



unitec[®]
LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES[®]

**FACULTAD DE POSTGRADO
TESIS DE POSTGRADO**

**PROPUESTA PARA MEJORAR LOS PROCESOS DE
COMUNICACIÓN INTERNA DE LA ENEE EN TEGUCIGALPA**

**SUSTENTADO POR:
SANDRA ONEYDA MATUTE PAZ
YALILA MADRID MENA**

**PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE
MÁSTER EN:**

DIRECCIÓN DE LA COMUNICACIÓN CORPORATIVA

TEGUCIGALPA, FCO.MORAZÁN HONDURAS, C.A.

JULIO 2017

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA

UNITEC

FACULTAD DE POSTGRADO

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR

MARLON ANTONIO BREVÉ REYES

SECRETARIO GENERAL

ROGER MARTÍNEZ MIRALDA

DECANO DE LA FACULTAD DE POSTGRADO

JOSÉ ARNOLDO SERMEÑO LIMA

**TRABAJO PRESENTADO EN CUMPLIENTO DE LOS
REQUISITOS EXIGIDOS PARA OPTAR AL TITULO DE
MASTER EN**

DIRECCIÓN DE LA COMUNICACIÓN CORPORATIVA

**ASESOR METODOLÓGICO
CINTHIA CANO**

**ASESOR TEMÁTICO
ARMANDO SARMIENTO**

**MIEMBROS DE LA TERNA
JOSÉ MEJÍA
PATRICIA VILLALTA
REINA FIALLOS**



FACULTAD DE POSTGRADO

“Mejora de la comunicación interna de la ENEE en Tegucigalpa”

**Nombre del maestrante:
Sandra Oneyda Matute Paz
Yalila Yared Madrid Mena**

Resumen

Desde los años 90s la comunicación en las organizaciones experimenta su mejor auge debido que las organizaciones, empresas e instituciones iniciaron a valorar la importancia de gestionar relaciones a través de establecer vínculos con los diferentes grupos de interés. Al valorarla como un valor intangible, la comunicación interna toma importancia. Las organizaciones se ven en la necesidad de establecer vías de comunicación con sus miembros generar confianza y facilitar la retroalimentación. La ENEE en el marco de la reestructuración que lleva a cabo, plantea gestionar con los empleados una buena comunicación buscando mejorar la comunicación interna en sus diversas áreas, con acciones articuladas y adheridas a la visión empresarial con apego a los objetivos estratégicos y la misión de trabajar colectivamente por un mismo propósito. La ENEE, es la empresa estatal a nivel nacional, dedicada al rubro de energía, servicio que incide en la actividad diaria del país en los diferentes espacios de acción. Es por ello la necesidad de gestionar una buena comunicación interna y crear vínculo con los miembros de la institución, a través de estrategias dirigidas a lograr una sinergia en el actuar de todos los colaboradores para lograr una cohesión entre la esencia y filosofía de la empresa con los miembros que la conforman.

Palabras claves: Comunicación organizacional, comunicación interna, eficaz, medios, ENEE.



GRADUATE SCHOOL

“Mejora de la comunicación interna de la ENEE en Tegucigalpa”

**Nombre del maestrante:
Sandra Oneyda Matute Paz
Yalila Yared Madrid Mena**

Abstract

Since the 90's, communication in the organizations is going through the peak of their time as the result of the enterprises, organizations and institutions initiatives of creating bonds in order to impulse relations throughout the groups of interest. Valuating it as an intangible subject, internal communication takes a major relevance. Organizations seek the need to establish communication linkages with its members to generate trust and facilitate the feedback. Within the actual ENEE'S restructuration framework, it is intended a new way of communication management with the employees searching a way to improve internal communication in its different areas with articulated actions regarding an integrated entrepreneurial vision with the idea of reaching strategic objectives and the mission to work collectively in a united purpose. ENEE is a state organization in charge of the national electrical service, which is a vital utility in the daily country's activities. Therefore can be visualized in such a context the need to have a good internal communication management and the creation of new links with the members of the institution through strategies to reach synergies in the actions of all the collaborators to pursue cohesion among the essence and the philosophy of the organization with its members.

Key words: Organizational communication, internal communication, efficient, Media, ENEE.

DEDICATORIA

Este logro profesional lo dedicamos en primer lugar a Dios, nuestro Señor que siempre nos iluminó el camino para alcanzar lo propuesto y nos proveyó de sabiduría para saber sobrellevar cada momento en este camino y permitirnos lograr alcanzar un peldaño más en nuestras vidas. A nuestra familia infinitamente gracias por la paciencia y comprensión por el tiempo no compartido, por el apoyo económico y moral, les agradecemos profundamente por formar parte de este proyecto. A todos los que intervinieron directa o indirectamente nuestro reconocimiento en este finito proyecto.

AGRADECIMIENTO

La culminación de nuestra Maestría en Dirección de la Comunicación Corporativa, es el resultado de muchos esfuerzos durante meses, como propósito de crecimiento y evolución profesional.

A nuestro padre celestial, quien nos irradió a lo largo de estos meses y nos dio la sapiencia para culminar con éxito nuestro objetivo. A los profesionales nacionales e internacionales que asumieron el compromiso y cumplieron el propósito de transmitir sus conocimientos, compartir sus experiencias en el campo de las comunicaciones, colocándolas en un lugar estratégico y de primera necesidad.

A los asesores Metódico y Temático nuestro agradecimiento por orientarnos al final de esta maestría, enseñarnos paso a paso el desarrollo de la investigación para que pudiéramos concluir con éxito nuestro propósito, haciéndonos sentir privilegiados de obtener sus conocimientos.

A todos los colaboradores que participaron en esta investigación y aguardaron la esperanza de obtener una vía de mejora en la comunicación interna de la ENEE. A las autoridades por facilitar el desarrollo de la investigación y facilitar los escenarios para que se concluyera con buen suceso todo el proceso.

A nuestros compañeros y compañeras de la primera generación de esta maestría con quienes compartimos largas e intensas jornadas, sobre todo agradecemos a aquellas personas que a partir de esta maestría forman parte de nuestro círculo de amigos y que vivimos historias únicas y anécdotas inolvidables, permitiendo superar diferencias propias de las exigencias de este tipo de estudio y que a medida que transcurrían los meses aprendimos a tolerarnos y a convertirnos en buenas compañeras y amigas.

A todas aquellas personas que de una u otra forma apoyaron para que nosotras escaláramos este peldaño profesional.

ÍNDICE DE CONTENIDO

CAPITULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1.1 INTRODUCCION.....	1
1.2 ANTECEDENTES	2
1.2.1 COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	2
1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.....	8
1.3.1 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	9
1.4 OBJETIVOS	9
1.4.1 OBJETIVO GENERAL	9
1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	9
1.5 JUSTIFICACIÓN.....	9
CAPITULO II. MARCO TEÓRICO.....	11
2.1 ESCENARIO ACTUAL DE LA ENEE	11
2.1.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL GENERAL DE LA ENEE	12
2.2 TEORÍAS DE SUSTENTO	16
2.2.1 TEORÍA DE LA COMUNICACIÓN	17
2.2.1.1 Elementos de la comunicación	19
2.2.1.2 Modelos del Proceso Comunicativo	21
2.2.1.3 Comunicación e Información.....	26
2.2.2 TEORIA DE COMUNICACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN	27
2.2.2.1 Sistemas de comunicación	29
2.2.2.2 Etapas en la evolución organizacional	31
2.2.3 TEORIA DE COMUNICACIÓN INTERNA	35
2.2.3.1 Tipos de Comunicación Interna	39
2.2.3.2 Factores de la Comunicación Interna	41
2.2.3.3 Fortalezas y Debilidades en la Comunicación Interna	41
2.2.3.4 Formas de Comunicación Interna	43
2.2.3.5 Principios de la Comunicación Interna	46
2.2.3.6 Herramientas de Comunicación Interna	47
2.2.3.7 El Proceso de la Comunicación Interna	47
2.2.3.8 Cultura Organizacional	49
2.2.3.9 Comunicación Interna Eficaz	49
2.2.3.10 Comunicación interna y su incidencia en la comunicación externa.....	52
2.3 NORMATIVA LEGAL.....	53
2.4 FINANCIERO	53
CAPITULO III METODOLOGÍA.....	55

3.1 VARIABLES Y PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	55
3.2 RELACIÓN DE VARIABLES. ¿CUÁLES VARIABLES INFLUYEN SOBRE UNA VARIABLE?	56
3.3 VARIABLES	56
3.4 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN	57
3.4.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN	57
3.4.2 POBLACIÓN	57
3.4.3 MUESTRA	58
CAPITULO IV ANALISIS Y RESULTADOS	61
4.1 ANÁLISIS DE ENCUESTA	61
4.1.1 ANALISIS ANOVA	61
4.2 RESULTADOS DE LA ENCUESTA INTEGRAL POR PUNTAJE	63
4.3 RESULTADOS DE LA ENCUESTA DE EVALUACIÓN POR CADA PREGUNTA Y EVALUACIÓN DE DATOS GENERALES	64
4.3.1 DESCRIPCIÓN ESTADÍSTICA DE LAS PREGUNTAS DEL DIAGNOSTICO	65
4.4 ANALISIS FODA Y ANALISIS FODA CRUZADO	120
4.5 HALLAZGOS QUE INCIDEN EN LA COMUNICACIÓN INTERNA	125
CAPITULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	127
5.1 CONCLUSIONES	127
5.2 RECOMENDACIONES	128
CAPITULO VI PLAN DE ACCIÓN DE COMUNICACIÓN INTERNA	129
6.1 OBJETIVOS DEL PLAN DE COMUNICACIÓN	129
6.2 PLAN DE COMUNICACIÓN	130
6.3 INDICADORE, METAS Y RESPONSABLES	136
6.4 PRESUPUESTO DEL PLAN DE ACCIÓN	137
6.5 CRONOGRAMA	138
6.6 EVALUACIÓN	142
6.7 VALIDACIÓN DEL PLAN POR EL EXPERTO	144
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	145
ANEXOS	153
ANEXO 1: INSTRUMENTOS.....	153
ANEXO 2 ORGANIGRAMA DE LA ENEE	157
ANEXO 3: LEY GENERAL DE LA INDUSTRIA ELÉCTRICA HONDURAS	158
ANEXO 4: REGLAMENTO DE PRESUPUESTO DE INGRESOS Y EGRESOS DE LAS INSTITUCIONES DESCENTRALIZADAS	160
ANEXO 5: PRESUPUESTO DE LA ENNE 2017	161
ANEXO 6: PRESUPUESTO UNIDAD DE COMUNICACIÓN DE LA ENEE	162

ANEXO 7 MEDIOS DE COMUNICACIÓN INTERNA DE LA ENEE	164
ANEXO 8: ENTREVISTAS EXPLORATORIAS.	167
ANEXO 9: MATRIZ ENTREVISTAS A PROFUNDIDAD.	171

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Modelos de la comunicación	24
Tabla 2 Tabla Elementos del proceso comunicativo	25
Tabla 3 Características de la comunicación y la información	26
Tabla 4 Como evitar rumores	31
Tabla 5: Variables y preguntas de investigación	55
Tabla 6: Variables.....	56
Tabla 7: Participantes directos para la investigación	60
Tabla 8: Puntaje por cada medio de CI	63
Tabla 9: Memorándum, recibe el mensaje	65
Tabla 10: Análisis de ANOVA Pregunta 1	67
Tabla 11: Memorándum, entiende el mensaje	68
Tabla 12: Análisis de ANOVA Pregunta 2	69
Tabla 13: Memorándum, credibilidad.....	70
Tabla 14: Análisis de ANOVA Pregunta 3	71
Tabla 15: Circular, recibe el mensaje	72
Tabla 16: Análisis de ANOVA Pregunta 4	74
Tabla 17: Circular, se entiende el mensaje.....	75
Tabla 18: Análisis de ANOVA Pregunta 5	76
Tabla 19: Credibilidad, circular.....	77
Tabla 20: Análisis de ANOVA Pregunta 6	78
Tabla 21: Comunicado, recibe el mensaje	79
Tabla 22: Análisis de ANOVA Pregunta 7	80
Tabla 23: Comunicado, se entiende el mensaje.....	81
Tabla 24: Análisis de ANOVA Pregunta 8	83
Tabla 25: Credibilidad, comunicado.....	84
Tabla 26: Análisis de ANOVA Pregunta 9	85
Tabla 27: Redes sociales institucional, recibe el mensaje.....	86
Tabla 28: Análisis de ANOVA Pregunta 10	88
Tabla 29: Redes sociales, se entiende el mensaje.....	89
Tabla 30: Análisis de ANOVA Pregunta 11	90
Tabla 31: Credibilidad, redes sociales	91
Tabla 32: Análisis de ANOVA Pregunta 12	92
Tabla 33: Página web institucional, recibe el mensaje.....	93
Tabla 34: Análisis de ANOVA Pregunta 13	94
Tabla 35: Página web institucional, se entiende el mensaje.....	96
Tabla 36: Análisis de ANOVA Pregunta 14	97
Tabla 37: Credibilidad, página web institucional	99
Tabla 38: Análisis de ANOVA Pregunta 15	100
Tabla 39: Correo electrónico institucional, recibe el mensaje.....	101
Tabla 40: Análisis de ANOVA Pregunta 16	102
Tabla 41: Correo electrónico institucional, se entiende el mensaje.....	103
Tabla 42: Análisis de ANOVA Pregunta 17	105
Tabla 43: Credibilidad, correo electrónico institucional.....	106
Tabla 44: Pasillo o por terceros, recibe el mensaje.....	107
Tabla 45: Análisis de ANOVA Pregunta 19	109
Tabla 46: Pasillo o por terceros, se entiende el mensaje.....	110
Tabla 47: Análisis de ANOVA Pregunta 20	111

Tabla 48: Pasillo o por terceros, credibilidad	113
Tabla 49: Análisis de ANOVA Pregunta 21	114
Tabla 50: Distribución de Frecuencia	115
Tabla 51: Análisis FODA	122
Tabla 52: Análisis FODA cruzado	123
Tabla 53: Plan de comunicación interna de la ENEE, Objetivo específico 1	130
Tabla 54: Pplan de comunicación interna de la ENEE, Objetivo específico 2	132
Tabla 55: Plan de comunicación interna de la ENEE, Objetivo específico 3	134
Tabla 56: Indicadores	136
Tabla 57: Presupuesto del Plan de Acción	137
Tabla 58: Cronograma Objetivo 1	138
Tabla 59: Cronograma Objetivo 2	139
Tabla 60: Cronograma Objetivo 3	140
Tabla 61: Evaluación Objetivo 1	142
Tabla 62: Evaluación Objetivo 2	142
Tabla 63: Evaluación Objetivo 3	143
Tabla 64: Matriz Entrevistas a Profundidad	171

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Organigrama ENEE	12
Figura 2 Organigrama Unidad de Comunicación Empresarial.....	12
Figura 3 Elementos de la Comunicación	21
Figura 4: Tipos de Comunicación Interna.....	40
Figura 5 Factores de la Comunicación Interna	41
Figura 6: Principios de la comunicación verbal y aspectos no verbales	44
Figura 7 Fórmula de Laswell	46
Figura 8 Proceso de la Comunicación Interna	51
Figura 9 Ventana de Johari	52
Figura 10 Relación de variables	56

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Puntaje Promedio de la Eficacia de los Medios o Canales de CI de la ENEE	61
Gráfico 2: Relación de Medios	62
Gráfico 3: Puntaje por cada medio de CI	63
Gráfico 4: Memorándum, recibe el mensaje	66
Gráfico 5: Memorándum, entiende el mensaje	68
Gráfico 6: Memorándum, credibilidad	70
Gráfico 7: Circular, recibe el mensaje	73
Gráfico 8: Circular, se entiende el mensaje	75
Gráfico 9: Credibilidad, circular	77
Gráfico 10: Comunicado, recibe el mensaje	79
Gráfico 11: Comunicado, se entiende el mensaje	82
Gráfico 12: Credibilidad, comunicado	84
Gráfico 13: Redes sociales institucional, recibe el mensaje	87
Gráfico 14: Redes sociales, se entiende el mensaje	89
Gráfico 15: Credibilidad, redes sociales	91
Gráfico 16: Página web institucional, recibe el mensaje	94
Gráfico 17: Página web institucional, se entiende el mensaje	97
Gráfico 18: Credibilidad, página web institucional	99
Gráfico 19: Correo electrónico institucional, recibe el mensaje	101
Gráfico 20: Correo electrónico institucional, se entiende el mensaje	104
Gráfico 21: Credibilidad, correo electrónico institucional	106
Gráfico 22: Pasillo o por terceros, recibe el mensaje	108
Gráfico 23: Pasillo o por terceros, se entiende el mensaje	111
Gráfico 24: Pasillo o por terceros, credibilidad	113
Gráfico 25: ¿Qué sugiere para mejorar la CI de la ENEE?	116
Gráfico 26: Datos generales-nivel educativo	118
Gráfico 27: Datos generales-área en la que labora	119

CAPITULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 INTRODUCCION

El presente trabajo se enmarca en investigar el papel que desempeñan los medios de comunicación interna de la Empresa Nacional de Energía Eléctrica (ENEE) canales presenciales y digitales y el posicionamiento que tienen en los empleados, ya que la comunicación es una de las principales necesidades de las personas para entablar una relación, tanto personal como organizacional e inherente al ser humano.

La Comunicación interna se centra en la planificación y realización de un conjunto de actividades encaminadas a mantener informadas al público interno de una organización, ya sea pública o privada para la creación de buenas relaciones, independientemente del cargo que representan, con el propósito de lograr sinergia entre los miembros, mantenerlos informados, integrados y motivados y así lograr los objetivos estratégicos planteados.

Para realizar la presente investigación se definió el problema, partiendo de la coyuntura de la ENEE que da inicio a un proceso de reestructuración orientada a lograr la estabilización financiera mediante operaciones eficientes y productivas, partiendo de la gestión de la comunicación interna eficaz, se define un objetivo para identificar los factores/medio o canales que inciden en la eficacia de la comunicación interna, las debilidades, fortalezas y el papel que juegan los generadores de información, objetivos que responden preguntas previamente planteadas. Esta investigación se justifica por la necesidad que tiene la ENEE de gestionar y desarrollar una comunicación interna, transversal, articulada e integral, mecanismos considerados como un elemento que da valor intangible a la empresa y contribuye a establecer una cultura de acceso a la información.

1.2 ANTECEDENTES

1.2.1 COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

La comunicación es una de las principales necesidades de las personas para entablar una relación, es inherente al ser humano para percibir o descubrir conexión ante los demás, Osorio González (2010) afirma: la comunicación nace de la necesidad del hombre de expresar sus sentimientos, emociones e ideas. En el ámbito de la comunicación entre seres humanos, Aristóteles plantea que su objetivo principal es la persuasión. André Martinet la define como la utilización de un código para la transmisión de un mensaje, de una determinada experiencia en unidades semiológicas con el objetivo de permitir a los hombres relacionarse entre sí. Mientras que David K. Berlo define a la comunicación como un proceso mediante el cual un emisor transmite un mensaje a través de un canal hacia un receptor. (p. 12) Conceptos que tienen legitimidad hoy en día con vigencia individual y organizacional.

Soria Romo (2008) En una investigación realizada por Paul T. Rankin, se revela que en los años 1929 el 70% de la acción consciente desarrollada por las personas se centra en la comunicación por diferentes vías, ya sea a través de la escritura, leyendo, hablando o escuchando, lo que permite la comunicación entre las personas como parte del comportamiento humano, importante en el ámbito organizacional.

Robbins & Judge (2004) El comportamiento organizacional es un campo de estudio de la conducta de las personas que están dentro de una organización con el fin de establecer sinergia entre el individuo, grupo y estructura en busca de la eficacia, eficiencia y la efectividad dentro de la organización. Lo que significa que el comportamiento del individuo incide en el desarrollo y productividad de toda empresa.

Según Kreps, la comunicación organizacional es una función para recolectar datos destinados a miembros y éstos tengan acceso a información coherente y con sentido

lógico, también para el autor la comunicación humana es el vehículo principal para que los miembros de la organización ayuden a que se den los cambios con su influencia en el quehacer de otras personas. La información es considerada por Kreps como la variable mediadora que interconecta a la comunicación con la organización, interpretando experiencias. Desde un enfoque sistémico de procesos de comunicación en las organizaciones tienen fuertes rasgos estructurales funcionalistas, dominando a los procesos de distintas formas: comunicación organizacional, comunicación como función básica de relaciones públicas, comunicación corporativa etc.

Kreps continúa diciendo que el proceso de comunicación se visualiza desde tres significados, como fenómeno, como conjunto de técnicas y actividades y como disciplina. Fenómeno y conjunto de técnicas, se refiere a un “conjunto de mensajes que intercambian los integrantes de una organización y entre ésta y su medio” y por otro un “conjunto de técnicas y actividades para facilitar el flujo de mensajes entre los miembros de la organización y entre estas y su medio para influir en las opiniones de público interno y externo” y por último el significado del proceso de comunicación jerarquiza el concepto tratándolo como disciplina, acentuando rasgos del estructural funcionalismo. (Comunicación Social Páez & Egidos, 2000)

En esta época contemporánea las organizaciones deben enfocarse en la comunicación corporativa, vista desde tres ángulos articulados y armonizados que permita la integración de la comunicación en la empresa garantizando el mensaje completo a través de una estrategia, identidad e imagen corporativa, lo que garantiza una relación positiva entre organización y sus públicos.

Ante el crecimiento de las organizaciones, la necesidad de aplicar un sistema para comunicarse se vuelve necesario. Permite la transferencia de información de una a otra persona,

de una área de la organización a otra, posibilitando el compartir e intercambiar ideas y opiniones con el objeto de mejorar la ejecución de las distintas actividades necesarias para el funcionamiento productivo de la organización.(Soria Romo, 2008, p.3) Esto responde a la articulación de la comunicación para la emisión de mensajes que contribuyen a la marca organizacional y que permite alcanzar los objetivos propuestos.

En los años 1980s y 1990s es donde se le da pensamiento a la comunicación como eje central e importante en el funcionamiento e identidad organizacional, En la literatura sobre la gestión y la organización empresarial, una empresa es presentada como un organismo sistemático con diversas funciones integradas, destinadas a la producción y distribución de bienes o servicios. Diferentes definiciones de una empresa acentúan la cohesión ideal que une a sus miembros, o la unidad orgánica del conjunto de su negocio, o la importancia de la gestión de las relaciones internas y el trabajo en equipo. (Pellerey, 2015, p. 123) Lo que ilegitima la explicación teórica que la realidad de comunicación es aceptada por el paradigma de la cultura de liberación que resulta de sí misma.

La comunicación transversal y articulada más allá de la necesidad de comunicarse representa un activo intangible en las organizaciones y un valor cualitativo que da valor agregado, posesionándose en los años 90s mayor reconocimiento, sin alcanzar penetrar en la esencia organizacional y una necesidad primaria en cada campo de acción de las empresas o instituciones donde la toma de decisiones basadas en la comunicación facilita los resultados.

Las organizaciones a través de la historia, siempre se preocuparon por ser rentables, la comunicación no la valoraban importante, es hasta en los últimos años que valoran a la comunicación interna como un eslabón significativo y que impacta en la productividad empresarial; considerándola como un bien intangible, que da valor a la firma, colocándola estructuralmente en la organización, desconociendo su concepto.

Andrade (2005) Afirma:

Comunicación interna: conjunto de actividades efectuadas por la 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. (p. 17)

(Andrade, 2005) En el mismo pensamiento de Gary Kreps citado por los autores Páez L. & Egidio D. el autor Horacio Andrade en su libro *Comunicación Organizacional Interna: Proceso Disciplina y Técnica* coincide en que la comunicación organizacional se desarrolla en tres componentes: *proceso social* refiriéndose al conjunto de mensajes que se intercambia entre los integrantes de una organización, en un segundo lugar coloca a la *disciplina* en el centro del conocimiento humano que estudia la forma en que se da el proceso de comunicación dentro de las comunicaciones y entre estas y su medio y de último o tercer lugar coloca al *Conjunto de técnicas y actividades* es donde se trabaja para desarrollar estrategia para que se dé el derrame de mensajes con facilidad y agilidad entre los miembros y la organización y viceversa.

Esta estrategia debe comenzar con armonizar la comunicación interna, en los años 90s la comunicación interna tuvo un auge en las organizaciones dándole identidad propia y repercutiendo en la competitividad empresarial a través de trabajar en la cultura de la organización, visión, misión, valores, objetivos y la esencia del negocio lo que llevó a destinar recursos para implementar formas de medir lo destinado en persona, tiempo y dinero y desarrollar procesos para que la información fluya correctamente en tiempo y forma y obtener resultados que beneficien a la organización ya que una buena comunicación evita conflictos y mejora la satisfacción en el trabajo.

En Europa desde hace seis años se dedican a desarrollar gabinetes dedicados a crear comunicación interna. Las empresas, El Corte Ingles y Hewlett Packard fundadas hace más de cincuenta años vienen haciendo comunicación interna desde su creación, aunque no conscientes ya que lo hacían de manera natural. Sencillamente, pensaban que aquello que hoy

llamamos comunicación interna era, en general, algo consustancial a su forma de ser, y, en particular una actitud habitual de sus mandos.(Panillos, 1988, p. 3) Esa práctica normal ha llevado a estas dos empresas a prescindir de un equipo dedicado específicamente a desarrollar esta actividad ya que la comunicación interna es parte del ADN empresarial.

Investigaciones realizadas en Latinoamérica sobre comunicación en los años 2009 y 2010. Chavarro & Arley (2015) afirma: “los sistemas de comunicación interna y externa a partir de métodos descriptivos y, en algunos, se plantean mediciones de la efectividad de la aplicación de estrategia de comunicación para construir imagen o reputación” (p. 6). Con la recomendación que los estudios enfoquen diferentes visiones con perspectivas únicas.

En Centroamérica la comunicación tiene su auge en 1990, en este año varias organizaciones se ocupan del tema con el propósito de reflexionar en torno a los avances, retos y la importancia de la comunicación en el desarrollo centroamericano, como vías alternas de buenas relaciones usando de vehículo la comunicación.

En Honduras, la comunicación organizacional e interna tiene cabida en las empresas privadas, sin embargo funciona bajo la responsabilidad de Talento Humano, Comunicación o de Marketing, mientras en las empresas públicas aún no se le da la importancia como una herramienta que contribuye a la solución de conflictos, sin embargo tanto en lo público como en lo privado la comunicación interna aun no logra posicionarse en las estructuras de las organizaciones y pasar a formar parte de las políticas empresariales. La comunicación debe darse en un proceso estratégico e integral que cubra todas las áreas de acción, incluye una variedad de características o particularidades que siempre están presentes y que se deben considerar importantes ya que todo comunica, ya sea de forma positiva o negativa.

La comunicación interna en instituciones públicas según Nùria Escalona, no se define la responsabilidad de quien la dirige ya que según su estudio un 53.8% creen que es responsabilidad compartida entre la dirección de comunicación y otras áreas y el 13% opina que es directamente responsabilidad del área de comunicación. (Escalona, 2015)

Dobkin & Pace, (2007) Afirma: “La gente que se comunica en las relaciones interpersonales habla y se relaciona con otros como individuos ùnicos. Lo hacen al comunicarse de maneras que son características de la relación. Eso hace “personalizada” a la comunicación interpersonal” (p. 181).

Toda organización independientemente al sector que pertenezca tiene su propia razón de ser ya sea que se dediquen a un negocio o a la prestación de un servicio. Para implementar una estrategia de comunicación interna se debe conocer las cinco dimensiones que incluye la misma:

- Estrategia del negocio: Visión articulada del negocio o servicio.
- Estructura: Balance entre posición dentro de la jerarquía y funciones.
- Sistemas: Variedad en opciones de tecnología y procesos que cumple diversas funciones en la comunicación interna.
- Estándares: Desarrollo de las competencias para realizar el trabajo con excelencia.
- Habilidades: Ayuda a la organización a lograr ciertos comportamientos consistentes.

La comunicación interna debe desenvolverse en un ambiente normal con apertura a la información, esta se debe de dar con transparencia y cumpliendo las modalidades y parámetros de la comunicación interna, gestionar microclimas basado en lo que se hace, se dice y como se ve y además de supervisar la comunicación versus desempeño.

La comunicación interna estratégica en instituciones que prestan un servicio básico como la energía es impostergable, por el impacto de las decisiones que se toman y lo que representa en la población, una comunicación articulada y transversal en instituciones públicas es imperante por la trascendencia que tiene y la incidencia en la organización.

“El modelo estratégico de la comunicación de instituciones públicas como ya se ha ido apuntando, cuenta con distintas figuras y funciones. Cualquiera de forma eficaz debe incorporar un elemento esencial: el plan de comunicación” (Escalona, 2015, p. 55).

1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

En 2015 La Empresa Nacional de Energía Eléctrica (ENEE) comienza un proceso de reestructuración orientada a lograr estabilización financiera mediante operaciones eficaces y productivas. En este sentido las formas tradicionales de comunicación atrasan los procesos debido a los tiempos de respuesta de la información dificultando la fluidez de la misma e incidiendo en la comunicación integral de la ENEE.

La empresa, carece de un proceso que proporcione lineamientos sobre cómo mejorar los aspectos de comunicación a lo interno que inciden en el desempeño eficaz para un mayor rendimiento operacional. Lo anterior provoca desconcierto en los empleados, acciones que se ven reflejadas en el monitoreo y seguimiento de resultados que periódicamente practica la ENEE e instituciones auditoras, como el Tribunal Superior de Cuentas (TSC) y la Oficina Nacional de Desarrollo Integral de Control Interno (ONADICI).

1.3.1 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

1. ¿Cuáles son los factores, formas/canales de la comunicación interna en la ENEE que inciden en la eficacia comunicacional de la institución?
2. ¿Cuáles son las debilidades de la comunicación interna en la ENEE que inciden en la eficacia de la comunicación institucional?
3. ¿Cómo incide la forma de comunicación interna de los actores de la ENEE en la comunicación de la institución?

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar un plan de comunicación que a través de la identificación y lineamientos de factores/elementos permita el mejoramiento de la comunicación interna para un desempeño eficaz.

1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Describir los factores/medios de la comunicación interna en la ENEE que inciden en la comunicación eficaz de la institución.
2. Identificar las debilidades de la comunicación interna en la ENEE que inciden en la eficacia comunicacional de la institución.
3. Describir la incidencia de los actores que generan información en la eficacia de la comunicación interna.

1.5 JUSTIFICACIÓN

La importancia de desarrollar una comunicación interna, transversal, articulada e integral da valor intangible a la empresa e incide en una comunicación eficaz en la ENEE lo

que genera mayor confianza entre los empleados independientemente al área que representan con el fin de establecer una cultura de acceso a la información.

La implementación de una estrategia de comunicación interna favorece a la ENEE por su incidencia en el país y esta vía de comunicación facilitará la toma de decisiones en la operatividad de la empresa. El desarrollo de rutas de relacionamiento para gestionar la comunicación interna le proporcionará a la ENEE una oportunidad de mejora a lo interno de la institución y contribuirá al cumplimiento de la misión de satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes, donde los empleados son la mejor carta de presentación.

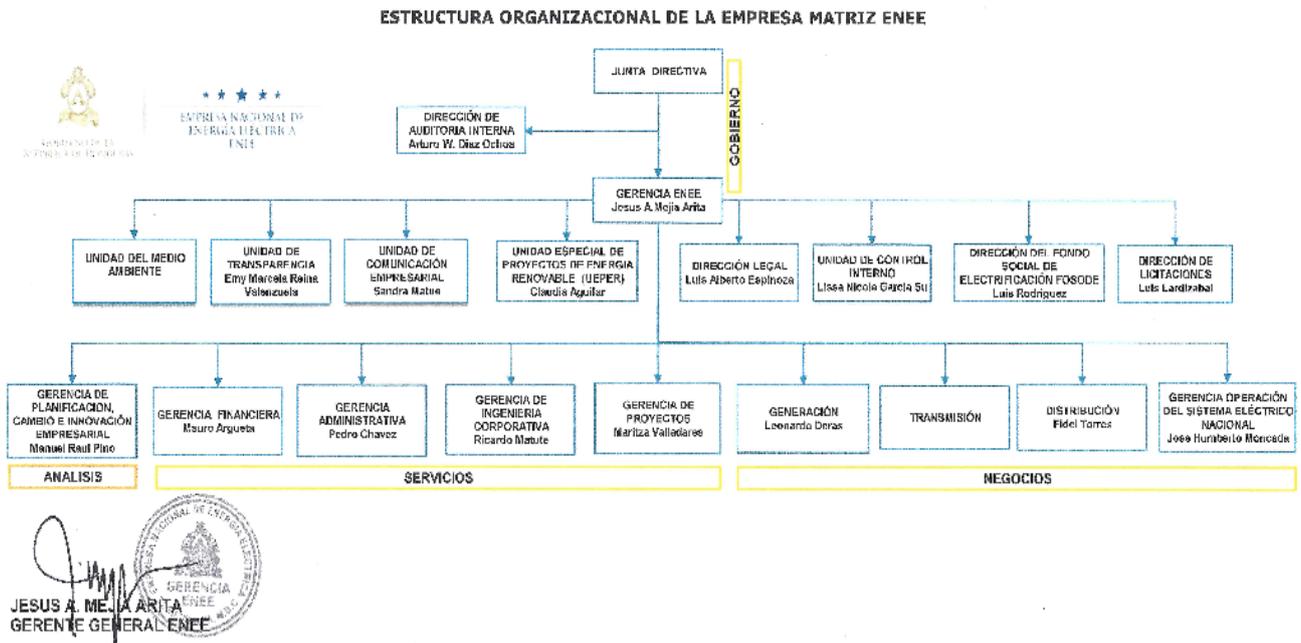
CAPITULO II. MARCO TEÓRICO

2.1 ESCENARIO ACTUAL DE LA ENEE

El presente capítulo reúne las diferentes bibliografías que sustenten teóricamente la investigación sobre la mejora de la comunicación interna en las organizaciones. Como una vía a tomar en cuenta en la coyuntura actual de la empresa, de reestructuración organizacional para mitigar la desinformación y su incidencia en la eficiencia de los empleados y la operatividad institucional. Esta investigación expone y analiza las teorías de la comunicación organizacional y comunicación interna, conceptos, perspectivas y antecedentes generales vinculantes al tema de investigación.

La ENEE se encuentra en una situación coyuntural a sus 60 años de fundación, la Ley General de la Industria Eléctrica en el capítulo 29 manda a escindirse en tres empresas y una casa matriz lo que ha provocado un clima laboral hostil, desinformación, intranquilidad en los empleados y separación inesperada de personal, lo que incide negativamente en el desempeño eficaz de los empleados e impacta en la productividad y operatividad de la empresa. Ley General de la Industria Eléctrica publicada en el 2014 en el Diario Oficial la Gaceta. (Diario Oficial La Gaceta, 2014, p. 24)

2.1.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL GENERAL DE LA ENEE



NOTA: Organigrama Funcional De la Empresa Matriz ENEE y sus entidades de Generación, Transmisión, Operación del Sistema y Distribución, conforme a lo establecido en el Artículo 29 de la Ley General de la Industria Eléctrica.

Figura 1 Organigrama ENEE

Fuente: Página Oficial de la ENEE / www.enee.hn (Ver anexo 2)

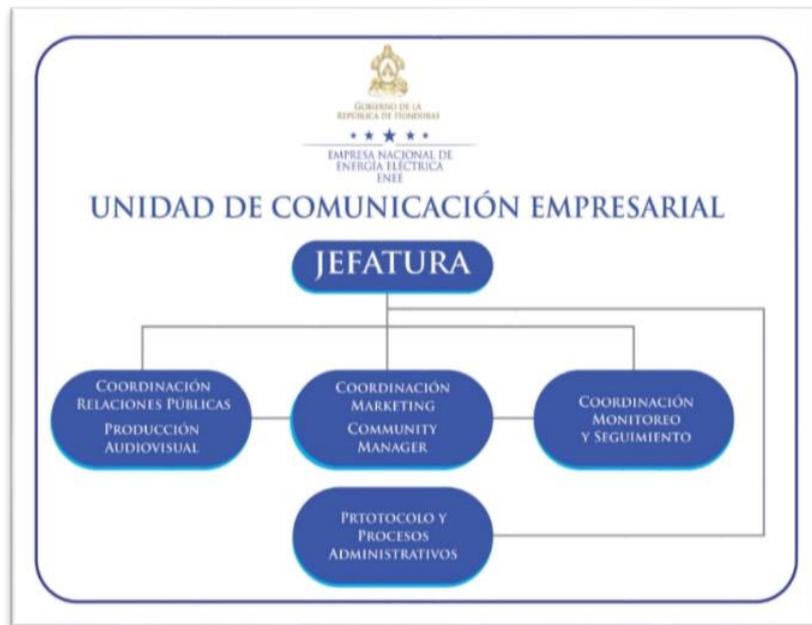


Figura 2 Organigrama Unidad de Comunicación Empresarial

Fuente: UCE-ENEE

La ENEE se desarrolla con una estructura jerárquica, la forma de comunicar es vertical, descendente o sea de arriba hacia abajo, con mandos medios y división de funciones organigrama piramidal/ equilátero y una política de información interna tradicional. Su funcionamiento legal y operacional inicia con una Junta Directiva integrada por seis miembros de diferentes instituciones gubernamentales: Secretaria de Infraestructura y Servicios Públicos (INSEP), Secretaria de Coordinación de Gobierno, Secretaria de Finanzas (SEFIN), Secretaria de Energía Recursos Naturales Ambiente y Minas (MIAMBIENTE), Empresa Nacional de Energía Eléctrica y el Consejo Hondureño de Empresa Privada (COHEP) en representación del sector privado.

Esta Junta Directiva aprueba todo el accionar de la ENEE, dirigida por una Gerencia General, quien tiene bajo su responsabilidad las Gerencias de: Planificación, cambio e Innovación Empresarial, Financiera, Administrativa, Ingeniería Corporativa, Proyectos, Operación del Sistema Eléctrico Nacional como brazo operativo, además las tres Gerencias de Negocio que son Generación, Transmisión y Distribución. Así mismo tiene establecido cuatro Direcciones denominadas de la siguiente forma: Dirección Legal, Dirección del Fondo Social de Electrificación FOSODE, Dirección de Licitaciones y Dirección Recursos Humanos. De igual forma son parte de la estructura las Unidades de: Unidad de Medio Ambiente, Unidad de Transparencia, Unidad Especial de Proyectos de Energía Renovable, Unidad de Control Interno y Unidad de Comunicación Empresarial.

La ENEE, cuenta con una Dirección de Auditoría Interna, la cual tiene la responsabilidad de auditar el funcionamiento y ejecuciones presupuestarias de todos los que conforman la institución, su accionar esta sobre la Gerencia General y responde a la política del Tribunal Superior de Cuentas. La ENEE carece de una unidad que dirija la comunicación interna, en la institución lo que existe son vías de información dirigidas desde la Dirección de

Recursos Humanos utilizando los medios tradicionales para informar, entre las más frecuentes esta las circulares, memorándums oficios y avisos que más allá de entablar un proceso de comunicación se toman como mandatos explícitos, ya que es una forma unilateral, donde no existe la retroalimentación (Ver anexo 7).

En la actualidad la ENEE cuenta con 2,089 empleados después de haber realizado un proceso de separación de 3,000 empleados, decisión que causo incertidumbre a lo interno de la empresa. La ENEE tiene asignado 25, 541, 600,000.00 lempiras de presupuesto para el año 2017, con una base de usuarios del Servicio de Energía Eléctrica de un millón 600 mil abonados a nivel nacional. La ENEE, cuenta con mil ochenta empleados en Tegucigalpa, con actividades en áreas administrativas, técnicas y gerenciales. En la capital se ubica la sede de la ENEE dirigida por una Gerencia General, desde donde se genera la información para la toma de decisiones en otras áreas de acuerdo a la responsabilidad asignada ya sea en Tegucigalpa como en el resto del país debido que las directrices salen desde la sede.

De igual forma otra fuente activa en comunicar es la Dirección de Recurso Humano quien tiene la responsabilidad de informar de las decisiones tomadas en materia de talento humano y cumplimiento del reglamento interno disciplinario de la empresa. La comunicación en la ENEE se desarrolla en su mayoría vía escrito, enviada a través de conserjes y recibida por la secretaria de cada jefatura, proceso que requiere de mayor tiempo para que la información llegue a su fuente de destino.

Misión

Somos un Grupo Empresarial Publico, responsable de la generación, transmisión, distribución y comercialización de los servicios de electricidad, que satisface las necesidades y expectativas de los clientes, contribuyendo con el desarrollo socioeconómico del país y la mejora de la calidad de vida de los hondureños.

Visión

Ser la Empresa pública del Grupo Corporativo ENEE para el año 2022, líder que suministre servicios de electricidad con calidad y responsabilidad, tanto en el mercado eléctrico nacional y regional, contribuyendo con el desarrollo sostenible del país y de la región, en armonía con el medio ambiente.

Valores

La Empresa Nacional de Energía Eléctrica, orienta sus acciones hacia el cumplimiento de las funciones que la Ley le asigna, tomando como guía o fundamentos básicos los siguientes valores.

- | | |
|--|--|
| 1. Responsabilidad | 10. Relaciones con los Clientes. |
| 2. Honradez | 11. Relaciones en el Ambiente de Trabajo |
| 3. Justicia | 12. Relaciones con los Proveedores |
| 4. Respeto | 13. Relaciones con la Competencia |
| 5. Disciplina | 14. Compromiso con la Transparencia |
| 6. Reconocimiento | 15. Compromiso con la Calidad |
| 7. Perseverancia | 16. Compromiso con el Medio Ambiente |
| 8. Código de Ética | 17. Relaciones Laborales |
| 9. Actitud de los empleados y funcionarios | 18. Compromiso con la Comunidad |

La implementación de una comunicación eficiente como parte de un proceso para contribuir al clima organizacional de la institución y convertirse en la primera empresa estatal que ejecute un plan de comunicación interna, como eje transversal en su nueva ruta de relacionamiento con los empleados, factor esencial en las actividades diaria, con propósito de articular la comunicación interna con la planificación estratégica de la empresa.

Para Romelio Bocanegra, Director de Recursos Humanos y Leonardo Deras, Gerente de Generación, ambos altos funcionarios de la ENEE son del criterio de la importancia de la comunicación a lo interno de la empresa como un mecanismo de información e información para la gestión de buenas relaciones. Según Bocanegra, la comunicación interna de la ENEE está diseñada verticalmente y con un 70% de efectividad, sin embargo, señala que llega tarde a su destino. También es del parecer que se debe de articular en la coyuntura en que se encuentra la ENEE una comunicación interna triangular como vías oficiales de generar la comunicación siendo esta la Gerencia General, Relaciones Públicas y Recursos Humanos.

Por su parte Leonardo Deras manifiesta que siempre se la comunicación interna y que en los últimos años se ha tomado consideración vías electrónicas y segmentación de la información coincidiendo con esta forma con la estructuración de la ENEE, sin embargo, reconoce que aún falta mucho que hacer y mejorar para llegar a tener una comunicación interna eficiente. Es importante señalar que los empleados de la ENEE, tienen más identidad gremialista que organizacional, debido al trabajo permanente e informativo de parte del sindicato, los beneficios económicos que la ENEE, brinda a sus empleados, según estos son por conquistas del sindicato al cual le deben lealtad alejados totalmente de la empresa, esto solo refleja que la ENEE carece de una cultura organizacional, donde los empleados en su mayoría se institucionalizan por los beneficios que reciben.

2.2 TEORÍAS DE SUSTENTO

Las teorías de la comunicación constituyen fundamentos científicos de estudios de comunicación en una investigación donde se desarrolla toda la temática sobre los principios y avances de la misma basada en conceptos, métodos utilizados para obtener análisis y resultados sobre este tema de comunicación para formar nuevas teorías. En

los contextos de las investigaciones sobre comunicación debe constar de una serie de conocimientos generados de escuelas teóricas, modelos y enfoques desde una variedad de perspectivas de diferentes estudiosos de la área de comunicación constituyendo el cuerpo teórico de la comunicación [...] (García Avilés, 2015).

Jiménez J., (2009) afirma:

La evolución de la Comunicación Humana desde la perspectiva tecnológica y la búsqueda constante del hombre por satisfacer cada vez mejor su necesidad de comunicación. Solo basta una retrospectiva para definir como el ser humano ha logrado evolucionar sus formas de comunicación: desde rudimentarios métodos como la escritura jeroglífica, pasando por la invención del alfabeto y del papel, dando un leve salto hasta la llegada de la imprenta, y apenas uno más para la aparición del teléfono, el cine, la radio y la televisión. Todos estos instrumentos han sido ciertamente un avance en las formas de comunicación del hombre y, prácticamente todos han sido posibles gracias a la tecnología, que a su vez ha sido el instrumento cuya evolución ha determinado el avance de la humanidad. (p. 5)

2.2.1 TEORÍA DE LA COMUNICACIÓN

La comunicación es el proceso dinámico por el cual se transmite e intercambian mensajes e informaciones entre un emisor y un receptor, a través de un canal determinado y a partir de un código común.

El significado etimológico de la comunicación es “poner en común” que proviene del latín *communis* cuyo significado es común. Según el diccionario de la lengua española es: “la transmisión de señales mediante un código común al emisor y al receptor” en su forma más simple se define como “todo acto tanto verbal como no verbal, realizado de manera tanto intencional como no intencional” mediante el cual es posible la interacción entre las personas. (Naranjo Gandarilla, 2010, p. 9)

Para entender el concepto de comunicación etimológicamente procede del vocablo latino *communicare*, que significa compartir algo, hacerlo común, y por común entendemos la comunidad. Su procedencia involucra a la comunicación en acciones y relaciones sociales recopilando datos del entorno para procesarlos y satisfacer alguna necesidad.

Es importante señalar que la comunicación no es exclusiva de los seres humanos ya que todos los seres vivos tienen la capacidad de comunicarse y compartir lo que les ayuda a la sobrevivencia. La enorme riqueza del término comunicación es diversa, puesto que se trata de un fenómeno presente en infinidad de acciones humanas, cualquier persona se considera capaz de hablar sobre la comunicación, se considera un experto en comunicación al menos de forma indirecta. Abordar el fenómeno con un sentido práctico; se centra en interés de saber qué hacer para comunicar mejor y de forma innata a través de las propias experiencias, los éxitos y los fracasos, con la comunicación siempre se consigue algo desde lo más importante y trascendental hasta las cosas mínimas y sin importancia ya que es un instrumento usado continuamente y que nos valemos para alcanzar objetivos.

La comunicación en su proceso evolutivo ha encontrado nuevos escenarios para el flujo informativo convirtiendo las organizaciones en tierra fértil. Guzmán de Reyes, López Jiménez, & Aguilera (2006) afirma: Durante la década de los años cuarenta, Maslow profundizó a partir de métodos experimentales con grupos de control la relación motivación- productividad, donde a pesar de las críticas de los empiristas sobre los métodos utilizados en sus investigaciones dio a porte significativos a la comunicación a las empresas, abriendo camino a la relación comunicación – motivación, que sería posteriormente uno de los pilares de la comunicación actual de las organizaciones.(p. 26) Esto lleva a las organizaciones a convertirse en sistemas de colaboración y cooperación entre los miembros y crear las necesidades de relacionarse entre compañeros.

(Costa, 2006)afirma:

Ante las exigencias de la sociedad, tenía que ir más allá de integrar los mensajes y los medios: había que integrar estos a los hechos, las decisiones y las actuaciones de la empresa. Como ya manejamos las comunicaciones y sus diferentes discursos lo que hemos logrado hacer de ellas un poderoso instrumento pero, tal como acabo de señalar, su tendencia es ajena a los hechos. Divorcio entre lo que se dice y lo que se hace. (p. 61)

La comunicación permite establecer contactos, liberar tensiones, informar con coherencia entre el pensar, sentir y actuar. “La comunicación es una condición necesaria para la existencia del hombre y uno de los factores más importantes para el desarrollo social. Ello refleja la necesidad objetiva de los seres humanos de la asociación y cooperación mutuas” (Puig González, 2009, p. 25). Lo que significa que la comunicación se sitúa en las actividades importantes que desarrolla los hombres en una sociedad, en una organización y a nivel interpersonal.

Todos nos comunicamos de una manera o de otra, de forma correcta o incorrecta, voluntaria o involuntariamente siempre nos comunicamos incluso cuando no queremos comunicar, comunicamos. A no ser que nos aislemos totalmente del entorno que nos rodea, e incluso a veces en ese caso, comunicamos. La comunicación constituye, pues, una característica y una necesidad de las personas y de las sociedades con el objetivo de poder intercambiar informaciones y relacionarse entre sí. (Van-der Hofstadt Roman, 2003, p. 9)

2.2.1.1 Elementos de la comunicación

(Van-der Hofstadt Roman, 2003) menciona que aunque la comunicación sea un complejo proceso se determinó operativizar el mismo dividiéndolo en diferentes elementos que lo integran y que resulta indispensables para una comunicación efectiva.

- *Emisor*: es el sujeto que comunica en primer lugar o toma la iniciativa para transmitir la información a un individuo o a un grupo.
- *Receptor*: es el individuo o colectividad que recibe el mensaje en un sentido estricto.
 - En ambos casos tanto de emisor como de receptor a lo largo del desarrollo de un acto de comunicación el emisor se convierte en receptor y el receptor en emisor intercambiando sus papeles en un número indeterminados de ocasiones.

- *Código*: es el conjunto de claves, imágenes, lenguaje, signos o normas que sirve para transmitir la información, este lo utiliza el emisor para codificar el mensaje.
 - *Encodificación*: traducir la idea a comunicar en un código, ya sean palabras orales o escritas u otros símbolos que tengan un significado común y fácil de comprender para el otro. Es decir, poner la idea en un “lenguaje” adecuado tanto para el que lo envía como para quien lo recibe.
 - *Decodificación*: a diferencia de la en codificación, la decodificación es cuando se traduce el código a la idea propia que el emisor quiso transmitir. Es aquí cuando se observa si el código y el medio fueron los adecuados para que el receptor interpretara el mensaje de la manera en la que el emisor deseaba. Y es en este elemento donde la retroalimentación es eficaz o errónea.
- *Mensaje*: es la idea o información central que queremos transmitir cuyo significado interpretara el receptor.
- *Canal*: es el medio a través del cual se transmite el mensaje del emisor al receptor constituido a través de elementos físico. Se denomina canal al tanto natural como al medio técnico empleado.
- *Contexto*: es la situación concreta en la que se desarrolla la comunicación de este contexto depende de gran parte los roles que ejecuten emisor y receptor a través de circunstancias temporales, espaciales y socioculturales que rodean el hecho o acto comunicativo y que permiten comprender el mensaje en su justa medida.
- *Retroalimentación o feedback*: es la información que devuelve el receptor al emisor sobre su propia comunicación, tanto en lo que se refiere en su contenido como en la interpretación del mismo o sus consecuencias en el comportamiento de los interlocutores. Este determina los éxitos no en el proceso comunicativo.

- *Ruido*: son todas las alteraciones que se produce durante la transmisión del mensaje. Dificultades en el sonido o la recepción. Por ejemplo: una conexión telefónica deficiente, falta de atención del receptor, uso de lenguajes diferentes, prejuicios a la hora de entender el mensaje, gestos corporales que contradicen en lo que dice, ruido de tráfico, interrupciones visuales etc.

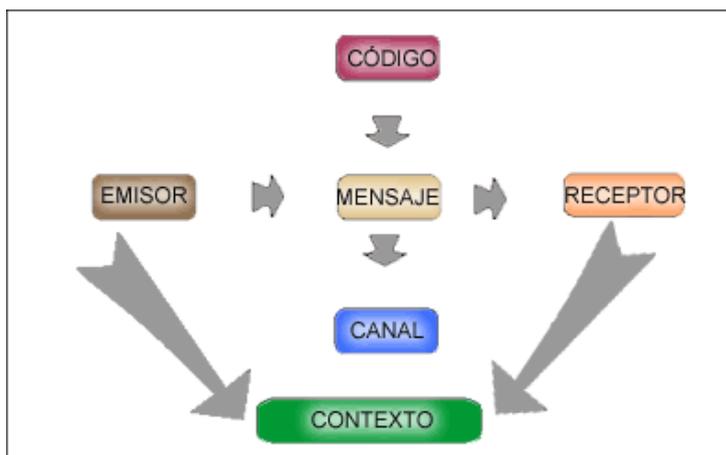


Figura 3 Elementos de la Comunicación

Fuente: http://recursos.cnice.mec.es/lengua/profesores/eso1/t1/teoria_1.htm

2.2.1.2 Modelos del Proceso Comunicativo

Según García Avilés, los modelos representan el proceso comunicativo de una manera determinada de agotar las explicaciones sobre el proceso. Los modelos clásicos representan la comunicación en general, y la pública en particular. Compendiados desde el punto de vista de cinco investigadores nombrados de la siguiente manera: el modelo de Laswell enfocados en la comunicación política, el de Gerbner enfocado en el periodismo, el de Shannon y Weaver encuadrados en la matemática, el modelo de Ssrhamm situado en la comunicación pública y el modelo de Maletzke en la psicología de la comunicación. Para la investigación tomaremos tres de estos modelos:

- Modelo Gerbner

Uno de los modelos a tomar en cuenta en esta investigación es el modelo de George Gerbner, señalado por García Avilés en su libro *Comunicar en la Sociedad Red: Teoría, modelos y prácticas* porque se centra en el proceso de comunicación encadenando dos acciones principales, la percepción y la producción es decir que la comunicación surge cuando alguien capta un algo que inicia la necesidad de comunicar y dicho proceso implica la elaboración de materiales con cierta forma.

García Avilés dice que Gerbner considera que la comunicación consiste en compartir algo por medio de acciones y lo explica en el contexto comunicativo compartido de los mensajes e imágenes a través del que una cultura revela variedades, limitaciones y potenciales de la condición humana, ya no se teje con el hilo común de la experiencia cotidiana privada. Sin embargo Gerbner presta atención a los efectos de los mensajes en la audiencia, que el receptor adquiere escasa importancia en su planteamiento y que se da la ausencia del feedback o retroalimentación por parte de los receptores.

- Modelo Shramm

El segundo modelo que se apega a esta investigación es el modelo de Wilbur Shramm, mencionado por García Avilés, el cual dice que comunicar significa compartir en una relación común y que para que se dé la comunicación se requiere de tres elementos básicos: fuente, mensaje y destinatario, la fuente como un emisor muy amplio, el mensaje como diversos de expresión y el destinatario de forma muy variada. El modelo de Shramm se centra en la conducta de los actores pero diferencia sus acciones ya que los actores realizan funciones idénticas: la codificación, la decodificación y la interpretación, denominándolo modelo circular por que reconoce la posibilidad de

retroalimentación ya que tanto el emisor como el receptor puede comunicarse en ambas direcciones.

Según Shramm la comunicación que se da a través de los medios es menos circular que la interpersonal debido a la mayor dificultad del feedback. También señala que los efectos de la comunicación es el resultado de varias fuerzas donde el comunicador solo puede controlar algunas, las que no controla afecta a la situación de la comunicación y la personalidad del receptor, sus normas y relaciones grupales, valora la experiencia personal y la cultura de cada individuo como factores que enriquece la comunicación y distingue dos procesos básicos, la comunicación interpersonal entre dos o más individuos y la comunicación de masas en el ámbito público, según señala García Avilés en su libro *Comunicar en la Sociedad Red: Teoría, modelos y prácticas*.

- Modelo Maletzke

El tercer modelo que cabe aplicar es el del Gerhard Maletzke, donde define que la comunicación pública se entiende como un proceso basado en múltiples relaciones de interdependencia hasta que el mensaje provoca una vivencia o efecto en el receptor, reivindicando el carácter activo del público, la selección de mensajes y dice que la vivencia dependerá en su mayoría en gran medida del receptor, este posee cierta personalidad, interés, opiniones y valores que permiten experimentar los mensajes de distinto modos. Maletzke señala una serie de elementos que condiciona el papel del comunicador: la autoimagen, su personalidad, el trabajo en equipo, las instituciones, las propias relaciones sociales y la compulsión del público. En el proceso psicológico en la relación entre mensaje y receptor, Maletzke distingue tres fases: pre-comunicativa, es donde se selecciona los contenidos, en la comunicativa, en esta se relaciona percepción y proceso de aprendizaje y en la post-comunicativa, aquí se distingue cinco efectos psicológicos: comportamiento, el saber, opiniones y valoraciones, emociones,

sentimientos y sensaciones y el tercer efecto, la personalidad de manera inconsciente.

(García Avilés, 2015)

Tabla 1. Modelos de la comunicación

	George Gerbner	Wilbur Srhamm	Gerhard Maletzke
ENFOQUE	Periodismo	Comunicación Pública	Psicología de la Comunicación

La interrelación de estos tres modelos enmarcados en la teoría de comunicación manifiesta su aplicabilidad en cualquier esfera donde intervengan los tres elementos básicos que permiten una comunicación como bien lo señala George Gerbner enfocado en el periodismo, el modelo de Wilbur Srhamm situado en la comunicación pública y el modelo de Gerhard Maletzke en la psicología de la comunicación.

“La teoría de la comunicación se enfrenta pues con la necesidad de interpretar, al mismo tiempo, las prácticas permanentes de comunicación, las innovaciones que surgen aceleradamente en los países más desarrollados y la diversidad (y desequilibrio) de sus implantaciones” (Spá, 1997, p. 1).

Aguado (2004) afirma:

La estructura básica del proceso comunicativo que podemos extraer del conjunto de los modelos de la comunicación presta sin embargo mayor atención a los elementos que a su relación, y, en este sentido podemos afirmar que se encuentra muy próxima a la fórmula de Lasswell. (p. 215)

Tabla 2 Tabla Elementos del proceso comunicativo

FUNCIÓN DE ENUNCIACIÓN	Enunciador/fuente/emisor	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rutinas profesionales ▪ Sociología de la profesión ▪ Técnicas profesionales ▪ Persuasión ▪ Estructura empresarial del medio ▪ Estructura económico-política de las fuentes ▪ Sociología del medio
FUNCIÓN DE TRANSMISIÓN	Medio/canal	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tecnología de la comunicación ▪ Implicaciones sociales y profesionales del medio tecnológico
FUNCIÓN DE SOPORTE EXPRESIVO	Mensaje	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Análisis de contenido ▪ Semiótica ▪ Pragmática ▪ Análisis del discurso
FUNCIÓN DE INTERPRETACIÓN	Receptor/público/audiencia	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Análisis del perfil de la audiencia ▪ Competencia textual y comunicativa de la audiencia (semiótica y pragmática) ▪ Condiciones de la recepción (entorno social, grupal, circunstancial, etc)
FUNCIÓN DE INTEGRACIÓN DEL MENSAJE	Receptor/público/audiencia	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Persuasión ▪ Tendencias de consumo comunicativo ▪ Efectos psicosociales de la comunicación en general

Fuente: (Aguado, 2004, p. 215)

La comunicación es el vehículo para una relación entre dos o más sujetos mediante el cual se evoca en común un significado. Según señala Paul Watzlawick que la comunicación permite acceder rápidamente al comportamiento y habla humana. Pone al alcance de nuestra mano métodos para analizar situaciones confusas, suavizar conflictos, aclarar discusiones y diferencias de opiniones. En la diversidad de la vida la comunicación no tiene una formula estándar lo que obliga a reaccionar de forma diferente.

Watzlawick (2014) afirma:

Puede referirse a cualquier cosa que sea comunicable al margen de que la información sea verdadera o falsa, valida, no valida o indeterminable. Por otro lado el aspecto conativo se refiere a que tipo de mensaje deben tenderse que es y, por ende, en última instancia, a la relación entre los comunicantes. (p. 18)

2.2.1.3 Comunicación e Información

Serrano (2007) afirma:

Los usos de la información en las interacciones comienzan con los primeros Receptores que le encontraron algún significado a los comportamientos de otros Agentes Emisores. Se inician cuando en el mundo de los Emisores solo eran fuentes de información. Los usos comunicativos de la información llegan más tarde, cuando algunos de esos Agentes, adquieren la capacidad de intercambiar indicaciones con otros Agente. (p. 39)

La información cumple el propósito de transmitir toda la información necesaria para cumplir decisiones, mientras que la comunicación es el proceso en el que a través de sus herramientas se permite la interacción humana entre individuos o grupos. Se puede decir que la información complementa la comunicación debido que lo que se comunica es información, la comunicación va más allá en las relaciones entre los integrantes de una organización ya que incide en comportamientos, aptitudes, respuestas o creación de expectativas.

Tabla 3 Características de la comunicación y la información

COMUNICACIÓN	INFORMACIÓN
Interrelación humana	Emisión de mensajes
Intercambio de mensajes	Unilateral
Acción recíproca	Mecánica
Proceso Social	Excluyente
Bidireccional	Manipulable

Guzmán de Reyes et al. (2006) afirma:

Actualmente son muchas las tendencias que procuran explicar el fenómeno comunicativo en la organización, sin embargo es de vital importancia para la proyección de este sub campo de estudio, los aportes de Manuel Castells desde la estructura social de la información y del conocimiento, donde se evidencia la necesidad de estudiar a profundidad los impactos que se genera en la organización con la implantación de las llamadas nuevas tecnologías de comunicación y de la información. Principalmente en la productividad de la empresa, la eficiencia profesional, las relaciones humanas. (p. 28)

2.2.2 TEORIA DE COMUNICACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN

Rebeil Corella & Sandoval Reséndiz (1998) señala que la comunicación organizativa forma parte de la política empresarial expuesta a denotar mayores cambios significativos a través de una buena comunicación, organización vinculada estratégicamente a los objetivos institucionales con una visión integral y flexible a los cambios, encaminados a la renovación, revitalización y transformación organizacionales, la comunicación organizacional siempre va asociada a una comunicación estratégica que implica diseño de programas proactivos e integrados como imagen e identidad, publicidad institucional, relaciones con los medios, comunicación financiera y relaciones con el personal, formando parte de su cultura y respetando las normas organizacionales.

La comunicación está destinada a facilitar a agilizar los demás procesos que se llevan a cabo de la empresa. No puede verse como algo aislado sino como un importante factor que funciona en coordinación con los demás elementos de la misma, dando a conocer su importancia a los públicos internos y externos los cuales se mantendrán en constantes intercambios para que los mecanismos propios de la empresa funcione adecuadamente. Todo esto contribuirá a la formación de una fuerte identidad que se reflejará en una imagen positiva de la identidad. (Naranjo Gandarilla, 2010, p. 14)

Castro (2014) afirma:

En las empresas hay una tendencia a no compartir, a no comunicarse, porque erróneamente se piensa que la información es poder, así, algunas personas piensan que retener la información los deja en una posición superior, privilegiada; creen que si sueltan la información se verán en desventaja frente otros. Ante todo, esto NO ES PODER: ES INSEGURIDAD. (p. 5)

Las organizaciones se encuentran en constantes movimientos y su reto es mantener una comunicación fluida con sus grupos de interés sobre todo con los stakeholders internos.

(Manucci, 2006) afirma: Todo proceso de comunicación (sea personal o institucional) implica una interacción de versiones subjetivas de la realidad compartida. Por eso la comunicación siempre implica incertidumbre. Siempre se está intercambiando figuras incompletas que se completa en la subjetividad de cada uno de los actores del proceso. (p. 64) Es por ello la

importancia de construir y gestionar vínculos internos por si acaso se da un proceso contar con el acompañamiento de sus colaboradores.

La trayectoria histórica de la comunicación organizacional tiene sus orígenes en la contribución que recibió de textos clásicos de otras áreas como la economía y la administración. Brönstrup Silvestrin, Godoi, & Ribeiro (2009) afirma: Así como de la influencias de la doctrina retórica de Aristóteles haciendo énfasis en los discursos estructurado y formal. Otra vinculación proviene de la relación con la teoría con relaciones humanas, que defendía la integración de los trabajadores con los objetivos organizacionales, procurando evitar conflictos. (p. 36) Principios que iniciaron empíricamente con la intención de manipular las relaciones, sin embargo el trasfondo de la comunicación organizacional siempre fue clara.

Díaz Pérez (2014a) Retomando la escuela Clásica donde figuran exponentes como Max Weber, Frederck W. Taylor y Henri Fayol, colocan en contexto la división y especialización del trabajo, establecen jerarquías de autoridad definidas en la organización, normas, reglas y estándares, distancia social entre los funcionarios y empleados, con el objetivo de asegurar el cumplimiento de metas basadas en planes programas y tareas definidas, elementos que determinaban una comunicación formal donde predominaba la comunicación escrita, vertical descendente, con toma de decisiones centralizada, vedando la participación de los trabajadores.

La comunicación se compone de recursos y funciones necesarias para cumplir sus objetivos, o sea que es la sistematización racional de recursos mediante la determinación de jerarquías, disposición y agrupación de actividades con el fin de poder realizar y simplificar las funciones de la empresa. La comunicación siempre está expuesta a los cambios y transformaciones empujadas por el entorno cambiante en que se desenvuelven las empresas en estos escenarios en donde la comunicación organizacional juega un papel importante para ser digeribles, las transformaciones.

Rojas Barrera (2009) menciona que la comunicación organizacional muchas veces se ve afectada por factores como las actitudes de la fuente o emisor de comunicación y afecta la forma en que se comunican los miembros como ser: actitud hacia sí mismo, actitud hacia el tema que se trata y actitud hacia el receptor. Estos tres tipos de actitud son propio de la situaciones de comunicación vinculados a la conducta en la comunicación que se ve afectada por el grado de conocimiento que tiene sobre sus propias actitudes, por las características de su receptor, por las distintas formas en que se emite el mensaje, por los distintos tipo de elección de canales de comunicación.

2.2.2.1 Sistemas de comunicación

Rodríguez M (2005) menciona que una organización se constituye mediante las comunicaciones es importante diagnosticar el sistema comunicacional porque a partir del podrán conocerse los principales problemas ya que todo problema de la organización es un problema de comunicación y puede ser detectado a través de los sistemas de comunicación de la organización como lo siguientes:

- Comunicación descendente: consiste en ordenes, contactos entre superiores y subordinados que incluye el uso y calidad de boletines, de diarios y revistas, uso de reuniones globales, reuniones por departamento, uso de un sistema de información común para todas las personas, en todos los niveles, diferencias de informaciones recibidas por distintos departamentos y manejo de información como poder.
- Comunicación ascendente: procedimientos de conducto regular, procedimientos de quejas, procedimientos de sugerencias, filtraje en la información, bloqueos deliberados a la información, aislamiento informativo del jefe.

- Comunicaciones horizontales: entre pares, comunicaciones propias del flujo del trabajo, comunicaciones propias del periodo del descanso, comunicaciones durante el transporte, surgimiento del rumor.
- Sistemas de comunicaciones formal versus sistemas informal de comunicaciones. El rumor: funciones y disfunciones.

¿Cuándo surgen los rumores?

- Cuando no se tiene información suficiente sobre decisiones importantes de la empresa.
- Se dan condiciones ambiguas de trabajo.
- Existe situaciones que causan estrés y ansiedad.

Los rumores tienen características particulares entre ellas:

- No los controla la administración de la empresa
- La mayoría de empleados tienden a creer más en rumores que en las comunicaciones formales, ya que proporcionan más información, aunque no se veraz.
- Solo sirven a quienes lo difunden.

Tabla 4 Como evitar rumores

- **Mantenga a sus empleados bien informados.**
- Comunique las decisiones importantes de forma clara a la menor brevedad posible.
- Presente siempre primero las ventajas de los cambios que se realizarán y luego hable de las desventajas que acarrearán los cambios. Pero siempre presente una visión a futuro positiva, tanto para la empresa como para los empleados.
- Evite los conciliábulos con unos pocos: las reuniones secretas o los murmullos cuando alguien se acerca generarán situaciones ambiguas y causarán malestar y ansiedad innecesaria.
- Si el cotilleo o chisme comienza por el jefe, sus subordinados seguirán el mismo ejemplo.

Fuente: (Castro, 2014, p. 20)

Martín (2009) afirma:

Convertir a una organización con conocimientos quiere decir que ya sean creados en todos sus ámbitos y funciones. Supone establecer una política de comunicación explícita que lleve a transformar la información y las experiencias de la empresa en un conjunto de conocimientos que serán compartidos y reutilizados. Según la literatura sobre el tema hay tres procesos claves para la creación de conocimiento organizativo y a los que la comunicación puede y debe contribuir:

- En primer lugar, la información debe ser de elevada calidad a fin de que pueda transformarse en conocimiento organizativo.
- En segundo término, la experiencia y los conocimientos tácitos de los empleados tienen que salir a la luz.
- Por último, es prioritario obtener y compartir los conocimientos relativos *al Know-what, know-how y know-why*. (p. 59)

2.2.2.2 Etapas en la evolución organizacional

- **Enfoque Clásico:** en etapa clásica se buscaba el mejor camino, una serie de principios para crear una estructura organizacional, que funcione bien en todas las situaciones. Max Weber, Frederick Taylor y Henri Fayol denominados

padres de este modelo, ellos pensaban que las organizaciones más eficientes y eficaces tenían una estructura jerárquica y que sus miembros son guiados por un sentimiento de obligación y por una serie de reglas y reglamentos. Weber señalaba que una vez estas organizaciones se desarrollaron plenamente se caracterizaban por la especialización de tareas, nombramientos por méritos, la oferta de oportunidades para que sus miembros hicieran carrera, la rutinaria de actividades y un clima impersonal y racional de la organización, lo que facilitaba los resultados y su recompensa. Weber lo llamaba burocracia, totalmente alejado del favoritismo.

- Enfoque tecnológico de las tareas: en este enfoque, interviene una serie de variables internas de la organización “Tecnologías de las Tareas” se refiere a los tipos de tecnología de producción que implica la producción de diferentes tipos de productos. Los estudios clásicos realizados por Joan Woodward en los años 60s dieron como resultado que las tecnologías agrupadas afectaban tanto a la estructura como al éxito en donde el equipo de Woodward se ocupó en dividir unas 100 empresas británicas en tres grupos de acuerdo a las tecnologías para las tareas:
 - Producción unitaria y de pequeñas partidas
 - Producción de grandes partidas y en masa
 - Producción en procesos
- Enfoque ambiental: acreditado a Tom Burns y G.M. Stalker enfocados a incorporar en las organizaciones el ambiente y señalaban las diferencias entre dos sistemas de organización:
 - Mecanicista compuesta por tareas especializadas y separadas siguiendo la cadena de mando burocrática clásica.

- Orgánico en este sistema las personas trabajan en forma de grupo. Se concede menos importancia a los órdenes de un gerente o girar órdenes para los empleados. En este sistema orgánico los miembros se comunican con todos los niveles de la organización para obtener información y asesoría.

Los estudiosos de este enfoque Burns y Stalker concluyeron que el sistema mecanicista era más conveniente para un ambiente estable. Sin embargo, las organizaciones en ambientes cambiantes con toda probabilidad usan la combinación de los dos sistemas.

- Enfoque Reducción de Tamaño: este enfoque es conocido con el nombre de *reestructuración* lo que significa una disminución de la organización. Los gerentes de muchas empresas adoptaron estructuras burocráticas para sus organizaciones cuando las empresas dominaban sus respectivos ambientes, este enfoque engloba las oleadas de fusiones, despojos y adquisiciones, la privatización de las empresas públicas y la creciente cantidad de empresas nuevas. Lo que obligó a los gerentes de compañías muy burocratizadas adoptar estructuras menos jerárquicas, para poder adaptarse a sus ambientes con los conceptos más importantes del presente que son:

- Eficiencia
- Productividad
- Calidad

El diseño organizacional obliga a los gerentes dirigir la mirada en dos sentidos al mismo tiempo hacia el interior y el exterior de su organización, teniendo en cuenta dos cosas, la primera que las estrategias y los entornos cambian con el tiempo y el diseño de las organizaciones es un proceso permanente y en segundo término los cambios de estructura suelen implicar un proceso de prueba y error. (Szlajfsztein, 2009)

Estos cuatro enfoques en los tiempos actuales y considerando los dos sentidos en el diseño organizacional y el impacto hacia el interior y el exterior debido al entorno cambiante y los procesos permanentes deben hacerse acompañar de estrategias de comunicación iniciando a lo interno de las organizaciones, como bien lo señala un estudio sobre cultura organizacional realizado a operadores turísticos durante los años 2012 y 2013.

Segrera, Corredor, & Ballestas (2014) Menciona que la gran mayoría de los encuestados señalaron que las buenas relaciones interpersonales, la comunicación organizacional, las relaciones con sus jefes y compañeros tienen relación directa con su productividad y de las empresas, además manifestaron que es de vital importancia establecer y desarrollar una comunicación fluida y precisa con las altas directivas, para alcanzar las metas organizacionales.

Caridad, Batista, & Castellano (2007) menciona que otra perspectiva de la comunicación revisitada en el contexto de las organizaciones empresariales, se orienta a distintos enfoques [...]. El mecanicista fundamentado en la transmisión y recepción del mensaje, el psicológico basado en las intenciones y aspectos humanos de la comunicación donde se presume una correlación lineal entre las cogniciones y el comportamiento y el enfoque tecnócrata donde su eje se centra en la comunicación como parte de la estrategia empresarial donde existen sistemas de objetivos y criterios de acción destinadas a dirigir la actividad de la organización.

Caridad, Batista, & Castellano (2007) Afirma:

La organización desde la comunicación estratégica implica un cambio de fondo más que de forma, un cambio que trasciende incluso a la misma organización, promoviendo una cultura organizacional que no esté sustentada en el control, la autoridad y la producción, si no en las relaciones, el conocimiento, la gestión eficaz de la comunicación y la información. (p.241)

La comunicación organizacional analizada desde el punto de vista de los conceptualistas de teorías organizacional, ésta cumple una serie de situaciones dentro de la institución como:

brindar información interna, posibilitar funciones de mando, soluciones de problema, toma de decisiones y realizar diagnóstico de la realidad, a fin de mantener la estabilidad desde trabajar bajo tres funciones: producción, innovación y mantenimiento.

Sayago, (2009) afirma:

La comunicación es uno de los factores fundamentales en el funcionamiento de las organizaciones sociales, es una herramienta, un elemento clave en la organización y juega 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, entre los miembros se establecen patrones típicos de comportamiento comunicacional en función de variables sociales, ello supone que cada persona realiza un rol comunicativo específico. (p. 8)

Las diferentes visiones sobre la comunicación en las organizaciones responden a las exigencias y realidades actuales, adaptándose a los procesos que demandan retroalimentación en los procesos comunicacionales y reconociendo el valor estratégico que tiene la comunicación gracias a las distintas acciones para alcanzar los objetivos institucionales.

2.2.3 TEORIA DE COMUNICACIÓN INTERNA

Diferentes investigaciones referentes al clima organizacional demuestran que el clima organizacional influye en los resultados de las personas y por ende de la organización. Dentro de los aspectos que inciden en el clima laboral se encuentra la comunicación interna, que a su vez influye en la motivación, el liderazgo, las relaciones interpersonales, la participación, el trabajo en equipo, el compromiso como colaboradores, en el logro de metas, la satisfacción y el desempeño laboral. En esta línea, se establece que la comunicación interna al formar parte del clima organizacional, incide en el desempeño.

La comunicación interna va de la mano del clima organizacional y de la satisfacción laboral. Chiang Vega, Martín Rodrigo, & Núñez Partido, 2010 afirman: “el clima laboral puede tener influencias significativas sobre algunos resultados y variables, tales como el rendimiento,

la tasa de absentismo y sobre algunas experiencias laborales como la satisfacción.” Sin duda alguna para que las organizaciones logren un ambiente laboral estable deben de contar con estrategias eficientes de comunicación a lo interno. (p. 17)

La comunicación interna agrupa a todos aquellos documentos cuyo origen y destino es la propia empresa, internamente destacan las conversaciones, las actas, autorizaciones, avisos y anuncios, boletines, revistas, memorias, notas internas y solicitudes.

Las necesidades de informar al personal a lo interno de las organizaciones debe ser una actividad diaria sobre todo en información general de la empresa que incluye la cultura organizacional, objetivos, estrategias, estructura, tecnología y reconocimientos entre otros. Información útil para el trabajo que consta de políticas, procedimientos, cambio en estructura y decisiones importantes tomadas por la alta gerencia. Información sobre condiciones del trabajo que engloba todos los beneficios a favor de los empleados, líneas de comunicación que contribuirán a despertar empatía con su entorno de trabajo. Las empresas privadas desde los años 90s consideran la comunicación interna como parte fundamental en sus organizaciones, mientras que en las empresas públicas todavía es una materia pendiente.

Tessi (2012) afirma:

En los últimos años está expresado claramente en la mayoría de las tendencias del mercado y día a día se comprueba en el creciente interés que despierta en muchos ámbitos. Ya no solo profesionales de la comunicación, sino también empresarios, docentes, funcionarios, directivos, jefes de equipo, dirigentes gremiales y trabajadores en general se interesan como nunca antes por la influencia que genera esta materia en el trabajo humano.(p. 21)

Cobiellas Herrera (2011) afirma:

Estudios del tema de la comunicación organizacional coinciden reconocer que la gestión de la comunicación en la organización, con énfasis en la comunicación interna, es un sostén básico para proporcionar información continua sobre los objetivos, planes y resultados de la organización, facilitar los espacios para la participación, como forma de contribuir a la definición y consolidación de la cultura organizacional y el mejoramiento del clima laboral. (p. 2)

Para definir un punto de equilibrio entre organización y comunicación se requiere de la implementación de un plan de comunicación interna estructurado desde tres ángulos como lo establece Pablo Gonzalo Molina en el diario Harvard Deusto Business Review, desde el *conocimiento* capaz de comprender e interpretar la situación de la empresa a nivel colectivo tanto su entorno como sus estrategias y sus implicaciones. Desde el *compromiso* estar comprometido en los retos que supongan el vencimiento de las debilidades del desempeño que muestra la organización y desde la acción participar permanentemente en acciones que lleven a materializar el buen funcionamiento en su área de trabajo. (Gonzalo Molina, 2004a, p. 38)

Si el enfoque entre empresa y problema se mira desde el concepto de la comunicación como un deber y un derecho de los miembros de la organización independientemente de los cargos y responsabilidades que representan con incidencia en la productividad de la empresa es importante señalar que a mediados del siglo XX se cuestiona la modalidad de transmitir la información, colocando la comunicación interna como una herramienta útil para transmitir los diferentes mensajes organizacionales. (Rodríguez Rowe, 2008)

Aunque la comunicación organizacional tuvo sus principios en el siglo pasado es hasta los años 90s que las organizaciones comienzan a ver la comunicación interna como un valor beneficioso. Rodríguez Rowe (2008) afirma: “Medio siglo después la interrogante que surge es: ¿las empresas desconocen que la comunicación bien aplicada genera una mayor productividad y especial mística e identificación de los trabajadores con la organización?” (p. 47). Respuesta que va acompañada que todo flujo informativo en las organizaciones no solamente debe darse en tiempo de crisis si no que debe de ser una política permanente.

La comunicación interna es una herramienta que contribuye a mejorar el clima organizacional, el desempeño de los empleados y la productividad de la empresa. El tema de

comunicación interna genera opiniones en las organizaciones y en las empresas estatales este tema no es desconocido sin embargo se excluye de los planes estratégicos institucionales.

El campo de acción de la comunicación interna es el intercambio de información entre la organización y su cliente interno. Rebeil Corella & Sandoval Reséndiz (1998) afirma: “Comunicación interna se enfoca al mantenimiento de un clima organizacional sano y satisfactorio, al fortalecimiento de la cultura corporativa y a la difusión de información con la finalidad de favorecer la productividad entre los miembros de la organización” (p. 56). Es por ello la importancia de la comunicación bidireccional es saludable entre los diferentes miembros de la organización independientemente de las posiciones que ostenten.

García Jiménez (2012) menciona que toda empresa independientemente ya sea del sector público o privado, su objetivo primordial es el beneficio económico, mantener su negocio, ser rentables, competitivas y ocupar un espacio en la sociedad. La comunicación interna en cuanto patrón organizador de interacciones se adecua a dos tipos de eventos. El primero enfocado a la tarea vinculada a la actividad productiva que reposa en los procesos y actividades ritualizadas o con contacto de comunicación rutinaria y un segundo acontecimiento dirigido a la relación humana que descansa en lo informativo y comunicacional basadas en las ideas, las aptitudes, las creencias, las opiniones y los valores resumidos en una cultura denominado comunicación no rutinarias.

Díaz Pérez (2014) afirma: “La comunicación interna debe encaminarse a la creación de una cultura organizacional, sustentada en la identidad, la armonía y la sinergia dentro de la organización, sustentada en valores que transparenten la imagen que la empresa quiere proyectar hacia el exterior” (p. 28).

También es importante seleccionar los mensajes a transmitir y los medios a utilizar ya que la comunicación que predomina en las instituciones influye de manera significativa en la comunicación interpersonal y de la misma manera la comunicación interpersonal influye y se refleja en la comunicación organizacional.

Díaz Pérez (2014b) afirma:

Una comunicación eficaz y eficiente debe conciliar los diferentes tipos de mensajes, tener en cuenta el contenido de los mismos y la forma en que va a ser transmitido, toda vez que los códigos deben ser compartidos por la totalidad de los miembros de la organización, para que resulten atractivos y comprensibles a los receptores. Este proceso debe ser dinámico e integrar lo ascendente, lo horizontal y lo descendente. (p. 31)

La comunicación es uno de los procesos más importantes y complejos que desarrolla el ser humano es por eso la importancia de asumir el control de lo que comunicamos para ser eficientes.

2.2.3.1 Tipos de Comunicación Interna

La interrelación entre personas es una acción normal donde interviene la comunicación verbal, la comunicación no verbal y la comunicación gráfica, sin embargo pueden ser catalogadas de acuerdo a su tipología en:

- **Formal:** es la comunicación en donde su contenido es de aspectos laborales, por lo general es a través de la escritura y se desarrolla a través de un medio definido por la organización que puede ser comunicados, memorándums, oficios o circulares cumpliendo con las formalidades burocráticas.
- **Informal:** es el tipo de comunicación donde el contenido a pesar de ser aspecto laboral utiliza los canales no oficiales donde figuran reuniones específicas, encuentros en lugares fuera de la oficina, teléfono, etc.
- **Vertical:** es la comunicación que se desarrolla y genera en las áreas directivas de la organización y desciende hacia el resto de áreas utilizando los canales oficiales. Es

importante señalar que el funcionamiento de una organización corporativa óptima y eficiente, la comunicación debe desarrollarse también de forma vertical descendente y ascendente.

- Horizontal: es donde se desarrolla la comunicación entre empleados de un mismo nivel, en este tipo de comunicación se da la comunicación formal e informal, verbal y escrita. Este tipo de comunicación horizontal también es conocida como comunicación plana.
- Transversal: también conocida como comunicación oblicua y es la que se desarrolla entre un jefe de un área con un empleado de otra área y por lo general se da de forma informal y oral.



Figura 4: Tipos de Comunicación Interna

Fuente: <http://comunicacionorganizacionalangelobed.blogspot.com/2015/08/tipos-y-niveles-de-comunicacion.html>

2.2.3.2 Factores de la Comunicación Interna

La comunicación interna es una vía para reforzar la capacidad de influencia de la alta gerencia por medio de acciones con denominadores comunes de perfiles profesionales y el grado de comprensión para lograr influir para la integración de la organización y tener la capacidad de interpretar la situación de la misma.

La comunicación interna puede definirse desde el ámbito de influencia de factores en los miembros de las organizaciones:

Gonzalo Molina (2004b) afirma:

- **Conocimiento:** conocer y comprender una interpretación común sobre la situación de la empresa en su entorno, la estrategia de actuación definida y la implicación de todos en ella.
- **Compromiso:** compartir y sentirse comprometido en unos retos que supongan la superación de las debilidades de desempeño que hoy muestre la organización.
- **Acción:** participación en aquellas acciones concretas que materialicen ese mejor desempeño en el ámbito de trabajo de cada uno. (p. 38)

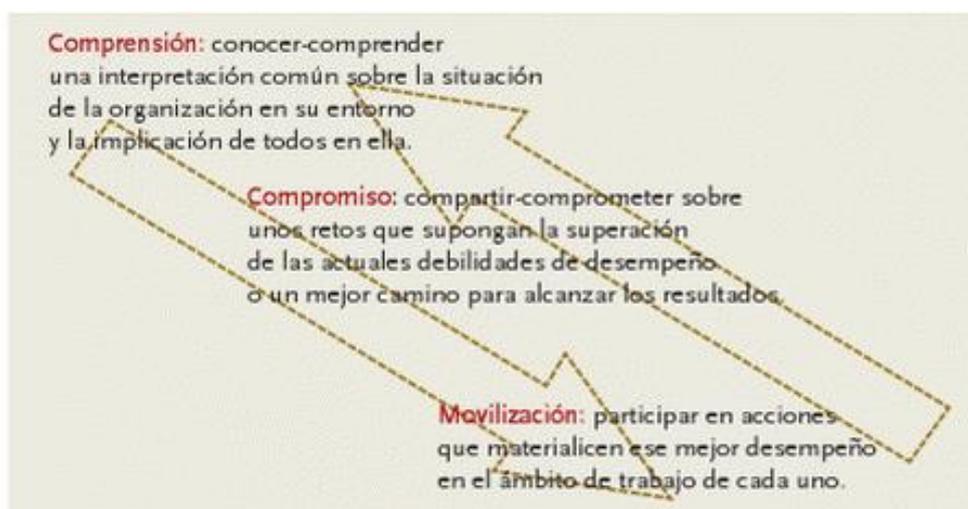


Figura 5 Factores de la Comunicación Interna

Fuente: (Gonzalo Molina, 2004b, p. 39)

2.2.3.3 Fortalezas y Debilidades en la Comunicación Interna

Zyncro & BW (s. f.) Afirma:

El 60% de los problemas de las organizaciones se origina por una mala organización. Genera conflictos y situaciones que dañan la eficiencia, la productividad y el clima

laboral no resolver a tiempo estos problemas producen serios inconvenientes que trasciende en el ámbito laboral y terminan por alterar las metas de la organización. (p.6)

Túnez & Costa-Sanches (2014) La comunicación interna tiene una fuerte incidencia en el rumbo de una organización, esto impacta en una buena imagen y crea la necesidad de una política de comunicación que dirija la sistematización de la información y la articulación de objetivos y mensajes para lograr los resultados estratégicos de la organización tomando en consideración fortalezas y debilidades tanto de la organización como de quienes la conforman.

- *Fortalezas de la Comunicación Interna:*
 - Proporciona una imagen completa sobre la empresa.
 - Refuerza la identificación del personal y su entorno con la empresa.
 - Facilita el conocimiento de los planes y proyectos de la empresa incidiendo en la actitud de apoyo.
 - Fomenta la participación colectiva para lograr los objetivos compartidos.
 - Promueve una cultura de calidad sólida y duradera.
 - Difusión de aspectos útiles para el personal sobre los asuntos operativos de su puesto y la gestión de recursos humanos.
 - Mejora los canales de transmisión de la información de acorde a la utilización de los medios disponibles.

Zyncro & BW (s. f.) Menciona:

- *Debilidades:*
 - Problemas y dificultades de los colaboradores para linearse con la estrategia corporativa.
 - Bajo *engagement* compromiso escaso con la organización

- Obstáculos en el flujo de información no circula en el momento ni por el canal indicado.
- Crecimiento del “radio pasillo” y pérdida de confianza la información debe de transcurrir por canales formales y transparentes.
- Falta de canales de expresión, se debe de contar con canales abiertos y preparados para encausar las expresiones de los empleados y poder tomar decisiones.
- Falta de espacios de colaboración, es necesario incorporar herramientas de comunicación interna para promover la colaboración en el trabajo.
- Dificultad para gestionar el conocimiento.

Las habilidades comunicativas de la fuente son importantes para permitirle desarrollar y en codificar un propósito. Las habilidades del receptor para comunicarse son importantes para decodificar y tomar decisiones con respecto a un mensaje. Pero la relación entre el nivel de habilidad de la fuente y el del receptor es un determinante vital de fidelidad. Una cierta fuente puede tener un alto nivel de habilidad que no sea compartido por un receptor, pero si lo sea por otro. No podemos predecir el éxito del emisor únicamente por su nivel de habilidad, es necesario considerarlo con relación al nivel de cada receptor en particular. (Rojas Barrera, 2009, p. 10)

2.2.3.4 Formas de Comunicación Interna

La comunicación es el proceso para la transferencia de mensajes compuestos por ideas, hechos, pensamientos, emociones, sentimientos y valores como puente entre emisor y el receptor con propósitos específicos, es importante señalar que con la globalización las funciones de la comunicación cambian con los avances tecnológicos, sin embargo su esencia no varía. Las formas de comunicación interna son:

- Verbal: la comunicación interna se desarrolla de forma oral o escrita y de modo directo, la comunicación escrita se sustenta con distintos soportes audiovisuales e informáticos.
- No verbal: es el proceso de comunicación mediante gestos, lenguaje corporal, expresiones faciales y contacto visual.

Pavía Sánchez (2013) menciona que la comunicación no verbal es aquella que no utiliza ningún signo lingüístico a la hora de realizar el acto comunicativo. Aunque no se preste mucha atención a este tipo de comunicación, ya que es usual de que no se perciba de manera directa como la oral es igual o más importante que otros tipos de comunicación. La comunicación no verbal se corresponde con los mensajes a través de muchos medios sin hacer uso de las palabras como la mirada, aptitudes, expresiones de emoción, expresión facial, sonrisa, gestos, posturas etc. Comunicación verbal que siempre acompaña a la comunicación verbal siguiendo pautas de comportamientos, normas de conversación y saber tratar objeciones, quejas y reclamos.

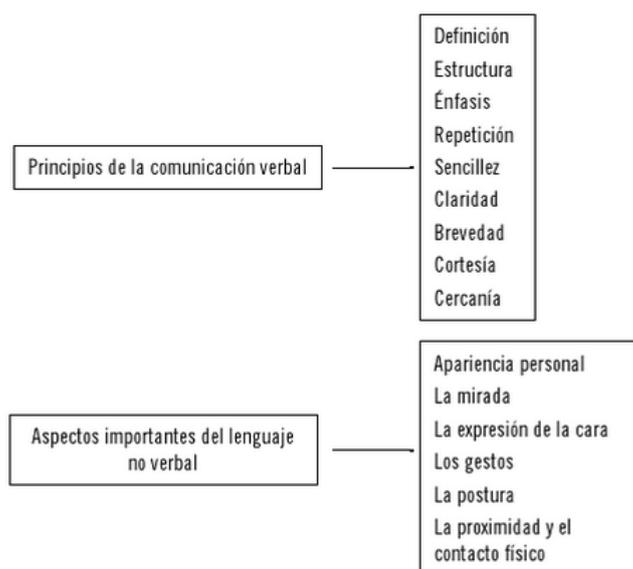


Figura 6: Principios de la comunicación verbal y aspectos no verbales

Fuente: (Pavía Sánchez, 2013, p. 31)

- Escritas: la comunicación escrita tiene ventajas sobre la verbal y no verbal debido que es de carácter permanente y permanece en la empresa y puede ser consultada cuando alguien lo desee, otra ventaja es que a la hora de elaborarla puede tener un periodo de reflexión. Sin embargo tiene desventajas como la es el feedback no se produce de manera inmediata. El mensaje puede ser interpretado de forma equivocada e impulsa el aislamiento.

(Pavía Sánchez, 2013) menciona que cuando en una empresa, a la hora de iniciar el acto comunicativo, se opta por elegir la herramienta escrita para tal fin, para que la comunicación sea eficaz y efectiva es necesario que el mensaje escrito presente una serie de características:

- Breve y conciso: el mensaje debe ser breve, usando solo las palabras necesarias para su comprensión teniendo en cuenta las pautas gramaticales.
- Claro: la claridad en el acto comunicativo escrito la condicionan dos agentes, la claridad en la escritura y en el contenido del mensaje:
 - Claridad en la escritura: puede realizarse de manera manual o usando un medio de mecanografía. Cuando es manual debe de ser legible
 - Claridad en el contenido del mensaje: este no debe dar pie a varias interpretaciones, se logra a través del uso de palabras y expresiones sencillas y concretas.
- Eficaz: el contenido del mensaje debe llegar al receptor de la forma en que el emisor ha deseado.
- Natural: es importante que el contenido del mensaje sea escrito con la lengua habitual sin buscar palabras rebuscadas.
- Cortes: la cortesía es importante ya que hace alusión al trato atento y respetuoso que se tiene del receptor.

Escobar Fernández (2009) afirma:

Directa: es la comunicación que se desarrolla entre el emisor el receptor o receptores en forma personal, con o sin ayuda de herramientas. Es llamada también comunicación boca-oído. (Hablar frente a frente, charlas, conferencias, etc.). Indirecta: es aquella donde la comunicación está basada en una herramienta o instrumento ya que el emisor y el receptor están a distancia. La comunicación indirecta puede ser personal o colectiva. Indirecta/personal: se desarrolla con la ayuda de una herramienta o instrumento (hablar por teléfono, enviar una comunicación impresa, radioaficionados, correo electrónico, chat por internet, etc). Indirecta/colectiva: el emisor se comunica con un grupo de receptores ayudado por una herramienta o instrumento (periódicos, televisión, radio, cine, libros, página web, video, etc). (p. 4)

2.2.3.5 Principios de la Comunicación Interna

El principio de una comunicación interna de una organización es definir el conjunto de mensajes para su público a fin de dar a conocer visión, misión y valores para lograr un puente entre los que la conforman. Escobar Fernández (2009) afirma: “La comunicación corporativa tiene que ser dinámica, planificada y concreta, constituyéndose en una herramienta de dirección u orientación sinérgica, basada en una retroalimentación constante” (p. 6). En marcada a dar respuesta a la fórmula de Lasswell de las seis preguntas: quién, qué, por qué, a quién, con qué efecto.

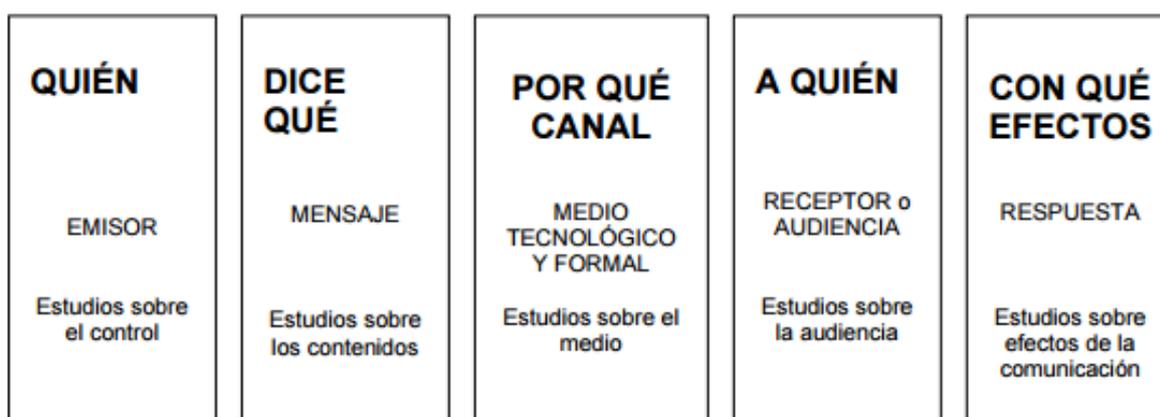


Figura 7 Fórmula de Lasswell

Fuente:(Aguado, 2004, p. 171)

2.2.3.6 Herramientas de Comunicación Interna

Para que la información llegue a su destino y cumpla con su objetivo es imperante que las organizaciones desarrollen canales de comunicación y herramientas que el personal pueda utilizar y tenga acceso tales como:

- Internet
- Correos electrónicos
- Boletines
- Revista
- Reuniones informativas etc.

Álvarez (2007)

La presencia física sigue siendo el mejor vehículo de comunicación interna, a pesar de que el correo electrónico, las intranets o portales del empleado y, todavía en menor medida, la videoconferencia se han convertido en las herramientas más utilizadas para la circulación interna de información en las grandes compañías. (p.74)

2.2.3.7 El Proceso de la Comunicación Interna

Martínez Guillén (2012) menciona que:

- Comunicación-información: Es el proceso de transmisión de un mensaje verbal o no verbal y sus características son:
 1. Enfoque unilateral
 2. Responsabilidad del emisor
 3. Se mantiene en el terreno de los contenidos
 4. Su eficacia es débil, no garantiza la recepción adecuada
 5. Es fácil y rápida

- Comunicación-sintonía: Es el proceso mediante el cual dos o más personas tratan de situarse en una misma perspectiva interpretativa (las palabras significan lo mismo para los dos). Y sus características son:
 1. Enfoque cooperativo
 2. Comparten responsabilidad
 3. Incorpora actitudes
 4. Garantiza la recepción de los contenidos
 5. Necesita mayor esfuerzo y control personal

Estos procesos de comunicación en una organización deben enmarcarse en cinco reglas básicas:

- Preguntar
- Escuchar con atención
- Ponerse en el lugar de otro/empatía
- Captar las señales
- Hablar el mismo lenguaje

La comunicación en las organizaciones y sobre todo la interna debe tener clara la finalidad de lo que quiere comunicar para satisfacer necesidades, establecer relaciones entre los miembros de la organización, administrar un clima de compatibilidad y persuadir con su accionar.

Martínez Guillén(2012) menciona que la necesidad de comunicación es mayor que la de información; se ha comprobado efectivamente que la sobre abundancia de información perjudica a la comunicación y origina un fenómeno de rechazo. La información, como forma elemental de la comunicación, debe ser deseada para ser aceptada es decir no puede ser impuesta ya que impactaría en el ambiente de trabajo afectando a la cultura organizacional.

2.2.3.8 Cultura Organizacional

La comunicación interna influye en la cultura e identidad de una institución, donde sus miembros comparten una misma filosofía ya que Perozo de Jiménez (2006) afirma: “la cultura de una organización describe la parte del ambiente interno de la organización, la cual incorpora la serie de supuestos, creencias, valores que comparten los miembros organizacionales y sirve para guiar su funcionamiento.” Comportamientos que debe ser conocidos, compartidos por los miembros de una organización para garantizar el desarrollo de la misma (p. 367).

Rodríguez M (2005) afirma:

Las particularidades propias de cada organización, las premisas del decir organizacional, los modos acostumbrados de conceptualizar el trabajo, la verdad, lo bueno etc. son características centrales del quehacer organizacional y lo constituye como un quehacer con identidad propia. También la cultura de la sociedad en que está inserta la organización debe ser considerada, dado que ella permitirá, dificultará o incluso impedirá modos concretos de relación organizacional. (p. 62)

2.2.3.9 Comunicación Interna Eficaz

Fernández-Ríos & Sánchez(1997) afirma: “La organización eficaz es flexible, productiva, satisface a sus miembros, es rentable, adquiere recursos, minimiza la tensión, controla el entorno, es eficiente, retiene a los empleados, crece, está integrada, mantiene comunicaciones abiertas y sobrevive”(p. 47).

Fernández López (2012) afirma:

Cualquier comunicación interna eficaz puede ayudar a que una persona sepa que es lo que tiene que hacer, pero solo la motivación interna de cada persona será la determinante de que cada persona desarrolle en una organización sus funciones. (p. 69)

Las investigaciones demuestran que aquellas organizaciones donde se desarrollan habilidades de comunicación entre sus miembros o sea comunicación interna resulta más eficientemente en el desempeño en sus tareas o actividades ya que comunicarse eficazmente

no es frecuente en las organizaciones sin embargo debe ser una prioridad hoy en día para generar una buena imagen hacia el exterior.

Administrar una comunicación interna eficaz conlleva una serie de beneficios para la organización:

- Los empleados se sienten participes de las actividades.
- Mayor motivación y opiniones favorables sobre la empresa.
- La empresa tiene mayor acceso a la información para la toma de decisiones.
- Al sentirse parte de la organización se logra una mayor eficiencia y eficacia.
- Se desarrolla el sentido de pertenencia y se aumentan la confianza de los trabajadores con la empresa.

Nicolhs et al. (2000) menciona que cuando se habla de comunicación eficaz los directivos de una organización deben de estar claros quienes son los empleados de primera línea ya que estos colaboradores son los primeros en establecer una comunicación. “si usted quiere que estas personas cambien la manera en que hacen su trabajo, usted debe cambiar la manera en que se comunica con ellos.” Investigaciones practicadas por Wyat Company en 1993 sobre el enfoque comunicacional realizado a 531 organizaciones estadounidenses, a la pregunta “¿si pudieran dar marcha atrás y cambiar una cosa, cuál sería? La respuesta más frecuente fue: la manera en que me he comunicado con mis empleados” lo que significa que desarrollar y gestionar una buena comunicación interna facilita la comunicación externa y devela una comunicación eficaz.

Una comunicación interna es aquella que cumple todo el proceso comunicacional que inicia un emisor para enviar un mensaje codificado a uno o varios receptores a través de un canal donde los receptores lo descodifica y retroalimenta y es así que se cumple el proceso de

comunicación. Es eficaz cuando los receptores asimilan y retroalimenta de acuerdo a lo que se espera.

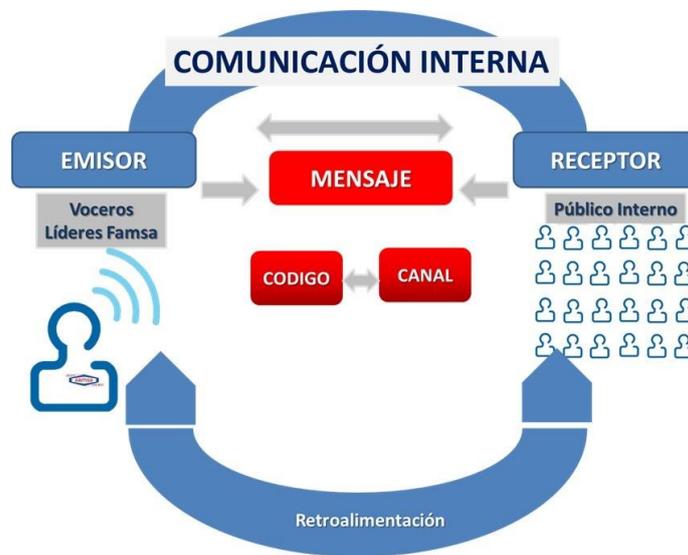


Figura 8 Proceso de la Comunicación Interna

Fuente: (Grupo Famsa, s. f.)

(Galpin, 2013) menciona que la ventana de Johari permite a las personas valorar la forma en que se presentan como la forma en que absorben la información necesaria para crear relaciones efectivas. El modelo se presenta en cuatro zonas y describe el intercambio de información entre los individuos durante sus interacciones. Johari muestra el concepto que muestra que una comunicación abierta aumenta la efectividad interpersonal. Este mismo concepto aplicado en el contexto de las organizaciones se logra un marco para entender como la efectividad de las organizaciones puede mejorarse de la misma manera a través de un proceso de comunicación abierta vistas desde cuatro zonas: zona de interacción, punto siego, fachada y desconocido.

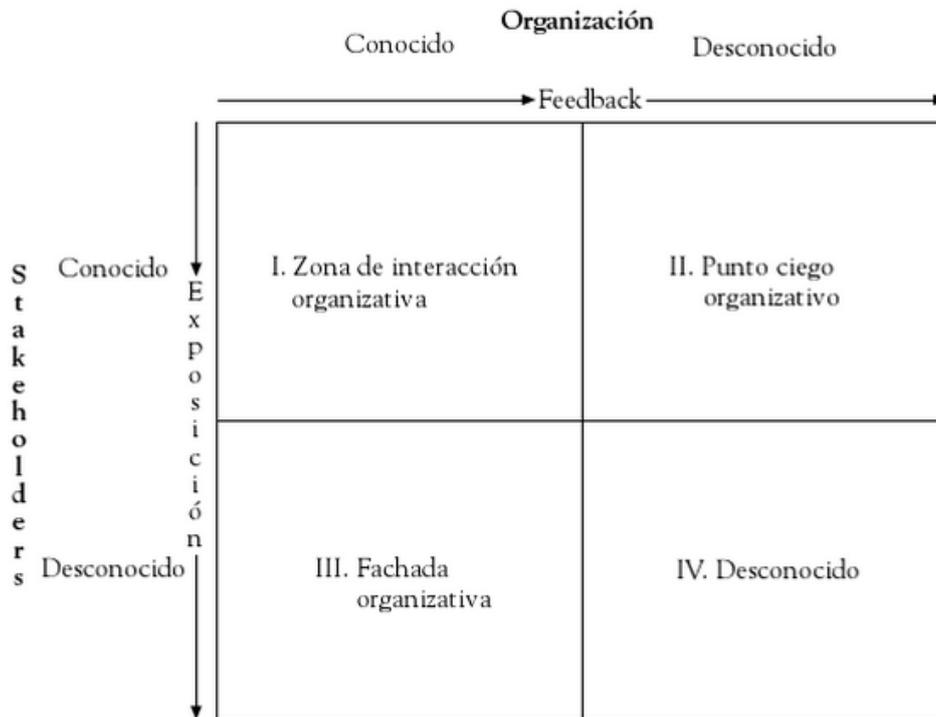


Figura 9 Ventana de Johari

Fuente: (Galpin, 2013, p. 40)

2.2.3.10 Comunicación interna y su incidencia en la comunicación externa

Fernández López, (2012) afirma:

Cuando hablamos de la comunicación de una organización diferenciamos entre comunicación interna y externa. La primera suele referirse a todos aquellos procesos comunicativos que involucran solo a miembros de la misma organización. Se trata por tanto de una comunicación cuyo emisor y destinatario se encuentra en el mismo seno de la misma entidad. La comunicación externa se refiere a aquellas comunicaciones que parten del interior de la organización para dirigirse a públicos externos a la misma. (p. 56)

La comunicación en las organizaciones debe considerarse desde dos perspectivas, la comunicación interna y la comunicación externa ya que una impacta en la otra. Bartoli (1992) afirma: “La comunicación externa de notoriedad, su finalidad es mostrar a la empresa como una institución que informa dando a conocer sus productos y mejorar su imagen” (p. 63). A

través de diferentes formas como ser la publicidad, promociones, donaciones, y gestiones directas de relaciones públicas, etc.

Bartoli (1992) afirma:

Todos los miembros de la organización pueden realizar funciones de comunicación externa y de difusión de la propia imagen de la organización. Cuando aumenta el sentimiento de pertenencia, cuando las personas se sienten identificadas con la empresa y mejoran las relaciones laborales, transmiten una imagen positiva hacia fuera. (p. 63)

La comunicación en las organizaciones, instituciones y empresas en realidad es una comunicación integral ya que tanto en las acciones comunicacionales dirigidas a la comunidad interna como las dirigidas expresamente hacia el exterior son inherentes las unas afectan y se relacionan siempre con las otras debido que forman parte de un todo holístico.

2.3 NORMATIVA LEGAL

- Ley General de la Industria Eléctrica Decreto 404-2013 Publicada el 20 de mayo de 2014(ver anexo 3)
- Reglamento de Presupuesto de Ingresos y Egresos de las Instituciones Descentralizadas Acuerdo No 153-2007 Publicado en Diario Oficial la Gaceta el 4 de Julio de 2007. (ver anexo 4)

2.4 FINANCIERO

Este cambio de la normativa legal de la ENEE obedece a la situación financiera en que se encuentra sumergida la empresa. La ENEE tiene asignado 25, 541, 600,000.00 lempiras de presupuesto para el año 2017 para la unidad de Comunicación se aprobó para este año 6,933,324.00 lempiras para la publicidad y propaganda lo que incluye todas las vías de comunicación tanto internas como externas que desarrollan la empresa. (Ver anexo 5 y 6)

Este concepto es ejecutado a través de la unidad de Comunicación de la empresa y reflejado a través del objeto de gasto y evidenciado en Ejecución de Gastos por Estructura Programática. Este presupuesto asignado al área de comunicación se debe ejecutar bajo la Ley de Contratación del Estado y cumpliendo los procedimientos internos de la ENEE.

- Presupuesto 2017
- Liquidación y ejecución presupuestaria 2017
- Ejecución de Gastos por Estructura Programática, según memorándum No. DPRE-081-03.2017

CAPITULO III METODOLOGÍA

3.1 VARIABLES Y PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

Tabla 5: Variables y preguntas de investigación

PREGUNTAS	VARIABLES
<ul style="list-style-type: none">• ¿Cuáles son los factores, formas/canales de la comunicación interna en la ENEE que inciden en la eficacia comunicacional de la institución?	<ul style="list-style-type: none">• <u>Factores o formas</u> de la Comunicación Interna
<ul style="list-style-type: none">• ¿Cuáles son las debilidades de la comunicación interna en la ENEE que inciden en la eficacia de la comunicación institucional?	<ul style="list-style-type: none">• <u>Debilidades</u> que inciden en la Comunicación interna
<ul style="list-style-type: none">• ¿Cómo incide la forma de comunicación interna de los actores de la ENEE en la comunicación de la institución?	<ul style="list-style-type: none">• <u>Incidencia o Relación entre actores, medios y eficacia</u> en la comunicación.

3.2 RELACIÓN DE VARIABLES. ¿CUÁLES VARIABLES INFLUYEN SOBRE UNA VARIABLE?

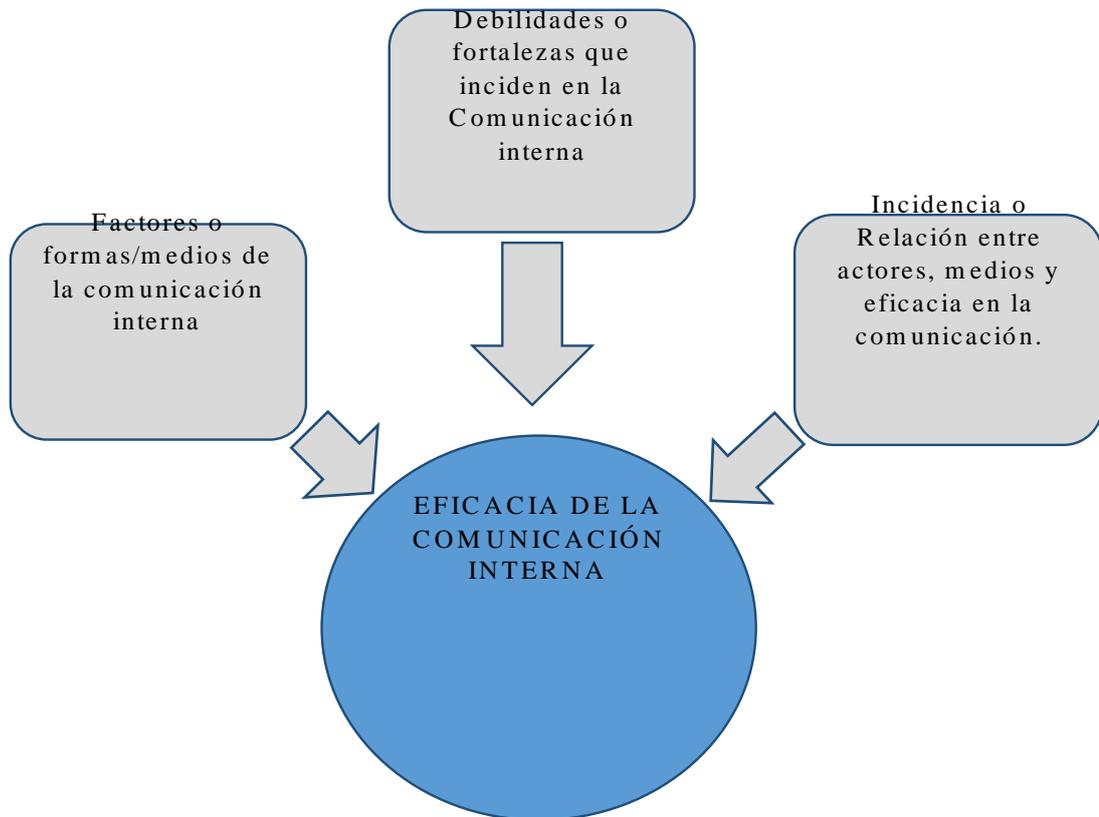


Figura 10 Relación de variables

3.3 VARIABLES

Tabla 6: Variables

VARIABLES
<ul style="list-style-type: none"> • <u>Factores o formas</u> de la Comunicación Interna • <u>Debilidades</u> que inciden en la Comunicación interna • <u>Incidencia o Relación entre actores, medios y eficacia</u> en la comunicación.

3.4 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN

Partiendo del problema y objetivos, esta investigación tiene un enfoque mixto ya que se utilizarán métodos de investigación tanto cualitativos como cuantitativos, como resultado de la combinación de estos dos enfoques. La estrategia empleada de la investigación se realizará mediante la investigación al azar a lo interno de la ENEE de Tegucigalpa, como una forma de la recolección de datos directos y confiables.

Según el enfoque mixto de investigación se determina que lo cualitativo se obtendrá mediante entrevistas de profundidad a conveniencia de la investigación, mientras que los datos cuantitativos se obtendrán mediante encuestas aplicadas aleatoriamente y al azar a una muestra representativa a los empleados de la ENEE. Los resultados obtenidos de esta investigación permitirán proponer una vía de mejora de la comunicación interna en la ENNE de Tegucigalpa.

3.4.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

La presente investigación es de tipo exploratoria descriptiva, con la exploratoria se busca examinar parte de la población a estudiar para la obtención de resultados que vendrán a certificar el accionar de la institución estudiada y con la descriptiva se busca identificar las cualidades o atributos de la población objeto de estudio. Con la combinación de dos instrumentos de investigación se obtiene resultados confiables y reales del funcionamiento de la comunicación interna de la ENEE.

3.4.2 POBLACIÓN

La población total de los que conforman la ENEE de Tegucigalpa, según la Dirección de Recursos Humanos información facilitada en mayo 2017 son 1100 empleados distribuidos

en las diferentes áreas tanto administrativas como técnicas y con capacidad de brindar información sobre el tema estudiado. Esta población está comprendida de diferentes tipos de niveles educativos con experiencias en áreas específicas y con diversidad en años de antigüedad, lo que permite un balance en la información recolectada para la toma de decisiones integrales y generales. La ENEE de Tegucigalpa está distribuida geográficamente en cinco edificios diseminados con oficinas nombradas como Centro Nacional de Despacho, Gerencia General, Plantel de Distribución, Plantel de Transmisión y Edificio EMAS oficinas administrativas.

La Población es diversa, con libertad de opinión y receptividad al cambio, consientes de trabajar en una institución que presta un servicio público y básico donde la comunicación debe ser una práctica normal y común en el desarrollo de sus actividades diarias ya que el trabajo de una área es complementario a otra área y su impacto a lo externo de la institución. La población de la institución varía y es un escenario donde se conjuga la experiencia con la juventud, lo rudimentario con la tecnología, la inactividad con la pro actividad, la desidia con la responsabilidad y la indiferencia con el compromiso, universo propio de las instituciones públicas.

3.4.3 MUESTRA

Para la muestra representativa de la población total de la institución de estudio teniendo en cuenta su delimitación que es Tegucigalpa y la capacidad para dar información de los 1100 empleados para realizar la investigación se determinó que la variable es numérica y la muestra se obtendrá según la fórmula: $n = \frac{Z^2 \sigma^2}{e^2}$ con un nivel de confianza: 95% representado por Z que es igual a 1.96 y un margen de error de 0.4 que da como resultado encuestar a 333 personas donde la desviación estándar se tomará de la tabulación de los datos, seleccionando el número

más alto que resulte de la data (3,63). La encuesta se aplicó para la obtención de datos cuantitativos.

Previo a la muestra se aplicó una encuesta piloto de 28 ejemplares para obtener la desviación estándar tomándose el resultado más alto para completar la fórmula y ésta nos indicara el número de encuestas a aplicar en la muestra representativa. La selección de las personas a ser encuestadas se realizó considerando las dos áreas administrativas y técnicas, donde el 60% de los empleados pertenecen al área administrativa y el 40% al área técnica. Para la selección se preparó 1100 papelitos de los cuales 305 tenían impresa la palabra encuesta, a quien le saliera esta palabra era la persona a ser encuestada. Las 305 encuestas más las 28 pilotos dió como resultado las 333 encuestas que arrojó la fórmula.

Así mismo se realizó 10 entrevistas de profundidad a funcionarios tomadores de decisiones y que ocupan cargos de incidencia en la gestión de comunicación a lo interno de la institución. Estas entrevistas consisten en plantear 10 preguntas relacionadas a la comunicación interna de la ENEE y su incidencia en la eficacia, resultados que servirán para recomendar la mejora de la comunicación institucional. Las entrevistas se realizarán de forma presencial y personal, grabadas, transcritas y procesadas previo al análisis de la información, la cual se realizará a través de una matriz para la recolección de manifestaciones y hallazgos que se visualizarán mediante un FODA simple y se realizará un cruce de información entre Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas como estrategia para complementarse o contrarrestar algún escenario posible que se reflejará en el FODA cruzado.

Tabla 7: Participantes directos para la investigación

No.	Tipo de instrumento	Cantidad de consultados	Departamento
1	Aplicación de encuestas	333 personas	Toda la institución de Tegucigalpa
2	Entrevistas a profundidad	10 personas	Jefes de diferentes áreas

Estos dos instrumentos permitirán obtener una muestra significativa igual un enfoque mixto de la comunicación interna de la ENEE. La muestra se realizará aleatoria con un muestreo al azar en la recolección de datos cuantitativos y un muestreo por conveniencia probabilística en la recolección cualitativa dada a la accesibilidad e incidencia en el tema de investigación de los participantes, quienes poseen los conocimientos necesarios para brindar la información sobre el desarrollo y los procesos de la comunicación interna de la ENEE y su incidencia en la eficacia. Además los instrumentos permitirán obtener una mayor visión basada en la experiencia de los consultados para establecer una estrategia que promueva una comunicación efectiva.

CAPITULO IV ANALISIS Y RESULTADOS

4.1 ANÁLISIS DE ENCUESTA

La encuesta fue aplicada a 333 personas de las cuales el 64.6% fueron del área Administrativa de la ENEE y el 32.1% del área Técnica, sin embargo un 3.3% no declaró el área en la que trabajaba, lo cual representa en términos absolutos a 11 personas. El instrumento fue aplicado al azar en las diferentes áreas de la ENEE como una muestra significativa de la población que conforma la institución de Tegucigalpa. Demostrando en un gráfico de barra la calificación dada por los encuestados.

4.1.1 ANALISIS ANOVA

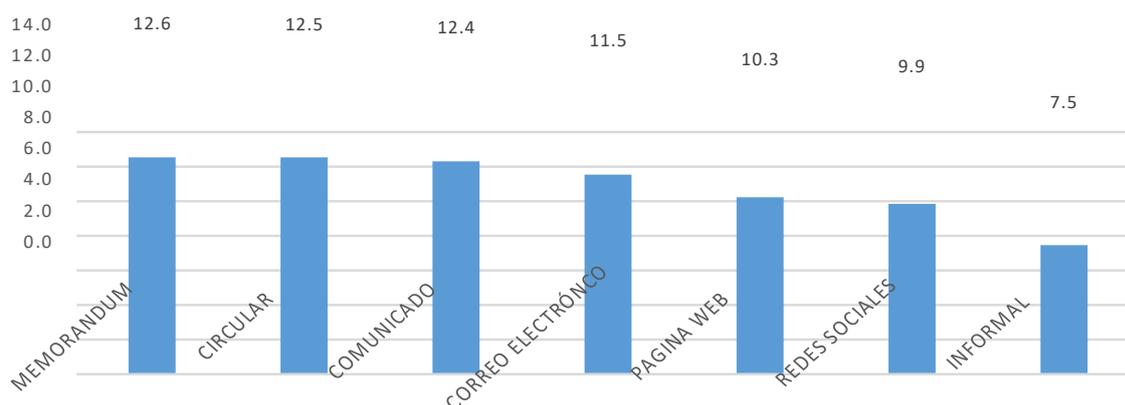


Gráfico 1: Puntaje Promedio de la Eficacia de los Medios o Canales de CI de la ENEE

De acuerdo al analisis ANOVA con una muestra de 333 encuestas, refleja un P_v es 0.000 lo que representa que los medios de comunicación interna de la ENEE son significativos. De toda la media el memorandum como canal o medio de comunicación incide en la eficacia, donde los encuestados le dieron un 12.6 puntos de los 15 era la calificación máxima. Las media se refleja en el correo electrónico con una calificacion de 11.5 antecedido

ligeramente a favor de la eficacia por la circular y el comunicado, mientras la comunicación informal se ubica al extremo del memorandum con 7.5 puntos de los 15 puntos disponible para calificar. Lo que significa que en la informal no incide en la eficacia de la comunicación interna de la ENEE.

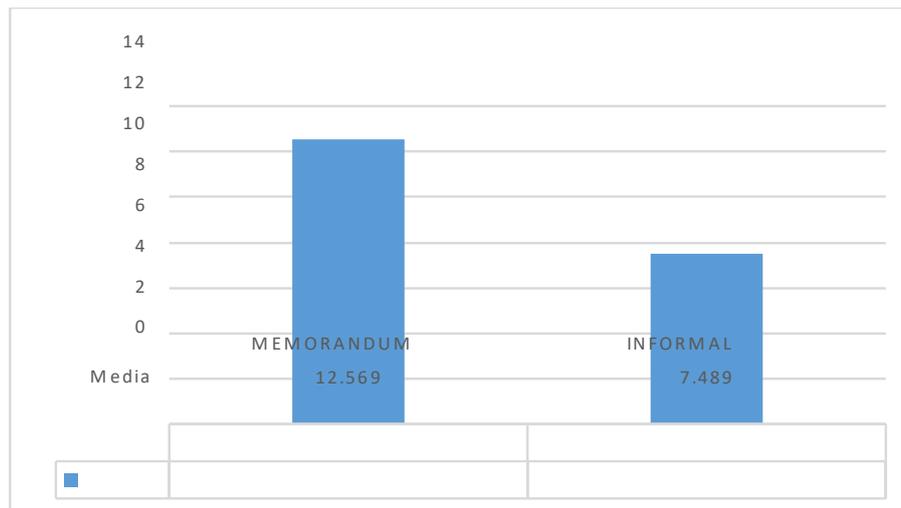


Gráfico 2: Relación de Medios

Al comparar el medio circular y la informal existe una distancia 4.5 puntos lo que indica que hay una diferencia significativa, ya que la forma de comunicarse informalmente no incide significativamente en la eficacia de la comunicación.

4.2 RESULTADOS DE LA ENCUESTA INTEGRAL POR PUNTAJE

Tabla 8: Puntaje por cada medio de CI

Medio	Recibo	Entiendo	Credibilidad
Memorándum	1385	1382	1450
Circular	1395	1407	1425
Comunicado	1357	1378	1392
Redes Sociales	1071	1128	1100
Página Web	1043	1142	1234
Correo Electrónico	1258	1282	1307
Informal	928	864	672

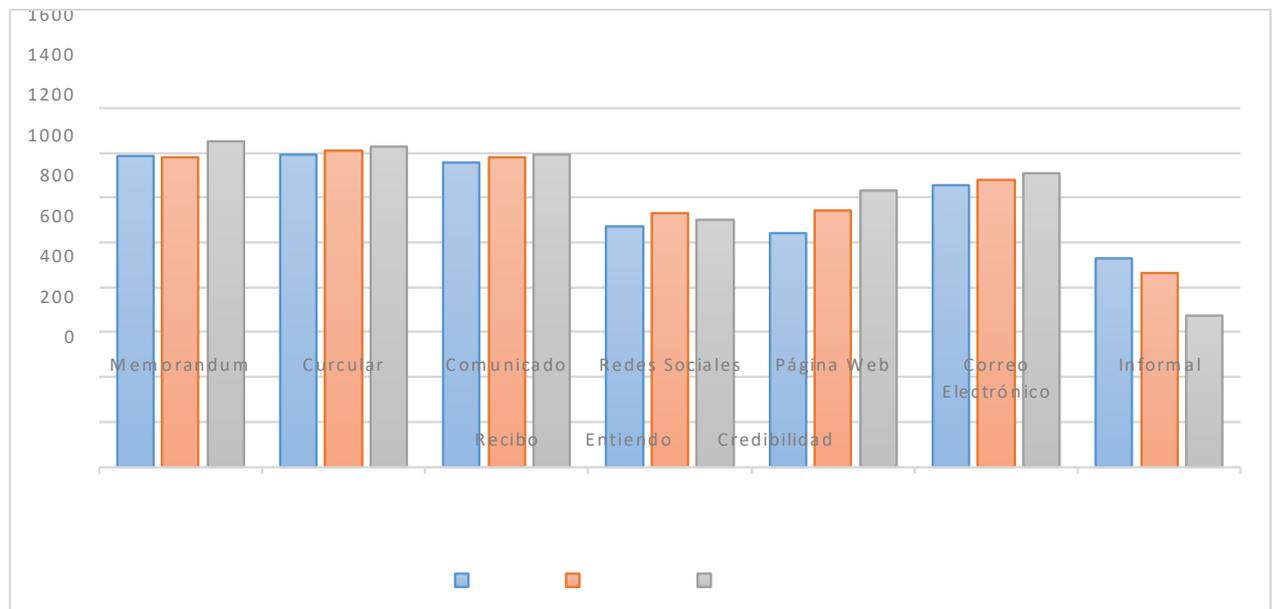


Gráfico 3: Puntaje por cada medio de CI

En el gráfico anterior se muestra la valoración dada por cada encuestado a cada uno de los medios de comunicación interna, de acuerdo a cada una de las preguntas, siendo la calificación máxima de 1,665 puntos (333x5), determinados a través de la escala de liker donde el encuestado debe de calificar de uno a cinco siendo el cinco el de mayor puntaje. El cuestionario consta de 21 interrogantes, cada una expone al medio con tres factores para

determinar si a través de la comunicación interna recibió, entendió o comprendió el mensaje y demostrar la eficacia de la comunicación interna.

El medio de comunicación interna circular es el medio de comunicación con mayor calificación de recibir los mensajes emitidos asimismo es el medio que más se comprendió según las respuestas de los encuestados sin embargo el medio que cuenta con mayor credibilidad es la memorándum. De igual forma se muestra que la comunicación informal o de pasillo representa la calificación más baja lo que significa que los medios oficiales existentes inciden en la eficacia de la comunicación interna de la institución.

4.3 RESULTADOS DE LA ENCUESTA DE EVALUACIÓN POR CADA PREGUNTA Y EVALUACIÓN DE DATOS GENERALES

En el apartado siguiente, se describen cada una de las 21 preguntas realizadas más una pregunta general o abierta en cuanto al tema de investigación, y para las cuales se exponen los principales estadísticos, frecuencias, y la ilustración gráfica del nivel de respuesta a cada una de las categorías, entiéndase estas como se detalla a continuación:

Siempre: Tiene la puntuación más alta en la escala, 5.

Casi siempre: Tiene la puntuación de 4.

Algunas veces: Tiene la puntuación de 3.

Casi nunca: Tiene la puntuación de 2.

Nunca: Tiene la puntuación de 1, y es la mínima en la escala.

4.3.1 DESCRIPCIÓN ESTADÍSTICA DE LAS PREGUNTAS DEL DIAGNOSTICO

1. ¿Cuándo se envía un memorándum, recibe el mensaje que se transmite?

a. Descripción Tabla de Frecuencia

Tabla 9: Memorándum, recibe el mensaje

Resultados-Categorías		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	6	1.8	1.8	1.8
	Casi Nunca	9	2.7	2.7	4.5
	Algunas Veces	61	18.3	18.3	22.8
	Casi Siempre	107	32.1	32.1	55.0
	Siempre	150	45.0	45.0	100.0
	Total	333	100.0	100.0	

N	Válidos	333
	Perdidos	0
Media		4.16
Moda		5
Suma		1385

b. Descripción Gráfica

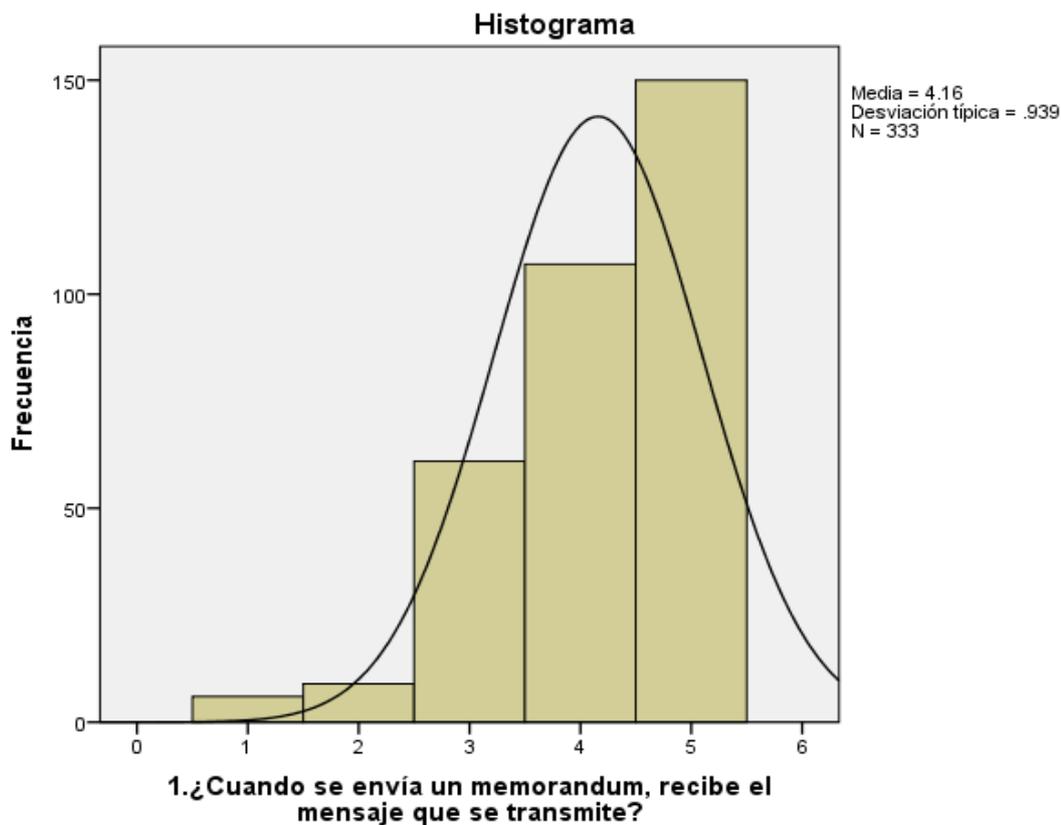


Gráfico 4: Memorándum, recibe el mensaje

c. Resultados

En la pregunta número uno referente a que si los empleados o colaboradores reciben el mensaje que se transmite a través del memorándum como medio de comunicación interna, la mayoría de los encuestados se inclinaron al *casi siempre* y *siempre*, mientras en algunas veces logra un poco menos del cuarto de las respuestas, lo que significa que sumada estas tres categorías superan las trecientas contestaciones que se inclinan positivamente de recibir el mensaje.

d. Análisis de ANOVA Pregunta 1

Tabla 10: Análisis de ANOVA Pregunta 1

1. ¿Cuándo se envía un memorándum, recibe el mensaje que se transmite?

	N	Media	Desviación típica	Error típico	Intervalo de confianza para la media al 95%		Mínimo	Máximo
					Límite inferior	Límite superior		
Administrativa	215	4.26	.904	.062	4.13	4.38	1	5
Técnica	107	3.97	.985	.095	3.78	4.16	1	5
Total	322	4.16	.940	.052	4.06	4.26	1	5

Prueba de homogeneidad de varianzas

1. ¿Cuándo se envía un memorándum, recibe el mensaje que se transmite?

Estadístico de Levene	gl1	gl2	Sig.
.266	1	320	.606

ANOVA de un factor

1. ¿Cuándo se envía un memorándum, recibe el mensaje que se transmite?

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Inter-grupos	5.756	1	5.756	6.630	.010
Intra-grupos	277.846	320	.868		
Total	283.602	321			

2. ¿Cuándo recibe un memorándum, se entiende el mensaje?

a. Descripción Tabla de Frecuencia

Tabla 11: Memorándum, entiende el mensaje

Resultados-Categorías		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	3	.9	.9	.9
	Casi Nunca	6	1.8	1.8	2.7
	Algunas Veces	59	17.7	17.7	20.4
	Casi Siempre	135	40.5	40.5	61.0
	Siempre	130	39.0	39.0	100.0
	Total	333	100.0	100.0	

N	Válidos	333
	Perdidos	0
Media		4.15
Moda		4
Suma		1382

b. Descripción Gráfica

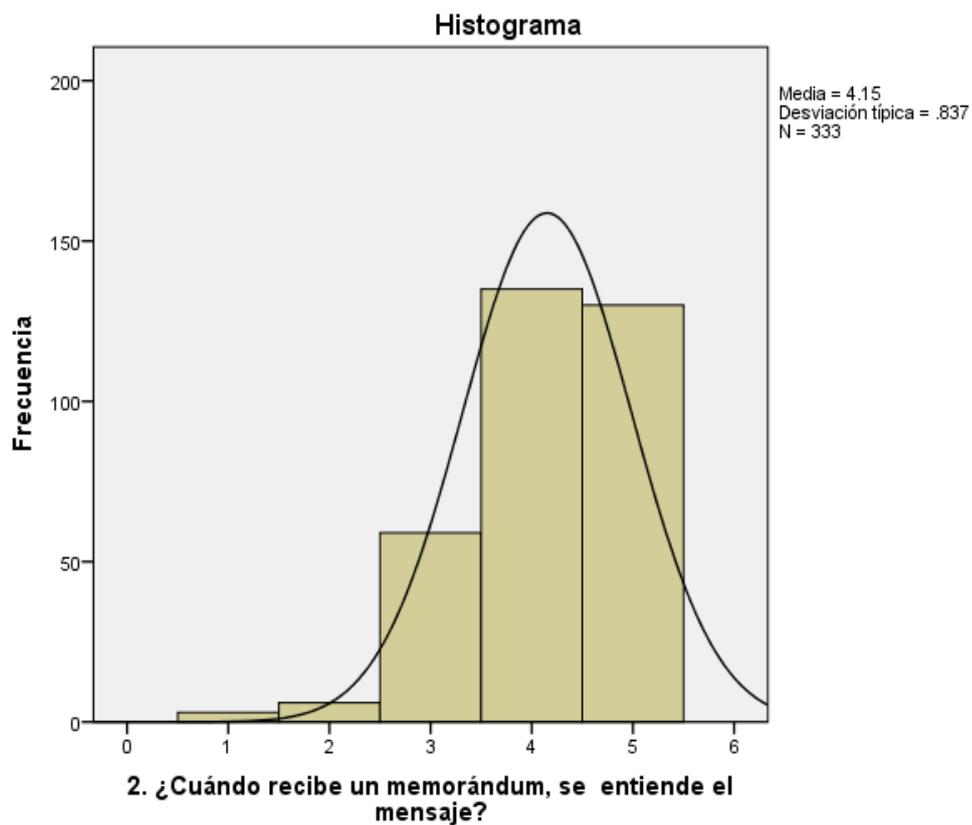


Gráfico 5: Memorándum, entiende el mensaje

c. Resultados

En la pregunta dos enfocada si los colaboradores de la institución entienden el mensaje comunicado a través del memorándum, siempre en la misma línea de la primer pregunta la categorías *siempre* y *casi siempre* fueron las más respondidas lo que significa que no solo reciben el mensaje también lo entienden lo que hace que exista una relación entre ambas consultas y los consultados respondan contundentemente.

d. Análisis de ANOVA Pregunta 2

Tabla 12: Análisis de ANOVA Pregunta 2

Descriptivos

2. ¿Cuándo recibe un memorándum, se entiende el mensaje?

	N	Media	Desviación típica	Error típico	Intervalo de confianza para la media al 95%		Mínimo	Máximo
					Límite inferior	Límite superior		
Administrativa	215	4.19	.846	.058	4.08	4.30	1	5
Técnica	107	4.05	.817	.079	3.89	4.20	1	5
Total	322	4.14	.838	.047	4.05	4.23	1	5

Prueba de homogeneidad de varianzas

2. ¿Cuándo recibe un memorándum, se entiende el mensaje?

Estadístico de Levene	gl1	gl2	Sig.
1.369	1	320	.243

ANOVA de un factor

2. ¿Cuándo recibe un memorándum, se entiende el mensaje?

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Inter-grupos	1.481	1	1.481	2.116	.147
Intra-grupos	223.948	320	.700		
Total	225.429	321			

3. ¿Tiene credibilidad el mensaje emitido a través de un memorándum?

a. Descripción Tabla de Frecuencia

Tabla 13: Memorándum, credibilidad

Resultados-Categorías		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	4	1.2	1.2	1.2
	Casi Nunca	5	1.5	1.5	2.7
	Algunas Veces	50	15.0	15.0	17.7
	Casi Siempre	84	25.2	25.2	42.9
	Siempre	190	57.1	57.1	100.0
	Total	333	100.0	100.0	

N	Válidos	333
	Perdidos	0
Media		4.35
Moda		5
Suma		1450

b. Descripción Gráfica

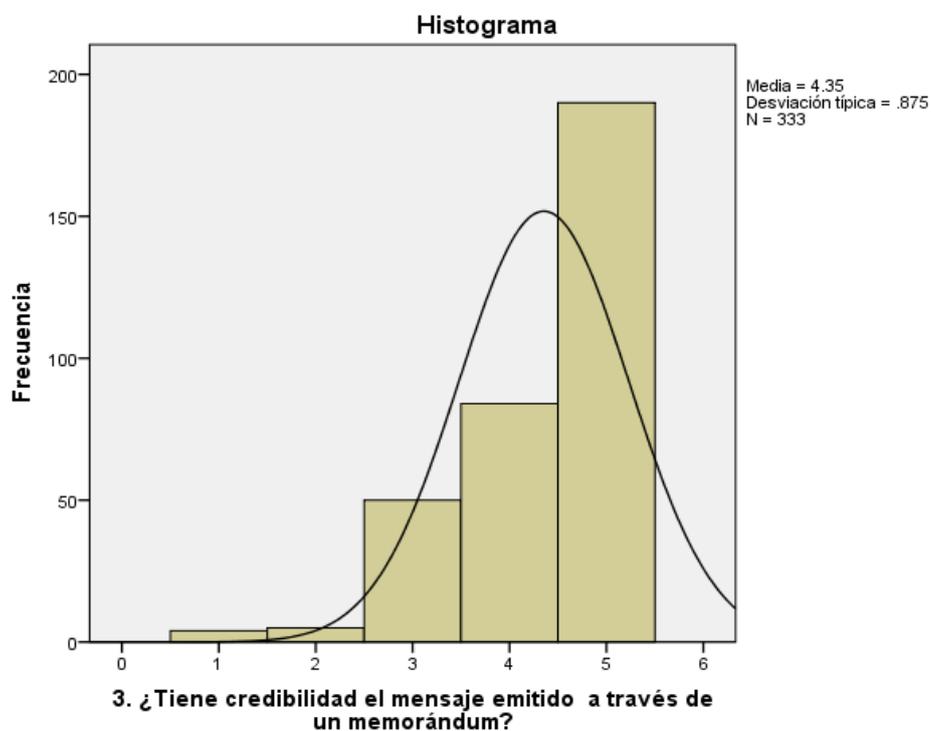


Gráfico 6: Memorándum, credibilidad

c. Resultados

En la pregunta dirigida a descubrir la credibilidad del mensaje difundido por medio del memorándum aunque ligeramente dos categorías como *algunas veces* y *casi siempre* se posicionan un poco debajo de las respuestas anteriores, la de *siempre* eleva las respuestas positivas lo que permite que la categoría *siempre* acuñe las contestaciones de recibir y entender el mensaje trasladado a través de este medio de comunicación físico e interno de la institución y que es respaldado por la mayoría de respuestas de los colaboradores.

b. Análisis de ANOVA Pregunta 3

Tabla 14: Análisis de ANOVA Pregunta 3

Descriptivos

3. ¿Tiene credibilidad el mensaje emitido a través de un memorándum?

	N	Media	Desviación típica	Error típico	Intervalo de confianza para la media al 95%		Mínimo	Máximo
					Límite inferior	Límite superior		
Administrativa	215	4.40	.885	.060	4.28	4.52	1	5
Técnica	107	4.27	.864	.084	4.11	4.44	1	5
Total	322	4.36	.879	.049	4.26	4.45	1	5

Prueba de homogeneidad de varianzas

3. ¿Tiene credibilidad el mensaje emitido a través de un memorándum?

Estadístico de Levene	gl1	gl2	Sig.
.066	1	320	.798

ANOVA de un factor

3. ¿Tiene credibilidad el mensaje emitido a través de un memorándum?

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Inter-grupos	1.188	1	1.188	1.541	.215
Intra-grupos	246.740	320	.771		
Total	247.929	321			

4. ¿Cuándo se envía una circular, recibe el mensaje que se transmite?

a. Descripción Tabla de Frecuencia

Tabla 15: Circular, recibe el mensaje

Resultados-Categorías		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	1	.3	.3	.3
	Casi Nunca	6	1.8	1.8	2.1
	Algunas Veces	54	16.2	16.4	18.5
	Casi Siempre	125	37.5	37.9	56.4
	Siempre	144	43.2	43.6	100.0
	Total	330	99.1	100.0	
Perdidos	Sistema	3	.9		
Total		333	100.0		

N	Válidos	330
	Perdidos	3
	Media	4.23
	Moda	5
	Suma	1395

b. Descripción Gráfica

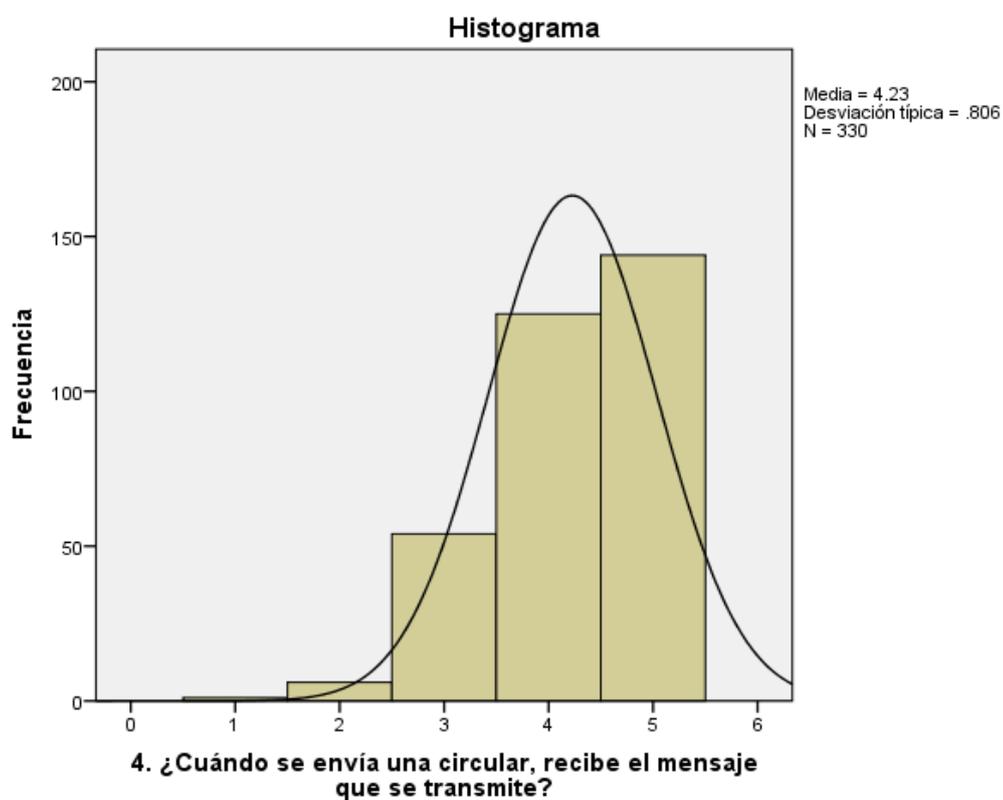


Gráfico 7: Circular, recibe el mensaje

c. Resultados

A la cuarta pregunta referente a la circular como medio de comunicación interna y que transmite un mensaje, los encuestados responden positivamente a que reciben el mensaje, dándole la mayor calificación al *siempre* y *casi siempre*, minimizando a la mínima expresión al *nunca*, la circular al igual que el memorándum cumplen el objetivo de entregar el mensaje y gozan de la aceptación de los encuestados.

d. Análisis de ANOVA Pregunta 4

Tabla 16: Análisis de ANOVA Pregunta 4

Descriptivos

4. ¿Cuándo se envía una circular, recibe el mensaje que se transmite?

	N	Media	Desviación típica	Error típico	Intervalo de confianza para la media al 95%		Mínimo	Máximo
					Límite inferior	Límite superior		
					Administrativa	214		
Técnica	106	3.99	.889	.086	3.82	4.16	1	5
Total	320	4.23	.804	.045	4.14	4.32	1	5

Prueba de homogeneidad de varianzas

4. ¿Cuándo se envía una circular, recibe el mensaje que se transmite?

Estadístico de Levene	gl1	gl2	Sig.
.062	1	318	.803

ANOVA de un factor

4. ¿Cuándo se envía una circular, recibe el mensaje que se transmite?

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Inter-grupos	8.945	1	8.945	14.410	.000
Intra-grupos	197.402	318	.621		
Total	206.347	319			

5. ¿Cuándo recibe una circular, se entiende el mensaje?

a. Descripción Tabla de Frecuencia

Tabla 17: Circular, se entiende el mensaje

Resultados-Categorías		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	1	.3	.3	.3
	Casi Nunca	3	.9	.9	1.2
	Algunas Veces	49	14.7	14.8	16.0
	Casi Siempre	142	42.6	42.8	58.7
	Siempre	137	41.1	41.3	100.0
	Total	332	99.7	100.0	
Perdidos	Sistema	1	.3		
Total		333	100.0		

N	Válidos	332
	Perdidos	1
Media		4.24
Moda		4
Suma		1407

b. Descripción Gráfica

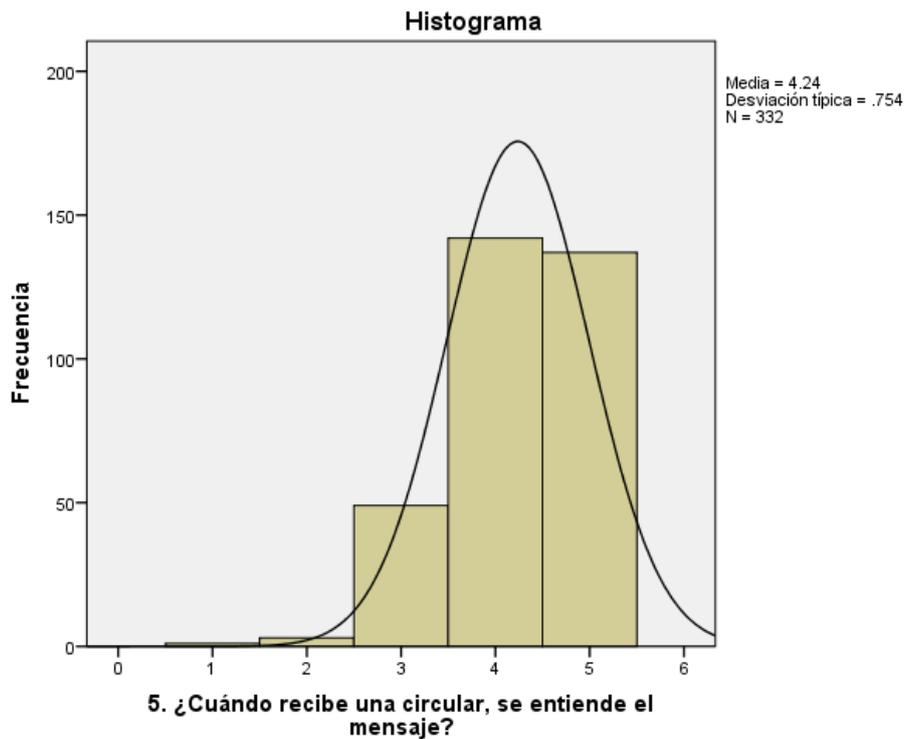


Gráfico 8: Circular, se entiende el mensaje

c. Resultados

Asimismo los números continúan favoreciendo al medio o canal de comunicación circular al ser bien calificado de no solo recibir el mensaje también el mensaje se entiende según los encuestados quienes no le dan crédito al *nunca* que continua con la mínima calificación. El *algunas veces* mantiene su comportamiento en el número de contestaciones muy por debajo del cuarto de respuestas, lo que permite que el *siempre* y *casi siempre* visualicen el posicionamiento de comprensión del mensaje.

d. Análisis de ANOVA Pregunta 5

Tabla 18: Análisis de ANOVA Pregunta 5

Descriptivos

5. ¿Cuándo recibe una circular, se entiende el mensaje?

	N	Media	Desviación típica	Error típico	Intervalo de confianza para la media al 95%		Mínimo	Máximo
					Límite inferior	Límite superior		
Administrativa	214	4.32	.708	.048	4.23	4.42	2	5
Técnica	107	4.04	.800	.077	3.88	4.19	1	5
Total	321	4.23	.751	.042	4.14	4.31	1	5

Prueba de homogeneidad de varianzas

5. ¿Cuándo recibe una circular, se entiende el mensaje?

Estadístico de Levene	gl1	gl2	Sig.
.577	1	319	.448

ANOVA de un factor

5. ¿Cuándo recibe una circular, se entiende el mensaje?

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Inter-grupos	5.796	1	5.796	10.589	.001
Intra-grupos	174.603	319	.547		
Total	180.399	320			

6. ¿Tiene credibilidad el mensaje emitido a través de una circular?

a. Descripción Tabla de Frecuencia

Tabla 19: Credibilidad, circular

Resultados-Categorías		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	1	.3	.3	.3
	Casi Nunca	5	1.5	1.5	1.8
	Algunas Veces	55	16.5	16.5	18.3
	Casi Siempre	111	33.3	33.3	51.7
	Siempre	161	48.3	48.3	100.0
	Total	333	100.0	100.0	

N	Válidos	333
	Perdidos	0
	Media	4.28
	Moda	5
	Suma	1425

b. Descripción Gráfica

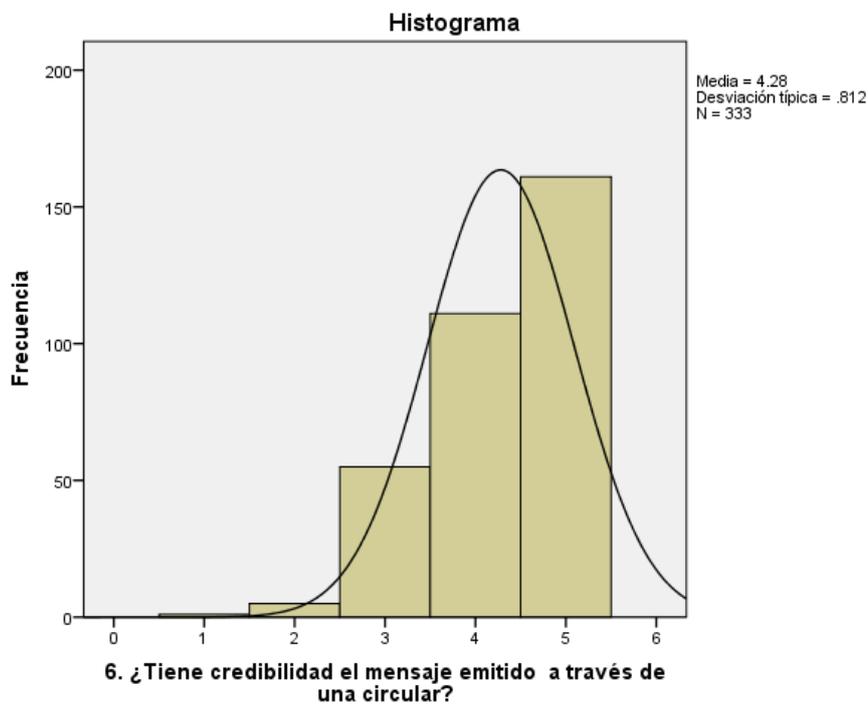


Gráfico 9: Credibilidad, circular

c. Resultados

Al igual que las dos preguntas anteriores dirigidas al mensaje comunicado a través de la circular, las respuestas son coherentes a la consulta sobre la credibilidad de lo que se difunde por medio de la circular, respuestas que colocan a la circular cerca del memorándum como medios que trasladan el mensaje que es recibido, entendido y que gozan de credibilidad según revelan los encuestados a través de sus respuestas.

d. Análisis de ANOVA Pregunta 6

Tabla 20: Análisis de ANOVA Pregunta 6

Descriptivos

6. ¿Tiene credibilidad el mensaje emitido a través de una circular?

	N	Media	Desviación típica	Error típico	Intervalo de confianza para la media al 95%		Mínimo	Máximo
					Límite inferior	Límite superior		
Administrativa	215	4.34	.792	.054	4.23	4.45	2	5
Técnica	107	4.13	.848	.082	3.97	4.29	1	5
Total	322	4.27	.816	.045	4.18	4.36	1	5

Prueba de homogeneidad de varianzas

6. ¿Tiene credibilidad el mensaje emitido a través de una circular?

Estadístico de Levene	gl1	gl2	Sig.
.979	1	320	.323

ANOVA de un factor

6. ¿Tiene credibilidad el mensaje emitido a través de una circular?

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Inter-grupos	3.112	1	3.112	4.733	.030
Intra-grupos	210.382	320	.657		
Total	213.494	321			

7 ¿Cuándo se envía un comunicado, recibe el mensaje que se transmite?

a. Descripción Tabla de Frecuencia

Tabla 21: Comunicado, recibe el mensaje

Resultados-Categorías		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	4	1.2	1.2	1.2
	Casi Nunca	14	4.2	4.2	5.4
	Algunas Veces	60	18.0	18.0	23.4
	Casi Siempre	130	39.0	39.0	62.5
	Siempre	125	37.5	37.5	100.0
	Total	333	100.0	100.0	

N	Válidos	333
	Perdidos	0
	Media	4.08
	Moda	4
	Suma	1357

b. Descripción Gráfica

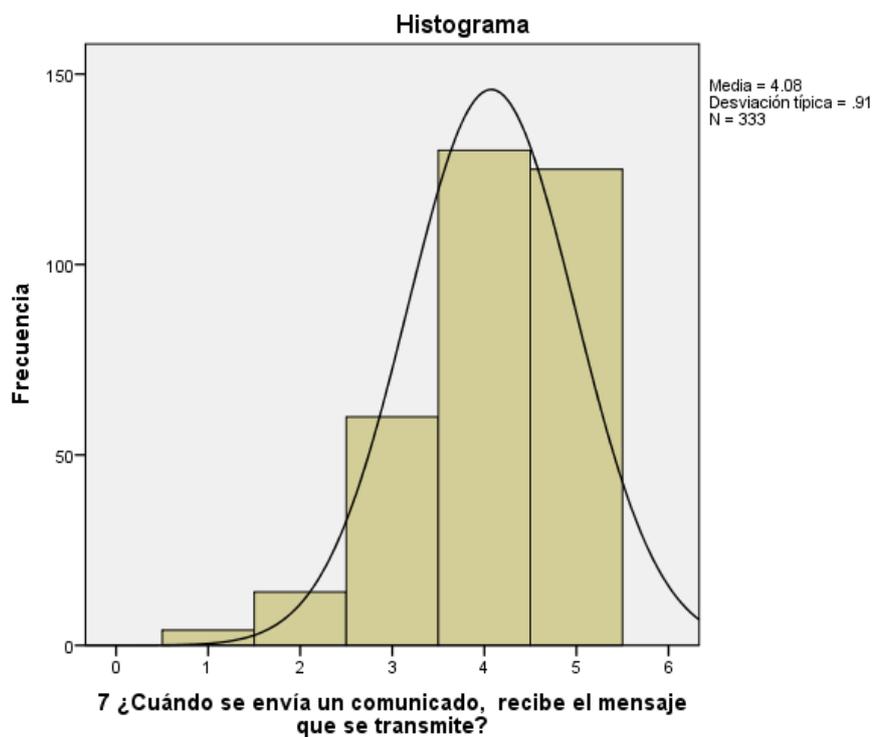


Gráfico 10: Comunicado, recibe el mensaje

c. Resultados

A la pregunta número siete referente a que si los colaboradores o empleados reciben el mensaje emitido a través del medio de comunicación interna comunicado, en comparación a los dos medios anteriores, éste mantiene continua manteniendo las calificaciones, lo que permite que los tres medios físicos y tradicionales en la institución logren su cometido de trasladar la información, el *algunas veces* se mantiene en un comportamiento *siempre* menos del cuarto de respuestas y significativo al compararlo con el *casi nunca* y *nunca*.

d. Análisis de ANOVA Pregunta 7

Tabla 22: Análisis de ANOVA Pregunta 7

Descriptivos

7 ¿Cuándo se envía un comunicado, recibe el mensaje que se transmite?

	N	Media	Desviación típica	Error típico	Intervalo de confianza para la media al 95%		Mínimo	Máximo
					Límite inferior	Límite superior		
Administrativa	215	4.17	.903	.062	4.05	4.29	1	5
Técnica	107	3.86	.905	.088	3.69	4.03	1	5
Total	322	4.07	.915	.051	3.97	4.17	1	5

Prueba de homogeneidad de varianzas

7 ¿Cuándo se envía un comunicado, recibe el mensaje que se transmite?

Estadístico de Levene	gl1	gl2	Sig.
.072	1	320	.789

ANOVA de un factor

7 ¿Cuándo se envía un comunicado, recibe el mensaje que se transmite?

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Inter-grupos	6.967	1	6.967	8.525	.004
Intra-grupos	261.530	320	.817		
Total	268.497	321			

8. ¿Cuándo recibe un comunicado, se entiende el mensaje?

a. Descripción Tabla de Frecuencia

Tabla 23: Comunicado, se entiende el mensaje

Resultados-Categorías		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	2	.6	.6	.6
	Casi Nunca	10	3.0	3.0	3.6
	Algunas Veces	54	16.2	16.3	19.9
	Casi Siempre	136	40.8	41.0	60.8
	Siempre	130	39.0	39.2	100.0
	Total	332	99.7	100.0	
Perdidos	Sistema	1	.3		
Total		333	100.0		

N	Válidos	332
	Perdidos	1
Media		4.15
Moda		4
Suma		1378

b. Descripción Gráfica

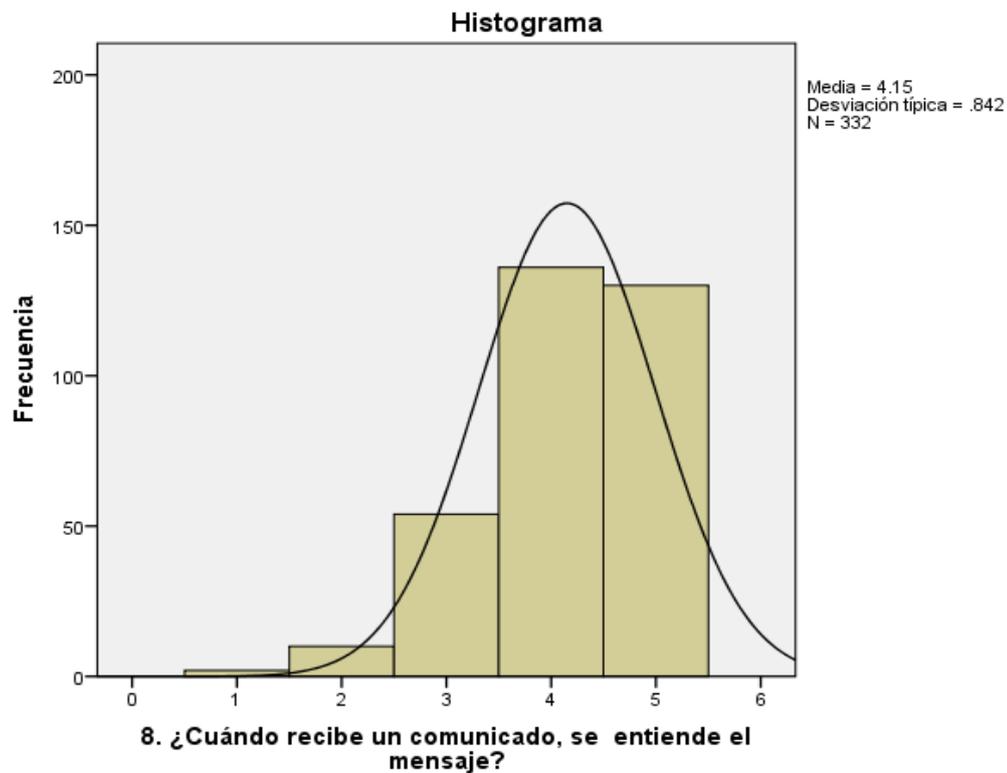


Gráfico 11: Comunicado, se entiende el mensaje

c. Resultados

Al consultarse a los colaboradores o empleados sobre si se entiende lo difundido a través del comunicado, el comportamiento de las respuestas continúan similar a las respuestas sobre memorándum y circular, varían en lo mínimo en el número de respuestas brindadas, donde la mayoría se inclina por *siempre* y *casi siempre*, lo que permite decir que los encuestados no solo reciben el mensaje también lo entienden y el comunicado como medio de comunicación interna cumple su función según los consultados.

d. Análisis de ANOVA Pregunta 8

Tabla 24: Análisis de ANOVA Pregunta 8

Descriptivos

8. ¿Cuándo recibe un comunicado, se entiende el mensaje?

	N	Media	Desviación típica	Error típico	Intervalo de confianza para la media al 95%		Mínimo	Máximo
					Límite inferior	Límite superior		
Administrativa	215	4.22	.830	.057	4.11	4.33	1	5
Técnica	106	3.96	.850	.083	3.80	4.13	1	5
Total	321	4.14	.844	.047	4.04	4.23	1	5

Prueba de homogeneidad de varianzas

8. ¿Cuándo recibe un comunicado, se entiende el mensaje?

Estadístico de Levene	gl1	gl2	Sig.
2.675	1	319	.103

ANOVA de un factor

8. ¿Cuándo recibe un comunicado, se entiende el mensaje?

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Inter-grupos	4.836	1	4.836	6.914	.009
Intra-grupos	223.133	319	.699		
Total	227.969	320			

9. ¿Tiene credibilidad el mensaje emitido a través de un comunicado?

a. Descripción Tabla de Frecuencia

Tabla 25: Credibilidad, comunicado

Resultados-Categorías		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	1	.3	.3	.3
	Casi Nunca	8	2.4	2.4	2.7
	Algunas Veces	67	20.1	20.2	23.0
	Casi Siempre	101	30.3	30.5	53.5
	Siempre	154	46.2	46.5	100.0
Total		331	99.4	100.0	
Perdidos	Sistema	2	.6		
Total		333	100.0		

N	Válidos	331
	Perdidos	2
Media		4.21
Moda		5
Suma		1392

b. Descripción Gráfica

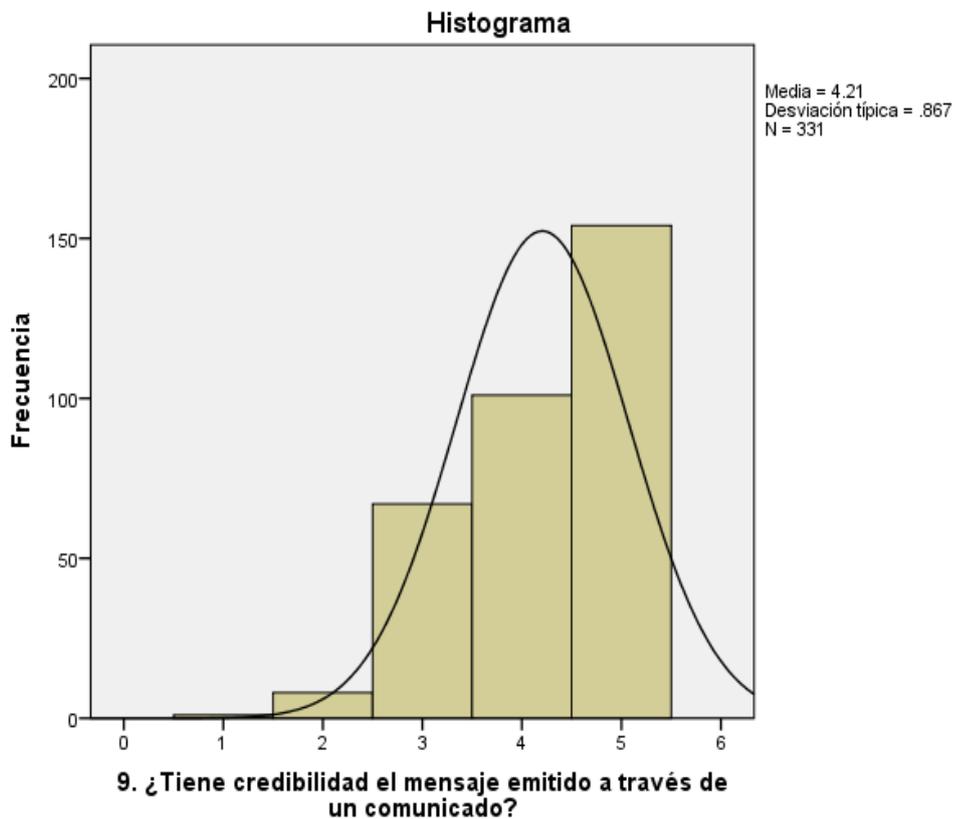


Gráfico 12: Credibilidad, comunicado

c. Resultados

Al consultar a los mismos colaboradores o empleados sobre la credibilidad del mensaje emitido por medio de un comunicado, las respuestas continúan favoreciendo a este medio porque según los encuestados no solo reciben el mensaje y lo entienden también le dan crédito a lo que expresa, lo que permite confirmar el posicionamiento y aceptación de medios presenciales según las respuestas de los consultados que colocan en posiciones bastante parejas al memorándum, circular y también al comunicado.

d. Análisis de ANOVA Pregunta 9

Tabla 26: Análisis de ANOVA Pregunta 9

Descriptivos								
9. ¿Tiene credibilidad el mensaje emitido a través de un comunicado?								
	N	Media	Desviación típica	Error típico	Intervalo de confianza para la media al 95%		Mínimo	Máximo
					Límite inferior	Límite superior		
Administrativa	213	4.27	.835	.057	4.15	4.38	2	5
Técnica	107	4.07	.929	.090	3.90	4.25	1	5
Total	320	4.20	.871	.049	4.11	4.30	1	5

Prueba de homogeneidad de varianzas

9. ¿Tiene credibilidad el mensaje emitido a través de un comunicado?

Estadístico de Levene	gl1	gl2	Sig.
.030	1	318	.862

ANOVA de un factor

9. ¿Tiene credibilidad el mensaje emitido a través de un comunicado?

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Inter-grupos	2.649	1	2.649	3.522	.061
Intra-grupos	239.148	318	.752		
Total	241.797	319			

10. ¿Cuándo se envía una información vía redes sociales institucional, recibe el mensaje que se transmite?

a. Descripción Tabla de Frecuencia

Tabla 27: Redes sociales institucional, recibe el mensaje

Resultados-Categorías		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	47	14.1	14.2	14.2
	Casi Nunca	50	15.0	15.1	29.2
	Algunas Veces	93	27.9	28.0	57.2
	Casi Siempre	65	19.5	19.6	76.8
	Siempre	77	23.1	23.2	100.0
	Total	332	99.7	100.0	
Perdidos	Sistema	1	.3		
Total		333	100.0		

N	Válidos	332
	Perdidos	1
Media		3.23
Moda		3
Suma		1071

b. Descripción Gráfica

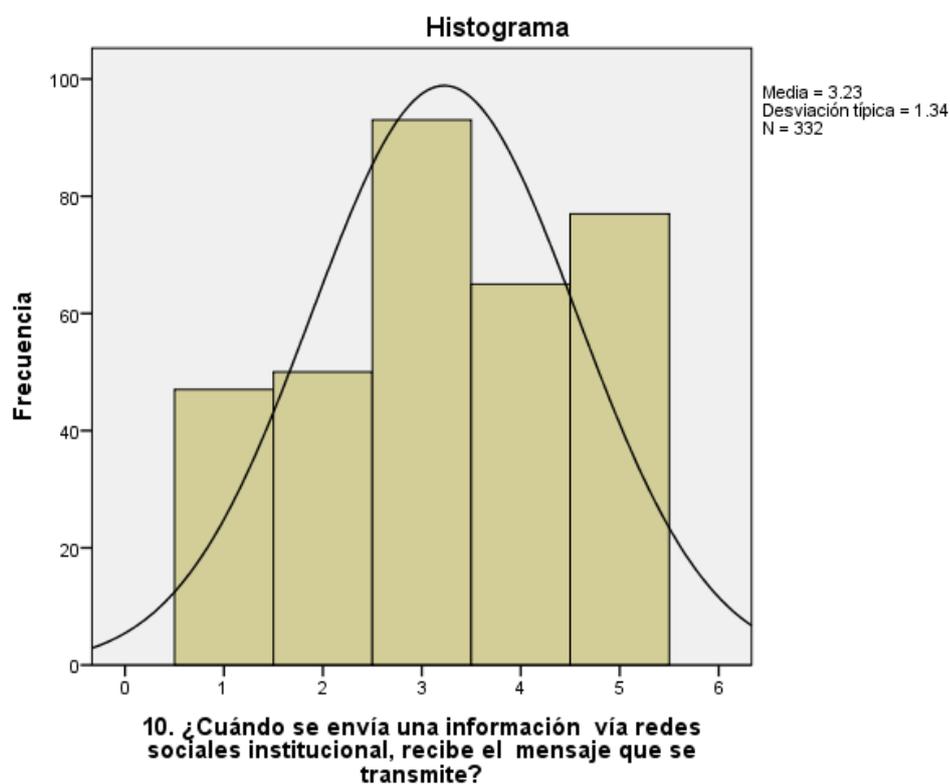


Gráfico 13: Redes sociales institucional, recibe el mensaje

c. Resultados

El medio de comunicación redes sociales a diferencia de los medios físicos, es calificado con la puntuación más alta por los encuestados en *algunas veces* reciben el mensaje, y se visualiza que en las cinco categorías las respuestas de los consultados andan parejas y que difieren significativamente de los medios presenciales, la distribución de respuestas colocan a *nunca* y *casi nunca* con casi cien contestaciones y sumado a algunas veces forman un bloque revelador de personas que manifiestan no recibir lo informado.

d. Análisis de ANOVA Pregunta 10

Tabla 28: Análisis de ANOVA Pregunta 10

Descriptivos

10. ¿Cuándo se envía una información vía redes sociales institucional, recibe el mensaje que se transmite?

	N	Media	Desviación típica	Error típico	Intervalo de confianza para la media al 95%		Mínimo	Máximo
					Límite inferior	Límite superior		
					Administrativa	215		
Técnica	106	2.93	1.436	.139	2.66	3.21	1	5
Total	321	3.19	1.330	.074	3.05	3.34	1	5

Prueba de homogeneidad de varianzas

10. ¿Cuándo se envía una información vía redes sociales institucional, recibe el mensaje que se transmite?

Estadístico de Levene	gl1	gl2	Sig.
4.481	1	319	.035

ANOVA de un factor

10. ¿Cuándo se envía una información vía redes sociales institucional, recibe el mensaje que se transmite?

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Inter-grupos	10.631	1	10.631	6.106	.014
Intra-grupos	555.394	319	1.741		
Total	566.025	320			

11. ¿Cuándo recibe la información vía redes sociales, se entiende el mensaje?

a. Descripción Tabla de Frecuencia

Tabla 29: Redes sociales, se entiende el mensaje

Resultados-Categorías		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	36	10.8	10.9	10.9
	Casi Nunca	35	10.5	10.6	21.5
	Algunas Veces	97	29.1	29.3	50.8
	Casi Siempre	84	25.2	25.4	76.1
	Siempre	79	23.7	23.9	100.0
	Total	331	99.4	100.0	
Perdidos	Sistema	2	.6		
Total		333	100.0		

N	Válidos	331
	Perdidos	2
Media		3.41
Moda		3
Suma		1128

b. Descripción Gráfica

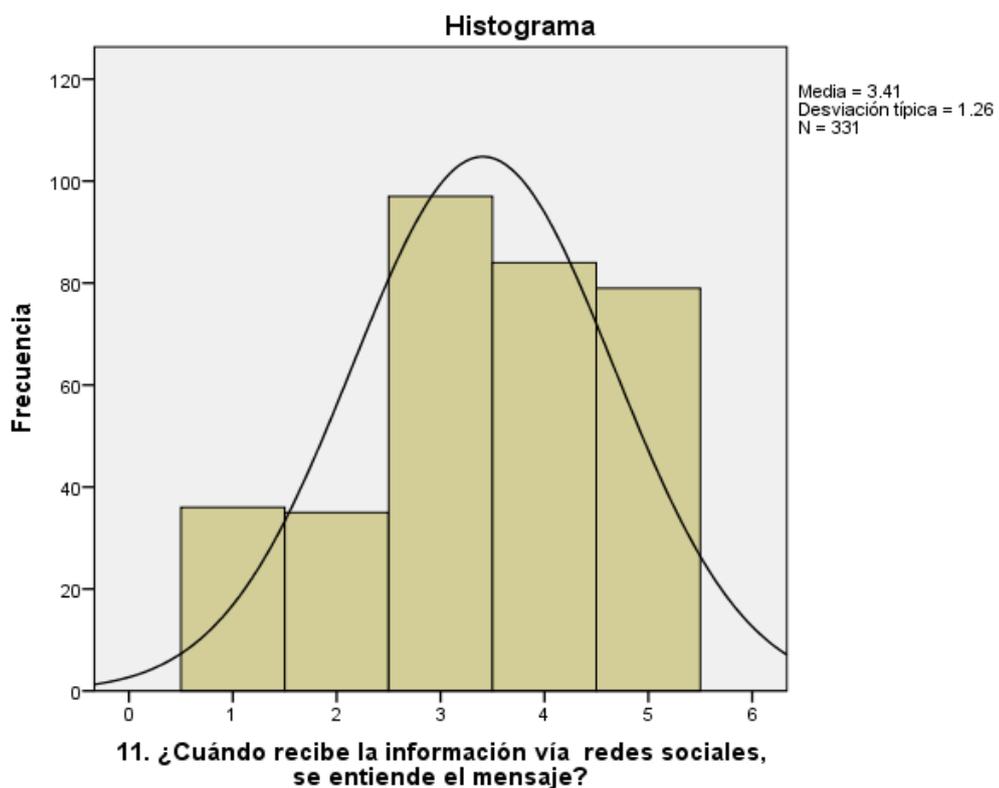


Gráfico 14: Redes sociales, se entiende el mensaje

c. Resultados

Los mismos encuestados emitieron su criterio conforme a entender el mensaje a través de las redes sociales, con los mismos criterios y respuestas ya que son coherentes con la contestación al ser consultados de recibir y entender la comunicación a través de éste medio digital que en sus respuestas aunque el *nunca* y *casi nunca* bajaron en el número de respuestas continúan revelando que sus respuestas son significativas junto a *algunas veces*.

d. Análisis de ANOVA Pregunta 11

Tabla 30: Análisis de ANOVA Pregunta 11

Descriptivos

11. ¿Cuándo recibe la información vía redes sociales, se entiende el mensaje?

	N	Media	Desviación típica	Error típico	Intervalo de confianza para la media al 95%		Mínimo	Máximo
					Límite inferior	Límite superior		
Administrativa	213	3.47	1.184	.081	3.31	3.63	1	5
Técnica	107	3.21	1.374	.133	2.95	3.48	1	5
Total	320	3.38	1.254	.070	3.25	3.52	1	5

Prueba de homogeneidad de varianzas

11. ¿Cuándo recibe la información vía redes sociales, se entiende el mensaje?

Estadístico de Levene	gl1	gl2	Sig.
5.850	1	318	.016

ANOVA de un factor

11. ¿Cuándo recibe la información vía redes sociales, se entiende el mensaje?

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Inter-grupos	4.614	1	4.614	2.952	.087
Intra-grupos	497.108	318	1.563		
Total	501.722	319			

12. ¿Tiene credibilidad el mensaje emitido a través de las redes sociales institucionales?

a. Descripción Tabla de Frecuencia

Tabla 31: Credibilidad, redes sociales

Resultados-Categorías		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	41	12.3	12.4	12.4
	Casi Nunca	42	12.6	12.7	25.1
	Algunas Veces	94	28.2	28.4	53.5
	Casi Siempre	77	23.1	23.3	76.7
	Siempre	77	23.1	23.3	100.0
	Total	331	99.4	100.0	
Perdidos	Sistema	2	.6		
Total		333	100.0		

N	Válidos	331
	Perdidos	2
Media		3.32
Moda		3
Suma		1100

b. Descripción Gráfica

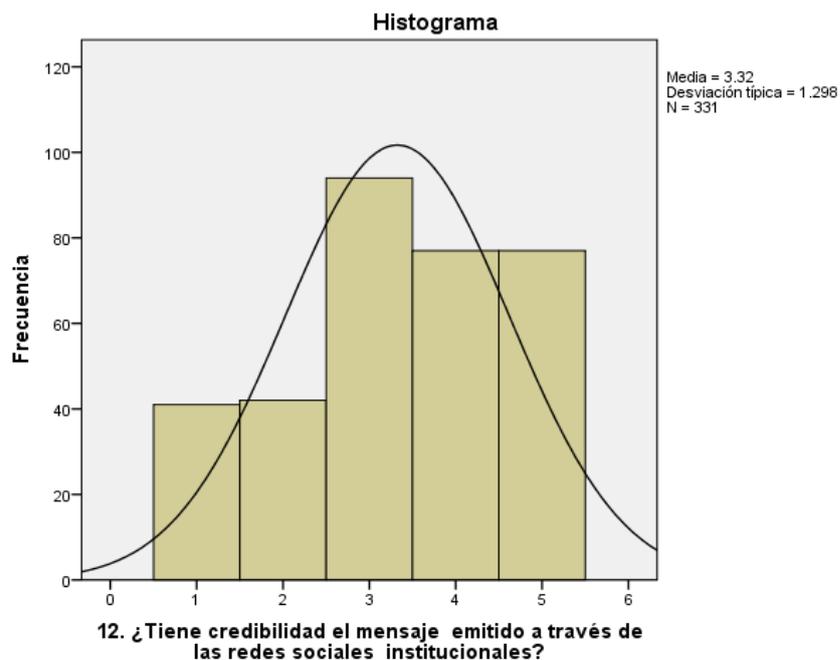


Gráfico 15: Credibilidad, redes sociales

c. Resultados

Con la misma mecánica y sobre la misma línea de respuesta está la credibilidad del mensaje emitido a través de redes sociales, los números difieren en lo mínimo pero el comportamiento de los encuestados es coherente a la consulta de si reciben, entienden y es creíble la comunicación que transmite la institución por medio de este medio digital, sin embargo las respuestas difieren sobre todo en la categoría de *nunca* en relación a los medios físicos.

d. Análisis de ANOVA Pregunta 12

Tabla 32: Análisis de ANOVA Pregunta 12

Descriptivos

12. ¿Tiene credibilidad el mensaje emitido a través de las redes sociales institucionales?

	N	Media	Desviación típica	Error típico	Intervalo de confianza para la media al 95%		Mínimo	Máximo
					Límite inferior	Límite superior		
Administrativa	213	3.45	1.249	.086	3.28	3.62	1	5
Técnica	107	2.98	1.317	.127	2.73	3.23	1	5
Total	320	3.29	1.289	.072	3.15	3.44	1	5

Prueba de homogeneidad de varianzas

12. ¿Tiene credibilidad el mensaje emitido a través de las redes sociales institucionales?

Estadístico de Levene	gl1	gl2	Sig.
.006	1	318	.939

ANOVA de un factor

12. ¿Tiene credibilidad el mensaje emitido a través de las redes sociales institucionales?

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Inter-grupos	15.692	1	15.692	9.695	.002
Intra-grupos	514.695	318	1.619		
Total	530.388	319			

13. ¿Cuándo se envía una información vía página web institucional, recibe el mensaje que se transmite?

a. Descripción Tabla de Frecuencia

Tabla 33: Página web institucional, recibe el mensaje

Resultados-Categorías		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	48	14.4	14.5	14.5
	Casi Nunca	56	16.8	17.0	31.5
	Algunas Veces	83	24.9	25.2	56.7
	Casi Siempre	81	24.3	24.5	81.2
	Siempre	62	18.6	18.8	100.0
	Total	330	99.1	100.0	
Perdidos	Sistema	3	.9		
Total		333	100.0		

N	Válidos	330
	Perdidos	3
	Media	3.16
	Moda	3
	Suma	1043

b. Descripción Gráfica

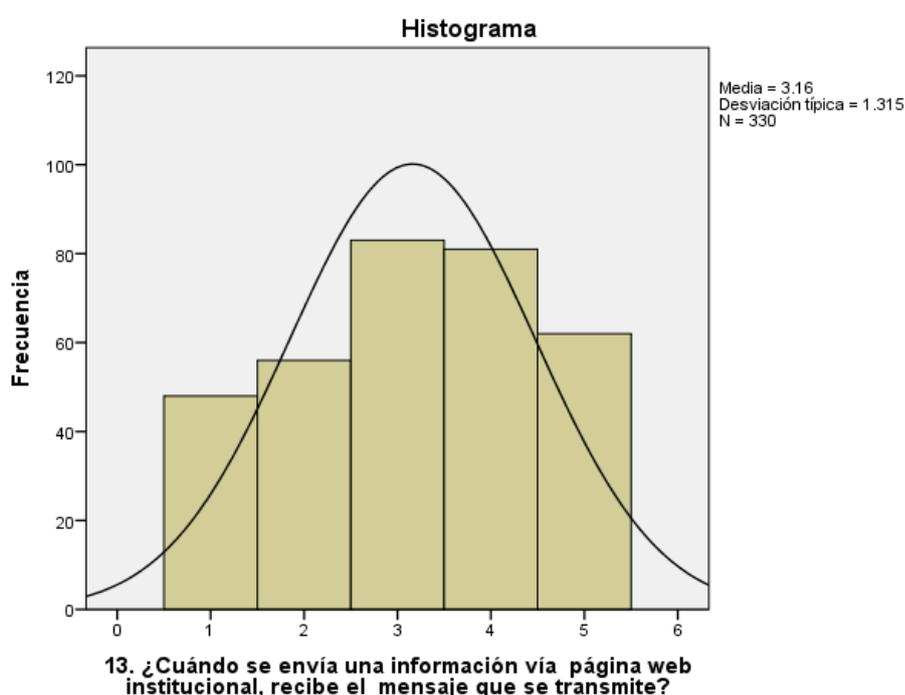


Gráfico 16: Página web institucional, recibe el mensaje

c. Resultados

Al igual que en redes sociales, la página web es calificada por los consultados con respuestas similares sobre todo en *nunca* y *casi nunca*, las tres categorías restantes también se muestran parejas, sin embargo el *siempre* que se posiciona muy bien calificado en los medios presenciales o físicos, en los medios digitales pierde terreno y es una de las categorías que permite que el *nunca* y *casi nunca* tengan calificación ya que en los físicos eran contestados con la mínima calificación, al analizar la página web el comportamiento es muy parecido al de redes sociales.

d. Análisis de ANOVA Pregunta 13

Tabla 34: Análisis de ANOVA Pregunta 13

Descriptivos

13. ¿Cuándo se envía una información vía página web institucional, recibe el mensaje que se transmite?

	N	Media	Desviación típica	Error típico	Intervalo de confianza para la media al 95%		Mínimo	Máximo
					Límite inferior	Límite superior		
Administrativa	212	3.23	1.283	.088	3.05	3.40	1	5
Técnica	107	2.90	1.331	.129	2.64	3.15	1	5
Total	319	3.12	1.306	.073	2.97	3.26	1	5

Prueba de homogeneidad de varianzas

13. ¿Cuándo se envía una información vía página web institucional, recibe el mensaje que se transmite?

Estadístico de Levene	gl1	gl2	Sig.
.184	1	317	.668

ANOVA de un factor

13. ¿Cuándo se envía una información vía página web institucional, recibe el mensaje que se transmite?

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Inter-grupos	7.707	1	7.707	4.567	.033
Intra-grupos	535.001	317	1.688		
Total	542.708	318			

14. ¿Cuándo recibe la información vía página web institucional, se entiende el mensaje?

a. Descripción Tabla de Frecuencia

Tabla 35: Página web institucional, se entiende el mensaje

Resultados-Categorías		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	41	12.3	12.3	12.3
	Casi Nunca	34	10.2	10.2	22.6
	Algunas Veces	80	24.0	24.1	46.7
	Casi Siempre	92	27.6	27.7	74.4
	Siempre	85	25.5	25.6	100.0
	Total	332	99.7	100.0	
Perdidos	Sistema	1	.3		
Total		333	100.0		

N	Válidos	332
	Perdidos	1
Media		3.44
Moda		4
Suma		1142

b. Descripción Gráfica

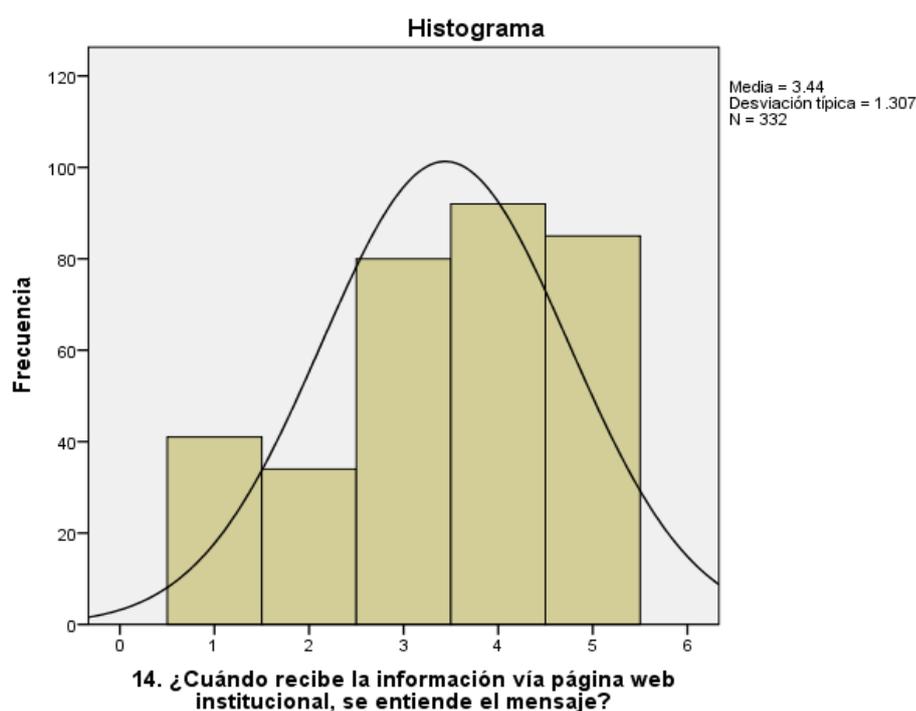


Gráfico 17: Página web institucional, se entiende el mensaje

c. Resultados

A la consulta si el mensaje emitido a través de la página web se entiende, las respuestas son coherentes con las contestaciones de recibir el mensaje por este mismo canal, donde *casi siempre* es el que más contestación obtuvo seguida de *siempre* y *algunas veces* que difieren de unas diez contestaciones, aunque *nunca* y *casi nunca* se ubican por debajo de las tres categorías antes mencionadas continúan manteniendo el número de respuestas, que resultan significativas de los medios físicos o presenciales.

d. Análisis de ANOVA Pregunta 14

Tabla 36: Análisis de ANOVA Pregunta 14

Descriptivos

14. ¿Cuándo recibe la información vía página web institucional, se entiende el mensaje?

	N	Media	Desviación típica	Error típico	Intervalo de confianza para la media al 95%		Mínimo	Máximo
					Límite inferior	Límite superior		
Administrativa	214	3.48	1.321	.090	3.30	3.66	1	5
Técnica	107	3.26	1.276	.123	3.02	3.51	1	5
Total	321	3.41	1.308	.073	3.26	3.55	1	5

Prueba de homogeneidad de varianzas

14. ¿Cuándo recibe la información vía página web institucional, se entiende el mensaje?

Estadístico de Levene	gl1	gl2	Sig.
.196	1	319	.658

ANOVA de un factor

14. ¿Cuándo recibe la información vía página web institucional, se entiende el mensaje?

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Inter-grupos	3.441	1	3.441	2.017	.156
Intra-grupos	544.098	319	1.706		
Total	547.539	320			

15. ¿Tiene credibilidad el mensaje emitido a través de la página web institucional?

a. Descripción Tabla de Frecuencia

Tabla 37: Credibilidad, página web institucional

Resultados-Categorías		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	35	10.5	10.5	10.5
	Casi Nunca	23	6.9	6.9	17.5
	Algunas Veces	65	19.5	19.6	37.0
	Casi Siempre	87	26.1	26.2	63.3
	Siempre	122	36.6	36.7	100.0
Total		332	99.7	100.0	
Perdidos	Sistema	1	.3		
Total		333	100.0		

N	Válidos	332
	Perdidos	1
Media		3.72
Moda		5
Suma		1234

b. Descripción Gráfica

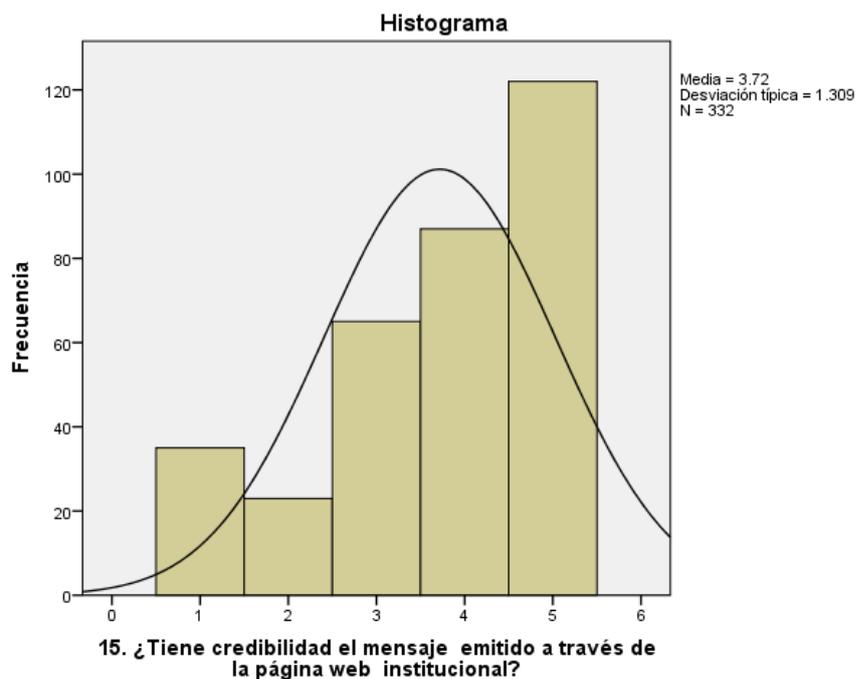


Gráfico 18: Credibilidad, página web institucional

c. Resultados

En la pregunta sobre la credibilidad del mensaje emitido a través de medio de comunicación interno página web, a diferencia de las dos consultas anteriores sobre este mismo medio el *siempre* salió bien posicionado lo que significa que la información transmitida por este canal interno goza de la credibilidad de los colaboradores consultados, seguido de *casi siempre* y *algunas veces*, aunque las otras dos categorías bajaron en el número de respuestas, se visualizan con contestaciones por debajo del cuarto de respuestas y alejadas de las otras tres categorías.

d. Análisis de ANOVA Pregunta 15

Tabla 38: Análisis de ANOVA Pregunta 15

Descriptivos

15. ¿Tiene credibilidad el mensaje emitido a través de la página web institucional?

	N	Media	Desviación típica	Error típico	Intervalo de confianza para la media al 95%		Mínimo	Máximo
					Límite inferior	Límite superior		
Administrativa	214	3.79	1.280	.087	3.62	3.97	1	5
Técnica	107	3.50	1.369	.132	3.23	3.76	1	5
Total	321	3.69	1.316	.073	3.55	3.84	1	5

Prueba de homogeneidad de varianzas

15. ¿Tiene credibilidad el mensaje emitido a través de la página web institucional?

Estadístico de Levene	gl1	gl2	Sig.
2.265	1	319	.133

ANOVA de un factor

15. ¿Tiene credibilidad el mensaje emitido a través de la página web institucional?

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Inter-grupos	6.380	1	6.380	3.716	.055
Intra-grupos	547.701	319	1.717		
Total	554.081	320			

16. ¿Cuándo se envía una información vía correo electrónico institucional, recibe el mensaje que se transmite?

a. Descripción Tabla de Frecuencia

Tabla 39: Correo electrónico institucional, recibe el mensaje

Resultados-Categorías		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	28	8.4	8.4	8.4
	Casi Nunca	24	7.2	7.2	15.7
	Algunas Veces	49	14.7	14.8	30.4
	Casi Siempre	120	36.0	36.1	66.6
	Siempre	111	33.3	33.4	100.0
	Total	332	99.7	100.0	
Perdidos	Sistema	1	.3		
Total		333	100.0		

N	Válidos	332
	Perdidos	1
	Media	3.79
	Moda	4
	Suma	1258

b. Descripción Gráfica

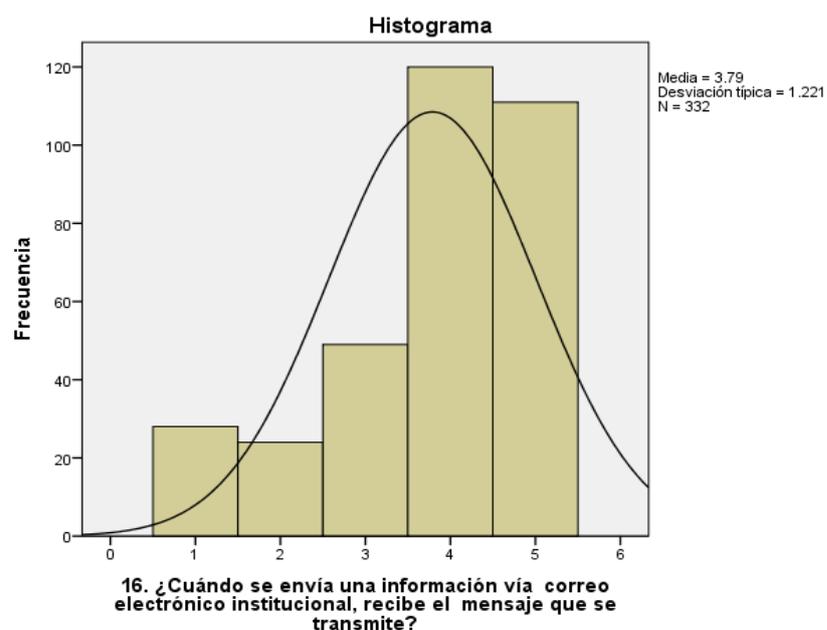


Gráfico 19: Correo electrónico institucional, recibe el mensaje

c. Resultados

En la consulta referente al mensaje recibido a través del correo electrónico los consultados respondieron que *siempre y casi siempre* reciben la información, respuestas que son similares a las categorías de medios físicos, lo que refleja que de los tres medios digitales el correo electrónico tiene aceptación en los colaboradores consultados, aunque *nunca y casi nunca* obtuvieron mayor calificación en comparación a los medios presenciales restándole a algunas veces respuestas que se inclinaron por el *nunca y casi nunca* en este medio digital.

d. Análisis de ANOVA Pregunta 16

Tabla 40: Análisis de ANOVA Pregunta 16

Descriptivos

16. ¿Cuándo se envía una información vía correo electrónico institucional, recibe el mensaje que se transmite?

	N	Media	Desviación típica	Error típico	Intervalo de confianza para la media al 95%		Mínimo	Máximo
					Límite inferior	Límite superior		
					Administrativa	214		
Técnica	107	3.51	1.327	.128	3.26	3.77	1	5
Total	321	3.78	1.228	.069	3.65	3.92	1	5

Prueba de homogeneidad de varianzas

16. ¿Cuándo se envía una información vía correo electrónico institucional, recibe el mensaje que se transmite?

Estadístico de Levene	gl1	gl2	Sig.
8.749	1	319	.003

ANOVA de un factor

16. ¿Cuándo se envía una información vía correo electrónico institucional, recibe el mensaje que se transmite?

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Inter-grupos	11.520	1	11.520	7.799	.006
Intra-grupos	471.215	319	1.477		
Total	482.735	320			

17. ¿Cuándo recibe la información vía correo electrónico institucional, se entiende el mensaje?

a. Descripción Tabla de Frecuencia

Tabla 41: Correo electrónico institucional, se entiende el mensaje

Resultados-Categorías		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	26	7.8	7.8	7.8
	Casi Nunca	24	7.2	7.2	15.1
	Algunas Veces	40	12.0	12.0	27.1
	Casi Siempre	122	36.6	36.7	63.9
	Siempre	120	36.0	36.1	100.0
	Total	332	99.7	100.0	
Perdidos	Sistema	1	.3		
Total		333	100.0		

N	Válidos	332
	Perdidos	1
Media		3.86
Moda		4
Suma		1282

b. Descripción Gráfica

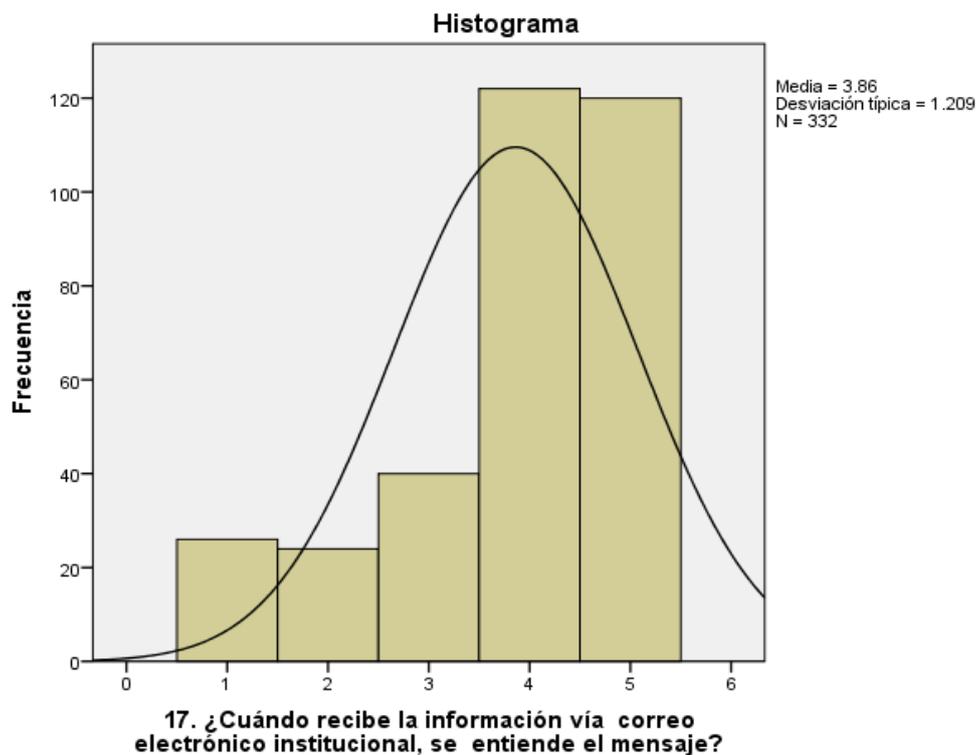


Gráfico 20: Correo electrónico institucional, se entiende el mensaje

c. Resultados

Al igual que en la consulta anterior el mensaje trasladado por el correo electrónico es entendible según los encuestados ya que el *siempre* y *casi siempre* es calificado positivamente, en las otras tres categorías el comportamiento es igual a la pregunta que antecedió lo que significa que los consultados no solo reciben la información por este canal también lo entienden, colocando este medio digital mejor posicionado que la página web y redes sociales.

d. Análisis de ANOVA Pregunta 17

Tabla 42: Análisis de ANOVA Pregunta 17

Descriptivos

17. ¿Cuándo recibe la información vía correo electrónico institucional, se entiende el mensaje?

	N	Media	Desviación típica	Error típico	Intervalo de confianza para la media al 95%		Mínimo	Máximo
					Límite inferior	Límite superior		
					Administrativa	214		
Técnica	107	3.62	1.271	.123	3.37	3.86	1	5
Total	321	3.85	1.202	.067	3.72	3.99	1	5

Prueba de homogeneidad de varianzas

17. ¿Cuándo recibe la información vía correo electrónico institucional, se entiende el mensaje?

Estadístico de Levene	gl1	gl2	Sig.
4.012	1	319	.046

ANOVA de un factor

17. ¿Cuándo recibe la información vía correo electrónico institucional, se entiende el mensaje?

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Inter-grupos	8.997	1	8.997	6.334	.012
Intra-grupos	453.121	319	1.420		
Total	462.118	320			

18. ¿Tiene credibilidad el mensaje emitido a través del correo electrónico institucional?

a. Descripción Tabla de Frecuencia

Tabla 43: Credibilidad, correo electrónico institucional

Resultados-Categorías		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	25	7.5	7.5	7.5
	Casi Nunca	19	5.7	5.7	13.3
	Algunas Veces	54	16.2	16.3	29.5
	Casi Siempre	88	26.4	26.5	56.0
	Siempre	146	43.8	44.0	100.0
Total		332	99.7	100.0	
Perdidos	Sistema	1	.3		
Total		333	100.0		

N	Válidos	332
	Perdidos	1
Media		3.94
Moda		5
Suma		1307

b. Descripción Gráfica

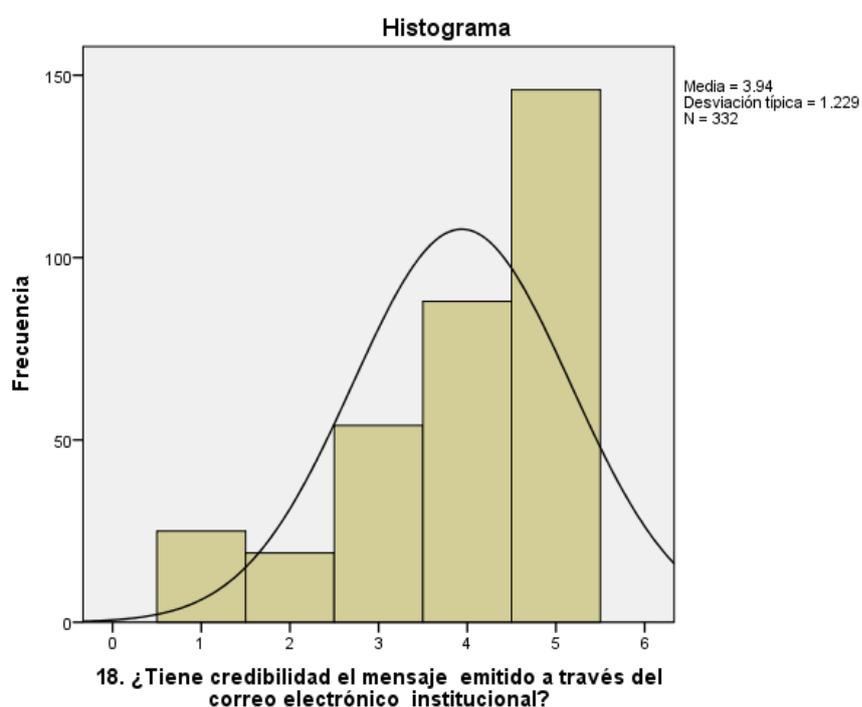


Gráfico 21: Credibilidad, correo electrónico institucional

c. Resultados

Al ser consultados sobre la credibilidad del mensaje emitido por correo electrónico, el comportamiento de las respuestas se mantiene con cambios que se movieron del casi siempre al siempre, refrendando que los encuestados creen en la información comunicada por este canal, donde algunas veces se mantiene en la calificación dada a las consultas de recibir, entender y creer el mensaje comunicado a través del medio o canal de comunicación interna denominado correo electrónico. Contrario a los otros dos medios digitales el correo electrónico tiene aceptación significativa y es calificado igual a los medios físicos excepto en el nunca y casi nunca que en este medio le resta a algunas veces.

19. ¿Cuándo se genera información de pasillo o por terceros, usted recibe el mensaje que se emite?

a. Descripción Tabla de Frecuencia

Tabla 44: Pasillo o por terceros, recibe el mensaje

Resultados-Categorías		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	65	19.5	19.6	19.6
	Casi Nunca	81	24.3	24.5	44.1
	Algunas Veces	92	27.6	27.8	71.9
	Casi Siempre	40	12.0	12.1	84.0
	Siempre	53	15.9	16.0	100.0
	Total	331	99.4	100.0	
Perdidos	Sistema	2	.6		
Total		333	100.0		

N	Válidos	331
	Perdidos	2
	Media	2.80
	Moda	3
	Suma	928

b. Descripción Gráfica

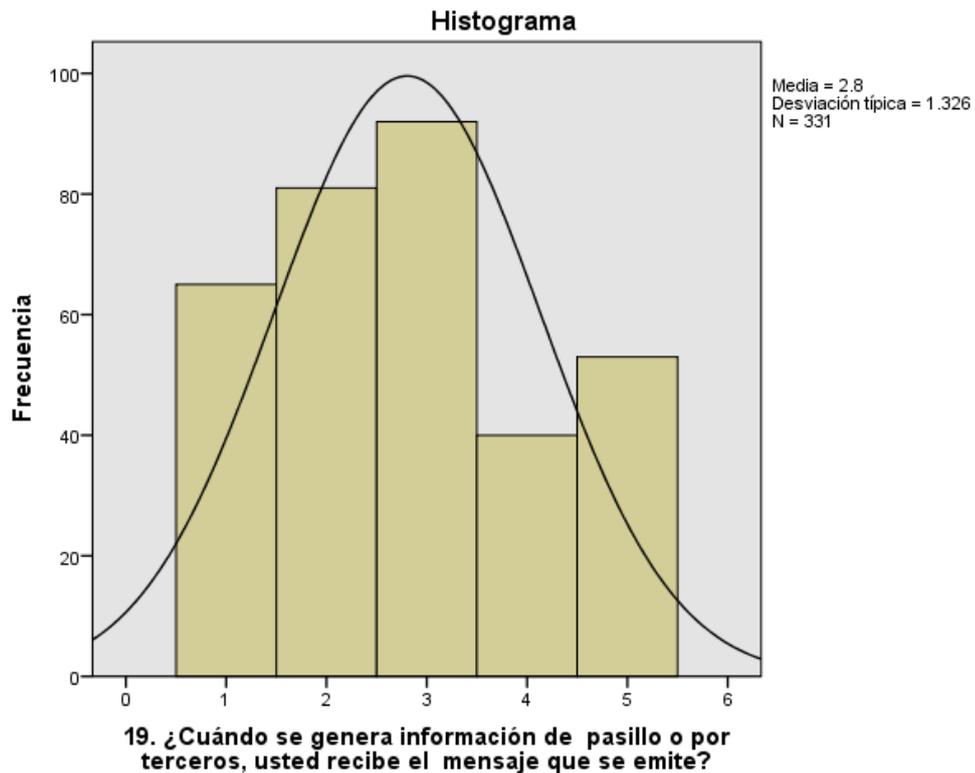


Gráfico 22: Pasillo o por terceros, recibe el mensaje

c. Resultados

En esta consulta referente a la información recibida fuera de los canales oficiales, el *algunas veces* es la categoría mejor calificada, lo que significa que la información de pasillo o de terceros *algunas veces* llega a los colaboradores, según indican los encuestados, si se suma el *nunca* y *casi nunca* las respuestas son reveladoras que la información transmitida por esta vía no tiene cabida en el proceso de comunicación

interna, sin embargo es en esta pregunta donde el *siempre* y *casi siempre* obtienen la respuestas más bajas a lo largo de la encuesta.

d. Análisis de ANOVA Pregunta 19

Tabla 45: Análisis de ANOVA Pregunta 19

Descriptivos

19. ¿Cuándo se genera información de pasillo o por terceros, usted recibe el mensaje que se emite?

	N	Media	Desviación típica	Error típico	Intervalo de confianza para la media al 95%		Mínimo	Máximo
					Límite inferior	Límite superior		
Administrativa	214	2.79	1.349	.092	2.61	2.97	1	5
Técnica	106	2.77	1.267	.123	2.53	3.02	1	5
Total	320	2.78	1.320	.074	2.64	2.93	1	5

Prueba de homogeneidad de varianzas

19. ¿Cuándo se genera información de pasillo o por terceros, usted recibe el mensaje que se emite?

Estadístico de Levene	gl1	gl2	Sig.
1.109	1	318	.293

ANOVA de un factor

19. ¿Cuándo se genera información de pasillo o por terceros, usted recibe el mensaje que se emite?

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Inter-grupos	.018	1	.018	.011	.918
Intra-grupos	556.103	318	1.749		
Total	556.122	319			

20. ¿Cuándo se genera la información de pasillo o por terceros, se entiende el mensaje emitido?

a. Descripción Tabla de Frecuencia

Tabla 46: Pasillo o por terceros, se entiende el mensaje

Resultados-Categorías		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	73	21.9	21.9	21.9
	Casi Nunca	97	29.1	29.1	51.1
	Algunas Veces	89	26.7	26.7	77.8
	Casi Siempre	40	12.0	12.0	89.8
	Siempre	34	10.2	10.2	100.0
	Total	333	100.0	100.0	

N	Válidos	333
	Perdidos	0
Media		2.59
Moda		2
Suma		864

b. Descripción Gráfica

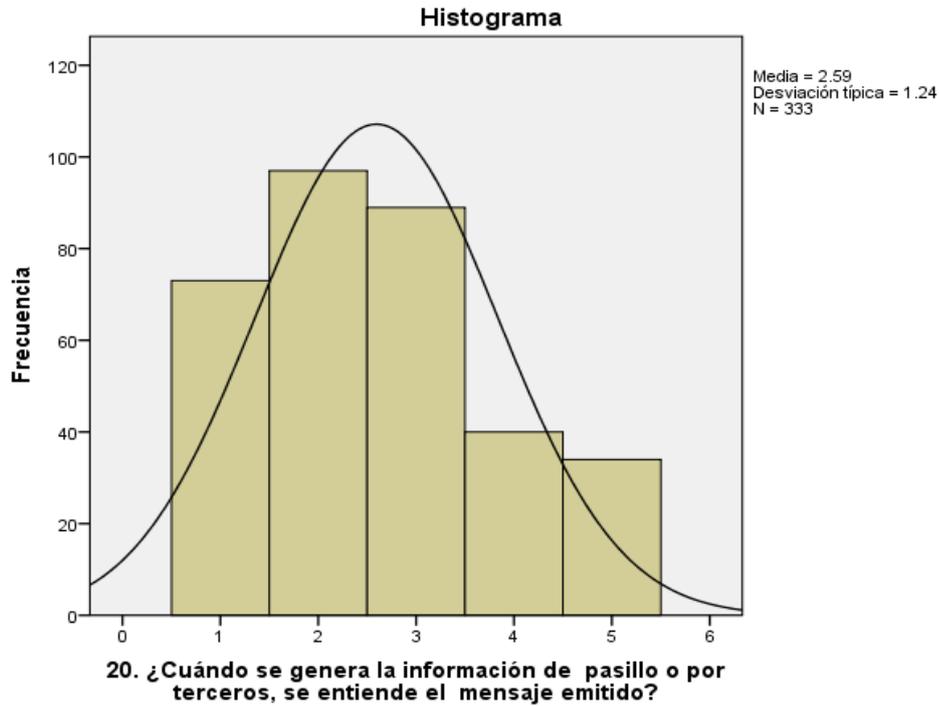


Gráfico 23: Pasillo o por terceros, se entiende el mensaje

c. Resultados

Coherente con la respuesta anterior, si los encuestados manifiestan que *nunca* y *casi nunca* reciben información de pasillo o por terceros, las respuestas si entienden lo transmitido refrenda lo antes expuesto a través de la calificación en las categorías, comportamiento que igualmente se repite en las otras tres categorías, siendo las menos calificadas el *siempre* y *casi siempre*, categorías que en este bloque de preguntas sobre si reciben y entienden el mensaje por esta vía el número de respuestas son similar a las dadas en medios digitales al *nunca* y *casi nunca*, lo que significa que esta preguntas las calificaciones se invierten referente al comportamientos anteriores.

d. Análisis de ANOVA Pregunta 20

Tabla 47: Análisis de ANOVA Pregunta 20

Descriptivos

20. ¿Cuándo se genera la información de pasillo o por terceros, se entiende el mensaje emitido?

	N	Media	Desviación típica	Error típico	Intervalo de confianza para la media al 95%		Mínimo	Máximo
					Límite inferior	Límite superior		
Administrativa	215	2.54	1.237	.084	2.38	2.71	1	5
Técnica	107	2.64	1.201	.116	2.41	2.87	1	5
Total	322	2.57	1.224	.068	2.44	2.71	1	5

Prueba de homogeneidad de varianzas

20. ¿Cuándo se genera la información de pasillo o por terceros, se entiende el mensaje emitido?

Estadístico de Levene	gl1	gl2	Sig.
.232	1	320	.631

ANOVA de un factor

20. ¿Cuándo se genera la información de pasillo o por terceros, se entiende el mensaje emitido?

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Inter-grupos	.596	1	.596	.397	.529
Intra-grupos	480.115	320	1.500		
Total	480.711	321			

21. ¿Cuándo se genera la información de pasillo o por terceros, tiene credibilidad el mensaje emitido?

a. Descripción Tabla de Frecuencia

Tabla 48: Pasillo o por terceros, credibilidad

Resultados-Categorías		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	130	39.0	39.0	39.0
	Casi Nunca	107	32.1	32.1	71.2
	Algunas Veces	68	20.4	20.4	91.6
	Casi Siempre	16	4.8	4.8	96.4
	Siempre	12	3.6	3.6	100.0
	Total	333	100.0	100.0	

N	Válidos	333
	Perdidos	0
Media		2.02
Moda		1
Suma		672

b. Descripción Gráfica

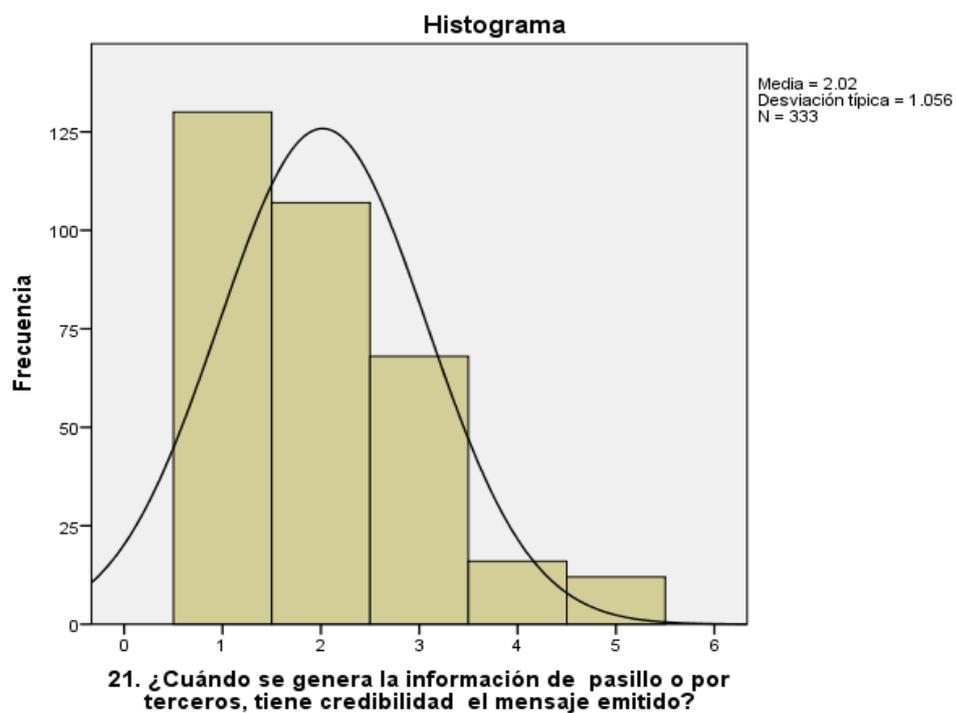


Gráfico 24: Pasillo o por terceros, credibilidad

c. Resultados

En esta pregunta los consultados sobre la información emitida o comunicada por terceros o pasillos según calificaron carece de credibilidad y es donde el *siempre* y *casi siempre* reflejan la calificación más baja a lo largo de todas las preguntas, refrendando las dos preguntas anteriores sin embargo el algunas veces refleja cerca del cuarto de respuesta sin incidencia, ya que *nunca* y *casi nunca* son representativos de que los colaboradores o empleados de la institución no dan crédito a la información comunicada fuera de los canales oficiales según los oficiales.

d. Análisis de ANOVA Pregunta 21

Tabla 49: Análisis de ANOVA Pregunta 21

Descriptivos

21. ¿Cuándo se genera la información de pasillo o por terceros, tiene credibilidad el mensaje emitido?

	N	Media	Desviación típica	Error típico	Intervalo de confianza para la media al 95%		Mínimo	Máximo
					Límite inferior	Límite superior		
					Administrativa	215		
Técnica	107	2.08	1.074	.104	1.88	2.29	1	5
Total	322	2.02	1.059	.059	1.90	2.13	1	5

Prueba de homogeneidad de varianzas

21. ¿Cuándo se genera la información de pasillo o por terceros, tiene credibilidad el mensaje emitido?

Estadístico de Levene	gl1	gl2	Sig.
.077	1	320	.781

ANOVA de un factor

21. ¿Cuándo se genera la información de pasillo o por terceros, tiene credibilidad el mensaje emitido?

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Inter-grupos	.687	1	.687	.612	.435
Intra-grupos	359.201	320	1.123		
Total	359.888	321			

Tabla 50: Distribución de Frecuencia

Distribución de Frecuencias							
Rango	MEMORANDUM	CIRCULAR	COMUNICADO	REDES SOCIALES	PAGINA WEB	CORREO ELECTRÓNCO	INFORMAL
2	0	0	0	0	0	0	0
4	2	0	0	0	0	0	0
6	1	3	3	35	333	333	333
8	10	48	330	298	0	0	0
10	45	282	0	0	0	0	0
12	76	0	0	0	0	0	0
14	120	0	0	0	0	0	0
16	79	0	0	0	0	0	0
18	0	0	0	0	0	0	0
20	0	0	0	0	0	0	0
Total observaciones	333	333	333	333	333	333	333

¿Qué sugiere para mejorar la comunicación interna de la ENEE?

333 ENCUESTADOS

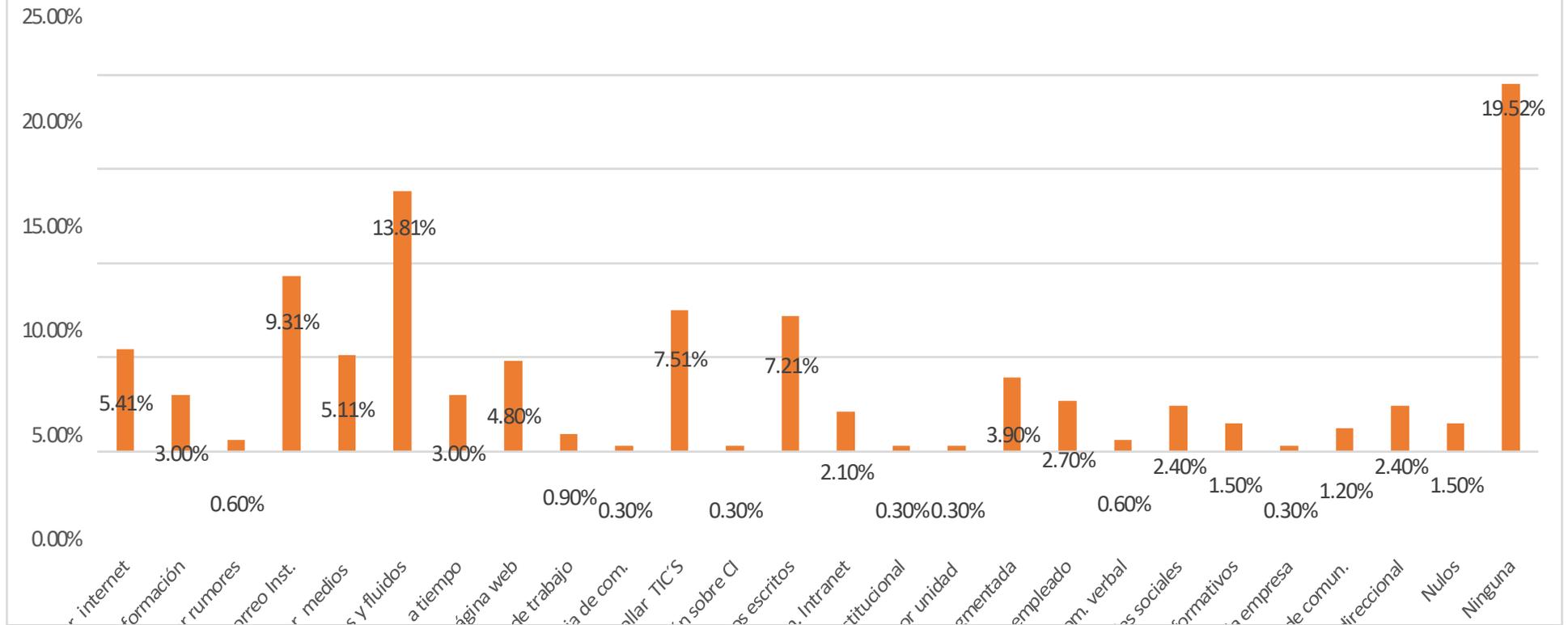


Gráfico 25: ¿Qué sugiere para mejorar la CI de la ENEE?

En la pregunta abierta del instrumento encuesta se le consultó a los encuestados ¿Qué sugiere para mejorar la comunicación interna de la ENEE?, en dichas respuestas se encontró sugerencias vinculantes a indicios expresados por los entrevistados. Por ejemplo, cerca de dos decenas de personas opinaron que se debe de mejorar el internet de la institución ya que es una herramienta básica para la realización de su trabajo, el mayor número de encuestados señalaron que se debe transmitir mensajes claros y fluidos como recomendación para la mejora de la comunicación interna en la ENEE, mientras diecisiete opiniones son del criterio que se debe mejorar los medios o canales internos, dos docenas de los encuestados creen en los medios escritos y son del pensar que deben de fortalecer.

Así mismo las TIC's no son aprovechadas de parte de la ENEE ya que las Tecnologías de Información y Comunicación son inutilizadas, otro segmento de los encuestados opinan que la información para fortalecer la comunicación interna debe ser divulgada a nivel general y no segmentada ya que se queda a nivel de jefes, siguiendo esta línea de pensamientos igual número de personas cercana a los veinte opiniones coinciden que se debe de trabajar en la relación jefe-empleado. La página web o plataforma institucional debe mejorarse y actualizarse según señalan varios encuestados, por su parte una decena de personas son del pensar que la información debe llegar a tiempo para estar al día con la información, igual número de encuestados son el criterio que dichos mensajes deben ser socializados para que se pueda mejorar la comunicación interna y esta logre ser eficaz.

En menor escala de opiniones pero representativas son del parecer que la comunicación debe desarrollarse de una forma bidireccional, igualmente el mismo número de opiniones dicen que se debe mejorar el uso de las redes sociales existentes, en un número más bajo, los consultados

son del criterio que la ENEE debe de implementar una red de intranet, así mismo señalan que en la institución debe existir murales informativos en lugares estratégicos.

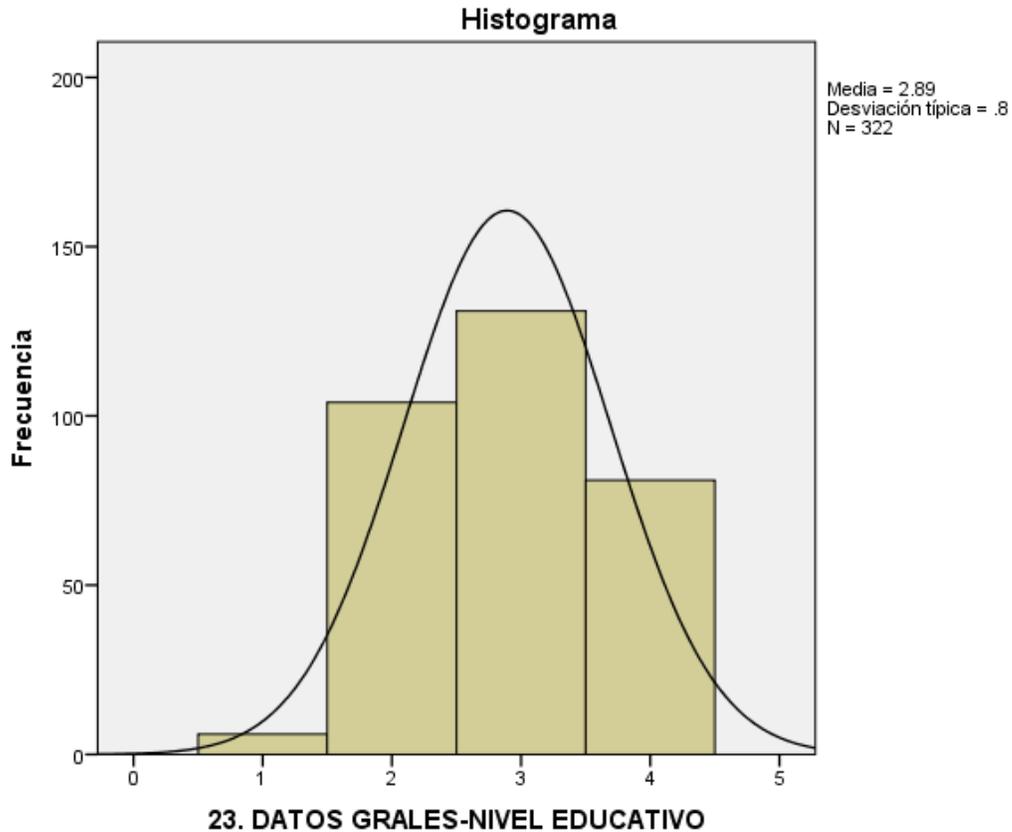


Gráfico 26: Datos generales-nivel educativo

En relación al nivel educativo de las personas encuestadas, el Grafico No. 14 reporta la heterogeneidad de la muestra en este nivel de caracterización de la muestra, para la cual se obtiene que de un total de 322 encuestados que reportaron el nivel educativo, un 1.8% poseen educación primaria, seguidamente un 32.3% poseen educación secundaria, un 40.7% poseen educación universitaria a nivel de grado y un 25.2% poseen posgrado, finalmente un 3.3% no reporto su nivel académico sumando un total en valores absolutos de 11 personas.

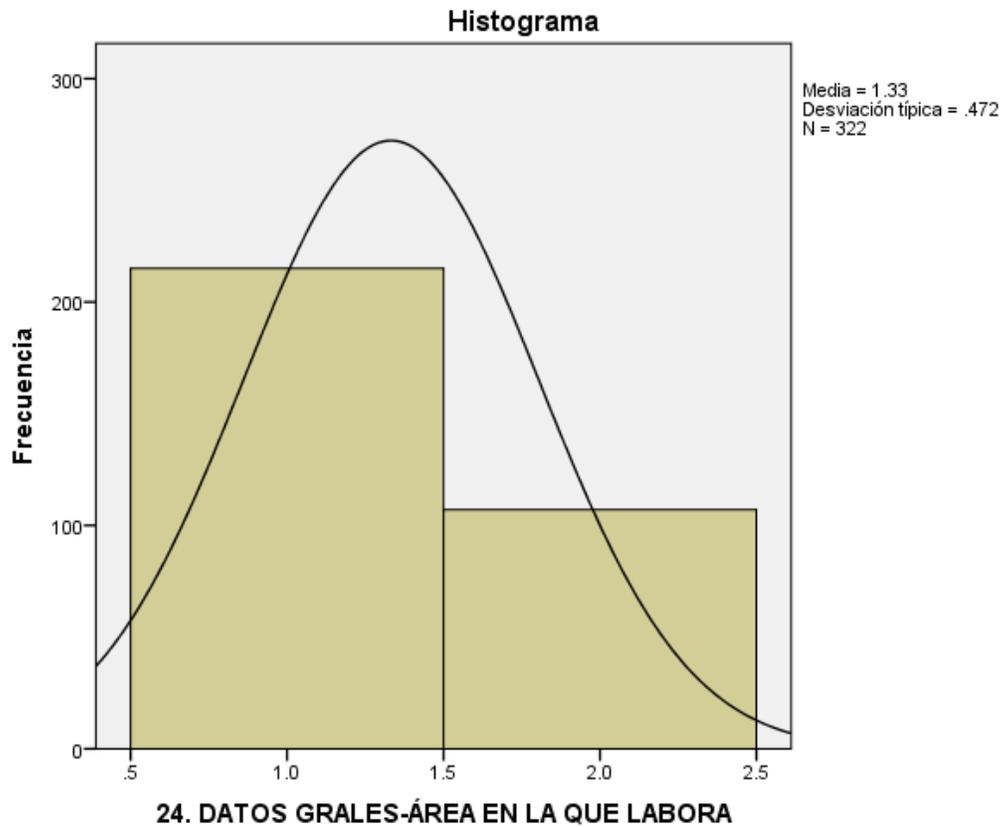


Gráfico 27: Datos generales-área en la que labora

El gráfico N.º.13 reporta la relación descrita a continuación, reportando una distribución normal de los datos, debido al tamaño robusto o estadísticamente significativo de la muestra, superior a 300 datos.

4.4 ANALISIS FODA Y ANALISIS FODA CRUZADO

Para realizar el diagnóstico se estableció analizarlo a través de un FODA simple y un FODA cruzado, como herramientas para determinar la situación actual de la comunicación interna de la ENEE. En el FODA cruzado se estipuló una relación de potenciar las fortalezas y contrarrestar las debilidades de acuerdo a las oportunidades y amenazas. Los análisis FODA contribuirán a crear y proponer una estrategia de comunicación institucional que permita mejorar la comunicación interna para que la información fluya y transite a través de los medios de comunicación establecidos y así contar con colaboradores informados, colocando temas laborales como insumos de conversación y minimizando los rumores.

El análisis de las entrevistas a profundidad realizadas a 10 funcionarios, por unanimidad son del criterio que la ENEE tiene problemas para comunicar a lo interno de la institución y que cada medio ya sea físico o digital tiene sus propias debilidades ya que no logran satisfacer el derecho a estar informados del quehacer y acontecer de la institución. Las debilidades señaladas y que coinciden a nivel de los medios digitales, la barrera principal es al acceso del internet, para los que cuentan con este servicio son de la opinión que es limitado, saturado y segmentado. Siempre en esta línea de los medios digitales el correo electrónico es catalogado como un medio que ahorra tiempo sin embargo no lo consideran oficial ya que cuentan con un correo personal ya que el institucional es inseguro y vulnerable en la confidencialidad de la información. Mientras la página web y las redes sociales aunque la mayoría de entrevistados las consideradas como canales oficiales de información son del pensar que estos deben de ser complementarios de los medios físicos.

Los medios de comunicación físicos o presenciales están muy bien posicionados en la ENEE debido a la confianza que genera una firma y un sello del remitente, sin embargo los entrevistados reconocen que demanda de mayor tiempo para la distribución de información además se requiere de logística y la intervención por lo menos de tres personas, un vehículo, un chofer, un conserje y una secretaria, previo a que llegue la información al destinatario final. Las opiniones de los entrevistados están divididas entre los que piensan que la comunicación actual que desarrolla la ENEE es eficaz, aunque son del criterio que en la institución existe una mala comunicación y la poca que se da es limitada y canalizada equivocadamente.

Al consultarles la opinión sobre los canales oficiales de comunicación interna la mayoría de los entrevistados manifestaron que los medios ya sea digitales o presenciales deben de mejorar, potenciarlos e incorporar nueva tecnología ya que más de alguno opinó que son medios obsoletos o desfasados. Al consultarles sobre cuáles deberían de ser los canales a utilizar para desarrollar una comunicación interna eficaz y eficiente, la mayoría son del criterio que deben ser medios digitales lo que denota la necesidad de innovar y colocarse al nivel de las exigencias digitales y la disposición de dar el paso al cambio de lo tradicional a la tecnología. Los entrevistados por unanimidad opinan que la comunicación interna de la ENEE carece de fortalezas en la actualidad, sin embargo señalaron una serie de debilidades lo que limita que la comunicación sea eficaz y logre llegar a todas las áreas de la institución, aunque son del criterio que la eficacia en la información la miden desde tres factores, acceso a la información, el tiempo y la retroalimentación o respuesta a lo difundido. (Ver anexo 9)

Tabla 51: Análisis FODA

<p style="text-align: center;">FORTALEZA</p> <ul style="list-style-type: none"> ✚ Disponibilidad para innovar ✚ Presencia a nivel nacional ✚ Disponibilidad de presupuesto para comunicación ✚ Compromiso y cumplimiento por parte del personal ✚ Posicionamiento de medios escritos (memorándums, circulares y oficios) 	<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> ✚ Personal dispuesto al cambio ✚ Cuenta con fibra óptica propia ✚ Aprovechar la restructuración para innovar a través de la tecnología ✚ Invertir en canales efectivos de comunicación y desarrollar confianza ✚ Representa un servicio básico ante a la ciudadanía ✚ Actualizar y modificar los medios de comunicación interna de la institución. ✚ Mantener permanentemente informado al público interno para poder responder las consultas externas y fortalecer el acceso a la información. ✚ Fortalecer las redes sociales y desarrollar redes interna
<p>FODA</p>	
<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> ✚ Existe segmentación en servicio de internet: toda la oficina, algunos jefes, nadie tiene, cuenta propia. ✚ Inseguridad en el internet ✚ Vulnerabilidad en los correos electrónicos. ✚ Filtración de información ✚ Flujo mínimo de información y acceso de tiempo para transmitir. ✚ Canales digitales de información desconocidos entre el área que genera la comunicación y las áreas destinatarias. ✚ La fuente de información son los medios de comunicación masivos. ✚ Tecnología obsoleta ✚ Comentarios de pasillo ✚ Inexistencia de procedimientos claros para la información. ✚ Comunicación digital considerada no oficial. ✚ Alto costo y tiempo en la comunicación física. ✚ Valoración de la comunicación de acuerdo al orden jerárquico. 	<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ✚ Empresa pública sujeta cambios permanentes del personal tomador de decisiones / falta de compromiso. ✚ Despojo de actividades propias de la empresa para Entes Privados (EEH, fideicomisos) ✚ La opinión de los medios de comunicación son la fuente de formación e información. ✚ Disposiciones del Ente Regulador (CREE) ✚ Toma de decisiones de Junta Directiva de acuerdo a posiciones del Congreso Nacional y Poder Ejecutivo. ✚ Cambios tecnológicos permanentes.

Tabla 52: Análisis FODA cruzado

	Fortalezas	Debilidades
Oportunidades	<p style="text-align: center;">Estrategia FO Ofensiva</p> <p>1. F 1/ Disponibilidad para innovar. O1 / Personal dispuesto al cambio</p> <p>2. F2/ Presencia a nivel nacional O2 Cuenta con fibra óptica propia O5/ Representa un servicio básico ante a la ciudadanía O7/ Mantener permanentemente informado al público interno para poder responder las consultas externas y fortalecer el acceso de información.</p> <p>3. F3/ Disponibilidad de presupuesto para comunicación O4/ Invertir en canales efectivos de comunicación y desarrollar confianza O8/ Fortalecer las redes sociales y desarrollar redes interna</p> <p>4. F4/ Compromiso y cumplimiento por parte del personal O3/ Aprovechar la restructuración para innovar a través de la tecnología</p> <p>5. F5/ Posicionamiento de medios escritos (memorándums, circulares y oficios) O6/ Actualizar y modificar los medios de comunicación interna de la institución.</p>	<p style="text-align: center;">Estrategia DO Adaptativa</p> <p>1- D1/ Existe segmentación en servicio de internet: toda la oficina, algunos jefes, nadie tiene, cuenta propia. O1/ Cuenta con fibra óptica propia</p> <p>2. D2/ Inseguridad en el internet 3. D3/ Vulnerabilidad en los correos electrónicos. 4. D4/ Filtración de información O4/ Invertir en canales efectivos de comunicación y desarrollar confianza.</p> <p>5. D5/ Flujo mínimo de información y exceso de tiempo para transmitir. O6/ Actualizar y modificar los medios de comunicación interna de la institución.</p> <p>6. D6/ Canales digitales de información desconocidos entre el área que genera la comunicación y las áreas destinatarias. O4/ Invertir en canales efectivos de comunicación y desarrollar confianza.</p> <p>7. D7/ La fuente de información son los medios de comunicación masivos. O8/ Fortalecer las redes sociales y desarrollar redes interna.</p> <p>8. D8/ Tecnología obsoleta O2/ Cuenta con fibra óptica propia O3/ Aprovechar la restructuración para innovar a través de la tecnología.</p> <p>9. D9/ Comentarios de pasillo O7 Mantener permanentemente informado al público interno para poder responder las consultas externas y fortalecer el acceso de información.</p> <p>10. D10/ Inexistencia de procedimientos claros para la información. O1/ Personal dispuesto al cambio</p>

		<p>11. D11/ Comunicación digital considerada no oficial. O8/ Fortalecer las redes sociales y desarrollar redes interna</p> <p>12. D12/ Alto costo y tiempo en la comunicación física. O3/ Aprovechar la reestructuración para innovar a través de la tecnología.</p> <p>13. D 13/ Valoración de la comunicación de acuerdo al orden jerárquico. O3/ Aprovechar la reestructuración para innovar a través de la tecnología. O4/ Invertir en canales efectivos de comunicación y desarrollar confianza.</p>
<p style="text-align: center;">Amenazas</p>	<p style="text-align: center;">Estrategia FA Defensiva</p> <p>1. F1/ Disponibilidad para innovar A1/ Empresa pública sujeta cambios permanentes del personal tomador de decisiones / falta de compromiso.</p> <p>2. F2/ Presencia a nivel nacional A2/ Despojo de actividades propias de la empresa para Entes Privados (EEH, fideicomisos) A4/ Disposiciones del Ente Regulador (CREE). A5/ Toma de decisiones de Junta Directiva de acuerdo oposiciones del Congreso Nacional y Poder Ejecutivo.</p> <p>3. F3/ Disponibilidad de presupuesto para comunicación. A3/ La opinión de los medios de comunicación son la fuente de formación e información.</p> <p>4. F4/ Compromiso y cumplimiento por parte del personal.</p>	<p style="text-align: center;">Estrategia DA Supervivencia</p> <p>1. D1/ Existe segmentación en servicio de internet: toda la oficina, algunos jefes, nadie tiene, cuenta propia. A1/ Empresa pública sujeta cambios permanentes del personal tomador de decisiones / falta de compromiso.</p> <p>2. D2/ Inseguridad en el internet</p> <p>3. D3/ Vulnerabilidad en los correos electrónicos.</p> <p>4. D4/ Filtración de información A3/ La opinión de los medios de comunicación son la fuente de formación e información.</p> <p>5. D5/ Flujo mínimo de información y exceso de tiempo para transmitir. A2/ Despojo de actividades propias de la empresa para Entes Privados (EEH, fideicomisos)</p> <p>6. D6/ Canales digitales de información desconocidos entre el área que genera la comunicación y las áreas destinatarias.</p> <p>7. La fuente de información son los medios de comunicación masivos.</p> <p>8. Tecnología obsoleta A6/ Cambios tecnológicos permanentes.</p> <p>9. D9/ Comentarios de pasillo. A4/ La opinión de los medios de comunicación son la fuente de formación e información.</p>

<p>A1/ Empresa pública sujeta cambios permanentes del personal tomador de decisiones / falta de compromiso.</p> <p>5. F5/ Posicionamiento de medios escritos (memorándums, circulares y oficios)</p> <p>A3/ La opinión de los medios de comunicación son la fuente de formación e información.</p>	<p>10. D10/ Inexistencia de procedimientos claros para la información.</p> <p>A1/ Empresa pública sujeta cambios permanentes del personal tomador de decisiones / falta de compromiso.</p> <p>11. Comunicación digital considerada no oficial.</p> <p>12. Alto costo y tiempo en la comunicación física.</p> <p>A1/ Empresa pública sujeta cambios permanentes del personal tomador de decisiones / falta de compromiso.</p> <p>13. D13/ Valoración de la comunicación de acuerdo al orden jerárquico.</p> <p>A4/ Disposiciones del Ente Regulador (CREE)</p> <p>A5/ Toma de decisiones de Junta Directiva de acuerdo a posiciones del Congreso Nacional y Poder Ejecutivo.</p>
---	---

4.5 HALLAZGOS QUE INCIDEN EN LA COMUNICACIÓN INTERNA

- ✓ De los diez jefes entrevistados cuatro tienen internet de la institución pero limitado, seis no cuentan con internet de la empresa y de estos seis, dos tienen por cuenta propia.
- ✓ El medio escrito demanda de mucho tiempo pero los jefes se muestran receptivos a ese medio ya que les da seguridad debido al sello y firma.
- ✓ Los medios tradicionales no cuentan con respaldo de parte de los colaboradores, indistintamente de la penetración de la era digital.
- ✓ El medio físico requiere de logística y de personal e interviene durante su proceso mínimo tres personas antes de su destino final.
- ✓ Cuando llega la información se lee en voz alta para notificar a todo el personal de la oficina.
- ✓ La información divulgada a través de los medios digitales no es considerada información oficial.

- ✓ El correo electrónico institucional, es considerado como un medio inseguro y lento.
- ✓ La CI de la ENEE no es clara ni fluida.
- ✓ La información de la página web es calificada como desfasada y desordena.
- ✓ La comunicación del jefe-empleado es inexistente y la información no fluye con normalidad.
- ✓ Los canales son débiles, indistintamente ya sea digitales o presenciales.
- ✓ La información es exclusiva para algunos que tienen los medios o canales para comunicarse, la mayoría carece del acceso a la misma.
- ✓ La información que se genera en pasillos, no es significativa frente a la generada por un emisor oficial.

CAPITULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

1. Los canales oficiales de comunicación que utiliza la ENEE para transmitir información entre sus miembros son importantes e inciden en la comunicación interna que se experimenta actualmente en el proceso de comunicación, sin embargo carecen de sinergia en la transmisión de los mensajes donde exista la cohesión entre los involucrados para que se dé realmente un intercambio dinámico, permanente e integral de la información. Los medios físicos gozan del respaldo de los colaboradores, sin embargo estos se muestran receptivos a los cambios digitales, canales que pueden llegar a posicionarse para generar confianza en los colaboradores y coadyuvar entre ambos medios (físicos, digitales), para que la información llegue a todos los niveles de una forma complementaria.
2. La comunicación transmitida a través de los medios físicos requiere de mucho tiempo y demanda de la intervención por lo menos de tres personas y de apoyo logístico, lo que genera costos financieros extra al funcionamiento de la comunicación interna, asimismo la limitante para acceder al internet es una barrera que restringe el crecimiento de los medios digitales, falta de socialización de la intranet y mejorar los mensajes emitidos.
3. La incidencia de quienes generan la información es determinante para crear confianza a través de mensajes claros y fluidos a nivel general, para que estos sean creíbles es necesario desarrollar y socializar las TIC`s a lo interno de la institución y fortalecer los canales o medios digitales existentes con acceso a todos los miembros para lograr una red de comunicación interna y gestionar relaciones inter-institucionales, que permita una comunidad interna informada.

5.2 RECOMENDACIONES

1. Fortalecer los canales o medios digitales y socializarlos con los miembros de la institución para mejorar y desarrollar una comunicación bidireccional y transversal que incidan en la eficacia comunicacional además se debe de garantizar seguridad durante el proceso.
2. Actualizar la página web institucional, desarrollar dentro del mismo sitio un vínculo para comunicación interna donde los miembros de la institución tendrán asignado una contraseña para ingresar a este apartado e informarse de todo el acontecer interno. En este apartado se podrá publicar tanto información producida de forma digital como la realizada a nivel físico y difundido a través de escaneo, además de mejorar la banda ancha del internet e incorporar a todos los miembros.
3. Desarrollar un intranet para crear grupos interdisciplinarios de trabajo y de convivencia, donde participen tanto jefes como subalternos para generar confianza entre sus miembros, intercambiar información para empoderarse de temas de interés institucional y de incidencia en la comunicación interna y poder responder a las consultas externas fortaleciendo el acceso a la información y el derecho de estar informado.

CAPITULO VI PLAN DE ACCIÓN DE COMUNICACIÓN INTERNA

El plan de acción es una propuesta que responde a las recomendaciones sugeridas para que la institución implemente para mejorar la comunicación interna. Este plan está diseñado para desarrollarse durante un año con sus estrategias y actividades para el próximo año, este plan requiere de un presupuesto que debe ser integrado al Plan Operativo Anual institucional el cual debe presentar a la Secretaria de Finanzas en el mes de Julio para que sea presentado al Congreso Nacional en el mes de Septiembre.

6.1 OBJETIVOS DEL PLAN DE COMUNICACIÓN

- **General**

Crear un plan de acción para mejorar y desarrollar una comunicación eficaz a lo interno de la ENEE.

- **Específicos**

1. Mejorar el uso de los medios de comunicación interna, para que la información llegue por igual a todo el personal de la institución.
2. Fortalecer a través de la ejecución de actividades informativas, la confianza de los colaboradores de la institución para desarrollar una adecuada comunicación y que contribuya a la eficacia de la misma.
3. Implementar actividades que fomenten y fortalezcan las relaciones entre áreas de trabajo, para promover una cultura e identidad organizacional que apoye la comunicación institucional.

6.2 PLAN DE COMUNICACIÓN

Objetivo general y desarrollo del objetivo específico 1

Tabla 53: Plan de comunicación interna de la ENEE, Objetivo específico 1

PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA DE LA ENEE				
OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	LINEAS DE ACCIÓN	ACTIVIDADES/TÁCTICAS	DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES/TÁCTICAS
1. Crear un plan de acción para mejorar y desarrollar una comunicación eficaz a lo interno de la ENEE.	1.1 Mejorar el uso de los medios de comunicación interna, para que la información llegue por igual a todo el personal de la institución.	1.1.1 Fortalecimiento de los medios de comunicación interna.	1.1.1.1 Monitoreo y actualización de herramientas para enlazar e incorporar a los colaboradores a nivel nacional formando una red informativa.	Se verificará con los colaboradores o empleados a nivel nacional si cuentan con las actualizaciones del portal.
			1.1.1.2 Mejorar los medios de comunicación digitales con absorción de los medios físicos en apartados específicos. (Portal interno)	Se fortalecerá los medios de comunicación digitales existentes, se socializarán con los colaboradores y se establecerá una ventana dentro de la plataforma institucional con el link de comunicación interna con acceso exclusivo a colaboradores los cuales ingresarán a través de un usuario y contraseña.
			1.1.1.3 Activación de chat institucional de interés general y con acceso desde diferentes dispositivos.	Se activará y se socializará el chat institucional y se realizarán pruebas en la plataforma existente y se impulsará el funcionamiento de foros y chat entre colaboradores.
		1.1.2 Difusión fluida y periódica de información institucional.	1.1.2.1 Identificar y clasificar la información relacionada a la estrategia institucional a socializar.	Tomando como base el Plan Estratégico Institucional, se identificará la información a comunicar al personal de acuerdo a su importancia.
			1.1.2.2 Diseño y desarrollo de formatos para el traslado de información.	Se diseñará un formato para las publicaciones internas y se habilitará una viñeta para realizar comentarios y sugerencias como un medio de retroalimentación.
			1.1.2.3 Selección de medios de comunicación a utilizar según el mensaje.	Se seleccionaran los medios de comunicación interna según mensaje para lograr mayor eficacia para el envío de la información.

PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA DE LA ENEE				
OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	LINEAS DE ACCIÓN	ACTIVIDADES/TÁCTICAS	DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES/TÁCTICAS
1. Crear un plan de acción para mejorar y desarrollar una comunicación eficaz a lo interno de la ENEE.	1.1 Mejorar el uso de los medios de comunicación interna, para que la información llegue por igual a todo el personal de la institución	1.1.3 Participación activa de colaboradores a través de los medios de comunicación interna	1.1.2.4 Establecer y revisar lineamientos y cronograma de publicaciones.	Las publicaciones se calendarizarán mensualmente de acuerdo a su contenido, vinculación al plan estratégico institucional y medio o canal a utilizar, lo que permitirá una secuencia ordenada de la información.
			1.1.3.1 Promover el uso de las redes sociales internas y de todas las herramientas que conforman la intranet.	Se socializará y se invitará a los colaboradores a participar activamente a través de las redes sociales y de la intranet para el intercambio de información institucional.
			1.1.3.2 Monitoreo del uso de los medios digitales y de sus contenidos.	Se realizarán seguimiento y evaluación del uso de los medios digitales a través de contabilizar las visitas, tiempo de permanencia e interés de contenido. Insumo que servirá para un informe mensual.
			1.1.3.3 Monitoreo de la participación de los colaboradores a través del chat institucional.	Se le dará seguimiento a la información transmitida a través del chat y la participación activa de colaboradores para identificar el interés en la información comunicada.
			1.1.3.4 Elaboración de boletín por gerencia.	Mensualmente un departamento brindará el insumo para realizar el boletín digital con el objetivo de informar el quehacer y desempeño de cada Gerencia (Gerencia General, Gerencia de Generación, Gerencia de Transmisión, Gerencia de Distribución y Gerencia de Operación).

Objetivo general y desarrollo del objetivo específico 2

Tabla 54: Plan de comunicación interna de la ENEE, Objetivo específico 2

PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA DE LA ENEE				
OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	LINEAS DE ACCIÓN	ACTIVIDADES/TÁCTICAS	DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES/TÁCTICAS
1. Crear un plan de acción para mejorar y desarrollar una comunicación eficaz a lo interno de la ENEE.	1.2 Fortalecer a través de la ejecución de actividades informativas, la confianza de los colaboradores de la institución para desarrollar una adecuada comunicación y que contribuya a la eficacia de la misma.	1.2.1 Creación de un enlace de Comunicación Interna con la Unidad de Comunicación Empresarial (UCE).	1.2.1.1 Selección y nombramiento de los colaboradores como Enlaces de Comunicación Interna por Gerencia.	Tomando en cuenta las características de los colaboradores que se han destacado en actividades institucionales y liderazgo, se elegirán a un colaborador por Gerencia para ser nombrado como enlace de comunicación interna.
			1.2.1.2 Definición de funciones como Enlaces de Comunicación.	La Unidad de Comunicación Empresarial y la Dirección de RR.HH. serán las encargadas de elaborar el perfil y descripción de actividades de los enlaces de comunicación.
			1.2.1.3 Planificación y ejecución de actividades de los Enlaces de Comunicación.	Se llevarán a cabo reuniones entre la Unidad de Comunicación Empresarial y los Enlaces de Comunicación; las cuales tendrán como objetivo crear un cronograma de actividades que apoye la comunicación inter Gerencias y desarrollar confianza en los colaboradores.
			1.2.1.4 Capacitación a Enlaces de Comunicación	Se brindará capacitación a todos los Enlaces sobre buenas prácticas de comunicación interna.
		1.2.2 Definición elaboración de mensajes claves.	1.2.2.1 Taller de asesoramiento para definir temas y creación mensajes clave.	Se dará una capacitación a las Gerencias representantes del RR.HH. y Enlaces de Comunicación sobre formulación de Mensajes Claves.
			1.2.2.2 Definición de temas.	En reunión de Gerencias, RR.HH. y Enlaces se definirán los temas principales que se tomarán como base para la creación de mensajes claves institucionales.
			1.2.2.3 Elaboración de Mensajes Clave.	Las Gerencias, RR.HH. y Enlaces de Com., serán los encargados de la elaboración de mensajes claves; asimismo, definirán el medio de comunicación a utilizar y la priorización.

PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA DE LA ENEE

OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	LINEAS DE ACCIÓN	ACTIVIDADES/TÁCTICAS	DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES/TÁCTICAS
<p>1. Crear un plan de acción para mejorar y desarrollar una comunicación eficaz a lo interno de la ENEE</p>	<p>1.2 Fortalecer a través de la ejecución de actividades informativas, la confianza de los colaboradores de la institución para desarrollar una adecuada comunicación y que contribuya a la eficacia de la misma.</p>		<p>1.2.2.4 Difusión y posicionamiento de los mensajes clave de la institución.</p>	<p>Se realizará un cronograma de publicación de los mensajes clave, se definirá la frecuencia y el tiempo de vigencia.</p>
		<p>1.2.3 Definición y ejecución de actividades que promuevan y fortalezcan la eficacia y confianza comunicacional.</p>	<p>1.2.3.1 Creación de espacios de expresión.</p>	<p>Se crearán espacios para que los colaboradores puedan expresar sus opiniones e ideas en relación a temas diversos. Esta actividad ayudará a disminuir rumores de pasillo y a resolver dudas.</p>
			<p>1.2.3.2 Establecer actividades de acercamiento: Jefe-Subalterno y Colaborador- Colaborador.</p>	<p>Se crearán actividades donde jefe-subalterno y compañeros de trabajo puedan convivir de manera cordial y nutritiva fuera de las instalaciones de la institución. Estas actividades pretenden crear y fortalecer relaciones de confianza y acercamiento que apoyen a la gestión y eficacia de la comunicación institucional.</p>
			<p>1.2.3.3 Establecer actividades de acercamiento de los colaboradores con las autoridades de la institución.</p>	<p>Se propiciarán reuniones entre las autoridades y los colaboradores de la institución. Durante estas reuniones las autoridades deberán conducir un diálogo que permita conocer los intereses, metas y prioridades de los colaboradores; asimismo, las autoridades deben expresar su intereses y metas dentro de la institución y la importancia del talento humano.</p>

Objetivo general y desarrollo del objetivo específico 3

Tabla 55: Plan de comunicación interna de la ENEE, Objetivo específico 3

PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA DE LA ENEE				
OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	LINEAS DE ACCIÓN	ACTIVIDADES/TÁCTICAS	DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES/TÁCTICAS
1. Crear un plan de acción para mejorar y desarrollar una comunicación eficaz a lo interno de la ENEE	1.3 Implementar actividades que fomenten y fortalezcan las relaciones entre áreas de trabajo, para promover una cultura e identidad organizacional que apoye la comunicación institucional.	1.3.1 Socializar la política institucional (Visión, Misión y Valores).	1.3.1.1 Promulgar la política institucional.	Se difundirá la filosofía de trabajo, las costumbres, los valores, la visión y misión a todo el personal de la institución.
			1.3.1.2 Elaboración de mensajes clave en relación a la política institucional.	Se elaborarán mensajes clave específicos que apoyen la difusión de la filosofía institucional.
			1.3.1.3 Diseño e impresión de material que se brindará a los colaboradores.	Se diseñará y elaborará material que apoye en la difusión de la política institucional, material que se entregará a todo el personal.
			1.3.1.4 Actividad de reconocimiento del colaborador destacado bajo la política institucional por Gerencia.	Cada Gerencia elegirá a un colaborador que se destaque por poseer una actitud acorde a la política de trabajo. Se organizará una reunión para el homenaje, donde participarán las autoridades.
		1.3.2 Realizar actividades de integración de equipos y fortalecimiento de la Comunicación Interna.	1.3.2.1 Talleres para fortalecer la Comunicación Entre- Gerencia.	Se diseñarán talleres donde participarán todos los colaboradores por Gerencia. El contenido de los talleres estará estructurado por temas de comunicación interna e integración de equipos de trabajo.
			1.3.2.2 Talleres de Fortalecimiento de Comunicación haciendo uso de los medios institucionales.	Se diseñarán talleres donde participarán grupos conformados por colaboradores de cada Gerencia. El contenido de los talleres estará enfocado en la comunicación inter gerencial, la importancia del apoyo entre Gerencias y el desarrollo de la confianza como apoyo en la gestión institucional.
			1.3.2.3 Talleres de Fomento de Valores Institucionales a todo el personal.	Desarrollo de actividades orientadas a reafirmar los valores, principios, política y objetivos de la institución. Las comunicaciones se realizarán por cápsulas y difundida a través de los medios de comunicación institucionales.

PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA DE LA ENEE				
OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	LINEAS DE ACCIÓN	ACTIVIDADES/TÁCTICAS	DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES/TÁCTICAS
1. Crear un plan de acción para mejorar y desarrollar una comunicación eficaz a lo interno de la ENEE	1.3 Implementar actividades que fomenten y fortalezcan las relaciones entre áreas de trabajo, para promover una cultura e identidad organizacional que apoye la comunicación institucional.	1.3.3 Organización de actividades sociales de integración.	1.3.3.1 Calendarización y socialización de eventos de incidencia institucional y nacional.	Se realizará una programación de eventos anual donde se incluirán festividades nacionales e institucionales. La participación de los colaboradores en estas actividades ayudará a desarrollar identidad con la institución.
			1.3.3.2 Organización y montaje de los eventos sociales institucionales a nivel nacionales.	Se realizará el montaje de cada evento acorde con la festividad y época del año. Se realizará un programa por evento.
			1.3.3.3 Actividades por aniversario de la institución.	Se realizarán actividades de convivencias y de reconocimientos a colaboradores que han contribuido significativamente con la institución. Cada una de estas actividades contará con un programa de evento y su realización estará a cargo de la Unidad de Comunicación Empresarial con apoyo de RR.HH.

6.3 INDICADORE, METAS Y RESPONSABLES

Tabla 56: Indicadores

Objetivo	Criterio	Medida	Valor Meta	Medios de Verificación	Responsable
1. Mejorar el uso de los medios de comunicación interna, para que la información llegue por igual a todo el personal de la institución.	Aumento en el uso de los medios de comunicación interna como fuente primaria de información.	Incremento de consultas a través de los medios de comunicación interna.	80% de consultas.	Reporte de conteo automático de consultas.	Unidad de Comunicación Empresarial (UCE) y Unidad de Tecnología de Información y Comunicación (UTIC)
2. Fortalecer a través de la ejecución de actividades informativas, la confianza de los colaboradores de la institución para desarrollar una adecuada fluidez comunicacional que contribuya a la eficacia de la misma.	Aumento de apertura y confianza relacional Jefe-Subalterno, Subalterno-Jefe y entre compañeros (comunicación vertical descendente, ascendente y transversal).	Incremento del nivel de complacencia laboral.	85% de satisfacción de comunicación interna.	Informe sobre percepción y satisfacción de la comunicación interna.	Gerencias, Dirección de RR.HH., UCE y Enlaces de comunicación interna.
3. Implementar actividades que fomenten y fortalezcan las relaciones entre áreas de trabajo, para promover una cultura e identidad organizacional que apoye la comunicación institucional.	Fortalecimiento de las relaciones inter gerenciales.	Disminuir tiempo de ejecución de actividades por la falta de traslado de información inter gerencial y entre oficinas.	Cumplimiento del tiempo calendarizado de ejecución.	Informes de flujo de información.	Dirección de RR.HH, UCE y Enlaces de comunicación interna.

6.4 PRESUPUESTO DEL PLAN DE ACCIÓN

Tabla 57: Presupuesto del Plan de Acción

Descripción	Costo	Cantidad	Total
Monitoreo y actualización de herramientas para enlazar e incorporar a los colaboradores a nivel nacional formando una red informativa.	L. 10,000.00	12	L. 12,000.00
Mejorar los medios de comunicación digitales con absorción de los medios físicos en apartados específicos (Portal Interno).	L. 24,000.00	1	L. 24,000.00
Promover el uso de las redes sociales internas y de todas las herramientas que conforman la intranet.	L. 1,000.00	12	L. 12,000.00
Monitoreo del uso de los medios digitales y de sus contenidos.	L. 500.00	12	L. 6,000.00
Elaboración de boletín por gerencia.	L. 12,000.00	12	L. 144,000.00
Capacitación a Enlaces de Comunicación	L. 3,000.00	2	L. 6,000.00
Taller de asesoramiento para definir temas y creación mensajes clave.	L. 3,000.00	2	L. 6,000.00
Creación de espacios de expresión.	L. 1,000.00	4	L. 4,000.00
Establecer actividades de acercamiento: Jefe-Subalterno y Colaborador- Colaborador.	L. 25,000.00	4	L. 100,000.00
Establecer actividades de acercamiento de los colaboradores con las autoridades de la institución.	L. 30,000.00	7	L. 210,000.00
Promulgar la política institucional.	L. 1,000.00	6	L. 6,000.00
Diseño e impresión de material que se brindará a los colaboradores.	L. 6,000.00	2	L. 12,000.00
Actividad de reconocimiento del colaborador destacado bajo la política institucional por Gerencia.	L. 30,000.00	1	L. 30,000.00
Talleres para fortalecer la Comunicación Entre- Gerencia.	L. 25,00.00	2	L. 50,000.00
Talleres de Fortalecimiento de Comunicación haciendo uso de los medios institucionales.	L. 25,00.00	2	L. 50,000.00
Talleres de Fomento de Valores Institucionales a todo el personal.	L. 10,000.00	3	L. 30,000.00
Calendarización y socialización de los eventos sociales que se realizaran anualmente.	L. 5,000.00	5	L. 50,000.00
Organización y montaje de los eventos sociales institucionales a nivel nacionales.	L. 20,000.00	7	L. 140,000.00
Actividades por aniversario de la institución.	L. 150,000.00	1	L. 150,000.00
		Total	L. 1,042,000.00

6.5 CRONOGRAMA

Objetivo 1

Tabla 58: Cronograma Objetivo 1

Táctica	Actividad	Tiempo de Producción	Responsable
1.1.1.1	Monitoreo y actualización de sistemas para enlazar e incorporar a los colaboradores a nivel nacional formando una red informativa.	Primera semana de cada mes	UCE/ UTIC (Informática)
1.1.1.2	Mejorar los medios de comunicación digitales con absorción de los medios físicos en apartados específicos. (Portal interno)	Tres semanas	UTIC
1.1.1.3	Activación de chat institucional de interés general y con acceso desde diferentes dispositivos.	Una semana	UCE/ UTIC
1.1.2.1	Identificar y clasificar la información relacionada a la estrategia institucional a socializar.	Mensual	UCE / Enlaces CI
1.1.2.2	Diseño y desarrollo de formatos para el traslado de información.	Una semana	UCE
1.1.2.3	Selección de medios de comunicación a utilizar según el mensaje.	Una semana	UCE
1.1.2.4	Establecer y revisar lineamientos y cronograma de publicaciones.	Una semana al mes	UCE / Gerencias / RR.HH.
1.1.3.1	Promover el uso de las redes sociales internas y de todas las herramientas que conforman la intranet.	Mensual	UCE / UTIC
1.1.3.2	Monitoreo del uso de los medios digitales y de sus contenidos.	Primera semana de cada mes	UCE
1.1.3.3	Monitoreo de la participación de los colaboradores a través del chat institucional.	Segunda semana de cada mes	UCE / UTIC
1.1.3.4	Elaboración de boletín por gerencia.	Mensual	UCE

Objetivo 2

Tabla 59: Cronograma Objetivo 2

Táctica	Actividad	Tiempo de Producción	Responsable
1.2.1.1	Selección y nombramiento de los colaboradores como Enlaces de Comunicación Interna por Gerencia.	Dos semanas	UCE / Gerencias / RR.HH.
1.2.1.2	Definición de funciones como Enlaces de Comunicación.	Una semana	UCE / Enlaces
1.2.1.3	Planificación y ejecución de actividades de los Enlaces de Comunicación.	Un mes	UCE / Enlaces
1.2.1.4	Capacitación a Enlaces de Comunicación	Primera semana en seis meses	UCE
1.2.2.1	Taller de asesoramiento para definir temas y creación mensajes clave.	Semestral	UCE / RR.HH.
1.2.2.2	Definición de temas.	Tercera semana cada mes	UCE / Gerencias
1.2.2.3	Elaboración de Mensajes Clave.	Última semana de cada mes	UCE
1.2.2.4	Difusión y posicionamiento de los mensajes clave de la institución.	Primera semana de cada mes	UCE
1.1.3.1	Creación de espacios de expresión.	Trimestral	UCE
1.2.3.2	Establecer actividades de acercamiento: Jefe-Subalterno y Colaborador-Colaborador.	Trimestral	UCE
1.2.3.3	Establecer actividades de acercamiento de los colaboradores con las autoridades de la institución.	Fechas especiales	UCE / RR.HH

Objetivo 3

Tabla 60: Cronograma Objetivo 3

Táctica	Actividad	Tiempo de Producción	Responsable
1.3.1.1	Promulgar la política institucional.	Tercera semana cada dos meses	UCE / RR.HH. / Enlaces CI
1.3.1.2	Elaboración de mensajes clave en relación a la política institucional.	Segunda semana cada dos meses	UCE
1.3.1.3	Diseño e impresión de material que se brindará a los colaboradores.	Semestral	UCE
1.3.1.4	Actividad de reconocimiento del colaborador destacado bajo la política institucional por Gerencia.	Anual	UCE
1.3.2.1	Talleres para fortalecer la Comunicación Entre- Gerencia.	Semestral	UCE
1.3.2.2	Talleres de Fortalecimiento de Comunicación haciendo uso de los medios institucionales.	Semestral	UCE
1.3.2.3	Talleres de Fomento de Valores Institucionales a todo el personal.	Cada cuatro meses	UCE / RR.HH. / Gerencias
1.3.3.1	Calendarización y socialización de eventos de incidencia institucional y nacional.	Según evento	UCE
1.3.3.2	Organización y montaje de los eventos sociales institucionales a nivel nacionales.	Fechas especiales	UCE
1.3.3.3	Actividades por aniversario de la institución.	Un mes	UCE / RR.HH.

Mes	1				2				3				4				5				6				7				8				9				10				11				12									
Semanas	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		
Tácticas																																																						
1.1.1.1	■				■					■				■						■					■					■					■					■						■								
1.1.1.2	■	■	■																																																			
1.1.1.3				■																																																		
1.1.2.1			■				■					■					■						■					■																										
1.1.2.2	■																																																					
1.1.2.3				■																																																		
1.1.2.4				■			■					■				■					■				■				■																									
1.1.3.1	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■			
1.1.3.2	■			■			■				■			■			■				■			■			■			■																								
1.1.3.3		■			■			■			■			■			■				■			■			■			■																								
1.1.3.4			■			■				■			■			■				■			■			■			■																									
1.2.1.1					■	■																																																
1.2.1.2							■																																															
1.2.1.3								■	■	■	■																																											
1.2.1.4									■				■				■				■				■				■																									
1.2.2.1						■																																																
1.2.2.2								■				■				■				■				■				■																										
1.2.2.3									■			■				■				■				■				■																										
1.2.2.4										■			■				■				■				■				■																									
1.2.3.1	■												■							■					■																													
1.2.3.2		■											■								■					■																												
1.2.3.3													■				■	■																																				
1.3.1.1			■									■																																										
1.3.1.2						■							■																																									
1.3.1.3																																																						
1.3.1.4																																																						
1.3.2.1																																																						
1.3.2.2																																																						
1.3.2.3																																																						
1.3.3.1																																																						
1.3.3.2																																																						
1.3.3.3																																																						

Guía de Cronograma

- Objetivo 1 ■
- Objetivo 2 ■
- Objetivo 3 ■

6.6 EVALUACIÓN

Objetivo 1: Mejorar el uso de los medios de comunicación interna, para que la información llegue por igual a todo el personal de la institución.

Tabla 61: Evaluación Objetivo 1

Líneas de Acción	Evaluación
1.1.1 Fortalecimiento de los medios de comunicación interna.	Informe del número de visitas, publicaciones realizadas, consultas formuladas y revisión de contenido.
1.1.2 Difusión fluida y periódica de información institucional.	Encuestas corporativas por Gerencia sobre la eficacia de la comunicación interna.
1.1.3 Participación activa de colaboradores a través de los medios de comunicación interna	Informe de medición y seguimiento de visitas y participación activas.

Objetivo 2: Fortalecer a través de la ejecución de actividades informativas, la confianza de los colaboradores de la institución para desarrollar una adecuada comunicación y que contribuya a la eficacia de la misma.

Tabla 62: Evaluación Objetivo 2

Líneas de Acción	Evaluación
1.2.1 Creación de enlaces de Comunicación Interna con la Unidad de Comunicación Empresarial (UCE).	Entrevista e informe sobre el desempeño de los enlaces de comunicación interna por Gerencia.
1.2.2 Definición y elaboración de mensajes claves.	A través de grupos focales representativos por Gerencia previo a un informe.
1.2.3 Definición y ejecución de actividades que promuevan y fortalezcan la eficacia y confianza comunicacional.	Encuestas de percepción de los colaboradores sobre la eficacia de la comunicación interna.

Objetivo 3 Implementar actividades que fomenten y fortalezcan las relaciones entre áreas de trabajo, para promover una cultura e identidad organizacional que apoye la comunicación institucional.

Tabla 63: Evaluación Objetivo 3

Líneas de Acción	Evaluación
1.3.1 Difusión de la política institucional (Visión, Misión y Valores).	Entrevistas al azar y presentación de Informe de resultados sobre la cohesión entre valores, misión, visión y desempeño.
1.3.2 Propiciar actividades de integración de equipos y fortalecimiento de la Comunicación Interna	A través de la observación seguido de un informe de comportamientos y expresiones sobre comunicación interna.
1.3.3 Organización de actividades sociales de integración.	Encuestas de opinión sobre actividades sociales.

6.7 VALIDACIÓN DEL PLAN POR EL EXPERTO

Reflexiones sobre la aplicabilidad

El trabajo hace un recorrido sobre los diferentes enfoques teóricos de la comunicación, centrándose en modelos de la comunicación pública, periodismo y psicología de la comunicación. Realiza un recuento esencial sobre las etapas de la evolución organizacional, centrandose su atención en las teorías de la comunicación interna para analizar los tipos y la eficacia de la misma. Esto les da a las investigadoras un panorama básico para poder desarrollar su pesquisa, y así poder identificar los elementos que se vinculan con los objetivos de investigación (factores de la comunicación interna y su eficacia, debilidades e incidencia de actores).

Los resultados del trabajo permitieron valorar los medios de comunicación interna desde tres perspectivas cuantitativas: recepción, comprensión y credibilidad. También pudieron analizar los medios formales e institucionales así como los informales o no intencionales. Esto da una perspectiva de los factores de la comunicación interna, su eficacia e indirectamente la incidencia de los actores, lo cual coincide con los objetivos de investigación y los modelos teóricos descritos en el capítulo de revisión de la literatura científica.

Los análisis FODA evidencian una comprensión de las circunstancias actuales en las que vive la organización desde una perspectiva de gestión comunicacional. Ambas herramientas (encuestas más análisis FODA) les permiten concluir sobre la relevancia de la comunicación, los costos financieros y dificultades de acceso a distintos medios y las necesidades de implementación de las TICs.

La propuesta de plan es pertinente y coherente a las expectativas generadas por la literatura enunciada, así como los resultados de la investigación. La esencia de los tres objetivos recoge estos elementos: acciones orientadas a mejorar el manejo de los medios internos, la construcción de la confianza en los actores y la vinculación de las áreas mediante procesos comunicacionales. Cada uno de estos objetivos cuenta con actividades o acciones tácticas adecuadas para cada nivel y su calendario de implementación garantiza una concatenación y articulación adecuada en un tiempo razonable.

En resumen, la pertinencia del plan es congruente con los objetivos de la investigación, el recorte epistemológico y los resultados de la pesquisa.



Armando Sarmiento

Tutor temático

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aguado, J. M. (2004). *Introducción a las Teorías de la Información y la Comunicación*. España.

Recuperado a partir de

[http://www.um.es/tic/Txtguia/Introduccion% 20a% 20las% 20Teorias% 20de% 20la% 20Inf
orma% 20\(20\)/TIC% 20texto% 20guia% 20completo.pdf](http://www.um.es/tic/Txtguia/Introduccion%20a%20las%20Teorias%20de%20la%20Inf%20ormacion%20(20)/TIC%20texto%20guia%20completo.pdf)

Álvarez, J. (2007). Comunicación Interna, la Estrategia del Exito [Revista Electrónica en

América Latina Especializada en Comunicación]. Recuperado 10 de marzo de 2017, a
partir de

[http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n56/jalvarez.html?iframe=true&width=95%
&height=95%](http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n56/jalvarez.html?iframe=true&width=95%&height=95%)

Andrade, H. (2005). *Comunicación organizacional interna. Proceso, disciplina y técnica*.

España. Recuperado a partir de

[https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=bwelcBnPNuoC&oi=fnd&pg=PA13&dq=l
a+necesidad+de+la+comunicacion&ots=gmNqxlQPn-
&sig=oaEGHH97ii4WRj_YiFMQj_QH7C0#v=onepage&q=la% 20necesidad% 20de% 20l
a% 20comunicacion&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=bwelcBnPNuoC&oi=fnd&pg=PA13&dq=la+necesidad+de+la+comunicacion&ots=gmNqxlQPn-&sig=oaEGHH97ii4WRj_YiFMQj_QH7C0#v=onepage&q=la%20necesidad%20de%20la%20comunicacion&f=false)

Bartoli, A. (1992). *COMUNICACION Y ORGANIZACION: LA ORGANIZACION*

COMUNICANTE Y LA COMUNICACION ORGANIZADA. España: PaidósIberica.

BrönstrupSilvestrin, C., Godoi, E., & Ribeiro, A. (2009). Comunicación, lenguaje y

comunicación organizacional. Recuperado a partir de

<http://site.ebrary.com/lib/alltitles/docDetail.action?docID=10312166>

- Caridad, M., Batista, J., & Castellano, M. I. (2007). Comunicación revisitada en el contexto de las organizaciones empresariales. *ClioAmerica; Santa Marta, 1(2)*, 240-258.
<https://doi.org/http://dx.doi.org/10.21676/23897848.348>
- Castro, A. de. (2014). *Comunicación organizacional: técnicas y estrategias*. Bogotá, CO: Universidad del Norte. Recuperado a partir de
<http://site.ebrary.com/lib/alltitles/docDetail.action?docID=10995414>
- Chavarro, P., & Arley, J. (2015). Historia y avances en la investigación en comunicación organizacional/History and advances in communicationorganizationalresearch. *Revista Internacional de Relaciones Públicas, 5(10)*, 25-46.
<https://doi.org/10.5783/revrrpp.v5i10.339>
- Chiang Vega, M. C., Martín Rodrigo, M. J., & Núñez Partido, A. (2010). *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral*. Madrid, ESPAÑA: Universidad Pontificia Comillas. Recuperado a partir de
<http://site.ebrary.com/lib/alltitles/docDetail.action?docID=11322772>
- Cobiellas Herrera, L. M. (2011). *Procedimiento para gestionar la comunicación interna en la empresa industrial para la informática, las comunicaciones y la electrónica*. La Habana, CU: D - Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría. CUJAE. Recuperado a partir de <http://site.ebrary.com/lib/alltitles/docDetail.action?docID=10609083>
- Costa, J. (2006). De la comunicación integrada al director de comunicación. Recuperado a partir de <http://site.ebrary.com/lib/alltitles/docDetail.action?docID=10114382>
- Diario Oficial La Gaceta. (2014, mayo 20). Honduras.

- Díaz Pérez, S. (2014a). *Una mirada a la racialidad desde la comunicación organizacional*. La Habana, CU: Editorial Universitaria. Recuperado a partir de <http://site.ebrary.com/lib/alltitles/docDetail.action?docID=10903254>
- Díaz Pérez, S. (2014b). *Una mirada a la racialidad desde la comunicación organizacional*. La Habana, CU: Editorial Universitaria. Recuperado a partir de <http://site.ebrary.com/lib/alltitles/docDetail.action?docID=10903254>
- Dobkin, B. A., & Pace, R. C. (2007). México.
- Escalona, N. (2015). *Comunicación de instituciones públicas*. Barcelona, ESPAÑA: Editorial UOC. Recuperado a partir de <http://site.ebrary.com/lib/alltitles/docDetail.action?docID=11295785>
- Escobar Fernández, J. (2009). *La comunicación corporativa*. Recuperado a partir de <http://site.ebrary.com/lib/alltitles/docDetail.action?docID=10336978>
- Fernández López, S. (2012). *Cómo gestionar la comunicación: en organizaciones públicas y no lucrativas*. Madrid, ES: Narcea Ediciones. Recuperado a partir de <http://site.ebrary.com/lib/alltitles/docDetail.action?docID=11205381>
- Fernández-Ríos, M., & Sánchez, J. C. (1997). *Eficacia organizacional: concepto, desarrollo y evaluación*. Ediciones Díaz de Santos.
- Galpin, T. J. (2013). *La comunicación*. Madrid, ES: Ediciones Díaz de Santos. Recuperado a partir de <http://site.ebrary.com/lib/alltitles/docDetail.action?docID=11038486>
- García Avilés, J. A. (2015). *Comunicar en la Sociedad Red: teorías, modelos y prácticas*. Barcelona, ES: Editorial UOC. Recuperado a partir de <http://site.ebrary.com/lib/alltitles/docDetail.action?docID=11087384>

García Jiménez, J. (2012). *La comunicación interna*. Madrid, ES: Ediciones Díaz de Santos.

Recuperado a partir de

<http://site.ebrary.com/lib/alltitles/docDetail.action?docID=10203000>

Gonzalo Molina, P. (2004a). La utilidad de la comunicación interna para los directivos.

Recuperado a partir de

<http://site.ebrary.com/lib/alltitles/docDetail.action?docID=10063117>

Gonzalo Molina, P. (2004b). La utilidad de la comunicación interna para los directivos.

Recuperado a partir de

<http://site.ebrary.com/lib/alltitles/docDetail.action?docID=10063117>

Grupo Famsa. (s. f.). ¿Qué es comunicación interna? - CI. Recuperado 24 de marzo de 2017, a

partir de [https://sites.google.com/a/famsa.com/comunicacion-interna-famsa/-que-es-](https://sites.google.com/a/famsa.com/comunicacion-interna-famsa/-que-es-comunicacion-interna)

[comunicacion-interna](https://sites.google.com/a/famsa.com/comunicacion-interna-famsa/-que-es-comunicacion-interna)

Guzmán de Reyes, A. P., López Jiménez, D. F., & Aguilera, J. (2006). *La comunicación como*

herramienta gerencial. Bogotá, CO: Universidad de La Sabana. Recuperado a partir de

<http://site.ebrary.com/lib/alltitles/docDetail.action?docID=10565623>

Jiménez J., N. D. (2009). Los medios de comunicación frente a la revolución de la información.

Recuperado a partir de

<http://site.ebrary.com/lib/alltitles/docDetail.action?docID=10316949>

Manucci, M. (2006). Las organizaciones redefinen su futuro. Recuperado a partir de

<http://site.ebrary.com/lib/alltitles/docDetail.action?docID=10108870>

Martín, I. (2009). Retos de la comunicación corporativa en la sociedad del conocimiento: de la

gestión de información a la creación de conocimiento organizacional. Recuperado a partir

de <http://site.ebrary.com/lib/alltitles/docDetail.action?docID=10311639>

- Martínez Guillén, M. del C. (2012). *La comunicación en la empresa*. Madrid, ES: Ediciones Díaz de Santos. Recuperado a partir de <http://site.ebrary.com/lib/alltitles/docDetail.action?docID=11038477>
- Naranjo Gandarilla, J. E. (2010). Acciones comunicativas para fortalecer la comunicación interna de los cuadros en la formación y desarrollo de las reservas de empresa azucarera Colombia. Recuperado a partir de <http://site.ebrary.com/lib/alltitles/docDetail.action?docID=10577122>
- Nicolhs, R. G., Stevens, L. A., Jay, A., Prince, G. M., Bartolomé, F., Argyris, C., ... Bourgeois III, L. J. (2000). *Comunicación Eficaz*. España.
- Osorio González, B. V. (2010). *Comunicación científica*. México, D.F., MX: Instituto Politécnico Nacional. Recuperado a partir de <http://site.ebrary.com/lib/alltitles/docDetail.action?docID=10378081>
- Páez, L., & Egidos, D. (2000). *Comunicación en instituciones y organizaciones una aproximación teórico-analítica a su diversidad conceptual*. Argentina. Recuperado a partir de <http://www.revistalatinacs.org/argentina2000/16egidos.htm>
- Panillos, A. A. (1988). *Comunicación interna, un paseo por el tiempo*. Harvard Deusto Business Review. Recuperado a partir de http://www.albertoandreu.com/wp-content/uploads/2006/07/HDBR_ANDREU_ComInternaUnPaseo.pdf
- Pavía Sánchez, I. (2013). *Comunicación oral y escrita en la empresa: operaciones auxiliares de servicios administrativos y generales (UF0521)*. Madrid, ESPAÑA: IC Editorial. Recuperado a partir de <http://site.ebrary.com/lib/alltitles/docDetail.action?docID=11126299>

- Pellerey, R. (2015). *Comunicación: historia, usos e interpretaciones*. Madrid, ESPAÑA: Editorial UOC. Recuperado a partir de <http://site.ebrary.com/lib/alltitles/docDetail.action?docID=11126190>
- Perozo de Jiménez, G. (2006). *Gestión comunicacional basada...* Recuperado a partir de <http://site.ebrary.com/lib/alltitles/docDetail.action?docID=10664800>
- Puig González, I. L. (2009). *La comunicación en las organizaciones educativas*. VARONA, Revista Científico- Metodológica, No. 43, pp.25-29, 2006. Recuperado a partir de <http://site.ebrary.com/lib/alltitles/docDetail.action?docID=10485771>
- Rebeil Corella, M. A., & Sandoval Reséndiz, C. R. (1998). *El poder de la comunicación en las organizaciones*. México, D.F., MX: Plaza y Valdés, S.A. de C.V. Recuperado a partir de <http://site.ebrary.com/lib/alltitles/docDetail.action?docID=10844332>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2004). *Comportamiento Organizacional*. Mexico.
- Rodríguez M, D. (2005). *Diagnóstico Organizacional*. México, D.F.
- Rodríguez Rowe, M. V. (2008). *Comunicación corporativa: un derecho y un deber*. Santiago de Chile, CL: RIL editores. Recuperado a partir de <http://site.ebrary.com/lib/alltitles/docDetail.action?docID=10625351>
- Rojas Barrera, D. (2009). *Trabajo de supervisión: fidelidad comunicativa*. Recuperado a partir de <http://site.ebrary.com/lib/alltitles/docDetail.action?docID=10316728>
- Sampieri, R. H., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. México: MCGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES.
- Sayago, L. (2009). *Investigación en comunicación organizacional*. Recuperado a partir de <http://site.ebrary.com/lib/alltitles/docDetail.action?docID=10316485>

- Segrera, J. T. O., Corredor, A. D., & Ballestas, C. L. (2014). La cultura organizacional de los operadores turísticos de Santa Marta 2012-2013. *ClioAmerica; Santa Marta*, 8(15), 22-35. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.21676/23897848.827>
- Serrano, M. M. (2007). *Teoría de la comunicación: la comunicación, la vida y la sociedad*. Madrid, ES: McGraw-Hill España. Recuperado a partir de <http://site.ebrary.com/lib/alltitles/docDetail.action?docID=10491431>
- Soria Romo, R. (2008). *Comunicación organizacional: un modelo aplicable a la microempresa*. México.
- Spá, M. de M. (1997). Las Ciencias de la Comunicación en la «Sociedad de la Información». Recuperado a partir de <http://dialogosfelafacs.net/wp-content/uploads/2012/01/74-revista-dialogos-las-ciencias-de-la-comunicación-.pdf>
- Szlaifsztein, G. (2009). Hipótesis y teoría de la organización. Recuperado a partir de <http://site.ebrary.com/lib/alltitles/docDetail.action?docID=10316491>
- Tessi, M. (2012). *Comunicación interna en la práctica: siete premisas para la comunicación en el trabajo*. Buenos Aires, AR: Ediciones Granica. Recuperado a partir de <http://site.ebrary.com/lib/alltitles/docDetail.action?docID=10664893>
- Túnez, M., & Costa-Sanches, C. (2014). *Comunicación corporativa: claves y escenarios*. Barcelona, ESPAÑA: Editorial UOC. Recuperado a partir de <http://site.ebrary.com/lib/alltitles/docDetail.action?docID=11295784>
- Van-der HofstadtRoman, C. J. (2003). *El libro de las habilidades de comunicación: cómo mejorar la comunicación personal (2a. ed.)*. Madrid, ES: Ediciones Díaz de Santos. Recuperado a partir de <http://site.ebrary.com/lib/alltitles/docDetail.action?docID=10140258>

Watzlawick, P. (2014). *No es posible no comunicar*. Barcelona, ES: Herder Editorial.

Recuperado a partir de

<http://site.ebrary.com/lib/alltitles/docDetail.action?docID=11045968>

Zyncro, & BW. (s. f.). *Los principales problemas de comunicación interna en empresas y como solucionarlos con redes sociales corporativas*. Recuperado a partir de

http://mba.americaeconomia.com/sites/mba.americaeconomia.com/files/white_paper_zyncro_-_problemas_de_comunicacion_interna_en_empresas_y_como_solucionarlos_con_redes_sociales_corporativas.pdf

ANEXOS

ANEXO 1: INSTRUMENTOS

❖ INSTRUMENTO 1

ENCUESTA PARA COLABORADORES (EMPLEADOS) ENEE

A continuación se presenta un cuestionario que tiene como fin proporcionar insumos para la toma de decisiones y mejorar la comunicación interna que emite la Empresa Nacional de Energía Eléctrica (ENEE).

La información brindada es de carácter confidencial y la identidad de forma anónima. Por lo que se requiere de la transparencia de sus respuestas.

Instrucciones: De manera clara y ordenada conteste las siguientes preguntas, marcando con una X la respuesta de su preferencia.

Preguntas	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi siempre	Nunca
1. ¿Cuándo se envía un memorándum, recibe el mensaje que se transmite?					
2. ¿Cuándo recibe un memorándum, se entiende el mensaje?					
3. ¿Tiene credibilidad el mensaje emitido a través de un memorándum?					
4. ¿Cuándo se envía una circular, recibe el mensaje que se transmite?					
5. ¿Cuándo recibe una circular, se entiende el mensaje?					
6. ¿Tiene credibilidad el mensaje emitido a través de una circular?					
7. ¿Cuándo se envía un comunicado, recibe el mensaje que se transmite?					
8. ¿Cuándo recibe un comunicado, se entiende el mensaje?					
9. ¿Tiene credibilidad el mensaje emitido a través de un comunicado?					
10. ¿Cuándo se envía una información vía redes sociales					

institucional, recibe el mensaje que se transmite?					
11. ¿Cuándo recibe la información vía redes sociales, se entiende el mensaje?					
12. ¿Tiene credibilidad el mensaje emitido a través de las redes sociales institucionales?					
13. ¿Cuándo se envía una información vía página web institucional, recibe el mensaje que se transmite?					
14. ¿Cuándo recibe la información vía página web institucional, se entiende el mensaje?					
15. ¿Tiene credibilidad el mensaje emitido a través de la página web institucional?					
16. ¿Cuándo se envía una información vía correo electrónico institucional, recibe el mensaje que se transmite?					
17. ¿Cuándo recibe la información vía correo electrónico institucional, se entiende el mensaje?					
18. ¿Tiene credibilidad el mensaje emitido a través del correo electrónico institucional?					
19. ¿Cuándo se genera información de pasillo o por terceros, usted recibe el mensaje que se emite?					
20. ¿Cuándo se genera la información de pasillo o por terceros, se entiende el mensaje emitido?					
21. ¿Cuándo se genera la información de pasillo o por terceros, tiene credibilidad el mensaje emitido?					

22. ¿Que sugiere usted para mejorar la comunicación interna de la ENEE? Sea breve y conciso y claro.

-----.

DATOS GENERALES

Nivel de Educación _____Pregrado _____Post-grado
 _____Primaria _____Secundaria
Área en que labora _____Administrativa _____Técnica

¡MUCHAS GRACIAS!

❖ INSTRUMENTO 2

PREGUNTAS PARA ENTREVISTAS A PROFUNDIDAD

La entrevista de profundidad está dirigida a autoridades de la ENEE tomadores de decisiones y que inciden diariamente en la comunicación interna de la institución.

Nombre _____ Cargo _____

1. ¿Qué opina de la comunicación interna en la ENEE?
2. ¿Qué opina de las vías oficiales de comunicación interna de la ENEE?
3. ¿Considera estas formas de comunicación como eficientes?
4. ¿Cómo mide usted si esta comunicación fue eficaz?
5. ¿Cuál es la mecánica de recibir la información física en su oficina?
6. ¿Considera usted que la comunicación física demanda mucho tiempo para poder dar retroalimentación?
7. ¿La comunicación vía digital es considerada por usted y por su equipo de trabajo como comunicación oficial? ¿Por qué?
8. ¿Tiene usted y su equipo de trabajo acceso al internet para generar una comunicación bidireccional?
9. ¿Desde su punto de vista cuales son las debilidades y fortalezas de la comunicación interna de la ENEE?
10. ¿A su parecer cuales deben ser los canales a utilizar para desarrollar una comunicación interna eficaz y eficiente en la ENEE?

ANEXO 2 ORGANIGRAMA DE LA ENEE

LINK:

http://www.enee.hn/Portal_transparencia/2017/Estructura_Organica/Organigrama/organigrama%20febrero%20con%20nota.pdf



NOTA: Organigrama Funcional de la Empresa Matriz ENEE y sus entidades de Generación, Transmisión, Operación del Sistema y Distribución, conforme a lo establecido en el Artículo 29 de la Ley General de la Industria Eléctrica.

ANEXO 3: LEY GENERAL DE LA INDUSTRIA ELÉCTRICA HONDURAS




DIARIO OFICIAL DE LA REPUBLICA DE HONDURAS

La primera imprenta llegó a Honduras en 1820, siendo instalada en Tegucigalpa, en el cuartel San Francisco, lo primero que se imprimió fue una proclama del General Morúa, con fecha 4 de diciembre de 1829.


Empresa Nacional de Agua Electrica
ENAH

Después se imprimió el primer periódico oficial del Gobierno con fecha 25 de mayo de 1830, conocido hoy, como Diario Oficial "La Gaceta".

AÑO CXXXVII TEGUCIGALPA, M. D. C., HONDURAS, C. A.
MARTES 20 DE MAYO DEL 2014. NUM. 33,431

Sección A

<u>Poder Legislativo</u>	SUMARIO												
DECRETO No. 404-2013	Sección A Decretos y Acuerdos												
<p>EL CONGRESO NACIONAL,</p> <p>CONSIDERANDO: Que la Ley Marco del Subsector Eléctrico data del año 1994, y que desde entonces la industria de la energía eléctrica en el mundo, incluyendo el área centroamericana, ha continuado su evolución hacia una estructura de mercado abierto a la competencia.</p> <p>CONSIDERANDO: Que Honduras es signataria del Tratado Marco del Mercado Eléctrico de América Central y que, junto con los demás países de la región, participó en la ejecución del proyecto del Sistema de Interconexión Eléctrica para América Central (SIEPAC), el cual ha creado la infraestructura física de transmisión, así como la infraestructura institucional y regulatoria de un Mercado Eléctrico Regional que inició sus operaciones en el 2013.</p> <p>CONSIDERANDO: Que la legislación del sector eléctrico debe ser armonizada con el Tratado Marco del Mercado Eléctrico de América Central, cuyo objetivo es el desarrollo de la industria eléctrica en beneficio de los habitantes de la región.</p> <p>CONSIDERANDO: Que la situación descrita demanda que se actualice tanto la organización como las reglas de funcionamiento de la industria eléctrica del país, incorporando estructuras y prácticas modernas, para lo cual se requiere de una nueva legislación del sector eléctrico.</p>	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; font-size: 0.8em;"> <tr> <td style="width: 10%; text-align: center; vertical-align: top;">404-2013</td> <td style="width: 70%; padding: 2px;"> PODER LEGISLATIVO Decreto: LEY GENERAL DE LA INDUSTRIA ELÉCTRICA. Decretos Nos. 302-2013, 303-2013 y 358-2014. </td> <td style="width: 20%; text-align: right; vertical-align: top;"> A. 1-24 A. 25-139 </td> </tr> <tr> <td></td> <td style="padding: 2px;">AVANCE</td> <td style="text-align: right; vertical-align: top;">A. 140</td> </tr> <tr style="background-color: #cccccc;"> <td colspan="2" style="text-align: center; padding: 5px;"> Sección B Avisos Legales </td> <td style="text-align: right; vertical-align: top;">D. 1-35</td> </tr> <tr style="background-color: #cccccc;"> <td colspan="3" style="text-align: center; padding: 2px; font-size: 0.7em;"> Disponible para su consulta </td> </tr> </table> <p>CONSIDERANDO: Que dicha modernización fomentará la eficiencia del sector y la reducción de las pérdidas, así como la competencia en la generación de energía eléctrica, con lo cual, en el mediano plazo, el país podrá contar con tarifas competitivas en el ámbito regional.</p> <p>CONSIDERANDO: Que la separación de las actividades del sector permitirá que la Empresa Nacional de Energía Eléctrica concentre sus esfuerzos en el desarrollo de los recursos naturales renovables del país, contando con el apoyo del sector privado en las tareas subsidiarias de la transmisión, la operación del sistema y la distribución de electricidad.</p> <p>CONSIDERANDO: Que para el buen funcionamiento de la industria de la energía eléctrica a nivel nacional, así como para el funcionamiento armonioso dentro del mercado eléctrico regional, es esencial contar con un ente regulador técnicamente calificado e independiente.</p>	404-2013	PODER LEGISLATIVO Decreto: LEY GENERAL DE LA INDUSTRIA ELÉCTRICA. Decretos Nos. 302-2013, 303-2013 y 358-2014.	A. 1-24 A. 25-139		AVANCE	A. 140	Sección B Avisos Legales		D. 1-35	Disponible para su consulta		
404-2013	PODER LEGISLATIVO Decreto: LEY GENERAL DE LA INDUSTRIA ELÉCTRICA. Decretos Nos. 302-2013, 303-2013 y 358-2014.	A. 1-24 A. 25-139											
	AVANCE	A. 140											
Sección B Avisos Legales		D. 1-35											
Disponible para su consulta													

- E. Cualquier contrato de lectura de medidores y de facturación que pudiera estar vigente a la fecha de entrada en vigencia de esta Ley, no podrá ser renovado a su vencimiento, salvo que la renovación expire a más tardar el 30 de junio de 2015, de tal forma que la empresa, o las empresas de distribución que resulten del proceso de selección de inversionistas-operadores privados puedan manejar la lectura y la facturación de la manera que juzguen más conveniente.
- F. Las disposiciones reglamentarias que establezcan las normas de calidad del servicio tanto para la transmisión como para la distribución, deberán prever su aplicación de manera gradual durante un período de transición, teniendo en cuenta la condición inicial de las redes y el tiempo que llevará realizar las obras para su reforzamiento y expansión.

ARTÍCULO 29.- MODERNIZACIÓN DE LA EMPRESA NACIONAL DE ENERGÍA ELÉCTRICA (ENEE). Se instruye a la Junta Directiva de la Empresa Nacional de Energía Eléctrica (ENEE) a efecto de que con el objeto de modernizarse, antes del 1 de Julio de 2015, la Empresa Nacional de Energía Eléctrica (ENEE) se transforme en entidad y complete el proceso para escindirse en una empresa de generación, una de transmisión y operación del sistema y al menos una de distribución, las cuales son entidades propiedad del Estado a través de la Empresa Nacional de Energía Eléctrica (ENEE) como empresa matriz.

Una vez creadas las empresas subsidiarias, y dentro del mismo plazo establecido anteriormente, se deberá proceder a traspasar los activos correspondientes a cada sociedad, esto sin perjuicio de los derechos de uso que ya han sido cedidos a los fideicomisos que más adelante se mencionan.

También se instruye a la Junta Directiva de la Empresa Nacional de Energía Eléctrica (ENEE) para que la empresa de Generación que sea creada se modernice, de manera que pueda competir activamente en el mercado de generación y en el desarrollo de los recursos renovables del país.

Los miembros de la Junta Directiva deberán llevar a cabo todos los actos necesarios y facilitar a la Gerencia de la Empresa Nacional de Energía Eléctrica (ENEE) la implementación correspondiente, siendo administrativamente responsables en caso de incumplimiento. Los activos, pasivos y el personal de la Empresa Nacional de Energía Eléctrica (ENEE) deben ser divididos y transferidos a cada una de estas nuevas empresas según corresponda a la naturaleza de sus funciones, con absoluto

respeto de los derechos laborales de los trabajadores. Todo lo anterior irá dirigido a lograr la expedita implementación de los mandatos fiduciarios aprobados por el Congreso Nacional de la República mediante los Decretos No.118-2013, 119-2013 y 163-2013 mismos que se ejecutarán en sus términos, conforme a la estructuración que resulte conveniente de acuerdo con los estudios que lleven a cabo las instituciones fiduciarias.

ARTÍCULO 30.- DEROGACIÓN DE DISPOSICIONES. Se deroga la Ley Marco del Subsector Eléctrico, y sus reformas, salvo por lo referido y dispuesto expresamente en la presente ley, también se derogan todas aquellas disposiciones contenidas en otras leyes y decretos que se opongan a la presente Ley, exceptuando el Decreto No. 279-2010 contenido de la Ley Especial Reguladora de Proyectos Públicos de Energía Renovable.

ARTÍCULO 31.- ENTRADA EN VIGENCIA DE LA LEY. La presente Ley entrará en vigencia cuarenta y cinco (45) días después de su publicación en el Diario Oficial La Gaceta.

Dado en la ciudad de Tegucigalpa, municipio del Distrito Central, en el Salón de Sesiones del Congreso Nacional, a los veinte días del mes de enero de dos mil catorce.

MAURICIO OLIVA HERRERA
PRESIDENTE, POR LA LEY

GLADIS AURORA LÓPEZ CALDERÓN
SECRETARIA

ÁNGEL DARIÓ BANEGAS LEIVA
SECRETARIO

Librese al Poder Ejecutivo en fecha 2 de abril de 2014.

Por Tanto: Ejecútese.

Tegucigalpa, M.D.C., 11 de abril, 2014

JUAN ORLANDO HERNÁNDEZ ALVARADO
PRESIDENTE DE LA REPÚBLICA

EL SECRETARIO DE ESTADO EN LOS DESPACHOS
DE RECURSOS NATURALES, AMBIENTE Y MINAS.

JOSÉ GALDAMES

ANEXO 4: REGLAMENTO DE PRESUPUESTO DE INGRESOS Y EGRESOS DE LAS INSTITUCIONES DESCENTRALIZADAS




DIARIO OFICIAL DE LA REPUBLICA DE HONDURAS

La primera imprenta llegó a Honduras en 1829, siendo instalada en Tegucigalpa, en el cuartel San Francisco, lo primero que se imprimió fue una proclama del General Morazán, con fecha 4 de diciembre de 1829.



Empresa Nacional de Anuncios
E.N.A.G.

Después se imprimió el primer periódico oficial del Gobierno con fecha 25 de mayo de 1830, conocido hoy, como Diario Oficial "La Gaceta".

AÑO CXXX-TEGUCIGALPA, M. D. C., HONDURAS, C. A. MIÉRCOLES 4 DE JULIO DEL 2007. NUM. 31,346

Sección A

<p style="text-align: center;">Secretaría de Finanzas</p> <p style="text-align: center; background-color: #e0e0e0; border: 1px solid black; border-radius: 5px; padding: 2px;">ACUERDO NÚMERO 153-2007</p> <p style="text-align: center;">Tegucigalpa, M.D.C., 6 de febrero de 2007. No. 002</p> <p style="text-align: center;">EL PRESIDENTE CONSTITUCIONAL DE LA REPÚBLICA</p> <p>CONSIDERANDO: Que mediante Decreto Legislativo No. 195-2006 de fecha 21 de diciembre de 2006, se aprobó el Presupuesto General de Ingresos y Egresos de la República y de las Instituciones Descentralizadas correspondiente al Ejercicio Fiscal 2007, incluyendo las Disposiciones Generales que regulan la ejecución del mismo.</p> <p>CONSIDERANDO: Que para la correcta y efectiva aplicación de las Disposiciones Generales del Presupuesto, es necesario aprobar las normas reglamentarias adecuadas que las viabilicen y complementen.</p> <p>CONSIDERANDO: Que de conformidad con lo dispuesto en el Artículo 114 del Decreto Legislativo No.195-2006, corresponde al Poder Ejecutivo a través de la Secretaría de Estado en el Despacho de Finanzas reglamentar las Disposiciones Generales del Presupuesto contenidas en el Decreto en referencia.</p> <p style="text-align: center;">POR TANTO</p> <p style="text-align: center;">En aplicación de lo dispuesto en el Artículo 245 numeral 11 de la Constitución de la República, y Artículo 114 del Decreto Legislativo No. 195-2006.</p> <p style="text-align: center;">ACUERDA:</p> <p style="text-align: center;">APROBAR EL "REGLAMENTO DE LAS DISPOSICIONES GENERALES DEL PRESUPUESTO GENERAL DE INGRESOS Y</p>	<p style="text-align: center;">SUMARIO</p> <p style="text-align: center; background-color: #e0e0e0; border: 1px solid black; padding: 2px;">Sección A Decretos y Acuerdos</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; font-size: x-small;"> <tr> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 70%;">SECRETARÍA DE FINANZAS</td> <td style="width: 20%;"></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">153-2007</td> <td>Acuerda: Aprobar el Reglamento de las Disposiciones Generales del Presupuesto General de Ingresos y Egresos de la República.</td> <td style="text-align: center;">A. 1-9</td> </tr> <tr> <td></td> <td>SECRETARÍA DE INDUSTRIA Y COMERCIO</td> <td></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">154-07</td> <td>Acuerda: Mantener fijos los precios de los combustibles.</td> <td style="text-align: center;">A. 9-10</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">180-07</td> <td>Acuerda: Absorber totalmente los incrementos de precios de los combustibles.</td> <td style="text-align: center;">A. 10-11</td> </tr> <tr> <td></td> <td>SECRETARÍA DE AGRICULTURA Y GANADERÍA</td> <td></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">438-07</td> <td>Acuerda: Derogar en su totalidad el Acuerdo Ministerial 145-07-A, de fecha 07 de mayo del año dos mil siete.</td> <td style="text-align: center;">A. 10-11</td> </tr> <tr> <td></td> <td>AVANCE</td> <td style="text-align: center;">A. 12</td> </tr> </table> <p style="text-align: center; background-color: #e0e0e0; border: 1px solid black; padding: 2px;">Sección B Avisos Legales</p> <p style="text-align: center; font-size: x-small;">Desprendible para su comodidad B. 1-20</p> <p style="text-align: center;">EGRESOS DE LA REPÚBLICA Y DEL PRESUPUESTO DE LAS INSTITUCIONES DESCENTRALIZADAS AÑO 2007"</p> <p style="text-align: center;">I. TÉRMINOS Y DEFINICIONES</p> <p style="font-size: x-small;"><i>Artículo 1.-</i> Para una efectiva aplicación de las Disposiciones Generales del Presupuesto y del presente Reglamento, se entenderán los Términos y Definiciones siguientes:</p>		SECRETARÍA DE FINANZAS		153-2007	Acuerda: Aprobar el Reglamento de las Disposiciones Generales del Presupuesto General de Ingresos y Egresos de la República.	A. 1-9		SECRETARÍA DE INDUSTRIA Y COMERCIO		154-07	Acuerda: Mantener fijos los precios de los combustibles.	A. 9-10	180-07	Acuerda: Absorber totalmente los incrementos de precios de los combustibles.	A. 10-11		SECRETARÍA DE AGRICULTURA Y GANADERÍA		438-07	Acuerda: Derogar en su totalidad el Acuerdo Ministerial 145-07-A, de fecha 07 de mayo del año dos mil siete.	A. 10-11		AVANCE	A. 12
	SECRETARÍA DE FINANZAS																								
153-2007	Acuerda: Aprobar el Reglamento de las Disposiciones Generales del Presupuesto General de Ingresos y Egresos de la República.	A. 1-9																							
	SECRETARÍA DE INDUSTRIA Y COMERCIO																								
154-07	Acuerda: Mantener fijos los precios de los combustibles.	A. 9-10																							
180-07	Acuerda: Absorber totalmente los incrementos de precios de los combustibles.	A. 10-11																							
	SECRETARÍA DE AGRICULTURA Y GANADERÍA																								
438-07	Acuerda: Derogar en su totalidad el Acuerdo Ministerial 145-07-A, de fecha 07 de mayo del año dos mil siete.	A. 10-11																							
	AVANCE	A. 12																							

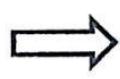
A. 11

ANEXO 5: PRESUPUESTO DE LA ENNE 2017

CAPÍTULO II
DE LOS EGRESOS DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

ARTÍCULO 3.- Los gastos de la Administración Pública, Ejercicio Fiscal 2017 por Institución, Gabinete Sectorial y Fuente de Financiamiento, se aprueban por la suma de DOSCIENTOS VEINTIOCHO MIL SEISCIENTOS OCHENTAY OCHO MILLONES NOVENTAY OCHO MIL CIENTO OCHENTAY SEIS LEMPÍRAS EXACTOS (L.228,688,098,186.00), de acuerdo al siguiente detalle:

350	Gabinete de Defensa y Seguridad	10.000.000			10.000.000
5 - Gabinete Sectorial de Infraestructura Productiva		4.367.325.798	27.197.879.521	6.145.713.499	37.710.918.818
29	Comisión para la Promoción de la Alianza Público-Privada		257.920.800		257.920.800
120	Secretaría de Infraestructura y Servicios Públicos	3.624.390.442	55.199.979	4.095.265.941	7.774.856.362
122	Fondo Vial	614.767.120			614.767.120
123	Instituto Hondureño de Transporte Terrestre	50.041.014	11.629.675		61.670.689
360	Gabinete de Infraestructura Productiva	9.482.811			9.482.811
801	Empresa Nacional de Energía Eléctrica	15.000.000	23.476.152.442	2.050.447.558	25.541.600.000
803	Empresa Nacional Portuaria		1.206.100.000		1.206.100.000
804	Empresa Hondureña de Telecomunicaciones		2.140.695.433		2.140.695.433
809	Empresa de Correos de Honduras	53.644.411	50.181.192		103.825.603



Residencial El Trapiche, Edificio Corporativo, 4to piso, Tegucigalpa, M.D.C., Honduras, C.A.

ANEXO 6: PRESUPUESTO UNIDAD DE COMUNICACIÓN DE LA ENEE

Gerencia Financiera
Departamento de Presupuesto
Tel. (504) 2235-2933/26



CONSTANCIA

A través de la presente hago constar que, la Unidad de Comunicación Empresarial cuenta con partida presupuestaria de Lps., 6,800.000.00 para la realización de las actividades internas y externas que en su campo le compete.

Y para los fines que el interesado estime conveniente se extiende la presente Constancia en la ciudad de Tegucigalpa, Municipio del Distrito Central a los veintitrés días del mes de junio del año dos mil diecisiete.

A handwritten signature in black ink, appearing to read "Velinda Flores", written over a circular official stamp.

Lic. Velinda Flores

Jefe Departamento de Presupuesto



República de Honduras

Ejecución de Gastos por Estructura Programática



22/03/2017 13:17:14
Gestión: 2017
R_EGA_CON_ESTPRO_EGA

Página 1 de 1

Objeto del Gasto	Trf Ben	Ppto Inicial	Vigente	Disponible	Pre-compromiso	Precomprom Verificado	Precomprom Aprobado	Compromiso	Compromiso Verificado	Compromiso Aprobado	Devengado	Devengado Verificado	Devengado Aprobado	Pago	Pago Aprobado
Inst: 0801 Empresa Nacional de Energía Eléctrica		6,933,324.00	6,933,324.00	5,955,216.42	948,107.58	948,107.58	948,107.58	948,107.58	948,107.58	948,107.58	948,107.58	948,107.58	948,107.58	528,686.19	528,686.19
GA: 001 GERENCIA CENTRAL		6,933,324.00	6,933,324.00	5,955,216.42	948,107.58	948,107.58	948,107.58	948,107.58	948,107.58	948,107.58	948,107.58	948,107.58	948,107.58	528,686.19	528,686.19
UE: 001 GERENCIA GENERAL		6,883,324.00	6,883,324.00	5,935,216.42	948,107.58	948,107.58	948,107.58	948,107.58	948,107.58	948,107.58	948,107.58	948,107.58	948,107.58	528,686.19	528,686.19
Cat.Prog: 01 00 000 001 COORDINACION GENERAL		6,883,324.00	6,883,324.00	5,935,216.42	948,107.58	948,107.58	948,107.58	948,107.58	948,107.58	948,107.58	948,107.58	948,107.58	948,107.58	528,686.19	528,686.19
Fte: 12 Recursos Propios		6,883,324.00	6,883,324.00	5,935,216.42	948,107.58	948,107.58	948,107.58	948,107.58	948,107.58	948,107.58	948,107.58	948,107.58	948,107.58	528,686.19	528,686.19
Org: 099 Misma Institución		6,883,324.00	6,883,324.00	5,935,216.42	948,107.58	948,107.58	948,107.58	948,107.58	948,107.58	948,107.58	948,107.58	948,107.58	948,107.58	528,686.19	528,686.19
25600 Publicidad y Propaganda		50,000.00	50,000.00	50,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
UE: 061 GERENCIA DE PLANIFICACIÓN, CAMBIO E INNOVACIÓN	0000	6,883,324.00	6,883,324.00	5,935,216.42	948,107.58	948,107.58	948,107.58	948,107.58	948,107.58	948,107.58	948,107.58	948,107.58	948,107.58	528,686.19	528,686.19
Cat.Prog: 01 00 000 003 COORDINACION DE PLANIFICACION, CAMBIO E INNOVACION		50,000.00	50,000.00	50,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Fte: 12 Recursos Propios		50,000.00	50,000.00	50,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Org: 099 Misma Institución		50,000.00	50,000.00	50,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
25600 Publicidad y Propaganda		50,000.00	50,000.00	50,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Total:	0000	6,933,324.00	6,933,324.00	5,955,216.42	948,107.58	948,107.58	948,107.58	948,107.58	948,107.58	948,107.58	948,107.58	948,107.58	948,107.58	528,686.19	528,686.19



República de Honduras

Eje por Es

Objeto del Gasto	Trf Ben	Ppto Inicial	Vi
Inst: 0801 Empresa Nacional de Energía Eléctrica		6,933,324.00	6,933,324.00
GA: 001 GERENCIA CENTRAL		6,933,324.00	6,933,324.00
UE: 001 GERENCIA GENERAL		6,883,324.00	6,883,324.00
Cat.Prog: 01 00 000 001 COORDINACION GENERAL		6,883,324.00	6,883,324.00
Fte: 12 Recursos Propios		6,883,324.00	6,883,324.00
Org: 099 Misma Institución		6,883,324.00	6,883,324.00
25600 Publicidad y Propaganda	0000	6,883,324.00	6,883,324.00
UE: 061 GERENCIA DE PLANIFICACIÓN, CAMBIO E INNOVACIÓN		50,000.00	50,000.00
Cat.Prog: 01 00 000 003 COORDINACION DE PLANIFICACION, CAMBIO E INNOVACION		50,000.00	50,000.00
Fte: 12 Recursos Propios		50,000.00	50,000.00
Org: 099 Misma Institución		50,000.00	50,000.00
25600 Publicidad y Propaganda	0000	50,000.00	50,000.00
Total:	0000	6,933,324.00	6,933,324.00

ANEXO 7 MEDIOS DE COMUNICACIÓN INTERNA DE LA ENEE

➤ Memorándum



Unidad de Control Interno

MEMORANDO COCOIN-02-01-2017

Para:

Lic. Sandra Matute

Unidad de Comunicación Empresarial.

Abog. Claudia Aguilar

Unidad Especial de Proyectos de Energía Renovable.

Ing. Denis Rivera

Subgerencia de Contratos de Generación.

Lic. Raúl Pino

Gerencia de Planificación, Cambio e Innovación.

Abog. Luis Felipe Lardizábal

Dirección de Licitaciones.

Lic. José R. Bocanegra

Dirección de Recursos Humanos.

Lic. Margi Hernández

Dirección de Servicios Administrativos.

Lic. Pedro Chávez

Gerencia Administrativa.

Ing. Hugo Flores

Dirección de Tecnología de Información y Comunicación.

Lic. Mauro Argueta

Gerencia Financiera.

Ing. Leonardo Deras

Gerencia de Generación.

Ing. Maritza Valladares

Gerencia de Proyectos.

Ing. Fidel Torres

Gerencia de Distribución.

Abog. Luis A. Espinoza

Departamento Legal.

➤ Circular



EMPRESA NACIONAL DE
ENERGÍA ELÉCTRICA
ENEE

Gerencia General

Tel:(504)2235-2000, fax (504) 2235-2294
APARTADO No. 99

CIRCULAR No. GG-229-2017

PARA: GERENTES
SUBGERENTES
DIRECTORES
SUBDIRECTORES
JEFES DE DIVISIÓN
JEFES DE DEPARTAMENTO
JEFES DE UNIDADES
JEFES DE PROYECTOS
ASESOR LEGAL

DE: ING. JESÚS A. MEJÍA A.
GERENTE GENERAL

FECHA: 15 de Febrero de 2017

Los nuevos lineamientos de evaluación del Instituto de Acceso a la Información Pública establecen que la información de la ENEE relativa a su gestión mensual debe ser colocada en el portal de transparencia, el décimo día del mes siguiente.

Por tal razón se les instruye a remitir la información referente a su área el séptimo día de cada mes, ya que la Unidad de Transparencia debe revisar, depurar y subir la información en el Portal Único de Transparencia y en el Portal de Transparencia de la ENEE, para evitar una baja calificación en la evaluación que realiza el Instituto de Acceso a la Información Pública y las sanciones por incumplimiento a la Ley.

En caso de que su dependencia no remita la información en el tiempo señalado, la Unidad de Transparencia no la podrá publicar en los Portales antes mencionados y la responsabilidad será exclusivamente de su oficina; y de acuerdo a la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública, la sanción recaerá sobre los que incumplan estas disposiciones.

cc: Abg. Emy Marcela Reina-Jefe de Transparencia
Archivo

Residencial El Trapiche, Edificio Corporativo 4to. Piso. Tegucigalpa, M.D.C. Honduras C.A.

REHU 014-03-2017

CIRCULAR

PARA:

Gerentes
Sub-Gerentes
Directores
Sub-Directores
Jefes de División
Jefes de Departamentos
Jefes de Unidades
Jefes de Proyectos
Jefes de Sistemas Regionales
Jefes de Centrales Hidroeléctricas
Auditoría Interna
Asesoría Legal

DE:

LIC. JOSE ROMELIO BOCANEGRA
Director de Recursos Humanos



ASUNTO:

NOMBRAMIENTO

FECHA:

Marzo 03, 2017

Con instrucciones de la Gerencia General, se hace de su conocimiento que el Licenciado Rommel Javier Castro Flores, ha sido nombrado como Gerente Financiero.

Se solicita tomar en cuenta de lo antes expuesto para efectos de remisión de correspondencia, al mismo tiempo se requiere brindar toda la colaboración necesaria para el buen desempeño de sus funciones.

Atentamente,

C: Gerencia
Archivo

DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS
Residencial El Trapiche, Edificio EMAS, 1er. piso. Tel. (504) 2335-2989 Tegucigalpa, M.D.C. Honduras C.A.

ANEXO 8: ENTREVISTAS EXPLORATORIAS.

➤ Lic. Romelio Bocanegra/Director de RRHH ENEE

1. ¿Cuál es la forma tradicional o cual es la forma que se comunica la Empresa Nacional de Energía Eléctrica a nivel su público interno?
R//: Primer distancia por medio de las circulares, últimamente se ha puesta en práctica lo que es el correo vía electrónico y luego vía telefónica. Con los más usuales y más recomendables que hasta la fecha se usan.
2. ¿Qué valor le dan ustedes a la comunicación interna?
R//: es de vital importancia porque es la manera de cómo pueden llegar las directrices de la gerencia hacia los diferentes jefes, o gerentes administrativos o llámese gerentes financieros o los diferentes jefes de la empresa que maneja la institución.
3. ¿Usted cree que se desarrolla una buena línea la comunicación interna si se desarrolla de una forma eficiente?
R//: casi podríamos decir en términos porcentuales en un 70% siempre llega la información un poco tarde, porque, yo le puedo poner un ejemplo: si no hay vehículo no llega las circulares el mismo día tal vez hay que esperar para que le llegue a los otros centros de oficinas que tiene la institución desaminadas a lo largo y ancho del país.
4. ¿La información se genera aquí en Tegucigalpa en RRHH o se puede generar en diversas de otras oficinas?
R//: Dependiendo de donde venga la directriz, si viene de la dirección es hacia los demás gerentes, igualmente si es de la gerencia de RRHH para dar a conocer un nombramiento o normativas de gerencia general va por el mismo camino.
5. ¿La información aquí es vertical o se considera que también hay otro desarrollo de información?
R//: la vertical conociendo la estructura de la institución.
6. ¿Una vez que llega donde el jefe la información interna o la instrucción a través de la circular o el medio que se utiliza usted cree que si se desarrolla un ambiente o una forma eficiente se da retroalimentación o se queda ahí donde llega donde la secretaria donde el jefe y no se baja la información hasta el último empleado?
R//: vamos a suponer que baja hacia los mandos intermedios o los más bajos de la estructura o ya si la información a la que se refiere llega a la gerencia o al gerente o jefe del departamento y este no la divulga a es un problema interna de comunicación que puede generar un problema por la misma persona que lo recibe.
7. ¿Existe la retroalimentación de la información una vez que baja sube de la misma forma y la misma velocidad con que baja?
R//: Debería de ser, debería de ser, por ejemplo yo le puedo responder por RRHH, cualquier información que se remitan o se requiera que sea con el conocimiento de ellos nosotros inmediatamente nos reunimos y hacemos las diligencias del caso. A nivel de jefe y los jefes transmiten independientemente que yo me reúna cada quince días con un departamento con su jefe y los empleados para ver de qué manera si el jefe le está transmitiendo el mensaje y así mismo en que está fallando el jefe con los empleados.

8. ¿Aquí de RRHH se genera la información a nivel nacional o de la gerencia general a nivel nacional? ¿Es así que la normativa o la forma estructural de la empresa?
R//: Vamos en ambos lados, si el gerente quiere una circular me la envía y lo que le corresponde a RRHH va directo.
9. ¿Cree usted importante el desarrollar, el construir un mecanismo para desarrollar un mecanismo la comunicación interna más fluida y que sea más eficiente?
R//: claro que sí, entre mejor sea la comunicación y sea más ágil y as expedita cualquier cosa que abone es mejor. La necesita la ENEE.
10. ¿El momento coyuntural que se encuentra la estructuración es de urgencia un plan de comunicación?
R//: claro que sí.
11. ¿Desde su perspectiva donde tiene que implementarse o dirigirse un plan de comunicación?
R//: hay una oficina de relaciones públicas.
12. ¿Cree usted que tiene la responsabilidad directa dela área de comunicación de la ENEE o tiene que saber de un triángulo gerencia, RRHH y comunicación o tiene que ser unilateralmente de comunicación?
R//: digo que está bien que pueda ser unilateralmente de relaciones públicas pero entre más se involucren para que las cosas puedan salir mejor y si hay apoyo y si hay una correlación exacta para que todo resulte bien y adecuado no importa de donde venga.

➤ Entrevista Ing. Leonardo Deras / Gerente Generación de la ENEE

1. ¿Cómo es la forma de comunicarse dentro de la organización de la empresa Nacional de Energía Eléctrica?
R//: en este momento la ENEE sufre una transformación corporativa importante, es decir antes de manejarse verticalmente integrada ahora se divide en cuatro rubros importantes, a mí me toca gerenciar la gerencia de generación y aquí ha habido un cambio en el tema de la fluidez de la información, porque al ser totalmente vertical nosotros dependíamos de la comunicación que pudiese girarse de la gerencia hacia abajo y en algunos casos lo hacían atomizada a toda la ENEE no muy personalidad cada una de la gerencia. El hecho de haberlos dividido ya divide la ENEE para que tenga una interacción y una concentración de la información en cada una de las sugerencias probablemente seguirán fluyendo indicaciones de carácter general del gerente sin embargo el grueso de la información y de la comunicación va estar centrada entre todos los empleados o colaboradores que pertenecemos a cada una de las gerencias. El tipo y estilo de comunicación depende de obviamente de la personalidad de cada uno de los jefes pero esa diferencias que existe de personalidades y forma de trabajar tienen que eliminarse y alinearse con un plan estratégico de comunicación que nosotros hemos venido tratando de implementar en el sentido de utilizar primero las herramientas modernas que aparecen ahora para manejar información. Hay información que debe de fluir al instante precisamente porque la naturaleza de nuestro trabajo es en tiempo real y eso no nos permite a nosotros que la comunicación pueda llegar tardía, nosotros tratamos de hacerlo lo más rápido posible. Es por eso que ahora la comunicación por escrito que se le llega a los jefes es casi como un backup y una tercera opción y la primera opción sigue siendo el celular, las redes sociales, los chat personalizados, el

correo electrónico y por ultimo obviamente la formalización con comunicación por escrito.

2. Pero eso es a nivel de la propia de la empresa de generación pero a nivel de información general emanada ya sea de recursos humanos o de la gerencia sigue esta misma mecánica tecnología o sigue con medios tradicionales.

R//: Bueno hasta el día de hoy probablemente una comunicación muy personalizada con el gerente general se maneja a través de chat personalizados. Pero siempre sigue llegando la información por medio escrito entonces lo que nosotros hacemos y probablemente es lo que hemos alineados con todos los jefes que si queremos nosotros tener fluidez en la información y de la toma de decisiones lo más rápido posible entonces que este fluyendo en forma continua y nosotros poder estar evacuando consultas solicitud de dictámenes, elaboración de informes que tiene que ser el tiempo lo más importante.

3. ¿Existe una estrategia de comunicación a lo interno de la institución?

R//: De mi punto de vista si, la comunicación masiva que da el programa de la ENEE viene a resolver un vacío que se tuvo por muchos años para mí es un programa muy exitoso y que permite no solamente a los empleados de la ENEE que son los usuarios directos y de primera línea conocer lo que está pasando dentro de la institución y obviamente la gerencia de generación va requerir unos trabajos puntuales y especializados de la parte de relaciones públicas primero porque nos interesa estarle dando a conocer a todos los demás empleados lo que estamos haciendo y lo otro es que hay algunas áreas que van a necesitar siempre promoción por parte de una comunicación masiva como el tema de turismo, como el tema de manejo de cuencas, manejo de capacitación que normalmente nosotros requerimos que no solamente lo conozca la gente de generación si no que todas las demás instituciones.

4. El resto de empresas que conforman el grupo de ENEE, ¿cree usted que la ENEE requiera de una estrategia de comunicación interna integral donde vaya el holding, la generación, transmisión, distribución para poder proyectar una imagen uniforme hacia el exterior?

R//: Si es correcto, pero yo considero que la idea no tiene que venir desde abajo o tiene que venir obviamente desde arriba, ordenar a las diferentes empresas que tienen que linearse con una estrategia emitida precisamente desde la gerencia general. Que se imita una normalización del tema del manejo de información porque en muchos casos es una información que es hasta confidencial y debe manejarse en los canales adecuados pero si considero que si debe de salir una estrategia por parte de la máxima autoridad de la empresa para poder que las empresas alineen sus planes individuales hacia un plan colectivo.

5. ¿Qué otras direcciones u oficinas debe de apoyar esta estrategia de frente?

R//: las gerencia de las tres empresas que son las unidades de negocio de la empresa sin embargo la parte del holding que también tiene mucha interacción con otras dependencias de gobierno o con otras en el tema de la empresa privada debe también de contar con un plan estratégico de comunicación de la forma como, cuando y como deberían de entregar la información a estas empresa. A demás que no hay que olvidar que tenemos una ley de acceso de la información que también es importante de tomarle en cuenta para cual es la información que legalmente nosotros estamos facultados a poder a entregar.

6. ¿Usted considera que la fluidez y la transparencia en la comunicación interna impacta en el clima organizacional y estos se exterioriza en los demás grupos de interés como clientes, proveedores, población general?

R//: La comunicación es ahora de vital tan importante como cualquier otro elemento de negocio o técnico, nosotros siempre hemos considerado la parte de estrategia de comunicación importante en nuestro trabajo y es por ello que nosotros hemos sido colaboradores seguiremos siendo colaboradores con la oficina de relaciones públicas que en este caso debe ser el brazo armado de la gerencia general para la creación de las políticas.

ANEXO 9: MATRIZ ENTREVISTAS A PROFUNDIDAD.

Tabla 64: Matriz Entrevistas a Profundidad

Preguntas	Entrevistados									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. ¿Qué opina de la comunicación interna en la ENEE?	Problemas de comunicación, no se optimiza el tiempo	Tiene falencia, falta de sistemas, es inoportuna, mucho rumor y fuga de información oficial.	Con ciertas áreas fluidas.	Comunicación escasa e ilimitada	La CI es mala, porque no existen los canales y medios de comunicación que permitan obtener los conocimientos de la empresa.	Se canaliza de manera equivocada, desconocimiento de la información de la empresa, canales débiles.	Hace falta más comunicación y hacer grupos interdisciplinarios, necesita mejorar.	Deben de explotarse mejor las herramientas para la mejor divulgación.	Es una necesidad de la empresa y debe de mantener a su personal motivado. Debe Moverse conforme a los cambios.	La comunicación es básica y se debe de trabajar en eso a través de un plan de comunicación.
2. ¿Qué opina de las vías oficiales de comunicación interna de la ENEE?	Han mejorado pero existen problemas, información página web no oficial	Potenciar algunos medios, comunicación fluida y abierta, necesidad de crear una plataforma, ahorrar tiempo y costos.	Solo está la vía escrita, no hay una política institucional para uso de correos institucional y no todos tienen acceso al internet.	Las escritas son las que existen, no contamos con internet de la empresa si no por nuestra cuenta.	No funcionan porque no hay compromiso de las personas encargadas de transmitir la información y hay desfase de la información.	Están mejorando.	Que presentan muchos problemas y errores sobre todo el correo electrónico.	Falta explotarlas sobre todo las redes sociales.	Es necesario que mejoren y estar a la vanguardia de tecnología y que ambos medios digitales y físicos son complementarios.	Estamos atrasados, desfasados y falta tecnología.

3. ¿Considera estas formas de comunicación como eficientes?	Si son eficaces	Medios tradicionales respaldan y dan confianza.	La escrita si por que usamos el fax.	No son eficientes porque no es inmediata.	Por los momentos no.	Si están mejorando.	Si son eficientes.	No porque están obsoletos y que los escritos como los memos tardan mucho.	Si pero se debe de potenciar e incorporar tecnología para que sea efectiva.	Algunos casos si pero hay problemas con la red, no es eficaz.
4. ¿Cómo mide usted si esta comunicación fue eficaz?	Por la disponibilidad, tiempo de respuesta	Si todos entendieron la comunicación e hicieron lo transmitido.	Por los resultados y el tiempo.	No se cumplen las instrucciones.	Si se hizo o no se hizo lo que estaba previsto.	Cuando las personas conocen, cuando uno les pregunta y responden pero es mucho más eficaz la comunicación informal.	Por el tiempo de respuesta.	Con las respuestas y si se hizo la orden emitida.	No porque no se ha sistematizado la información.	Existen dificultades.
5. ¿Cuál es la mecánica de recibir la información física en su oficina?	A través de la secretarias	A través de las personas encargadas de recibir los memorándums y oficios. Y se la trasladan a l jefe dependiendo de quien la mande.	La secretaria o cualquier persona que esté en el lugar.	Viene dirija al jefe y la trae un conserje y la recibe cualquiera que esté.	Normalment e son los conserjes, la recibe la secretaria y la transmite.	La canaliza a través de la secretaria, la lee en voz alta para que todo mundo tenga conocimiento .	A través de la secretaria, me la pasa a mí y responde por el mismo medio.	La jefe dela unidad transmite la información y en algunos casos recibida por correo, se llama todo el personal se lee para que todos se enteren.	Se hace recepción de documentos.	A nivel tradicional, se recibe y se analiza.

6. ¿Considera usted que la comunicación física demanda mucho tiempo para poder dar retroalimentación?	No siempre, tiene disponibilidad de motorista	En algunos casos sí. Se necesita vehículo y persona para que la lleven, la ENEE tiene oficinas dispersas.	No siento que sea complicada casi es igual como el correo. Lo complicado es el tiempo por la distribución y el vehículo.	Si por que no es bien atendida.	Si por que se responde más de 5 días después.	Si bastante porque muchos apilan la documentación.	Por supuesto, bastante tiempo	Si y se deben de explotar los medios modernos.	Sí, es muy lenta y lleva demasiado tiempo.	Demanda mucho tiempo en comparación a la digital.
7. ¿La comunicación vía digital es considerada por usted y por su equipo de trabajo como comunicación oficial? ¿Por qué?	Si por la relación a nivel de la región aunque presenta conflictos entre el correo institucional y la personal.	Con algunas jefaturas se hace por costumbre, uso de correos electrónicos personales, falencia en la comunicación digital, no hay filtro e información basura.	No es considerada.	No es considerada oficial por que la generan a través de su propio internet.	Si por que garantiza que el emisor a quien se le envía es a su correo personal.	Si es considerada y la ley se adaptó a la tecnología, se ahorra tiempo y no se moviliza el personal.	Si porque es vinculante, es como si la tuviera en físico.	Si deben de venir firma y sello	Si es considerada oficial.	Si por instrucciones precisas.
8. ¿Tiene usted y su equipo de trabajo acceso al internet para generar una comunicación bidireccional?	Si cuenta con internet.	Si hay pero es limitado, se cae y se satura.	Si tenemos red interna.	No tenemos acceso al internet institucional si no por nosotros mismo.	Internet personal.	Todos los de la oficina tienen acceso al internet.	Si pero limitado.	Si todos.	No tiene acceso, usa sus propios recursos desde el celular para la comunicación digital.	No.

<p>9. ¿Desde su punto de vista cuales son las debilidades y fortalezas de la comunicación interna de la ENEE?</p>	<p>Fortalezas no hay, debilidades: se cae el internet, internet inseguro, fácil de hackear.</p>	<p>Fortalezas: depende del comunicador y debilidades: inoperancia, filtración de información, tiempo y demora, gente que no recibe la información, no existe la costumbre de retroalimentación, colaboradores que no conocen la autoridad máxima.</p>	<p>Fortalezas: ya sea física o digital queda un respaldo y la debilidad: la distribución de la información y en la digital es que no hay acceso al internet para todos y los que cuentan con internet tienen ciertos riesgos.</p>	<p>No hay fortalezas. Las debilidades: falta de tecnología, y comentarios de pasillo.</p>	<p>Fortalezas no hay, debilidades: No existe canales de información formal, no existe procedimientos claros, no se define los medios a utilizar para cada información.</p>	<p>Fortalezas: se trabaja con tecnología y correos internos, debilidades: no confían, no creen en la comunicación digital, el documento físico da garantía y respaldo.</p>	<p>Fortaleza: no hay, debilidad: hay mucho spam</p>	<p>Fortaleza: se alimentan las plataformas y redes sociales de información. Debilidades: falta explotar los medios de comunicación.</p>	<p>Debilidad: Alto costo y tiempo en la comunicación física.</p>	<p>Fortaleza: disponibilidad que tienen los empleados para hacer llegar como sea la comunicación, debilidades: desconocimiento, falta de herramientas, recurso, capacidad tecnológica.</p>
<p>10. ¿A su parecer cuales deben ser los canales a utilizar para desarrollar una comunicación interna eficaz y eficiente en la ENEE?</p>	<p>A través del internet siempre y cuando sea seguro.</p>	<p>Los canales tradicionales escritos y usar las plataformas y el servicio de internet.</p>	<p>La escrita o la física por el respaldo legal que representan.</p>	<p>Deben de ser los digitales y oficializarlos con un buen internet, con controles de seguridad.</p>	<p>El canal debe ser la intranet ya que es un medio seguro y hacer uso de la fibra óptica para contar con internet.</p>	<p>Lo que designe la autoridad.</p>	<p>Los medios digitales usando el internet y el uso de correos institucionales.</p>	<p>Los correos corporativos, mejorar sistemas informáticos y disposición de internet y algunas veces utilizar medios tradicionales, desarrollar un chat corporativo.</p>	<p>Los dos tanto digital como físico.</p>	<p>Debe tomarse de acuerdo al orden jerárquico y debe de implementarse una aplicación a través de los celulares e incentivar a usar los correos institucionales.</p>

