

**UNIVERSIDAD SAN CARLOS DE GUATEMALA
ESCUELA DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN
DEPARTAMENTO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL
PRIMERA COHORTE**



**CONSULTORÍA EN COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL INTERNA
EN INVERSIONES MOKA, S.A. “CAFÉ GITANE”**

LICDA. BERTA LUZ QUINTANILLA MONTERROSO DE LOSLEY

GUATEMALA, NOVIEMBRE DE 2010

RESUMEN

El presente informe final de investigación se divide en cuatro capítulos, el primero trata sobre los antecedentes históricos de la comunicación organizacional, los fundamentos teóricos y la descripción de la empresa donde se realizó la investigación. El capítulo dos detalla la metodología aplicada en el diseño, desarrollo y ejecución del diagnóstico de comunicación organizacional interna, ejecutado para la empresa Inversiones Moka, S.A. “Café Gitane”, en el departamento de gestión del talento humano y los colaboradores administrativos y operativos de kioscos. El estudio fue de tipo transeccional descriptivo, de enfoque cualitativo-cuantitativo; las técnicas aplicadas fueron la entrevista “cara a cara”, la encuesta y la observación; en cuanto a los instrumentos se utilizó la entrevista dirigida y la aplicación de un cuestionario. El capítulo tres describe los principales hallazgos arrojados por el diagnóstico, presentando además las orientaciones para una implantación de estrategia comunicacional, dichos hallazgos fueron la escasa realimentación que reciben los colaboradores por parte del departamento arriba mencionado y las relaciones interpersonales debilitadas. Por tanto, en el capítulo cuatro se propone una estrategia de comunicación interna, diseño de un plan para mejorar los problemas detectados; cuyo objeto es el de proveer herramientas de comunicación organizacional al departamento de gestión del talento humano, a fin de fortalecer las relaciones interpersonales y de comunicación con sus colaboradores. Por último, se exponen los hallazgos de todo el trabajo de investigación.

ÍNDICE

	Página
RESUMEN	i
ÍNDICE	ii
INTRODUCCIÓN	v
CAPÍTULO I.	
ANTECEDENTES, FUNDAMENTOS TEÓRICOS	
Y DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA	1
1.1 Antecedentes históricos de la comunicación organizacional	1
1.2 La comunicación organizacional en la actualidad	2
1.3 Situación actual de la comunicación organizacional en Guatemala	4
1.4 Teoría de la organización y comunicación organizacional	5
1.4.1 Teoría humanista organizacional	5
1.4.2 Enfoques comunicativos organizacionales	6
1.4.2.1 Enfoque psicológico	6
1.4.2.2 Enfoque sistémico (Teoría desarrollada por Abraham Nosnik)	6
1.5 Conceptos claves	8
1.5.1 Comunicación	8
1.5.2 Organización	8
1.5.3 Comunicación organizacional	9
1.5.4 Comunicación interna	9
1.5.5 Flujo de la comunicación organizacional	10
1.5.5.1 Comunicación descendente	10
1.5.5.2 Comunicación ascendente	11
1.5.5.3 Comunicación cruzada	12
1.5.5.4 Comunicación horizontal	12
1.6 Medios de comunicación	13
1.6.1 Comunicación escrita	13
1.6.1.1 Carta	13
1.6.1.2 Memorando	13
1.6.1.3 Carteleras	14
1.6.1.4 Revista	14
1.6.1.5 Periódico	14
1.6.1.6 Boletín	14
1.6.2 Comunicación electrónica	14
1.6.2.1 Correo electrónico	15
1.6.2.2 Intranet	15
1.6.2.3 Línea abierta o línea directa	15

1.6.2.4 Buzón de comunicaciones	15
1.7 Estrategia de comunicación	15
1.8 Ubicación del problema en un enfoque teórico determinado	16
1.9 Adopción de una postura por parte del investigador	17
1.10 Descripción de la empresa	17
1.10.1 Inversiones Moka, S.A. “Café Gitane”	18
1.10.2 Organización	19
1.10.3 Misión	20
1.10.4 Visión	20
1.10.5 Valores de la empresa	20
1.10.6 Política de calidad de la empresa	20
1.10.6.1 Sistema de calidad ISO 9001-2000	21
1.10.6.2 ¿Qué es la norma ISO 9001-2000?	21
1.10.7 Sistema y medios de comunicación	21
CAPÍTULO II. METODOLOGÍA	23
2.1 Planteamiento del problema	23
2.2 Objetivos del diagnóstico	24
2.2.1 General	24
2.2.2 Específicos	25
2.3 Tipo de investigación	25
2.4 Enfoque de la investigación	26
2.5 Población	27
2.6 Muestra	27
2.7 Técnicas	27
2.8 Instrumentos	28
2.8.1 Tabla de organización de los instrumentos por objetivo específico	29
2.9 Procedimiento metodológico	29
2.10 Presentación, análisis e interpretación de resultados de la encuesta	30
2.11 Descripción de los resultados de la entrevista	41

CAPÍTULO III	
DIAGNÓSTICO DE COMUNICACIÓN INTERNA	
PARA INVERSIONES MOKA, S.A. “CAFÉ GITANE”	42
3.1 Principales hallazgos	42
3.2 Orientaciones para una implantación de estrategia comunicacional	43
CAPÍTULO IV.	
PROPUESTA	
ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN INTERNA	
PARA INVERSIONES MOKA, S.A. “CAFÉ GITANE”	44
4.1 Matriz de la estrategia de comunicación interna	45
4.2 Cronograma de actividades	49
4.3 Detalle de la inversión financiera	50
4.4 Hallazgos del trabajo de investigación	51
BIBLIOGRAFÍA	52
FUENTES DE INFORMACIÓN	53
APÉNDICE	54
ANEXOS	102

INTRODUCCIÓN

La comunicación interna es un factor clave que toda empresa debe tomar en cuenta, ya que debidamente gestionada permite mejorar el clima laboral y el rendimiento de los empleados. La empresa es acción por definición y la comunicación tiene que formar parte de la acción estratégica de la empresa. Actuar es una forma de comunicar y la comunicación debe dejar de ser una moda para convertirse en una cultura.

Es por ello que, el abordaje del tema de investigación necesita la revisión bibliográfica y de fuentes de información de los elementos del proceso comunicativo y sus bases teórico-científicas, en relación a las aportaciones de la Teoría de la Comunicación desde la perspectiva psicológica y sistémica, así como de la situación actual de la comunicación organizacional en Guatemala.

Inversiones Moka, S.A. “Café Gitane”, fue la empresa que abrió sus puertas aceptando el reto para el desarrollo y aplicación del trabajo de investigación, se dedica desde hace más de veinte años a la comercialización del café y en 1992 inicia en la industria de alimentos y bebidas colocando una carretilla dentro de las instalaciones del Aeropuerto “La Aurora”; en la actualidad cuenta con 25 kioscos ubicados dentro del casco urbano de la ciudad capital. Los dueños, Junta Directiva, Gerencia General y Gerencia de Gestión del Talento Humano, están conscientes de que la comunicación es fundamental como herramienta de trabajo, de allí nace el interés en conocer, el estado actual de la comunicación interna en la organización y del plan estratégico de tipo correctivo o de mejoramiento.

El diagnóstico de comunicación interna se desarrolló y ejecutó en el departamento de gestión del talento humano, entre los colaboradores administrativos y operativos de kioscos, con el cual se determinaron los hábitos, calidad y flujo de comunicación descendente, ascendente y horizontal, así como los medios utilizados y que mejor funcionan.

El estudio fue de tipo transeccional descriptivo, porque se desarrolló dentro de un tiempo determinado el cual fue de mayo a julio del año en curso y porque se fundamentó en conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través del detalle exacto del proceso comunicativo en las actividades y medios de comunicación, a través de la medición de los elementos de dicho proceso; para llevar a cabo el análisis del problema el enfoque fue de tipo mixto, cualitativo y cuantitativo, en tanto se utilizó la combinación de ambas; en el primero se entiende que la cantidad es parte de la cualidad, este aspecto se desarrolló a través de la aplicación de los instrumentos de evaluación, los cuales permitieron la expresión de preguntas abiertas y de opinión; en el segundo, porque se aplicó el análisis estadístico de las respuestas que fueron otorgadas de forma cerrada y que estaban sujetas a una ponderación, aplicando la escala Likert.

Las técnicas privilegiadas en el estudio fueron, la recolección de información, el rapport o empatía, entrevistas “cara-cara”, encuesta y la observación; los instrumentos utilizados fueron, la entrevista dirigida y el cuestionario, ambos de carácter anónimo.

La población fue de 120 colaboradores, tomando una muestra de 11 sujetos, de los cuales 3 fueron hombres y 8 mujeres, la elección fue de índole no probabilístico, intencional y no aleatorio por ser de elección dirigida. Los criterios que se tomaron en cuenta, fueron: por su lugar de trabajo, colaboradores administrativos, operativos de kioscos, y por encontrarse bajo la responsabilidad de gestión del departamento de gestión del talento humano.

Los principales hallazgos diagnosticados y de relevancia fueron dos:

1. Las relaciones interpersonales se encuentran debilitadas entre colaboradores administrativos y operativos de kioscos. Este personal, a cargo del departamento de gestión del talento humano, manifiesta que existe escasa unidad y falta de respeto.

2. El flujo de comunicación descendente entre el departamento de gestión del talento humano y personal administrativo, es escasa y no cumple con los principios de proceso comunicacional. Respecto a los medios de comunicación internos de la

empresa, el acceso que el personal operativo de kioscos tiene a ellos es limitado y regularmente presentan fallas técnicas.

Luego de realizar el análisis correspondiente al diagnóstico de comunicación interna, se diseña un plan estratégico para mejorar los problemas detectados; cuyo fin es el de proveer herramientas de comunicación organizacional al departamento de gestión del talento humano, a fin de fortalecer las relaciones interpersonales y de comunicación con sus colaboradores.

Finalmente, se pretende interesar a profesionales, estudiosos y académicos a continuar con la tarea de enriquecimiento del tema y de la comunicación organizacional, pues la importancia social del presente estudio desde el plano organizacional, es la concienciación del patrono guatemalteco, respecto al colaborador, viéndolo éste como ser humano y principal capital activo de su empresa; desde el plano académico, es un aporte para los estudiantes de las ciencias de la comunicación orientada a las organizaciones, porque brinda información actualizada y de primera mano, ya que es un estudio de campo, y desde el plano nacional, dado que la información que se ofrece, aunque específica, ofrece parámetros para la investigación extensiva a otras instituciones, coadyuvando así al desarrollo de la nación.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1. Antecedentes históricos de la comunicación organizacional

La comunicación organizacional tiene corta historia pues, apenas hace 70 años iniciaron los estudios; en la década de 1940, la prioridad de las investigaciones, estaban orientadas hacia la comunicación en las empresas, determinando las formas para optimizar los medios de comunicación descendente, dirigidos a los empleados. Se consideraba que un empleado informado era un empleado feliz y productivo. Las empresas emitían publicaciones escritas.

En la década de 1950, se estudian 3 importantes aspectos de la comunicación organizacional:

1. Los efectos de las redes de comunicación de grupos reducidos en el rendimiento de la organización, en las actitudes y comportamiento de cada miembro del grupo.
2. La relación que existe entre las actitudes y la percepción de los miembros de la organización respecto a la comunicación (principalmente ascendente y descendente) y su rendimiento en el trabajo.
3. La distorsión de los mensajes en la comunicación ascendente.

A partir de 1960, la investigación sigue el camino iniciado en la década anterior, además, de concluir que un supervisor eficiente es aquel que está orientado hacia la comunicación, pidiendo y persuadiendo en lugar de ordenando y diciendo como hacer las cosas. Al mismo tiempo, es abierto para transmitir la información a los empleados.

También, se concluyó que los enfoques participativos en la toma de decisiones llevan a niveles más altos de estado de ánimo y satisfacción en el empleado.

En la década de 1970, las investigaciones orientadas a identificar líderes eficaces concluyeron que no existe un estilo particular de comunicación que sea “el mejor” en todas las organizaciones, cada organización exige una combinación diferente de actitudes y conductas para lograr la eficacia en el liderazgo.

Además se probó que, en cuanto a la distorsión del mensaje, los empleados tienden a distorsionar más los mismos, cuando son negativos (desfavorables), que los que son positivos (favorables).

Los resultados generales de las investigaciones mostraron que la satisfacción en el trabajo de los empleados está relacionada con la realimentación recibida por parte de sus superiores.

También, se continuó con el intento de identificar los roles, clave en la comunicación dentro de las redes.¹

1.2. La comunicación organizacional en la actualidad

Los últimos diez años, el mundo laboral del siglo XXI es sustancialmente diferente. En la actualidad, el lugar de trabajo es tecnológico y multicultural y en la mayoría de los casos el trabajo es realizado más por equipos que por individuos.

La importancia de la comunicación interna radica en la eficiencia con que se desarrolle el proceso, tema de interés para las organizaciones que buscan un lugar dentro de un ambiente competitivo. Ello es evidente en los resultados que arrojan trabajos de investigación relacionados al tema.

El trabajo de tesis de grado “Diagnóstico de la comunicación interna en pequeñas y medianas empresas de Bahías de Huatulco, Oax.” de la autora, Dolores Eugenia Ayala Vázquez tuvo como objetivo identificar la situación de la comunicación interna dentro de las empresas; el enfoque es de tipo descriptivo, la muestra fue compuesta por 28 organizaciones, el método y técnicas empleadas contemplaron la

¹ <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/teoorgapuuch.htm>. consultado 29-7-2010

observación, las entrevistas y la aplicación de cuestionarios. Su principal conclusión fue, con la sistematización del diagnóstico se ha logrado ir recabando información sobre las prácticas de comunicación interna de diversas empresas en Bahías de Huatulco, lo que permitió analizarlas y comprenderlas con el fin de poder identificar estrategias que les permitan mejorar en sus procesos con el objeto de poder alcanzar metas.²

La autora Sofía Ahuactzin Larios, en su tesis de grado “Diagnóstico de la Comunicación Interna en una Institución de Nivel Superior”, estudió la comunicación organizacional dentro de la Universidad de las Américas-Puebla, a través, de un diagnóstico de comunicación cuyo objeto fue evaluar la satisfacción de los usuarios en relación a la calidad de la información y los medios de comunicación internos. Para la muestra se trabajó con todas las autoridades que emiten y reciben información, éstas pertenecen a una de las cinco diferente áreas que conforman el organigrama institucional; el diseño de su estudio fue de tipo exploratorio, transversal y descriptivo. Sus principales conclusiones son, aunque el proceso de comunicación y la calidad de la información suelen darse de forma adecuada, se toma como primordial la realización de reuniones puesto que, se considera, es un medio bien utilizado, sin embargo, algunas de las autoridades difieren de esta conclusión dado que consideran son largas y lentas lo que provoca pérdida de tiempo.³

De los trabajos revisados sobre este tema, ambos son de carácter descriptivo utilizando los métodos cualitativos por medio de entrevistas y cuantitativos por medio de cuestionarios, han coincidido en que, la satisfacción y la motivación del empleado es reflejada en la productividad de la empresa, pero es la comunicación la que hace posible crear un ambiente laboral que cumpla con estos criterios, de modo que, es necesario el diagnóstico de esta, para determinar la calidad con que se da el proceso y desarrollar estrategias comunicacionales a fin de mejorarlo.

² http://www.alaic.net/alaic30/ponencias/cartas/com_org_yRP/ponencias/GT2_3ayala.pdf. consultado el 27-7-2010

³ http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lco/ahuactzin_l_s/capitulo_7.html. consultado el 29-7-2010

1.3. Situación actual de la comunicación organizacional en Guatemala

Para determinar la situación de la comunicación organizacional en Guatemala en la actualidad, se recurrió a consultar trabajos recientes de investigación, tal es el caso de Maritza Pérez Rivera en su tesis de grado “Modelo de gestión de comunicación para el cambio organizacional en Guatemala” previo a optar el título de Ingeniería Industrial en la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala –USAC-, en el 2006, y dice que: “- de acuerdo a la experiencia, se ha comprobado que en el medio empresarial guatemalteco no se aplican técnicas administrativas y de comunicación, que den una imagen positiva a sus relaciones direccionales; esto en parte se debe, al desconocimiento de dichas técnicas, por un lado y por otro, a la negligencia de los empresarios de seguir utilizando un sistema unilateral de decisión y un alto grado de improvisación, aspectos que obviamente no permiten a la empresa disponer de una mejor proyección -.”

Es usual en la empresa guatemalteca, observar la forma como se prohíbe, por ejemplo, el uso de la tecnología a los empleados (Internet, e-mails, etc.) y es tradicional la práctica de ocultar información la cual es reservada únicamente a elevadas esferas. La falta de comunicación en el sector empresarial de Guatemala, provoca rumor el cual, en su mayoría de veces, es infundado, pero provoca serios daños en el personal tanto a nivel emocional como laboral.⁴

De modo que, si en la actualidad, la comunicación se ha convertido en una de las herramientas poderosas de la época, y no sólo se relaciona con el mundo de los medios sino también con todo lo concerniente al mundo de la ciencia, los negocios, la administración y la política. Los comunicadores son profesionales valorados en áreas de dirección, organización de empresas y en el sector público.

Por tanto, aunque lento, los gerentes guatemaltecos se han dado a la tarea de otorgar el interés que tiene la comunicación en la empresa, ya que, los colaboradores quienes conforman el capital humano, se expresan tanto verbal, corporal y

⁴ Pérez Rivera Maritza Raquel., 2006., *Modelo de gestión de comunicación para el cambio organizacional en Guatemala*, Pág. 50.

tecnológicamente; lo que suma importancia a la calidad de la misma para el desempeño laboral óptimo.

1.4. Teoría de la organización y comunicación organizacional

1.4.1. Teoría humanista organizacional

Nace a mediados de la década del 30 con los estudios realizados en Hawthorne. Sus estudios concluyeron que el rendimiento de la organización está estrechamente relacionado con el interés de la gerencia sobre las necesidades e ideas de los trabajadores.

Chris Argyris: Dice que el individuo típico está frustrado en una organización formal, ya que esta le impide desarrollarse y limita el uso de sus habilidades. Esto puede corregirse permitiendo una mayor participación de los empleados en la toma de decisiones de la organización y enriqueciendo el trabajo entre otras cosas.

Rensis Likert: Sugiere que los estilos de administración se dividen en 4 sistemas, con sus extremos en el sistema 1 (autoritario) y el sistema 4 (participativo).⁵

Desde el punto de vista de la comunicación, para que el estilo de administración sea del tipo participativo, se supone que debe haber:

- Confianza del supervisor y el subordinado en la comunicación.
- Participación en la toma de decisiones.
- Canales abiertos de comunicación ascendente, descendente y horizontal en la organización.
- Correcta realimentación.
- Libre cuestionamiento de las políticas organizacionales y decisiones.

⁵ <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/teoorgapuuch.htm>. consultado 29-7-2010

- **Síntesis**

- Los enfoques humanistas favorecen:
 - La participación de los empleados de niveles bajos en la toma de decisiones.
 - Intercambio de comunicación abierta.
 - Confianza entre los miembros de la organización.
 - Libre flujo de la información por varios canales.
 - Mayor interés por el desarrollo de los trabajadores.
 - Estilo de liderazgo centrado en el empleado.
 - Amplios procesos de interacción.

1.4.2. Enfoques comunicativos organizacionales

Los modos de organizar los proceso comunicativos en las organizaciones varían acorde a tendencias conceptuales contemporáneas. A continuación se exponen los que, a criterio del investigador se adaptan al tema sujeto de estudio.

1.4.2.1 Enfoque psicológico: el papel de la comunicación en esta escuela es preponderante. Prioriza los factores humanos de la comunicación, así como la formación (sobrevalorada) de grupos formales e informales y el desarrollo de habilidades comunicativas con el objetivo de fomentar la participación, la motivación y la confianza de los trabajadores. Desarrolla los recursos humanos.

1.4.2.2. Enfoque sistémico Teoría desarrollada por Abraham Nosnik: considera la organización como organismo vivo cuyo motor es la comunicación enfocada sinérgicamente; un subsistema parte del sistema social. Incorpora el concepto de

redundancia (repetición de conductas en un tiempo dado) en relación inversamente proporcional a la incertidumbre. Pondera las interrelaciones con el entorno. Flujos de comunicación multidireccionales, trabajo grupal y búsqueda de patrones de realimentación. Explica los aspectos fundamentales de un sistema:

- **Estructura:** integrada por un número finito de partes y uno potencialmente infinito de relaciones entre estas. Aquí se catalogan dos tipos de partes estructurales: personas y elementos impersonales (medios o canales físicos de transmisión y recepción de mensajes en la organización) y de relaciones entre ellas: interpersonales y organizacionales.
- **Funcionalidad:** referida a la orientación general de la organización hacia el tipo de actividades, determinables por el giro y la misión. El giro de una organización comprende, el tipo de producto o servicio que ofrece a su cliente o usuario; la misión, el estado meta que se ha propuesto alcanzar, convirtiéndose en un principio heurístico regente y orientador de las actividades de la organización en su conjunto. La funcionalidad del sistema se designa por las variables de permanencia y de orientación; las de permanencia tienen por objeto que el sistema sea reconocido como tal a lo largo del tiempo, las de orientación precisan el conjunto de actividades que la organización realiza para lograr su misión, es en este nivel donde se generan las estrategias, los modelos y las definiciones que proveerán un contexto conceptual y analítico, a partir del cual se evaluarán las prácticas organizacionales.
- **Principios heurísticos:** son los valores, supuestos o creencias que especifican lo que la organización asume como válido y deseable. Definir la misión de una organización como principio heurístico depende de la identificación de su papel orientador, a partir del cual se deriven estrategias, modelos, definiciones y consecuencias prácticas de productividad, conformadoras de la funcionalidad organizacional.

Para Nosnik las funciones de los sistemas de comunicación en la organización son la descriptiva: que persigue exponer lo que sucede, el estado de cosas o la

concepción de las situaciones en los diferentes ámbitos organizacionales; la evaluadora: describe, pondera o juzga cada ámbito organizacional; y la de desarrollo: analiza cómo reforzar lo evaluado como acertado, y mejorar aquello que fue considerado erróneo en las actividades del ámbito organizacional que se haya estudiado.⁶

1.5. Conceptos claves

1.5.1. Comunicación

La palabra Comunicación proviene del latín communis que significa común. Tanto el latín como los idiomas romances han conservado el especial significado de un término griego, el de “Koinoonia”, que significa a la vez comunicación y comunidad.

Entonces, se puede decir que la comunicación sin personas que le ejerzan y la dinamicen, simplemente no existe, lo cual es inapropiado, dado que, independientemente del tipo de mensaje, medio y calidad de la misma, ésta se desarrolla, se desee o no.

1.5.2. Organización

Las organizaciones son sistemas sociales diseñados para lograr metas y objetivos por medio de los recursos humanos o de la gestión del talento humano y de otro tipo. Están compuestas por subsistemas interrelacionados que cumplen funciones especializadas. También se definen como un convenio sistemático entre personas para lograr algún propósito específico. Las Organizaciones son el objeto de estudio de la Ciencia de la Administración de Empresas, y a su vez de algunas áreas de estudio de otras disciplinas como la Sociología, la Economía y la Psicología.

⁶ <http://www2.metodista.br/unesco/PCLA/revista5/perfis%205-1.htm> Fecha de consulta 29-11-2010.

Es un sistema de actividades coordinadas, formado por dos o más personas, la cooperación entre ellas es esencial para la existencia de la organización. Una organización solo existe cuando hay personas capaces de comunicarse y que están dispuestas a actuar conjuntamente para obtener un objetivo común, ocupan cargos con reglas y normas de comportamiento que han de respetar todos sus miembros, generando, el medio que permita la acción de una empresa. La organización es el acto de disponer y coordinar los recursos disponibles (materiales, humanos y financieros). Funciona mediante normas y bases de datos que han sido dispuestas para estos propósitos.⁷

1.5.3. Comunicación organizacional

La comunicación organizacional es esencial para la integración de las funciones administrativas. Los objetivos establecidos en la planeación se deben comunicar para lograr desarrollar la estructura organizacional apropiada. Es también esencial en la selección, evaluación y capacitación de quienes desempeñen sus funciones dentro de esta estructura.

Desarrollar un ambiente que conduzca a la motivación y el liderazgo eficaz, dependen de la comunicación organizacional, mediante la cual se puede determinar si los acontecimientos y el desempeño se ajustan a los proyectos establecidos.

Puede dividirse en comunicación interna y externa, para efectos de esta investigación únicamente se tratará la interna.⁸

1.5.4. Comunicación interna

Es el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través, del

⁷ <http://www.comunicaciónorganizacional.com/> Fecha de consulta 16-6-2010

⁸ Ibid.

uso de diferentes medios de comunicación que los mantenga informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo, al logro de los objetivos organizacionales.

1.5.5. Flujo de la Comunicación Organizacional

En una organización efectiva, la comunicación fluye en varias direcciones: ascendente, descendente, cruzada y diagonal. Tradicionalmente se ha hecho énfasis en la comunicación descendente, pero se cuenta con abundantes evidencias de que si la comunicación sólo fluye hacia abajo, habrá problemas. Podría decirse que la comunicación eficaz debe partir del subordinado, lo que significa primordialmente comunicación ascendente. Pero, la comunicación también fluye horizontalmente, esto es, entre personas de iguales o similares niveles organizacionales, y diagonalmente, lo que involucra a personas de diferentes niveles sin relaciones directas de dependencia entre sí.⁹

La comunicación en las organizaciones tiene las siguientes características:

- Es un proceso de creación, intercambio, desarrollo y almacenamiento de mensajes dentro de un sistema con objetivos determinados.
- Creación: por la continua creación de mensajes.
- Intercambio: recepción y envío de mensajes.
- Desarrollo: porque el intercambio se da según objetivos predeterminados
- Almacenamiento: porque se busca la conservación de las ideas y conocimientos.

1.5.5.1. Comunicación descendente: fluye de personas en los niveles superiores a personas en los niveles inferiores de la jerarquía organizacional. Este tipo de comunicación existe especialmente en organizaciones de atmósfera autoritaria. Entre

⁹ Ibid.

los tipos de medios empleados para la comunicación descendente oral están instrucciones, discursos, reuniones, el teléfono, altavoces, etc. Son ejemplos de comunicación descendente escrita los memorándums, cartas, manuales, folletos, procedimientos, etc.

Desafortunadamente es común que la información se pierda o distorsione al descender por la cadena de mando. El solo hecho de que, la dirección general de una empresa emita políticas y procedimientos no garantiza por sí mismo la comunicación. En consecuencia, es esencial contar con un sistema de realimentación para determinar si la información fue percibida tal como se lo propuso el emisor.

1.5.5.2. Comunicación ascendente: circula de subordinados a superiores y continúa su ascenso por la jerarquía organizacional. Lamentablemente, este flujo suele verse obstaculizado por administradores de la cadena de comunicación que filtran los mensajes y no transmiten a sus jefes toda la información, especialmente noticias desfavorables. No obstante, la transmisión objetiva de información es esencial para efectos de control. La alta dirección debe conocer específicamente los datos de desempeño de producción, la información de comercialización, los datos financieros, etc.

La comunicación ascendente es fundamentalmente no directiva y suele estar presente en ámbitos organizacionales participativos y democráticos. Los medios más usuales para la comunicación ascendente son los sistemas para la presentación de sugerencias, los procedimientos de apelación y conciliación, los sistemas de presentación de quejas, las sesiones de asesoría, las reuniones grupales, la práctica de una política de puertas abiertas, las entrevistas de salida y el defensor de derechos, etc.

Para que la comunicación ascendente sea eficaz, es necesario que existan condiciones en las que los subordinados se sientan libres de comunicarse. Puesto que el ambiente organizacional se ve fuertemente influido por la alta dirección, la responsabilidad de crear un libre flujo de comunicación recae en gran medida en los superiores.

1.5.5.3 Comunicación cruzada: incluye el flujo horizontal de información, entre personas de iguales o similares niveles organizacionales, y el flujo diagonal, entre personas de diferentes niveles sin relaciones directas de dependencia entre sí. Este tipo de comunicación sirve para acelerar el flujo de la información, procurar una mejor comprensión y coordinar esfuerzos para el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Buena parte de la comunicación no sigue la ruta marcada por la jerarquía organizacional, sino que, atraviesa de un costado a otro la cadena de mando.

Dado que, la información puede no seguir la cadena de mando, es necesario contar con protecciones para evitar problemas potenciales. Específicamente, la comunicación cruzada debe apoyarse en el entendido de que 1) las relaciones cruzadas serán estimuladas siempre que resulten apropiadas, 2) los subordinados se abstendrán de establecer compromisos que excedan su autoridad y 3) los subordinados mantendrán informados a sus superiores de las actividades interdepartamentales importantes. En pocas palabras, la comunicación cruzada puede crear dificultades, pero es indispensable en muchas empresas para responder a las necesidades del complejo y dinámico entorno organizacional.

1.5.5.4. Comunicación horizontal: fluye entre los miembros de la organización que se encuentran en el mismo nivel de jerarquía. Es importante distinguir entre la comunicación dentro de las sub-unidades y aquella comunicación entre las sub-unidades. Los factores organizacionales, interpersonales e individuales, son parte de la forma en la cual las personas se comportan en las organizaciones.

Debido a, que la comunicación entre compañeros tiende a basarse en el entendimiento mutuo y a que unas comunicaciones continuadas forman la solidaridad del grupo, los grupos de trabajo dan una respuesta colectiva a los problemas.

La interacción entre los compañeros es sólo una forma de comunicación, más que afectiva o solidaria (en el sentido más personal e individual) se da para la

coordinación global de las acciones a ejecutarse. Asimismo, las comunicaciones entre estas sub-unidades (programas) contienen elementos de conflicto, que de una u otra forma contribuye a la distorsión de la comunicación.¹⁰

1.6. Medios de Comunicación

La comunicación organizacional es el conjunto total de mensajes, que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio. Es decir, que toda la comunicación, se transmite y fluye a través de canales para la socialización entre los colaboradores.

Estos mensajes se pueden transmitir en diferentes niveles y de diversas maneras, por ejemplo, de forma escrita, verbal, electrónica, telefónica, etc., a continuación se describen las variantes en cada uno de ellos.

1.6.1. Comunicación escrita

Es clara, precisa, completa y correcta; se califica como información de primera mano y se deja constancia. Por medio de ella, las personas tienen la oportunidad de poder regresar a segmentos anteriores al mensaje, lo que permite una mejor comprensión en la información. Esta puede darse a través de:

1.6.1.1. Carta: es el medio más usado dentro de la organización para las personas ausentes, en la cual se comunica alguna cosa de interés personal o grupal.

1.6.1.2. Memorando: lleva como objetivo el recordar mensajes o información con referencia a instrucciones internas que los empleados deben realizar dentro de la organización.

¹⁰<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/indoor.htm> Fecha de consulta 16-6-2010

1.6.1.3. Carteleras: son calificadas como un factor clave en la organización, allí se suele manejar información a través, de otros medios sobre actividades de motivación o mensajes de interés general para los empleados y directivos, algo muy importante para que éstas funcionen es que, se debe tener en cuenta su ubicación; es decir la empresa establece sitios estratégicos en donde hay mayor flujo de personal.

1.6.1.4. Revista: es una forma de comunicación tradicional más común y con mayor aceptación dentro de la empresa, en la cual, se propicia la participación activa de todas las actividades, en aras de contribuir al fomento de la investigación y de acontecimientos afines a la comunicación; en las revistas se consigna la realidad de la organización.

1.6.1.5. Periódico: envuelve un área de conocimientos especializados, en muchos casos el periódico es utilizado para ganar tiempo en el ámbito de la información.

1.6.1.6. Boletín: es un medio de comunicación donde se maneja información especializada para los públicos internos y externos de la organización.

1.6.2. Comunicación electrónica

El servicio de comunicación electrónica es un sistema de información y comunicación; con dicho servicio se pretende optimizar los resultados de la comunicación interna y externa que se está realizando actualmente, teniendo como finalidad el conseguir un mayor y mejor acceso de todo aquello que se produce tanto dentro como fuera de la organización y que sea del interés de todos los miembros que la conforman. Se entiende también, al transporte de señales a través, de redes de comunicaciones electrónicas, con inclusión de los servicios de telecomunicaciones y servicios de transmisión en las redes utilizadas para la radiodifusión.

1.6.2.1. Correo electrónico: es un medio de comunicación muy rápido, aunque su uso no está todavía muy desarrollado en nuestro país. Se utilizan para enviar información detallada y específica. Es una comunicación económica y beneficiosa.

1.6.2.2. Intranet: (internet pero interna) tiene como ventaja que es un medio rápido e instantáneo y pueden comunicarse todos aquellos que tengan su computadora conectada a la red de la organización. Se envían y reciben mensajes on-line (en línea).

1.6.2.3. Línea abierta o línea directa: es una línea telefónica donde todos pueden llamar y dejar sus preguntas, sugerencias, temores, etc. en un contestador. Pueden utilizarlo todos los integrantes de la organización y es obligatorio que, junto a su mensaje, dejen su nombre, apellido y sector. Los mensajes serán revisados por el departamento de comunicaciones internas y a los pocos días se deben contestar los mensajes (esto es muy importante).

1.6.2.4. Buzón de comunicaciones: permiten que todos los integrantes de la organización se expresen con libertad y puedan dirigirse hacia los niveles superiores. Se pueden dejar mensajes, pero no esperar ningún premio por eso. No deben tenerse en cuenta los mensajes anónimos.¹¹

1.7. Estrategia de comunicación

Una estrategia es, una serie de acciones que se determinan para lograr un objetivo, por lo tanto, se puede decir que una estrategia de comunicación es un conjunto de acciones de comunicación. Dado que, una estrategia de comunicación es

¹¹ <http://www.monografias.com/trabajos59/la-comunicacion/la-comunicacion2.shtml?monosearch> Fecha de consulta 16-6-2010

similar a una receta de cocina, en la que cada uno tiene sus competencias. La estrategia de comunicación consiste en definir con claridad quiénes somos y qué ofrecemos. Nada más, y nada menos.

Sin embargo, es preciso puntualizar que, previo a desarrollar un plan estratégico, debe hacerse un diagnóstico, con el objeto de determinar la necesidad u oportunidades de mejora. De esta manera, el diseño y aplicación de la estrategia, marchará orientado hacia la solución de lo diagnosticado, logrando con ello, el alcance de las metas y objetivos empresariales.

1.8. Ubicación del problema en un enfoque teórico determinado

Los enfoques comunicativos en organizaciones determinan los modos de organizar los procesos de comunicación, estos varían acorde a tendencias conceptuales contemporáneas. En este caso, se tomó el psicológico, dado que el papel de la comunicación en esta escuela es preponderante, pues, prioriza los factores humanos de la comunicación, así como la formación (sobrevalorada) de grupos formales e informales y el desarrollo de habilidades comunicativas con el objetivo de fomentar la participación, la motivación y la confianza de los trabajadores, por tanto desarrolla los recursos humanos.¹²

De esta manera, se analizaron los aspectos de la formación o educación, orientada hacia el colaborador, y la necesidad de capacitarlo con programas desarrollados en base a la auto-gestión del aprendizaje.

Por otro lado, dada la naturaleza del estudio, no puede dejarse de lado a la comunicación, la cual se concibe, como un sistema para entender el proceso comunicacional. Este es el enfoque sistémico, desarrollado por Abraham Nosnik, considera la organización como organismo vivo y los medios o canales físicos de transmisión y percepción de mensajes en la empresa.

¹² Rodríguez Guerra, Ingrid., 2004 *Comunicación Organizacional: Teorías y puntos de vista.*, <http://www.gestiopolis.com/Canales4/ger/comuor.htm#mas-autor> Fecha de consulta 15-10-2010

1.9. Adopción de una postura por parte del investigador

Considerando la naturaleza de la empresa, cuyo origen es de índole familiar, perteneciente al sector privado y tomando en cuenta, que en la actualidad la dirección de organizaciones y su administración está orientada hacia el cuidado del capital activo, sus colaboradores, quienes además poseen un capital intelectual del cual la empresa se beneficia, es imprescindible la creación de mecanismos e instrumentos orientados hacia el cuidado del mismo, teniendo como base el “ganar-ganar”.

De manera que, se puede evitar molestias o conflictos, si se deja de lado hábitos que merman la confianza y creatividad del colaborador con lineamientos claros y justos, lo que vendría a reflejarse en la calidad de su desempeño. Entre los errores comunes están aquellos donde la participación de los empleados en la toma de decisiones no es tomada en cuenta, por un lado y por el otro, el intercambio de comunicación no es abierta.

Afortunadamente, estos errores, pueden ser corregidos con la diseño y aplicación de herramientas que estimulen la comunicación, por parte de los directivos, altos y medios mandos mandos. La clave para no quedar en un estado ambiguo dictatorial es la correcta postura y constancia en la aplicación de la estrategia sugerida.

1.10. Descripción de la empresa

A continuación se describen aspectos de la empresa donde se realizó la Práctica Profesional Supervisada o P. P. S. por sus siglas. Se exponen el tipo de organización y el sector comercial al que pertenece, así como, la misión, visión, valores y sistema de calidad.

También, se describe el flujo de comunicación y los medios para difundirla hacia el personal, tanto administrativo, como operativo de kioscos.

1.10.1. Inversiones Moka, S.A. “Café Gitane”

Inversiones Moka, S. A., es una empresa que se dedica desde hace más de 20 años a la comercialización del café. Posteriormente, se tomó la decisión de expandir la empresa incursionando en el procesamiento, distribución y venta al cliente directo de café gourmet y alimentos.

En Junio de 1992, Inversiones Moka, S.A., adquiere una franquicia estadounidense e inicia con una carretilla dentro del Aeropuerto Internacional, La Aurora, sin embargo, un año después debido a la falta de apoyo por parte de la empresa extranjera, se decidió independizar el negocio expandiendo su marca líder “Café Gitane”. Actualmente cuenta con 25 kioscos ubicados en la ciudad de Guatemala:

- Periroosevelt
- Miraflores
- C. C. Zona 4
- Cemaco Zona 4
- Pradera
- Atento
- Universidad San Carlos USAC
- Facultad de Medicina UFM
- Universidad Rafael Landivar
- Universidad del Istmo
- Aeropuerto Plaza Guatemala
- 24/7 Call Center
- Periplaza
- Atanasio
- Cemaco Zona 10
- Instituto Guatemalteco Americano Zona 4
- Edificio Tarra Center
- Instituto Femenino de Estudios Superiores
- Universidad Francisco Marroquín –UFM-
- Facultad de Odontología UFM
- Universidad del Valle de Guatemala –UVG-
- Aeropuerto Foodcourt
- Transactel
- Oakland Mall

En el afán de ofrecer productos innovadores y de alta calidad, cada dos semanas, capacitan al personal operativo de kioscos en la preparación de nuevas recetas, servicio y atención al cliente, higiene y seguridad industrial.

Inversiones Moka, S.A., pertenece al sector secundario, o sea, a la industria de alimentos y bebidas, elaborando productos para el consumidor final. Cuenta con 120 colaboradores, calificándose como empresa grande.

Las oficinas centrales se encuentran ubicadas en, la 19 calle 8-82 Zona 13 La Aurora II. Guatemala, Guatemala C.A., considerándose una empresa Urbana.

1.10.2. Organización

Con relación a su estructura organizacional, es una empresa familiar regida por una Junta Directiva y liderada por un Gerente General; cuenta con las gerencias de mercadeo, kioscos, gestión del talento humano, logística y operaciones, finanzas y contabilidad e informática.



1.10.3. Misión

“Brindar a nuestros clientes un momento extraordinario, entregando productos y servicio de calidad”.

1.10.4. Visión

“Ser una empresa líder y rentable, al formar parte de la vida de nuestros clientes, a través del servicio diferenciado, reinventándonos constantemente con colaboradores comprometidos y capacitados”.

1.10.5. Valores de la empresa

- Honestidad: comportarse y expresarse con coherencia y sinceridad (decir la verdad).
- Calidad: cualidad de las cosas, es la preocupación por satisfacer al cliente y por mejorar procesos y resultados.
- Compromiso: es la credibilidad de la palabra.
- Cortesía: es hacer que el cliente y colaborador se encuentren relajados y cómodos el uno con el otro.

1.10.6. Política de calidad de la empresa

Los esfuerzos de la empresa van orientados hacia la captura de la preferencia del cliente, ofreciendo un servicio diferenciado, a través, de la mejora continua en la rapidez del despacho del café y alimentos, la calidad de los productos, la capacitación constante de los colaboradores y la aplicación de los valores de la empresa tanto en el servicio como en las relaciones laborales.

1.10.6.1. Sistema de calidad ISO 9001-2000

Durante el año 2003, Inversiones Moka, S.A., desarrolló el sistema gestión de calidad y el día 25 de febrero de 2004, ICONTEC¹³ les otorgó el certificado ISO 9001-2000, esto garantiza la mejora continua del desarrollo de la empresa.

1.10.6.2. ¿Qué es la norma ISO 9001-2000?

La ISO 9001 es una norma internacional que se aplica a los sistemas de gestión de calidad (SGC) y, que se centra en todos los elementos de administración de calidad con los que una empresa debe contar para tener un sistema efectivo, que le permita administrar y mejorar la calidad de sus productos o servicios. Esta acreditación demuestra que la organización está reconocida por más de 640.000 empresas en todo el mundo.

1.10.7 Sistema y medios de comunicación

El desarrollo de la comunicación interna en la empresa, pretende ser de enfoque sistémico, dado que, cuentan con medios modernos para la emisión, recepción, percepción y realimentación de la información. Los esfuerzos son orientados, hacia el cumplimiento de la misión, visión, a través, del apego a los valores establecidos y el trabajo en equipo; estimulando la comunicación de tipo puertas abiertas.

Además, los altos mandos y gerencia de gestión del talento humano, expresan el interés de mantener un mejoramiento constante en el clima organizacional, por medio de la evaluación anual del mismo, y cuyo resultado describe las áreas que necesitan ser apoyadas para desarrollar mecanismos correctivos.

Según la recolección de datos, se determinó que, utilizan la comunicación telefónica de línea y celular, la intranet e internet, esta última, como principal medio de

¹³ Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (ICONTEC) es un organismo que trabaja para fomentar la normalización, la certificación, la metrología y la gestión de la calidad en Colombia.

comunicación. El departamento de gestión del talento humano, difunde mensualmente el Info-Gitane a todos los colaboradores que tienen acceso a este canal de comunicación, sin embargo, la mayoría del personal operativo de kioscos, no cuentan con la facilidad de este medio.

El Info-Gitane, es un boletín mensual, donde se difunde información de interés para los empleados, principalmente, los cumpleaños, recordatorio de guardar las normas de higiene y seguridad industrial; acompañada de notas relativas a la salud mental y corporal.

CAPÍTULO II

METODOLOGÍA

La importancia de diagnosticar la comunicación organizacional en una empresa, radica en que al conocer exactamente cuál es la enfermedad o problema que está afectando el funcionamiento de la misma, entonces se puede proceder a diseñar un plan integral de comunicación adecuado que resuelva, en forma atinada, las situaciones problemáticas detectadas.

Por tal razón, se determinó la metodología o el camino a seguir, utilizando técnicas e instrumentos para conocer, analizar y evaluar el estado de la comunicación interna entre la gerencia de gestión del talento humano y los colaboradores administrativos y de kioscos de la empresa Inversiones Moka, S.A.

2.1. Planteamiento del problema

Si se entiende a la comunicación organizacional como la herramienta que permite procesar la información de forma recíproca entre dos o más colaboradores y cuyas características primordiales es la claridad, sencillez, respeto, entre otras, logrando con ello una organización sólida y definida; en este sentido es posible la evaluación para diagnosticar, en caso existan elementos para ser mejorados.

Es aquí donde nace la necesidad en las empresas, de saber y conocer la calidad de comunicación que se maneja dentro de las mismas.

Inversiones Moka, S.A., es una empresa que se dedica desde hace más de 20 años al comercio del café, por tanto, tomó la decisión de expandir su mercado e incursionar en el procesamiento, distribución y venta al cliente directo de alimentos y bebidas. En el afán de ofrecer productos innovadores y de alta calidad, capacitan a su

personal operativo de kioscos en la preparación de nuevas recetas, servicio y atención al cliente, higiene y seguridad industrial.

Esto es positivo, dado que la Gerencia General pone especial interés a la misión y visión de la empresa. Sin embargo, utiliza a un miembro de la Junta Directiva y al Gerente de Gestión del Talento Humano a impartir dichas capacitaciones cada dos semanas, llevando con esto 3 años consecutivos.

Por tanto, se ha evidenciado que los colaboradores, ponen poca o nula atención en aprender nuevos conocimientos. Por otro lado, la organización cuenta un medios de comunicación interna que hacen la función de realimentar dicha información; a pesar de ello, es necesario la instrucción de forma individual para lograr se desempeñe de forma eficiente el colaborador en su área de trabajo.

De la igual forma sucede con el personal administrativo, dado que la implementación de nuevos sistemas y procedimientos de trabajo evidencian la misma situación.

2.2 Objetivos del diagnóstico

2.2.1. General

Conocer, analizar y evaluar el proceso o estructura comunicacional interna, entre la, gerencia de gestión del talento humano y colaboradores administrativos y operativos de kioscos, aplicando un Diagnóstico de Comunicación Organizacional Interna, que determine las necesidades de comunicación, a fin de proponer un diseño de un plan estratégico de soluciones o de mejoras al proceso de la comunicación en la organización.

2.2.2. Específicos

1. Conocer los anteriores y actuales medios de comunicación organizacional internos en las áreas objeto de estudio, por medio de entrevistas dirigidas cara a cara.

2. Analizar la comunicación descendente, ascendente y horizontal entre la gerencia del desarrollo del talento humano, colaboradores administrativos y operativos de kioscos, a través de la aplicación de un cuestionario de comunicación.

3. Evaluar los resultados de las categorías de análisis del proceso de comunicación, arrojados por el cuestionario para determinar si cumple o no, sus funciones, a fin de diseñar una propuesta de mejora.

2.3. Tipo de investigación

- **Diagnóstica:** dado que una vez al año, el departamento de G.T.H.¹⁴ realiza evaluaciones para medir el clima organizacional y dentro del cual se ha estudiado la comunicación como elemento en las relaciones laborales e interpersonales entre los colaboradores y el departamento, de manera que se tiene conocimientos básicos de la situación general, por tanto, el trabajo de investigación fue orientado hacia establecer y/o diagnosticar el estado actual de los elementos que integran el proceso de la comunicación entre los públicos mencionados y cuya teoría fue desarrollada en el capítulo uno del presente estudio.

¹⁴ Entiéndase como "Gestión del Talento Humano".

- **Transeccional:** porque se desarrolló dentro de un tiempo determinado, el cual fue de mayo a julio del 2010.
- **Descriptiva:** porque consistió en conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta del proceso comunicativo en las actividades y medios de comunicación entre colaboradores y el departamento de gestión del talento humano, a través de la medición de los elementos de dicho proceso.

2.4. Enfoque de la investigación

- **Empírico-Analítico:** este enfoque postula el fraccionamiento de la realidad, lo cual facilita el análisis de sus partes y características más relevantes para analizarlas. Por su importancia, se apoya y relaciona la teoría y práctica puesto que, desempeña un papel crucial para otorgar significados a los datos que surgen de lo investigado.
- **Investigación Mixta (cualitativa-cuantitativa):** en tanto se utilizó la combinación de ambas; en el primero se entiende que la cantidad es parte de la cualidad, además se da mayor atención a lo profundo de los resultados y no de su generalización, este aspecto se desarrolló a través de la aplicación de los instrumentos de evaluación, los cuales permitieron la expresión de preguntas abiertas y de opinión; en el segundo, porque se aplicó el análisis estadístico de las respuestas que fueron otorgadas de forma cerrada y que estaban sujetas a una ponderación, aplicando la escala Likert¹⁵.

¹⁵ **Escala de tipo Likert** es una escala psicométrica comúnmente utilizada en cuestionarios, y es la escala de uso más amplio en encuestas para la investigación. Cuando se responde a un elemento de un cuestionario elaborado con la técnica de Likert, se especifica el nivel de acuerdo o desacuerdo con una declaración (elemento, ítem o reactivo). La escala se llama así por Rensis Likert, que publicó en 1932 un informe describiendo su uso (También denominada Método de Evaluaciones Sumarias).

2.5. Población

La población fue de 120 colaboradores, hombres y mujeres comprendidos entre las edades de 20 a 40 años de edad. Un aspecto importante para mencionar es que la organización prefiere contratar en su mayoría mujeres cabezas de hogar y madres solteras. Los integrantes son guatemaltecos y de condiciones socioeconómicas variables.

2.6. Muestra

Al estudiar una parte de la población, los gastos de recolección y tratamiento de los datos se optimizan, de manera contraria si los obtenemos del total de la población; por tanto, se definió el tamaño de la muestra aplicando la siguiente fórmula:

$$\sqrt[2]{N-1}$$

Como resultado del despeje de la misma, se obtuvo 11 colaboradores, de los cuales 3 fueron hombres y 8 mujeres. Esta representación poblacional reúne las características de tipo no probabilístico, intencional y no aleatorio por ser de elección dirigida. Los criterios que se tomaron en cuenta para elegir a los sujetos fueron: por su lugar de trabajo, colaboradores administrativos, operativos de kioscos, y por encontrarse bajo la responsabilidad de gestión del departamento de G.T.H.¹⁶

2.7. Técnicas

- **Recolección de información:** la investigación del problema requirió la recopilación de hechos, fundamentos y referencias, bibliográficas, por lo que se

¹⁶ Gestión de Talento Humano

consultaron libros, manuales, folletos, tesis e información existente en internet relacionados con el tema.

- **Entrevista:** inicialmente, para el diseño del estudio fue necesaria la solicitud del apoyo de una empresa o institución que abriera sus puertas, en este caso fue Inversiones Moka, S.A. “Café Gitane” quienes aceptaron el reto. Para esto se realizaron múltiples entrevistas no estructuradas “cara a cara”, con los directivos y gerencia de gestión del talento humano las cuales se llevaron a cabo dentro de las instalaciones de la empresa. (ver anexo I pág. 103). Posteriormente, para la ejecución del trabajo de campo en la aplicación de los instrumentos de recolección de información, con cada una de las personas involucradas, obteniendo de ellas la atención y colaboración.
- **Observación:** se aplicó durante todo el proceso de investigación. Permitted examinar y anotar datos de actitudes, conductas y opiniones, información útil en la interpretación de los resultados, los cuales se exponen más adelante.
- **Encuesta:** esta técnica se utilizó para recopilar información respecto a las respuestas y opiniones a preguntas formuladas sobre los elementos que conforman el proceso de comunicación objeto de estudio.
- **Rapport:** una de las técnicas más importantes del estudio, ya que con ella se logró obtener empatía o sintonía, con el fin de lograr un clima de confianza, credibilidad e interés. Ayuda en aumentar la capacidad de comunicación, direccionar una conversación obteniendo una realimentación eficaz.

2.8. Instrumentos

- **Entrevista dirigida de tipo anónimo:** el investigador “cara a cara” con el colaborador llenó este instrumento con las respuestas dadas por dicho informante. Los ítems que la conforman son ocho, los cuales responden al objetivo específico número uno de esta investigación. Siete preguntas fueron cerradas y una abierta o de opinión. (ver anexo II pág. 104)

- **Cuestionario de tipo anónimo:** este instrumento fue entregado de forma individual para ser respondido por los colaboradores, las preguntas fueron dirigidas a conocer aspectos o variables planteados en los objetivos específicos dos y tres del estudio. Las respuestas fueron orientadas por la escala Likert de tal manera que todas se les otorgó un valor, así: “**siempre - 5, frecuentemente – 4, algunas veces – 3, ocasionalmente – 2 o nunca – 1.** (ver anexo III pág. 107)

2.8.1 TABLA DE ORGANIZACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS POR OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Instrumento Objetivos	Cuestionario Escala Likert Análisis Cuantitativo	Entrevista Dirigida Preguntas Análisis Cualitativo
Objetivo Específico 1		1, 2, 3, 4, 5, 6, 7 y 8
Objetivo Específico 2	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10 y 11	
Objetivo Específico 3	12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19 y 20	

2.9. Procedimiento metodológico

Paso 1: entrevistas con directivos de la organización responsables de dirigir la organización (dueños, directores o gerentes generales) y gerente de gestión del talento humano. La intención fue recopilar los datos generales de la empresa, conseguir una descripción de cómo se lleva a cabo la comunicación dentro de la organización y detectar si existe algún problema que impida su funcionamiento eficiente. Así mismo se identificó el tipo de cultura organizacional con la que cuenta la empresa y si existe una planeación estratégica que contemple misión, visión, objetivos y metas. En este punto

se definió el área y tipo de diagnóstico comunicacional a realizar, el cual fue de carácter interno.

Paso 2: observación e inventario de medios de comunicación organizacional, después de las entrevistas se procedió a solicitar muestras de los materiales de comunicación interna con los que se cuenta y se realizó un reconocimiento físico del lugar para identificar los medios de comunicación que se utilizan para dar a conocer información a los empleados.

Paso 3: aplicación de cuestionarios y entrevistas, tomando en cuenta esto se diseñaron instrumentos cuyo fin es el de conocer la percepción que tienen los empleados sobre las dimensiones del proceso de comunicación de la organización. El instrumento se elaboró para ser respondido de forma anónima haciendo hincapié de este punto, con el fin de lograr el mayor número de participación y de veracidad en las respuestas.

Paso 4: análisis de resultados, debido a que la investigación es de enfoque cualitativo - cuantitativo, se indaga información sobre la percepción de los colaboradores en la entrevista y se interpretan las respuestas; por otro lado se procede a vaciar los resultados del cuestionario y darles un valor numérico aplicando la escala de Likert. En ambos instrumentos se cumplieron los objetivos específicos determinados para la investigación. Al obtener las gráficas, se procedió a comprobar el análisis contrastándolo con la información obtenida en las entrevistas, cuestionarios y la observación realizada.

2.10. Presentación, análisis e interpretación de resultados de la encuesta

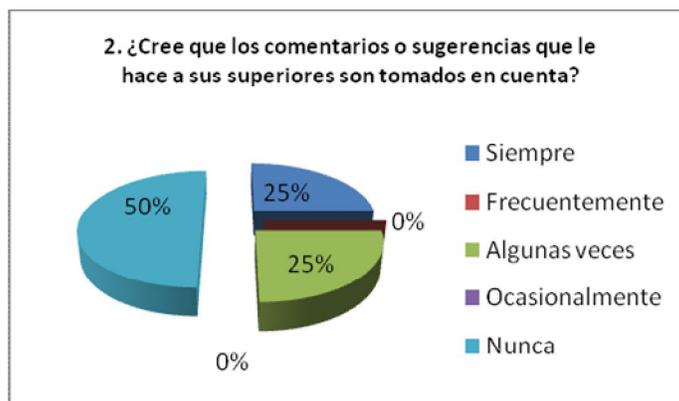
A continuación se presentan los resultados de la encuesta graficados y representados en porcentajes, así como el análisis e interpretación a las respuestas de la entrevista

Pregunta 1.



Esta pregunta pretende establecer la claridad de la comunicación descendente. Como se observa el 50% de la población respondió que algunas veces, lo que significa que a su ingreso a la empresa el proceso de inducción probablemente careció de claridad y sencillez, características principales de la buena comunicación, puesto que un 25% afirmó que sí recibió la instrucción, mientras que el 25% restante respondió ocasionalmente.

Pregunta 2



Esta pregunta evalúa la comunicación ascendente. Y se puede observar que el 50% de la población respondió que siempre le son tomados en cuenta sus sugerencias, sin embargo, un 25% respondió que algunas veces, y el 25% restantes ocasionalmente, lo que determina que el proceso de comunicación no se está desarrollando de forma eficiente.

Pregunta 3



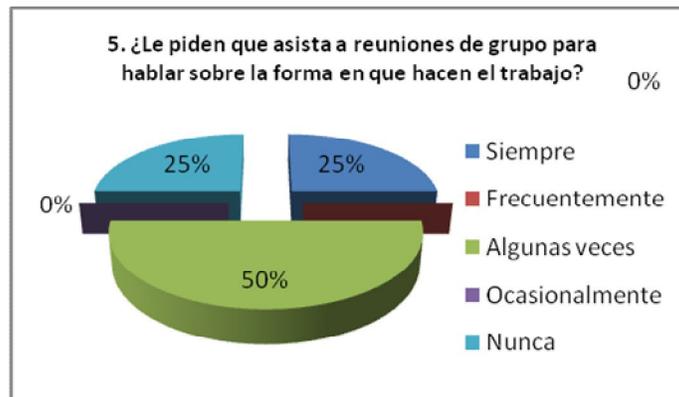
Esta pregunta evalúa la comunicación ascendente en el marco de confianza y libertad para expresar asuntos laborales. El 50% de la población respondió que siempre, el 25% ocasionalmente y el 25% restante nunca. Estos resultados responden a que, si bien es cierto que la comunicación se está dando, es necesario realizar ajustes para mejorarla.

Pregunta 4



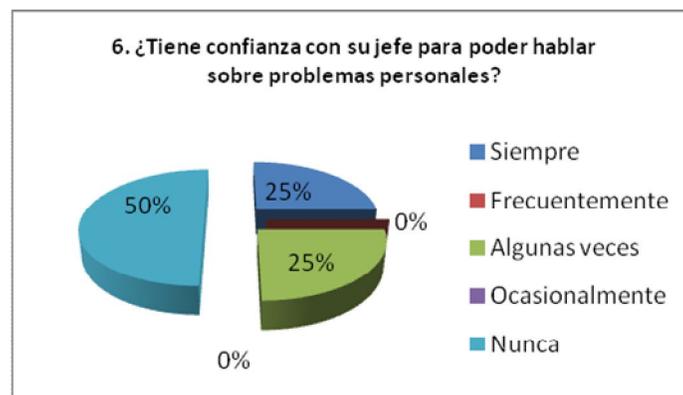
Esta pregunta está relacionada a la comunicación ascendente, y como característica principal, se evalúa la confianza que el colaborador tiene de sus jefes. Se observa que únicamente el 25% de la población respondió siempre, y el resto se encuentra en un punto de confianza variable.

Pregunta 5



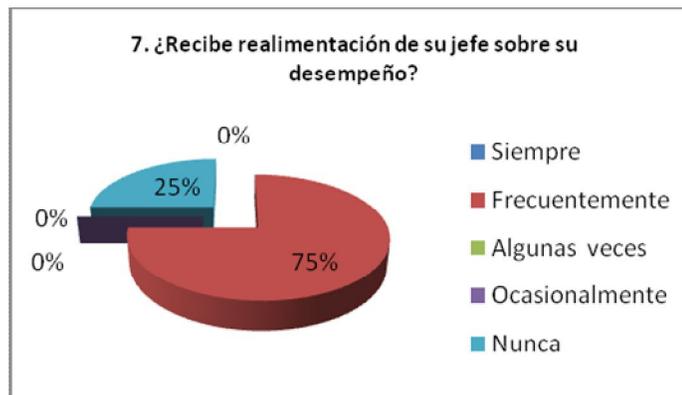
Esta pregunta evalúa la comunicación descendente. Se puede observar que únicamente un 25% respondió siempre, el 25% respondió algunas veces y el resto nunca. Esto demuestra que existen colaboradores que realizan su trabajo sin la oportunidad de presentar logros o ideas nuevas a sus jefes.

Pregunta 6



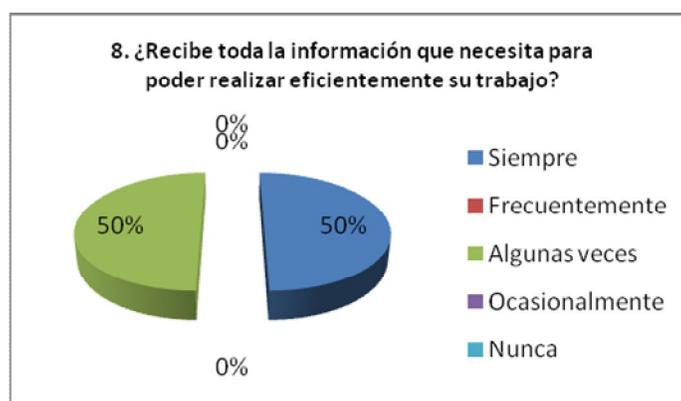
Esta pregunta evalúa la comunicación ascendente adicionada a la confianza que el colaborador desarrolló con su jefe. Se observa que el 25% respondió siempre, el 25% algunas veces y el restante 50% nunca. Esto evidencia la falta de confianza que prevalece con el departamento de talento humano y sistemas de calidad.

Pregunta 7



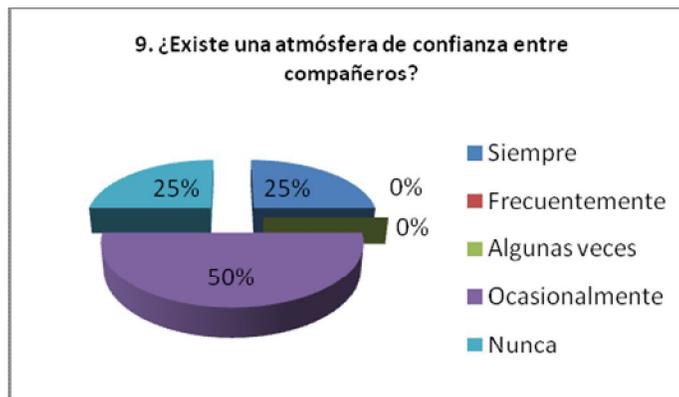
Esta pregunta evalúa la comunicación descendente en relación al interés que recibe el desempeño laboral de los empleados por parte de su jefe. El 75% respondió frecuentemente y el 25% restante siempre. Este resultado evidencia del porqué no se ha desarrollado la confianza interpersonal entre ambas partes.

Pregunta 8



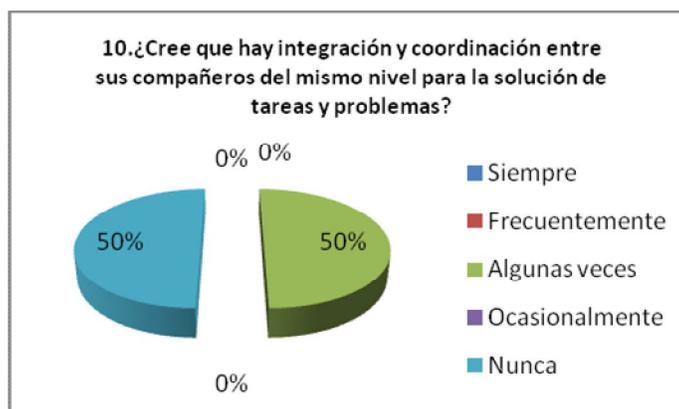
Esta pregunta evalúa la comunicación descendente y como puede observarse el 50% respondió siempre y el 50% algunas veces. Esto evidencia nuevamente que las características principales de la comunicación, tal como la claridad y la libertad de información se dan de forma deficiente.

Pregunta 9



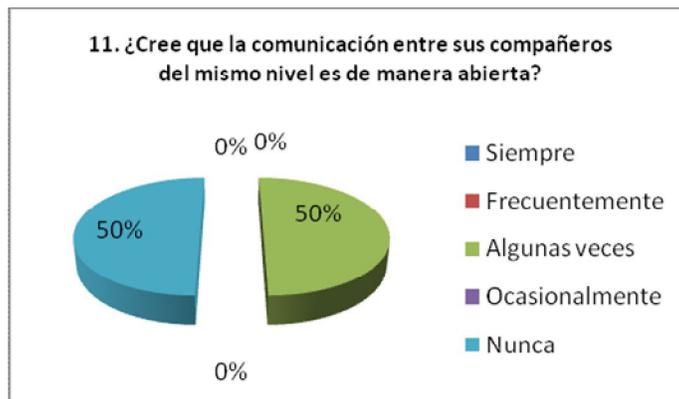
Esta pregunta evalúa la comunicación horizontal entre colaboradores administrativos y operativos de kioscos así como la confianza. Se observa que el 50% respondió ocasionalmente, un 25% nunca y el 25% restante siempre. Esto evidencia la necesidad de estimular las relaciones interpersonales.

Pregunta 10



Esta pregunta responde a la evaluación de la comunicación horizontal en función del trabajo en equipo. Se observa que el 50% respondió nunca y el 50% algunas veces. Esto evidencia la necesidad de estimular las relaciones interpersonales y el trabajo en equipo.

Pregunta 11



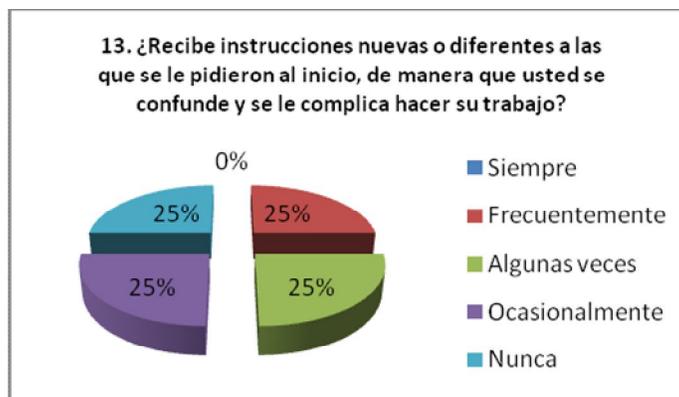
Esta pregunta evalúa la comunicación horizontal entre colaboradores. Se observa que el 50% respondió algunas veces y el restante 50% respondió que nunca. Esto confirma la necesidad de ejercitar las relaciones interpersonales.

Pregunta 12



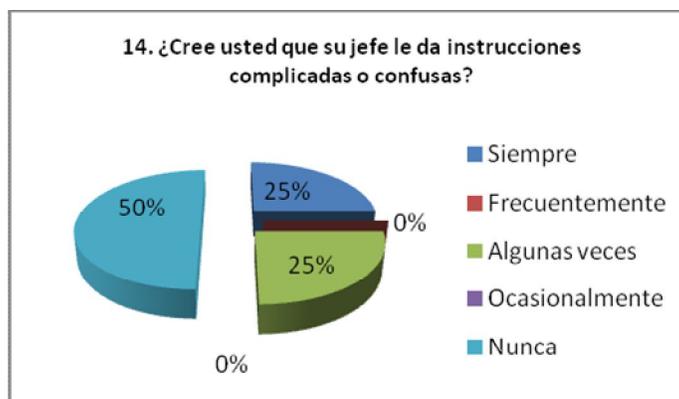
Esta pregunta evalúa la comunicación horizontal entre colaboradores y evidencia la necesidad de la estimulación de la comunicación abierta, ya que es posible que la información no proporcionada provoque atrasos en el desempeño laboral ya que un 75% afirmó que algunas veces y el 25% nunca.

Pregunta 13



Esta pregunta evalúa la claridad y sencillez de la comunicación independientemente de la dirección de dónde venga la información. Un 25% respondió frecuentemente, un 25% algunas veces, un 25% ocasionalmente y el 25% restante nunca. Esto evidencia que un cuarto de la población recibe y/o comprende correctamente las instrucciones recibidas, mientras que el resto tiene dificultad con esto.

Pregunta 14



Esta gráfica muestra la claridad de la información en la comunicación descendente y se observa que un 50% respondió nunca, el 25% siempre y el estante 25% algunas veces. Esto evidencia que existe la necesidad de realimentación y seguimiento en las actividades laborales de los colaboradores.

Pregunta 15



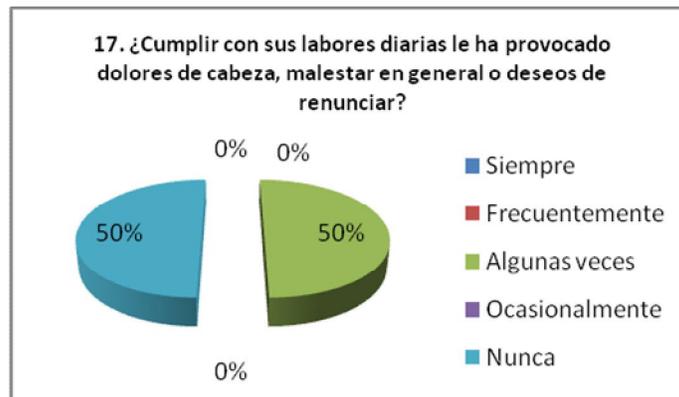
Esta evalúa la comunicación horizontal entre colaboradores y evidencia que el 50% siempre recibe como resultado al trabajo asignado a un compañero lo que no esperaba recibir, un 25% respondió que frecuentemente y el estante 25% nunca. Esto evidencia la necesidad de estimular las relaciones interpersonales para eliminar de la comunicación los ruidos.

Pregunta 16



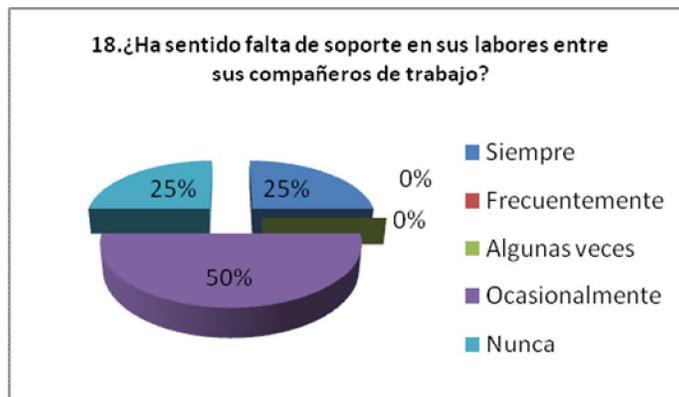
Esta pregunta evalúa la comunicación descendente. Se observa que el 75% respondió que nunca, y el 25% restante respondió ocasionalmente. Esto evidencia que aunque la comunicación es buena en este aspecto es necesario mejorarla.

Pregunta 17



Esta pregunta evalúa la motivación del colaborador respecto a la labor que desempeña. Se observa que el 50% respondió que nunca y un 50% algunas veces. Esto evidencia que aunque existen fallas y falta de interés en la comunicación y relaciones humanas respectivamente, no es motivo para renunciar, únicamente es necesario mejorar estos aspectos.

Pregunta 18



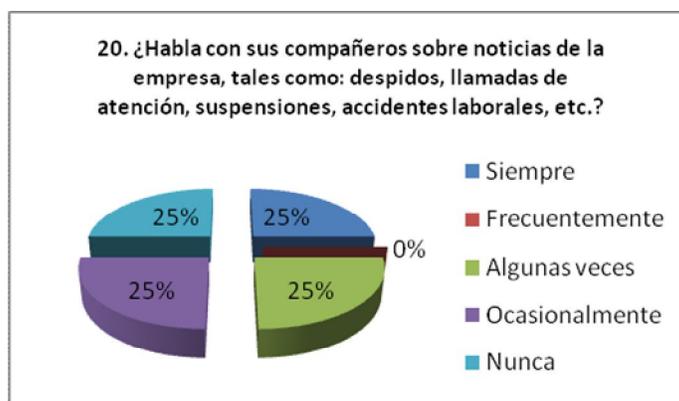
Esta pregunta evalúa la comunicación horizontal y el trabajo en equipo, evidenciado la necesidad nuevamente de estimular las relaciones interpersonales, puesto que un 50% respondió ocasionalmente, un 25% nunca y el 25% restante siempre.

Pregunta 19



Esta pregunta evalúa la comunicación horizontal y si cumple o no con el principio de dar, recibir y realimentar información. El 50% respondió ocasionalmente, mientras que un 25% respondió nunca y el 25% restante siempre. Esto muestra que aunque las relaciones interpersonales se ejercitan, es necesario reforzarlas.

Pregunta 20



Ésta evalúa el proceso de comunicación horizontal orientada hacia la confidencialidad y discreción de la información. Los resultados muestran que aunque es practicado por la mayoría, hay un 25% que dice nunca hacerlo.

2.11. Descripción de los resultados de la entrevista

De la población entrevistada en relación al conocimiento de la cantidad de computadoras con que cuenta la empresa, el 55% respondió que hay un aproximado de 35 a 40 incluyendo las que se encuentran en los kioscos, lo cual es verdadero.

Por otro lado, un 62% desconoce cuántas computadoras cuentan con servicio de internet, un 41% se cree que todo el personal debiera contar con este servicio y recibir capacitación para su uso correcto. Mientras que un 34% de los colaboradores que poseen un computador, hacen uso de las redes internas de comunicación y utilizan el internet, es necesario mejorar en función de la capacidad de almacenaje del servidor y rapidez en el internet.

En relación a la comunicación vía telefónica, un 50% de los entrevistados opinan que debieran contar con un plan corporativo y ellos hacerse cargo de las llamadas que no son cubiertas por el plan.

Por último el 83% de los encuestados manifestaron que sí utilizan el fax, memorándums, carteleras, el pizarrón de corcho, correos electrónicos y el boletín "InfoGitane" para recibir, trasladar y compartir información.

CAPÍTULO III

DIAGNÓSTICO DE COMUNICACIÓN INTERNA

PARA INVERSIONES MOKA, S.A. “CAFÉ GITANE”

De acuerdo con la Real Academia Española, un diagnóstico es el “Arte o acto de conocer la naturaleza de una enfermedad mediante la observación de sus síntomas y signos”. Entonces, puede decirse que, una empresa es saludable cuando funciona eficientemente y logra alcanzar sus metas, y se pueden tomar como enfermedades a todo aquello que lo dificulte o impida.

Lo anterior, se modifica en la medida que se implante un programa correctivo que provea de herramientas orientadas hacia la mejora de la comunicación; por ende, a continuación, se describen los hallazgos relevantes focalizados en el diagnóstico, diseñando para la empresa Inversiones Moka, S.A. “Café Gitane” y ejecutado en el departamento de gestión del talento humano, dirigido hacia los colaboradores administrativos y operativos de kioscos.

3.1. Principales hallazgos

El diagnóstico detectó 2 aspectos relevantes que necesitan ser mejorados:

1. Se localizó que las relaciones interpersonales se encuentran debilitadas entre colaboradores administrativos y operativos de kioscos. Este personal, a cargo del departamento de gestión del talento humano, manifiesta que existe escasa unidad y falta de respeto.

2. Se determinó que el flujo de comunicación descendente entre el departamento de gestión del talento humano y personal administrativo, es escasa y no cumple con los principios de proceso comunicacional. Respecto a los medios de

comunicación internos de la empresa, el acceso que el personal operativo de kioscos tiene a ellos es limitado y regularmente presentan fallas técnicas.

3.2 Orientaciones para una implantación de estrategia comunicacional

1.- Implementar un medio de comunicación de red entre colaboradores operativos de kioscos y oficinas centrales, con el objeto de evitar enviar, recibir y realimentar información de forma tardía

2.- Que el departamento de talento humano y sistemas de calidad implemente talleres de manejo y solución de problemas, relaciones interpersonales y liderazgo para mejorar la comunicación y el trabajo en equipo.

3.- Es necesario que el gerente de talento humano y sistemas de calidad, delegue o comparta parte de sus responsabilidades con un colaborador adicional, dado que el recargo de sus actividades, le impide ofrecer la atención personal que necesitan los colaboradores.

CAPÍTULO IV

PROPUESTA

ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN INTERNA INVERSIONES MOKA, S.A. “Café Gitane” Departamento de Gestión del Talento Humano

El incidir en la conducta de los integrantes de una organización, es posible en la medida que todos y cada uno de ellos, establezcan relaciones interpersonales, donde el respeto y el trabajo en equipo fluyan de forma continua y constante. Por tanto, a continuación se describen los aspectos a considerar, previos a diseñar la estrategia de comunicación para la empresa.

- a) Fortalecimiento de los procesos administrativos y gerenciales entre la Gerencia General y el Departamento de Gestión del Talento Humano.

- b) Establecer con claridad el flujo de comunicación ascendente y descendente entre el personal administrativo, operativo de kioscos, gerencia de gestión del talento humano y gerencia general, para lograr una gestión eficaz.

- c) Garantizar un mejor servicio a los consumidores y por ende mejores ganancias a la empresa.

4.1. Matriz de la estrategia de comunicación interna

<p>1.Problema: El departamento de gestión del talento humano carece de herramientas estratégicas de comunicación organizacional en su gestión, específicamente en las áreas de relaciones interpersonales y comunicación con los colaboradores administrativos y operativos de kioscos.</p>							
<p>2.Objetivo de la Estrategia: Diseñar herramientas estratégicas de comunicación organizacional para el departamento de gestión del talento humano, a fin de fortalecer las relaciones interpersonales y de comunicación con sus colaboradores</p>							
3.Audiencia	4.Objetivos de Comunicación	5.Mensajes	6. Medios de Comunicación	7.Responsable	8.Materiales	9.Indicadores	10. Costo en US\$
<p><u>Primaria</u></p> <p>Colaboradores administrativos y operativos de kioscos</p>	<p><u>Modificar actitudes.</u></p> <p>-Se pretende disminuir los aspectos negativos de las relaciones interpersonales entre colaboradores</p>	<p><u>“Yo soy Café Gitane, Café Gitane soy yo”</u></p> <p>-Los principios y los valores éticos fomentarán una cultura en donde el respeto, la unión y la confianza se manifiesten en el día a día.</p>	<p>a) <u>Diseño e implementación de un programa de formación.</u></p> <p>-El cual cuenta con 4 Seminarios Talleres, de tres sesiones cada uno, orientados hacia el fortalecimiento de las relaciones interpersonales. Cada taller denominado:</p> <p>1. Principios y Valores.</p> <p>2. Elementos de la inteligencia emocional.</p> <p>3. Liderazgo</p> <p>4. Trabajo en equipo. Ver apéndice A Pág. 56</p>	<p><u>Maestranda</u></p> <p>-En la implementación del primer Seminario Taller</p> <p><u>Departamento de Gestión del Talento Humano.</u> En coordinación.</p>	<p>-Laptop</p> <p>-Cañonera</p> <p>-Memoria USB</p> <p>-Carpeta</p> <p>-Papel Bond</p> <p>-Lápices</p>	<p>-80% de los colaboradores administrativos y operativos de kioscos, asisten a los seminarios talleres.</p> <p>- En seis meses, el 75% de los colaboradores ponen en práctica dos de las acciones sugeridas en cada uno de los talleres.</p>	\$ 6,010.75

<p>Secundaria</p> <p>Departamento de Gestión del Talento Humano</p>	<p><u>Mejorar habilidades.</u></p> <p>-Para la agilización del flujo de comunicación descendente entre el departamento y sus colaboradores.</p> <p>-Encontrar los recursos necesarios para la mejora en el acceso y eficiencia de medios de comunicación para el personal operativo de kioscos.</p>	<p><u>Empoderamiento del puesto.</u></p>	<p><u>b)Diseño del “Plan de participación en reuniones de gerencia”.</u></p> <p>-Esta herramienta fortalecerá la comunicación interpersonal, con los altos mandos en las reuniones semanales de los días viernes</p> <p>Ver apéndice B pág. 80</p>	<p>.</p>	<p>-computadora</p> <p>-Hojas papel Bond</p> <p>-Impresora</p> <p>-Memoria USB</p>	<p>70% de lo agendado es resuelto y los altos mandos apoyan.</p>	<p>\$ 50.00</p>
			<p><u>c)Emisión de comunicado.</u></p> <p>-Dirigido a los altos mandos informando esta nueva disposición.</p>			<p>El 100% de los altos mandos son informados</p>	<p>\$ 50.00</p>
			<p><u>d)Planificación de medio.</u> Para la producción de un <u>Video de inducción y promoción de “Café Gitane”</u></p> <p>Producción de un video de sensibilización, donde se muestre el rostro humano de Café Gitane.</p> <p>Ver apéndice C pág. 85</p>		<p>-Productora</p>	<p>80% del personal expuesto al video se sensibiliza ante el contenido del mensaje.</p>	<p>\$ 1,475.00</p>
			<p><u>e)“Talento Escondido”.</u></p> <p>- Diseño de un documento en el</p>		<p>-Formatos impresos para entrevista.</p> <p>-Computadora.</p>	<p>10% de los colaboradores tendrá talentos artísticos.</p>	<p>\$ 54.00</p>

			<p>Talento Humano.</p> <p><u>h)Propuesta lineamientos para "Memoria de labores".</u> Ver apéndice E pág. 96</p> <p>-Es un documento anual, en el cual se describen en resumen las actividades principales de la empresa y donde el departamento de G.T.H. tendrá la oportunidad de dar a conocer sus logros, haciendo presencia en la organización.</p>	-Maestranda		-75% de altos mandos reconocen los logros alcanzados.	\$ 1,800.00	
						Sub-Total	\$ 9,564.75	
							10% de Imprevistos	\$ 956.48
							TOTAL	\$ 10,521.23

4.3. Detalle de la inversión financiera

No.	DESCRIPCIÓN DE MATERIALES POR PRODUCTO	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO US\$	TOTAL EN US\$
a)	Programa Educativo de 4 Seminarios Talleres De 3 Sesiones cada uno por 3 grupos. Anexo 1			
1.	Carpetas tamaño carta	100	\$5.00	\$ 500.00
2.	Carátulas impresas a full color	100	\$0.25	\$ 25.00
3.	Lapiceros	100	\$0.20	\$ 20.00
4.	Hojas tamaño carta con líneas	500	\$0.0125	\$ 6.25
5.	Fotocopias de Instrumentos de Evaluación	1,600	\$0.025	\$ 40.00
6.	Fotocopias de Material Didáctico	500	\$0.025	\$ 12.50
7.	Almohadilla	1	\$1.00	\$ 1.00
8.	Marcadores p/pizarra	6	\$1.00	\$ 6.00
9.	Servicios profesionales calculados hora/hombre 9 horas por 4 talleres por 3 grupos	108	\$50.00	\$ 5,400.00
b)	Diseño de Agenda de Sesiones Semanales. Anexo 2			
1	Servicios profesionales calculados hora/hombre. 1 hora.	1	\$50.00	\$ 50.00
d)	Planificación de Medio “Video de Sensibilización e Inducción” Anexo 3			
1	Producción de video (máster) de 5 minutos	1	\$625.00	\$ 625.00
2	Planificación y Dirección de video	1	\$900.00	\$ 900.00
e)	Diseño de “Fichero Talento Escondido”. Anexo 5			
1	Fichero plástico	1	\$3.00	\$ 3.00
2	Fichas	50	\$0.02	\$ 1.00
3	Servicios profesionales calculados hora/hombre. 1 hora	1	\$50.00	\$ 50.00
f)	Convocatoria y Exposición de Diagnóstico y Estrategia			
1	Impresiones de Resúmenes Ejecutivos y entrega de propuesta de Estrategia	5	\$5.00	\$ 25.00
2	Servicios profesionales calculados hora/hombre.	2	\$50.00	\$ 100.00
h)	Lineamientos para “Memoria de Labores”. Anexo 5			
1	Diseño y Diagramación. Hora / Hombre	4	\$50.00	\$ 200.00
2	Reproducción de material en papel couche-full color de 28 A 30 páginas con inserción de fotografías.	25-50	\$32.00	\$ 1,600.00
			Sub-total	\$ 9,564.75
			10% de imprevistos	\$ 956.48
			TOTAL	\$10,521.23

4.4. Hallazgos del trabajo de investigación

El presente trabajo de investigación reveló, aspectos interesantes de la comunicación organizacional en la industria guatemalteca, a continuación se exponen dichos aspectos.

1. El estudio de las ciencias de la comunicación, es una actividad preponderante para todo aquel estudiante, académico y profesional que reconoce la importancia de comprenderla como un elemento indispensable del ser humano en sus relaciones con los demás, pero que además, perciba la profunda riqueza, aún pendiente de descubrir en el ámbito de las organizaciones o instituciones guatemaltecas.

2. Se pudo constatar que la comunicación en general y principalmente la organizacional, ya sea externa o interna, es entendida como un medio y no como un fin, es decir, que se concibe como un recurso de acción reactiva y no como un plan estratégico de diseño y orientación hacia el cumplimiento de los principios heurísticos de la empresa, ocupándose de las metas a corto, mediano y largo plazo. De modo que se puede entender como el engranaje principal, en la dinámica organizacional.

3. La comunicación organizacional en la industria guatemalteca, aunque es reconocida, no se le da la importancia que tiene, ni se le otorga el carácter crítico del papel que desempeña en el desarrollo de las empresas; dado que, generalmente, no cuentan con un DicCom o Director de Comunicación para desarrollarla de forma eficiente. Por tanto, es deber de los comunicadores organizacionales, ocupar el lugar que le corresponde, a fin de coadyuvar al progreso de la nación.

BIBLIOGRAFÍA

1. DE LA MOTA, Ignacio., 1988 DICCIONARIO DE LA COMUNICACIÓN., Madrid., Edit. Paraninfo., 320 Páginas.
2. DICCIONARIO., 2000 SINÓNIMOS Y ANTÓNIMOS., Edición 36., México., Edit. La Rouse., 559 Páginas.
3. HABED L., Nasere., 2006 MANUAL DE ÉTICA PROFESIONAL., Nicaragua., Universidad Católica Redemptoris Mater., Edit. Formas & Diseños., 149 Páginas.
4. MORALES, Claritza., 1996 MANUAL DEL FACILITADOR., Nicaragua., Ministerio de Salud, USAID/MSHDGI.OPS/OMS.,248 Páginas.
5. PARRAMÓN EDIC., 2002 VALORES PARA LA CONVIVENCIA“, España., 1era. Edición., 192 Páginas.
6. PÉREZ., Maritza., 2006 MODELO DE GESTIÓN DE COMUNICACIÓN PARA EL CAMBIO ORGANIZACIONAL EN GUATEMALA., Trabajo de Tesis., Facultad de Ingeniería, USAC., 148 Páginas.
7. QUINTANILLA, Ana., 2001 PROPUESTA DE COMUNICACIÓN PARA LA CONSERVACIÓN DEL CERRO ALUX., Guatemala., Trabajo de Tesis., Escuela de Ciencias de la Comunicación., USAC., 120 Páginas.
8. QUINTANILLA, Berta., 2009 PROGRAMA DE CAPACITACIÓN EN ESTRATEGIAS PARA LA ELABORACIÓN DE PROGRAMAS EDUCATIVOS Y GUÍAS DIDÁCTICAS., Guatemala Trabajo de Tesis., Escuela de Ciencias Psicológicas., USAC., 102 Páginas.

FUENTES DE INFORMACIÓN

1. <http://www.comunicacionorganizacional.com/>
Fecha de consulta 16/6/2010
2. <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/indoor.htm>
Fecha de consulta 16/6/2010
3. <http://www.monografias.com/trabajos59/la-comunicacion/la-comunicacion2.shtml?monosearch>
Fecha de consulta 16/6/2010
4. http://www.alaic.net/alaic30/ponencias/cartas/com_org_yRP/ponencias/GT2_3ayala.pdf.
Fecha de consulta 27/7/2010
5. http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lco/ahuactzin_l_s/capitulo_7.html
Fecha de consulta 29/7/2010
6. <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/teorgapuuch.htm>
Fecha de consulta 29/7/2010

APÉNDICE

HERRAMIENTAS ESTRATÉGICAS

ÍNDICE

	Página
A. Programa de Capacitación "Educación Permanente".	56
A.1. Guías Didácticas	63
A.1.1. Seminario Taller 1 "Respetar es actuar dándome cuenta que no estoy solo".	64
A.1.2. Seminario Taller 2 "Las cinco habilidades de la inteligencia emocional".	67
A.1.3. Seminario Taller 3 "Liderazgo".	70
A.1.4. Seminario Taller 4 "Trabajo en equipo".	73
A.2. Instrumentos de Evaluación	76
A.2.1. Instrumento de evaluación de conocimientos "carta".	77
A.2.2. Instrumento de evaluación "del día".	78
A.2.3. Instrumento de evaluación "del evento".	79
B. Planificación de medio Racional creativo "Agenda de sesiones semanales".	80
C. Planificación de medio Racional creativo "Video de sensibilización e inducción".	85
D. Planificación de medio Racional creativo "Fichero talento escondido".	90
E. Planificación de medio Racional creativo "Memoria de labores".	96

**A. Programa de Capacitación
“Educación Permanente”.**

APÉNDICE A.

+
EDUCACIÓN PERMANENTE

PROGRAMA DE FORMACIÓN

Yo soy Café Gitane, Café Gitane soy yo!

Licda. Berta Luz Quintanilla Monterroso de Losley
Psicóloga y Maestranda en Comunicación Organizacional

Universidad San Carlos de Guatemala
Escuela de Ciencias de la Comunicación
Estudios de Postgrado
Maestría en Comunicación Organizacional

Inversiones Moka, S.A. "Café Gitane"
Departamento de Gestión del Talento Humano



Guatemala de la Asunción, octubre de 2010

APÉNDICE A.

PRESENTACIÓN

El propósito del “**PROGRAMA DE FORMACIÓN**” es el fortalecimiento del proceso de comunicación interna de la empresa a través, de la capacitación de su apoyo humano. El contenido pretende dar respuesta a la necesidad sentida y expresada por los colaboradores, medios y altos mandos, en relación al manejo de las relaciones interpersonales y cuyo fin último es el de garantizar un mejor servicio a los consumidores y por ende mejores ganancias a la empresa.

Se reconoce el esfuerzo del departamento de gestión del talento humano por tanto, se ofrece una herramienta de trabajo que contribuye a transformar la calidad de los servicios y el nivel de compromiso del colaborador.

El “**PROGRAMA DE FORMACIÓN**” responde a unas de las necesidades encontradas en el diagnóstico de comunicación interna implementado previamente. Se espera que este esfuerzo se enriquezca y sirva de estímulo a nuevas propuestas orientadas hacia el desarrollo del apoyo humano.

Berta Luz Quintanilla Monterroso de Losley
Licenciada en Psicología
Maestranda de
Comunicación Organizacional

APÉNDICE A.

PLANIFICACIÓN

I. Objetivo General

Fortalecer el proceso de comunicación interna del departamento de gestión del talento humano a través, de la ejecución de cuatro Seminarios Talleres de tres sesiones cada uno, con una duración de una hora por sesión, dirigido al personal administrativo y operativos de kioscos, a fin de garantizar un mejor servicio a los consumidores y por ende mejores ganancias a la empresa.

II. Objetivos Específicos

- Sensibilizar a los participantes de la importancia del estudio y aplicación de los temas a tratar en los seminarios talleres, a través de la plática de inauguración del "Programa de Formación".
- Aplicar a los participantes 3 instrumentos de evaluación, dos de ellos de carácter hedónico; el primero evaluando el nivel de satisfacción de los colaboradores ante los conocimientos adquiridos en cada una de las sesiones y el segundo evaluando al evento en la logística; y por último el instrumentos que medirá los conocimientos y su aplicación en su desempeño laboral.
- Describir y explicar los elementos, aspectos y etapas que intervienen en cada uno de los contenidos propios de cada seminario taller, utilizando medios audiovisuales y la metodología participativa.
- Finalizando el "Programa de Formación", se pretende que el 75% de los colaboradores la apliquen los elementos discutidos en los seminarios talleres en su desempeño personal y laboral, a través del análisis de resultados obtenidos de las evaluaciones.

III. Participantes

Personal administrativo y operativo de kioscos de la empresa Inversiones Moka, S.A. "Café Gitane". Los participantes serán divididos en tres grupos, de la siguiente manera:

- Primer Grupo: Personal Administrativo.
- Segundo Grupo: Personal Operativo de kioscos, jornada matutina.
- Tercer Grupo: Personal Operativo de Kioscos, jornada vespertina.

APÉNDICE A.

IV. Fecha y Duración

Inauguración e inicio del programa jueves 28 de octubre del 2010 al 28 de abril del 2011.

V. Lugar

Salón de capacitaciones de la empresa Inversiones Moka, S.A. "Café Gitane".

VI. Contenido

A continuación se enlistan los temas a desarrollar en cada seminario taller, los cuales se diseñaron basados en la combinación de los métodos inductivo deductivo y deductivo inductivo cuyos razonamiento va de lo general a lo particular y de lo particular a lo general, según el objetivo y naturaleza de los temas.

1. Seminario Taller "Respetar es actuar dándome cuenta que no estoy solo".

1.1 Primera Sesión

- Naturaleza y Contenido de la ética profesional.
- Qué es ética
- Ética y Moral
- Características de la ética

1.2 Segunda Sesión

- Qué es profesión
- Ética profesional, moral profesional
- Importancia de la ética profesional
- Principios éticos fundamentales
- Máximas éticas

1.3 Tercera Sesión

- Qué son los valores éticos
- Mis principios
- Mis valores.

2. Seminario Taller "Las cinco habilidades de la Inteligencia Emocional"

2.1 Primera Sesión

- Lo intrapersonal
- Autoconciencia
- Control emocional

2.2 Segunda Sesión

- Motivación
- Empatía

2.3 Tercera Sesión

- Habilidades sociales
- Reconocimiento de emoción-reacción.

APÉNDICE A.

3. Tercer Seminario Taller “Liderazgo”

2.1 Primera Sesión

- Definición e ingredientes de liderazgo
- Diferencias entre gestor y líder

3.2 Segunda Sesión

- Seis estilos para liderar
- Una guía para gestores: escoger un estilo de liderazgo
- Cómo actuar como un líder

3.3 Tercera Sesión

- Saber cuándo usar un estilo determinado
- Practicando. Un pequeño juego de rol

4. Cuarto Seminario Taller “Trabajo en equipo”

2.2 Primera Sesión

- Qué es trabajo en equipo?
- El trabajo en equipo se basa en las "5 c"
- Ejemplos de trabajo en equipos

2.3 Segunda Sesión

- La comunicación
- La cooperación
- Prevención de problemas en el equipo

2.4 Tercera Sesión

- Habilidades personales para trabajar en equipo

VII. Metodología

Se utilizará como base principal la metodología participativa, la cual involucra a los participantes como actores, auto gestor, cogestor y transformador de su propia realidad por medio de la articulación del conocimiento académico y el conocimiento vivencial.

Cada sesión cuenta con su guía didáctica para la ejecución. (Ver apéndice A.1.1, 2, 3 y 4)

El proceso de cada sesión, se desarrollará en grupo y mediante la discusión, la reflexión y el aporte de los participantes de manera que, todos construyan conocimientos ricos y completos. Este proceso promueve la socialización de la cognición individual y colectiva, enriquecerla y hacerla significativa para cada persona y el grupo.

APÉNDICE A.

VIII. Materiales

-Recursos Institucionales: Oficinas centrales de Inversiones Moka, S.A. "Café Gitane", salón de capacitaciones.

-Recursos Didácticos: Computadora portátil, cañonera, pantalla para proyectar imágenes, marcadores para pizarra, material didáctico.

-Apoyo Humano: Asesora MSc. Karin Estrada, Dr. Eddy Arriaza, colaboradores.

IX. Evaluación

Durante todo el Programa de Formación, en cada uno de los talleres y sus sesiones, se tiene contemplado aplicar a los participantes 3 instrumentos de evaluación, dos de ellos de carácter hedónico; el primero evaluando el nivel de satisfacción de los colaboradores ante los conocimientos adquiridos en cada una de las sesiones y el segundo evaluando al evento en la logística y por último el instrumentos que medirá la práctica de dichos conocimientos, denominado test de evaluación de conocimientos "carta". (Ver apéndice A.2.1, 2 y 3).

X. Recursos Financiero

No.	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	P. U. US\$	Total US\$
1.	Carpetas tamaño carta	100	\$5.00	\$ 500.00
2.	Carátulas impresas a full color	100	\$0.25	\$ 25.00
3.	Lapiceros	100	\$0.20	\$ 20.00
4.	Hojas tamaño carta con líneas	500	\$0.0125	\$ 6.25
5.	Fotocopias de Instrumentos de Evaluación	1,600	\$0.025	\$ 40.00
6.	Fotocopias de Material Didáctico	500	\$0.025	\$ 12.50
7.	Almohadilla	1	\$1.00	\$ 1.00
8.	Marcadores p/pizarra	6	\$1.00	\$ 6.00
9.	Servicios profesionales calculados hora/hombre 9 horas x 4 talleres x 3 grupos	108	\$50.00	\$ 5,400.00
			Sub-Total	\$ 6,010.75
		10% de imprevistos		\$ 601.07
			TOTAL	\$ 6,611.82

A.1. Guías Didácticas

APÉNDICE A.1.1.



INVERSIONES MOKA, S.A. "CAFÉ GITANE"
DEPARTAMENTO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

Yo soy Café Gitane, Café Gitane soy yo!

GUÍA DIDÁCTICA Seminario Taller 1					
Evento: Seminario Taller "Respetar es actuar dándome cuenta que no estoy solo".			Facilitadora: Licda. Berta Luz Quintanilla		
Tema: Principios y Valores			Fecha:		
Objetivo Específico: Finalizando el tema, el participante meditarán sobre la ética, la moral y su aplicación al ambiente laboral, e individualmente establecerán principios y valores personales, siguiendo los lineamientos dados.					
No.	ACTIVIDADES	ESTRATÉGIAS		Minutos	HORAS
		Facilitador	Participantes		
PRIMERA SESIÓN					
1	Bienvenida y Apertura del Programa de Capacitación en educación permanente.	X		5	
2	Presentación del facilitador a los participantes.	X		1	
3	Exposición de los objetivos del Programa de Capacitación y de la sesión.	X		5	
4	Sensibilización, los participantes expondrás sus percepciones respecto al tema y se determinará su importancia		X	15	
5	Presentación en ppt de los temas: naturaleza y contenido de la ética profesional, qué es ética, ética y moral y características de la ética	X		20	
6	Aplicación del instrumento de evaluación de tipo hedónico "Evaluación del día".		X	5	
Metodología Participativa: -El proceso educativo partirá de las concepciones de los participantes como actores de su propia realidad y se comparará con la teoría. -No se obliga a nadie a participar, lo hace por sus propias necesidades e inquietudes. -De la teoría a la práctica					
Observaciones: -Preparación de Evaluación del día.					

APÉNDICE A.1.1



INVERSIONES MOKA, S.A. "CAFÉ GITANE"
DEPARTAMENTO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

Yo soy Café Gitane, Café Gitane soy yo!

GUÍA DIDÁCTICA Seminario Taller 1					
Evento: Seminario Taller "Respetar es actuar dándome cuenta que no estoy solo".			Facilitadora: Licda. Berta Luz Quintanilla		
Tema: Principios y Valores			Fecha:		
Objetivo Específico: Finalizando el tema, el participante meditarán sobre la ética, la moral y su aplicación al ambiente laboral, e individualmente establecerán principios y valores personales, siguiendo los lineamientos dados.					
No.	ACTIVIDADES	ESTRATÉGIAS		Minutos	HORAS
		Facilitador	Participantes		
SEGUNDA SESIÓN					
1	Bienvenida	X		5	
2	Lectura de los objetivos del programa de capacitación y de la sesión por los participantes.		X	5	
3	Cuestionamientos sobre: Qué es profesión, Ética profesional y su importancia, Principios éticos fundamentales	X	X	20	
4	Máximas éticas: cómo se aplican o relacionan a mi trabajo. Los participantes escriben en las hojas de su carpeta sus análisis.		X	20	
5	Realimentación de los puntos claves.	X		5	
6	Aplicación del instrumento de evaluación de tipo hedónico "Evaluación del día".		X	5	
Metodología Participativa:					
<ul style="list-style-type: none"> -El proceso educativo partirá de las concepciones de los participantes como actores de su propia realidad y se comparará con la teoría. -No se obliga a nadie a participar, lo hace por sus propias necesidades e inquietudes. -De la teoría a la práctica 					
Observaciones:					
-Preparación de Evaluación del día.					

APÉNDICE A.1.1



INVERSIONES MOKA, S.A. "CAFÉ GITANE"
DEPARTAMENTO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN
Yo soy Café Gitane, Café Gitane soy yo!

GUÍA DIDÁCTICA Seminario Taller 1					
Evento: Seminario Taller "Respetar es actuar dándome cuenta que no estoy solo".			Facilitadora: Licda. Berta Luz Quintanilla		
Tema: Principios y Valores			Fecha:		
Objetivo Específico: Finalizando el tema, el participante meditarán sobre la ética, la moral y su aplicación al ambiente laboral, e individualmente establecerán principios y valores personales, siguiendo los lineamientos dados.					
No.	ACTIVIDADES	ESTRATÉGIAS		Minutos	HORAS
		Facilitador	Participantes		
TERCERA SESIÓN					
1	Bienvenida	X		5	
2	Lectura de los objetivos del programa de capacitación y de la sesión por los participantes.		X	5	
3	Presentación en ppt: Qué son los valores éticos	X		10	
4	Los participantes, meditan y escriben en las hojas de su carpeta: Mis principios Mis valores.		X	20	
5	Realimentación del tema general por los participantes		X	5	
6	Aplicación del instrumento de evaluación de tipo hedónico "Evaluación del conocimiento carta".		X	5	
Metodología Participativa: -El proceso educativo partirá de las concepciones de los participantes como actores de su propia realidad y se comparará con la teoría. -No se obliga a nadie a participar, lo hace por sus propias necesidades e inquietudes. -De la teoría a la práctica					
Observaciones: -Preparación la Evaluación del conocimiento carta					

APÉNDICE A.1.2.



INVERSIONES MOKA, S.A. "CAFÉ GITANE"
DEPARTAMENTO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

Yo soy Café Gitane, Café Gitane soy yo!

GUÍA DIDÁCTICA Seminario Taller 2					
Evento: Seminario Taller "Las cinco habilidades prácticas de la Inteligencia Emocional"			Facilitador:		
Tema: Relaciones Interpersonales			Fecha:		
Objetivo Específico: Finalizando el tema, el participante se comprometerá consigo mismo a aplicar en su conducta diaria una acción por cada habilidad aprendida en cada sesión, siguiendo los lineamientos dados.					
No.	ACTIVIDADES	ESTRATÉGIAS		Minutos	HORAS
		Facilitador	Participantes		
PRIMERA SESIÓN					
1	Bienvenida y Apertura del Programa de Capacitación en educación permanente.	X		5	
2	Exposición de los objetivos del Programa de Capacitación y de la sesión.	X		1	
4	Sensibilización, los participantes expondrán sus percepciones respecto al tema y se determinará su importancia	X	X	10	
5	Presentación en ppt de los temas: lo intrapersonal, autoconciencia y control emocional.		X	15	
6	Los participantes se comprometen consigo mismos a aplicar un mínimo de una acción en su conducta por cada habilidad aprendida. Lo escribirán en una hoja de su carpeta.		X	15	
7	Aplicación del instrumento de evaluación de tipo hedónico "Evaluación del día".		X	5	
Metodología Participativa: -El proceso educativo partirá de las concepciones de los participantes como actores de su propia realidad y se comparará con la teoría. -No se obliga a nadie a participar, lo hace por sus propias necesidades e inquietudes. -De la teoría a la práctica					
Observaciones: -Preparación de Evaluación del día.					

APÉNDICE A.1.2.



INVERSIONES MOKA, S.A. "CAFÉ GITANE"
DEPARTAMENTO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO
PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

Yo soy Café Gitane, Café Gitane soy yo!

GUÍA DIDÁCTICA Seminario Taller 2					
Evento: Seminario Taller "Las cinco habilidades prácticas de la Inteligencia Emocional"			Facilitador:		
Tema: Relaciones Interpersonales			Fecha:		
Objetivo Específico: Finalizando el tema, el participante se comprometerá consigo mismo a aplicar en su conducta diaria una acción por cada habilidad aprendida en cada sesión, siguiendo los lineamientos dados.					
No.	ACTIVIDADES	ESTRATÉGIAS		Minutos	HORAS
		Facilitador	Participantes		
SEGUNDA SESIÓN					
1	Bienvenida Al Programa de Capacitación en educación permanente.	X		5	
2	Exposición de los objetivos del Programa de Capacitación y de la sesión por los participantes.		X	1	
3	Presentación en ppt de los temas: Motivación y Empatía	X		15	
4	Se expondrá un estudio de caso: los participantes formados en grupos analizarán y expondrán sus conclusiones.		X	10	
5	Juego de Roles: los participantes divididos en dos grupos imaginarán una escena de la vida cotidiana, un grupo aplicará los conceptos vistos en clase y el otro no. Al final se comentarán las percepciones.		X	20	
6	Los participantes se comprometen consigo mismos a aplicar un mínimo de una acción en su conducta por cada habilidad aprendida. Lo escribirán en una hoja de su carpeta.		X	5	
7	Aplicación del instrumento de evaluación de tipo hedónico "Evaluación del día".		X	5	
Metodología Participativa:					
<ul style="list-style-type: none"> -El proceso educativo partirá de las concepciones de los participantes como actores de su propia realidad y se comparará con la teoría. -No se obliga a nadie a participar, lo hace por sus propias necesidades e inquietudes. -De la teoría a la práctica 					
Observaciones:					
-Preparación de Evaluación del día.					

APÉNDICE A.1.2.



INVERSIONES MOKA, S.A. "CAFÉ GITANE"
DEPARTAMENTO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO
PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

Yo soy Café Gitane, Café Gitane soy yo!

GUÍA DIDÁCTICA Seminario Taller 2					
Evento: Seminario Taller "Las cinco habilidades prácticas de la Inteligencia Emocional"				Facilitador:	
Tema: Relaciones Interpersonales				Fecha:	
Objetivo Específico: Finalizando el tema, el participante se comprometerá consigo mismo a aplicar en su conducta diaria una acción por cada habilidad aprendida en cada sesión, siguiendo los lineamientos dados.					
No.	ACTIVIDADES	ESTRATÉGIAS		Minutos	HORAS
		Facilitador	Participantes		
TERCERA SESIÓN					
1	Bienvenida Al Programa de Capacitación en educación permanente.	X		5	
2	Exposición de los objetivos del Programa de Capacitación y de la sesión por los participantes.		X	1	
3	Presentación en ppt de los temas: habilidades sociales y reconocimiento de emoción-reacción.	X		10	
4	Dinámica de dibujar bajo instrucción en pareja: los participantes expondrán sus conclusiones respecto al efecto que tiene la comunicación en las relaciones sociales.		X	10	
5	Lectura del poema "Dueño de mis Emociones" de Og Mandino. Los participantes escriben sus impresiones y quienes lo deseen las compartirán al grupo, el grupo responderá de forma voluntaria y positiva realimentación empática.		X	15	
6	Los participantes se comprometen consigo mismos a aplicar un mínimo de una acción en su conducta por cada habilidad aprendida. Lo escribirán en una hoja de su carpeta. Realimentación del tema en general por los participantes.		X	10	
7	Aplicación del instrumento de evaluación de tipo hedónico "Evaluación del conocimiento carta".		X	5	
Metodología Participativa: -El proceso educativo partirá de las concepciones de los participantes como actores de su propia realidad y se comparará con la teoría. -No se obliga a nadie a participar, lo hace por sus propias necesidades e inquietudes. -De la teoría a la práctica					
Observaciones: -Preparación de Poema "Dueño de mis emociones" de Og Mandino -Preparación de Evaluación del conocimiento carta.					

APÉNDICE A.1.3.



INVERSIONES MOKA, S.A. "CAFÉ GITANE"
DEPARTAMENTO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN
Yo soy Café Gitane, Café Gitane soy yo!

GUÍA DIDÁCTICA Seminario Taller 3					
Evento: Seminario Taller "Liderazgo"			Facilitador:		
Tema: Relaciones Interpersonales			Fecha:		
Objetivo Específico: Finalizando el tema, el participante se comprometerá consigo mismo a aplicar en su conducta diaria una acción por cada elemento de liderazgo expuesto en cada sesión, siguiendo los lineamientos dados.					
No.	ACTIVIDADES	ESTRATÉGIAS		Minutos	HORAS
		Facilitador	Participantes		
PRIMERA SESIÓN					
1	Bienvenida y Apertura del Programa de Capacitación en educación permanente.	X		5	
2	Exposición de los objetivos del Programa de Capacitación y de la sesión.	X		1	
3	Sensibilización, los participantes expondrán sus percepciones respecto al tema y se determinará su importancia	X	X	5	
4	Presentación en ppt de los temas: definición e ingredientes de liderazgo y diferencias entre gestor y líder.		X	25	
5	Los participantes de forma individual, identificarán qué elementos poseen de un gestor y de un líder. Lo escribirán en una hoja de su carpeta. De forma voluntaria expondrán sus percepciones, el grupo realimentará de forma positiva.		X	15	
6	Aplicación del instrumento de evaluación de tipo hedónico "Evaluación del día".		X	5	
Metodología Participativa: -El proceso educativo partirá de las concepciones de los participantes como actores de su propia realidad y se comparará con la teoría. -No se obliga a nadie a participar, lo hace por sus propias necesidades e inquietudes. -De la teoría a la práctica					
Observaciones: -Preparación de Evaluación del día.					

APÉNDICE A.1.3.



INVERSIONES MOKA, S.A. "CAFÉ GITANE"
DEPARTAMENTO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

Yo soy Café Gitane, Café Gitane soy yo!

GUÍA DIDÁCTICA Seminario Taller 3					
Evento: Seminario Taller "Liderazgo" Tema: Relaciones Interpersonales Objetivo Específico: Finalizando el tema, el participante se comprometerá consigo mismo a aplicar en su conducta diaria una acción por cada elemento de liderazgo expuesto en cada sesión, siguiendo los lineamientos dados.			Facilitador: Fecha:		
No.	ACTIVIDADES	ESTRATÉGIAS		Minutos	HORAS
		Facilitador	Participantes		
SEGUNDA SESIÓN					
1	Bienvenida al programa de Capacitación en educación permanente.	X		5	
2	Exposición de los objetivos del Programa de Capacitación y de la sesión por los participantes		X	1	
3	Presentación en ppt de los temas: -Seis estilos para liderar, una guía para gestores: escoger un estilo de liderazgo y cómo actuar como un líder.	X		30	
4	Los participantes de forma individual, identificarán qué elementos poseen de un líder, y cuáles desean adquirir. Lo escribirán en una hoja de su carpeta y se comprometerán a practicarlos en su conducta diaria.		X	15	
5	Aplicación del instrumento de evaluación de tipo hedónico "Evaluación del día".		X	5	
Metodología Participativa: -El proceso educativo partirá de las concepciones de los participantes como actores de su propia realidad y se comparará con la teoría. -No se obliga a nadie a participar, lo hace por sus propias necesidades e inquietudes. -De la teoría a la práctica					
Observaciones: -Preparación de Evaluación del día.					

APÉNDICE A.1.3.



INVERSIONES MOKA, S.A. "CAFÉ GITANE"
DEPARTAMENTO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

Yo soy Café Gitane, Café Gitane soy yo!

GUÍA DIDÁCTICA Seminario Taller 3					
Evento: Seminario Taller "Liderazgo"			Facilitador:		
Tema: Relaciones Interpersonales			Fecha:		
Objetivo Específico: Finalizando el tema, el participante se comprometerá consigo mismo a aplicar en su conducta diaria una acción por cada elemento de liderazgo expuesto en cada sesión, siguiendo los lineamientos dados.					
No.	ACTIVIDADES	ESTRATÉGIAS		Minutos	HORAS
		Facilitador	Participantes		
TERCERA SESIÓN					
1	Bienvenida al programa de Capacitación en educación permanente.	X		5	
2	Exposición de los objetivos del Programa de Capacitación y de la sesión por los participantes		X	1	
3	Presentación en ppt de los temas: -Saber cuándo usar un estilo determinado	X		15	
4	-Practicando. Estudio de caso y un juego de rol.		X	20	
5	Realimentación del tema en general.		X	5	
	Aplicación de Instrumento de Evaluación de conocimientos "carta"		X	5	
Metodología Participativa: -El proceso educativo partirá de las concepciones de los participantes como actores de su propia realidad y se comparará con la teoría. -No se obliga a nadie a participar, lo hace por sus propias necesidades e inquietudes. -De la teoría a la práctica					
Observaciones: -Preparación de Evaluación de conocimientos "carta".					

APÉNDICE A.1.4.



INVERSIONES MOKA, S.A. "CAFÉ GITANE"
DEPARTAMENTO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

Yo soy Café Gitane, Café Gitane soy yo!

GUÍA DIDÁCTICA Seminario Taller 4					
Evento: Seminario Taller "Trabajo en Equipo"			Facilitador:		
Tema: Relaciones Interpersonales			Fecha:		
Objetivo Específico: Finalizando el tema, el participante se comprometerá consigo mismo a aplicar en su conducta diaria una acción por cada habilidad aprendida en cada sesión, siguiendo los lineamientos dados.					
No.	ACTIVIDADES	ESTRATÉGIAS		Minutos	HORAS
		Facilitador	Participantes		
PRIMERA SESIÓN					
1	Bienvenida y Apertura del Programa de Capacitación en educación permanente.	X		5	
2	Exposición de los objetivos del Programa de Capacitación y de la sesión.	X		1	
3	Sensibilización, los participantes expondrás sus percepciones respecto al tema y se determinará su importancia	X	X	10	
4	Presentación en ppt de los temas: qué es trabajo en equipo?, el trabajo en equipo se basa en las "5 c" y ejemplos de trabajo en equipos		X	20	
5	Dinámica de Cooperación. Luego de aplicada, se comenta a manera de reflexión, entre otras, se pregunta cómo se sintieron, qué aspectos negativos y positivos		X	15	
6	Aplicación del instrumento de evaluación de tipo hedónico "Evaluación del día".		X	5	
<p>Metodología Participativa:</p> <ul style="list-style-type: none"> -El proceso educativo partirá de las concepciones de los participantes como actores de su propia realidad y se comparará con la teoría. -No se obliga a nadie a participar, lo hace por sus propias necesidades e inquietudes. -De la teoría a la práctica 					
<p>Observaciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Preparación de Evaluación del día. 					

APÉNDICE A.1.4.



INVERSIONES MOKA, S.A. "CAFÉ GITANE"
DEPARTAMENTO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

Yo soy Café Gitane, Café Gitane soy yo!

GUÍA DIDÁCTICA Seminario Taller 4					
Evento: Seminario Taller "Trabajo en Equipo" Tema: Relaciones Interpersonales Objetivo Específico: Finalizando el tema, el participante se comprometerá consigo mismo a aplicar en su conducta diaria una acción por cada habilidad aprendida en cada sesión, siguiendo los lineamientos dados.			Facilitador: Fecha:		
No.	ACTIVIDADES	ESTRATÉGIAS		Minutos	HORAS
		Facilitador	Participantes		
SEGUNDA SESIÓN					
1	Bienvenida al programa de Capacitación en educación permanente.	X		5	
2	Exposición de los objetivos del Programa de Capacitación y de la sesión por los participantes.		X	1	
3	Sensibilización, los participantes expondrás sus percepciones respecto al tema y se determinará su importancia	X	X	10	
4	Presentación en ppt de los temas: la comunicación, la cooperación y prevención de problemas en el equipo		X	20	
5	Dinámica de Cooperación. Luego de aplicada, se comenta a manera de reflexión, entre otras, se pregunta cómo se sintieron, qué aspectos negativos y positivos se manifestaron.		X	15	
6	Aplicación del instrumento de evaluación de tipo hedónico "Evaluación del día".		X	5	
Metodología Participativa: -El proceso educativo partirá de las concepciones de los participantes como actores de su propia realidad y se comparará con la teoría. -No se obliga a nadie a participar, lo hace por sus propias necesidades e inquietudes. -De la teoría a la práctica					
Observaciones: -Preparación de Evaluación del día.					

APÉNDICE A.1.4.



INVERSIONES MOKA, S.A. "CAFÉ GITANE"
DEPARTAMENTO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

Yo soy Café Gitane, Café Gitane soy yo!

GUÍA DIDÁCTICA Seminario Taller 4					
Evento: Seminario Taller "Trabajo en Equipo"			Facilitador:		
Tema: Relaciones Interpersonales			Fecha:		
Objetivo Específico: Finalizando el tema, el participante se comprometerá consigo mismo a aplicar en su conducta diaria una acción por cada habilidad aprendida en cada sesión, siguiendo los lineamientos dados.					
No.	ACTIVIDADES	ESTRATÉGIAS		Minutos	HORAS
		Facilitador	Participantes		
TERCERA SESIÓN					
1	Bienvenida al programa de Capacitación en educación permanente.	X		5	
2	Exposición de los objetivos del Programa de Capacitación y de la sesión, por los participantes.		X	1	
3	Presentación en ppt de los temas: Habilidades personales para trabajar en equipo	X	X	10	
4	Dinámica Fila Muda: Luego de aplicada. Se comenta a manera de reflexión, entre otras, se pregunta cómo se sintieron, qué aspectos negativos y positivos observaron.		X	20	
5	Aplicación de instrumento de evaluación de conocimientos "carta".		X	5	
Metodología Participativa: -El proceso educativo partirá de las concepciones de los participantes como actores de su propia realidad y se comparará con la teoría. -No se obliga a nadie a participar, lo hace por sus propias necesidades e inquietudes. -De la teoría a la práctica					
Observaciones: -Preparación de Evaluación de conocimientos "carta".					

A.2. Instrumentos de Evaluación

APÉNDICE A.2.1.



" INVERSIONES MOKA, S.A. "CAFÉ GITANE"
 DEPARTAMENTO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO
 PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

Yo soy Café Gitane, Café Gitane soy yo!

CARTA

Fecha_____

Estimado (a):

Presente.

Querido amigo (a):

Tengo el placer de contarte que asistí a un seminario taller "Respetar es actuar dándome cuenta que no estoy solo".

Considero que el mismo (cumplió) (no cumplió) con los objetivos propuestos.

Te cuento que lo que aprendí

fue:_____

Y lo que más me gustó de todo fue

porque_____

Pero lo que no me gustó, te digo sinceramente, fue

Ahora, después de haber asistido a este curso, yo creo que podré aplicar lo aprendido

en_____

Esperando recibir respuesta lo más pronto posible, y deseándote mucha suerte, recibe un fuerte abrazo.

Nombre_____

P.D. Ah!!! Se me olvidaba

decirte_____

APÉNDICE A.2.2.



" INVERSIONES MOKA, S.A. "CAFÉ GITANE"
DEPARTAMENTO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO
PROGRAMA DE CAPACITACIÓN
Yo soy Café Gitane, Café Gitane soy yo!

EVALUACIÓN DEL DÍA

DIA: _____

TEMA

-



Me siento satisfecho (a) porque:



Me siento insatisfecho (a) porque:

COMENTARIO GENERAL:

APÉNDICE A.2.3.



" INVERSIONES MOKA, S.A. "CAFÉ GITANE"
 DEPARTAMENTO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO
 PROGRAMA DE CAPACITACIÓN
 Yo soy Café Gitane, Café Gitane soy yo!

HOJA DE EVALUACIÓN DEL EVENTO

EVENTO: _____

FECHA: _____

A. En relación a la organización en general, lugar, equipos horarios y condiciones generales del curso pueden considerarse como

Subraye la opción que se adapta a su percepción:

Excelente Muy bueno Bueno Necesita mejorar

B. Considera la utilidad del material de apoyo y/o lectura como:

Excelente Muy bueno Bueno Necesita mejorar

C. De los temas tratados, cuáles considera usted, que necesita MAYOR profundización:

1.- _____

2.- _____

3.- _____

4.- _____

D. Qué otros temas considera usted que debería incluirse en este curso?

1.- _____

2.- _____

3.- _____

E. Considera que la duración del curso fue:

Muy prolongado Adecuado Muy breve Sin respuesta

F. Cómo evalúa al docente del curso?

Excelente Muy bueno Bueno Regular Necesita mejorar

COMENTARIOS: _____

B. Planificación de medio
Racional creativo
“Agenda de sesiones semanales”.

APÉNDICE B.

PLANIFICACIÓN DE MEDIO RACIONAL CREATIVO “AGENDA DE SESIONES SEMANALES”

1. Datos de la empresa:

1.1 Historial

-Café Gitane

Inversiones Moka, S.A. con su marca participante “Café Gitane”, en la industria de alimentos y bebidas en el departamento de Guatemala, se introdujo al mercado en 1993. La administración se desarrolla en oficinas centrales y las operativas en kioscos. En la actualidad dada la aceptación de sus productos por su alta calidad se cuenta con más de 20 puntos de venta. En cuanto a su administración, al presente, cuenta con los departamentos de Mercadeo, Kioscos, Desarrollo del Talento Humano, Logística y Operaciones, Finanzas y Contabilidad e Informática.

Las comunicación externa la maneja Mercadeo y la interna Desarrollo del Talento Humano.

1.2 Departamento de Gestión del Talento Humano

Como ya se mencionó, este departamento es el encargado de llevar a cabo la comunicación interna de la empresa. Dentro de los medios que el gerente utiliza para transmitir los mensajes, se encuentra el info-Gitane. Este medio cumple con el objetivo de informar a los colaboradores sobre actividades especiales, tales como cumpleaños del mes, temas relacionados al mantenimiento de la salud corporal, mental, laboral, etc.

Sin embargo, se ha analizando la situación, se consideró necesario reforzar la gestión de la comunicación en el departamento. Esa necesidad surgió de los hallazgos del diagnóstico de comunicación organizacional realizado en dicho departamento en los meses de mayo a julio del año en curso.

APÉNDICE B.

El problema de comunicación que detectó fue: El departamento de gestión del talento humano carece de herramientas estratégicas de comunicación organizacional en su gestión, específicamente en las áreas de relaciones interpersonales y comunicación con los colaboradores administrativos y operativos de kioscos.

1.3 Las Cuatro P's del Departamento de Gestión del Talento Humano

- **Producto:** El departamento de gestión del talento humano dentro de la empresa es privilegiado, porque trata sobre el desarrollo de las habilidades del colaborador, viéndolo como persona, y estas competencias forman parte del capital de la empresa. Por tanto, relacionarse con ese recurso implica una gran tarea, siendo la principal el bienestar del mismo. Es responsabilidad del gerente trabajar de forma integral ese bienestar, de modo que su actuar debe ir acompañado del apoyo, soporte y respaldo de Junta Directiva y Gerencia General. He aquí la utilidad de esta herramienta de comunicación, la cual apoyará en la resolución de los temas a tratar.

- **Precio:** Gestionar el talento humano a través de la comunicación en Café Gitane, se considera de un valor alto, ya que tratar con personal de una empresa, implica abarcarlo como trabajador y como persona.

- **Plaza:** Se encuentra ubicado en oficinas centrales.

- **Promoción:** El Info-Gitane es el único medio de comunicación promocional que tiene el departamento.

2. DATOS DE LA “AGENDA DE SESIONES SEMANALES”

2.1 Brief

- Encargado: Gerente de Gestión del Talento Humano.
- Ubicación: En oficinas centrales.
- Marca: Agenda de Sesiones Semanales

APÉNDICE B.

- Presentación: Hojas de papel bond impresas.

2.2 Grupo objetivo

Junta Directiva, gerencia general.

2.9 Beneficio

Se agilizará la comunicación ascendente.

2.9 Promesa básica

Empoderamiento del puesto en gerencia del departamento.

2.9 Competencia

Resistencia por los altos mandos y escasa insistencia en gerencia del departamento.

2.9 Objetivo de la “Agenda de Sesiones Semanales”

Resolución y/o puesta en común de los temas agendados.

2.7 Objetivos de comunicación

Consolidación del flujo de comunicación ascendente y descendente entre los altos mandos y gerencia del departamento, a demás de la realimentación hacia los colaboradores administrativos y operativos de kioscos.

2.8 Estrategia de la “Agenda de Sesiones Semanales”

El gerente del departamento, asistirá a todas las sesiones con su herramienta lista y preparada para incluirla en los temas a tratar, procurando obtener resultados positivos.

APÉNDICE B.

2.9 Técnica de medio

- Tono: Formal
- Manera: Descriptiva.

2.10 Diseño de matriz**“AGENDA DE SESIONES SEMANALES”**

Fecha:						
Hora :						
Departamento Gestión del Talento Humano						
No.	DEPARTAMENTO	PERSONAL INVOLUCRADO	TEMA	MOTIVO	PROPUESTA	STATUS
1						
2						
3						
4						
5						

**C. Planificación de medio
Racional creativo**

“Vídeo de sensibilización e inducción”.

APÉNDICE C.
**PLANIFICACIÓN DE MEDIO
RACIONAL CREATIVO
“VÍDEO DE SENSIBILIZACIÓN E INDUCCIÓN”**

1. Datos de la empresa:

1.1 Historial

-Café Gitane

Inversiones Moka, S.A. con su marca participante “Café Gitane”, en la industria de alimentos y bebidas en el departamento de Guatemala, se introdujo al mercado en 1993. La administración se desarrolla en oficinas centrales y las operativas en kioscos. En la actualidad dada la aceptación de sus productos por su alta calidad se cuenta con más de 20 puntos de venta. En cuanto a su administración, al presente, cuenta con los departamentos de Mercadeo, Kioscos, Desarrollo del Talento Humano, Logística y Operaciones, Finanzas y Contabilidad e Informática.

Las comunicación externa la maneja Mercadeo y la interna Desarrollo del Talento Humano.

1.2 Departamento de Gestión del Talento Humano

Como ya se mencionó, este departamento es el encargado de llevar a cabo la comunicación interna de la empresa. Dentro de los medios que el gerente utiliza para transmitir los mensajes, se encuentra el Info-Gitane. Este medio cumple con el objetivo de informar a los colaboradores sobre actividades especiales, tales como cumpleaños del mes, temas relacionados al mantenimiento de la salud corporal, mental, laboral, etc.

Sin embargo, se a analizando la situación, se consideró necesario reforzar la gestión de la comunicación en el departamento. Esa necesidad surgió de los hallazgos del diagnóstico de comunicación organizacional realizado en dicho departamento en los meses de mayo a julio del año en curso.

El problema de comunicación que detectó fue: El departamento de gestión del talento humano carece de herramientas estratégicas de comunicación organizacional

APÉNDICE C.

en su gestión, específicamente en las áreas de relaciones interpersonales y comunicación con los colaboradores administrativos y operativos de kioscos.

1.3 Las Cuatro P's del Departamento de Gestión del Talento Humano

- **Producto:** El departamento de gestión del talento humano dentro de la empresa es privilegiado, porque trata sobre el desarrollo de las habilidades del colaborador, viéndolo como persona, y estas competencias forman parte del capital de la empresa. Por tanto, relacionarse con ese recurso implica una gran tarea, siendo la principal el bienestar del mismo. Es responsabilidad del gerente gestionar de forma integral ese bienestar, como en este caso, por medio de la comunicación, a través de un vídeo, donde se mostrará la cara humana de la organización.
- **Precio:** Gestionar el talento humano a través de la comunicación en Café Gitane, se considera de un valor alto, ya que tratar con personal de una empresa, implica abarcarlo como trabajador y como persona.
- **Plaza:** Se encuentra ubicado en oficinas centrales, sin embargo sus actividades también las ejecuta en los kioscos.
- **Promoción:** Como ya se mencionó, el Info-Gitane es el único medio de comunicación promocional que tiene el departamento.

2. DATOS DEL VÍDEO

2.1 Brief del vídeo

- Encargado: Gerente de Gestión del Talento Humano
- Ubicación: En salón de inducción a personal
- Marca: Vídeo-Gitane
- Línea del vídeo: Sensibilización/Inducción.
- Presentación: DVD grabado con cámara semi-profesional.
- Argumento: El propósito del vídeo es enfocar tomas donde se muestren a colaboradores y colaboradoras, sonriendo realizando diferentes actividades de trabajo, por ejemplo, un integrante del equipo operativo dentro del kiosco preparando un

APÉNDICE C.

producto, la cajera cobrando, la recepcionista de oficinas centrales recibiendo llamadas y/o atendiendo a visitantes, un repartidor introduciendo el producto, desde la bodega al camión repartidor.

- Grupo objetivo: A todo el personal de nuevo ingreso. Hombres y mujeres, comprendidos en las edades de 18 a 45 años. Personal administrativo, en su mayoría con estudios a nivel medio y universitario. Personal operativo, nivel primario, básico y medio. Entre sus gustos de medios prefieren escuchar música y ver televisión. Religión, protestantes y católicos. Son personas colaboradoras, en su mayoría mujeres, y los supervisores suelen faltarle al respeto a los operarios.

2.2 Beneficio

Mejores relaciones interpersonales entre operarios y entre supervisores y operarios.

2.3 Promesa básica:

Clima organizacional mejorado.

2.4 Competencia:

Personas que gustan del conflicto a nivel de relaciones interpersonales y que no están dispuestas al cambio.

2.5 Objetivo del vídeo:

Disminuir la competencia.

2.6 Objetivos de comunicación:

Captar la atención de colaborador (a), a través del mensaje, con el fin de sensibilizarlo en cuanto a su percepción de mantener buenas relaciones con sus compañeros de trabajo.

APÉNDICE C.

2.7 Estrategia del vídeo:

Lograr que el colaborador se sensibilice a corto y mediano plazo.

2.8 Técnica de medio:

- Tono: Cálido
- Manera: Slice of life, escenificación de una parte de la vida laboral de los colaboradores, cuidando de que se identifique con las costumbres y percepciones del grupo objetivo, a manera de evitar sea rechazada la historia.

2.9 tiempo:

5 minutos.

2.10 Presupuesto estimado:

No.	Actividad	Cantidad	Costos US\$
1	Producción de video (máster) de 5 minutos	1	\$625.00
2	Director de video	1	\$900.00
			TOTAL \$1,525.00

D. Planificación de medio
Racional de medio
"Fichero Talento Escondido"

APÉNDICE D.

PLANIFICACIÓN DE MEDIO RACIONAL CREATIVO “FICHERO TALENTO ESCONDIDO”

1. Datos de la empresa:

1.1 Historial

-Café Gitane

Inversiones Moka, S.A. con su marca participante “Café Gitane”, en la industria de alimentos y bebidas en el departamento de Guatemala, se introdujo al mercado en 1993. La administración se desarrolla en oficinas centrales y las operativas en kioscos. En la actualidad dada la aceptación de sus productos por su alta calidad se cuenta con más de 20 puntos de venta. En cuanto a su administración, al presente, cuenta con los departamentos de Mercadeo, Kioscos, Desarrollo del Talento Humano, Logística y Operaciones, Finanzas y Contabilidad e Informática.

Las comunicación externa la maneja Mercadeo y la interna Desarrollo del Talento Humano.

1.2 Departamento de Gestión del Talento Humano

Como ya se mencionó, este departamento es el encargado de llevar a cabo la comunicación interna de la empresa. Dentro de los medios que el gerente utiliza para transmitir los mensajes, se encuentra el Info-Gitane. Este medio cumple con el objetivo de informar a los colaboradores sobre actividades especiales, tales como cumpleaños del mes, temas relacionados al mantenimiento de la salud corporal, mental, laboral, etc.

Sin embargo, se ha analizando la situación, se consideró necesario reforzar la gestión de la comunicación en el departamento. Esa necesidad surgió de los hallazgos del diagnóstico de comunicación organizacional realizado en dicho departamento en los meses de mayo a julio del año en curso.

APÉNDICE D.

El problema de comunicación que detectó fue: El departamento de gestión del talento humano carece de herramientas estratégicas de comunicación organizacional en su gestión, específicamente en las áreas de relaciones interpersonales y comunicación con los colaboradores administrativos y operativos de kioscos.

1.3 Las Cuatro P's del Departamento de Gestión del Talento Humano

- **Producto:** El departamento de gestión del talento humano dentro de la empresa es privilegiado, porque trata sobre el desarrollo de las habilidades del colaborador, viéndolo como persona, y estas competencias forman parte del capital de la empresa. Por tanto, relacionarse con ese recurso implica una gran tarea, siendo la principal el bienestar del mismo. Es responsabilidad del gerente gestionar de forma integral ese bienestar, como en este caso, por medio de la comunicación, a través del formato para descubrir habilidades artísticas especiales en los colaboradores y así poder hacer aplicarlas en las diversas actividades donde sean pertinentes.
- **Precio:** Gestionar el talento humano a través de la comunicación en Café Gitane, se considera de un valor alto, ya que tratar con personal de una empresa, implica abarcarlo como trabajador y como persona.
- **Plaza:** Se encuentra ubicado en oficinas centrales, sin embargo sus actividades también las ejecuta en los kioscos.
- **Promoción:** Como ya se mencionó, el Info-Gitane es el único medio de comunicación promocional que tiene el departamento.

2. DATOS DEL FICHERO “TALENTO ESCONDIDO”

2.1 Brief

- Encargado: Gerente de Gestión del Talento Humano.
- Ubicación: Lugar de trabajo de los colaboradores.

- Marca: Talento escondido.
- Línea: Acercamiento humano.
- Presentación: Fichero de plástico que archivará las fichas con la información de las habilidades artísticas de los colaboradores participantes. Estas fichas tendrán un formato de tipo cuestionario.
- Visitas: Se aprovechará la supervisión periódica a kioscos.

2.2 Grupo objetivo

Se entrevistará a todo el personal. Hombres y mujeres, comprendidos en las edades de 18 a 45 años. Personal administrativo, en su mayoría con estudios a nivel medio y universitario. Personal operativo, nivel primario, básico y medio. Entre sus gustos de medios prefieren escuchar música y ver televisión. Religión, protestantes y católicos. Son personas colaboradoras, en su mayoría mujeres.

2.3 Beneficio

Promover la calidez entre colegas.

2.4 Promesa básica

Apoyo entre colegas.

2.5 Competencia

Personas tímidas y personas que consideren la actividad ridícula.

2.6 Objetivo del Talento Escondido

Fortalecer la relación entre gerencia del talento humano y colaboradores a través del acercamiento de persona a persona en la recopilación de la información.

APÉNDICE D.

2.7 Objetivos de comunicación

Estimular en el público que observa el talento del compañero como en el colaborador que lo posee el reconocimiento genuino por medio del aplauso o muestras de admiración, provocando sentimientos de autoestima.

2.8 Estrategia de la búsqueda del Talento Escondido

El gerente del departamento, buscará el talento escondido en los colaboradores de forma sistemática. Con los hallazgos de la primera búsqueda, echar andar la primera actividad, por ejemplo, el convivio navideño. El propósito es motivar a las personas que por alguna razón dudaron en integrarse por timidez, temor o provocar las burlas de los compañeros laborales. El gerente planificará una segunda búsqueda para enriquecer el fichero de talentos.

2.9 Técnica de medio

- Tono: Sutil en la entrevista cara a cara
- Manera: Persuasiva.

2.10 Presupuesto estimado:

No.	Actividad	Cantidad	Costos US\$
1	Fichero plástico	1	\$3.00
1	Fichas	50	\$1.00
			TOTAL \$4.00

APÉNDICE D.

EJEMPLO DE DISEÑO DE FICHA “TALENTO ESCONDIDO”

Nombre: Linda Pérez
Lugar: Kiosco USAC
TALENTO
Declama
Escribe poemas infantiles

**E. Planificación de medio
Racional Creativo
“Memoria de Labores”**

APÉNDICE E.

PLANIFICACIÓN DE MEDIO RACIONAL CREATIVO “MEMORIA DE LABORES”

1.1 Datos de la empresa:

1.1 Historial

-Café Gitane

Inversiones Moka, S.A. con su marca participante “Café Gitane”, en la industria de alimentos y bebidas en el departamento de Guatemala, se introdujo al mercado en 1993. La administración se desarrolla en oficinas centrales y las operativas en kioscos. En la actualidad dada la aceptación de sus productos por su alta calidad se cuenta con más de 20 puntos de venta. En cuanto a su administración, al presente, cuenta con los departamentos de Mercadeo, Kioscos, Desarrollo del Talento Humano, Logística y Operaciones, Finanzas y Contabilidad e Informática.

Las comunicación externa la maneja Mercadeo y la interna Desarrollo del Talento Humano.

1.2 Departamento de Gestión del Talento Humano

Como ya se mencionó, este departamento es el encargado de llevar a cabo la comunicación interna de la empresa. Dentro de los medios que el gerente utiliza para transmitir los mensajes, se encuentra el Info-Gitane. Este medio cumple con el objetivo de informar a los colaboradores sobre actividades especiales, tales como cumpleaños del mes, temas relacionados al mantenimiento de la salud corporal, mental, laboral, etc.

Sin embargo, se ha analizando la situación, se consideró necesario reforzar la gestión de la comunicación en el departamento. Esa necesidad surgió de los hallazgos del diagnóstico de comunicación organizacional realizado en dicho departamento en los meses de mayo a julio del año en curso.

APÉNDICE E.

El problema de comunicación que detectó fue: El departamento de gestión del talento humano carece de herramientas estratégicas de comunicación organizacional en su gestión, específicamente en las áreas de relaciones interpersonales y comunicación con los colaboradores administrativos y operativos de kioscos.

1.3 Las Cuatro P's del Departamento de Recursos Humanos

- **Producto:** El departamento de gestión del talento humano dentro de la empresa es privilegiado, porque trata sobre el desarrollo de las habilidades del colaborador, viéndolo como persona, y estas competencias forman parte del capital de la empresa. Por tanto, relacionarse con ese recurso implica una gran tarea, siendo la principal el bienestar del mismo. Es responsabilidad del gerente trabajar de forma integral ese bienestar. Por esta razón, el registro de las actividades, logros y cambios positivos, fruto de su gestión por cada año lectivo, le ofrecerá la oportunidad de dar los a conocer, haciendo presencia en la organización, a través de la creación de la memoria de labores.
- **Precio:** Gestionar el talento humano a través de la comunicación en Café Gitane, se considera de un valor alto, ya que tratar con personal de una empresa, implica abarcarlo como trabajador y como persona.
- **Plaza:** Se encuentra ubicado en oficinas centrales, sin embargo sus actividades también las ejecuta en los kioscos.
- **Promoción:** Como ya se mencionó, el Info-Gitane es el único medio de comunicación promocional que tiene el departamento.

APÉNDICE E.

2. DATOS DE LA “MEMORIA DE LABORES”

2.1 Brief

- Encargado: Gerente de Gestión del Talento Humano.
- Ubicación: En oficinas centrales.
- Marca: Memoria de Labores
- Línea: Hacer presencia en la organización.
- Presentación: Papel brillante tipo couche para cubierta, full color, en su interior papel bond tamaño carta impreso a full color. Puede contener un mínimo de 16 a 20 hojas, incluye fotografías, gráficas, tablas estadísticas.

2.2 Grupo objetivo

Principalmente para la Junta Directiva, gerencia general, gerentes de departamentos e inversionistas.

2.3 Beneficio

Registrar el crecimiento de la organización por año.

APÉNDICE E.

2.4 Promesa básica

Reconocimiento de la gestión.

2.5 Competencia

Falta de reconocimiento por Junta Directiva y Gerencia General.

2.6 Objetivo de la Memoria de Labores

Recopilar toda actividad y/o cambios positivos en los departamentos para su socialización.

2.7 Objetivos de comunicación

Promover y socializar la gestión proactiva de los departamentos.

2.8 Estrategia de la Memoria de Labores

El gerente del departamento, compilará los eventos y resultados positivos de la organización, según se presenten. Por departamento los clasificará, finalizando el año lectivo, se le aplicará diseño y diagramación para la impresión. Finalmente se preparará un acto formal para su publicación.

APÉNDICE E.

2.9 Técnica de medio

- Tono: Formal
- Manera: Descriptiva.

2.10 Presupuesto estimado

No.	Actividad	Cantidad	Costos US\$
1	Diseño y diagramación Reproducción	25 - 50	\$1,800.00
			TOTAL \$1,800.00

ANEXOS

ANEXO I



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

Guatemala,
 20 de Mayo de 2010

[Handwritten signature]
 R.R. AA

RECEIVED
 19 Calle 3-82, Zona 13 - Aurora II
 PBX: (502) 2387-6200
 FAX: (502) 2387-6233
 Guatemala, C.A.

Doctor
 Eddy Estuardo Arriaza Valenzuela
 Gerente de Gestión del Talento Humano
 Café Gitane
 Presente

Estimado Doctor Arriaza:

Deseándole éxitos en sus labores diarias, me dirijo a usted por medio de la presente para solicitar su colaboración en función de permitirme realizar en su empresa el Ejercicio Profesional Supervisado –EPS- para la Maestría en Comunicación Organizacional que estoy cursando en la Escuela de Ciencias de la Comunicación de la Universidad San Carlos.

Dicha práctica deberá realizarse durante los meses de agosto a octubre del año en curso y cuyo producto deberá ajustarse a las necesidades de la empresa y específicamente del departamento que usted gerencia. Por tanto, según lo conversado en ocasiones previas, se desarrollará un programa bajo su supervisión para que el mismo cumpla dicho objetivo, el cual se ejecutará por mi persona.

Agradezco la oportunidad que brinda a nuestra casa de estudios y quedo a la espera de su favorable respuesta.

Atentamente,

[Handwritten signature]
 Berta Luz Quintanilla Montarrosa de Losley
 Maestranda en Comunicación Organizacional/
 Carné: 100019232

c.c.: file

ANEXO II

ANEXO II

UNIVERSIDAD SAN CARLOS DE GUATEMALA

UNIVERSIDAD SAN CARLOS DE GUATEMALA

ESCUELA DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN

Licda. Berta Luz Quintanilla Monterroso de Losley



DIAGNÓSTICO DE COMUNICACIÓN INTERNA

Por: Licda. Berta Luz Quintanilla Monterroso

Escuela de Ciencias de la Comunicación

ENTREVISTA DIRIGIDA

FECHA: _____

No. _____

1. Número de computadoras con las que cuenta la empresa:

2. Número total de computadoras que cuenta con acceso a internet:

3. De las siguientes respuestas, elija la opción que se adecúe a la correcta.

¿Cuenta la disponibilidad de utilizar el teléfono fijo o cuenta con teléfono celular para comunicarse de forma rápida con sus colaboradores o jefes desde el lugar donde se encuentra, sin que esto le resulte un gasto económico?

ANEXO II

ANEXO II

UNIVERSIDAD SAN CARLOS DE GUATEMALA

UNIVERSIDAD SAN CARLOS DE GUATEMALA

ESCUELA DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN

Licda. Berta Luz Quintanilla Monterroso de Losley

III

	No contamos con ella y no interesa implementarla.	No contamos con ella y nos interesa implementarla.	Contamos con ellas pero no le damos un correcto uso.	Contamos con ella pero necesitamos mejorarla.	Contamos con ella y es una herramienta indispensable.
Sistema de Intranet					
Sistema de Extranet					
Sistema de Internet					
Servidor Propio ¿Capacidad?					
Comunicación por correo electrónico entre colaboradores y gerencia de D.T.H.					
Empleados capacitados en el uso de internet					

4. ¿Ha tenido entrevistas con sus colaboradores o jefes de forma periódica para tratar asuntos relacionados al mejoramiento de su trabajo?

5. ¿Tiene la disponibilidad de utilizar el teléfono fijo o cuenta con teléfono celular para comunicarse de forma rápida con sus colaboradores o jefes desde el lugar donde se encuentre, sin que esto le resulte un gasto económico?

ANEXO II

UNIVERSIDAD SAN CARLOS DE GUATEMALA
UNIVERSIDAD SAN CARLOS DE GUATEMALA

ESCUELA DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN

Licda. Berta Luz Quintanilla Monterroso de Losley

6. ¿Convoca o es convocado a reuniones grupales para planificar las actividades laborales?

7. ¿Utiliza el fax, memorándums, carteleras y otros medios para comunicar, recibir o transmitir información?

8. COMENTARIOS: _____

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO III

UNIVERSIDAD SAN CARLOS DE GUATEMALA

ESCUELA DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN

Licda. Berta Luz Quintanilla Monterroso de Losley



DIAGNÓSTICO DE COMUNICACIÓN INTERNA

Por: Licda. Berta Luz Quintanilla Monterroso

Escuela de Ciencias de la Comunicación

CUESTIONARIO

FECHA: _____

INTRODUCCIÓN

El presente cuestionario tiene una lista de preguntas, lea cuidadosamente cada una de ellas y elija la respuesta que mejor convenga. Por favor solo dé una respuesta a cada pregunta y no deje ninguna en blanco. Toda la información que se obtenga será manejada confidencialmente.

Por favor, conteste marcando una equis (X) según su percepción a los cuestionamientos planteados de la siguiente manera: **SIEMPRE (5), FRECUENTEMENTE (4), ALGUNAS VECES (3), OCASIONALMENTE (2) ó NUNCA (1).**

Gracias por su colaboración.

1. ¿Cuándo entró a trabajar en Café Gitane, su jefe le ha dicho que su trabajo debe hacerlo bien hecho, con honradez y amabilidad?

5 4 3 2 1

2. ¿Cree que los comentarios o sugerencias que le hace a sus superiores son tomados en cuenta?

5 4 3 2 1

3. ¿Sus superiores le hacen sentir la suficiente confianza y libertad para discutir problemas sobre el trabajo?

5 4 3 2 1

ANEXO III

UNIVERSIDAD SAN CARLOS DE GUATEMALA

ESCUELA DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN

Licda. Berta Luz Quintanilla Monterroso de Losley

4. ¿Siente la confianza como para presentar alguna queja a sus superiores?
- 5 4 3 2 1
5. ¿Le piden que asista a reuniones de grupo para hablar sobre la forma en que hacen el trabajo?
- 5 4 3 2 1
6. ¿Tiene confianza con su jefe para poder hablar sobre problemas personales?
- 5 4 3 2 1
7. ¿Recibe realimentación de su jefe sobre su desempeño?
- 5 4 3 2 1
8. ¿Recibe toda la información que necesita para poder realizar eficientemente su trabajo?
- 5 4 3 2 1
9. ¿Existe una atmósfera de confianza entre compañeros?
- 5 4 3 2 1
10. ¿Cree que hay integración y coordinación entre sus compañeros del mismo nivel para la solución de tareas y problemas?
- 5 4 3 2 1
11. ¿Cree que la comunicación entre sus compañeros del mismo nivel es de manera abierta?
- 5 4 3 2 1
12. ¿Cree que se oculta cierta información entre compañeros del mismo nivel?
- 5 4 3 2 1

ANEXO IV

ANEXO III

UNIVERSIDAD SAN CARLOS DE GUATEMALA

ESCUELA DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN

Licda. Berta Luz Quintanilla Monterroso de Losley

13. ¿Recibe instrucciones nuevas o diferentes a las que se le pidieron al inicio, de manera que usted se confunde y se le complica hacer su trabajo?

5 4 3 2 1

14. ¿Cree usted que su jefe le da instrucciones complicadas o confusas?

5 4 3 2 1

15. ¿Cuándo usted pide que alguien de su grupo de trabajo haga una tarea, la realiza de manera como usted no esperó?

5 4 3 2 1

16. ¿Su jefe le ha pedido que haga su trabajo de cierta manera especial sin saber por qué, pudiendo hacerlo usted de otra forma?

5 4 3 2 1

17. ¿Cumplir con sus labores diarias le ha provocado dolores de cabeza, malestar en general o deseos de renunciar?

5 4 3 2 1

18. ¿Ha sentido falta de soporte en sus labores entre sus compañeros de trabajo?

5 4 3 2 1

19. ¿Organiza actividades sorpresa de celebración por eventos importantes como aniversarios, cumpleaños, u otros, informándose a través de sus compañeros?

5 4 3 2 1

20. ¿Habla con sus compañeros sobre noticias de la empresa, tales como: despidos, llamadas de atención, suspensiones, accidentes laborales, etc.?

5 4 3 2 1

RECUERDE QUE ESTA INFORMACIÓN ES CONFIDENCIAL Y ANÓNIMA
GRACIAS POR SU TIEMPO

ANEXO IV

Guatemala,
15 de noviembre de 2010

Doctor
Eddy Estuardo Arriaza
Gerente
Departamento de Gestión del Talento Humano
Inversiones Moka, S.A. "Café Gitane"
Presente.

Estimado Doctor Arriaza:

Es un gusto hacer de su conocimiento que, gracias a la oportunidad que me ofreció la empresa para la que usted presta sus servicios profesionales, en abrir sus puertas y permitirme hacer mi Ejercicio Profesional Supervisado -E.P.S.-, he dado por concluido el estudio objeto de mi práctica.

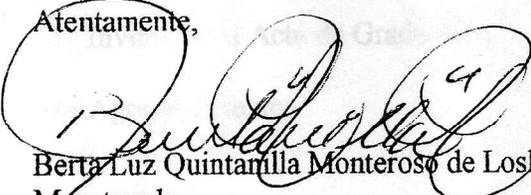
El estudio fue realizar un Diagnóstico de Comunicación Interna en su departamento y sus colaboradores, además, se elaboró una Estrategia de Comunicación para resolver los hallazgos encontrados.

Por tal motivo, me es grato solicitar una reunión con la Junta Directiva, Gerencia General y su persona, con el objeto de presentar a ustedes el Informe Final del estudio. Adjunto Agenda con los temas a tratar.

Dicha actividad es requisito indispensable para obtener el título de Maestra en Comunicación Organizacional, de la Escuela de Ciencias de la Comunicación de la Universidad San Carlos de Guatemala.

Sin otro particular, quedo a la espera de sus prontas noticias.

Atentamente,


Berta Luz Quintanilla Monteroso de Losley
Maestranda
Carné 100019232


INVERSIONES MOKA S.A.
19 Calle 8-82, Zona 13 - Barro II
P.O. BOX (502) 2307-2200
FAX (502) 2307-2200
C.A. 1301000000000

ANEXO IV

AGENDA

Objetivo

Presentar a Junta Directiva, Gerencia General y Gerencia del Desarrollo del Talento Humano, los resultados del diagnóstico de comunicación organizacional, realizado en el departamento de gestión del talento humano, con el fin de diseñar una estrategia de comunicación para mejorar los hallazgos encontrados.

COORDINADOR: Dr. Eddy Estuardo Arriaza

RESPONSABLE: Licda. Berta Luz Quintanilla Monterroso de Losley

TEMAS	TIEMPO
1.- Bienvenida	5 minutos
2.- Descripción del tipo de estudio	5 “
3.- Hallazgos	5 “
4.- Presentación de Estrategia de Comunicación	10 “
5.- Presentación de Herramientas de Estrategia	10 “
6.- Presupuesto de Inversión Financiera	5 “
7.- Preguntas y Respuestas	10 “
8.- Invitación al Acto de Graduación	5 “
9.- Agradecimientos	5 “
Tiempo Total	1 hora.