



ESCUELA DE GRADUADOS

Trabajo final para optar por el título de:
Maestría en Gerencia de la Comunicación Corporativa

**Análisis sobre la efectividad de la Comunicación Interna de la
Empresa Distribuidora De Electricidad Del Este (EDEESTE)**

Sustentante

Lic. Taiana Jazmín Ramírez Abreu
Matricula 2013-0819

Asesor(a)

Alicia Álvarez

Santo Domingo, República Dominicana

Diciembre 2014

Resumen

La comunicación se ha convertido, en el origen de cualquier proceso en donde exista Interacción entre dos o más individuos, es de allí que se caracteriza por ser un elemento primordial para las empresas, ya que a pesar de que vivimos en una sociedad en donde las instituciones optan por sustituir al ser humano en algunas actividades, utilizando para ello máquinas que les puedan resultar más factibles y que aumenten su producción de manera significativa, existe una realidad que no se puede obviar y es que aun así el factor humano compone el % más alto dentro de las instituciones. Y como es evidente que donde quiera este el ser humano va existir la comunicación, es de allí la importancia de la comunicación interna, ya que son infinitos los beneficios que les aporta a las empresas, siempre y cuando la misma sea gestionada de manera efectiva, una institución que esté funcionando a plenitud internamente, es incuestionable que proyectará una buena imagen a lo externo, logrando así captar los cliente potenciales y en el mejor de los casos fidelizando los clientes actuales.

Además una de las tantas responsabilidades que recae sobre la comunicación interna es mantener a los colaboradores motivados, lo que le permitirá garantizar un buen rendimiento en sus asignaciones y a su vez la calidad de las tareas que realizan. No menos cierto es que la mayoría de las labores realizadas desde el departamento de comunicaciones de toda institución tienen que estar encaminados a construir cada día con sus acciones una cultura organizacional más fuerte. En virtud de lo indicado anteriormente y después del análisis realizado sobre la efectividad de la comunicación interna de Edeeste, la cual arrojó como resultados relevantes carencias en el sentido de pertenencia y una cultura organizacional débil, donde el personal no está bien relacionado con la filosofía institucional, es por ello que se ha entendido pertinente realizar un plan de comunicación cuya finalidad sea aumentar el sentido de pertenencia de su público interno.

Agradecimientos

En el transcurso de la maestría tuve momentos difíciles, en donde sentí que mis fuerzas se agotaban y no me eran suficientes para continuar, llegaban a mi mente pensamientos que me instaban a darme por vencido, era una especie de lucha interna entre lo que tenía que hacer y lo que mi cuerpo podía hacer. Pero hubo alguien que siempre estuvo a mi lado, que nunca me dejó sola en este largo camino, a quien le debo lo que soy, ése que al mirar al cielo me suplía las fuerzas necesarias para seguir recorriendo este camino lleno de altas y bajas, y sin él a mi lado no creo que hubiese podido lograrlo, hoy puedo decir gracias "**Dios**" por ser mi sustento.

A mi hermosa **Madre la Sra. Cecilia Abreu** por tomar la decisión de traerme al mundo sin importar las circunstancias por las que estuviera pasando, llenando mi vida de amor, y ocupándose de que nada me hiciera falta, por inculcar en mí valores e instruirme por senderos de bien, haciéndome sentir confiada al creer en mí en esos momentos cuando ni yo misma lo hacía, siendo mi ejemplo a seguir con ese espíritu de luchadora, haciéndome entender que en la vida nada es fácil y que las cosas buenas siempre cuestan mucho.

A mi **Padre y Padrastro** quienes han sido mi ejemplo a seguir, por ser hombres de bien, con determinación, y quienes me han brindado todo su apoyo de manera incondicional.

Mi **Hermano Henry Jean Carlos Ramírez** juega un papel importante en este logro que he alcanzado, al punto que puedo decir que no es mío sino nuestro, ya que a pesar de no ser en su área siempre estuvo presto ayudarme en lo que necesitara, asíndome correcciones y sugerencias muy asertivas, poniéndole su toque especial a todo.

El **Lic. Liriano** quien me ha apoyado de forma incondicional en todas mis ocurrencias y ésta no fue una excepción, manifestándome siempre que no tengo que preocuparme porque Dios y él están conmigo para lo que necesite.

A mi **hermano** del alma **Javi Bonebil** por convertirse en un ser especial desde que llegó a mi vida, siendo muestra de que querer es poder y que las oportunidades si llegan pero es para el que está preparado.

Mi manita de la maestría **Beatriz Landaeta**, por tener una palabra de aliento para mí y hacerme entender que si otros han podido nosotras también podemos, por no cansarse de alentarme cada instante.

Lic. Taiana Jazmin Ramírez Abreu

Dedicatoria

Este es un peldaño más que en esta carrera de la vida he escalado y del cual me siento muy orgullosa y agradecida de Dios por una de mis metas cumplida de manera satisfactoria, la misma va dedicada a una persona que hoy no está físicamente conmigo, pero que siempre vivirá en mi corazón y me da mucha tristeza no tenerla aquí para poder disfrutarla juntas, es un ser que no perdía oportunidad para manifestarme su admiración diciéndome que agradecía a Dios por tener una sobrina como yo, tan inteligente y aplicada y si me hubiese podido elegir como hija lo hubiese hecho.

Para ti con todo mi corazón y cariño **tía Noris Reyes Abreu** (Dinnora), gracias por tu amor.

Lic. Taiana Jazmin Ramírez Abreu

INDICE GENERAL

Agradecimiento	
Dedicatoria	
Introducción.....	2
Objetivos de la investigación:	6
Objetivos específicos	6
Justificación del tema	7
Aspectos Metodológicos.....	12
CAPÍTULO I. MARCO DE REFERENCIA (TEÓRICO -CONCEPTUAL)	
Marco Teórico	16
1.1 La comunicación	16
1.2 Elementos De La Comunicación	17
1.3 Comunicación Organizacional	21
1.4 Funciones de la Comunicación	22
1.5 Comunicación Interna	23
1.6 Objetivos de la comunicación interna	25
1.7 Funciones de la comunicación interna	31
1.8 Canales de Comunicación Interna	31
1.8.1 La Comunicación Interna en las empresas 2.0	33
1.9 El marco conceptual	36
CAPITULO II: PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA PROPUESTA DE UN PLAN DE COMUNICACIÓN EMPRESA EDEESTE.	
2.1 Presentación de los resultados	41
2.2 Analisis de los resultados	56
2.3 Propuesta o plan de comunicación para la institución EDEESTE	59
2.4 Introducción a la propuesta:	59
2.5 Mapas de Audiencia	62
2.6 Objetivos del proyecto	63
2.7 Estrategias y Acciones del Plan de Comunicación.....	63
2.8 Cronograma	70
CONCLUSION	72
RECOMENDACIONES	73
BIBLIOGRAFÍA	74
ANEXOS	
Anexo 1. Encuesta aplicada al personal	
Anexo 2. Generalidades de la empresa EDEESTE	
Anexo 3 Guía de observación participante	
Anexo 4 Carencias de Murales	
Anexo 5. Pantallas de envíos de correos como comunicación interna y pagina web de EDEESTE	
Anexo. 6.- Guía de entrevista	

Introducción

La sociedad actual requiere de empresas que cada día sean más competitivas, que estén en constante innovación, en donde todo su personal este alineado y en plena capacidad de ofrecer un buen servicio.

Es por ello que cada día nos vemos frente a organizaciones que buscan ofrecer mejores condiciones en calidad y oportunidades que sus rivales, que se preocupan en conocer a sus clientes internos y externos, y sobre todo que han reconocido que para poder proyectar una buena imagen a lo externo deben de realizar una excelente gestión a lo interno de su entidad, ofreciendo capacitaciones constante y realizando actividades que les permitan fortalecer su cultura organizacional.

Queda evidenciado que en esa búsqueda constante para dar soluciones a las diversas situaciones que se presentan dentro de las instituciones y garantizar una buena gestión dentro de la misma, existe un elemento determinante que es la Comunicación Interna.

Sobre la cual recae la responsabilidad de realizar una labor que contribuya al desarrollo de la cultura organizacional, formando un personal que se sienta comprometido con la empresa para alcanzar sus objetivos y metas, en donde se sientan tan motivados que les resulte gratificante trabajar, y que lleguen a sentirse parte de ella.

Es tanto así que muy pocas instituciones, sin importar que tan buenos resultados estén obteniendo y que tan capacitados estén los profesionales a cargo de manejar la comunicación interna, lleguen en algún momento a sentirse tan confiados para caer en la monotonía y dejar de lado la innovación.

Una muestra de ello es La Empresa Distribuidora De Electricidad Del Este (EDEESTE), ya que a pesar de la naturaleza del servicio que ofrece y que es la única institución que se encarga de distribuir, comercializar y proveer energía eléctrica en su área de concesión de manera constante con la mayor calidad posible, para el bienestar de los ciudadanos y su desarrollo económico a través del comercio y la industria.

Es una entidad que ha demostrado que tiene bien claro el significado de la comunicación dentro de la organización, por lo que realiza grandes esfuerzos para que el proceso de comunicación interna fluya de modo que el mismo pueda llegar de manera efectiva a todos los involucrados. Pero a pesar de todos esos esfuerzos es indiscutible que existen mejoras que esta puede implementar, las cuales podrían perfeccionar aspectos como la cultura organizacional, clima organizacional y motivación laboral.

Esta empresa ha manifestado ante el público externo el valor que tiene para ello su capital humano, expresando que estos son una de las piezas claves dentro de la institución y que juntos forman un gran equipo, preocupándose por ofrecerles un equilibrio que logre el beneficio común.

Es de allí que el siguiente trabajo no es más que el resultado de las investigaciones e indagaciones teóricas enfocadas a la comunicación interna de Edeeste, su efectividad e incidencia en la Cultura Organizacional. Tomando en cuenta todo lo relacionado a la comunicación organizacional, específicamente esa comunicación que tiene tanto peso para las empresas por la influencia que ejerce en el clima laboral y satisfacción de los empleados.

En tal sentido esta investigación estará basada en las experiencias obtenidas en todos los procesos relacionados a la comunicación interna, permitiendo así conocerla ampliamente desde sus inicios y verificar si la gestión que realiza logra posicionar la entidad en la mente y corazón de sus colaboradores.

Actualmente se reconoce que la sociedad es cada vez más dinámica e interactiva, es por ello que se necesita que la información este fluyendo a través de las personas de manera constante, para que la misma pueda llegar hacia el público objetivo, y para ello es preciso que las organizaciones utilicen los canales apropiado, los cuales se ajusten a sus necesidades, y les puedan garantizar la obtención de los resultado deseados.

La comunicación interna es una herramienta que indiscutiblemente aporta excelentes beneficios a las instituciones sean estas de carácter públicas o privadas, claro está si es manejada de la forma correcta, ya que ha demostrado que no es un lujo o algo exclusivo con los que solo pueden contar las grandes empresas, sino más bien es un instrumento que todas deberían de utilizar, ya que les permite conectar con el cliente interno, para poder motivar a ese equipo humano y retener a los mejores en un ambiente empresarial donde el cambio es cada vez más rápido.

Es más que evidente que en todas las actividades que el ser humano se vea involucrado va existir siempre ese proceso de información verbal como no verbal, y no se puede pasar por alto que quizás cuando menos información generamos es cuando más comunicamos, por consiguiente se hace necesario buscar las herramientas que permitan implementar mejoras constante, con la finalidad de convertirse o en su defecto mantenerse como una entidad altamente capacitada y competitiva, que cumple con los requerimientos del mercado y llena las expectativas de sus clientes internos.

Es importante resaltar que mediante los instrumentos de investigación aplicados (entrevistas, encuestas, observaciones a clases, revisión documental) fue detectado lo siguiente:

- A pesar de que los empleados dicen sentirse motivados, no se refleja un sentido de pertenencia por parte de ellos hacia la empresa, es decir su cultura organizacional muestra debilidad.

- La filosofía corporativa no es conocida por los colaboradores.

Por lo antes expuesto y para poder llevar a cabo el análisis y evaluación de la comunicación, ésta investigación se ha planteado los siguientes objetivos:

Esta investigación constará con una introducción, dos capítulos el primero será teórico – conceptual relacionado a la comunicación interna, el segundo traerá consigo el plan propuesto para la empresa objeto de estudio, luego las conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos.

Objetivos de la investigación:

Objetivo general

Realizar un análisis sobre la efectividad de la comunicación interna de la empresa Distribuidora de Electricidad Del Este (Edeeste), y así determinar su incidencia en la cultura organizacional.

Objetivos específicos

- Determinar cuáles factores intervienen en la comunicación interna de Edeeste.
- Verificar el flujo de la comunicación interna.
- Evaluar los medios o canales utilizados por la empresa para el desarrollo de la comunicación interna.
- Conocer el grado de efectividad de la comunicación interna y su incidencia en la Cultura Organizacional.

Justificación del tema

(a).Teórica.

Es necesario resaltar la importancia del tema, debido al valor que tiene la comunicación interna para las organizaciones, y al estrecho vínculo que existe entre ella y la cultura organizacional, destacando que ambos elementos forman parte esencial para el buen funcionamiento interno de toda empresa.

Muchos son los expertos que se han referido al tema, y han expuesto la eficacia de la comunicación, haciendo énfasis específicamente en la comunicación interna, como es el ejemplo de Shel Holtz quien dice que el objetivo de la comunicación con los empleados, es influir en la búsqueda de un bien común, y para ello los directivos necesitan que los colaboradores enfoquen sus esfuerzos en esa parte del trabajo que es de ayuda a la empresa para que pueda alcanzar sus objetivos.

Para Schein(1976), quien ha investigado extensivamente y escrito acerca de los factores que influyen en el desempeño individual y organizacional, la comunicación interna representa un instrumento de cambio, debido a que permite la introducción, difusión, aceptación e interiorización de los nuevos valores y pautas de gestión que acompañan el desarrollo organizacional.

Teniendo en cuenta que la comunicación interna ejerce una gran influencia sobre el clima organizacional, uno de los aporte de esta investigación es que nos ayudará a verificar cual es la percepción que tienen los empleados sobre la organización.

Schein(1973,p.183) cita que el clima organizacional representa las percepciones en que el individuo considere la organización para la cual trabaja y la opinión que se haya formado de ella en término de autonomía, estructura, recompensa, consideración, cordialidad, apoyo y apertura”.

(b). Justificación Metodológica

Para la realización de esta investigación se utilizó un tipo de investigación Descriptiva-correlacional, utilizando los enfoques Cualitativo y Cuantitativo. Además de una serie de técnicas para el análisis y recolección de datos: Entrevistas individuales, cuestionarios y la observación participante dentro de la empresa.

Para Edeeste constituye un compromiso:

- Satisfacer continuamente las necesidades de los clientes y consumidores prestando un servicio de la más alta calidad.
- Proveer servicios de calidad, implementando las mejoras continuas en los procesos con el objetivo de ofrecer soluciones eficaces y oportunas a los requerimientos de sus clientes, para mejorar su calidad de vida.
- Ser exponentes de la cultura empresarial

En lo social

- Generación de empleos
- Mejoramiento cualitativo y cuantitativo de las condiciones de vida de los empleados.
- Patrocinio de responsabilidad social.

En lo económico

- Estimula el uso de los servicios y producto que ofrece en República Dominicana.
- Busca siempre oportunidades de negocios para una economía auto-sostenible y rentable.

En lo cultural

- Fomenta el rescate y divulgación de los valores nacionales de la cultura dominicana.
- Promueve el respeto a los símbolos patrios
- Patrocina eventos y personalidades de la cultura.

(c). Práctica

Los resultados obtenidos darán una panorámica clara de la situación en la que se encuentra la comunicación interna, el grado de efectividad de la misma, y determinar su incidencia en la cultura organizacional.

Además le permitirá conocer si los canales que utilizan para llevar a cabo este proceso son los adecuados para que la información fluya de forma dinámica entre las diferentes áreas del trabajo y niveles jerárquicos, con la finalidad de crear una sinergia que garantice un nivel óptimo de participación de todos los empleados.

Tomando en consideración que para toda empresas es de gran ayuda conocer como está funcionando el proceso de comunicación entre los distintos departamentos y sus colaboradores y, Edeeste no es la excepción, ya que al manejar esos datos podrá determinar si es necesario seguir como están o si es preciso implementar mejoras significativas para lograr una gestión estratégica de los flujos de información, que le garantice el alcance de sus objetivo y mejor productividad.

Es preciso resaltar que esta investigación no solo beneficiará a la empresa y los grandes directivos, sino que también el personal de mandos medios y colaboradores, ya que la misma pretende acabar con el aislamiento de algunos departamentos, promoviendo un clima laboral de confianza que redunde en una mayor satisfacción y productividad.

Ya que una entidad en donde exista deficiencia en cuanto a la comunicación internase refiere, puede afectar la empresa en sentido general, porque si no es capaz de garantizar una comunicación efectiva, mucho menos tener éxitos en los demás procesos que estos se vean involucrados.

Una investigación, para lograr sus objetivos, necesita ser viable y/o factible.

Viabilidad de la investigación. Esta investigación es sin lugar a duda viable ya que existe la disponibilidad de los recursos humanos y materiales necesarios para llevarla a cabo.

Este estudio se puede llevar a cabo teniendo en cuenta los objetivos de la misma, en un tiempo estimado de tres meses; para ello fue creado un plan de trabajo que permitió organizar en 6 fases nuestra investigación: El Plan de Comunicación.

Pero para describir todo lo relacionado a comunicación de la empresa, nos planteamos las siguientes hipótesis o ideas a defender.

Hipótesis. La efectividad con que se gestiona la comunicación interna de edeeste permite que sus colaboradores se desenvuelvan en un clima laboral favorable. En la H1 aparecen las siguientes **variables**: Comunicación Interna y Clima Laboral.

La definición conceptual de la comunicación interna. Conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.

De manera Operacional. Conjunto de acciones desarrolladas en el ambiente interno de las organizaciones, con el fin de orientar, regular y coordinar la actividad laboral, de manera que se cumplan satisfactoriamente los objetivos estratégicos de la empresa, así como para establecer y mantener relaciones de cordialidad, integración y compromiso con y entre sus miembros.

En cuanto a sus dimensiones, intervienen el flujo comunicacional. Finalmente, sus indicadores: Eficiencia de los canales y medios utilizados, Intranet, Correos Outlook, Flujo de información, Ascendente, Descendente, Horizontal, Transversal.

En el *Clima Laboral* su definición conceptual. Conjunto de cualidades, atributos o propiedades relativamente permanentes de un ambiente de trabajo que son percibidas, sentidas o experimentadas por las personas que componen la organización o grupo de trabajo y que influyen directamente sobre su conducta.

En lo operacional puede realizarse al elaborar un diagnóstico de las percepciones de los individuos y los factores que las generan. Su dimensión es el Desempeño laboral.

Como indicadores. Comportamiento, actitudes y motivación laboral.

Aspectos Metodológicos.

Según el propósito o finalidad perseguidas:

La finalidad perseguida en esta investigación es básico, debido a que esta parte de un marco teórico con el propósito de formular nuevas teorías o modificar las existentes en incrementar los conocimientos científicos o filosóficos, pero sin contrastarlos con ningún aspecto práctico.

.- Metodología utilizada

La investigación que aquí se presenta es:

-Investigación Documental: Se apoya en fuentes de carácter documental, esto es, en documentos de cualquier especie.

-Investigación de Campo: Se apoya en informaciones que provienen entre otras, de entrevistas, cuestionarios, encuestas, y observaciones.

Métodos de investigación utilizados

Para poder desarrollar esta investigación fue imprescindible realizar el levantamiento de información y recopilación de datos apoyándonos en los métodos de investigación:

- Metodología cualitativa
- Metodología cuantitativa

Técnicas de investigación utilizada

Metodología cualitativa.

1.- Investigación documental y bibliográfica. Lecturas, revisión y análisis de folletos, tesis, libros, **Manual de inducción, código de conducta, entre otros** documentos de carácter corporativo de Edeestes.

2.- La observación. Realizamos una observación participante, por algunas de las instalaciones y departamentos, con la finalidad de evaluar los siguientes indicadores:

Indicadores

- Clima laboral entre los trabajadores, directivos y mandos medios
- Flujo informativo
- Grado de motivación de los trabajadores

3.-Entrevista. Se entrevistó a los responsables de que la comunicación interna fluya, como es el Gerente del departamento de Comunicación Estratégica aplicando un cuestionario de preguntas abiertas, y a jefes de departamentos.

Metodología cuantitativa.

1.- Se realizó una encuesta de 16 preguntas, las cuales fueron aplicados a los empleados de Edeeste, con el objetivo de conocer su opinión sobre las variables Comunicación Interna, Cultura Organizacional, motivación y satisfacción dentro de la misma.

Muestra utilizada

La muestra seleccionada para realizar la entrevista fueron de (3) personas, los cuales están conformados por:

- 1 .Alta gerencia: Director del departamento de comunicación estratégica.
- 2 .Media Gerencia: Gerente Zonal.
- 3 Mandos Medios: Coordinadora y/o supervisoras.

Para las encuestas se aplicó el cuestionario a una muestra de 20 empleados de Edeeste, elegidos de forma aleatoria de distintos departamentos como son:

- ✓ Comunicación estratégica

- ✓ Recursos Humanos
- ✓ Servicio al cliente
- ✓ Área de caja
- ✓ Centro técnicos
- ✓ Servicios generales

Análisis de la investigación

En este punto expondremos de forma clara, precisa y convincente los resultados obtenidos mediante el estudio, análisis y validación de los datos, los cuales provienen de las técnicas y los instrumentos de investigación según la metodología aplicada.

-Revisión de documentos

Al realizar la revisión de algunos documentos con los que cuenta la organización, nos permitió involucrarnos más con la entidad, conociendo así sobre su filosofía corporativa, sus principios y Valores, además de brindarnos una panorámica de su estructura organizacional y funcionamiento

-Observación. A través de la observación participante pudimos presenciar que los indicadores a evaluar arrojan resultados no del todo favorables.

Al finalizar con el análisis y al evaluar los resultados de la investigación, se pudo visualizar claramente que la efectividad de la comunicación interna ejerce influencia positiva en el clima laboral, y que los empleados realizan sus labores motivados, lo que permite que realicen sus actividades de manera más eficiente.

La comunicación informal se pone de manifiesto en el centro a través de las relaciones de empatía entre los empleados y de estos con los directivos tanto en el contexto laboral como fuera del mismo.

Sin embargo también fue notorio que existen factores que no fueron bien evaluados por los empleados que si bien no son mayoría pueden tomar actitudes que desfavorezcan la comunicación lograda.

En sentido general existen oportunidades de mejoras que deben aplicar para fortalecer su Cultura Organizacional, y llegar a desarrollar un vínculo, ya que fue notorio que existen carencias en el sentido de pertenencia del público interno hacia la empresa.

Basados en estos resultados es más que evidente la necesidad de un plan de comunicación cuyo objetivo sea fortalecer la Cultura Organizacional, diseñando así estrategias enfocadas alcanzar los objetivos planteados, para llevar a cabo este plan fue preciso realizar un diagnóstico de la comunicación interna.

Es necesario hacerles entender a las instituciones de la importancia de un plan de comunicación, sustentados en estrategias comunicacionales planeadas y ejecutadas acertadamente para el mejoramiento de los flujos informativos dentro de la institución.

CAPÍTULO I. MARCO DE REFERENCIA (TEÓRICO -CONCEPTUAL)

Marco Teórico

Objetivo del capítulo 1

Definir de manera clara y precisa los conceptos y elementos que **(incompleto)**

1.1 La comunicación

El ser humano es por naturaleza un ser sociable, es por ello que siempre ha sentido la necesidad de relacionarse con los demás en todos los ámbitos de la vida, y para satisfacer esta necesidad ha tenido que apoyarse de un elemento llamado comunicación en sentido general y, como individuo que pertenece a una sociedad, formando parte de una organización, ha tenido que entender la comunicación como un campo de posibilidades de interacción social, a través del cual los seres humanos logran entenderse y coordinarse, además de que le facilita el crecimiento y desarrollo dentro de las organizaciones.

Según Gastélum (2006), "La comunicación es uno de los factores fundamentales en el funcionamiento de las organizaciones sociales, es una herramienta, un elemento clave en las organización y juega un papel primordial en el mantenimiento de la institución. Su actividad es posible gracias al intercambio de información entre los distintos niveles y posiciones del medio".

Es que sin duda alguna comunicarse bien es uno de los factores de más relevancia en la vida social, pero sobre todo lo es para la vida cotidiana y profesional, ya que en donde no existe una buena comunicación, es probable que se dificulte o no se logre alcanzar los objetivos.

Miller (1968) entiende que la comunicación ejerce una función indispensable en las personas y las organizaciones, ya que les permite relacionarse consigo mismo y su ambiente, permite que relacionen sus partes y procesos internos unos con otros.

La gestión empresarial del siglo XXI empieza a olvidarse del modelo tradicional de liderazgo basado en una mentalidad conservadora, paternalista y autoritaria que, cada vez más, está siendo sustituida por una mentalidad amplificadora con un modelo nuevo, moderno, emprendedor y motivador. Uno de los principales activos de este modelo de gestión es la comunicación, fomentando unos valores de comunicación clara y abierta, lo que Borrini, A. (1997) denomina “Empresa Transparente”

La Comunicación Interna está siendo reconocida por las empresas que la aplican como un factor clave para la rentabilidad y un aliado para conseguir sus objetivos estratégicos en situaciones de cambio. La correcta gestión de la comunicación dentro de las organizaciones reduce la posibilidad de los flujos incontrolados de información, disminuyendo así en un alto grado el riesgo de conflicto.

Aunque la comunicación ha existido siempre, en todo tipo de organizaciones, han sido las empresas e instituciones consideradas como “excelentes”, por su reconocida preocupación por la “calidad” en todos sus ámbitos de gestión, las pioneras en su aplicación. Y son ellas las que la consideran como una herramienta de gestión y un signo exterior de modernidad.

Kreps (1990) la define como el modelo de mensajes compartidos entre los miembros de la organización; es la interacción humana que ocurre dentro de las organizaciones y entre los miembros de las mismas. Ha de ser fluida, implicante, motivante, estimulante y eficaz en sí misma. Debe obedecer a una cultura y a una identidad. Y estar orientada a la calidad en función del cliente (Costa, 1998). Sus funciones y objetivos deben estar incluidos dentro del Plan Estratégico de la Compañía y debe ser gestionada al mismo nivel que el resto de políticas estratégicas de la organización.

Costa (2009) considera que el problema central en las relaciones dentro de una empresa es la comunicación. Porque es difícil ser escuchados por los

colaboradores si éstos, a su vez, no están convencidos de que efectivamente se los escucha también a ellos. Esto es válido igualmente para los públicos externos, y no sólo para los públicos integrados por los distintos segmentos de consumidores, sino también en un sentido más amplio, por la ciudadanía en general.

Las empresas están compuestas por personas, que son a la vez parte integrante de la compañía y clientes. No puede existir una comunicación que plantee incoherencias entre los mensajes dirigidos a los públicos internos y a los públicos externos, ya que en la configuración de las opiniones de las personas interviene tanto la comunicación interna como la externa. Los empleados son el primer público de la empresa y, en consecuencia, ningún programa de comunicación externa puede prosperar de manera permanente a menos que comience por convencer a los que comparten el mismo techo (Borrini, 1997).

1.2 Elementos De La Comunicación

La comunicación es un proceso en el que intervienen varios elementos indispensables para que esta se lleve a cabo con eficiencia.

Según Hofstadt Román (2005) esos elementos tienen su incidencia ya sea en mayor o menor grado, en uno o en varios momentos.

- 1) **Emisor.**
- 2) **Receptor.**
- 3) **Mensaje.**
- 4) **Código.**
- 5) **Canal.**
- 6) **Contexto.**
- 7) **Ruidos.**
- 8) **Filtros.**
- 9) **Feedback.**

Figura 1. Hofstadf (2005, pag.12)

A continuación se presenta de manera general el significado de cada uno de ellos:
Emisor. Es el sujeto que comunica en primer lugar o que toma la iniciativa de ese acto de comunicación.

Receptor. Es quien recibe el mensaje, mejor dicho, a quien va destinado el mensaje.

Mensaje. Conjunto de las diferentes ideas o informaciones que se transmiten mediante códigos, claves, imágenes, cuyo significado interpretara en receptor en función de una serie de factores relacionados fundamentalmente con sus propias experiencias.

El Código. Es el conjunto de claves, imágenes, lenguaje, normas, etc., que sirven para transmitir la información o las ideas que constituyen el mensaje.

El canal. Es el medio a través del cual se emite el mensaje del emisor al receptor.

El contexto. Supone la situación concreta en la que se desarrolla la comunicación. El mismo determinará en gran parte la imagen e interpretación que se dará al mensaje, influyendo en la comprensión correcta del mismo.

Los ruidos. Son todas las alteraciones que se producen durante la transmisión del mensaje y, pese a su nombre, no tiene que tener relación con el sonido.

Los filtros. Suponen lo que se denomina barreras mentales que surgen de los valores, experiencias, conocimientos, expectativas, prejuicios, etc., de emisor y receptor.

El feedback o la retroalimentación. Es este contexto, el feedback supone la información que devuelve el receptor al emisor sobre su propia comunicación, tanto en lo que se refiere a su contenido como a la interpretación del mismo o sus

consecuencias en el comportamiento de los interlocutores. Hofstadt Román (2005, pp. 10-12).

Luego de apreciar esos elementos es evidente que en esta vida todo sufre cambio, y el proceso de comunicación también ha evolucionado con el tiempo, ya que anteriormente solo eran tres los elementos considerados con más relevancia en este proceso, Emisor-Receptor-Mensaje, pero cada vez son más los elementos que suman, con la finalidad de garantizar la efectividad en dicho proceso.

1.3 Comunicación Organizacional

La comunicación en las organizaciones es uno de los ejes esenciales para enfrentar los retos por los que atraviesan las empresas, como lo es la expansión en los mercados, calidad y competitividad.

Es por eso que las empresas modernas han comprendido que para poder permanecer en los mercados y tener garantizada una buena participación en estos, deben tener una estructura a nivel interno bien sustentada en la comunicacional organizacional, ya que de ésta va a depender en gran manera el éxito o fracaso de la misma.

En este sentido ya no es sorpresa ver como hoy en día son más las empresas que deciden avanzar en la ardua tarea de mejorar su comunicación, aunque hay algunas que todavía se encuentran un poco rezagadas, quizás por el hecho de no saber por dónde iniciar. Pero la realidad es que todas deben crear consciencia en cuanto a la importancia del tema.

En este contexto es imprescindible abordar lo planteado por Gutiérrez (2008). Quien define La Comunicación Organizacional como el conjunto de instrumentos y mecanismos de las organizaciones orientadas a la integración de los miembros, con la finalidad de contribuir con el logro de la coherencia interna y toma de decisiones.

Al analizar este planteamiento es evidente que todas las formas de comunicación de una empresa están comprendidas en la Comunicación Organizacional, y que uno de los objetivos que ésta persigue es influir en las actitudes del personal, para que estos puedan corresponder a la cultura organizacional deseada.

La comunicación organizacional contribuye en gran medida a que la comunicación interna conserve la coherencia en lo que dice, así como también en lo que hace,

cuidando siempre las acciones que realiza dentro de las diferentes áreas, es por eso que es considerada como el componente principal en la estructuración de las organizaciones, debido a que se encuentra presente en el diseño de las estrategias, identificación de los objetivos, y los proyectos a través de los cuales la organización cobra sentido.

En consecuencia a lo anterior es importante mencionar que para Rodríguez (1995) la comunicación organizacional es un conjunto de técnicas que tienen como finalidad facilitar y agilizar el flujo del mensaje que se da entre los miembros de la organización, entre la organización y su público de interés

Ese conjunto de técnicas que forman la comunicación organizacional van orientadas para Katz & Kahn (1966) a producir de manera efectiva el intercambio de información y la transmisión de significados, lo cual producirá la naturaleza, la identidad y el carácter de un sistema social o de una organización.

Rebeil (1998) señala que:

“La Comunicación Organizacional es aquella que dentro de un sistema económico, político, social o cultural se da a la tarea de rescatar la contribución activa de todas las personas que lo integran operativa y tangencialmente y busca abrir espacios para la discusión de los problemas de la empresa o institución esforzándose por lograr soluciones conectivas que benefician al sistema y que lo hacen más productivo”.

1.4 Funciones de la Comunicación

La comunicación Institucional se ocupa de mantener las adecuadas relaciones y comunicación de una organización, institución, holding, o colectivo determinado, con sus distintos públicos, para la viabilidad y consecución de los objetivos.

La comunicación Institucional puede tener como objeto el análisis de tendencias, predecir sus consecuencias, asesorar a la dirección de la organización, así como

el establecimiento de programas de acción, que sirvan tanto al interés de la misma, como al de sus públicos: accionistas, entidades bancarias, personal, cliente, proveedores, otros.

Las diversas funciones de la comunicación nos muestran que no existen verdaderamente instituciones sin proyecto, ni proyecto sin comunicación que estimule su realización.

Comunicar el proyecto es un acto simbólico de la Dirección General y no un simple discurso. Un acto que enuncia la vocación de la institución, llama a la participación interna real, a la movilización externa y se apoya en los valores clave en los que funda su ética de la organización.

La comunicación forma parte de la gestión porque:

Crea unidad de la institución.

Es el nexo por el cual la institución es Comunidad. (*Barquero, 1994*)

1.5 Comunicación Interna

Dentro de la comunicación organizacional y de las estructuras organizacionales es indispensable señalar un elemento que constituye uno de los aspectos más relevantes en un modelo de comunicación empresarial, esta es la Comunicación Interna, la cual tiene como principal enfoque los clientes internos.

Collado (2003) la define como:

Conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación, que los mantengan informados, integrados y motivados a contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.(p.12).

Ahora bien, partiendo de lo anterior se podemos decir que la comunicación interna tiene a cargo lograr que los empleados se sientan motivados para realizar su labor y de esta manera realizar su aporte para la obtención de los resultados.

Desde el punto de vista del (Editorial Vértices, 2008) La Comunicación Interna es el instrumento encargado de procesar las informaciones que han sido planificadas previamente, y que siguen un fin determinado, para alinear todos los esfuerzos de sus integrantes y, que estos se conviertan en el canal para conseguir los objetivos de la institución.

Es decir que la comunicación interna da a conocer a los miembros de la organización las informaciones que han sido concebidas y procesadas de manera interna, con la finalidad de establecer un estrecho vínculo entre la organización y su personal, donde todos hablen el mismo idioma en cuanto al lenguaje corporativo se refiere.

Para Jiménez (1998) la comunicación interna es un recurso gerenciable en orden a alcanzar los objetivos corporativos, culturales, estratégicos y comportamentales de la empresa.

Es preciso reconocer que cada institución se encarga de diseñar las estrategias y gerencial este recurso que es la comunicación interna, de forma diferente, y esa forma de operar siempre va a estar ligada a los objetivos definidos preliminarmente, también eligen los canales que entienden pertinente para comunicar dichos objetivos.

Andrade (2005), en su análisis sobre la importancia de la comunicación interna para las organizaciones, quien indica que una empresa en la que no existieran canales formales de comunicación, y los empleados no conozcan lo que sus jefes esperan de ellos, ni reciban retroalimentación adecuada, es una organización que inevitablemente desaparecerá a corto plazo, y es que la comunicación interna es

una herramienta estratégica y forma parte elemental para garantizar la efectividad organizacional.

Es importante señalar que dentro de la gestión de la comunicación interna esta dar a conocer e implicar a todo su público interno en la filosofía de la empresa, su personalidad y su cultura, al mismo tiempo facilitar estructuras sencillas y directas, fluidas y flexibles, capaces de dar respuestas rápidas y creativas a las necesidades, además de mejorar la productividad de los resultados. (Domínguez, 2010).

La comunicación interna es la comunicación dirigida al cliente interno, es decir, al trabajador. Nace como respuesta a las nuevas necesidades de las compañías de motivar a su equipo humano y retener a los mejores en un entorno empresarial donde el cambio es cada vez más rápido. No olvidemos que las empresas son lo que son sus equipos humanos, por ello, motivar es mejorar resultados.

Es un error pensar que la comunicación interna es «un lujo» y algo exclusivo de las grandes empresas y máxime en la etapa que estamos atravesando que viene marcada por unos resultados un tanto inciertos a todos los niveles. De ahí que se esté convirtiendo en uno de los grandes retos profesionales del siglo XXI, donde todavía son pocas las entidades que desarrollan una adecuada política de comunicación interna que contribuya a implantar los cambios y a lograr los objetivos corporativos y estratégicos de la compañía.

Muchas empresas ignoran que para ser competitivas y enfrentarse con éxito al cambio al que nos empuja inexorablemente el mercado, han de saber motivar a su equipo humano, retener a los mejores, inculcarles una verdadera cultura corporativa para que se sientan identificados y sean fieles a la organización. Y es precisamente aquí donde la comunicación interna se convierte en una herramienta estratégica clave para dar respuesta a esas necesidades y potenciar el

sentimiento de pertenencia de los empleados a la compañía para conseguir retener el talento.

Para aumentar la eficacia del equipo humano, verdadero artífice de los resultados, ha de sentirse a gusto e integrado dentro de su organización, y esto solo es posible si los trabajadores están informados, conocen los diferentes entramados de la compañía, su misión, su filosofía, sus valores, su estrategia, se sienten parte de ella y, por consiguiente, están dispuestos a dar todo de sí mismos. Además, no debemos olvidar que la comunicación interna ayuda a reducir la incertidumbre y a prevenir el temido rumor, un elemento muy peligroso para las compañías.

Por ello, transmitir mensajes corporativos, informar sobre lo que ocurre dentro de la empresa, motivar y establecer una línea de comunicación eficaz entre los empleados, la dirección y los diferentes departamentos de la empresa son algunos de los objetivos que persigue la comunicación interna.

En cuanto a los tipos de comunicación interna, podemos hablar de dos: ascendente, que se realiza desde abajo hacia arriba en el organigrama de la empresa; y descendente, que tiene lugar desde arriba hacia abajo. A menudo, muchas empresas caen en el error de convertir su comunicación en algo unidireccional, donde los trabajadores son meros sujetos pasivos.

Debemos recordar que el diálogo entre la dirección y los trabajadores ha de ser constante. El feedback es fundamental en este tipo de comunicación. Y decimos esto porque todavía existen compañías que confunden la comunicación con la información. La diferencia está muy clara: mientras que esta última consiste en la simple transmisión de mensajes, para que exista comunicación se necesita una respuesta por parte del receptor.

La pregunta es ahora inevitable, ¿cómo podemos implementar con éxito una política de comunicación interna? Sin restar protagonismo a lo que en el tiempo

supuso y puede suponer en la actualidad el tablón de anuncios, las circulares, las jornadas de puertas abiertas, las reuniones informativas, etc., hemos considerado oportuno hacer especial hincapié en una serie de herramientas que bien utilizadas, mejor dicho, que realizadas de forma profesional, nos pueden otorgar una gran ventaja competitiva:

Manuales corporativos. El manual del vendedor y el welcome pack se convierten en dos herramientas fundamentales dentro de la comunicación interna, ya que, a pesar de que apenas son conocidas, aportan una gran operatividad y permiten que el trabajador empiece a ser eficiente, eficaz y rentable desde el primer día de su incorporación.

Convenciones anuales. Siguen siendo una herramienta estratégica de comunicación, principalmente en los equipos de venta.

Revista interna o news. Constituye uno de los instrumentos más utilizados al reunir información general sobre la empresa. Es un medio dinámico y abierto a la opinión y colaboración de los empleados. Bien elaborado, goza de gran fiabilidad y permite al personal estar al día de las últimas novedades acontecidas en la organización.

Nuevas tecnologías. La videoconferencia o la intranet se están convirtiendo en unas de las herramientas más utilizadas hoy en día dentro de la comunicación empresarial, por su inmediatez e interactividad. Permite potenciar el sentimiento corporativo y motivar a los empleados.

Aun así, y pese a su importancia, la comunicación interna sigue siendo uno de los grandes retos de la pyme en el siglo XXI. Y es que si no sabemos cuidar a nuestro cliente interno, difícilmente podremos dar respuestas satisfactorias a los clientes externos. Por tanto, no empecemos a construir la casa por el tejado y hagamos que la comunicación interna deje de ser la asignatura pendiente de nuestra

empresa, ya que constituye una herramienta clave para alcanzar los objetivos estratégicos. Además, ayuda a crear cultura de empresa, contribuye a evitar el rumor, propiciando un clima de confianza y motivación, y hace que la empresa sea más competitiva y rentable. (Marketing, 2009) disponible en: <http://www.marketing-xxi.com/la-comunicacion-interna-119.htm>

1.5.1 Origen y Evolución de la comunicación interna

La comunicación interna como realidad y fenómeno corporativo siempre ha existido, ya que está radicada en la esencia de cualquier organización humana. De hecho, tal como lo plantea Paul Watzlawick, en sus axiomas de la comunicación humana, es imposible que una empresa no comunique, ya que la interacción entre sus miembros es vital para su funcionamiento y éxito. Sin embargo, su gestión profesional, propiamente tal, comienza a desarrollarse en Estados Unidos y Europa, a fines de la década de los setenta, época en que surge en los organigramas como una función casi siempre asociada a la estrategia de recursos humanos (gestión participativa y desarrollo del personal).

Tal como señala Justo Villafañe dicha preocupación por la comunicación y la información en el seno de la empresa no respondió a una mera moda, sino que fue “una respuesta, en términos del management, a la creciente complejidad que fueron adquiriendo las organizaciones”. Este nuevo rol funcional tuvo su aval teórico cuando, en esa misma época, académicos y estudiosos de las ciencias empresariales y sociales lograron identificar las raíces diversas y múltiples de la CI, las que tendrían su origen en la teoría de la comunicación (comunicación corporativa), la teoría del comportamiento humano, la psicología laboral, la sociología y las relaciones humanas en esta fase primaria, que se extiende hasta los primeros años de los noventa, la gestión formal se focalizó en difundir verticalmente información de sólo tres tipos: laboral (condiciones de trabajo y salarios), operativa (lo que se debe hacer y cómo hacerlo) y organizacional (políticas, normativas, historia y cultura interna). Disponible en: <http://es.slideshare.net/jmarriagada/origen-y-evolucion-de-la-comunicacion-interna>

El objetivo era promover y desarrollar una relación fluida entre las personas y facilitar la circulación e intercambio de información entre todos los niveles de la compañía. Para ello se contaba con herramientas tradicionales: desarrollo de medios internos eminentemente impresos (revistas, boletines, diarios murales, etc.) telefónicos y audiovisuales (videos); y acciones (eventos masivos – aniversarios, fiestas olimpiadas deportivas, etc.). Pero desde mediados de los noventa la función de comunicaciones internas comienza, en muchos casos (sobre todo en el hemisferio norte) a despegarse de su dependencia de las gerencias o divisiones de recursos humanos, pasando a conformar junto a la comunicación externa lo que hoy se conoce como la gestión de comunicaciones corporativas (la estrategia de comunicaciones internas y externas se conectan a la estrategia del negocio).

En esta etapa ambos ámbitos de la comunicación empresarial se conectaron con la gestión de los denominados activos intangibles estratégicos (imagen, reputación, identidad y cultura corporativa). La gestión puso su acento en la bidireccionalidad de la comunicación (sentidos descendente y ascendente) con marcado énfasis en la importancia del feedback. Ya no sólo se hablaba de mera información hacia los empleados sino más bien de comunicación activa con ellos (lo que generaba percepciones, expectativas y exigencias en las audiencias internas).

La CI adquirió la responsabilidad de motivar y dinamizar la labor de los empleados, y pasó a ser un elemento clave en la formación y mantenimiento de la identidad y cultura corporativa. En términos de herramientas, se abrieron espacio toda la gama de herramientas digitales (mail, intranet, newsletters y mensajes electrónicos), así como nuevos formatos audiovisuales (streaming vía Intranet). Además, en términos de acciones, se agregaron programas especiales de desayunos y de reuniones estratégicas –intra área e inter área-).

Durante todo el primer decenio del siglo XXI, tanto en Estados Unidos, Europa y Latinoamérica, la comunicación interna camina hacia la consolidación, como disciplina empresarial, en términos de crecimiento, evolución funcional e influencia estratégica. La disciplina ya dejó su carácter instrumental de los primeros años para transformarse en una variable estratégica altamente profesionalizada cuyos ejes fundamentales son: transmitir en forma efectiva la estrategia del negocio (a nivel macro –objetivos generales y grupales- y micro –rol específico de cada una de las personas), desarrollar y difundir la identidad y cultura corporativa (comunicar la esencia organizacional) y gestionar comunicativamente entre los trabajadores aquellos comportamientos afines a los objetivos empresariales (motivación, participación, pertenencia y compromiso).

Este último aspecto habla de la nueva dimensión actitudinal que adquiere la CI en los últimos años y que la enlaza con la gestión del comportamiento organizacional. La gestión actual de la CI se caracteriza por su mirada integral y multipropósito. Tiene un papel clave en los procesos de cambio (reestructuraciones, fusiones, compras, etc.), en las crisis internas (despidos, huelgas, depresiones en el clima, etc.), en el reforzamiento de los liderazgos, en el mejoramiento de la relación entre jefes y equipos, en la búsqueda de sintonía entre las diferentes áreas, y en la difusión de la visión de negocios y la cultura e identidad corporativa.

1.6 Objetivos de la comunicación interna

La Comunicación Interna dentro de las empresas, responden a unos objetivos que deben fundamentarse en una estrategia de comunicación única, y esta a su vez debe estar alineada a los objetivos del negocio.

Según expresa Albizú (1992) Los objetivos asignados a la comunicación interna responden a la satisfacción de algún tipo de necesidad, ya que estos deben responder a la exigencia de satisfacer una necesidad latente en las personas que forman parte de la misma.

En cambio para el Editorial Vértices (2008) "El objetivo principal consiste en establecer un conjunto de procesos de transmisión de la información, que permitan conseguir los objetivos de la empresa y de las personas" (p. 8).

Estos objetivos deben estar orientados a los siguientes aspectos:

- El desarrollo y con un mantenimiento de relaciones interpersonales.
- La facilitación de las relaciones entre la empresa y las personas que la integran.
- La elaboración de la información que recibirá el personal de la empresa respecto a los objetivos de la organización
- Orientación y desarrollo de la información la motivación de los comportamientos de los trabajadores.(p.8).

Por su parte Somoza (1995) plantea que la comunicación interna reduce la conflictividad, mejora el clima de trabajo y contribuye alcanzar los objetivos finales y a satisfacer las necesidades propias de la organización.

1.7 Funciones de la comunicación interna

Finalmente según explica (Thomas, 2002), la comunicación interna ejerce funciones dentro de la organización y, la principal es apoyar culturalmente Otro autor que nos ilustra en

http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/barba_g_f/capitulo2.pdf

1.8 Canales de Comunicación Interna-Desarrollar

Dentro de los canales de la comunicación interna, se debe tener en cuenta que toda comunicación adecuada debe garantizarse con la participación implica da de todos los grupos de interés y/o empleados. Entre ellos están:

Esta la comunicación directa y personal. Es considerada entre individuos dentro del mismo contexto temporal y de espacio. La misma debe ser la oral

principalmente, admite redundancia, variación de temas y contextos. (Guía de Buenas Prácticas de Comunicación Interna 2008)

Boletines. Estos permiten tener un objetivo de mantener informados a todo el público según suceda algún acontecimiento dentro de la empresa, como el caso de noticias, opiniones de tecnología, etc. (Guía de Buenas Prácticas de Comunicación Interna 2008)

Revistas. A través de estas, siendo de menor rigurosidad que un boletín, ya que se realizan de maneras mensuales, semestrales u anuales, mostrando la información de interés que desea ser publicada. (Guía de Buenas Prácticas de Comunicación Interna 2008)

Correo electrónico. Este se maneja para la organización y sus empleados y demás familiares, mostrando una redacción rápida y concisa con lo que se desea mostrar. (Guía de Buenas Prácticas de Comunicación Interna 2008)

Teléfono o Celulares. Es uno de los medios más prácticos para recibir alguna información o respuesta de manera rápida, solo teniendo el costo cuando la empresa es una multinacional, pero siempre se tiene la respuesta de manera clara y precisa. (Guía de Buenas Prácticas de Comunicación Interna 2008)

Internet. Esta es un modelo como se explica el correo electrónico, pagina web e información publicada en muros de alguna pagina, como Facebook, instagram, entre otras.

Reuniones. Estas tienen como objetivo el fomentar la comunicación ascendente y descendentes y especialmente de manera transversal, de los aspectos claves para la empresa. (Guía de Buenas Prácticas de Comunicación Interna 2008)

1.8.1 La Comunicación Interna en las empresas 2.0

Con la llegada del siglo XXI la sociedad sufrió cambios significativos, tanto así que la misma ha sido llamada por algunos expertos como la sociedad del conocimiento, porque se desarrolla íntimamente unida a la revolución tecnológica. Esta revolución también tuvo su impacto en las empresas, es de allí que la comunicación interna ha venido a dar respuestas a esos cambio, pasando de empresas fundamentales orientadas a la producción, posteriormente al producto, luego al servicio ofrecido y, finalmente, hacia las personas que las conforman. Sabín (2005).

Esta nueva sociedad que dio origen a nuevas tecnologías, afectó la comunicación interna obligándola a transformarse, ya que las empresas y los mercados se abrieron a un mundo totalmente diferente, quedando inmersos en una economía de carácter global que requiere la existencia de empresas flexibles, con capacidad de adaptación a los cambios impuestos por un entorno inestable.

Respecto al tema I Cruz (2010) opina que las empresas han transformado el modo en el que se comunican e interactúan, dentro y fuera de su entorno, con sus empleados, clientes y proveedores, todo eso es gracias al nuevo entorno que le ha exigido cambiar la concepción del liderazgo y el poder, dando la bienvenida a una organización en la que todos los miembros tengan, en distintos niveles, participación en la toma de decisiones, donde se valoren y aprovechen, no sólo la información, sino el talento y creatividad del capital humano.

Al reflexionar mediante estos planteamientos, podemos decir que ambos autores ha sido bien asertivos en el trato que le han dado al tema, porque como individuos pertenecientes a esta sociedad hemos sido más que testigos de esos cambios y, como las tecnologías han puesto a disposición de todos lo que antes era uso de unos cuantos, como es la información, ya que la misma se encuentra disponible para todos en cualquier momento y lugar.

Otro aspecto interesante es que según lo investigado por Hersey (1998), existen cinco sistemas básicos de comunicación interna en las organizaciones, estas son:

Comunicación descendente

Comunicación ascendente

Comunicación por rumores

Comunicación en redes

Descendente: Tipo de comunicación relacionado directamente con las funciones administrativas de dirección y control, compuesta generalmente por órdenes, instrucciones, avisos, políticas, normas de información y sugerencias

Ascendente: Es la comunicación que se establece entre personas que tiene un nivel jerárquico diferente dentro del organigrama. En este caso, es el subordinado el que establece una comunicación con su superior para hacerle llegar: sugerencias, información, peticiones y quejas.

Horizontal o diagonal: Es el tipo de comunicación se establece entre personas que ocupan un mismo nivel jerárquico en el organigrama. (Guía Pedagógica Estrategias De Comunicación, Motivación y Liderazgo Orientadas al Fortalecimiento Del Proceso De Cultura Organización, disponible en:

<http://mps1.minproteccionsocial.gov.co/evtmedica/linea%203.3/1.2tipos.html>)

Comunicación por rumores. Un rumor, es una proposición específica para crear, que se pasa de persona a persona, por lo general oralmente, sin medios probatorios seguros para demostrarla.” (Allport 1978)

Comunicación en redes. Esta trae consigo una serie de paginas comunicativas, las cuales transmiten de manera global todo lo que se desea comunicar e informar en un momento dado.

Cultural organizacional

Hellriegel & Slocum (2004:378), considera que “La cultura organizacional representa un patrón complejo de creencias, expectativas, ideas, valores, actitudes y conductas compartidas por los integrantes de una organización que evoluciona con el tiempo.”

Chiavenato (2005:589), plantea que “La cultura organizacional expresa un modo de vida, un sistema de creencias, expectativas y valores, una forma particular de interacción y de relación de determinada organización.”

La cultura organizacional está referida a los valores, creencias y entendimientos que los miembros de una organización tienen en común moldeando el estilo particular y propio de poner en práctica, crear y desarrollar sus ideas, esta concepción sobre cultura ha venido evolucionando históricamente a raíz de investigaciones que se han llevado a cabo en los últimos 15 o 20 años.

Los primeros intentos por abordar las organizaciones desde la perspectiva particularista y cultural se remontan hacia el siglo XIX, refiriéndose por mucho tiempo a una actividad producto de la interacción de la sociedad, pero a partir de los años ochenta, Tom Peters y Robert Waterman, (citados por García y Dolan, 1997) adaptaron este concepto antropológico a las organizaciones.

Las costumbres, tradiciones y forma general en que una organización cumple con su misión se debe en gran medida a lo que se ha hecho antes y al grado de éxito que se ha tenido con esos esfuerzos, por esta razón los fundadores de la empresa son los principales influyentes en la creación de la cultura ya que adquiere vida propia a parte de la de sus miembros; las costumbres, valores, creencias se vuelven evidentes para los empleados afectando sus actitudes y el comportamiento.

Importancia de la cultura organizacional. Por definición la cultura es elusiva, intangible, implícita y se da por sentado su existencia. La gerencia debe estar consciente de la importancia de este proceso, y de cuál es su importancia ante ese panorama, donde la comunicación de la cultura juega un papel elemental en la socialización desarrollada dentro de las instituciones.

La comunicación dentro de la cultura es importante porque este proceso va a consistir en la transmisión constante a los empleados los elementos fundamentales de la cultura de una organización. Sin olvidar a Egan (1996), el lado oscuro de culturas encubiertas dentro de una organización, sino realizar periódicamente auditoría de la cultura. Muchas veces es de vital importancia un cambio de cultura lo cual puede ser la diferencia entre sobrevivir o desaparecer del mundo organizacional.

La cultura organizacional es uno de los pilares fundamentales para apoyar a todas aquellas organizaciones que quieren hacerse competitivas. Por ello, el punto central dentro de las instituciones, es el estudio de la cultura organizacional.

1.9 El marco conceptual

Proceso de la comunicación:

La comunicación como proceso, es una herramienta de gestión orientada a reducir la incertidumbre del futuro y desarrollar perspectivas acerca del comportamiento social de los individuos; cuando la comunicación es fluida, los procesos de intercambio se asignan, se delegan funciones y se establecen compromisos en todos los niveles. Rojas & Arape (1999), refuerzan este planteamiento, al considerar a la comunicación como el intercambio progresivo de informaciones, sentimientos o saberes destinados al conocimiento y las transformaciones que logran el crecimiento común de todas las partes involucradas.

La comunicación se puede describir, esquemáticamente, como una cadena que pone en relación a un emisor (o remitente) con un receptor (o destinatario) por medio de un procedimiento físico (canal).

El mensaje que constituye el objeto de la comunicación se compone de elementos simbólicos reunidos según un repertorio o código del que una parte, al menos, ha de ser común a ambos interlocutores.

El conjunto forma un sistema par (es decir, “de retroalimentación” o feedback), que funciona en los dos sentidos según un rizo de comunicación: el emisor, una vez enviado el mensaje, se convierte en receptor y el receptor en el nuevo emisor. En el seno de este proceso, una serie de ajustes ejercen el equilibrio entre los elementos nuevos emitidos (“información”) y los elementos ya conocidos (“redundancia”), con miras a un óptimo rendimiento

Voyenne (1984): 11 y ss, disponible en la página web [http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2006/flsp/2x.htm#1.:](http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2006/flsp/2x.htm#1.)

Codificación.

Aquí podemos ver como dice James (2002) sobre la codificación: Dado el comunicador, se debe realizar un proceso de codificación que traduzca las ideas del comunicador a un conjunto sistemático de símbolos; a un lenguaje que exprese el propósito del comunicador.

El mensaje

El resultado del proceso de codificación es el mensaje. El propósito del comunicador es expresado en forma de mensaje, ya sea verbal o no verbal. Los administradores tienen que comunicarse para diversos propósitos, como hacer que otros entiendan sus ideas, entender las ideas de otros, hacer que otros la acepten, lo acepten a él o a sus ideas o para producir acción.

Mensajes no verbales

La información que envía un comunicador que no se relaciona con la información verbal es un área de investigación que interesa cada vez más a los científicos de comportamiento. Uno de los aspectos más interesantes de la comunicación no verbal, es que es inevitablemente eficaz.

Medios o canal

El medio es el que transporta el mensaje; los medios por los que se envía el mensaje las organizaciones proporcionar información a los medios en diversas formas, entre ellas la comunicación frente a frente, la conversaciones telefónicas, reuniones de grupo, mensajes telefónicos, memorandos, establecimiento de políticas, sistemas de recompensas, programas de producción, y teleconferencias en vivo.

Decodificación

Para implementar el proceso de comunicación el mensaje debe ser decodificado con el fin de que tenga sentido para el receptor. La codificación, un término técnico para los procesos de pensamiento del receptor, incluyendo interpretación.

Receptor

Es la persona que recibe el mensaje del emisor o fuente y lo traduce en información para generar una acción. El receptor puede ser una o más personas, si el mensaje no llega al receptor no se perfecciona el proceso de comunicación, lo mismo ocurre si llega pero se interpreta de modo diferente y no se completa la acción en el sentido concebido por el emisor.

Retroalimentación

Los procesos de comunicación de un sentido no permiten la retroalimentación del receptor al comunicador, lo que aumenta el potencial de que el receptor recibe el mensaje distorsionado.

En las empresas, el eje fundamental para que se realicen las tareas de forma eficaz y eficiente, es la comunicación, mediante la cual se expresan los resultados de las metas y los objetivos que se quieren lograr. La comunicación es un proceso que permite que los individuos se relacionen entre sí, mediante símbolos que representan informaciones; el hecho de elevar el nivel de comunicación intra-organizacional, incide directamente sobre el rendimiento de los empleados, los resultados de los proyectos, y la productividad en general de la empresa.

Tipos de comunicación Organizacional.

La falta de información dentro de la empresa es un promotor de incertidumbre, tensión y frustración; hoy día son múltiples los medios utilizados, dentro de la organización están Intranet y el Outlook. La comunicación por su parte, buscan insertar a la organización dentro de la comunidad, haciéndose comprender, tanto por sus públicos internos como externos, de sus objetivos y procedimientos a fin de crear relaciones satisfactorias para ambas partes mediante la concordancia de sus respectivos intereses.

Organización: Medio por el cual una población ahora menos rígida puede obtener opciones en las cuales desarrollar la creatividad y la innovación Crozier (1973).

Organizaciones: Son sistemas abiertos, en donde se tiene una intensa relación con el ambiente, esto significa que las organizaciones, son sistemas con actividades interdependientes, ligadas con coaliciones cambiantes de participantes; los sistemas están incluidos en los que operan (Gamez,2003).

Clima

Son las percepciones que los individuos desarrollan con la convivencia con otros individuos en el ambiente organizacional. Rousseau (1988).

Clima Organizacional

Es un sistema de valores de las personas en una organización citado por Katz & Kahn (1966).

Comunicación Interna

Es el intercambio planificado de mensajes en el seno de una empresa, y que responde a un fin previamente planificado. Su función es apoyar culturalmente el proyecto organizacional Thomas (2002).

Cultura Organizacional

La forma característica de pensar y hacer las cosas en una empresa García Dolan (1997).

Conclusión del capítulo

Este capítulo, nos mostró de manera conceptual y teórica lo concerniente a la comunicación interna y lo es la cultura organizacional y todo lo relacionada a comunicación dentro de una empresa o institución.

CAPITULO II: PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA PROPUESTA DE UN PLAN DE COMUNICACIÓN EMPRESA EDEESTE.

2.1 Presentación de los resultados

La siguiente encuesta, tendrá como leyendas lo siguiente: Las puntuaciones de 1 a 5, mostrarán la escala: 1 totalmente en desacuerdo, 2 en desacuerdo, 3 Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4 De acuerdo, 5 Totalmente de acuerdo.

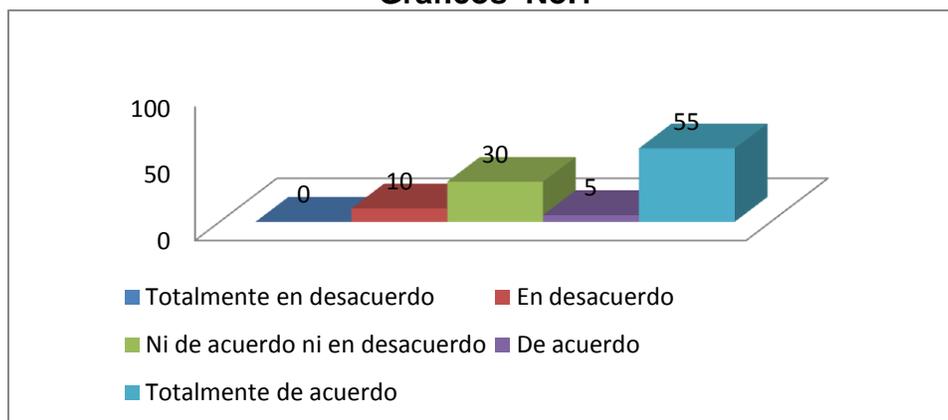
1. Considero que en el departamento existe una buena comunicación.

Tabla No. 1

No.	Categorías	fi	%
1.	Totalmente en desacuerdo	0	0
2.	En desacuerdo	2	10
3.	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	6	30
4.	De acuerdo	1	5
5.	Totalmente de acuerdo	11	55
	Total	20	100

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de EDEESTE, Diciembre 2014.

Gráficos No.1



Fuente: Tabla No. 1

En el cuestionario aplicado el 0% de los encuestados dijeron estar totalmente en desacuerdo; en considerar que en el departamento existe buena comunicación, el 10% dijo estar en desacuerdo, el 30% ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 55% manifestaron estar de acuerdo mientras que 5 % restante dijo estar totalmente de acuerdo.

La siguiente encuesta, tendrá como leyendas lo siguiente: Las puntuaciones de 1 a 5, mostrarán la escala: 1 totalmente en desacuerdo, 2 en desacuerdo, 3 Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4 De acuerdo, 5 Totalmente de acuerdo.

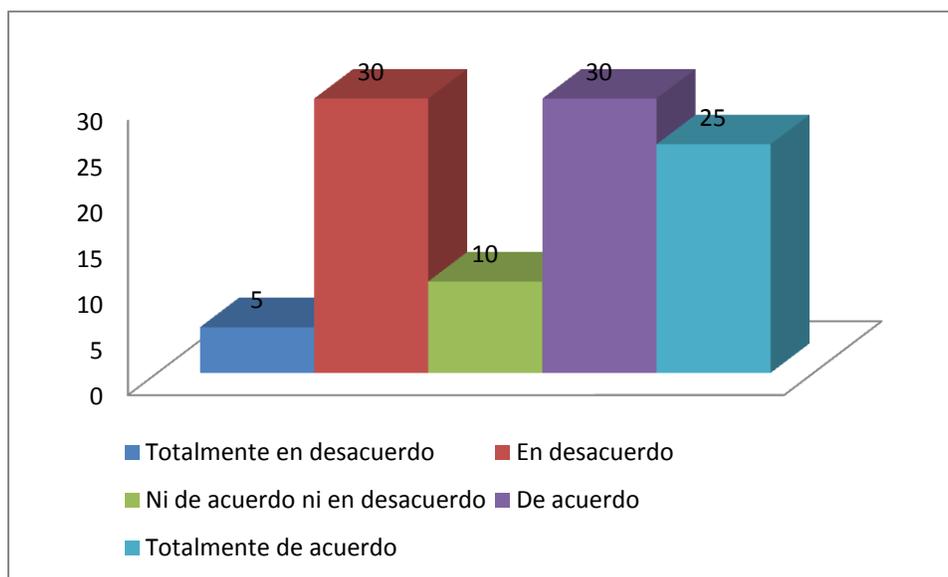
2. Mi supervisor me da instrucciones claras del trabajo.

Tabla No. 2

No.	Categoría	fi	%
1.	Totalmente en desacuerdo	1	5
2.	En desacuerdo	6	30
3.	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	10
4.	De acuerdo	6	30
5.	Totalmente de acuerdo	5	25
	Total	20	100

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de EDEESTE, Diciembre 2014.

Gráfico No. 2.



Fuente: Tabla No. 2

En el cuestionario aplicado el 5% de los encuestados dijeron estar totalmente en desacuerdo con que el supervisor da instrucciones claras del trabajo, el 30% dijo estar en desacuerdo, el 10% ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 30% manifestaron estar de acuerdo mientras que 25 % restante dijo estar totalmente de acuerdo.

La siguiente encuesta, tendrá como leyendas lo siguiente: Las puntuaciones de 1 a 5, mostrarán la escala: 1 totalmente de desacuerdo, 2 en desacuerdo, 3 Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4 De acuerdo, 5 Totalmente de acuerdo.

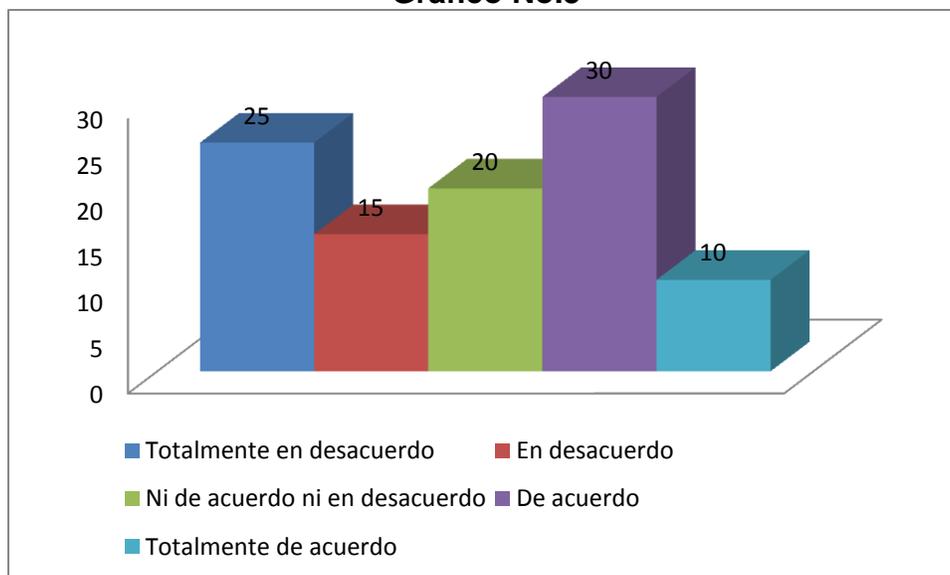
3. Mis ideas son tomadas en cuenta en mi departamento.

Tabla No. 3

No.	Categoría	fi	%
1.	Totalmente en desacuerdo	5	25
2.	En desacuerdo	3	15
3.	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	20
4.	De acuerdo	6	30
5.	Totalmente de acuerdo	2	10
	Total	20	100

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de EDEESTE, Diciembre 2014.

Gráfico No.3



Fuente: Tabla No. 3

En el cuestionario aplicado el (25) % de los encuestados dijeron estar totalmente en desacuerdo; en que sus ideas son tomadas en cuenta en el departamento, el (15) % dijo estar en desacuerdo, el (20) % ni de acuerdo ni en desacuerdo, el (30) % manifestaron estar de acuerdo, mientras que 10 % restante dijo estar totalmente de acuerdo.

La siguiente encuesta, tendrá como leyendas lo siguiente: Las puntuaciones de 1 a 5, mostrarán la escala: 1 totalmente en desacuerdo, 2 en desacuerdo, 3 Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4 De acuerdo, 5 Totalmente de acuerdo.

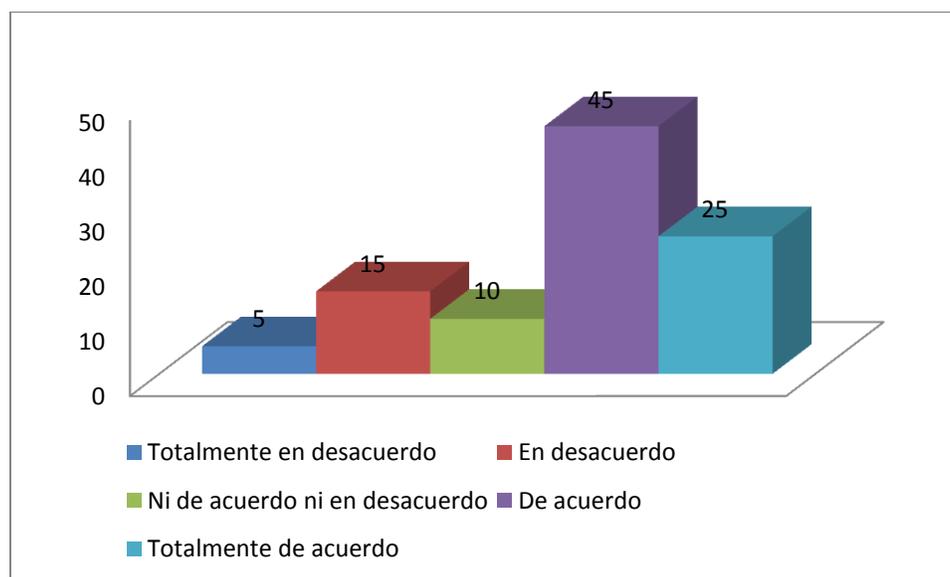
4. Mi jefe me inspira confianza.

Tabla No. 4

No.	Categoría	fi	%
1.	Totalmente en desacuerdo	2	5
2.	En desacuerdo	3	15
3.	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	10
4.	De acuerdo	7	45
5.	Totalmente de acuerdo	6	25
	Total	20	100

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de EDEESTE, Diciembre 2014.

Gráficos No.4



Fuente: Tabla No. 4

En el cuestionario aplicado el 5 % de los encuestados dijeron estar totalmente en desacuerdo; en que el jefe les inspira confianza, el 15% dijo estar en desacuerdo, el 10% ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 45% manifestaron estar de acuerdo mientras que 25 % restante dijo estar totalmente de acuerdo.

La siguiente encuesta, tendrá como leyendas lo siguiente: Las puntuaciones de 1 a 5, mostrarán la escala: 1 totalmente de desacuerdo, 2 en desacuerdo, 3 Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4 De acuerdo, 5 Totalmente de acuerdo.

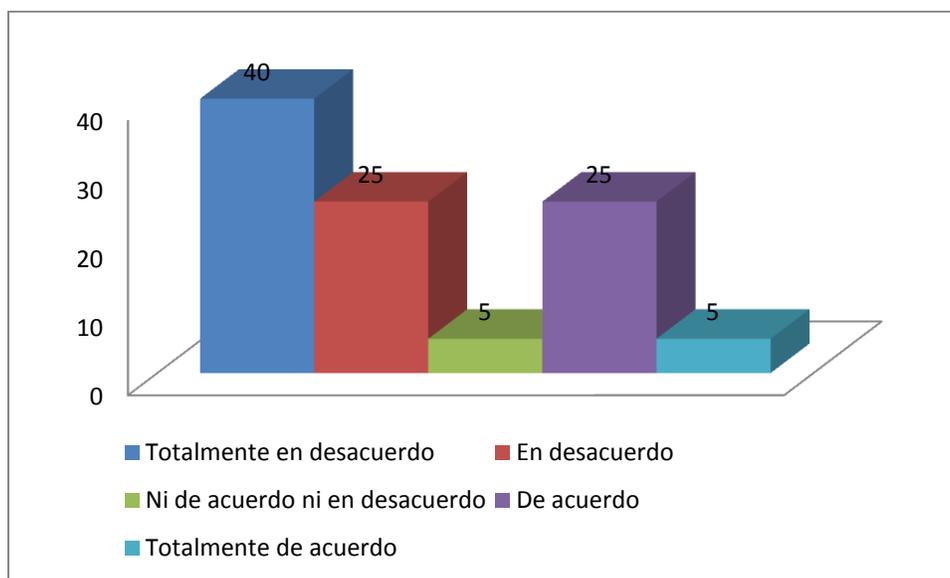
5. El supervisor realiza reuniones para ofrecer informaciones de interés.

Tabla No. 5

No.	Categoría	fi	%
1.	Totalmente en desacuerdo	8	40
2.	En desacuerdo	5	25
3.	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	5
4.	De acuerdo	5	25
5.	Totalmente de acuerdo	1	5
	Total	20	100

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de EDEESTE, Diciembre 2014.

Gráficos No.5



Fuente: Tabla No. 5

En el cuestionario aplicado el 40 % de los encuestados dijeron estar totalmente en desacuerdo; en considerar que el supervisor realiza reuniones para ofrecer informaciones de interés, el 25% dijo estar en desacuerdo, el 5% ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 25% manifestaron estar de acuerdo mientras que 5 % restante dijo estar totalmente de acuerdo.

La siguiente encuesta, tendrá como leyendas lo siguiente: Las puntuaciones de 1 a 5, mostrarán la escala: 1 totalmente en desacuerdo, 2 en desacuerdo, 3 Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4 De acuerdo, 5 Totalmente de acuerdo.

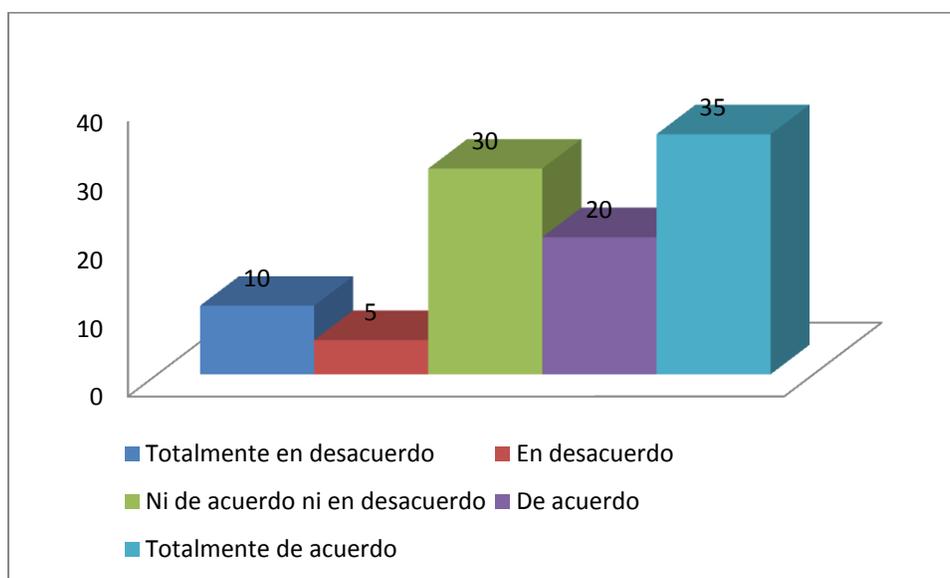
6. En mi departamento se utiliza la comunicación electrónica para agilizar los procesos.

Tabla No.6

No.	Categoría	fi	%
1.	Totalmente en desacuerdo	2	10
2.	En desacuerdo	1	5
3.	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	6	30
4.	De acuerdo	4	20
5.	Totalmente de acuerdo	7	35
	Total	20	100

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de EDEESTE, Diciembre 2014.

Gráficos No.6



Fuente: Tabla No. 6

En el cuestionario aplicado el 10 % de los encuestados dijeron estar totalmente en desacuerdo; que en el departamento se utiliza la comunicación electrónica para agilizar los procesos, el 5% dijo estar en desacuerdo, el 30% ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 20% manifestaron estar de acuerdo mientras que 35 % restante dijo estar totalmente de acuerdo.

La siguiente encuesta, tendrá como leyendas lo siguiente: Las puntuaciones de 1 a 5, mostrarán la escala: 1 totalmente de desacuerdo, 2 en desacuerdo, 3 Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4 De acuerdo, 5 Totalmente de acuerdo.

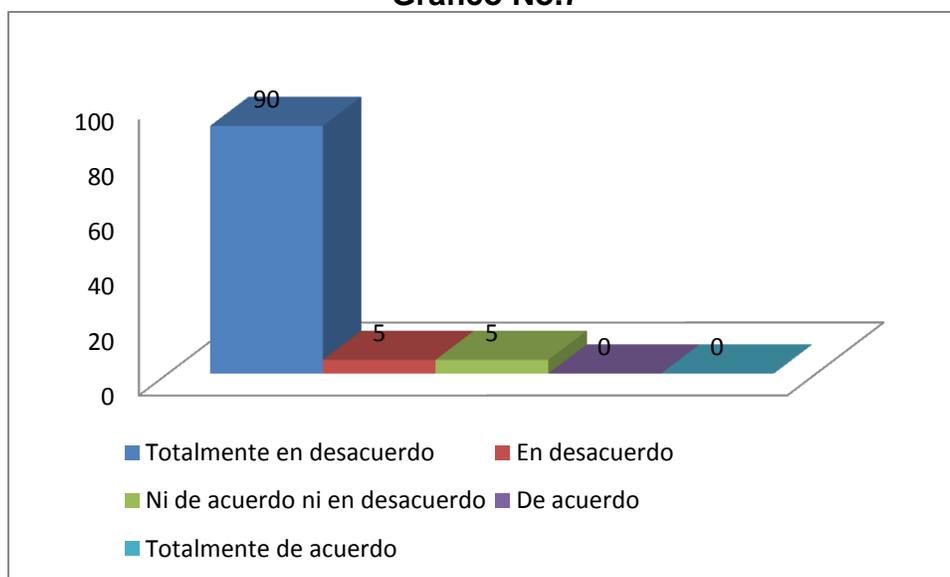
7. Las informaciones se mantienen actualizadas por medio de murales.

Tabla No.7

No.	Categoría	fi	%
1.	Totalmente en desacuerdo	14	90
2.	En desacuerdo	2	5
3.	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	5
4.	De acuerdo	0	0
5.	Totalmente de acuerdo	0	0
	Total	20	100

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de EDEESTE, Diciembre 2014.

Gráfico No.7



Fuente: Tabla No. 7

En el cuestionario aplicado el 90 % de los encuestados dijeron estar totalmente en desacuerdo; en que la Las informaciones se mantienen actualizadas por medio de murales, el 5% dijo estar en desacuerdo, el 30% ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 20% manifestaron estar de acuerdo mientras que 35 % restante dijo estar totalmente de acuerdo.

La siguiente encuesta, tendrá como leyendas lo siguiente: Las puntuaciones de 1 a 5, mostrarán la escala: 1 totalmente de desacuerdo, 2 en desacuerdo, 3 Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4 De acuerdo, 5 Totalmente de acuerdo.

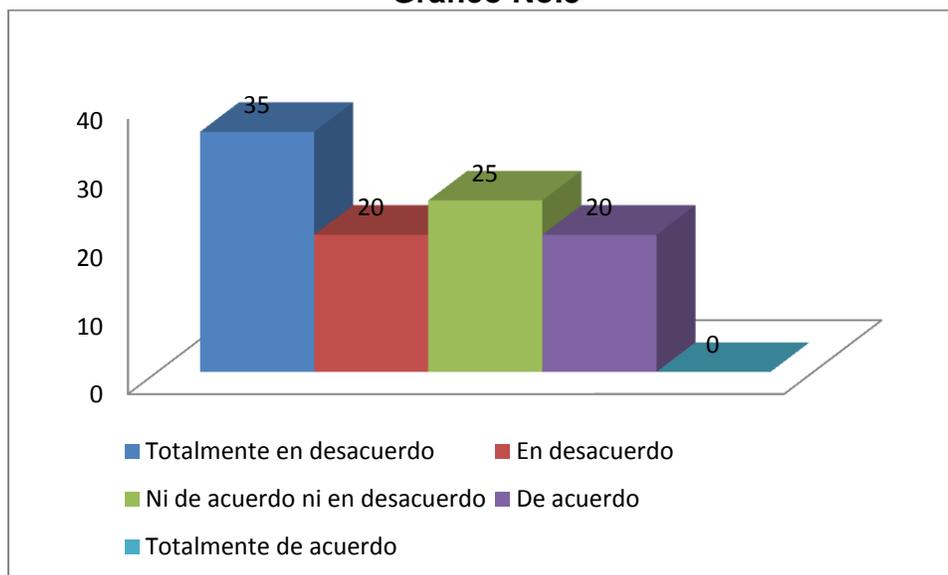
8. El supervisor estimula el trabajo en equipo

Tabla No.8

No.	Categoría	fi	%
1.	Totalmente en desacuerdo	9	35
2.	En desacuerdo	3	20
3.	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	25
4.	De acuerdo	4	20
5.	Totalmente de acuerdo	0	0
Total		20	100

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de EDEESTE, Diciembre 2014.

Gráfico No.8



Fuente: Tabla No.8

En el cuestionario aplicado el 35 % de los encuestados dijeron estar totalmente en desacuerdo; que el supervisor estimula el trabajo en equipo, el 20% dijo estar de acuerdo, el 25% ni en desacuerdo ni en desacuerdo, el 20% manifestaron estar de acuerdo mientras que 0 % restante dijo estar totalmente de acuerdo.

La siguiente encuesta, tendrá como leyendas lo siguiente: Las puntuaciones de 1 a 5, mostrarán la escala: 1 totalmente de desacuerdo, 2 en desacuerdo, 3 Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4 De acuerdo, 5 Totalmente de acuerdo.

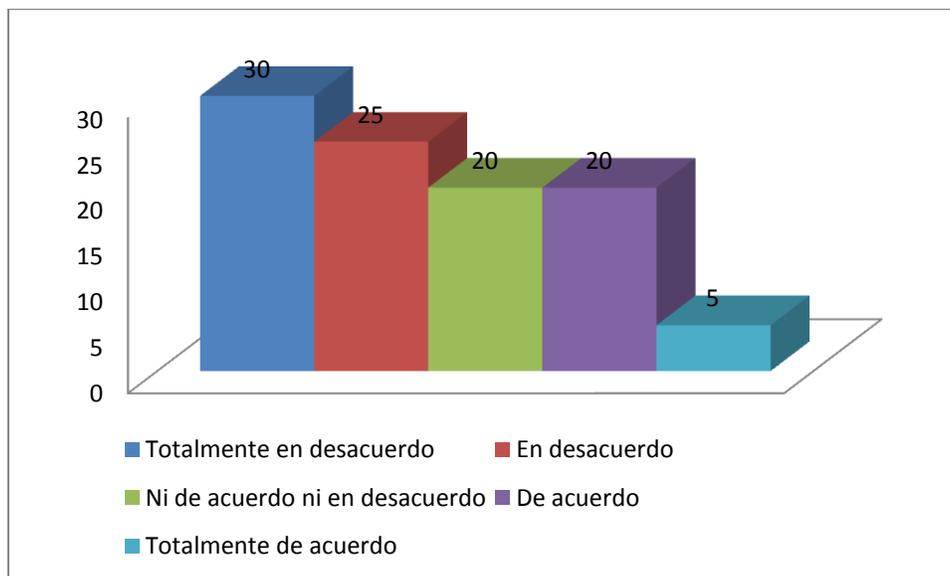
9. El supervisor trata de mantener el equipo informado.

Tabla No.9

No.	Categoría	fi	%
1.	Totalmente en desacuerdo	6	30
2.	En desacuerdo	5	25
3.	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	20
4.	De acuerdo	4	20
5.	Totalmente de acuerdo	1	5
	Total	20	100

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de EDEESTE, Diciembre 2014.

Gráfico No.9



Fuente: Tabla No.9

En el cuestionario aplicado el 30 % de los encuestados dijeron estar totalmente en desacuerdo; que el supervisor trata de mantener el equipo informado, el 25% dijo estar en desacuerdo, el 20% ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 20% manifestaron estar de acuerdo mientras que 5 % restante dijo estar totalmente de acuerdo.

La siguiente encuesta, tendrá como leyendas lo siguiente: Las puntuaciones de 1 a 5, mostrarán la escala: 1 totalmente de desacuerdo, 2 en desacuerdo, 3 Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4 De acuerdo, 5 Totalmente de acuerdo.

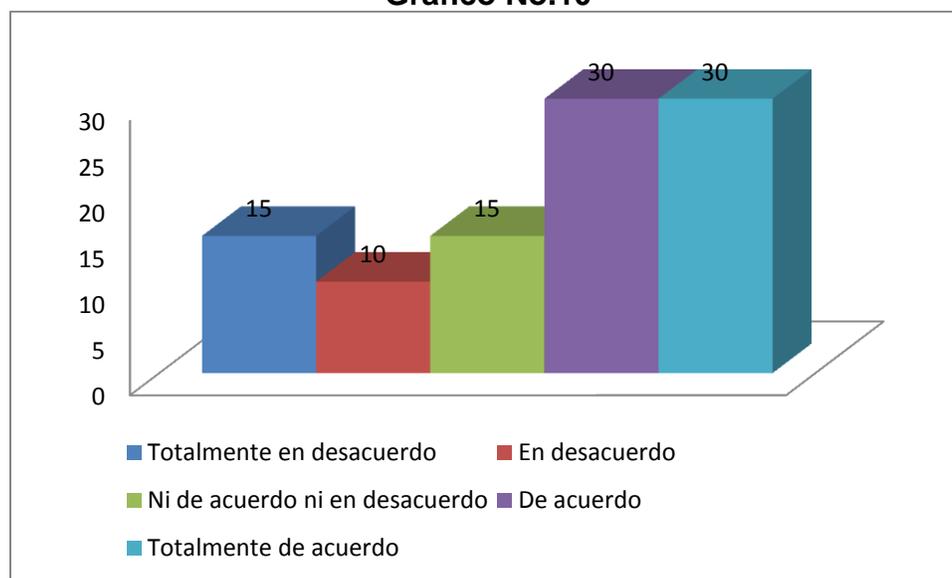
10. Cuento con la información necesaria para realizar mi trabajo.

Tabla No.10

No.	Categoría	fi	%
1.	Totalmente en desacuerdo	3	15
2.	En desacuerdo	2	10
3.	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	15
4.	De acuerdo	6	30
5.	Totalmente de acuerdo	6	30
	Total	20	100

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de EDEESTE, Diciembre 2014.

Gráfico No.10



Fuente: Tabla No.10

En el cuestionario aplicado el 15 % de los encuestados dijeron estar totalmente en desacuerdo; con que Cuento con la información necesaria para realizar mi trabajo, el 10 % dijo estar en desacuerdo, el 15 % ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 30% manifestaron estar de acuerdo mientras que 30 % restante dijo estar totalmente de acuerdo.

La siguiente encuesta, tendrá como leyendas lo siguiente: Las puntuaciones de 1 a 5, mostrarán la escala: 1 totalmente en desacuerdo, 2 en desacuerdo, 3 Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4 De acuerdo, 5 Totalmente de acuerdo.

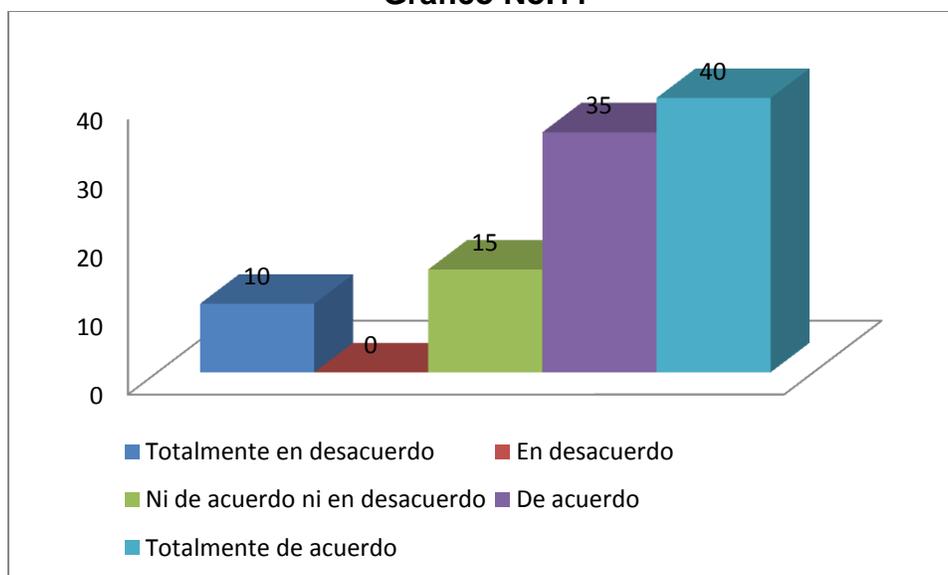
11. Mantengo una buena comunicación con mis compañeros.

Tabla No.11

No.	Categoría	fi	%
1.	Totalmente en desacuerdo	1	10
2.	En desacuerdo	0	0
3.	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	15
4.	De acuerdo	8	35
5.	Totalmente de acuerdo	8	40
	Total	20	100

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de EDEESTE, Diciembre 2014.

Gráfico No.11



Fuente: Tabla No.11

En el cuestionario aplicado el 10 % de los encuestados dijeron estar totalmente en desacuerdo; que Mantienen una buena comunicación con sus compañero, el 0 % dijo estar en desacuerdo, el 15 % ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 35% manifestaron estar de acuerdo mientras que 40% restante dijo estar totalmente de acuerdo.

La siguiente encuesta, tendrá como leyendas lo siguiente: Las puntuaciones de 1 a 5, mostrarán la escala: 1 totalmente de desacuerdo, 2 en desacuerdo, 3 Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4 De acuerdo, 5 Totalmente de acuerdo.

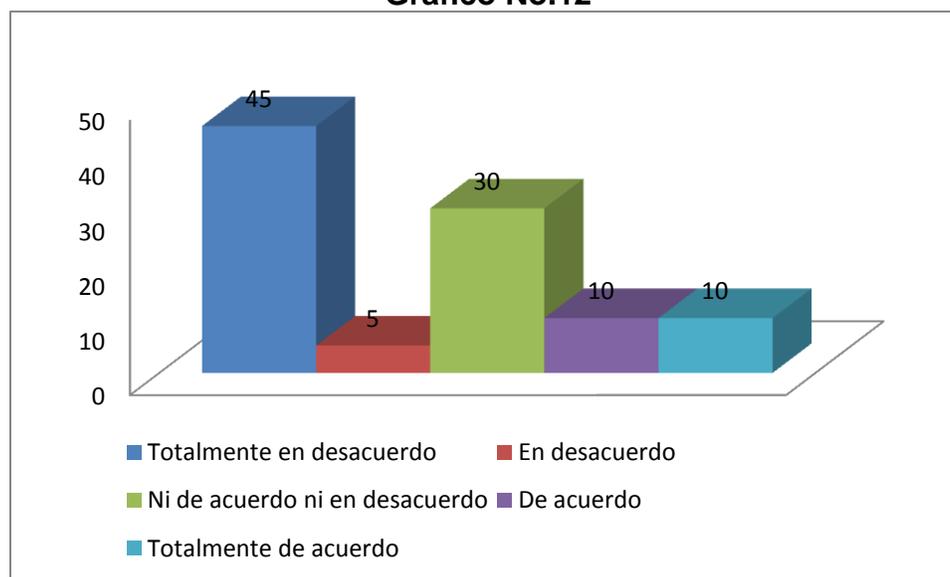
12. Las informaciones que llegan a veces es por medio de rumores

Tabla No.12

No.	Categoría	fi	%
1.	Totalmente en desacuerdo	9	45
2.	En desacuerdo	1	5
3.	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	6	30
4.	De acuerdo	2	10
5.	Totalmente de acuerdo	2	10
	Total	20	100

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de EDEESTE, Diciembre 2014.

Gráfico No.12



Fuente: Tabla No.12

En el cuestionario aplicado el 45 % de los encuestados dijeron estar totalmente en desacuerdo; que las informaciones que llegan a veces es por medio de rumores el 5 % dijo estar en desacuerdo, el 30 % ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 10% manifestaron estar de acuerdo mientras que 10% restante dijo estar totalmente de acuerdo.

La siguiente encuesta, tendrá como leyendas lo siguiente: Las puntuaciones de 1 a 5, mostrarán la escala: 1 totalmente de desacuerdo, 2 en desacuerdo, 3 Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4 De acuerdo, 5 Totalmente de acuerdo.

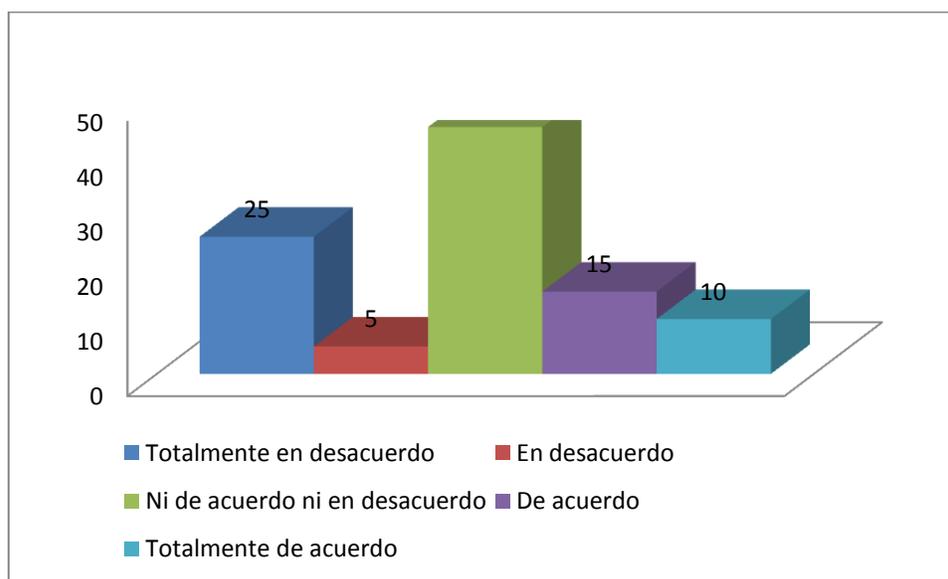
13. En mi departamento hay una comunicación abierta.

Tabla No. 13

No.	Categoría	fi	%
1.	Totalmente en desacuerdo	5	25
2.	En desacuerdo	1	5
3.	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	9	45
4.	De acuerdo	3	15
5.	Totalmente de acuerdo	2	10
	Total	20	100

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de EDEESTE, Diciembre 2014.

Gráfico No.13



Fuente: Tabla No.13

En el cuestionario aplicado el 25 % de los encuestados dijeron estar totalmente en desacuerdo; que en su departamento hay una comunicación abierta, el 5 % dijo estar en desacuerdo, el 45 % ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 15% manifestaron estar de acuerdo mientras que 10 % restante dijo estar totalmente de acuerdo.

La siguiente encuesta, tendrá como leyendas lo siguiente: Las puntuaciones de 1 a 5, mostrarán la escala: 1 totalmente de desacuerdo, 2 en desacuerdo, 3 Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4 De acuerdo, 5 Totalmente de acuerdo.

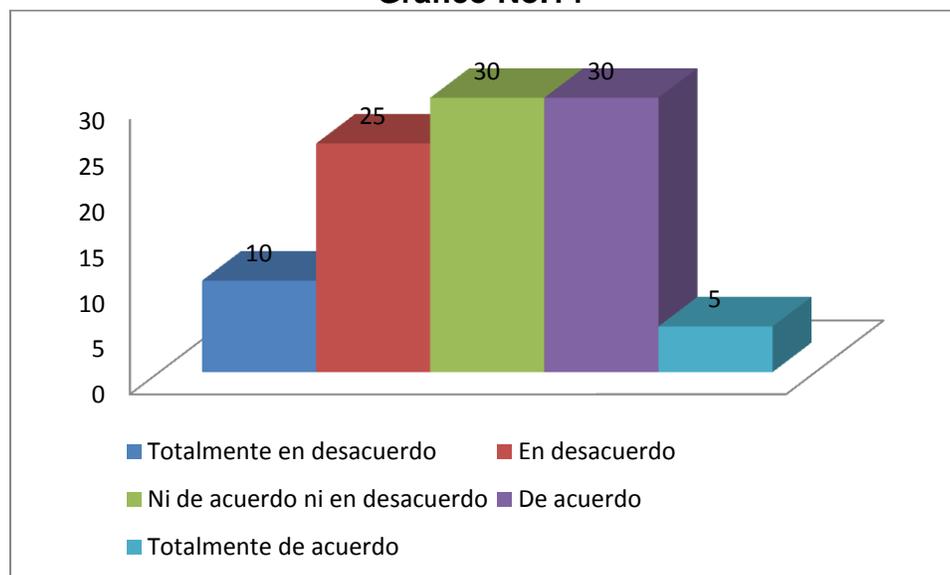
14. La comunicación es efectiva

Tabla No. 14

No.	Categoría	fi	%
1.	Totalmente en desacuerdo	2	10
2.	En desacuerdo	5	25
3.	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	6	30
4.	De acuerdo	6	30
5.	Totalmente de acuerdo	1	5
	Total	20	100

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de EDEESTE, Diciembre 2014.

Gráfico No.14



Fuente: Tabla No.14

En el cuestionario aplicado el 10 % de los encuestados dijeron estar totalmente en desacuerdo; que la comunicación es efectiva, el 25 % dijo estar en desacuerdo, el 30 % ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 30% manifestaron estar de acuerdo mientras que 5 % restante dijo estar totalmente de acuerdo.

La siguiente encuesta, tendrá como leyendas lo siguiente: Las puntuaciones de 1 a 5, mostrarán la escala: 1 totalmente de desacuerdo, 2 en desacuerdo, 3 Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4 De acuerdo, 5 Totalmente de acuerdo.

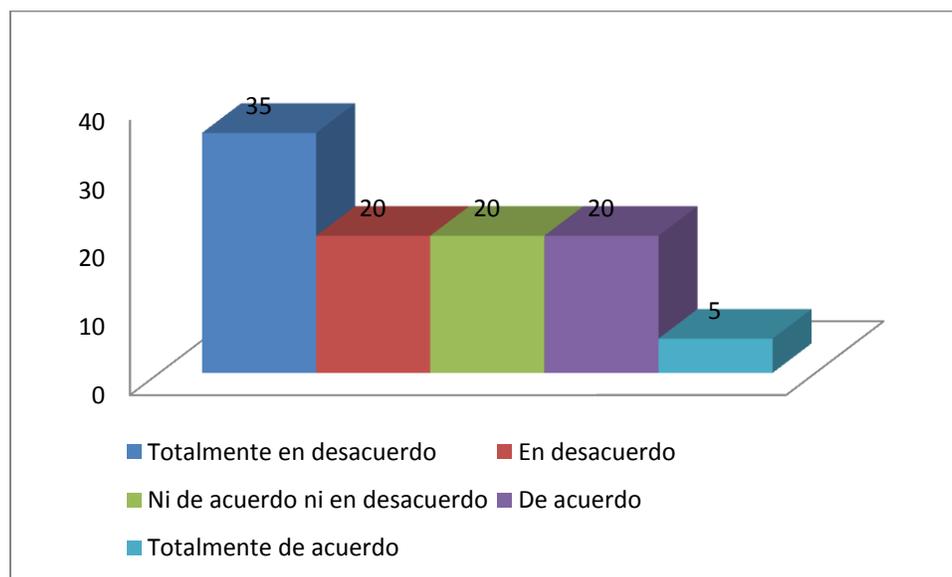
15. En ocasiones mi supervisor me hace saber que valora mi trabajo.

Tabla No. 15

No.	Categoría	fi	%
1.	Totalmente en desacuerdo	7	35
2.	En desacuerdo	4	20
3.	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	20
4.	De acuerdo	4	20
5.	Totalmente de acuerdo	1	5
	Total	20	100

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de EDEESTE, Diciembre 2014.

Gráfico No.15



Fuente: Tabla No.15

En el cuestionario aplicado el 35 % de los encuestados dijeron estar totalmente en desacuerdo; que en ocasiones mi supervisor me hace saber que valora mi trabajo, el 20 % dijo estar en desacuerdo, el 20 % ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 20% manifestaron estar de acuerdo mientras que 5 % restante dijo estar totalmente de acuerdo.

2.2 ANALISIS DE LOS RESULTADOS

Los resultados muestran que el 55% de los encuestados opinan que en el departamento existe buena comunicación, mientras que el 5 % muestra indiferencia.

Se puede observar, en cuanto a que el supervisor da instrucciones claras del trabajo, 30 % dice estar en desacuerdo en tanto que el 5% expreso estar totalmente en desacuerdo.

Las respuestas en cuanto a que sus ideas son tomadas en cuenta en el departamento, el 30% de los encuestados dijo estar de acuerdo y el 10% señalo estar totalmente de acuerdo.

El cuestionario aplicado a los empleados de EDEESTE, el 45 % ven de manera positiva y están de acuerdo con la afirmación de que el jefe les inspira confianza, en tanto que el 5 % dijo estar totalmente de acuerdo.

Evidentemente los resultados muestran que 40 % de los encuestados están totalmente en desacuerdo en que el supervisor realiza reuniones para ofrecer informaciones de interés, el 5 % dijo estar ni de acuerdo ni en desacuerdo.

Los resultados arrojaron que el 35 % está totalmente de acuerdo que en el departamento utilizan la comunicación electrónica para agilizar los procesos, mientras que el 5 % respondió, ni de acuerdo ni en desacuerdo.

Con respecto a que las informaciones se mantienen actualizadas por medio de murales, el 90 % los encuestados afirmaron estar totalmente en desacuerdo y el 5 % expreso sentirse en desacuerdo.

El 35 % de los encuestados manifiestan estar totalmente en desacuerdo que el supervisor no estimula el trabajo en equipo, y un 20 % dice estar en desacuerdo.

Los resultados presentan que el 30 % de los encuestados señalaron estar totalmente en desacuerdo y 5 % dijo estar totalmente de acuerdo.

La tendencia de que en el departamento cuentan con la información necesaria para realizar su trabajo es de 30 %, aunque el 10 % considera que no es así. Esto se da dando a entender que el trabajo es realizado aunque no con una comunicación precaria, sino que la mayoría conoce lo que le corresponde y lo aplica en su área.

Los resultados muestran que la el 40% afirma que mantienen una buena comunicación con sus compañeros, la tendencia se atribuye a que la mayoría estuvo positiva en las relaciones con los colaboradores y un 10% estuvo opuesta a esta afirmación, mostrando que aunque se comunican de manera personal, en cuestiones laborales, no es así.

Los resultados arrojaron que la 45% afirma estar totalmente de que las informaciones no le llegan por medio de rumores, y eso deja confiado que existe buena comunicación entre los colaboradores de departamento, aunque hay un 5 % que se muestra en desacuerdo con esta cuestión.

Por otra parte los resultados obtenidos hacen referencia a que en el departamento hay una comunicación abierta el 45% de los empleados es indiferentes señalan estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, solo el 5 % dijo estar en desacuerdo.

En el departamento la comunicación es efectiva, Partiendo de los resultados obtenidos, el 30% de los empleados responde estar de acuerdo, por otro lado un 5% señaló estar totalmente de acuerdo.

En los resultados obtenidos de la cuestión que afirma si el supervisor le hace saber que valora su trabajo el 35% considera estar totalmente en desacuerdo en el mismo orden el 5% difieren estando totalmente de acuerdo.

2.3 PROPUESTA O PLAN DE COMUNICACIÓN PARA LA INSTITUCIÓN EDESTE

Introducción a la propuesta:

La Empresa Distribuidora de Electricidad del Este, S.A. (EDEEste), distribuye y comercializa electricidad desde la acera Este de la Máximo Gómez hasta la provincia La Altagracia (Higüey), teniendo incluido dentro de su circuito Monte Plata y Santo Domingo Norte.

Cubren una extensión de 11,700 kilómetros cuadrados dentro del territorio nacional, sirven electricidad a más de 600 mil clientes y suministran más de 3,000 millones de kWh por año, cifra que va en aumento.

En EDEEste estamos comprometidos con el mejoramiento de la calidad de vida dentro de nuestra zona de concesión, con el desarrollo comercial, industrial y empresarial dominicana, cumpliendo siempre con las normas de calidad y protección del medio ambiente.

Mantienen contacto constante con las comunidades de nuestra área de concesión a través de nuestro departamento de Gestión Social y las asociaciones comunitarias.

Teniendo como misión: Proveer energía eléctrica en nuestra área de concesión de manera constante con la mayor calidad posible, para el bienestar de los ciudadanos y su desarrollo económico a través del comercio y la industria.

Su visión es: Poder llevar un servicio 24 horas de energía eléctrica a todos los habitantes de nuestra área de concesión, con la rehabilitación y mejora de todos los circuitos de distribución y la normalización de todos los usuarios del servicio eléctrico de manera segura y rentable para la empresa.

Dentro de sus valores: seguridad, integridad-honestidad, servicio al cliente, excelencia. Reseña histórica. *Ver anexo 2*

Al concluir esta investigación y obtener los resultados de la realización de este análisis comunicacional, la misma busca incrementar los objetivos y la productividad de la institución, se evidenció en los resultados para mejorar aquellas debilidades y amenazas presentadas, se determinaron cuáles factores positivos se deben de mantener y los negativos que deben corregirse, a saber:

La comunicación institucional de EDEESTE está siendo afectada por una serie de factores que inciden en la comunicación de sus empleados, donde los supervisores no utilizan la retroalimentación, es decir, no le hacen saber a los empleados que han recibido la información que solicitaron. Esta misma situación se recrea en la relación intra-institucional o de empleados a otros departamentos, ya que estos no se brindan apoyo mutuo para que el trabajo pueda llevarse a cabo de manera eficiente.

Por otra parte se pudo detectar que en la institución no se utilizan los medios correctos para transmitir las informaciones, pues se entiende que lo más idóneo / factible es que ésta sea a través de memorándum, avisos y reuniones, los cuales deben ser enviados y programados con tiempo, respectivamente y no que las cosas se comuniquen en el momento en que se produzca una acción que repercute en la decisión tomada.

Al realizar la observación participante pudimos que los indicadores a evaluar arrojan resultados favorables. *Anexo-3 Guía de observación*

En el área administrativa de EDEESTE, la comunicación entre los empleados carece de empatía y armonización, los empleados no interactúan, y se mantienen en un ambiente de trabajo en el cual no se genera una producción o un trabajo de manera eficiente.

Además se pudo apreciar que no existe muy buena relación entre los empleados, a pesar de que los mismos se hablan con respeto, tanto al usar los medios de manera formal como informal y al responder dudas o inquietudes, pero no se

apoyan entre compañeros, así mismo fue notorio que los colaboradores no tienen mucha confianza con sus jefes, lo que no le permite desarrollar muy buena relación.

Fue evidente ver que la empresa carece de murales en la mayoría de las áreas de la institución, por lo que algunas informaciones de interés se encuentran colocadas en la pared de manera dispersa, y los responsables de garantizar que la comunicación fluya de manera efectiva, no realizan el monitoreo correspondiente, que les permita garantizar que toda la parte interesada ha tenido contacto con las informaciones. *Ver anexo-4*

La institución aún no logra implementar una cultura de puertas abiertas, en donde los colaboradores al momento de dirigirse a sus superiores no presenten miedo o timidez.

El flujo comunicacional dentro de la empresa no fluye en todas sus formas Ascendente, Descendente y Horizontal y los canales y herramientas utilizados presentan debilidades, una de esas es que no todo el personal tiene correo interno ni puede acceder a las informaciones publicadas a través de intranet, siendo estos uno de los canales más utilizados. *Ver anexos-5&6*

Las respuestas obtenidas mediante la aplicación de la entrevista realizada a directivos, coordinadores y supervisores coinciden en que el proceso de comunicación ha mejorado significativamente en comparación a años anteriores, pero que a su entender todavía hay oportunidades de mejoras que la empresa puede implementar.

Indican que los medios de comunicación que utilizan para comunicarse con los subordinados son correo Outlook, así como también teléfono con número de extensión para cada empleado, flotas, reuniones entre directivos y trabajadores respectivamente, reuniones interdepartamentales y departamentales.

Resaltando que una de las vías utilizadas son las reuniones personales, ya que al tener contacto directo con los subordinados, les permite escuchar sus inquietudes, las cuales son tomadas en cuenta, para ofrecer las soluciones pertinentes, permitiendo la presencia de la retroalimentación en la entidad, pero que a pesar de los enormes beneficios que obtienen al aplicar esta herramienta, la misma no se realiza con la periodicidad que debería por el tema de que no se puede para la operativa de la empresa. *Guía para la entrevista anexo-7*

Con este plan de comunicación, la empresa deberá tener una comunicación eficaz, basada en el desempeño y la satisfacción de sus empleados, teniendo que mejorar debido a que la gente asume mejor sus puestos y se sienten más comprometidos con ellos. Por lo que es de vital importancia que las organizaciones tomen en cuenta los medios a utilizar para comunicarse con sus empleados pues de ahí dependerá la correcta administración, planeación, dirección y control lo que conduce al logro de sus metas y a la superación de sus retos.

2.5 Mapas de Audiencia

Este plan tendrá como audiencia a todos los empleados de EDEESTE, incluyendo los gerentes y supervisores de la misma.

2.6 Objetivos del proyecto

Los objetos de este documento son:

1. Implementar un programa tomando como referencia la revisión exhaustiva de los canales de comunicación existente.
2. Implementar políticas de dirección de puertas abiertas para propiciar la comunicación cara a cara entre los servidores y el área que gestiona los servicios que se ofrecen al personal.
3. Utilizar el dialogo de manera obligatoria, a través de reuniones en cascadas, para que la comunicación interna fluya de forma ascendente, descendente y horizontal hasta que se propague en toda la empresa
4. Organizar encuentros lúdicos o actividades para compartir, en un ambiente relajado y de confianza donde poder conocernos un poco mejor, compartir e intercambiar experiencias
5. Impartir cursillos de liderazgo desarrollando habilidades de comunicación en todos los líderes (supervisores y mandos medios) de la institución, a través de la planeación y desarrollo de acciones formativas, con el interés de encaminar a la institución hacia una cultura centrada en la comunicación
6. Establecer un programa de comunicación interna transversal en toda la empresa

2.7.- Estrategias y Acciones del Plan de Comunicación

En lo adelante, se muestran las estrategias y acciones según los objetivos propuesto anteriormente:

Estrategia 1

La revisión exhaustiva de los canales de comunicación existente.

Esta revisión podría iniciar aplicando la herramienta FODA para determinar la situación hacia lo interno del área de RR. HH. y externo, identificando en cada aspecto las principales fuerzas, internas y externas con respecto al área. Todo ello sería un punto esencial para el éxito de un plan de comunicación.

Se sugiere incluir en dicha revisión, la caracterización de hábitos de comunicación de los colaboradores, qué canales prefieren, qué códigos utilizan, cuales son las redes de comunicación que más utilizan, sus gustos, sus expectativas, sus motivaciones sus deseos etc. Tomando en cuenta que sin un diagnóstico, las mejoras que deberán ser aplicadas al sistema de comunicación interna pudieran resultar estéril.

Contar con un plan y/o estrategias de comunicación interna es primordial para que todas las funciones de comunicación estén supeditadas, tengan una lógica común y respondan a los intereses del público interno.

Estrategia 2

Implementación de políticas de dirección de puertas abiertas para propiciar la comunicación cara a cara entre los servidores y el área que gestiona los servicios que se ofrecen al personal.

Ello evitaría en gran medida la decadencia y la fricción, favoreciendo así mismo la cercanía entre servidores y el área, permitiendo que se conozcan más. El contacto cara a cara sería una buena estrategia para transmitir información sobre el trabajo que realiza el Departamento de RR. HH. para los servidores.

Este estilo lo hará sentirse escuchados y valorados, permitiendo también, conocer las necesidades, opiniones, intereses y aspiraciones de las personas. Por otra parte ayudaría a que los servidores interactúen con el área de gestión humana, lo que contribuirá que se conozcan los planes y objetivos del área y por ende al personal que la integra el área de RR. HH. Promover el contacto cara a cara y fomentar su uso podría generar resultados óptimos cuando se utiliza para informar resultados, objetivos, logros y desarrollar las relaciones interpersonales.

Estrategia 3

Institucionalizar el diálogo, a través de reuniones en cascadas, para que la comunicación interna fluya de forma ascendente, descendente y horizontal hasta Utilizar el dialogo de manera obligatoria, a través de reuniones en cascadas, para que la comunicación interna fluya de forma ascendente, descendente y horizontal hasta que la misma se conoce en la empresa completa.

El Departamento de RR. HH. Sería el encargado de organizar encuentros coordinados con los gerentes (por áreas) para escuchar a los servidores del Instituto desde su habita, en donde se fijen objetivos, aclaren dudas e intercambien propuestas que sirven para afianzar y mejorar de esta manera la comunicación de doble vía.

Dichos encuentros apoyados por los directivos, resultarían provechosos, ya que estos son quienes marcan las líneas de actuación de la institución, definen o aprueban las estrategias y las lideran. Con este apoyo de los directivos podrán lograr una valorización positiva sobre la utilidad de la comunicación interna, transmitir su importancia al resto de las personas y lograr impulsarla dentro de los equipos de trabajo.

Estar informado permite a cada integrante saber que propósito tiene cada gerente y tener su propia considerando de acuerdo a un elemento clave en el quehacer institucional, por ello estos serian un buen catalizador para facilitar que sus colaboradores de todos los niveles compartan información, inquietudes, noticias, ideas.

Todo ello a través de intercambio de información por los diferentes canales de comunicación (transversal, vertical, horizontal) de forma que lleguen a todos.

Esto podría ser un buen intento en la búsqueda de colaboradores en sintonía con la misión de la institución. Las organizaciones de este tiempo exigen a directivos

con visión, que sepan relacionarse con los demás, que tengan la capacidad para entrar en relación fluida con los demás y sobre todo el área de RR. HH. debe involucrarse.

Estrategia 4

Organizar encuentros lúdicos o actividades para compartir, en un ambiente relajado y de confianza donde poder conocernos un poco mejor, compartir e intercambiar experiencias.

Estos encuentros pueden ser programados cada cuatrimestre, donde toda la institución (por dependencia) se reúna en sana diversión y que sirva para comentar el rumbo de las metas y de los resultados de ese cuatrimestre, así desde los empleados menores hasta los gerentes y supervisores podrían ver cómo va su trabajo durante un periodo de tiempo, pudiendo cambiarlo y/o mejorarlo según opiniones que se expongan en dicho encuentro.

Estrategia 5

Desarrollar habilidades de comunicación en todos los líderes (supervisores y mandos medios) de la institución, a través de la planeación y desarrollo de acciones formativas, con el interés de encaminar a la institución hacia una cultura centrada en la comunicación.

Ello implica un cambio de mentalidad, lo que amerita involucrar a todos los supervisores de áreas, explicando las ventajas para la institución y para ellos sobre el cómo planear y desarrollar acciones formativas de manera adecuada.

Esto traería la participación de una empresa capacitadora la cual mediante concurso se elegirá, para que la misma vaya a la institución y esta lo imparta de manera dinámica durante un periodo prudente.

Estrategia 6

Establecer un programa de comunicación interna transversal en toda la empresa.

La participación debe ser parte de la estrategia de comunicación, como debe ser también un compromiso fomentarla. Las personas que no participan no se comprometen. dicen Heifetz & Laurie (1999): "Dejar hablar a todas las personas es la base de la organización dispuesta a experimentar y aprender".

Línea abierta o línea directa, es decir, una línea telefónica donde todos los servidores puedan llamar y dejar sus preguntas, sugerencias, temores, etc. con contestador inclusive. La que podrá ser utilizada por todos los integrantes de la institución, precisando que, junto al mensaje, dejen su nombre y área o dependencia. Los mensajes serán revisados por el área de gestiona humana y en un corto tiempo se deben contestar.

Analizar, revisar y actualizar los documentos que contienen las normas y los criterios institucionales relacionados con la comunicación interna, en sus diversos formatos y soportes e implementar acciones para difundir o promocionar las políticas y estrategias de comunicación interna.

El departamento encargado de todo este procedimiento y organización debe ser el Departamento de Recursos Humanos en estas acciones de mejoras al sistema de comunicación interna será la apoyar el establecimiento de estas estrategias de comunicación interna de manera oportuna y retroalimentando sobre dicho proceso. Estando consiente que la comunicación de ninguna manera debe servir solo como simple canal de transmisión de procedimientos, políticas y disposiciones para tareas diarias, sino que también debe cumplir con el requisito de integrar el talento humano asegurando la realización del trabajo de manera eficiente y conjunta en todos los niveles de la institución.

No confundiéndose lo que es un adecuado sistema de comunicación con un sistema de información que solo sirve de canal para transmitir información de manera descendente, con muy poca posibilidad de que participe la base de la pirámide y algo más alarmante, ignorando la retroalimentación, que viene a ser el punto clave, con lo que se complementa el proceso de comunicación.

Como primer punto de acción el área de Recursos Humanos debe generar los canales para que la información fluya por todo el interior de la institución, para así potenciar las habilidades comunicativas de los servidores, desarrollando su receptibilidad ante los mecanismos de escritura y escucha. Y tomar en cuenta (lo ya visto en esta investigación) que ante un mismo mensaje la percepción puede ó es diferente, de una persona a otra.

Todo lo planteado pudiera contribuir significativamente a la mejora del propio funcionamiento de la organización. Pues, es sabido que sin una comunicación interna eficaz es imposible que la organización pueda funcionar correctamente. Con una comunicación interna bien planificada y gestionada no sólo se obtendrá lo anteriormente dicho, sino que aumentará el conocimiento compartido de todos los que componen la institución, con más capacidad de aprendizaje, a la vez que se conseguirá una organización más motivada y participativa.

Cuando la organización logra comunicarse de forma eficiente y con fluidez con sus colaboradores internos, se desarrolla una cultura relacionada que trabaja con significados compartidos, en forma colaborativa y eficiente para alcanzar los objetivos establecidos de manera conjunta. El trabajo conjunto permite tener empleados más implicados con el *ser* y el *hacer* de la institución.

La comunicación no debe ser una moda sino que debe ser parte de la cultura. La Comunicación Interna goza de significado para cualquiera entidad porque permite el crecimiento de una cultura organizacional coherente con los valores, la misión y los objetivos de la institución.

Las organizaciones son tan complejas como las propias personas que las componen. Se sabe también que cada organización debe identificar las herramientas de comunicación que mejor contribuya a la consecución de sus objetivos. Si se concibe la comunicación interna como una herramienta que influye sobre los comportamientos de los colaboradores y contribuye grandemente a incrementar su grado de implicación, aportación, desempeño y motivación, entonces será posible construir una comunicación interna efectiva que permita no sólo lidiar con los asuntos concretos, sino asegurar el bienestar a largo plazo de la institución.

2.8 Cronograma

El calendario de actividades de la institución, se iniciará en un período cuatrimestral Enero 2015, lo cual tendrá cada cuatro meses verificando los objetivos y su cumplimiento de los mismos durante el periodo propuesto.

Los objetivos según costos:

Implementar un programa tomando como referencia la revisión exhaustiva de los canales de comunicación existente.

Este llevara una investigación interna con un análisis con respecto a la comunicación interna, la cual equivale a la participación de los empleados de la institución sin ningún costo mediato para la empresa.

Implementar políticas de dirección de puertas abiertas para propiciar la comunicación cara a cara entre los servidores y el área que gestiona los servicios que se ofrecen al personal este solo llevara desempeño interno, lo cual se vera de la mano con los diferentes departamentos sin ningún costo mediato para la empresa.

Utilizar el dialogo de manera obligatoria, a través de reuniones en cascadas, para que la comunicación interna fluya de forma ascendente, descendente y horizontal hasta que se propague en toda la empresa, costando sin ningún costo mediato para la empresa.

Organizar encuentros lúdicos o actividades para compartir, en un ambiente relajado y de confianza donde poder conocernos un poco mejor, compartir e intercambiar experiencias, con un costo de sin ningún costo mediato para la empresa.

Impartir cursillos de liderazgo desarrollando habilidades de comunicación en todos los líderes (supervisores y mandos medios) de la institución, a través de la planeación y desarrollo de acciones formativas, con el interés de encaminar a la institución hacia una cultura centrada en la comunicación, para la ejecución de

este diplomado o cursillo dentro de la empresa se utilizara los servicios de una empresa experta en administración, la cual tendrá un costo de RD\$350,000.00 pesos para impartir lo que es: comunicación, liderazgo, planificación, planeación y demás temas relacionados con estos.

Establecer un programa de comunicación interna transversal en toda la empresa.

CONCLUSION

De esta investigación realizada se infiere lo siguiente:

La comunicación está siendo afectada por una serie de factores que inciden en los empleados, donde el supervisor no utiliza la retroalimentación, es decir, no le hace saber a sus colaboradores que valora su trabajo, y la misma no se comenta en reuniones, ni en murales para el conocimiento de los empleados que laboran en dicha institución. Es por ello que el 40 % está totalmente en desacuerdo en la afirmación de que el supervisor realiza reuniones para ofrecer informaciones de interés mientras que el 5 % dijo estar totalmente de acuerdo siendo esta la minoría.

Tomando en cuenta la valoración de comunicación que tienen los empleados hacia su supervisor, siendo esta deficiente, ya que el encargado no utiliza los medios necesarios para mantener informado a sus colaboradores o subalternos.

La comunicación entre los empleados en el ámbito laboral carece de empatía y armonización, aunque en las relaciones interpersonal estos mantienen buena comunicación, exponiendo sus conocimientos dentro del área, de lo que deben hacer, interactuando y manteniéndose en un ambiente de trabajo adecuado.

Esto se manifiesta en la encuesta realizada donde el 40% dijo, mantener una buena comunicación con sus compañeros; lo que muestra que las relaciones entre los empleados es buena y existe cohesión entre ellos.

Se puede observar según los resultados donde el 35 % señalo estar totalmente de acuerdo, que los empleados utilizan los medios electrónicos que provee la institución para transmitir las informaciones.

RECOMENDACIONES

Tomando como referencia, los resultados arrojados, se puede recomendar lo siguiente:

Luego de proponer el plan de comunicación que es uno de los problemas mayores por los que está pasando la empresa, también se deben corregir las áreas a fines para que el mismo sea de importancia en toda la empresa.

También es de vital importancia que organizaciones de este tipo, tomen en cuenta los medios a utilizar para comunicarse con sus empleados, pues de ahí, dependerá la correcta administración, planeación, dirección y control lo que conduce al logro de sus metas y a la superación de sus retos, dicho esto abarcara misión, visión y valores de la institución, independientemente de plan propuesto anteriormente.

Mantenerse a la vanguardia con respecto a todos los aspectos comunicativos, ya que de no hacerlo podría entorpecer la producción y/o trabajo de la institución.

Mantener al personal actualidad con los programas modernos de comunicación y modo operandi del mismo.

BIBLIOGRAFÍA

Aguilar, A.C. (2004). Plan de Comunicación Interna para los estudiantes de la Universidad Tecnológica Equinoccial. (Tesis de grado, Universidad Tecnológica Equinoccial). Recuperado de http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/8288/1/24000_1.pdf

Andrés Rodríguez Fernández, Francisco Díaz Bretones, Francisco Fuertes Martínez, María Angustia Martín Quirós, Manuel Montalbán Peregrín, Emilo Sánchez Santa-Bárbara, Victoria Zarco Martin(2004)Psicología de las Organizaciones

BENAVIDES, J; et al (2001). Dirección de Comunicación Empresarial e Institucional. Ed. Gestión 2000 Barcelona.

Bosquez, M., & Llanos, S.E. (2010). La comunicación como un proceso organizacional, para mejorar el desempeño profesional del personal administrativo de los colegios de la ciudad de San José de Chimbo 2009 – 2010. (Tesis de grado, Universidad Estatal de Bolívar). Recuperado

Carlos Eduardo Méndez Álvarez (2006), Clima Organizacional en Colombia, El IMCOC : Un método de Análisis para su intervención.

Carmen Barreton Ballester (2007) La Relaciones Publicas en La comunicación Interna De La Banca Española

Carreño, María I., Gestión Universitaria - Sistema de Información y Comunicación, 1998. Disponible:

Castaño-Duque, Germán Albeiro. Seminario de Teoría Administrativa. Universidad Nacional de Colombia. Septiembre 2004.

Chiang, M.M., Salazar, C.M., & Núñez, A. (2007). Clima y Satisfacción Laboral en Instituciones Públicas: adaptación y ampliación de un instrumento. En Conocimiento, innovación y emprendedores: camino al futuro. Recuperado de <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2234840>

Comportamiento humano en el trabajo. Autor: John W. Newstron, decimotercera edición, 2011

Comportamiento Organizacional. Autor: Stephen P. Robbins, decima edición 2004. Cap. 10

Cuervo, M. (2011). Comunicación Interna y Formación Profesional. En Centro de Estudios en Diseño y Comunicación, Cuaderno 35, 95-105. . ISSN 1853-3523. Recuperado de <http://www.scielo.org.ar/pdf/ccedce/n35/n35a09.pdf>

Dayana Moncayo Gutiérrez, (2008) para obtener título de Comunicadora Social

David Caldevilla Domínguez (2010) La cara interna de la Comunicación en la Empresa.

Federico Varona Madrid (2005) El círculo de la comunicación

Fernández, C. La Comunicación en las Organizaciones. México. Editorial Trillas. 1997.

Francisco Fernández Beltrán (2007), Gestión de la nueva comunicación interna: Análisis de la aplicación de las tecnologías de la información en los procesos de comunicación interna de las universidades de la Comunidad Valenciana, Universidad Jaume I de Castellón, España

González, I. (2006). Comunicación Interpersonal y Comunicación Organizacional. Centro de Información. Conindustria- Programa Coninpyme. Interamericano de Desarrollo, Instituto Interamericano para el Desarrollo Social. (INDES).

Guía de Buenas Prácticas de Comunicación Interna 2008

Guía Pedagógica Estrategias De Comunicación, Motivación y Liderazgo Orientadas al Fortalecimiento Del Proceso De Cultura Organización, disponible en: <http://mps1.minproteccion-social.gov.co/evtmedica/linea%203.3/1.2tipos.html>

Hernández Sampier, Roberto. Metodología de la investigación. Editorial Felix varela. La Habana. 2004.

Horacio Andrade (2005) Comunicación Organizacional Interna, proceso, disciplina y técnicas

Idalberto Chiavenato, Administración de Recursos Humanos. Quinta edición 2001

La comunicación humana en el mundo contemporáneo, Autor Carlos Fernández Collado / Laura Galguera Garcia tercera edición 2008.

Luis Del Pulgar Rodríguez (1999) Comunicación de empresas en entornos turbulento.

Manuel Fernández- Ríos José C. Sánchez (1997), Eficacia Organizacional , Concepto, desarrollo y evolución

Martín, L. (2011). Plan de Comunicación Interna para el ayuntamiento de Torrent. (Proyecto final del II Curso Superior de Dirección de RRHH en la Administración Local) Recuperado de http://cv.inap.es/c/document_library/get_file?uuid=c1553136-7cb1-4deb-9818-b38ce6e0e115&groupId=16829

Martínez, A. (1995). Comunicación Organizacional Práctica (55). México: Editorial Trillas.

Morales, F. S. (s.f.). La Comunicación Interna. Herramienta estratégica de gestión para las empresas. Recuperado el 30 de mayo de 2013 de, <http://www.reddircom.org/textos/f-serrano.pdf>

Pinillos, A. (1996). Comunicación interna, un paseo por el tiempo [versión electrónica]. Harvard Deusto Business Review, 70(1), 48-63

Publicaciones Vértice .S.L (2008) Comunicación Interna

Robbins Stephen P(2004), Comportamiento Organizacional

Rosalinda Gámez Gastélum (2006), Comunicación y cultura organizacional en empresas Chinas y Japonesas.

ANEXOS

Anexo No. 1 ENCUESTA APLICADA AL PERSONAL

La siguiente encuesta, tendrá como leyendas lo siguiente:

Las puntuaciones de 1 a 5, mostraran la escala: 1 totalmente de desacuerdo, 2 en desacuerdo, 3 Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4 De acuerdo, 5 Totalmente de acuerdo.

Preguntas	Categoría				
	5	4	3	2	1
Considero que en el departamento existe una buena comunicación					
Mi supervisor me da instrucciones clara del trabajo					
Mis ideas son tomadas en cuenta en mi departamento					
Mi jefe me inspira confianza					
El supervisor realiza reuniones para ofrecer informaciones de interés					
En mi departamento se utiliza la comunicación electrónica para agilizar los procesos					
Las informaciones se mantienen actualizadas por medio de murales.					
El supervisor estimula el trabajo en equipo.					
El supervisor o administrador trata de mantener el equipo informado					
Cuento con la información necesaria para realizar nuestro trabajo.					
Mantengo buena comunicación con mis compañeros					
Las informaciones que llegan a veces es por medio de rumores.					
En mi departamento hay una comunicación abierta.					
La comunicación es efectiva.					
En ocasiones mi supervisor me hace saber que valora mi trabajo.					

Anexo No. 2 Generalidades de la Empresa

RESEÑA HISTÓRICA

EDEEeste nace el 5 de agosto del 1999, con una participación de 50% de las acciones adquiridas por AES Corporation, quien también asumiera su administración.

EDEEeste es parte del holding liderado por la Corporación Dominicana de Empresas Eléctricas Estatales (CDEEE) junto a Edenorte, Edesur, la Empresa de Generación Hidroeléctrica (EGEHID) y la Empresa de Transmisión Eléctrica Dominicana (ETED).

Es propiedad del Estado Dominicano a través de la Corporación Dominicana de Empresas Eléctricas Estatales (CDEEE) y el Fondo Patrimonial de las Empresas Reformadas (FONPER). Administrada por un Consejo de Administración y un Administrador Gerente General.

La Empresa Distribuidora de Electricidad del Este, S.A. (EDEEeste), es una institución encargada de distribuir y comercializar electricidad desde la acera Este de la Máximo Gómez hasta la provincia La Altagracia (Higüey), incluyendo Monte Plata y Santo Domingo Norte.

Cubren una extensión de 11,700 kilómetros cuadrados del territorio nacional, sirviendo electricidad a más de 618 mil clientes y suministrando más de 3,120 millones de kWh al año.

EDEEeste está comprometido con el mejoramiento de la calidad de vida dentro de su zona de concesión, con el desarrollo comercial, industrial y empresarial dominicana, cumpliendo siempre con las normas de calidad y protección del medio ambiente.

Conscientes de la importancia del servicio que ofrecen, realizan todos los esfuerzos por mantener los procesos adecuados y el uso de nueva tecnología.

constante de procesos y equipándonos con la mejor tecnología para estar a la vanguardia.

Mantienen contacto constante con las comunidades de nuestra área de concesión a través de nuestro departamento de Gestión Social y las asociaciones comunitarias, de las cuales han nacido 15 cooperativas eléctricas que han ayudado a mitigar los problemas con la electricidad de las comunidades.

De igual modo, trabajan junto a las entidades que forman parte del sector eléctrico dominicano unificando voluntades y esfuerzos para mejorar radicalmente la calidad, rentabilidad y sustentabilidad del servicio de distribución de electricidad, tanto en nuestra área de concesión como en el país.

Filosofía Institucional

Misión

Proveer energía eléctrica en nuestra área de concesión de manera constante con la mayor calidad posible, para el bienestar de los ciudadanos y su desarrollo económico a través del comercio y la industria.

Visión

Poder llevar un servicio 24 horas de energía eléctrica a todos los habitantes de nuestra área de concesión, con la rehabilitación y mejora de todos los circuitos de distribución y la normalización de todos los usuarios del servicio eléctrico de manera segura y rentable para la empresa.

Valores

- **Seguridad**

Consientes 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 EDEE 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**

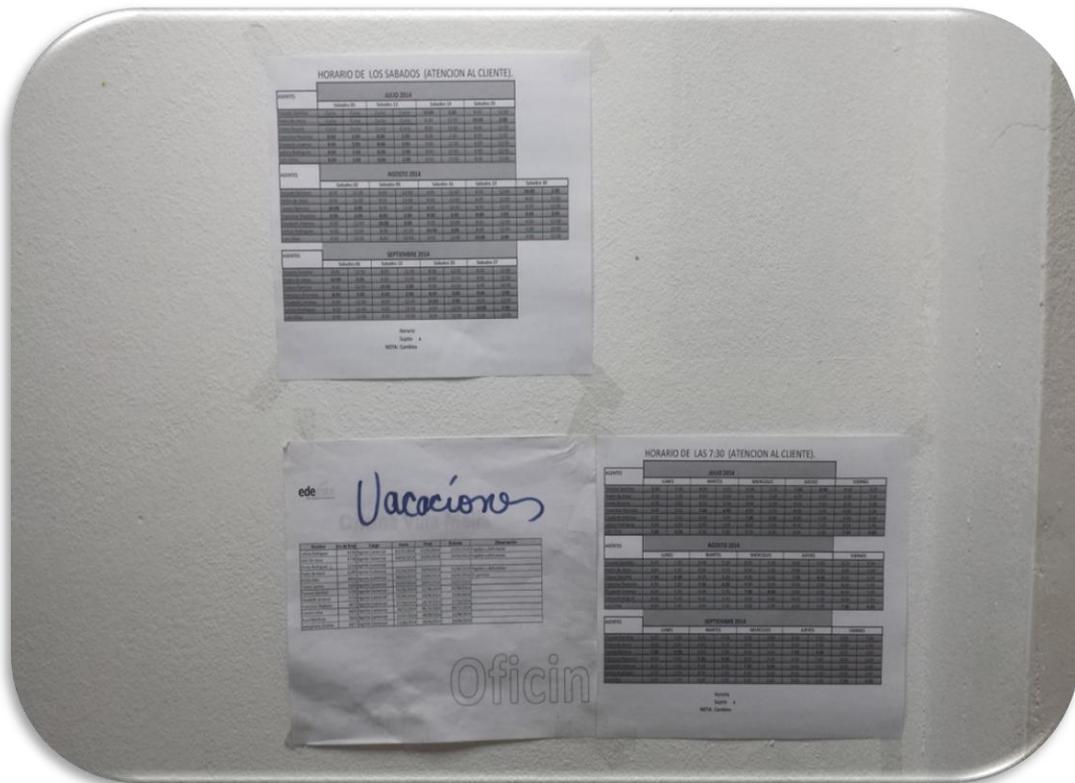
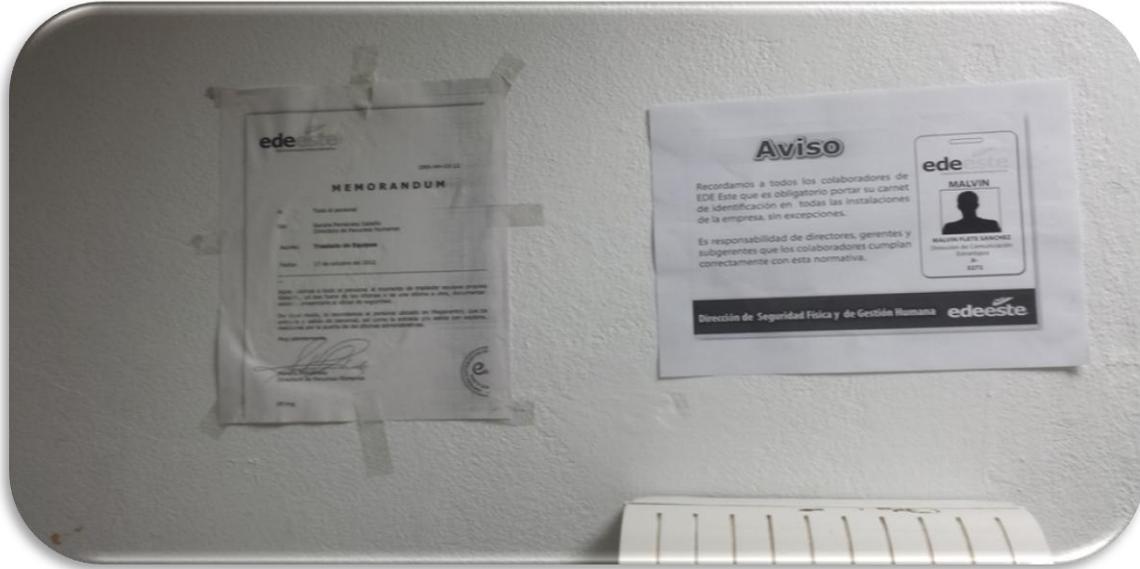
Dentro de las limitaciones económicas en la que la empresa opera, ponemos todo nuestro esfuerzo para alcanzar la excelencia en los servicios que brindamos a nuestros clientes, así como en los trabajos que desarrollamos para la distribución de la energía eléctrica.

Anexo No.3 Guía de observación participante

- Verificar si existen las condiciones físicas favorables para una comunicación interna efectiva.
- Describir la relación que existe entre todos los empleados de la empresa.
- Describir el comportamiento de los empleados ante una información emitida por un directivo, teniendo en cuenta los gestos y criterios expresados al respecto.
- Identificar mediante qué vías los mensajes son transmitidos.
- Analizar el ambiente laboral donde los empleados realizan sus actividades.
- Verificar el grado motivacional de los empleados.

Anexo No.4

Carencias de Murales



Anexo No.5 Pantallas de envíos de correos como comunicación interna y pagina web de EDEESTE

Pantalla de Correos electrónico

Fisico de este contrato
Yocasta Sanchez
 Enviado: Fri 12/5/2014 3:22 PM
 Para: Rafael Pimentel
 CC: Idania Rodriguez; Josefina Paniagua; Elizabeth Jimenez; Taiana Jazmin; Pedro De Jesus; Luis Ulloa; Taiana Jazmin; Dayana Jimenez Polanco

Buenas tardes,

Favor si esta en sus posibilidades, colaborarnos con el fisico de este contrato, cliente nos solicita el fisico del misma para validar si El firmó.

Gracias por las atenciones,

Saludos!!!!

Open S.G.C. - Consulta por Contrato

N.I.C.: 8424133 2 Tipo Servicio: Todos los servicios
 Cliente: SALCEDO RODRIGUEZ, JOSE ARMANDO
 Dir. Contrato: AVDA.AEROPUERTO S/N SN 1PT3 ESQ.AVDA CAZABE (SANTO DOMINGO HIGUERO JA)

Número de recibo	Sec. N.I.S	F. fact.	Estado	Importe
0	5253956	2	20/11/2014 Enviado al cliente	RD\$2,178.37
0	5253956	2	21/10/2014 Aviso de suspensión	RD\$2,178.37
0	5253956	2	21/09/2014 Aviso de suspensión	RD\$2,178.37
0	5253956	2	22/08/2014 Aviso de suspensión	RD\$2,178.37
0	5253956	2	23/07/2014 Aviso de suspensión	RD\$2,178.37

Estado del recibo | Fecha | Sec. | Estado del recibo | Fecha | Sec.
 Facturado | 20/11/2014 | 1 | Enviado al cliente | 20/11/2014 | 2

Yocasta Sanchez
 Agente Comercial Santo Domingo Norte

247 elementos | Todas las carpetas están actualizadas. | Conectado a Microsoft Exchange

Pantalla de la Pagina Web

Browser address bar: <http://intranet/>

Page Title: Intranet - EdeEste .:

Navigation: Menú | Aplicaciones | Ayuda En Línea

Date: Miércoles 10 de Diciembre, 2014

Reporta Lámparas Sobreencendidas y Gana

¡Anímate a participar!!!
 Envía un correo a dorca.ortiz@edeeste.com.do
 O lláma a la ext. 106

EDEEste - Relaciones Públicas

EDE Este entrega equipos a seis nuevas cooperativas eléctricas

Publicado el 10/28/2014

Les dona computadoras, programas de contabilidad y recursos económicos.

[::: Más Información :::](#)

SISTEMA DE RENDICIÓN DE CUENTAS

Indicador	Real Mes	Meta Mes
Total Cobros (Reg, Ind, Gob)[Septiembre]	86.66	90.80
Pérdidas de Energía[Mayo]	39.62 %	37.66 %
SAIDI[Mayo]	11.36 Horas	6.40 Horas
SAIFI - Int.[Mayo]	8.00	4.65
TMA[Mayo]	8.84 Horas	6.07 Horas
Seguridad LTA[Enero]		

Resultados se encuentran por debajo de la Meta propuesta. 72 %
 Meta: 55.75 %

Video de la Semana: Video de Seguridad

Anexo No. 6.- Guía de entrevista

-Defina los canales que están utilizando los mandos superiores para comunicarse con los subordinados.

1. ¿Cómo usted cree que fluya la comunicación dentro de la empresa?
2. ¿Qué vías utiliza a la hora de establecer una comunicación con sus empleados?
3. ¿Da usted espacio a que sus empleados emitan sus criterios? ¿Mediante qué canales?
4. ¿Fuera del contexto formal cómo se relaciona usted con sus empleados?

THE PLAGIARISM CHECKER

PREMIUM

The plagiarism detector has analyzed the following text segments, and did not find any instances of plagiarism:

Text being analyzed	Result
Chiavenato (2005:589), plantea que La cultura organizacional expr...	OK
Hellriegel & Slocum (2004:378), considera que La cultura organiza...	OK
Busca siempre oportunidades de negocios para una economía auto...	OK
supervisor realiza reuniones para ofrecer informaciones de interés	OK
clima organizacional representa las percepciones en que el individu...	OK
administradores tienen que comunicarse para diversos propósitos, ...	OK
función es apoyar culturalmente el proyecto organizacional Thomas...	OK
Descendente: Tipo de comunicación relacionado directamente con l...	OK
cultura organizacional está referida a los valores, creencias y enten...	OK
primeros intentos por abordar las organizaciones desde la perspecti...	OK
Satisfacer continuamente las necesidades de los clientes y consumi...	OK
Dentro de la comunicación organizacional y de las estructuras orga...	OK
planteado pudiera contribuir significativamente a la mejora del propio	OK
contaba con herramientas tradicionales: desarrollo de medios intern...	OK
Impartir cursillos de liderazgo desarrollando habilidades de comunic...	OK
poder desarrollar esta investigación fue imprescindible realizar el lev...	OK
desarrollo y con un mantenimiento de relaciones interpersonales	OK
importante resaltar que mediante los instrumentos de investigación ...	OK
comunicación interna es una herramienta que indiscutiblemente ap...	OK
Impartir cursillos de liderazgo desarrollando habilidades de comunic...	OK

Results: No plagiarism suspected

Word count: 16001

[Go Back](#)