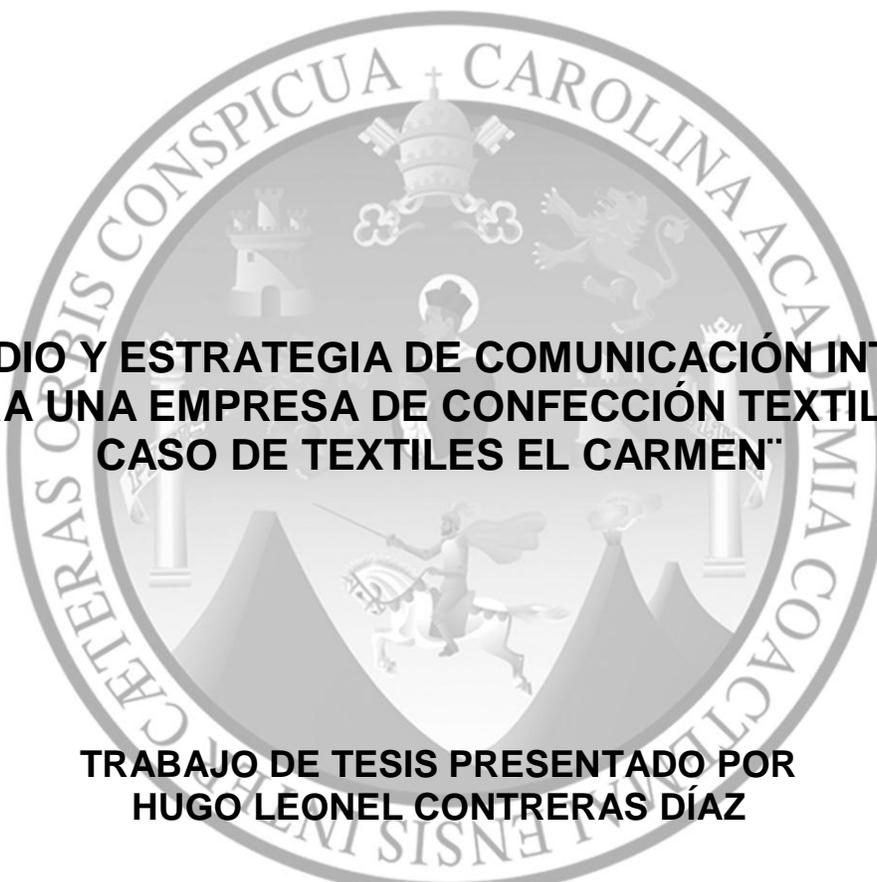


UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
ESCUELA DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN



**"ESTUDIO Y ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN INTERNA
PARA UNA EMPRESA DE CONFECCIÓN TEXTIL: EL
CASO DE TEXTILES EL CARMEN"**

**TRABAJO DE TESIS PRESENTADO POR
HUGO LEONEL CONTRERAS DÍAZ**

Previo a optar al título de
Licenciado en Ciencias de la Comunicación

ASESOR
LIC. CESAR PAIZ

GUATEMALA, ABRIL DE 2012

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
ESCUELA DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN

Consejo Directivo

Director

Lic. Julio E. Sebastián Ch.

Representantes Docentes

Lic. Victor Carillas

M.A. Amanda Ballina

Representantes Estudiantiles

Néstor Aníbal de León Velásquez

José Jonatan Girón Ticurù

Representantes de los Egresados

Lic. Johnny Michael González Batres

Secretaria

M. Sc. Claudia Molina

Tribunal Examinador

Lic. César Paiz, Presidente.

Ing. Rodolfo Molina, revisor.

Licda. Sylvia de Paniagua, revisora.

M.A. Marco Julio Ochoa, examinador.

Licda. Carla Alvarez, examinadora.

Lic. Gustavo Morán, Suplente.



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

REGLAMENTO NUEVO

Guatemala, 29 de mayo de 2009
Dictamen aprobación 15-09
Comisión de Tesis

Estudiante
Hugo Leonel Contreras Díaz
Escuela de Ciencias de la Comunicación
Ciudad de Guatemala

Estimado(a) estudiante Contreras:

Para su conocimiento y efectos, me permito transcribir lo acordado por la comisión de tesis en el inciso 1.7 del punto 1 del acta 02-2009 de sesión celebrada el 29 de mayo de 2009 que literalmente dice:

1.7. Comisión de Tesis acuerda: A) Aprobar al estudiante Hugo Leonel Contreras Díaz, carné 8916466, el proyecto de tesis *ESTUDIO Y ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA UNA EMPRESA DE CONFECCIÓN TEXTIL: EL CASO DE TEXTILES EL CARMEN*. B) Nombrar como asesor a: licenciado César Paiz.

Atentamente,

ID Y ENSEÑAD A TODOS



M.A. Aracelly Mérida
Coordinador Comisión de Tesis



Copia: Comisión de Tesis
AM/Eunice S.



155-10

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

Guatemala, 05 de julio de 2010
Comité Revisor/ NR
Ref. CT-Akmg 15-2010

Estudiante
Hugo Leonel Contreras Díaz
Carné **8916466**
Escuela de Ciencias de la Comunicación
Ciudad Universitaria, zona 12.

Estimado(a) estudiante **Contreras**:

De manera atenta nos dirigimos a usted para informarle que esta comisión nombró al COMITÉ REVISOR DE TESIS para revisar y dictaminar sobre su tesis: ESTUDIO Y ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA UNA EMPRESA DE CONFECCIÓN: EL CASO DE TEXTILES EL CARMEN.

Dicho comité debe rendir su dictamen en un plazo no mayor de 15 días calendario a partir de la fecha de recepción y está integrado por los siguientes profesionales:

Lic. Cesar Paiz, presidente.
Lic. Silvia de Paniagua, revisor.
Ing. Luis Rodolfo Molina, revisor.

Atentamente,

ID Y ENSEÑAD A TODOS

M.A. Gustavo A. Bracamonte C.
Director ECC



M.A. Aracelly Mérida
Coordinadora Comisión de Tesis



Autorización informe final de tesis por terna revisora

Guatemala, 28 de marzo del 2011

M.A. Aracelly Mérida
Coordinadora de Comisión de Tesis
Escuela de Ciencias de la Comunicación
Edificio de Bienestar Estudiantil
Ciudad Universitaria, zona 12

Estimada M.A. Mérida:

Por este medio me dirijo a usted para informarle que he revisado el informe final de tesis del estudiante Hugo Leonel Contreras Díaz Carné 8916466 cuyo tema es Estudio y Estrategia de comunicación interna para una empresa de confección textil: el caso de Textiles el Carmen

En virtud de lo anterior, se emite DICTAMEN FAVORABLE a efecto de que pueda continuar con el trámite correspondiente.

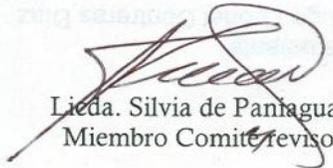
ID Y ENSEÑAD A TODOS



Ing. Rodolfo Molina
Miembro Comité revisor



Lic. Cesar Paiz
Presidente Comité revisor



Licda. Silvia de Panagua
Miembro Comité revisor





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

035-12

Guatemala, 15 de febrero de 2012
Tribunal Examinador de Tesis/N.R.
Ref. CT-Akmg- No. 33-2012

Estudiante
Hugo Leonel Contreras Díaz
Carné **8916466**
Escuela de Ciencias de la Comunicación
Ciudad Universitaria, zona 12

Estimado(a) estudiante **Contreras**:

Por este medio le informamos que se ha nombrado al tribunal examinador para que evalúe su trabajo de investigación con el título: ESTUDIO Y ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA UNA EMPRESA DE CONFECCIÓN TEXTIL: EL CASO DE TEXTILES EL CARMEN, siendo ellos:

Lic. César Paiz, presidente(a)
Ing. Rodolfo Molina, revisor(a).
Licda. Sylvia de Paniagua, revisor(a)
M.A. Marco Julio Ochoa, examinador(a).
Licda. Carla Álvarez, examinador(a).
Lic. Gustavo Morán, suplente.

Por lo anterior, apreciaremos se presente a la Secretaria del Edificio M-2 para que se le informe de su fecha de examen privado.

Deseándole éxitos en esta fase de su formación académica, nos suscribimos.

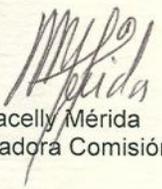
Atentamente,

ID Y ENSEÑAD A TODOS


Lic. Julio E. Moreno Ch.
Director ECC



Copia: Larissa
Archivo
JEMCH/AM/IEunice S.


M.A. Aracelly Mérida
Coordinadora Comisión de Tesis





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

149-12

Guatemala, 24 de abril de 2012
Orden de Impresión/NR
Ref. CT-Akmg- No. 23-2012

Estudiante
Hugo Leonel Contreras Díaz
Carné **8916466**
Escuela de Ciencias de la Comunicación
Ciudad Universitaria, zona 12

Estimado(a) estudiante **Contreras**:

Nos complace informarle que con base a la **autorización de informe final de tesis por asesor**, con el título ESTUDIO Y ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN INTERNA, PARA UNA EMPRESA DE CONFECCIÓN: EL CASO DE TEXTILES EL CARMEN, se emite la orden de impresión.

Apreciaremos que entregue dos tesis y un cd en formato PDF en la Biblioteca central de esta universidad, seis tesis y dos cd's en formato PDF, en la Biblioteca Flavio Herrera y diez tesis en la Secretaría de esta unidad académica ubicada en el 2º. nivel del Edificio M-2.

Es para nosotros un orgullo contar con un profesional como usted, egresado(a) de esta Escuela, que cuenta con todas la calidades para desenvolverse en cualquier empresa en beneficio de Guatemala, por lo que le deseamos toda clase de éxitos en su vida.

Atentamente,

ID Y ENSEÑAD A TODOS


Lic. Julio E. Sebastián Ch.
Director ECC



Copia: archivo
AM/JESCH/Eunice S.


M.A. Aracelly Mérida
Coordinadora Comisión de Tesis

AGRADECIMIENTOS

La presente Tesis es un esfuerzo en el cual, directa o indirectamente, participaron varias personas leyendo, opinando, corrigiendo, teniéndome paciencia, dando ánimo, acompañando en los momentos de crisis y en los momentos de felicidad.

Gracias por permitirme pertenecer al club, esperando hacer grandes amistades...

A mis padres con mucho amor y cariño les dedico todo mi esfuerzo y trabajo puesto para la realización de esta tesis.

Si se llega a un punto determinado,

ya no hay regreso posible.

Hay que alcanzar ese punto.

Hugo Leonel Contreras Díaz.

ÍNDICE

	Página
Resumen	1
Introducción.....	2
Capítulo 1	
1. Marco Conceptual.....	3
1.1 Antecedentes.....	3
1.2 Justificación.....	4
1.3 Planteamiento del problema.....	5
1.4 Alcances y límites.....	6
Capítulo 2	
2. Marco Teórico.....	7
2.1 La Comunicación.....	7
2.2 Organización y empresa.....	7
2.2.1 Clasificación de las empresas.....	8
2.2.2 Diferentes tipos de comunicación en la empresa.....	8
2.3 La comunicación interna.....	11
2.3.1 Medios de comunicación interna.....	12
2.3.2 Variables que afectan la efectividad en la comunicación.....	14
2.3.3 La intracomunicación.....	15
2.4 Comunicación estratégica.....	15
2.4.1 Planificación de estrategias de comunicación.....	17
2.4.2 Misión y visión.....	18
2.4.3 Diagnóstico de comunicación.....	19
2.5 Recursos humanos.....	19
Capítulo 3	
3. Marco Metodológico.....	21
3.1 Método o tipo de investigación.....	21

3.2 Objetivos.....	21
3.2.1 General	21
3.2.2 Específicos.....	21
3.3 Técnica.....	21
3.4 Instrumento.....	21
3.5 Población	21

Capítulo 4

4. Presentación y Análisis de Resultados.....	22
4.1 La empresa Textiles El Carmen.....	22
4.1.1 Antecedentes.....	22
4.1.2 Datos de las empresas.....	22
4.1.3 Productos y servicios de Textiles El Carmen.....	22
4.1.4 Organigrama de Textiles El Carmen.....	22
4.2 Procedimiento.....	23
4.3 Análisis de resultados.....	24
Conclusiones.....	43
Recomendaciones.....	44

Capítulo 5

5. Propuesta de estrategia de comunicación interna.....	45
5.1 Introducción.....	45
5.2 Procedimiento.....	45
5.3 Propuesta de misión y visión para la empresa Textiles El Carmen	46
5.4 Propuesta de estrategia de comunicación interna	46
5.4.1 Fase 1: Contratación personal de recursos humanos.....	46
5.4.2 Fase 2: Manual del empleado e inducción del personal.....	46
5.4.3 Fase 3: Actividades y eventos especiales.....	47
5.4.4 Fase 4: Motivación y evaluación	47
Bibliografía.....	49
Anexos.....	51

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

Título:

Estudio y Estrategia de comunicación interna, para una empresa de confección: El caso de Textiles El Carmen.

Autor:

Hugo Leonel Contreras Díaz

Planteamiento del Problema:

¿Cuáles son las estrategias de comunicación interna que puede impulsar la empresa Textiles El Carmen, para lograr mantener un entorno favorable al cumplimiento de sus objetivos?

Tipo de Investigación:

El tipo de investigación que se realizó es de campo y se describió los resultados cuantitativamente.

Fuentes de información:

Bibliográfica documental, institucional y por medio de encuestas al personal de Textiles El Carmen.

Procedimientos y resultados:

Identificación y recopilación de fuentes bibliográficas, documentos que contienen temas relacionados a empresa, comunicación interna y estrategias de comunicación.

Como parte de las herramientas del estudio se utilizó la encuesta y el análisis de los resultados, se trabajó por medio de gráficas, con el propósito de identificar las necesidades de la empresa. En el resultado de los datos obtenidos se pudo constatar que empleados de la empresa Textiles El Carmen enfrentan necesidades internas de comunicación, debido a que no utilizan los canales adecuados para transmitir cierta información.

Por último, basados en la investigación y de acuerdo a los resultados obtenidos se permitió identificar algunas estrategias comunicacionales internas que más se ajustan a las necesidades y posibilidades de esta empresa y a la vez, se propuso un plan de comunicación interna.

Introducción

Toda organización es un ser vivo, posee un cuerpo, una historia que evoluciona y que constantemente recibe estímulos que pueden provocar cambios en su estructura. Si pensamos en lo dicho anteriormente, cobra cada vez mayor importancia el tema de la comunicación. En este sentido, tanto humanos como organizaciones en toda su amplitud, utilizan constantemente esta herramienta para la consecución de sus objetivos. La comunicación que hace posible la unidad, la participación y la lucha por un proyecto empresarial, es la comunicación interna, que con base a una construcción diaria, puede desarrollarse en las reuniones, el intercambio diario, en los seminarios o en las noticias, en las cartas, correos electrónicos y todo aquello relacionado con el proceso informativo interno. Es por eso que la importancia de la comunicación interna debe enfocarse principalmente en la claridad con la que se emita el mensaje, es decir que sea fácil de comprender, que posea una estructura lógica y que se utilicen canales adecuados de comunicación.

Por otro lado, ya no se trata de utilizar la comunicación para informar lo que hace la empresa. La comunicación se ha convertido hoy en parte de la forma de gestionar la empresa, de que se generen vínculos entre los trabajadores, entre sus áreas y que todos compartan un mismo objetivo.

Al hacer un buen uso de las comunicaciones internas, las relaciones humanas, las relaciones gerenciales, con los sindicatos, las comunicaciones ascendentes, descendentes y horizontales; las personas comprenderán mejor su trabajo, se sentirán más identificados y participarán más en la organización.

Este proceso debe ser cuidadosamente planificado en el caso de las empresas, ya que es fundamental que cada organización se adapte a sus diferentes públicos, debiendo tomar en cuenta los deseos y expectativas de éstos, además de sus diferencias. Ese constituye el primer paso para lograr formar una imagen positiva que contribuya a generar mayor valor al producto que cada empresa entrega. Es en este punto donde nace la importancia de contar con estrategias eficaces que permitan llevar a cabo de manera exitosa lo anteriormente planteado.

La comunicación en las empresas debe ser entendida como una herramienta estratégica, y debe contar etapas de evaluación y seguimiento que abarque todo el sistema de comunicación de la empresa con sus diferentes públicos, para así estar en un continuo proceso de perfeccionamiento y alcanzar la eficacia de la gestión total.

Capítulo 1 Marco Conceptual

Título del tema

Estudio y estrategia de comunicación interna, para una empresa de confección: El caso de Textiles El Carmen.

1.1 Antecedentes

Debido a la importancia que tiene la comunicación en las organizaciones, y más aún, la realización de un plan de comunicación interna para su buen funcionamiento organizacional, cultural y motivacional del personal, es necesario conocer otros estudios sobre el tema.

Oscar Mendizábal (1997) en su tesis “Hacia un sistema de comunicación eficaz”, nos informa que un sistema de comunicación exitosa implica satisfacer de manera adecuada las expectativas del emisor como del receptor o sea comunicarse y no sólo informarse, ya que por medio de un error en la comunicación puede llevar a repercutir gravemente en el fracaso de una empresa.

También nos hace recordar que la comunicación ha evolucionado desde el simple intercambio de ideas entre dos personas que están frente a frente, hasta la recepción por grandes masas de público emitidos por grupos o personas. Las primeras palabras que el hombre probablemente utilizó fueron interjecciones y sustantivos y que con el pasar del tiempo éste fue cambiando en formas gramaticales, y que éstas a su vez adquirieran capacidad para expresar ideas abstractas y claras.

Además, señala que el hombre encontró en la palabra un auxiliar indispensable de su pensamiento y un medio para transmitir sus conocimientos de generación en generación.

Luego, nos hace ver que fijada la comunicación oral, el siguiente paso fue el de la escritura, primeramente por medio de un dibujo, hasta llegar a uno de los más importantes medios de comunicación, por medio de la invención y el uso del alfabeto, como lo es la escritura.

Señala también que una forma de transmitir mensajes antiguos que se usaron en tiempos muy remotos lo constituyó el uso de corredores, luego de varias transformaciones de hacer transmitir mensajes lo hizo la diligencia, luego el barco y el ferrocarril, todo esto se daba en el siglo XIX.

Con el pasar del tiempo, en 1844 Samuel Morse transmite su primer mensaje por medio de la línea telegráfica Washington Baltimore, recién terminada. Muy prontamente el cable submarino llega a unir continentes, no teniendo ninguna excusa para transmitir un mensaje de un océano hacia otro. Luego el teléfono, que nos ayuda a comunicarnos desde cualquier parte del mundo con otra persona, la

televisión por medio de imágenes visuales con sonido, el fax, la radio, etc., hasta actualmente el uso del Internet que son instrumentos que facilitan la obtención de información de cualquier tema que se desee conocer o ampliar, lo que nos proporciona beneficios ilimitados del sistema de información general.

Todos estos instrumentos a que nos hace referencia Mendizábal (1997), nos afirman que la comunicación es la savia que hace vivos los procesos de toda organización, y su buena administración, en suma, hacen que sea efectiva.

Por otro lado, nos señala Violeta Arredondo (2006) en su tesis “Creación de un departamento de comunicación en la Secretaria de Planificación y Programación de la Presidencia (Segeplan),” que según Roebuck (2000), menciona que la capacidad de comunicarse con eficacia sea la habilidad principal para cualquier trabajador. Debido a que sin comunicación no conseguimos nada, pues es lo que mantiene unida a la sociedad.

En una empresa si sus miembros no se comunican con eficiencia, rápidamente aparecerán problemas, como por ejemplo no dar los mensajes telefónicos, las tareas no se harían, y se malgastaría el tiempo y los recursos materiales por duplicidad de los trabajos. También nos hace ver que la falta de comunicación, conduce a un mal rendimiento, aunque sea habitual en el trabajo. Por lo tanto mientras más eficaz sea la comunicación, mejor será el rendimiento global y mayor el nivel de consecución de objetivos. También dice, que con una buena comunicación se puede transformar el rendimiento de los trabajadores debido a que todos estarán bien informados, y sabrán que exactamente hacer.

Por otro lado Oscar Alegría (2003) en su Tesis “Propuesta de Estrategias Comunicacionales Internas y Externas para crear una Imagen Positiva del Ministerio de Finanzas Publicas de Guatemala”, nos hace ver que para ampliar la comercialización de un producto se debe diseñar una estrategia y señala que la publicidad debe ser una parte integral en la comercialización de cualquier tipo de producto.

1.2 Justificación

Actualmente, muchas empresas ignoran que para ser competitivas, deben saber motivar a su equipo humano, retener a los mejores, inculcarles una verdadera cultura corporativa para que se sientan identificados y sean fieles a la organización; es precisamente aquí donde la comunicación interna se convierte en una herramienta estratégica clave para dar respuesta a esas necesidades y potenciar el sentimiento de pertenencia de los empleados a la compañía.

Por otro lado, la estrategia en una empresa, es muy sabido, es la forma de cómo se logra la meta y la comunicación sirve para cohesionar, educar, informar y persuadir. Todas estas funciones que pueden ser usadas todas a la vez, por separado o agrupadas, y que también pueden ser usadas para lo contrario, o sea

dividir, educar mal, dar mala la información o para persuadir que se haga lo contrario de lo que se debe de hacer.

Actualmente en la empresa Textiles El Carmen no hay un departamento específico que se encargue de la comunicación interna, por lo que es necesario implementar este departamento para que la estrategia de la empresa logre darle mayor valor a la marca y a los productos y servicios que provienen de ella. Además contribuye en influir en los actores sociales con interés en la organización para generar y mantener un entorno favorable para el cumplimiento de los objetivos de la empresa. También se debe gestionar las comunicaciones e influir en las percepciones para construcción de una imagen corporativa que identifique y diferencie a la empresa, y así sus productos puedan venderse de una mejor forma.

Por lo anterior resulta la pregunta que ahora es inevitable: ¿Cómo podemos implementar con éxito una estrategia de comunicación interna?

Y es aquí donde basamos nuestra investigación, y en forma especial estudiando el tipo de estrategias de comunicación que utilizan las empresas de confección de textiles, en donde el cliente forma su opinión por la calidad total que percibe, por lo que es necesario prestarle vital atención ya que forma parte esencial del proceso. Para ello, hemos escogido el caso especial de Textiles el Carmen, una empresa que brinda un producto indispensable para la sociedad: la ropa, el cual tiene bastante competencia, por lo que debe competir con otras empresas del mismo producto.

Con base a lo anteriormente expuesto, surge la pregunta: ¿Se justificará la creación de un departamento que se encargue de la comunicación interna en la empresa de Textiles el Carmen, para seguir creciendo y compitiendo en este mundo globalizado?

1.3 Planteamiento del problema

En toda empresa es de suma importancia que exista la comunicación, ya que los miembros de la misma deben proporcionar información sobre sus actividades y al mismo tiempo recibir información de importancia para la empresa.

Se debe de hacer conciencia que la participación de todo el personal de la empresa en los procesos organizacionales pueden propiciar, si no es que todos, muchos beneficios para el mejoramiento de la rentabilidad de la empresa y eficacia de la comunicación interna. Los trabajadores deben tener acceso a la información y así poder participar en los planes futuros de la empresa, de esa manera los trabajadores se sentirán parte importante y se sentirán orgullosos de pertenecer a la misma.

Por lo anterior, se plantea la siguiente pregunta:

¿Cuáles son las estrategias de comunicación interna que puede impulsar la empresa Textiles El Carmen, para lograr mantener un entorno favorable al cumplimiento de sus objetivos?

1.4 Alcances y límites

En cuanto a los alcances, la investigación se realizó entre todo el personal de la empresa Textiles el Carmen, en la zona 12 de la ciudad de Guatemala, lugar donde se encuentra actualmente dicha empresa.

Referente a los límites, los resultados serán válidos únicamente para la empresa Textiles el Carmen.

Capítulo 2 Marco Teórico

2.1 La comunicación

La comunicación, según Flores de Gortari y Orozco Gutiérrez (2002), es una transmisión de información con vistas a una respuesta que no siempre implica una aceptación pasiva. Nada hubieran significado por sí mismas las habilidades de manufactura del hombre, si no fuésemos aptos para transmitir nuestra forma de pensar, nuestros sentimientos, nuestras creencias, nuestras reflexiones sobre el pasado o las perspectivas y promesas con las cuales anticipamos el futuro.

Estos autores refieren que la simple palabra comunicación sugiere fragmentadamente sólo estructuras en forma de torres de control, mensajes inalámbricos o la imagen de un comentarista que transmite noticias de toda índole, por la televisión.

Pero la comunicación significa mucho más que todo lo mencionado anteriormente; es un fenómeno que tiene lugar por una parte sobre el eje del tiempo y por otra, en el espacio, anulando la distancia. En caso total de incomunicación, sin mensaje de ninguna especie, ni sentimientos de pertenencia, sin poder servir, ni ser servidos, el hombre deja de ser hombre. No existe.

La comunicación pone en movimiento, inyecta dinamismo a todas las estructuras sociales del más variado orden, ya se trate de la familia, la escuela, la fábrica, etc. No importan el tamaño o las funciones. Es la fuerza que dota de acción a los grupos para darles la solidez que garantiza su permanencia.

Según Ricardo Homs (1990) se refiere a la comunicación como un proceso dinámico de intercambio de datos, ideas, opiniones y actitudes. Es decir, engloba todo aquello que pueda tener cabida en la mente humana.

2.2 Organización y empresa

En cuanto a la definición de organización, el Diccionario de la Real Academia Española (2008), habla de asociación de personas reguladas por un conjunto de normas en función de determinados fines.

Colunga (1996) nos señala que toda empresa es una unidad económica de producción, pero desde el punto de vista de la economía de la empresa, es un ente compuesto por elementos y factores humanos, técnicos y financieros que están combinado para alcanzar objetivos y localizados en una o varias unidades o centro de producción. Son organizaciones jerarquizadas, con relaciones jurídicas, y cuya dimensión dependen de factores endógenos (capital) y exógeno (economía de escala).

Según Gibson, Ivancevich y Donnelly (1983), la meta de una organización puede lograrse con mayor eficacia y eficiencia mediante la acción concertada de individuos.

Por otro lado para Annie Bartoli (1992), una organización es un conjunto estructurado de componentes e interacciones del que se obtienen deliberadamente características que no se encuentran en los elementos que la componen. Todo lo anterior nos revela la importancia que al momento de emprender un estudio acerca de cualquier empresa, se debe hacer bajo el prisma de una perspectiva sistemática.

2.2.1 Clasificación de las empresas

Según Colunga (1996) las empresas se pueden clasificar en función de distintas características: Aspecto Jurídico y Aspecto Económico.

Aspecto jurídico

- **Propiedad individual:** forma de organización de empresa en la que una persona se establece simplemente para suministrar un bien o servicios con un margen de ganancia.
- **Sociedad:** forma de organización empresarial que incluye a más de un propietario. Los dueños son responsables conjuntamente y por separado de las obligaciones de la empresa.
- **Corporación:** forma de organización empresarial basada en un acto constitutivo legal que define a la corporación como una entidad separada de sus dueños. Son responsables de la deuda de la empresa hasta el límite de su respectiva inversión o participación en la empresa.

Aspecto económico

- **Públicas:** Son aquellas que pertenecen al Estado, comunidad autónoma, ayuntamiento o cualquier otro tipo de organismo público.
- **Privadas:** Están integradas por personas particulares y poseen la característica fundamental de la existencia de un estímulo económico que el interés privado o en base a lo que según Colunga se concluye que una empresa es una unidad económica que combina los factores de producción para obtener bienes materiales o servicios; incluyen un proyecto, implican riesgos y suponen organización“.

2.2.2 Diferentes tipos de comunicación en la empresa

Informa Ricardo Homs (1990) que en una empresa coexisten diferentes niveles de comunicación y se desarrollan siguiendo canales formales. Cuando la política comunicacional es la adecuada hace que se integren los distintos niveles de la organización a través de un código común y se motiva a la participación del personal en todos sus niveles.

- **Comunicación Horizontal:**

Para Ricardo Homs (1990) este tipo de comunicación es de tipo formal o informal y permite la participación entre el personal, hace que los equipos de trabajo tengan un buen entendimiento y sean eficaces. La participación es un factor estimulante para la comunicación en este nivel, porque favorece la coordinación de diferentes actividades y el conocimiento de las actividades que se desarrollan.

Según Gibson, Ivancevich y Donnelly (1983) este tipo de comunicación se da:

- a. Entre miembros de un mismo grupo.
- b. Entre miembros de distintos grupos.
- c. Entre miembros de distintos departamentos.

El propósito principal es proveer un canal de coordinación y solución de problemas, además de que brinda la alternativa de relacionarse con personas similares en la organización, lo que hace muy importante para la satisfacción en el trabajo.

La comunicación horizontal genera un clima de trabajo en común, facilita la solución de rumores y malos entendidos, se crea confianza y el compañerismo entre el personal.

Una de las principales barreras que puede provocar problemas en la comunicación horizontal es la competencia desleal. Este concepto se refiere a la competencia que se da cuando una persona oculta información a otra de su mismo nivel, para que la actuación de esta última sea menos eficiente. La competencia desleal se puede dar, por ejemplo, cuando dos funcionarios son candidatos a un mismo puesto superior que ha quedado vacante y se plantea entre ellos un dilema de cooperación.

- **Comunicación Descendente:**

Según Ricardo Homs (1990) es aquella comunicación que se da cuando los niveles superiores de la organización transmiten uno o más mensajes a los niveles inferiores.

Además es la comunicación que se genera en las áreas directivas de la empresa y desciende utilizando los canales oficiales, en forma de avisos, instrucciones, órdenes, políticas, reglas, etc.

Para Gibson, Ivancevich y Donnelly (1983) en muchas de las ocasiones los esfuerzos más importantes de comunicación se dirigen a los empleados. Sin embargo, también existen razones por las que la comunicación entre los directivos hacia los gerentes tiene la misma importancia; entre otras, que los gerentes no pueden transmitir un mensaje con mayor claridad con la

que ellos mismos lo entienden, y que una parte central de las actividades directivas son las actividades comunicativas.

Es relevante la revisión periódica de planes, metas y objetivos organizacionales desde los niveles más altos de cualquier institución. Esta revisión debe atender a los elementos tanto estratégicos como tácticos y operativos de todos los niveles de la organización. Si esta revisión no se efectúa, o bien si no se da a conocer de manera clara y directa a los niveles inferiores, la eficacia y la supervivencia de una institución puede verse amenazada.

La comunicación es un elemento esencial para la satisfacción y el clima de trabajo, la motivación y el desempeño del personal. El gerente eficaz deberá de compartir la información con sus empleados de acuerdo con sus necesidades y también de hacerles conscientes de que eso es precisamente lo que está buscando hacer.

- **Comunicación ascendente:**

Ricardo Homs (1990) informa que la comunicación en las organizaciones también debe de ir hacia arriba, incluso cuando ninguna información vaya en otra dirección. Este tipo de comunicación es la que va del personal hacia los directivos y generalmente, es bajo la forma de las quejas, sugerencias, encuestas, etc. La importancia de ello es que, sin mensajes que provengan de la base, sin conocer lo que opina y piensa el personal, nuestra manera de administrarlo y de obtener más resultados de éste será, a lo sumo parcial y limitada.

A continuación Gibson, Ivancevich y Donnelly (1983) mencionan algunas de las características que le dan importancia a esta comunicación:

- a. La comunicación ascendente es el contacto de la gente con sus superiores para que éstos estén suficiente y oportunamente informados de la manera en que sus departamentos o áreas de responsabilidad reciben las comunicaciones descendentes.
- b. Mide el clima imperante en la organización. La comunicación ascendente crea, además, un canal por el que la administración puede medir el clima de la empresa y enfrentarse a problemas tales como quejas o baja productividad, antes de que se conviertan en problemas graves.
- c. Permite la participación de los empleados en la toma de decisiones mediante la aportación de ideas, basadas en el conocimiento de sus tareas. Esto, a su vez, impactará positivamente en la motivación del personal la satisfacción con su tarea y, por lo tanto, abrirá las puertas a una mayor productividad.

- d. Permite el diagnóstico de las malas interpretaciones y la prevención de nuevos problemas cuando se presentan los primeros síntomas de tensión y dificultades, ya que satisfacen necesidades humanas básicas, como el sentirse tomado en cuenta.
- e. Puede incrementar la aceptación de decisiones ejecutivas, en la medida en que exista un mayor acercamiento entre los jefes y empleados, se logrará una mejor aceptación y comprensión en los últimos, de las decisiones ejecutivas.
- f. Mejora el conocimiento de los subordinados. La habilidad para influir y motivar los niveles inferiores, tendrá mejores fundamentos y oportunidades si se sabe y comprenden las formas de pensar y sentir de su personal.

2.3 La comunicación interna

Para Ricardo Homs (1990) los objetivos de la comunicación interna son integrar en absoluto a todos los empleados a los objetivos de la empresa, es decir hacerles sentir como suyos los logros y éxitos de la compañía.

Además de crearles un sentimiento de orgullo por pertenecer a la empresa, abatir los índices de rotación de personal, fomentar la participación del personal en las actividades de las empresas, como ayudar al personal nuevo a que rápidamente se integre en la empresa y fomentar las actividades sociales, culturales y deportivas entre otros.

Para Del Pozo (2000) la comunicación interna hace posible la unidad, la participación y la lucha por un proyecto empresarial. Además permite conocer las necesidades de los trabajadores de la empresa. Es decir a través de una comunicación eficaz se puede construir, transmitir y preservar una clara visión compartida en cuanto a los valores, la misión y los objetivos de la empresa. Aquí se puede mencionar que comunicación viene del latín, y significa “compartir con”. Esta participación y lucha por un proyecto es compartida con todos los colaboradores de una empresa.

Para Elías y Mascaray (1998) la empresa del futuro inmediato viene definida por las siguientes características básicas:

- La globalización y la liberación de los mercados.
- La organización como sistema abierto, en el que actúan todos los elementos integrantes.
- El aprovechamiento de toda la inteligencia, creatividad y capacidad de decisión del personal que participa la empresa.

- La organización en red, constituidas por pequeños grupos que interactúan entre sí, a través de una red de comunicación.
- El alineamiento de todos los esfuerzos orientados por una visión compartida.

Y es a partir de esta concepción de la empresa como organización, que hay que contemplar la comunicación interna como:

- ✓ Un elemento más de los que integran el sistema empresa y en permanente interacción con los restantes elementos.
- ✓ Un elemento facilitador de la integración del personal.
- ✓ Un agente de cambio que posibilite la adecuación de la empresa a los cambiantes del entorno y de la evolución tecnológica y social.
- ✓ Como elemento de cohesión, que le permite a la organización dirigir todas sus acciones a consecución del objetivo general y orientarla a través del aparente caos.

Según Elías y Mascaray (1998) recientemente se ha descubierto la importancia de la comunicación interna al considerarla como instrumento de gestión de los recursos humanos; pero, en realidad, su planteamiento siempre ha sido muy mecanicista e inconsistente. La comunicación interna ha actuado al servicio de la empresa, intentando crear estados de opinión irreales y, a la vez, interesados, lejos de la realidad cotidiana, tendentes a favorecer una sola perspectiva: la de la empresa.

Según ellos desde este enfoque, la finalidad primordial de la comunicación interna es conseguir que los trabajadores conozcan y, sobre todo, acepten las políticas y directrices de las empresas. Con ello, se pretende conseguir dos objetos básicos:

- Reducir la conflictividad laboral.
- Incrementar la productividad y la eficacia del funcionamiento de la empresa.

En base a todo lo anterior para lograr el apoyo de todo el personal que conforma una organización, desde los altos niveles hasta los departamentos operativos, es preciso contar con una estrategia de comunicación interna, con el propósito de lograr y mantener un flujo constante de información, que evite los rumores y los malos entendidos.

2.3.1 Medios de comunicación interna

Para Zilberdyk (2009) uno de los puntos claves en el ambiente laboral es la comunicación interna. Nos informa que la motivación es lo que permite que la gente sienta que puede expresarse y que sus ideas serán escuchadas y sobre todo valoradas. Esto crea mayor fidelidad de los empleados hacia la empresa y un mayor compromiso.

Además, se refiere sobre los métodos más importantes para la difusión de información dentro de una empresa son los siguientes:

- **Manual del empleado**

En este manual se encuentra la información necesaria para que el empleado logre un excelente desempeño en sus funciones, como también las condiciones y reglamentos de la empresa.

Se encuentra la misión, visión, filosofía, cultura de la organización, así como los derechos y deberes que tiene cada empleado. Además, ayuda a informar a los supervisores la forma de evaluar e impedir que tomen decisiones arbitrarias hacia los empleados, por lo que nos ayuda a evitar o a solucionar problemas laborales.

- **Comunicaciones escritas**

Los memorandos son útiles para transmitir los cambios que se produzcan en las distintas políticas, y procedimientos de la empresa que no estén reflejados en el manual del empleado.

- **Boletín informativo**

Se refiere a una pequeña publicación mensual o trimestral, en donde se puede encontrar información de acontecimientos importantes de reuniones, actividades, nuevos empleados, cumpleaños del mes o cualquier novedad de la organización. Entre estos también están el periódico y la revista.

- **Comunicación electrónica**

Es un sistema mediante el cual los distintos empleados de una empresa pueden comunicarse entre sí, por medio de la conexión de red en las computadoras. Este medio resulta rápido y con respuestas inmediatas, siendo el único inconveniente que exista un exceso de información.

- **Reuniones laborales**

Pueden ser en diferentes niveles y también por departamentos. Facilitan la comunicación y fomentan las relaciones personales, sobre todo entre empleados que no suelen interactuar entre sí frecuentemente por encontrarse separados.

- **Retiros**

Este consiste en llevar a un grupo de empleados a un lugar tranquilo. Por ejemplo, una granja en el interior donde se mezcla el trabajo con actividades recreativas tales como juegos al aire libre.

- **Tablero de avisos**

Se colocan en lugares estratégicos para poder ser leídos por todos los colaboradores de la empresa, en ellos se coloca escritos, cuadros, gráficos,

fotografías, carteles o similares. Es un sistema de comunicación unidireccional ascendente en el cual permite colocar información escrita o gráfica de todo tipo; salvo que exista cristal protector. El material colocado puede deteriorarse con el tiempo o ser roto, cortado o escrito por cualquiera, puede saturarse por exceso de cosas colocadas, o por obsolescencia de las mismas, por lo que requiere supervisión de su operatividad.

- **Comunicaciones informales**

Comúnmente llamados rumores, y consisten en intercambios de información que se producen de manera espontánea entre los empleados de la oficina. La información que se suele transmitir es sobre medidas tomadas por la empresa, ya sea a favor o en contra.

- **Premios de reconocimiento**

Estos consisten en agradecer públicamente a los empleados que hacen contribuciones notables a la empresa.

- **Estudios de actitud del empleado**

Se refiere a una hoja con varias preguntas en donde se le pide al empleado que responda cómo se siente con el trabajo que realiza, con sus supervisores, sus oportunidades de promoción, por la calidad de información que ha recibido. Las respuestas que den diferentes subgrupos al estudio, pueden compararse con las de la población total de empleados, de manera que los directores puedan identificar a los grupos que atraviesan peores relaciones internas, y así proporcionarles la atención que necesitan.

2.3.2 Variables que afectan la efectividad en la comunicación

Según Ricardo Homs (1990) muchas empresas se hacen la pregunta: ¿cuáles pueden ser esos síntomas que estén afectando la comunicación?

Entre los síntomas contamos con aumento de rumores y la circulación de chismes; incremento de los errores, como por ejemplo, material defectuoso o informes incorrectos; aplicación confusa de decisiones; una marcada apatía y retraimiento; cambio en las pautas de comportamiento; aumento de la demanda de contacto personal, relaciones más horizontales; reclamo de reafirmación de valor personal; elevación del nivel general de ansiedad; necesidad de repetir la comunicación en una oportunidad ulterior.

Para Ricardo Homs (1990) los enemigos a vencer en cualquier programa de comunicación son los rumores. Estos tienen como característica fundamental, que cada persona de las que forman parte de su cadena de transmisión, pone algo de su parte, suprime, corrige, aumenta, deforma la información, consciente o inconscientemente.

Para del Pozo (2000) la falta de información es la principal causa de los rumores debido al interés del trabajador sobre los asuntos de la empresa, ya que se crean especulaciones al no haber proporcionado los directivos la información necesaria. Otra causa es la inseguridad y falta de motivación de los trabajadores en el ámbito laboral, por lo que es necesario proporcionar al empleado salarios justos y estables, elevando el nivel de motivación de los trabajadores manteniendo canales y vías de comunicación abiertas.

2.3.3 La intracomunicación

La función de la comunicación no es convencer a nadie de nada; sino facilitar que afloren diversos enfoques o puntos de vista de una misma realidad y a este nuevo enfoque de la comunicación es a lo que Elías y Mascaray (1998) llaman intracomunicación. Según ellos, si a la comunicación interna la consideramos como un proceso intrínseco de las organizaciones, como un fluir espontáneo de las relaciones de una organización, podremos decir que la intracomunicación es el proceso estratégico de gestión para conseguir que la comunicación interna sea más efectiva para todos los elementos involucrados en ella.

Elías y Mascaray informan que el principal cometido que tiene reservado la comunicación en la empresa o, mejor dicho, la intracomunicación es el de actuar como potente y eficaz agente de cambio, dirigido a facilitar la educación de las empresas a las cambiantes exigencias del entorno y de la evolución tecnológica, económica y social.

El papel de la intracomunicación se convierte en facilitador y posibilitador de que se aporten todos los puntos de vista, y colaboren a obtener la necesaria síntesis de todos ellos hasta convertirse en la búsqueda visión compartida. La intracomunicación debe de partir de la base de que todo lo posible viene de las personas. La intracomunicación es, pues, una estrategia que genera un proceso continuo de comunicación transversal para la creación de valor en la cultura organizativa.

Por eso, para que un proyecto tenga éxito es imprescindible que un equipo de profesionales se encargue de pilotarlo y dinamizarlo. Aquí es donde se ve que se justifica la existencia de un departamento de comunicación interna.

2.4 Comunicación estratégica

Para definir y hacer entendible el concepto de la comunicación estratégica en las organizaciones es necesario realizar un análisis de sus principales contenidos e ir construyéndolo.

En primer lugar, veamos el término estrategia que según el Diccionario de la Real Academia Española (2008), lo define como un arte para dirigir un asunto. Es muy conocido que proviene del idioma griego y que su uso inicial estaba ceñido a las operaciones militares. También es muy sabido que es la forma o el 'cómo' se logra una meta. Entonces, concisamente se puede concluir que lo 'estratégico' sirve para lograr objetivos.

En segundo lugar, veamos el término comunicación, según el Diccionario de la Real Academia Española (2008), lo define como la acción y efecto de comunicar. Sobre él existen otras definiciones, por ejemplo para Lemus (2001), la comunicación significa: compartir información entre un emisor y un receptor. Los papeles, se pueden cambiar a lo largo de una conversación, y para que exista comunicación se requiere, la intención de poner en común un mensaje. Pero analicémoslo brevemente desde la perspectiva de sus funciones. La comunicación sirve para cohesionar, educar, informar y persuadir. Funciones que pueden ser usadas todas a la vez, por separado o agrupadas; funciones que también pueden ser usadas para lo contrario, es decir, dividir, educar mal, desinformar, mal informar y persuadir de que se haga lo contrario de lo que se debe o quiere hacer.

Como se puede ver, la comunicación sirve para persuadir a una persona para que haga algo que quiere otra persona. En la publicidad esto se ve claramente cuando los avisos nos piden que probemos, compremos, votemos, donemos, canjeemos, participemos, y otras cosas más.

Nos informa Robert Leduc (1969) que la persuasión, además de ser una función de la comunicación, es también una forma de ejercer poder sobre los demás. En la sociología se observan tres formas de hacer que otra persona haga lo que uno quiera. Ellas son: la forma coercitiva; es decir, se obliga al otro por la ley o por la fuerza. La forma retributiva; o sea, pagando o intercambiando bienes por aquella acción que se espera de la otra persona. Y la tercera, es la forma persuasiva; la forma que convence, influye y hace actuar al otro movido desde su propio interior.

Según Lemus (2001) la comunicación estratégica, es esencial y vital para el funcionamiento interno de una organización, ya que integra las funciones administrativas y su importancia radica en:

- Establecer y divulgar las metas de la empresa.
- Elaborar Planes.
- Organizar el recurso humano.
- Seleccionar, desarrollar y evaluar al personal.
- Conducir, dirigir motivar y crear un buen clima.
- Controlar el desempeño.

Costa (2008) explica que las empresas son organismos de alta complejidad inmersos en un universo de cambios constantes y en expansión: los mercados, las instituciones, la sociedad, el mundo global. Todos los tipos de cambio afectan a la empresa y exige de ella respuestas eficientes en su toma de decisiones y en sus formas de relacionarse, de gestionar y de actuar.

Además nos informa que la estrategia es un plan a largo plazo, cuyo objetivo es organizar los recursos humanos y materiales de la empresa para lograr un crecimiento total, consolidando su situación financiera y ampliando los potenciales mercados.

Costa (2008) al referirse también a la estrategia, diferencia entre la teoría y la acción. Para él, la estrategia es el plan. La realidad es la acción. Para el público sólo cuenta no lo que la empresa planifica y no lo que decide comunicar, sino lo que efectivamente hace conmigo y lo que me comunica.

Según Christian Gronroos (1994) la comunicación estratégica enmarca el conjunto de mensajes que una empresa, fundación, universidad, etc., proyecta a un público determinado a fin de dar a conocer su misión y de alguna manera lograr establecer una empatía entre ambos. Constituye una herramienta indispensable de dirección, la cual se debe utilizar de manera dinámica, planificada y concreta, basada principalmente en una retroalimentación constante.

Además distingue cinco grandes categorías de comunicación presentes en toda organización:

✓ ***Comunicación personal***

No relacionada con la interrelación que existe entre la producción y el consumo de servicios. Incluye por ejemplo, los vendedores profesionales u otros vendedores, que no forman parte de la producción normal del servicio.

✓ ***Comunicación masiva***

Impersonal, incluye publicidad, folletos y cartas de ventas distribuidas masivamente.

✓ ***Comunicación directa***

Es una comunicación masiva, aunque personalizada, que está dirigida a destinatarios con nombres y apellidos.

✓ ***Comunicación interactiva***

Se refiere a los efectos que produce, en la percepción que se forman los clientes, el contenido de comunicación que existe en la interrelación vendedor-comprador durante la producción del servicio. Gran parte de los efectos de la comunicación interactiva se deben a la manera en que los clientes perciben los aspectos físicos del proceso productivo del servicio, oficinas, tecnología utilizada, el ajuste de la tecnología y los sistemas a las necesidades y niveles de conocimiento del cliente, etc.

✓ ***Ausencia de comunicación***

Cuando una empresa decide no informar a sus clientes sobre, por ejemplo, un retraso o defecto de la calidad, esto no es falta de comunicación. Es sencillamente otro tipo de información. La ausencia de información es percibida como comunicación negativa.

2.4.1 Planificación de estrategias de comunicación

Según Ospina (2009) los pasos para diseñar, estructurar y formular planes de cambio basados en estrategias comunicacionales son similares a los de una

planeación estratégica. La diferencia radica en el énfasis que se hace en el análisis del entorno y la cultura organizacional y en la construcción de un sistema de información y de una plataforma mediática.

Además nos informa que hay diferentes modelos de comunicación corporativa y cada uno se aplica de acuerdo con el contexto de la compañía. Para Ospina (2009) el objetivo de la gerencia de comunicación organizacional es identificar las disfunciones o problemas de comunicación, y él explica que el modelo tiene cuatro etapas claves. La primera es el planteamiento en el que se perfila la audiencia clave, se definen los atributos de la imagen, se realizan consultas focalizadas y se formulan políticas de lineamientos de comunicación. La segunda etapa es la comunicación de la operación para generar la plataforma de acción. La tercera es la comunicación de dirección donde se formula el plan estratégico de direcciones y el programa, y en la última etapa se hace la auditoría en la que se verifica la efectiva realización de los indicadores.

Para Muriel y Rota (1980) la planificación de la comunicación consiste en una actividad encaminada a lograr la racionalización de las operaciones que se pretenden llevar a cabo con el fin de obtener un propósito determinado de comunicación; implica la ejecución propositiva de una serie de actividades predeterminadas para llegar a afectar a los receptores o públicos.

Es importante que cada una de las organizaciones cuente con políticas para enfrentar las comunicaciones tanto internas como externas, debiendo idear un plan de acción que les permita hacer frente a cualquier cambio en el sector en que se desempeñan. Además es necesario que el discurso que presenta determinada directriz, sea coherente con la acción concreta que realice la empresa.

Actualmente, la comunicación en las empresas es entendida como una herramienta estratégica, y debe necesariamente contar con una etapa de evaluación que abarque todo el sistema de comunicación de la empresa con sus diferentes públicos, para así estar en un continuo proceso de mejoramiento para alcanzar la eficacia de la gestión total.

2.4.2 Misión y Visión

Según Jean Lambin (1997) en el proceso estratégico de comunicación el primer paso, es el establecimiento, definición o actualización de la misión y la visión de la empresa. A grandes rasgos, la misión corresponde al propósito básico por el cual fue establecida la organización, es el motivo por el cual existe. Además, se refiere a que es a través de la misión, que la empresa describe su campo de acción y su mercado de referencia, además de plantear el sistema de valores que regirá a la organización. La importancia de este concepto se grafica en dos aspectos: En el plano interno, porque da al personal de la empresa una comprensión de los objetivos perseguidos y una unidad de puntos de vista que favorece la creación de una cultura de empresa. En el plano externo, porque contribuye a la creación de una identidad corporativa, explicando el papel económico y social que la empresa

intenta ejercer en la sociedad y la manera en que quiere ser percibida por los clientes, los distribuidores, los empleados, los accionistas y el público general.

Y en cuanto a la visión Jean Lambin (1997), nos la proyecta como el lugar que se aspira a ocupar en un tiempo futuro de 1 a 3 años. Además, el simple hecho de establecer con claridad lo que está haciendo el día de hoy no dice nada del futuro de la compañía, ni incorpora el sentido de un cambio necesario y de una dirección a largo plazo. Hay un imperativo administrativo todavía mayor, el de considerar qué deberá hacer la compañía para satisfacer las necesidades de sus clientes el día de mañana y cómo deberá evolucionar la configuración de negocios para que pueda crecer y prosperar. Por consiguiente, los administradores están obligados a ver más allá del negocio actual y pensar estratégicamente en el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, de la aparición de nuevas condiciones del mercado y competitivas, etc. Deben hacer algunas consideraciones fundamentales acerca de hacia dónde quieren llevar a la compañía y desarrollar una visión de la clase de empresa en la cual creen que se debe convertir.

En síntesis, la visión es una exposición clara que indica hacia dónde se dirige la empresa a largo plazo y en qué se deberá convertir, tomando en cuenta el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, de la aparición de nuevas condiciones del mercado, etc.

Según Gibson, Ivancevich y Donnelly (1983) la misión y la visión, se han convertido en instrumentos para dar a conocer de qué se trata la actividad de una organización, y hacia dónde se dirige al desarrollar determinadas acciones. Según ellos, la misión es el nexo entre el medio técnico y la organización. Por lo tanto se puede considerar que las declaraciones de misión consisten en criterios para evaluar la eficacia de una organización, a largo plazo.

2.4.3 Diagnóstico de comunicación

Para Villafane (1993) en la estrategia de comunicación, se debe de realizar un estudio que refleje cuál es el conocimiento que el público tiene acerca de la organización. Esta acción es la que recibe el nombre de diagnóstico de comunicación, y su objetivo es detectar las necesidades de información que posee el grupo al cual nuestra organización desea afectar.

Dicho diagnóstico nos permitirá entre otras cosas, elaborar herramientas para persuadir al público y a través de ello modificar actitudes y acciones hacia la empresa, lo que al mismo tiempo, nos permitirá orientar de mejor manera los esfuerzos para lograr una adecuada interrelación empresa-público.

2.5 Recursos humanos

Para Puchol (2007), la función de este departamento consiste en contribuir al éxito de supervisores y gerentes, es decir que la función de este departamento no es un fin en sí mismo, es sólo la manera de apoyar la labor de los dirigentes. El objetivo

corporativo de la administración de recursos humanos es contribuir al éxito de la empresa, apoyando la labor de la gerencia, cada uno de los supervisores y gerentes continúa siendo responsable del desempeño de los integrantes de sus equipos de trabajo.

También nos informa que la estrategia de recursos humanos debe ser diseñada en función de la estrategia general de la organización y lo aconsejable es reconocer el valor del ser humano en la organización, aunque esto representa numerosos desafíos que se derivan de las demandas y necesidades de los empleados, lo que hace lento el proceso; debido a la diversidad de pensamientos y culturas que tienen los empleados. Y por ello el departamento de recursos humanos es el encargado y se responsabiliza de la selección, formación y contratación de los empleados, y se asegura que los mismos sean motivados y productivos.

Además nos indica que las principales funciones del departamento de recursos humanos son:

- Planeación del personal
- Tiene a cargo el reclutamiento del personal.
- La capacitación del personal.
- La administración de los salarios.
- Prestaciones del personal
- Seguridad e higiene en el trabajo.
- Relaciones laborales.

Capítulo 3 Marco Metodológico

3.1 Tipo de investigación

La investigación es de campo y los resultados se describieron cuantitativamente. Según Grajales (2008) los estudios descriptivos buscan desarrollar una imagen o fiel representación del fenómeno estudiado a partir de sus características. Describir es sinónimo de medir y aquí se miden conceptos con el fin de especificar las propiedades importantes de comunidades, personas o grupos bajo análisis.

Para ello se utilizó una encuesta de elaboración propia, adaptado específicamente a la empresa Textiles el Carmen, aplicado con el fin de medir el grado de satisfacción de los usuarios sobre los servicios ofrecidos por esta entidad internamente.

3.2 Objetivos

3.2.1 General

- Desarrollar una propuesta de estrategia de comunicación interna que puede impulsar la empresa Textiles El Carmen, para lograr mantener un entorno favorable al cumplimiento de sus objetivos.

3.2.2 Específicos

- Determinar la situación actual en cuanto a la comunicación interna dentro de la empresa.
- Identificar los medios, canales y barreras de comunicación interna utilizados por la empresa.
- Establecer las alternativas que podrían ayudar los problemas internos en la empresa.

3.3 Técnica

Se utilizaron encuestas dirigidas al personal de la empresa. Y se realizó observación directa por medio de visitas a sus instalaciones.

3.4 Instrumento

En base a lo que informa Grajales (2008) que dentro de una organización, la encuesta es la técnica más significativa y productiva de que dispone el analista para recabar datos, además que es un intercambio de información que se efectúa cara a cara, y que llega a ofrecer al analista una excelente oportunidad para establecer una corriente de simpatía con el personal usuario, se utilizó este instrumento en la investigación.

3.5 Población

En la presente investigación se tomó como sujeto de estudio al personal que labora en la Empresa Textiles El Carmen. Y en total se encuestó a las 172 personas que laboran en la empresa.

Capítulo 4 Presentación y Análisis de Resultados

4.1 La empresa Textiles El Carmen

4.1.1 Antecedentes

El Sr. Alan Villagrán, fundador y actual Gerente de Textiles el Carmen, empresa 100% guatemalteca por más de 19 años, inició sus actividades en este mercado, a mediados de los años 80 como vendedor en Famosa empresa de textiles, donde trabajó durante seis años ininterrumpidos en diferentes áreas; esto le dio un profundo conocimiento y experiencia en el ramo y es la base principal de la empresa. Se retira de Famosa y en el año 1993 decide fundar Textiles el Carmen; el objeto social de la compañía es la fabricación directa de productos textiles.

Actualmente la empresa basa la excelencia de su oferta corporativa en un servicio integral con precios competitivos y una continua mejora en la gestión y representación de los productos en beneficio de sus clientes, para incrementar, frente a un mercado cambiante, su productividad y sus ganancias.

4.1.2 Datos de la empresa

1 ave 33-41 z.12 Colonia El Carmen

La empresa se conforma de los siguientes departamentos:

- ✓ Departamentos de Administración.
- ✓ Departamento de Desarrollo.
- ✓ Departamento de Calidad.
- ✓ Departamento de Producción.
- ✓ Departamento de Ventas.

Actualmente cuenta con alrededor de 225 clientes los cuales están en Guatemala, El Salvador y Honduras.

Actualmente la población objetiva que Textiles el Carmen pretende cubrir está conformado por:

- Hombres y mujeres de 18 a 60 años.
- Adolescentes de 16 años en adelante.

Además pretende seguir creciendo en toda Centroamérica, ya que actualmente surte producto a El Salvador y Honduras en diferentes supermercados.

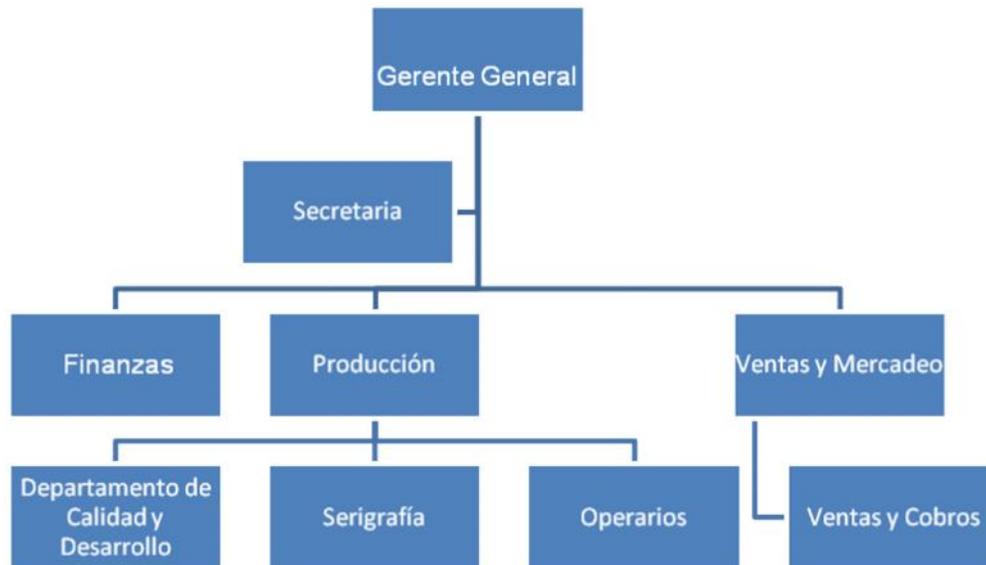
4.1.3 Productos y servicios de Textiles El Carmen

Los productos que actualmente trabaja la empresa son las siguientes:

- Ropa interior para caballero y para niños.
- Ropa deportiva y casual para hombre y mujer.
- Playeras y blusas para personas comprendidas entre los 14 a 60 años.
- Playeras con serigrafía para empresas.

- Servicio de serigrafía para empresas.
- Playeras tipo polo para empresas.

4.1.4 Organigrama de Textiles El Carmen:



4.2 Procedimiento

En la definición del tema fue fundamental definir un tema concreto, bien delimitado y preciso, sobre el que pueda encontrarse suficiente bibliografía y sea factible recoger datos de interés. Por eso mismo la presente investigación el tema fue "Estudio y estrategia de comunicación interna para una empresa de Confección: el caso de Textiles El Carmen".

Respecto a la justificación del tema, se escogió porque es la empresa en donde trabajo actualmente y estando dentro, me di cuenta del problema de la falta de comunicación interna que existe, adicional aplicado a mi carrera puedo proponer un plan de comunicación interna, el cual puede ser de mucha utilidad.

El punto de partida de esta investigación fue necesario conocer lo mejor posible el tema en estudio, para construir el marco teórico. Y en segundo lugar fue definir lo que sabemos ya, qué deseamos saber, qué elementos presentan dudas en el conocimiento existente y que puntos nos proponemos aclarar en la investigación.

En la determinación de objetivos, fue preciso determinar en esta fase inicial del trabajo, los objetivos básicos que persigue la investigación, tarea que fue realizada con rigurosidad y en forma explícita.

Utilizamos el método descriptivo por que nos ayudó a medir el estado actual de nuestro objeto de estudio.

En la selección de los instrumentos se utilizó la encuesta, debido a que es un instrumento ideal para recolectar datos. Luego, el conjunto de datos obtenidos fue organizado de acuerdo a los elementos básicos de comunicación interna organizacional.

Luego de recolectar los datos se realizó la tabulación de toda la información. Los resultados se presentaron de modo tal que estos fueran fáciles de interpretar aún para los lectores no especializados. Posteriormente se realizaron graficas, para explicar visualmente los resultados de la tabulación, para permitir una comprensión global, rápida y directa.

Las conclusiones son el resultado del análisis de toda la información encontrada.

Finalmente se elaboró la propuesta del plan de comunicación interna para Textiles El Carmen, estructurado de la siguiente forma: el problema encontrado, quien se encargará de solucionar el problema, a qué departamento o persona va dirigido, el objetivo al que se quiere llegar para solucionar el problema y por último, las estrategias sugeridas.

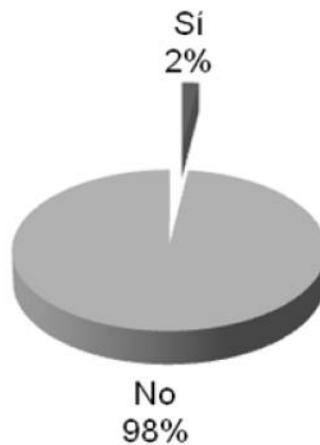
4.3 Análisis de resultados

Se encuestaron a las personas que laboran en la empresa que en total son 172 personas de las cuales 103 son mujeres y 69 hombres. Las edades son de 18 a 55 años.

A continuación se presentan los resultados obtenidos de la encuesta que se realizó a la población de Textiles El Carmen, quienes fueron objeto de estudio de la investigación:

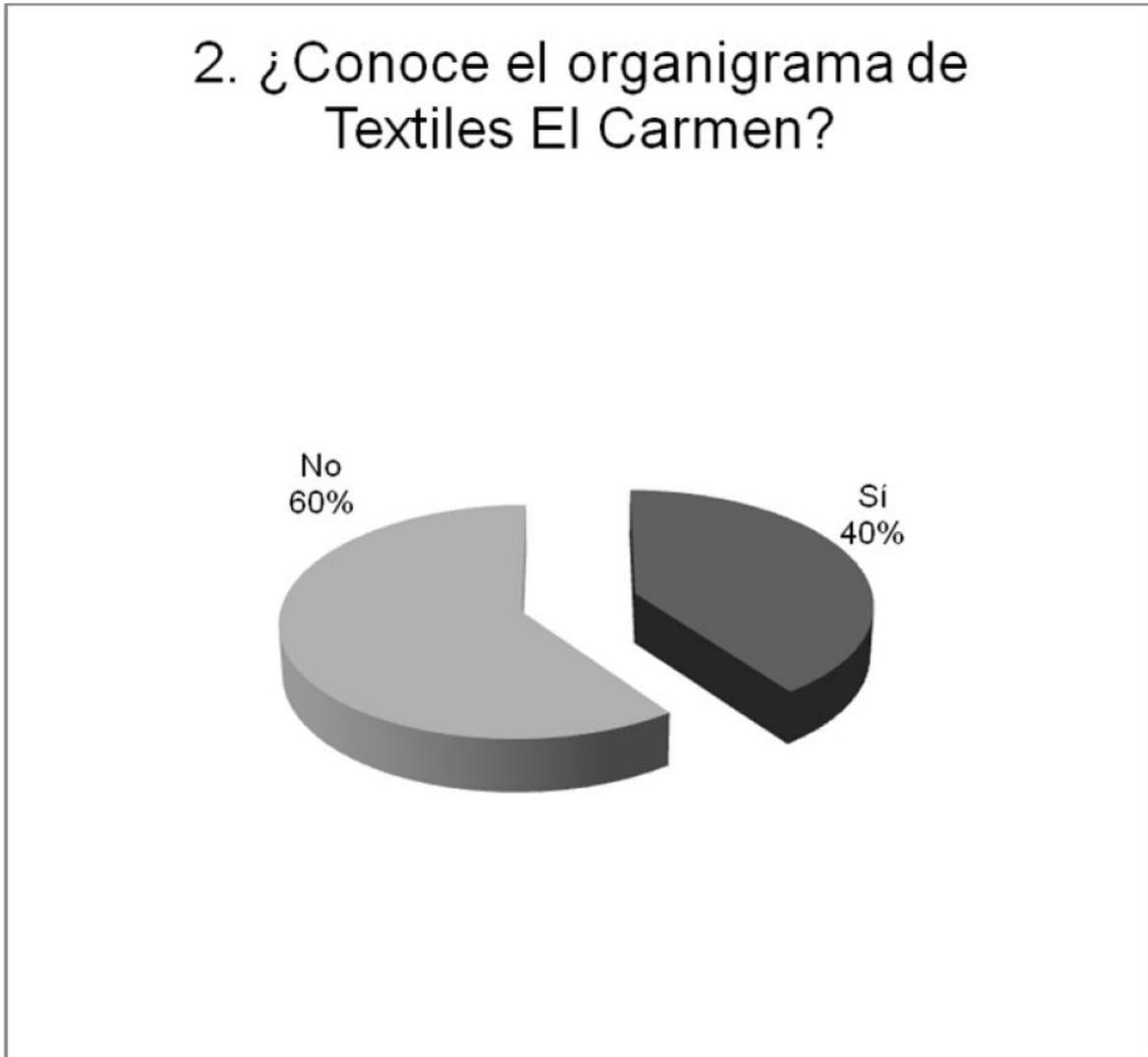
Gráfica no.1

1. ¿Conoce la visión y misión de Textiles el Carmen?



Si el 98% del personal no conoce la visión y misión de la organización, quiere decir que la gente no sabe a dónde va y menos entiende el sentido de lo que hace. La organización debe asegurarse que el personal le encuentra un sentido y una dirección al rol que cada uno ejecuta, porque eso permite que los esfuerzos de todos los elementos sean dirigidos todos hacia un mismo fin. Hoy más que nunca, se hace necesario que la gente le encuentre un sentido a su trabajo, que se sientan importantes, porque es una necesidad que tienen todos los seres humanos. Y es de allí la importancia del departamento de comunicación.

Gráfica no.2



El 60% del personal no conoce la forma en que está organizada la empresa, lo que impacta en la efectividad del personal, si partimos del principio que la gente no sabe a quién acudir para alguna situación. La gente no se pierde cuando sabe a dónde debe llegar.

Gráfica no.3



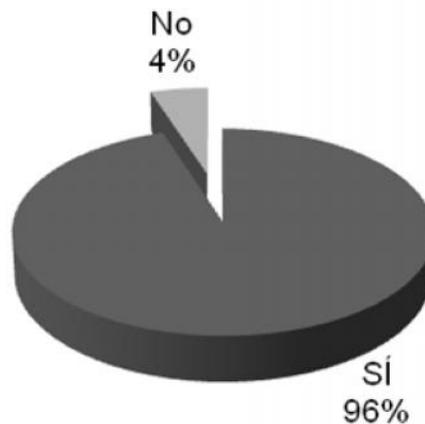
Es significativo el porcentaje del personal que no fue entrenado adecuadamente para la labor que ha sido contratada. Esto impacta directamente en la eficiencia del empleado si tomamos en cuenta que ellos:

- No traen ninguna experiencia
- Han aprendido de forma incorrecta
- Podrían tener un gran potencial que se desperdicie.
-

La capacitación adecuada permite a la empresa tener un nivel de productividad que asegure la buena inversión de los recursos. Textiles El Carmen, tiene una gran área de oportunidad.

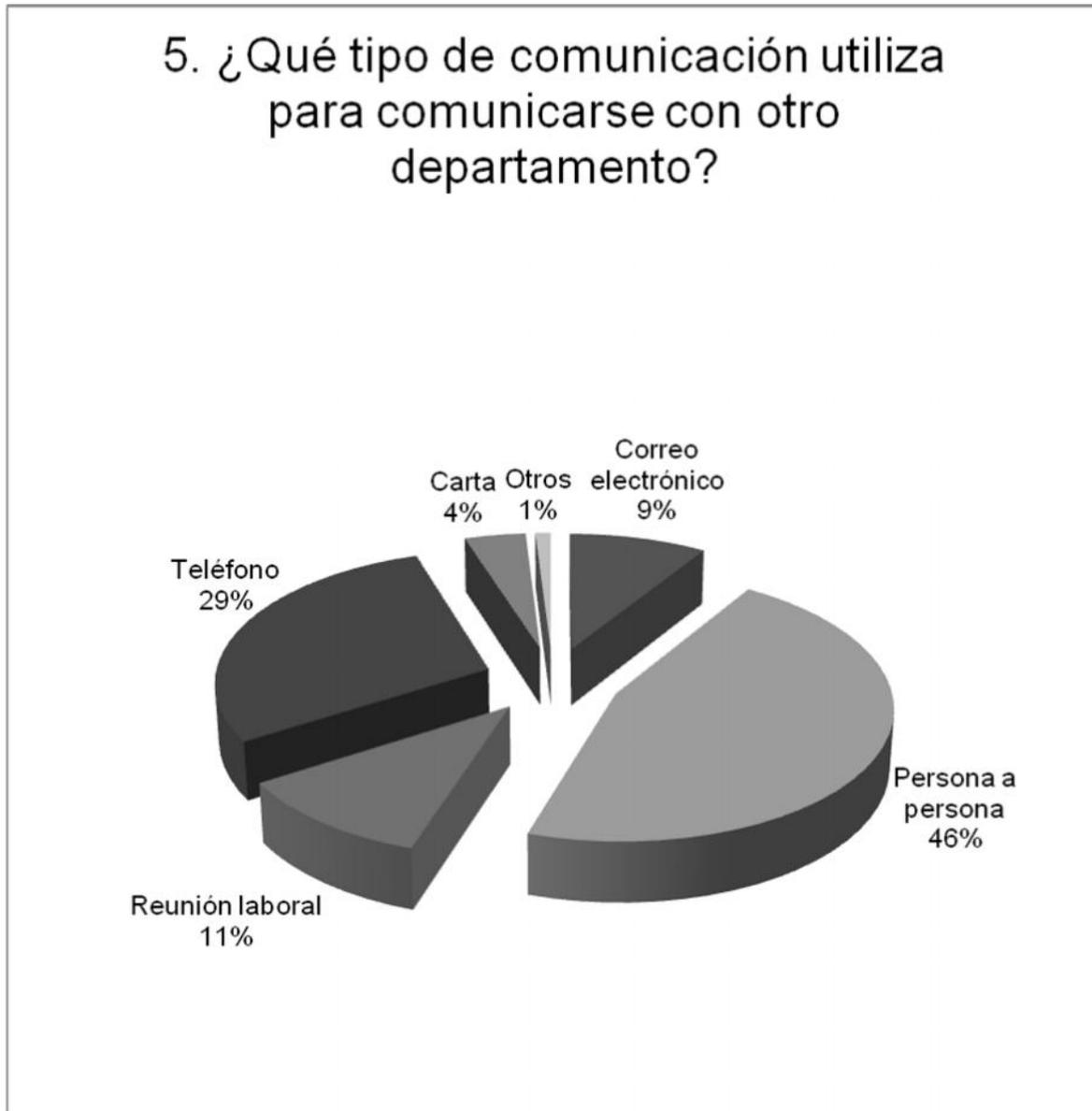
Gráfica no.4

4. ¿Cree importante conocer a todo el personal de la empresa, para tener una mejor comunicación?



Según el personal de Textiles el Carmen el 96% lo considera importante para tener una buena comunicación y únicamente un 4% informó que no. Al ver el resultado en esta encuesta se puede apreciar que la mayoría del personal tiene un “concepto o idea” de quienes integran la organización, mas no existe una “relación” entre ellos. El éxito o fracaso de cualquier institución está basado grandemente en la calidad de relaciones que se alcancen dentro de sus elementos.

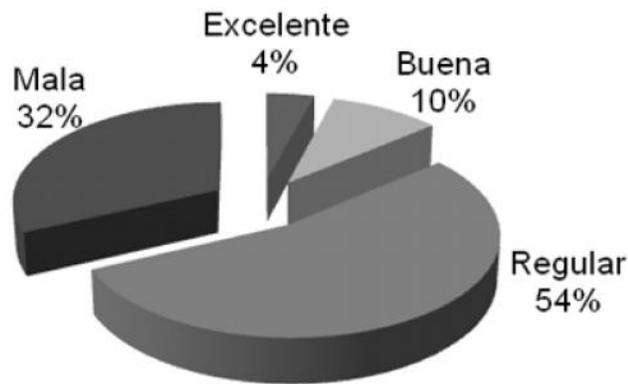
Gráfica no.5



Según esta grafica, la mayoría del personal utiliza la comunicación entre departamentos por medio de persona a persona y que según Homs (1990) informa que el tipo de comunicación horizontal es de tipo informal y permite la participación entre el personal, hace que los equipos de trabajo tengan un buen entendimiento y sean eficaces, genera un clima de trabajo en común, facilita la solución de rumores y malos entendidos, se crea confianza y el compañerismo entre el personal; nos hace ver que cierto personal de la empresa si aplica este medio de comunicación y esto favorece a la empresa en lograr sus objetivos.

Gráfica no.6

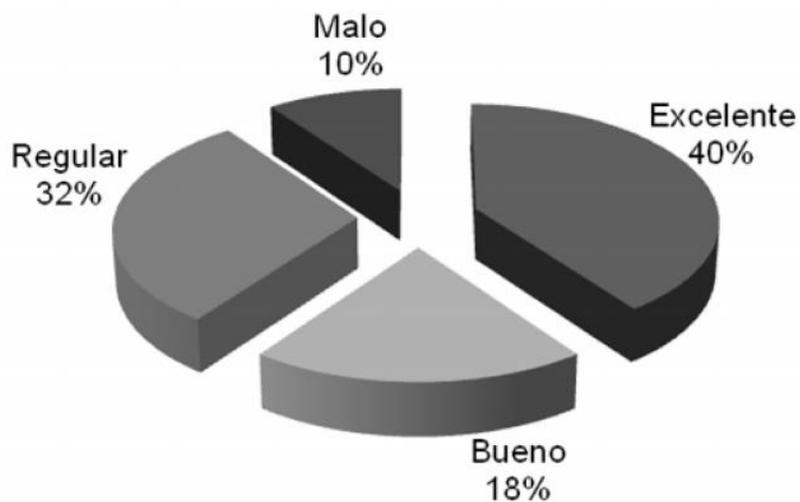
6. ¿Cómo calificaría la comunicación entre los diferentes departamentos de la empresa?



Si el personal percibe que la comunicación entre departamentos no es efectiva, significa que no se comprometerá el resto de personal a hacer un trabajo de calidad. Pues es lógico que los que están al frente no se ocupan de tener una comunicación asertiva, ¿porqué habrían de hacerlo los que están debajo?

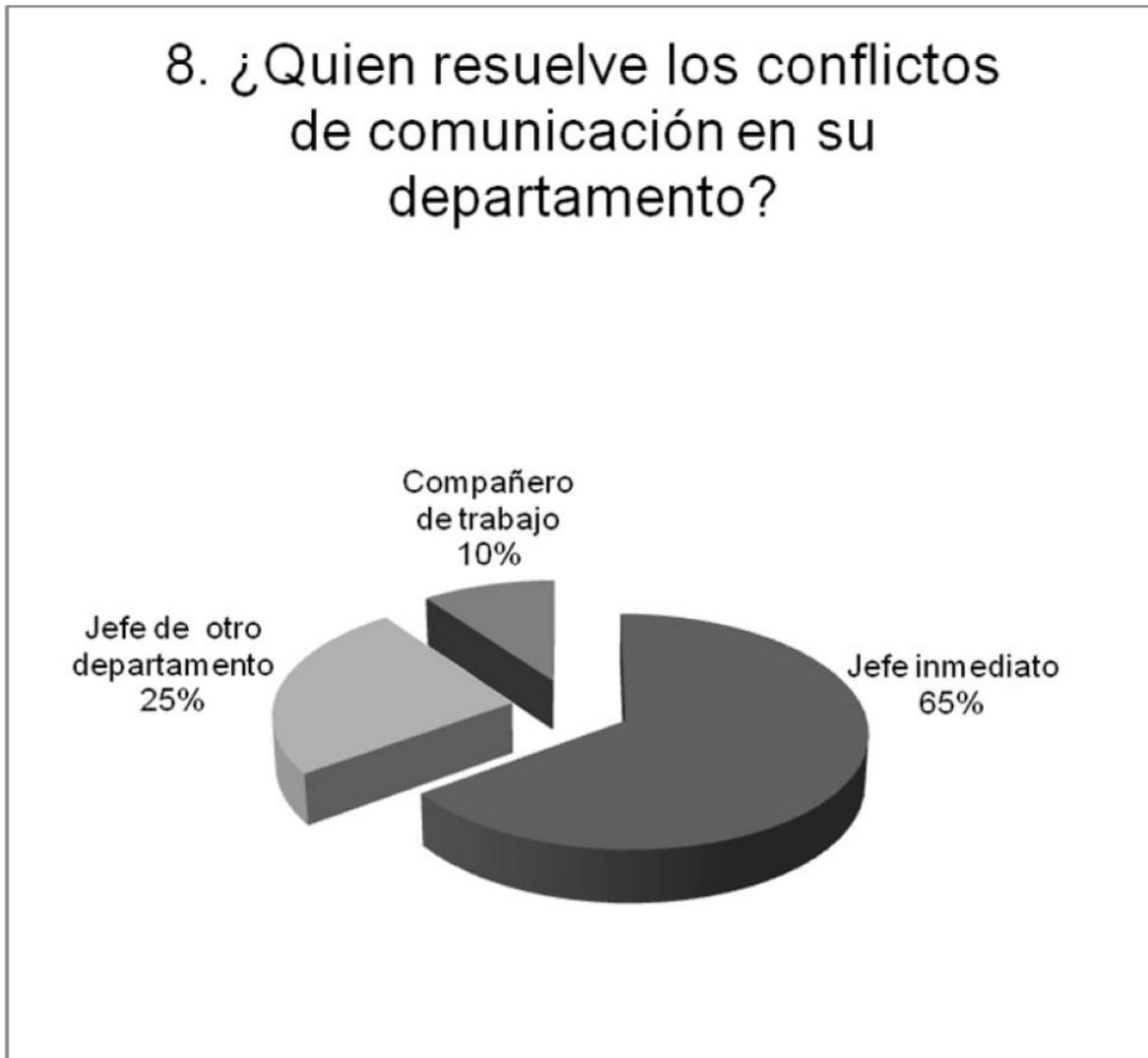
Gráfica no.7

7. ¿ Cómo califica la forma en que la empresa resuelve sus dudas?



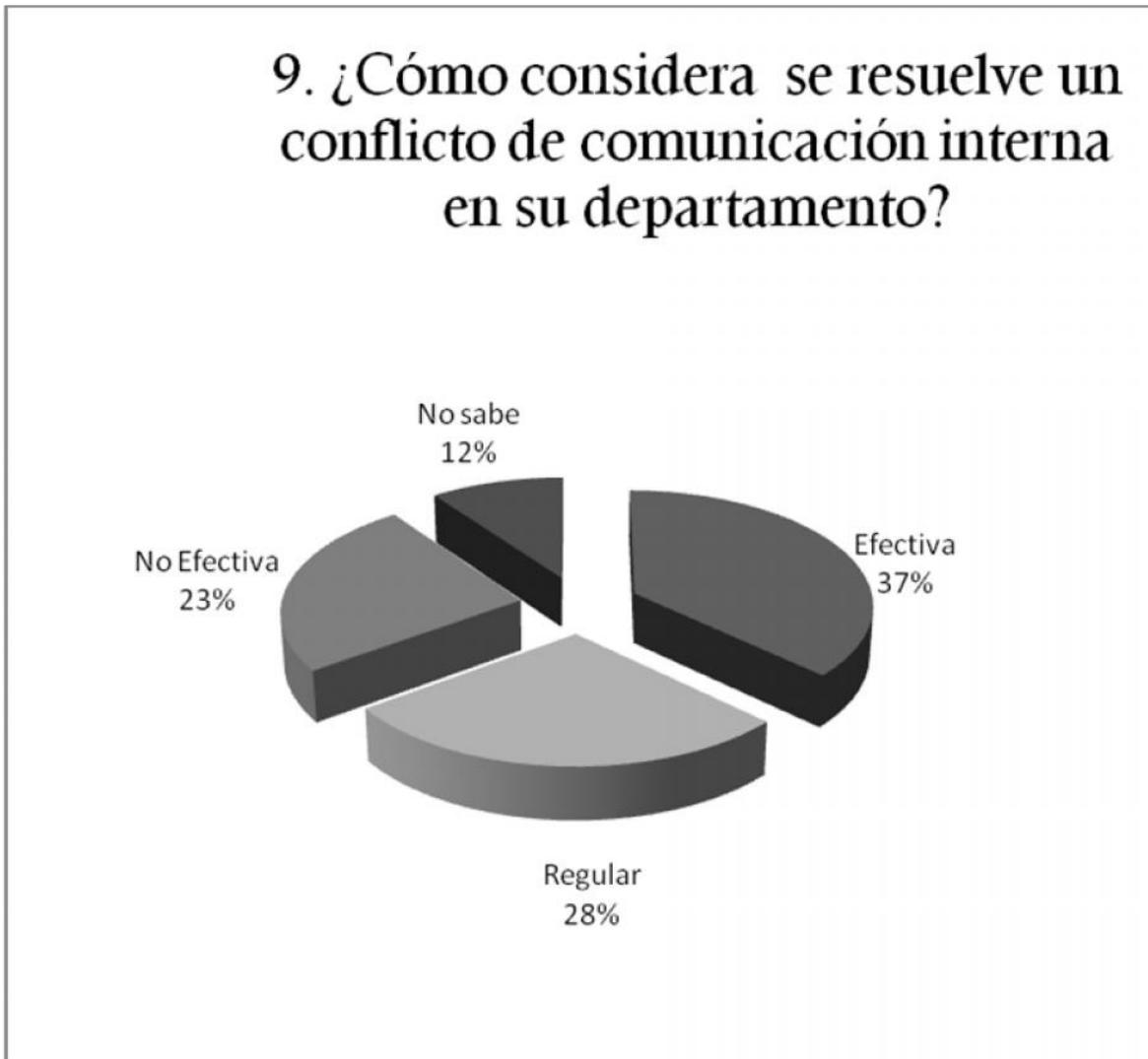
Tomando en cuenta los resultados de la gráfica no. 2 y la actual tenemos que: cuando la gente por fin averigua a quien dirigirse para resolver su duda, entonces sólo un 40% opina que es resuelta exitosamente. Estos son indicadores negativos si se considera que la compañía está invirtiendo sus recursos para poder obtener una productividad satisfactoria.

Gráfica no.8



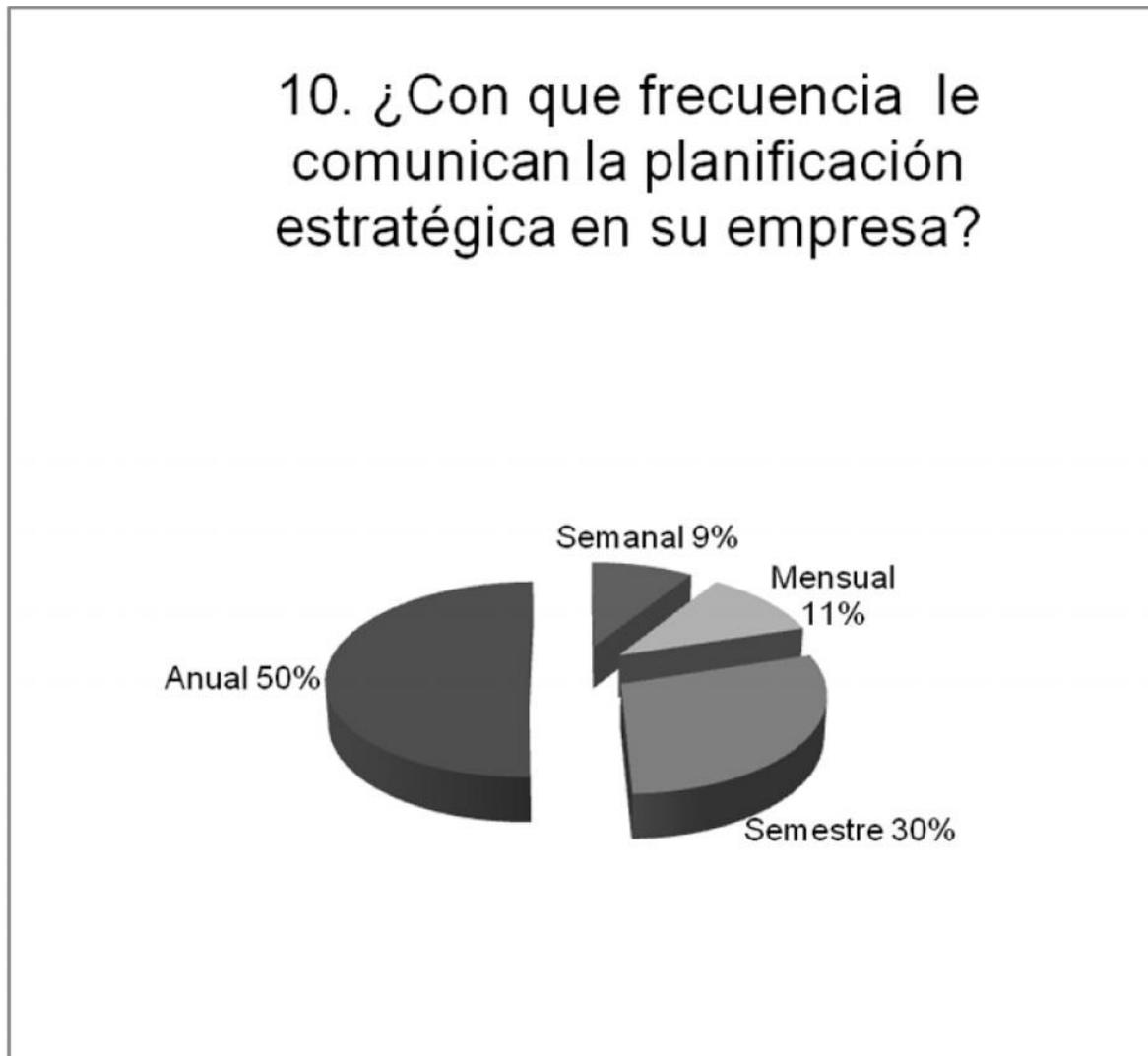
Según Homs (1990), en una empresa coexisten diferentes niveles de comunicación o sea la horizontal, descendente y ascendente. Cuando la política comunicacional es la adecuada hace que se integren los distintos niveles de la organización a través de un código común y se motiva a la participación del personal en todos sus niveles. Y en base a esta gráfica se pudieron identificar varios niveles de comunicación de acuerdo con el autor, entre estos y como canales formales está que los empleados se dirigen a sus jefes superiores para aclarar dudas acerca de temas laborales.

Gráfica no.9



El 65% del personal (28% + 37%) tiene una buena imagen de la forma en que son resueltos los problemas en los departamentos. Es la mayoría del personal, mas no es un indicador satisfactorio puesto que parte del éxito de una organización es que los empleados consideren que los problemas son resueltos de forma efectiva. Esto a su vez generaría un compromiso personal de cada uno de los colaboradores. Debe de ser parte de la cultura organizacional: hacer las cosas con excelencia.

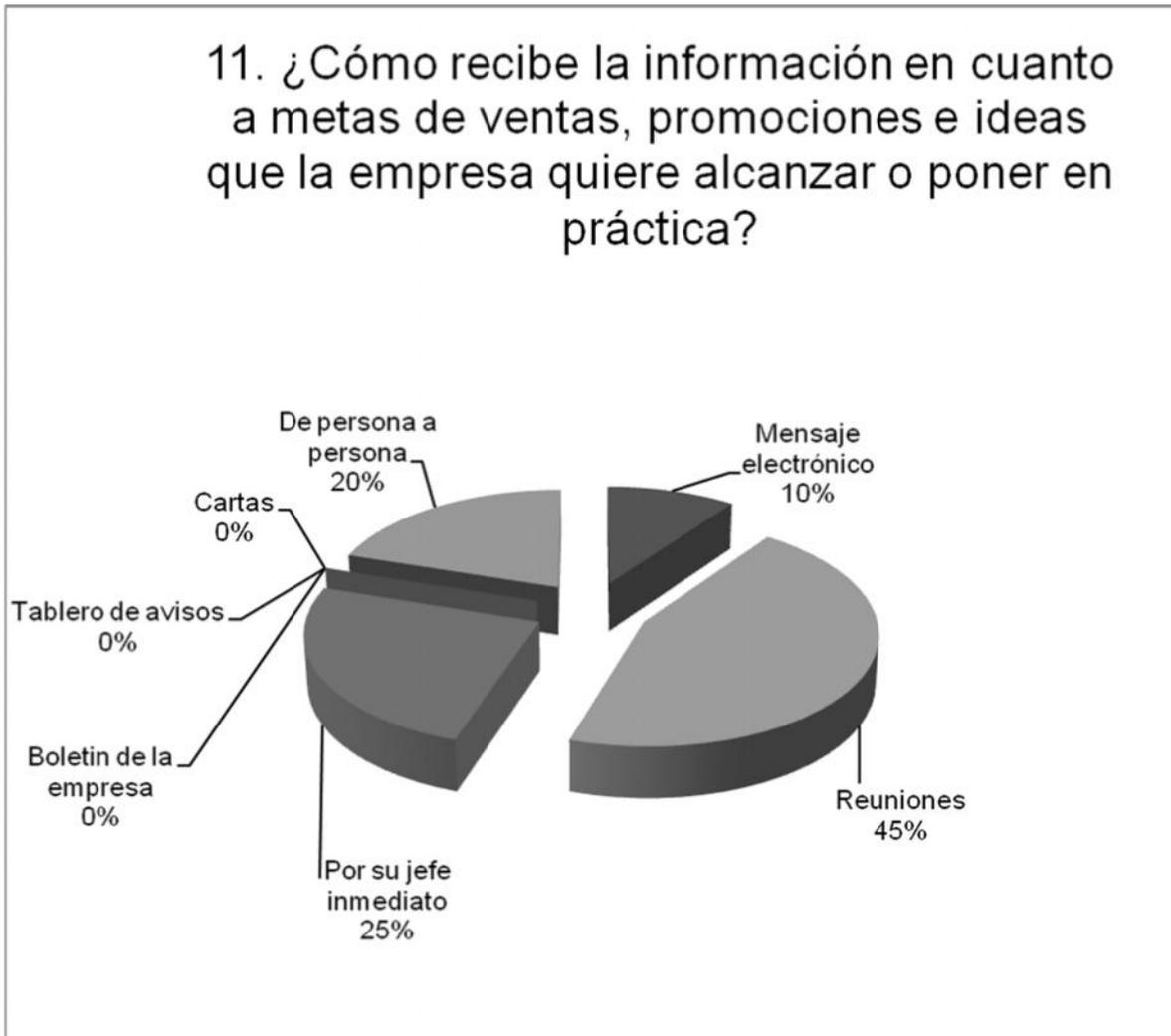
Gráfica no.10



Para Villafane (1993), como punto inicial en la estrategia de comunicación, se inicia con un estudio que refleje cuál es el conocimiento que el público tiene acerca de la organización. Esta acción es la que recibe el nombre de diagnóstico de comunicación, y su objetivo es detectar las necesidades de información que posee el grupo al cual nuestra organización desea afectar.

En estos resultados se muestra que varían bastante debido a los diferentes departamentos que existen en la empresa y sus diferentes necesidades de planificación. Si anualmente se comunican las estrategias de la organización, se ha perdido entonces la oportunidad en un 50% de reorientar hacia los resultados de la organización. No es lo mismo ver resultados y estrategias, cada semana que una vez al año.

Gráfica no.11

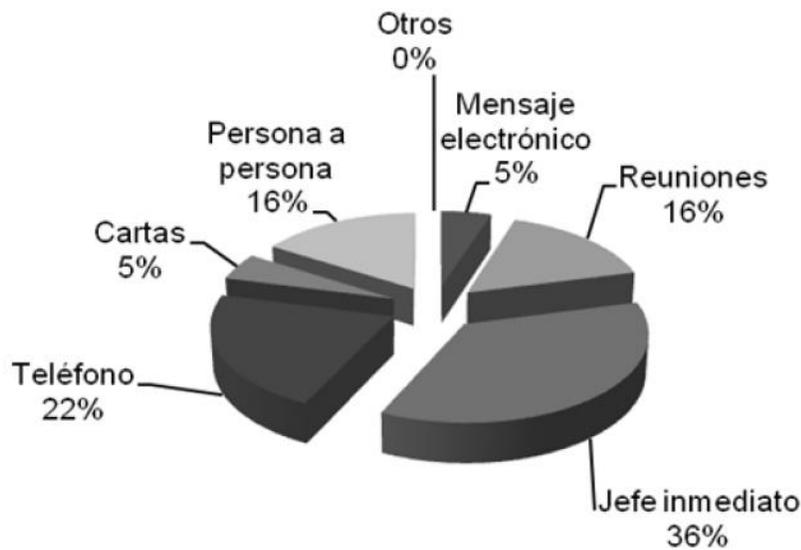


Para Del Pozo (2000), a través de una comunicación eficaz se puede construir, transmitir y preservar una clara visión compartida en cuanto a los valores, la misión y los objetivos de la empresa. En base a la información del autor y al ver la gráfica se analiza que hacen falta tener otros medios de comunicación dentro de la empresa y así lograr crear más fidelidad y mayor compromiso de parte de los empleados a la misma.

Cuando se trata de los resultados que como compañía se debe alcanzar es valioso que se exista una retroalimentación periódica que indique: a) a donde tiene que llegar a fin de mes y b) cómo va al día de hoy. Esto permite orientar la labor de todos, a un mismo resultado.

Gráfica no.12

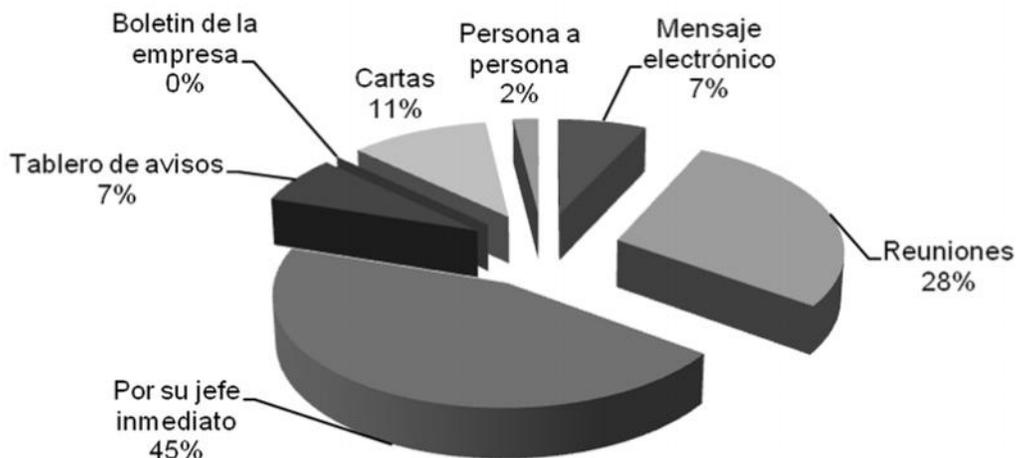
12. ¿Cuál de los siguientes medios, es la forma en que comunican cualquier tipo de información en su departamento?



Indica Zylberdyk (2009), que los medios de información son diversos y contienen la información necesaria para que el empleado logre un buen desempeño en sus funciones. Y en referencia a lo que dice el autor, podemos darnos cuenta que en efecto en la gráfica se utilizan diferentes medios de comunicación; sin embargo, al aparecer 0% de porcentaje en la casilla de otros nos hace pensar que hace falta tener más medios de comunicación dentro de la empresa para lograr captar lo que la organización está buscando.

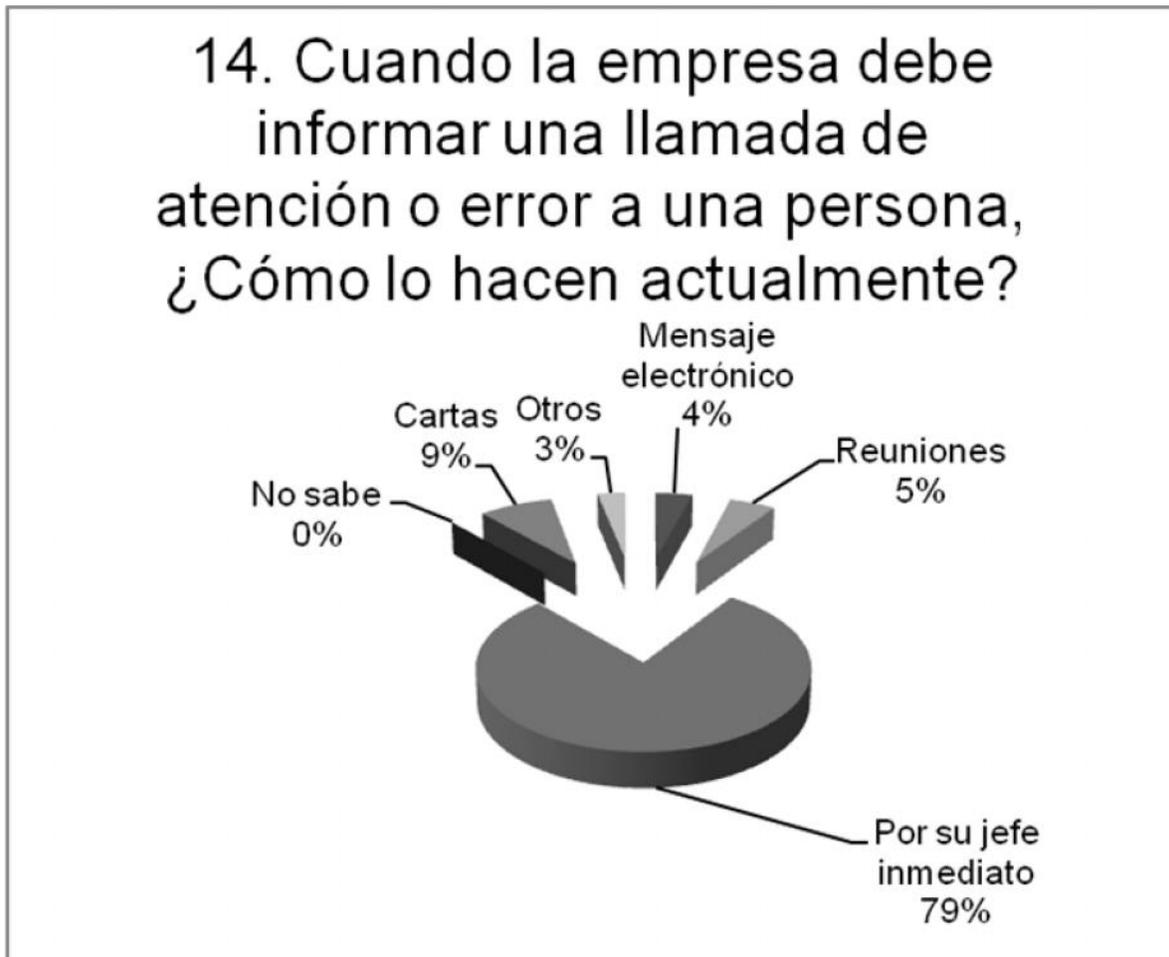
Gráfica no.13

13. Cuando la empresa felicita a una persona o grupo específico, ¿Cuál cree debería ser la mejor forma de comunicarlo?



El reconocimiento es la fórmula mágica para conseguir un trabajo de equipo. Todos los seres humanos necesitan sentirse importantes en tres áreas: psicológica, fisiológica y emocional. Todos los medios son válidos cuando se trata de dar un reconocimiento y los beneficios son: motivación y compromiso. En este punto la compañía debe capacitar a su personal a dar reconocimientos a todo nivel, puesto que no tiene que ver con jerarquías sino con que todos son seres humanos.

Gráfica no.14



Según Homs (1990), se genera en las áreas directivas de la empresa y desciende utilizando los canales oficiales, como lo son en forma de órdenes. La retroalimentación es indispensable en cualquier institución. Cuando se trata de reconocer, debe ser en público, cuando se trata de llamar la atención en privado. Una llamada de atención implica dejar motivada a la persona a que quiera hacer mejor las cosas, no de hacerla sentir mal, porque entonces el resultado será negativo. Textiles El Carmen, maneja satisfactoriamente el canal por el cual debe ser manejada cada llamada de atención: el jefe inmediato.

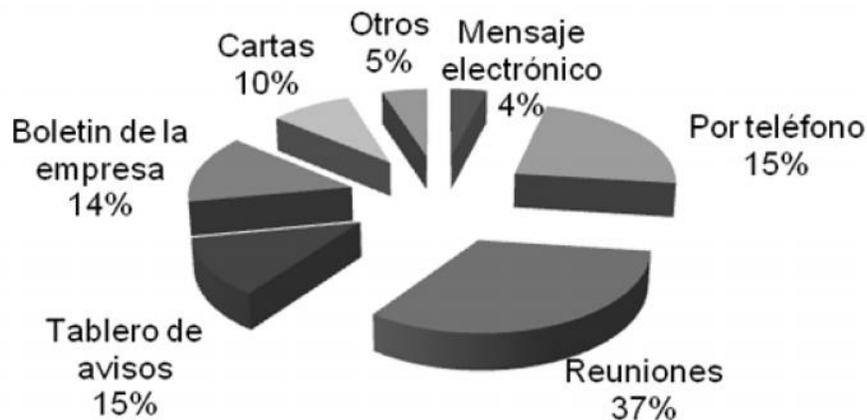
Gráfica no.15



Para Del Pozo (2000), define el concepto de rumor como la transmisión de información por canales no oficiales en la empresa y las principales causas son: la falta de información, debido al interés del trabajador sobre los asuntos de las empresas, ya que se crean especulaciones al no haber proporcionado los directivos la información necesaria. En base a lo que informa el autor nos hace deducir que principalmente es por falta de información de parte de la empresa, que se han llegado a formar algunos rumores dentro de la empresa.

Gráfica no.16

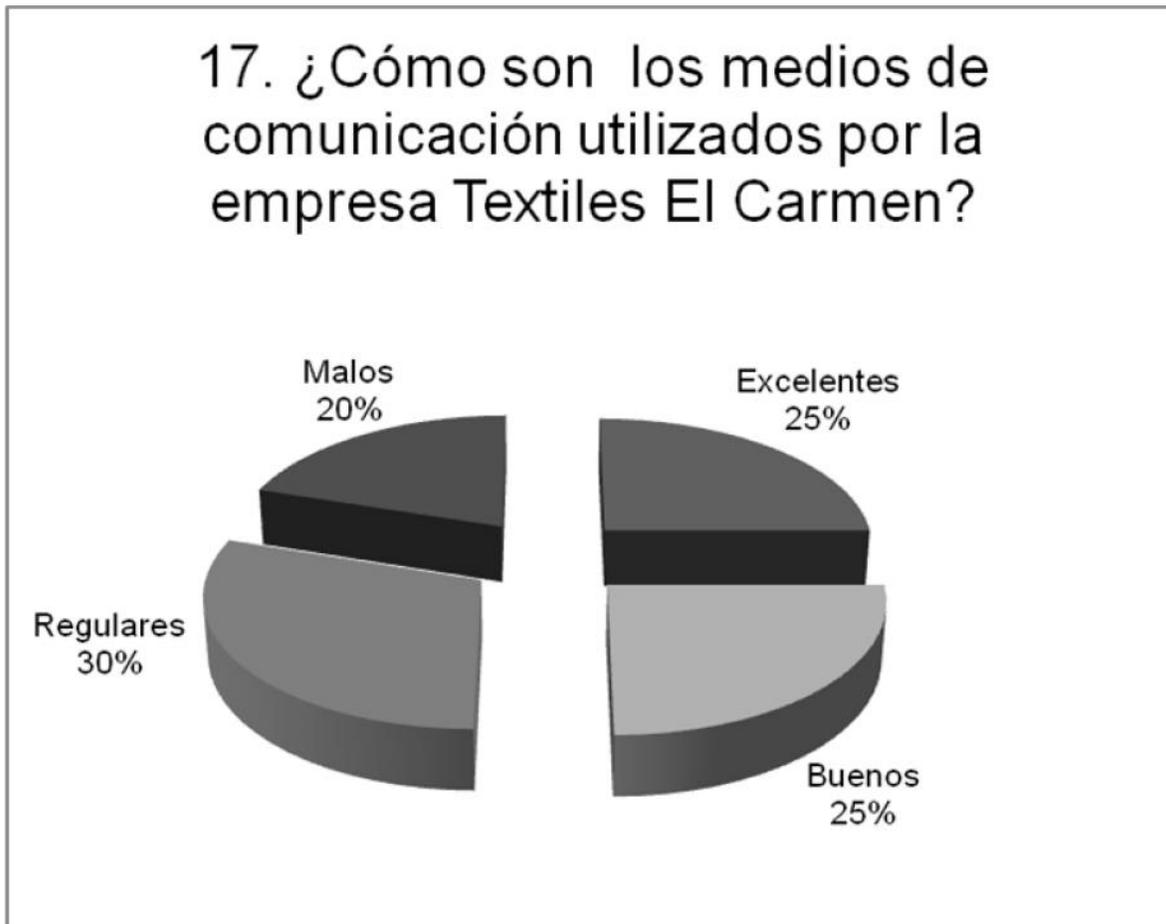
16. ¿Qué medios de comunicación interna cree necesarios para el buen desempeño laboral?



Según Muriel y Rota (1980), informan que para la difusión de la información se deben tomar en cuenta los efectos que se quieren obtener en los diversos públicos, y para ello cada uno de los medios presenta diversas características de impacto, penetración y credibilidad.

Los resultados indican de forma significativa que el personal considera necesaria conocer la información de lo que está sucediendo en la empresa

Gráfica no.17



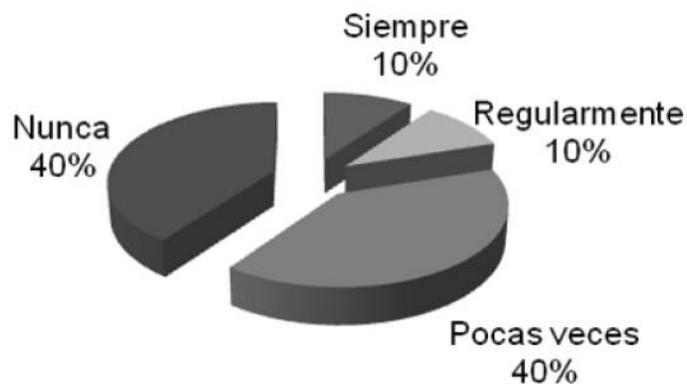
Según Elías y Mascaray (1998), la empresa del futuro inmediato viene definida por el alineamiento de todos los esfuerzos orientados por una visión compartida.

Con estos resultados y según lo que nos informa el autor podemos ver que deben de haber algunos cambios o bien empezar a hacer ciertas actividades para que mejore la comunicación interna y lograr que toda la empresa se oriente a la visión de la misma.

Los resultados actuales no son del todo malos, pero no son suficientes.

Gráfica no.18

18. ¿Realiza su empresa eventos para que los empleados se relacionen unos con otros?



El departamento de recursos humanos se debe de encargar de hacer actividades mensuales o por lo menos cada 3 ó 6 meses, para que los empleados puedan conocerse con otros diferentes departamentos y así mejorar la comunicación entre departamentos; debido a que por el momento actividades interdepartamentos existe muy poco.

Conclusiones

En la empresa objeto de estudio no existe actualmente por escrito una definición sobre la misión y visión de la misma. Esto es un punto muy importante para que el personal se identifique con la cultura de la empresa y pueda incorporarse sin mayores obstáculos. Desde la contratación del personal no existe un proceso de inducción, donde se dé información acerca del organigrama de la empresa, ni las atribuciones de cada empleado. Además, no realizan eventos en donde los trabajadores se relacionen y se conozcan entre sí. Tampoco existe un departamento o persona responsable de planificar y desarrollar la comunicación interna en la empresa. Esto influye en que no exista una buena comunicación y cooperación entre los diferentes departamentos.

Actualmente la comunicación interna en la empresa Textiles El Carmen, es en general una mezcla entre comunicación formal e informal. El tipo de medio y canal de comunicación desde el inicio de la relación laboral, es sumamente básica y pobre en contenido, debido a que predomina la comunicación de persona a persona (teléfono, conversaciones entre empleados, conversación empleado y jefe inmediato), sin que exista de por medio documentos que dejen constancias del contenido. Tampoco existen manuales de funciones ni de procedimientos.

También se pudo observar que en la empresa, predomina la comunicación formal de tipo ascendente entre trabajador y jefe superior, y quién responde a sus dudas favorablemente, lo que hace que facilite la comunicación y mejora el rendimiento de los empleados.

Un factor negativo que se encontró es que la mayoría de los empleados reciben información a base de rumores, provocados por la desinformación. Lo que a su vez, influye para que existan conflictos entre los departamentos.

Se pudo identificar como factores que contribuirían a mejorar la comunicación interna en la empresa, que el personal de Textiles El Carmen se muestra anuente a realizar reuniones entre diferentes departamentos, y a que existan otros medios de comunicación por escrito.

Recomendaciones

Crear un departamento de Recursos Humanos, en el cual las atribuciones que llevará a cabo son: selección de personal, desarrollar y ejecutar procesos de inducción, formación y evaluación del desempeño del empleado. Además de ser el enlace entre los directivos, los planes estratégicos y el personal de la empresa, así como ser responsables de los aspectos culturales y la comunicación interna.

Generar eventos que permitan el conocimiento, diálogo y toma de decisiones que permitan un clima empresarial agradable de confianza y para mantener motivado al personal.

Desarrollar una estrategia de comunicación interna, donde se consideran diversos tipos y canales de comunicación que han resultado exitosos dentro de la empresa, y donde se incorporen nuevos medios de comunicación que permitan sobre todo que dejen constancia y seguimiento de las instrucciones, recomendaciones, acuerdos y normativas de la empresa.

Esta situación exige ser afrontada por profesionales actualizados que apoyen a las empresas en este período de transición tan vital y delicada; que les hagan vislumbrar con claridad la posición actual, su rumbo a seguir y la meta a la que se dirigen. Y son los Comunicadores en las organizaciones quienes mejores armas deben tener para ofrecer este apoyo.

Capítulo 5

Propuesta de Estrategia de Comunicación Interna para una Empresa de Confección Textil

5.1 Introducción

Una empresa es una unidad económica que combina los factores de producción para obtener bienes materiales o servicios; incluyen un proyecto, implican riesgos y suponen organización.

La comunicación interna está determinada por la interrelación que se desarrolla entre el personal de la institución y sus objetivos, que son integrar en absoluto a todos los empleados a los objetivos de la empresa, es decir hacerles sentir como suyos los logros y éxitos de la compañía.

Por tal motivo se presenta la siguiente propuesta de comunicación a la empresa Textiles El Carmen, en el cual se busca identificar los elementos que su programa de comunicación interna debe de tener, además de proponer procesos de comunicación con lo cual se logre crear y mantener un clima organizacional adecuado, en donde los trabajadores puedan alcanzar una mayor productividad e identificación hacia la organización.

5.2 Procedimiento

Crear un departamento de recursos humanos, el cual se encargará de contribuir al éxito de la empresa, apoyando la labor de la gerencia, cada uno de los supervisores y gerentes y será el encargado y departamento responsable de la selección, formación y contratación de los empleados, y se asegura que los mismos sean motivados y productivos.

Un punto importante es dar a conocer la visión, misión, principios y objetivos de la empresa para que el personal se enfoque en éstos y crear la cultura adecuada. Para mejorar la difusión de información dentro de la empresa se recomienda hacer un manual de empleado en donde tenga la información necesaria en relación a las condiciones, organigrama y reglamentos de la empresa y cuáles son sus funciones. El encargado de hacer este manual será el departamento de recursos humanos.

Luego de crear un departamento de recursos humanos y de diseñar y desarrollar un diagnóstico de comunicación que refleje cuál es el conocimiento que el público tiene acerca de la organización, nos permitirá entre otras cosas, elaborar herramientas para persuadir al personal interno y a través de ello modificar actitudes y acciones hacia la empresa.

La comunicación interna se mejorará notablemente al poner en práctica la estrategia de comunicación en donde el trabajador se sienta motivado, existan líneas de comunicación horizontal, vertical y diagonal accesibles.

Por último, se reevaluará anualmente el clima organizacional para saber si ha afectado la cultura y que impacto ha tenido.

5.3 Propuesta de misión y visión para la empresa Textiles El Carmen

Misión	Visión
Somos una empresa del sector textil de Guatemala que inició operaciones desde 1993, y que utilizando nuestro conocimiento, calidad, creatividad, actitud de servicio y sentido de moda, buscamos ser la solución que el cliente necesita.	Ser una empresa que ejemplifique a nivel nacional e internacional el éxito mediante nuestros valores y calidad, poniendo en alto el nombre de Guatemala

5.4 Propuesta de estrategia de comunicación interna

5.4.1 Fase 1: Contratación de personal del departamento de recursos humanos

En este primer paso, el responsable será Gerencia General, y tendrá a cargo contratar una persona para el departamento de Recursos Humanos, que se encargue de la contratación, formación y evaluación del nuevo personal. También debe hacerse cargo de la organización, de aspectos culturales y de encaminar las acciones de las personas para que se lleguen a cabo los objetivos de la empresa.

En este rubro deben contemplarse el salario de un nuevo empleado, además de computadora, escritorio, espacio, entre otros. El cargo debe ser desempeñado por un profesional hombre o una mujer que tenga conocimientos en comunicar, planear, organizar, desarrollar, coordinar y controlar.

5.4.2 Fase 2: Manual del empleado e inducción del personal

El responsable para realizar la visión y la misión estará a cargo del Gerente General de la empresa con cooperación del departamento de Recursos Humanos.

En un manual de empleado que se encargará el departamento de Recursos Humanos, se colocará esta visión, misión, reglamento interno de trabajo y todos los derechos y deberes de cada empleado.

Por otro lado el departamento de Recursos Humanos reforzará con tableros de avisos donde aparezca la misión y visión de la empresa, los cuales se colocarán en lugares estratégicos.

En las oficinas de los diferentes departamentos, con la colaboración de Recursos humanos y gerentes de los diferentes departamentos se realizará un organigrama de la empresa. Este organigrama deberá de contener el nombre, puesto, extensión de teléfono y correo electrónico.

Cuando ingrese un colaborador nuevo a la empresa, se le dará en un memorándum sus funciones por medio del gerente de departamento. Este procedimiento ayudará en la comunicación vertical y mejorará el rendimiento de los empleados en sus funciones diarias.

Realizar reuniones semanales, mensuales y anuales, dependiendo el departamento que lo necesite, por medio del jefe inmediato. En esta reuniones se llevara una agenda de los puntos a tratar y se hará una acta cuando termine con la fecha que se realizó, el lugar y los involucrados.

Se colocará en un punto visible donde todos puedan ver una cartelera, en la que tendrá información de la empresa; como lo es actividades especiales, eventos, cumpleaños, noticias, etc. Este procedimiento estará a cargo del departamento de Recursos Humanos y se hará en un lenguaje sencillo y de un buen tamaño para poderlo ver fácilmente.

5.4.3 Fase 3: Actividades y eventos especiales

Por medio de correo electrónico y boletín mensual o trimestral se les informará sobre actividades especiales, en los que se deberán inscribir en el departamento de Recursos Humanos, equipos de todos los departamentos, por ejemplo: Equipos de fútbol, baloncesto, etc. Estos campeonatos se pueden realizar trimestralmente o por semestre, y al terminar el mismo se ofrecerá como incentivos almuerzos en equipo o premios de prendas de la empresa, etc.

También por medio de tableros de avisos o reuniones laborales se les informará que coloquen en un buzón de sugerencias sobre lugares para realizar excursiones por semestre y anuales para celebrar actividades especiales de la empresa.

Esto tendrá como fin el mejoramiento de la comunicación y cooperación entre departamentos.

5.4.4 Fase 4: Motivación y evaluación

Se mantendrá informado al personal de las estrategias de la organización por medio de reuniones mensuales y semestrales, que se realizará por medio del jefe del departamento. Esta información, Recursos Humanos la reforzará colocando las metas de la empresa que se planifican mensualmente y anualmente, en un tablero de avisos.

Por otro lado Recursos Humanos planificarán periódicamente, cursos en los diferentes departamentos que necesiten refuerzos sobre temas específicos.

Mensualmente y anualmente, recursos humanos y el jefe de departamento o el jefe inmediato, realizarán reuniones laborales en los que darán premios de reconocimientos públicos de las buenas acciones de los empleados.

Estos 2 profesionales deben de trabajar en conjunto para promover estrategias de comunicación interna útiles para la empresa y crear la amistad creando actividades a nivel general para mejorar la comunicación interdepartamental y poder trabajar en equipo.

En el clima organizacional, Recursos Humanos se encargará de realizar anualmente un estudio sobre la actitud del empleado, en la cual se le pide al empleado que responda cómo se siente con el trabajo que realiza, con sus supervisores, sus oportunidades de promoción, por la calidad de información que ha recibido. Las respuestas que pueden compararse con las de la población total de empleados, de manera que los directores de la empresa puedan identificar a los grupos que atraviesan peores relaciones internas, y así proporcionarles la atención que necesitan.

Bibliografía

Alegría Herrera, Oscar René. **Tesis "Propuesta de estrategias comunicacionales internas y externas para crear una imagen positiva del Ministerio de Finanzas Publicas de Guatemala"**. Guatemala: Escuela de Ciencias de la Comunicación, USAC, 2003

Arredondo Cospín, Violeta Susana. **Tesis "Creación de un departamento de comunicación en la Secretaria de Planificación y Programación de la Presidencia (Segeplan)"**. Guatemala: Escuela de Ciencias de la Comunicación, USAC. 2006

Bartoli, Annie. **Comunicación y Organización. La organización comunicante y la comunicación organizada**. 1ª edición; España: Editorial Paidós.1992.

Colunga, C. **La administración del tercer milenio**. 1ª edición; México: editorial Panorama. 1996

Costa, J. **Estrategias de comunicación corporativa**. Guatemala 3 de Diciembre 2008. http://www.dinero.com/wf_InfoArticulo.aspx?IdArt=26337

Del Pozo Lite, M. **Gestión de la comunicación interna en las organizaciones, Casos de Empresas**. 1ª edición; España: Editorial: Ediciones Universidad de Navarra. 2000.

Diccionario de la Real Academia Española. **Comunicación y Estrategia**. Guatemala: 14 diciembre 2008. http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=comunicacion

Elías, J. y Mascaray, J. **Más allá de la comunicación interna: La Intracomunicación**. 1ª edición, España: Ediciones Gestión 2000, S.A. 1998

Flores de Gortari, Sergio y Orozco Gutiérrez, Emiliano. **Hacia una comunicación administrativa integral**. 2 edición, México: Editorial Trillas, 2002.

Grajales, T. **Tipos de investigación**. Guatemala: 17 diciembre 2008. <http://tgrajales.net/investipos.pdf>

Gibson, J., Ivancevich J., y Donnelly J. **Organizaciones, Conducta, Estructura, Proceso**. 1ª edición en español; México: Editorial Interamericana. México. 1983

Gronroos, Christian. **Marketing y Gestión de Servicios**. 1ª edición; Madrid, España: Editorial Díaz de Santos S.A. 1994.

Homs Quiroga, Ricardo. **La comunicación en la empresa**. México, D.F.: Grupo Editorial iberoamericano, 1990.

Lambin, Jean Jacques. **Marketing estratégico**. 3ª Edición; Madrid, España: Editorial Mc Graw Hill. 1997.

Leduc, Robert. **La publicidad, una fuerza al servicio de la empresa**. 3ª Edición; Madrid España: Editorial Paraninfo.1969.

Lemus, R. **Tesis “Diagnóstico del flujo de comunicación y propuesta de una estrategia comunicacional para el departamento de recursos humanos de la Universidad Rafael Landívar”**. Guatemala: Ciencias de la Comunicación, Universidad Rafael Landívar.2001

Mendizábal Berganza, Oscar Eduardo. **Tesis “Hacia un sistema de comunicación eficaz”**. Guatemala: Escuela de administración de empresas, Universidad Mariano Gálvez, 1997.

Muriel, M. y Rota G. **Comunicación Institucional: Enfoque social de relaciones humanas**. Quito, Ecuador: Editorial Andina. 1980

Ospina, E. **Estrategias de Comunicación corporativa**. Guatemala: 14 de diciembre 2009. http://www.dinero.com/wf_InfoArticulo.aspx?IdArt=26337

Puchol, L. **Dirección y gestión de Recursos Humanos**. 5ª. Edición; España: Editorial Díaz de Santos, S. A., 2007.

Roebuck, Crish. **Comunicación Eficaz**. 1ª Edición en Lengua Española; Barcelona: Ediciones Blume Empresas, 2000.

Villafañe, J. **Imagen Positiva**. 2ª edición; Madrid, España: Editorial Pirámide, 1993.

Zylberdyk, Y. **Desarrollo de la comunicación interna**. Guatemala: 20 de enero del 2009. <http://www.rppnet.com.ar/comunicacioninterna3.htm>

ANEXOS

Encuesta a colaboradores de la empresa TEXTILES "EL CARMEN"

Sexo F _____ M _____
Edad _____

1. ¿Conoce la visión y misión de Textiles El Carmen?
a. Sí _____ b. No _____
2. ¿Conoce el organigrama de Textiles El Carmen?
a. Sí _____ b. No _____
3. ¿Al inicio de labores en la empresa, se le dio algún tipo de inducción?
a. Sí _____ b. No _____
4. ¿Cree importante conocer a todo el personal de la empresa, para tener una mejor comunicación?
a. Sí _____ b. No _____
5. ¿Qué tipo de comunicación utiliza para comunicarse con otro departamento?
a. Correo electrónico _____ b. Persona a persona _____ c. Reunión laboral _____
d. Teléfono _____ e. Carta _____ g. Otros _____
6. ¿Cómo calificaría la comunicación entre los diferentes departamentos de la empresa?
a. Excelente _____ b. Buena _____ c. Regular _____ d. Malo _____
7. ¿Cómo califica la forma en que la empresa le resuelve sus dudas?
a. Excelente _____ b. Bueno _____ c. Regular _____ d. Malo _____
8. ¿Quién resuelve los conflictos de comunicación en su departamento?
a. Jefe inmediato _____ b. Compañero de trabajo _____ c. Jefe de otro departamento _____
9. ¿Cómo considera se resuelve un conflicto de comunicación interna en su departamento?
a. Efectiva _____ b. Regular _____ c. No efectiva _____ d. No sabe _____
10. ¿Con que frecuencia le comunican la planificación estratégica en su empresa?
a. Semanal _____ b. Mensual _____ c. Semestre _____
d. Anual _____
11. ¿Cómo recibe la información en cuanto a metas de ventas, promociones e ideas que la empresa quiere alcanzar o poner en práctica?
a. Mensaje electrónico _____ b. Reuniones _____ c. Por su jefe inmediato _____ d. Tablero de avisos _____ e. Boletín de la empresa _____ f. Cartas _____ g. Persona a persona _____

12. ¿Cuál de los siguientes medios, es la forma en que comunican cualquier tipo de información en su departamento?
- a. Mensaje electrónico _____ b. Reuniones _____ c. Jefe inmediato _____ d. Teléfono _____ e. Cartas _____ f. Persona a persona _____ g. otro _____
13. Cuando la empresa felicita a una persona o grupo específico, ¿Cuál cree que debería de ser la mejor forma de comunicarlo?
- a. Mensaje electrónico _____ b. Reuniones _____ c. Por su jefe inmediato _____ d. Tablero de avisos _____ e. Boletín de la empresa _____ f. Cartas _____ g. Persona a persona _____
14. Cuando la empresa debe informar una llamada de atención o error a una persona, ¿Cómo lo hacen actualmente?
- a. Mensaje electrónico _____ b. Reuniones _____ c. Por su jefe inmediato _____ d. Cartas _____ e. No sabe _____ f. Otros _____
15. Si existen rumores en su empresa, ¿Cuál cree es la principal razón?
- a. Falta de información _____ b. Conflicto de comunicación con otros departamentos _____ c. Inestabilidad _____ d. No existen rumores _____
16. ¿Qué medios de comunicación interna cree necesarios para el buen desempeño laboral?
- a. Reuniones _____ b. Tablero de avisos _____ c. Cartas _____ d. Boletín de la empresa _____ e. Mensaje electrónico _____ f. Por teléfono _____ g. Otros _____
17. ¿Cómo son los medios de comunicación utilizados en por Textiles El Carmen?
- a. Excelente _____ b. Bueno _____ c. Regular _____ d. Malo _____
18. ¿Realiza su empresa, eventos para que los empleados se relacionen unos con otros?
- a. Siempre _____ b. Regularmente _____ c. Pocas Veces _____ d. Nunca _____

Muchas Gracias por su tiempo y su colaboración.