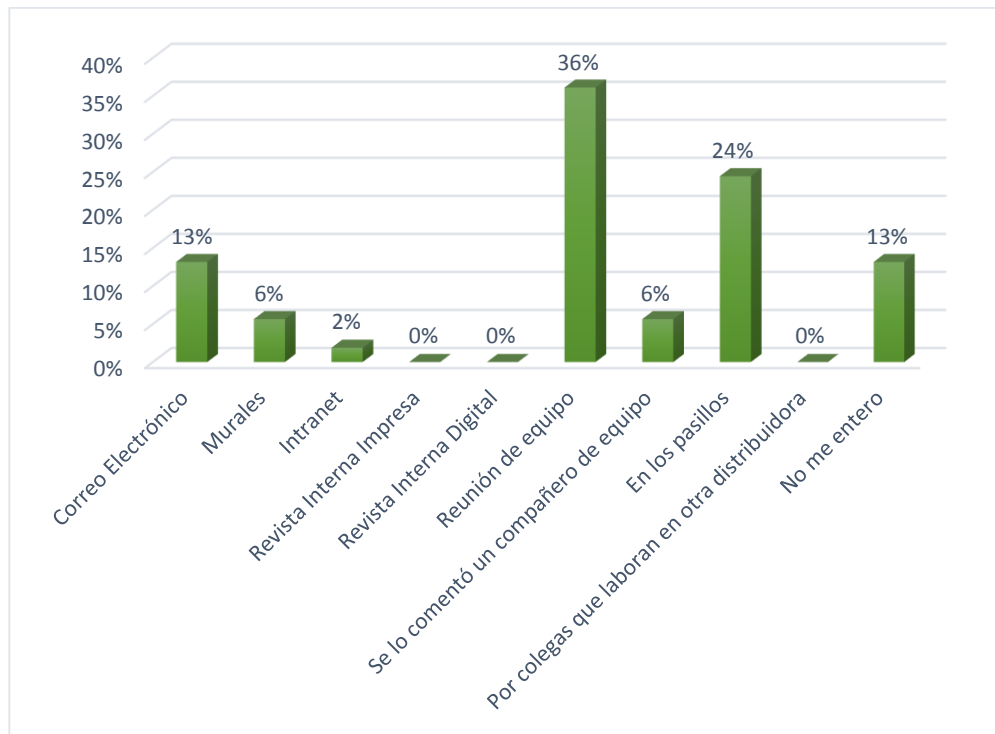
13- Vías por las cuales los empleados de campo se enteran de las informaciones:



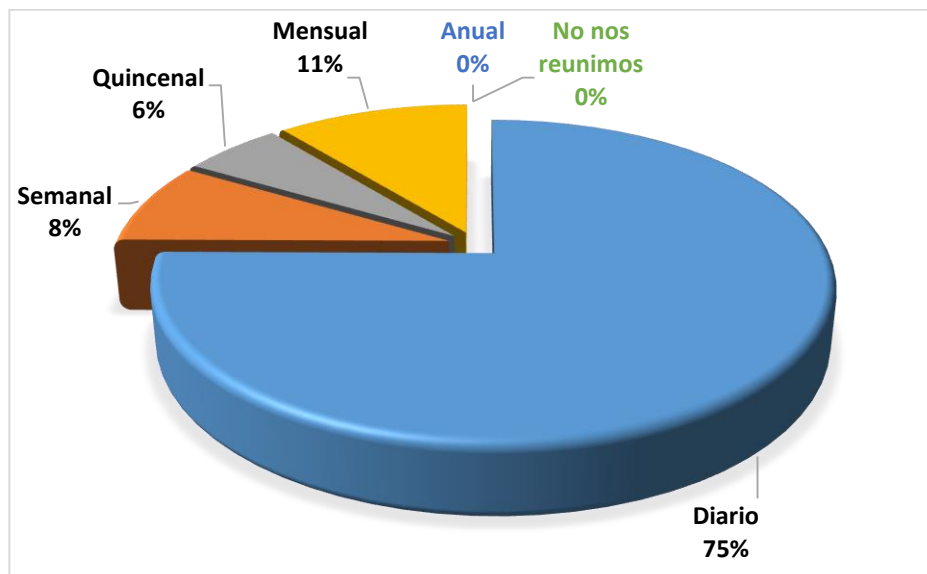
14- Nivel de conocimiento de las campañas de Comunicación Interna:



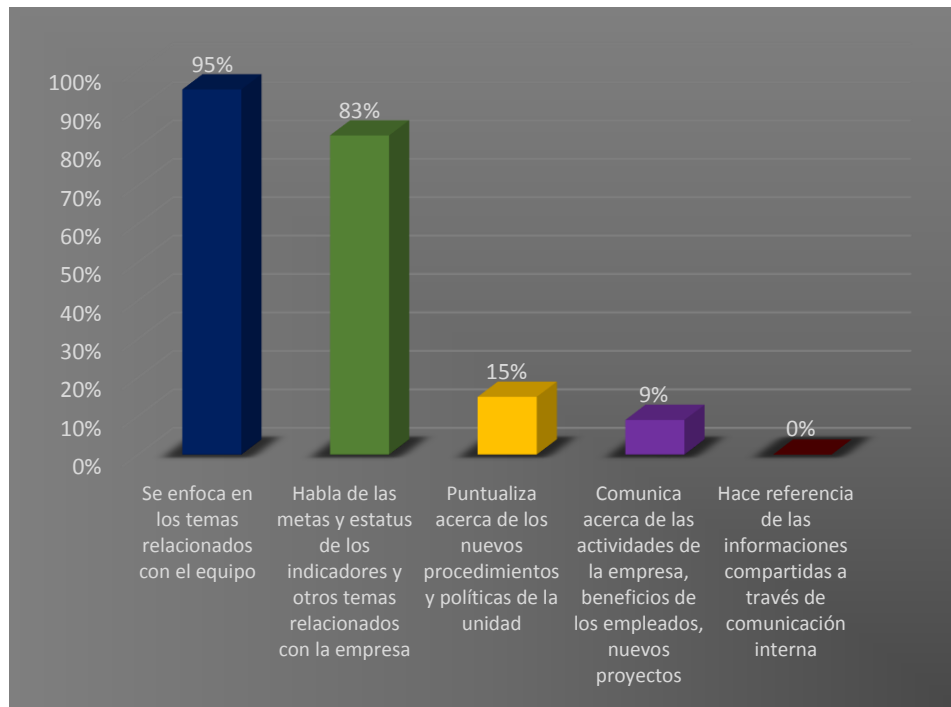
15- Vías por las cuales los empleados de campo se enteran de las campañas internas en EDEEste:



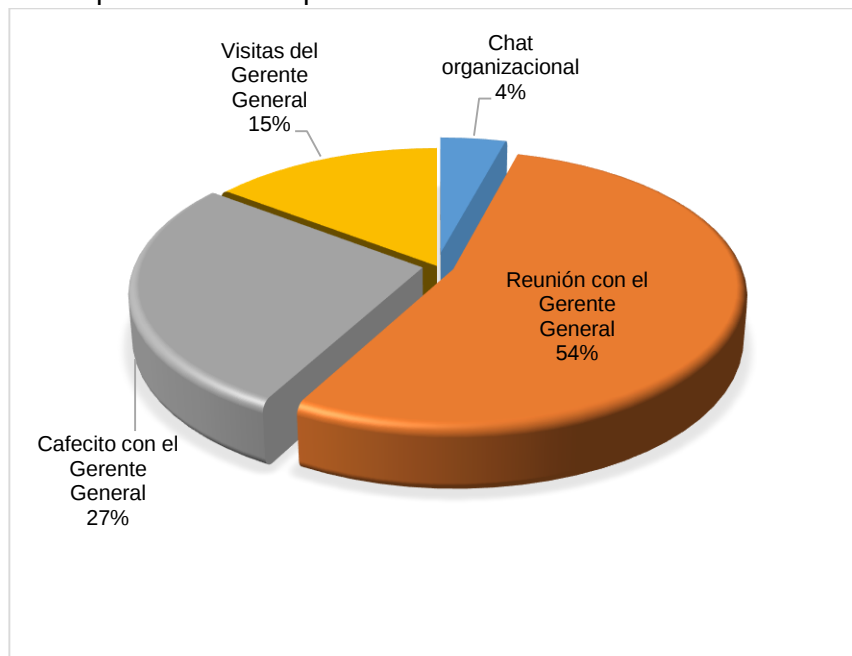
16- Frecuencia con que los empleados de campo se reúnen con su líder:



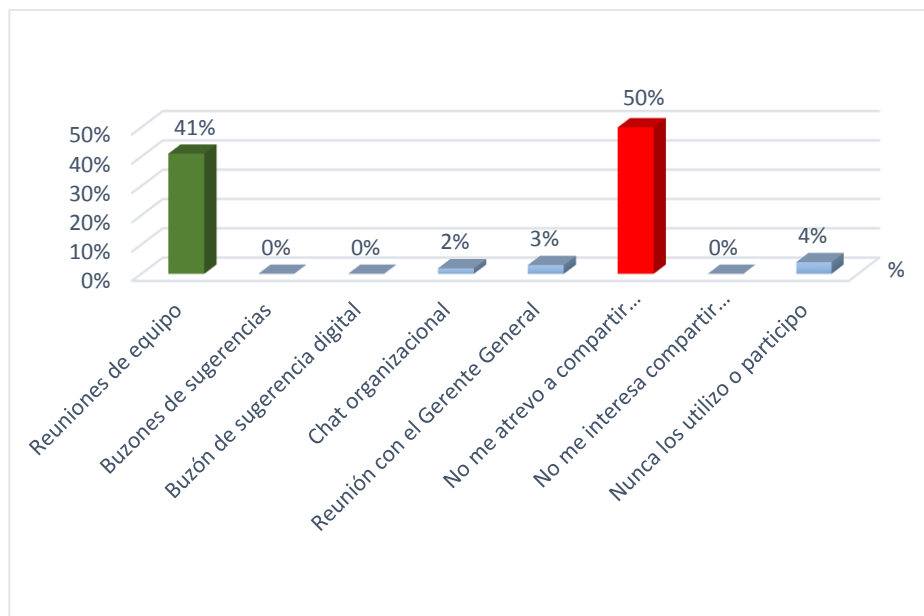
17- Principales temas tratados por los líderes en las reuniones de equipo:



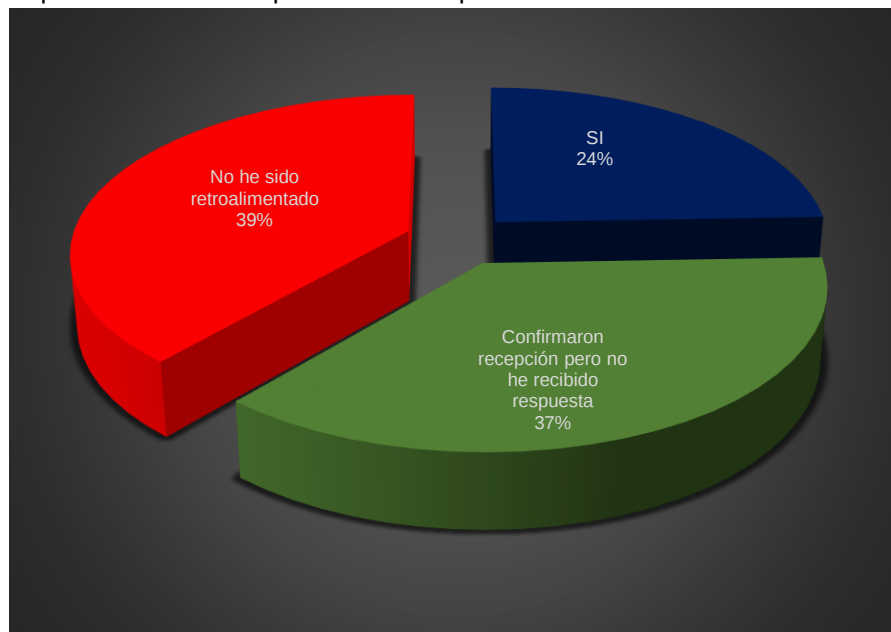
18- Actividades organizadas por Comunicación Interna en las cuales participan los empleados de campo:



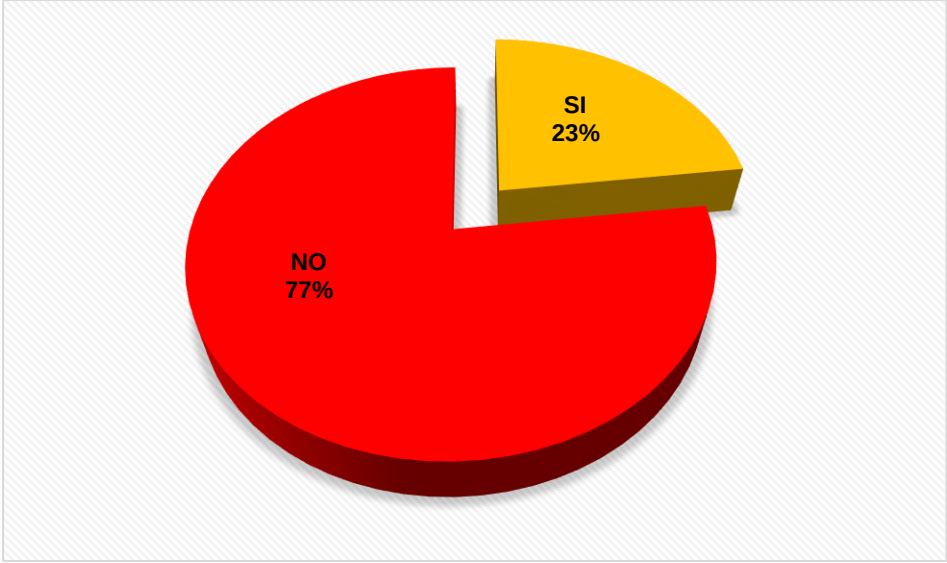
19- Vías utilizadas para tramitar inquietudes, opiniones o comentarios a la alta gerencia:



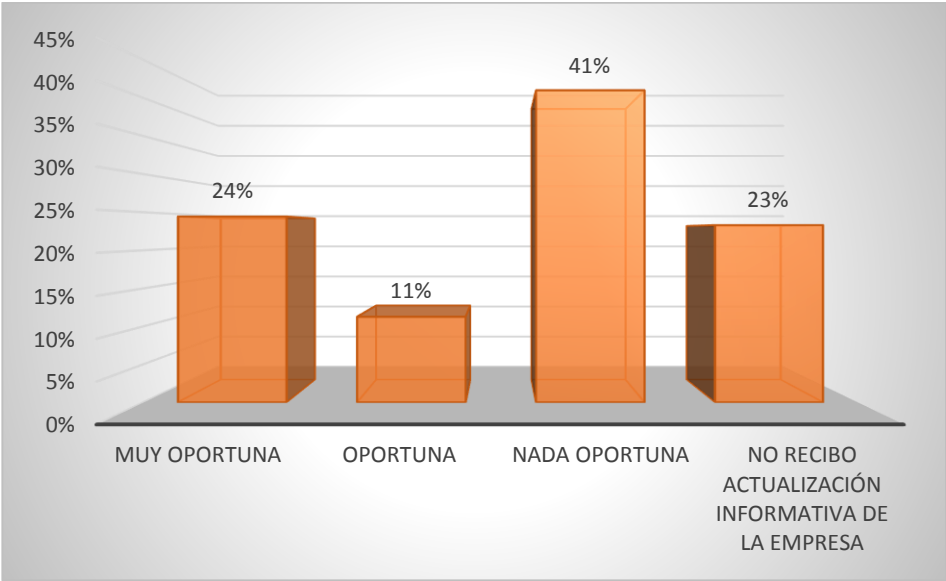
20- Nivel de retroalimentación de la alta gerencia a las opiniones, comentarios o inquietudes de los empleados de campo:



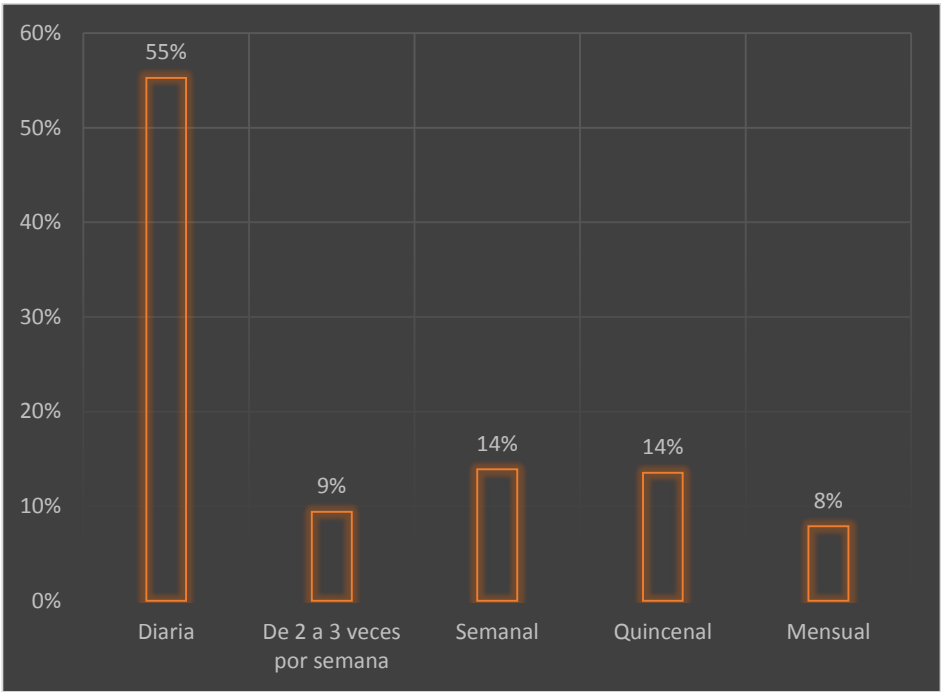
21- Considera que las herramientas de Comunicación Interna son efectivas:



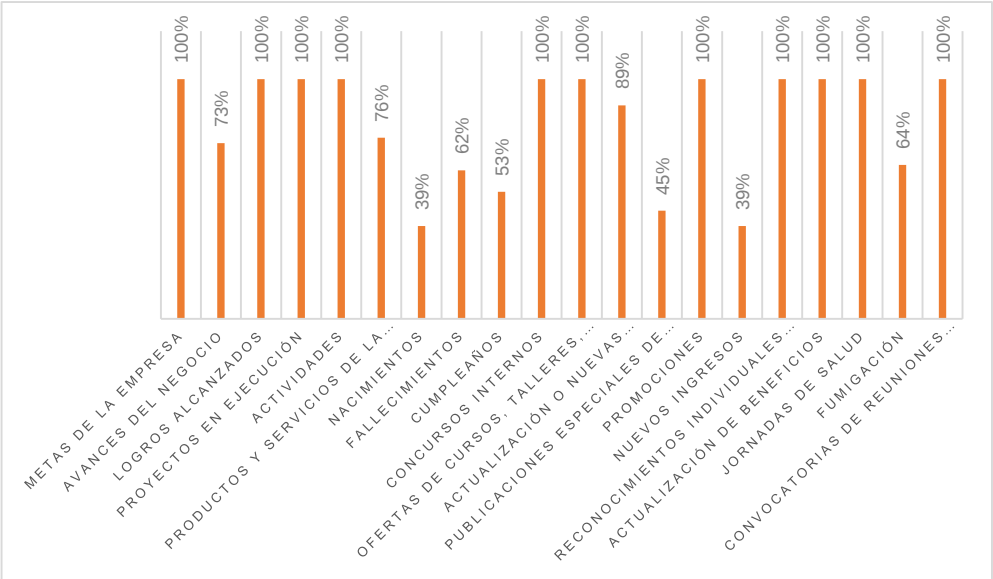
22- Siente usted que la información institucional que se difunde internamente es:



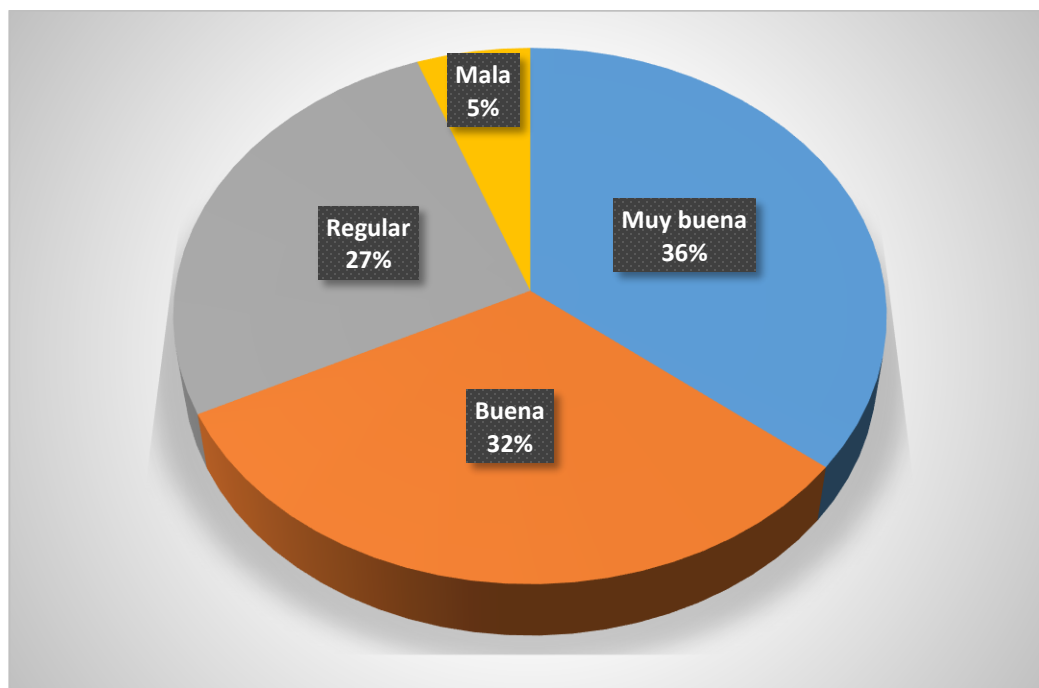
23- Frecuencia con que a los empleados de campo les gustaría recibir información de la empresa:



24- Informaciones que los empleados de campo tienen interés de recibir:



25- Nivel de aceptación de la iniciativa de instalar murales digitales en espacios de mucho tránsito en las localidades de EDEEste y Centros Técnicos, en los empleados de campo:



Anexo C

Entrevista al Gerente de Comunicaciones de EDEEeste

Fecha: 20 de octubre de 2013

Hora: 10:00 a.m.

Introducción:

El Gerente de Comunicaciones es el responsable de diseñar el plan de Comunicación Interna de la empresa, entre otras funciones propias de la posición.

Nos acercamos a él para interactuar respecto a algunos aspectos de la gestión de Comunicación Interna en la institución, con el interés de obtener más información respecto al área y sus funciones.

A continuación el desarrollo de la entrevista. *Identificamos las preguntas con la letra P y las respuestas con la letra R.*

P: ¿Cuánto tiempo tiene creada la unidad de Comunicación Interna en EDEEeste?

R: La unidad de Comunicación Interna existe desde el año 2005, pero es a partir del 2010 que se incluye a este equipo la responsabilidad de llevar el Protocolo de la empresa.

P: ¿Ha pertenecido siempre a la Dirección de Comunicación Estratégica?

R: Si

P: ¿Cuántas personas laboran en la unidad de Comunicación Interna?

R: Cinco personas, que ocupan las siguientes posiciones:

- *Un subgerente de Comunicación Interna y Protocolo:* Responsable de la ejecución del plan y de las tácticas utilizadas para garantizar el

alcance de la información y que los empleados presten atención a lo que se comunica.

- Un especialista de Comunicación Interna
- Un especialista de Comunicación Interna y Protocolo
- Un especialista de Diseño Gráfico.

P: ¿Tiene la unidad de Comunicación Interna un plan definido?

R: Si

P: ¿Cuáles son sus principales responsabilidades?

R: Velar porque los empleados de EDEE propios y contratistas reciban información oportuna, relacionada con los objetivos de la empresa, metas, avances y logros, así como de las actividades, concursos, campañas internas, beneficios y otras informaciones de interés para los colaboradores, a través de herramientas de comunicación interna administradas de manera eficiente.

De igual modo, nos ocupamos de diseñar las estrategias de comunicación más convenientes para los públicos a los cuales están dirigidos nuestros esfuerzos de difusión de información, utilizando las tácticas más convenientes para lograr nuestra meta principal, que es garantizar que los colaboradores se enteren de las informaciones institucionales por vías oficiales de difusión de información y no por rumores de forma oportuna, efectiva y eficiente.

P: Sabemos que para producir material informativo se requiere de recursos económicos, ¿Cómo cubre la unidad de Comunicación Interna sus acciones y disponibilidad de herramientas?

R: EDEE es una empresa en austeridad, sin embargo es interés de la Alta Gerencia garantizar que nuestros colaboradores estén informados oportunamente, es por ello que dentro del presupuesto de la Gerencia de Comunicaciones contamos con presupuesto para cubrir las necesidades de esta unidad.

P: ¿Cuáles son las herramientas de Comunicación Interna que tiene EDEEste y cuál es según Usted la más utilizada?

R: Las herramientas de Comunicación Interna que tenemos en EDEEste son:

- Correo Electrónico
- Buzones de Sugerencias físico y digital
- Intranet
- Fondos de Pantalla
- Boletín Digital de publicación mensual
- Murales

P: Sabemos que EDEEste tiene 13 oficinas comerciales y 42 agencias de servicios, además de las 3 oficinas administrativas, ¿Cómo hace la unidad de Comunicación Interna para garantizar que la información publicada en los murales sea la misma?

R: Contamos con la colaboración del personal de apoyo administrativos en las distintas localidades, quienes forman nuestra red de corresponsales en toda la zona de concesión de EDEEste.

Ellos reciben del equipo de Comunicación Interna las publicaciones que deben publicar y las imprimen para luego colocarlas en los murales.

P: ¿Cómo miden ustedes el nivel de satisfacción de los empleados respecto al tipo de información que reciben y la efectividad de los medios utilizados para difundirla?

R: Lo primero que hacemos es auditar, bajo un cronograma que tenemos, las publicaciones de las herramientas en las distintas localidades, además monitoreamos las digitales.

Luego para conocer el nivel de satisfacción de los empleados no solo con las informaciones que se difunden, sino del funcionamiento general del área... así como los servicios que ofrecemos y los plazos que planteamos para garantizar la satisfacción del cliente interno.

P: ¿Cuándo fue la última vez que aplicaron esta encuesta?

R: Voy a ser franco contigo, hace tres años que aplicamos la última encuesta. Hemos definido que en el primer trimestre del 2014 realizaremos la próxima encuesta.

P: ¿Dispone la unidad de Comunicación Interna de políticas y procedimientos definidos?

R: Tenemos reglas claras, más no documentadas, ahora trabajamos en eso.

P: ¿Tiene la unidad de Comunicación Interna el apoyo de la Alta Gerencia?

R: Totalmente, desde el máximo líder hasta cada uno de los directores apoyan las acciones y utilizan el medio para difundir las informaciones oficiales de la empresa, además las demás dependencias se apoyan de nosotros para desarrollar sus campañas informativas y promocionales dirigidas a los empleados.

ANEXO 3

GLOSARIO

Comunicación Estratégica es aquella que viene de fuera de la organización, que sopesa la toma de decisiones y soporta la planeación estratégica.

Canales de Comunicación Interna son herramientas que sirven para difundir información a lo interno de una organización, especialmente orientados para ser utilizados por los empleados.

Comunicación vertical es aquella que al contrario de la descendente se da desde los niveles jerárquicos más bajos de la organización hacia los niveles más altos , este flujo de comunicación permite que los colaboradores trabajen de manera pro activa en la toma de decisiones y participen de manera constante en la creación e innovación de la organización, hay quienes consideran que la comunicación ascendente es indispensable pues desde aquí se habla de retroalimentación constante y se fundamenta en el conocimiento mutuo de pensamientos y acciones.

Comunicación horizontal es aquella que se establece entre miembros de un mismo nivel jerárquico. Pueden ser entre departamentos, grupos o de forma individual, no hay presencia de autoridad y sirven para agilizar la estructura organizativa.

Comunicación formal es la forma de comunicación que de manera expresa establece la organización, mediante protocolos, manuales, reglamentos, etc y que generan todo un sistema de comienzo a fin dirigido y utilizado por todas los miembros de la empresa.

Comunicación informal fluye dentro de la organización sin canales preestablecidos y surge de la espontaneidad de los empleados.

Rumor son proposiciones para ser creídas que se transmiten de persona a persona, habitualmente de forma oral, sin que existan datos para comprobar su veracidad. Se trata de especulaciones no confirmadas que se intentan dar por ciertas con un objetivo determinado, y que condicionan el comportamiento de los demás por encima de la información objetiva.

Blanco de público persona o grupo de personas con características específicas a las cuales está dirigida una determinada acción.

Satisfacción al cliente es un término propio del marketing que hace referencia a la satisfacción que tiene un cliente con respecto a un producto que ha comprado o un servicio que ha recibido, cuándo éste ha cumplido o sobrepasado sus expectativas.

Motivación puede definirse como el señalamiento o énfasis que se descubre en una persona hacia un determinado medio de satisfacer una necesidad, creando o aumentando con ello el impulso necesario para que ponga en obra ese medio o esa acción, o bien para que deje de hacerlo. La motivación es un estado interno que activa, dirige y mantiene la conducta.

Mural Digital Es una novedosa herramienta de comunicación interna, que permite la publicación de contenidos a través de pantallas electrónicas, facilitando reproducir, difundir y compartir mensajes importantes en la empresa de forma oportuna, sin desplazamiento, logrando el ahorro en impresión y distribución.