

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

**“DIAGNÓSTICO DE COMUNICACIÓN INTERNA DE LA AGENCIA
DE VIAJES NEW TRAVEL SERVICE (NTS)”**

Trabajo de tesis presentado por:

ILSE JESSICA GRÜNEBAUM BLANCO

Previo a optar al título de

LICENCIADA EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN

Asesor de tesis

M.A. Elpidio Guillén

Guatemala, Octubre de 2010

Director

M.A. Gustavo Bracamonte

Consejo Directivo

Representantes Docentes

Lic. Julio Moreno
M.A. Fredy Morales

Representantes Estudiantiles

Adriana Castañeda Morataya
Milton Lobo

Representante Egresado

M.A. Pavel Matute

Secretario

M.A. Axel Santizo

Tribunal Examinador

M.A. Elpidio Guillén (Presidente)
Ing. Rodolfo Molina (Revisor)
Lic. René Paniagua (Revisor)
MSC. Juan Alberto González (Examinador)
Lic. Jepzer Díaz (Examinador)
Licda. Silvia Morales de Paniagua (Suplente)



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

Guatemala, 30 de julio de 2008
Dictamen aprobación 67-08
Comisión de Tesis

Estudiante
Ilse Jessica Grúnebaum Blanco
Escuela de Ciencias de la Comunicación
Ciudad de Guatemala

Estimado estudiante Grúnebaum:

Para su conocimiento y efectos, me permito transcribir lo que acordó la comisión de tesis en el inciso 2.3 del punto 2 del acta 04-2008 de sesión celebrada el 30 de julio de 2008.

2.3. Comisión de tesis acuerda: A) Aprobar a la estudiante Ilse Jessica Grúnebaum Blanco, carné 9210111, el proyecto de tesis *DIAGNÓSTICO DE COMUNICACIÓN INTERNA DE LA AGENCIA DE VIAJES NEW TRAVEL SERVICE (NTS)*. B) Nombrar como asesor a: M.A. Elpidio Guillén.

Atentamente,

ID Y ENSEÑAD A TODOS


M.A. Aracelly Mérida
Coordinadora Comisión de Tesis



Copia: Comisión de Tesis
AM/Eunice S



129-09

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

Guatemala, 10 de julio de 2009
Comité Revisor
Ref. CT-Akmg 15-2009

Estudiante
Ilse Jessica Grünebaum Blanco
Carné 9210111
Escuela de Ciencias de la Comunicación
Ciudad Universitaria, zona 12

Estimada estudiante Grünebaum:

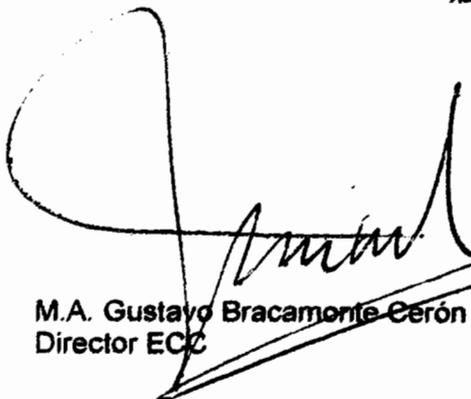
De manera atenta nos dirigimos a usted para informarle que esta Comisión nombró al COMITÉ REVISOR DE TESIS para revisar y dictaminar sobre su trabajo: "*Diagnóstico de comunicación interna de la Agencia de Viajes New Travel Service (NTS)*", previo a optar al GRADO DE LICENCIADO(A) EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN.

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

M.A. Elpidio Guillén, presidente.
Lic. Rodolfo Molina, revisor.
Lic. René Paniagua, revisor.

Atentamente,

ID Y ENSEÑAD A TODOS



M.A. Gustavo Bracamonte Cerón
Director ECC



M.A. Aracely Mérida
Coordinadora Comisión de Tesis



Adjunto: fotocopia del informe final de tesis
Copia: archivo.
AM/GB/Ingríd c.



Autorización informe final de tesis por terna revisora

Guatemala, 18 de Julio de 2010

M.A.
Aracelly Mérida
Coordinadora Comisión de Tesis
Escuela de Ciencias de la Comunicación
Edificio Bienestar Estudiantil, 2do. Nivel.
Ciudad Universitaria, zona 12

Distinguida M.A. Mérida:

Atentamente informamos a usted que el (la) estudiante Diego Jossier
Grünebaum Bianco, carné 9220111

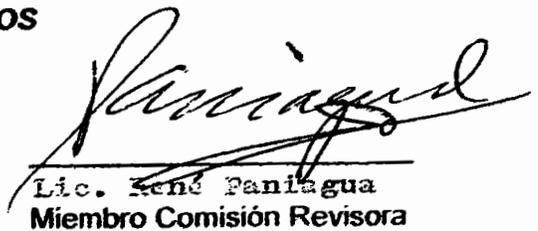
ha realizado las correcciones y recomendaciones a su TESIS, cuyo título final es:
Diagnóstico de Comunicación Interna de la Agencia
de Viajes New travel service (NVS)

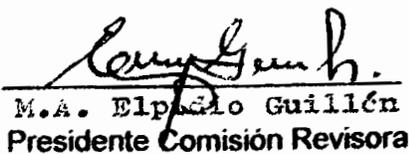
En virtud de lo anterior, se emite DICTAMEN FAVORABLE a efecto de que pueda continuar con el trámite correspondiente.

Atentamente,

ID Y ENSEÑAD A TODOS


Ing. Rodolfo Molina
Miembro Comisión Revisora


Lic. René Paniagua
Miembro Comisión Revisora


M.A. Elpidio Guillón
Presidente Comisión Revisora



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

Guatemala, 8 octubre de 2010
Tribunal Examinador de Tesis
Orden de Impresión
Ref. CT-Akmg- No. 27-2010

Estudiante
Ilse Jessica Grünebaum Blanco
Carné 9210111
Escuela de Ciencias de la Comunicación
Ciudad Universitaria, zona 12

Estimado(a) estudiante Grünebaum:

Por este medio nos dirigimos a usted para informarle que se autorizó la impresión de su trabajo de investigación con el título **DIAGNÓSTICO DE COMUNICACIÓN INTERNA DE LA AGENCIA DE VIAJES NEW TRAVEL SERVICE (NTS)**, previo a optar al **GRADO DE LICENCIADO (A) EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN**.

El tribunal examinador esta integrado por:

M.A. Elpidio Guillén, presidente
Ing. Rodolfo Molina, revisor.
Lic. René Paniagua, revisor.
MSC. Juan Alberto González, examinador.
Lic. Jepzer Díaz, examinador.
Licda. Sívía Morales de Paniagua, suplente.

Diez tesis impresas deberá entregarlas en la Secretaría de la Escuela para que se fije la fecha del examen privado de graduación; seis tesis y dos cd's en formato PDF en la Biblioteca Flavio Herrera; dos tesis y un cd en formato PDF en la biblioteca central de esta casa de estudios.

Atentamente,

ID Y ENSEÑAD A TODOS

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

M.A. Aracely Mérida
Coordinadora Comisión de Tesis



Copia: archivo
AM/María O.Valiente

www.comunicacionusac.com.gt

DEDICATORIA

A DIOS

A MI ESPOSO E HIJA

José Felipe Zurita Jerez

Ericka Danielle Zurita Grünebaum

A MI ABUELITA

Mutty Tuly (Q.E.P.D.)

A MI ASESOR

M.A. Elpidio Guillén

A MIS REVISORES

Lic. René Paniagua

.Ing. Rodolfo Molina

A COORDINADORA COMISIÓN DE TESIS

M.A. Aracelly Mérida

AGRADECIMIENTO

A la Agencia de Viajes New Travel Service (NTS)

A todas las personas que de una u otra manera colaboraron conmigo para la elaboración de este trabajo.

“Solamente un soñador puede hacer que un sueño se convierta en realidad.”

Walt Disney

**PARA EFECTOS LEGALES, ÚNICAMENTE LA AUTORA ES
RESPONSABLE DEL CONTENIDO DE ESTE TRABAJO DE TESIS.**

ÍNDICE

	Página
Introducción	01
Capítulo I Marco Conceptual	03
1.1 Tema	03
1.2 Antecedentes	03
1.3 Justificación	04
1.4 Planteamiento del Problema	05
1.5 Alcances y Límites	06
Capítulo II Marco Teórico	07
2.1 Agencia de Viajes	07
2.1.1 Definición	07
2.1.2 Historia	07
2.1.3 Agencia de Viajes NTS	09
2.2 Diagnóstico	11
2.2.1 Definición	11
2.2.2 Clasificación	11
2.3 Comunicación	13
2.3.1 Definición	13
2.3.2 Elementos del Proceso de Comunicación	13
2.3.3 Tipos de Comunicación	17
2.4 Diagnóstico de Comunicación	19
2.4.1 Instrumentos Metodológicos	19
2.4.2 Ventajas	20
2.4.3 Pasos para implementar un diagnóstico de comunicación	20
2.5 Comunicación Interna	20
2.5.1 Definición	20
2.5.2 Clasificación	26

2.5.3 Funciones importantes de la Comunicación interna	27
2.5.4 Empresas conocidas por el manejo de Comunicación interna eficaz	28
2.6 Motivación	30
2.6.1 Definición	30
2.6.2 Teoría alternativa de motivación	31
2.6.3 Ejemplos de empresas que motivan a los clientes internos	33
2.6.4 Ideas para motivar al cliente interno	35
2.7 Clientes	39
2.7.1 Definición	39
2.7.2 Clasificación	39
2.8 Cliente Interno	39
2.8.1 Definición	39
2.9 Daniel Prieto Castillo	41
2.9.1 Datos Biográficos	41
2.9.2 Teorías de Daniel Prieto respecto a la comunicación	42
2.9.2.1 El diagnóstico de comunicación según Prieto	42
2.9.2.1.1 Variables fundamentales del diagnóstico de Comunicación	44
2.9.2.2 Tipos de organizaciones sociales	47
2.9.2.2.1 Según el tipo de organización, el grupo social puede ser	48
2.9.2.3 Relaciones presentes en una organización	50
2.9.2.3.1 Análisis de aspectos intrainstitucionales en una Organización	50
2.9.2.4 Para el logro de una eficacia comunicativa	54
2.9.2.4.1 Análisis de movimientos de participación de los elementos	54
Capítulo III Marco Metodológico	57
3.1 Método o tipo de estudio	57

3.2 Objetivos	57
3.2.1 Objetivo General	57
3.2.2 Objetivos Específicos	57
3.3 Técnica	57
3.4 Instrumentos	58
3.5 Universo	58
3.6 Muestra	58
Capítulo IV Presentación y Análisis de Resultados	59
4.1 Gráficas y Análisis Estadístico	59
Diagnóstico por formas de comunicación	83
Diagnóstico de comunicación Interna de la Agencia de Viajes New Travel Service (NTS)	85
Propuesta de comunicación interna para la agencia de viajes New Travel Service (NTS)	86
Conclusiones	89
Recomendaciones	91
Bibliografía	93
Anexos	
Anexo I Cuestionario	98
Anexo II Entrevista con el Gerente General	100
Anexo III Diario de Campo	101
Anexo IV Glosario	106
Anexo V Logotipo Agencia de Viajes New Travel Service (NTS)	108

INTRODUCCIÓN

El surgimiento de la Sociedad de la Información plantea un nuevo escenario económico y social a escala mundial, en la cual la comunicación es una herramienta básica que optimiza el manejo de la información al interior de las organizaciones.

Esta investigación es resultado de un Diagnóstico de Comunicación Interna realizado en la Agencia de Viajes New Travel Service (NTS) ubicada en la 15 calle 7-75 zona 10, Edif. Villa Begonia de la ciudad capital de Guatemala. El propósito de un diagnóstico de comunicación interna es obtener información de la forma como se desarrolla y ejecuta la comunicación entre los miembros de una empresa en un entorno cerrado. Es decir, que en este caso el diagnóstico permite al investigador tener un enfoque endógeno de la empresa en general que le permitirá a sus dirigentes tomar decisiones en el futuro.

El propósito del estudio fue analizar de qué manera se desarrolla la comunicación interna en la agencia de viajes objeto de estudio. Para el efecto, se utilizó la teoría de diagnóstico de comunicación del escritor Daniel Prieto Castillo. El autor en mención señala que se debe investigar el origen, la historia de una situación para el desarrollo de un diagnóstico de este tipo.

Además agrega Prieto, la importancia que tiene que el grupo tenga conocimientos sólidos y creencias en común. Esto permitirá que los colaboradores o empleados que en este caso, llamaremos clientes internos, se comprometan más con la empresa pues comparten los mismos objetivos y metas. Esto dará mayor proyección y por ende, mejores alcances a cualquier corporación. Cabe resaltar que de la comunicación interna dependen las relaciones interpersonales entre los empleados y entre éstos y el personal ejecutivo, además repercute también directamente en la eficacia y buen desempeño laboral para el desarrollo integral adecuado de la agencia de viajes.

Esta institución busca obtener otros puntos de referencia para lograr su desarrollo interno y nuevas estrategias de competitividad que le permitan incursionar en el ámbito productivo en la Era de la Globalización.

Esta tesis está dividida en cuatro capítulos. En el capítulo I, que corresponde al Marco Conceptual, aparecen las consideraciones generales del fenómeno estudiado: tema, antecedentes, justificación, planteamiento del problema y los alcances y límites del problema.

En el Capítulo II el Marco Teórico, el cual se fundamenta en las revisiones de material bibliográfico en distintas fuentes impresas, bases de datos, páginas **web** y artículos publicados en **Internet**. Como criterio para seleccionar las fuentes se privilegió aquellas que fueran de primera mano, es decir libros en idioma y edición original, aunque en algunos casos se acudió a fuentes de segunda mano tales como: compilados, traducciones, referencias bibliográficas citadas por otros autores, etc.

En el Marco Metodológico contenido en el capítulo III, se plantea la metodología utilizada en la realización del estudio de la siguiente manera: tipo de estudio, objetivos, técnica, instrumentos, población y muestra. En el cuarto y último capítulo, se da a conocer todo lo referente a los resultados del estudio de campo, diagramática e interpretación de resultados. Seguidamente, se presentan las principales conclusiones y con base a éstas, se formulan las recomendaciones respectivas.

Se espera que los datos de esta tesis sirvan como un aporte de beneficio a la agencia de viajes New Travel Service (NTS), así como a otras empresas para el logro de una mejor comunicación interna y en general, a todos los(las) estudiantes de la Universidad de San Carlos de Guatemala y otras Universidades, que deseen iniciar su proceso de tesis en esta temática pues ésta les servirá de antecedente y referencia para realizar y enriquecer aún más sus investigaciones y ampliar sus conocimientos en general.

CAPÍTULO I

MARCO CONCEPTUAL

1.1 TEMA

Diagnóstico de Comunicación Interna de la Agencia de Viajes New Travel Service (NTS).

1.2 ANTECEDENTES

A lo largo de la historia de la comunicación, se han desarrollado variedad de diagnósticos de comunicación no sólo interna, sino también de otros tipos tales como: flujo de comunicación y comunicación externa, entre otros. Estos tienen como propósito el estudio de la comunicación y el mejoramiento de la misma a todo nivel. Cabe recordar que el ser humano es un ser social y un elemento fundamental de las relaciones sociales es la comunicación, ya sea por medio del lenguaje (verbal) o por medio de otros factores como gestos, movimientos corporales y actitudes, (no verbal), pero toda tiene un significado y un propósito.

Después de realizar una búsqueda en diferentes fuentes, no se encontraron estudios de diagnóstico de comunicación interna referidos al tema específico de las agencias de viajes. Existen algunas tesis en torno al tema de diagnósticos de comunicación interna, los cuales pueden considerarse antecedentes indirectos de la presente investigación.

Una de estas investigaciones fue presentada por la Licda. Yolanda Leticia Castañeda Mejía en el año 2003 con el nombre de "Diagnóstico y Propuesta de la comunicación Interna de la Escuela de Ciencias de la Comunicación de la USAC".

Entre sus objetivos primordiales Castañeda presenta: el establecimiento de la adecuación y funcionalidad de las estructuras de comunicación interna de la ECC de la USAC, así como determinar las necesidades comunicacionales de los diferentes sectores que conforman la escuela y los actuales procedimientos de comunicación interna.

Esto dio como resultado las siguientes conclusiones, entre otras: Que las estructuras de Comunicación interna no son las adecuadas para completar el proceso comunicacional por lo que su funcionalidad no es válida, la necesidad de un relacionista público, y la implementación de una comisión de desarrollo comunicacional en la escuela con la participación de todos los sectores involucrados.

Otro, es el diagnóstico que realizó la Licda. Silvia Elizabeth Hurtarte Pinto el cual lleva por título “Diagnóstico de la comunicación interna de una Entidad Financiera” en el 2006. Entre los objetivos planteados en dicha investigación están: el diagnóstico de comunicación de la institución en sí, investigar los medios de comunicación más usados para el traslado de información a los colaboradores y establecer si la comunicación de los empleados hacia los directivos es eficiente. Se concluyó que la comunicación interna es deficiente pues no hay reuniones para dar información a los colaboradores, se carece de una buena comunicación de los colaboradores hacia la alta gerencia y viceversa. Se determinó que el correo electrónico es el medio más utilizado en la empresa estudiada, como medio de comunicación interna.

1.3 JUSTIFICACION

Los problemas de comunicación son algunos de los más graves de la sociedad actual. La idea de investigar este tema es conocer cuáles son los principales problemas de comunicación que se observan en la agencia de viajes NTS, así como plantear la importancia que tiene este tipo de la comunicación en el ámbito laboral, social, comercial y para el desarrollo de la empresa en general.

El propósito de este diagnóstico interno es mostrar como a través de la comunicación y sus funciones dentro de un entorno laboral se puede lograr el establecimiento y desarrollo de las relaciones sociales y lograr de esa forma el fortalecimiento de relaciones laborales duraderas y efectivas no sólo para los integrantes de la empresa, sino también para fortalecer el desarrollo económico de la organización.

Esta investigación puede ser de importancia para las ciencias de la comunicación y otras disciplinas como la psicología social y organizacional. Su importancia trasciende a personas laboralmente activas, tanto clientes internos como empresarios, pues, muchas veces como trabajadores y profesionales hay inconformidad en el trabajo así como insatisfacción, muchas veces se debe a que no existe una buena comunicación, las personas no se sienten valoradas, no hay motivación, no se reconoce su entrega al trabajo la cual realizan diariamente, no se les brindan mejores oportunidades (de ascenso, de mejoras económicas, etc.). Lo anterior puede ser motivo de insatisfacción y, puede repercutir negativamente en otros sectores, como por ejemplo el mercado laboral.

1.4 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Generalmente, uno de los problemas más recurrentes y el más importante en cualquier entorno es el de falta de comunicación: cuántos hospitales están alimentados por esa causa, cuántas rupturas matrimoniales se reportan, cuánta delincuencia y violencia, cuántas discusiones entre jefes y empleados, cuántos estudiantes reprobados en las escuelas. Estos son los productos concretos de la falta de sintonía entre las personas.

Estos problemas son de los más serios en las sociedades contemporáneas y superarlos significa un esfuerzo humano que proponga buscar en las tinieblas de la incomunicación, la luz de la comunicación.

Tomando en cuenta las anteriores premisas, el interés central por escudriñar se resume en la siguiente interrogante:

¿Cuál es la situación actual en materia de comunicación interna que se observa entre gerente y clientes internos de la Agencia de Viajes NTS?

Al realizar la investigación se pretende, en términos generales, conocer mediante el sistema de diagnóstico comunicacional, si se está manejando una adecuada comunicación interna en la Agencia mencionada que redunde en beneficio de la empresa y de los individuos que la conforman (propietarios y clientes internos), así como identificar aquéllos factores que estén incidiendo de manera anómala, para su análisis y posibles soluciones.

1.5 ALCANCES Y LÍMITES

El propósito de este estudio consistió en la realización de un diagnóstico de comunicación interna en la agencia de viajes New Travel Service (NTS) El análisis fue basado en la teoría de comunicación del autor Daniel Prieto.

La empresa está ubicada en la zona 10 de la ciudad capital de Guatemala y el estudio se desarrolló durante el periodo comprendido de julio a septiembre del año 2008. Se contó con la participación del 100 % del personal que conforma la empresa, la cual dicho sea de paso, no cuenta con ninguna sucursal.

La limitante principal fue el factor tiempo de los integrantes de la empresa, quiénes deben atender primero sus labores y luego participar en otras actividades como en este caso, contestar la encuesta.

Entre los alcances, los resultados obtenidos pueden servir como peldaño para iniciar proyectos de mejora en la institución mencionada.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Agencia de Viajes

2.1.1 Definición

Se define como una empresa privada, lucrativa especializada en una variedad de ofertas de servicios, cuyo propósito es brindar beneficios a los viajeros, tales como: reservaciones de boletos aéreos, alojamiento en hoteles, programación de itinerarios turísticos, arrendamiento de autos, etc. Son tiendas minoritarias y trabajan conjuntamente con empresas de transporte aéreo, hoteles, etc.; estas les pagan comisiones a la agencia por vender sus servicios.

2.1.2 Historia

Esta actividad comercial empieza, según se supo, en Inglaterra en 1841 con Thomas Cook, quien se reconoce como el primer agente de viajes profesional. Al respecto Raúl Escolástico expresa: “Cook comienza en 1841 fletando un tren para transportar 540 personas en un viaje de ida y vuelta entre las ciudades de Leicester y Loughborough, distantes 22 millas una de otra, para asistir a un congreso de alcohólicos” (2008:www.arqhys.com/contenidos/viajesagencias-historia.html). Cook hizo los arreglos para el viaje sin pretensiones económicas pero vio que había mucho potencial para organizar viajes para otras personas. La idea de Cook era convencer a los trabajadores que era mejor idea pasear un día en el campo que emborracharse en una taberna.

En 1845, empieza a trabajar como organizador de excursiones a tiempo completo con características similares a las de un **tour** (recorrido) moderno.

Él se preocupó por organizar **tours** que fueran interesantes y convenientes para el turista, lo que definitivamente contribuyó a su éxito como agente de viajes. En este mismo año preparó el primer itinerario de viajes descriptivo para turistas. Efectuó negociaciones para que las compañías de trenes brindaran precios especiales a los turistas, con ello logró que se fijara un precio especial a grupos, y otro para pasajeros individuales.

En 1846, Cook hizo el primer **tour** utilizando guías turísticos. Realizó un recorrido a Escocia por lo que la compañía ferroviaria le otorgó un 30% de comisión. En 1851, se organizó en Londres la primera exposición mundial a la que asistieron 6 millones de personas, y de éstas, Cook le brindó servicios a por lo menos 165,000 de los asistentes en arreglos de transporte y alojamiento. En 1872 programó un viaje turístico de la primera vuelta al mundo con un grupo de 9 personas, el viaje duró 222 días.

En 1884, Henry Wells se convirtió en el primer competidor de Cook en la organización de **tours**. Para el año de 1878 ya se calculaba la existencia de 50 agencias de viajes trabajando alrededor del mundo. En 1892 muere Thomas Cook, quien hereda el negocio a su hijo, el cual para 1898 contaba con 85 agencias alrededor del mundo. En 1931, se fusionaron las empresas Wagon-Lits y Cook & Sons creando Wagon –Lits Viajes, la más destacada en la actualidad con 1600 oficinas en más de 100 países, luego se integraron estas dos para crear Carlson Wagon Lits convirtiéndose en líderes a nivel mundial. En 1928 comienza en Estados Unidos la actividad mayorista en turismo.

Una agencia de viajes mayorista es aquella que elabora y organiza diferentes programaciones turísticas que se ofrecen exclusivamente a otras agencias de viajes, quedando prohibida la venta directa al público (clientes individuales).

2.1.3 Agencia de Viajes New Travel Service(NTS)

La agencia de viajes New Travel Service nace el 6 de octubre del año 2000. Es una sociedad anónima cuyo grupo fundador se compone de miembros de la familia. La idea surgió porque la persona que funge como Gerente General laboró durante buen tiempo, en líneas aéreas por lo que posee conocimientos generales sobre administración y organización de agencias. En su trabajo de líneas aéreas fue donde obtuvo el contacto con las agencias de viajes. Dicha persona tuvo la habilidad y pudo ver la forma de trabajar de las agencias de viajes, su modo de operar, darse cuenta de lo que carecían, que necesidades tenían, así como las debilidades de las mismas. La relación que tuvo con las personas que trabajan en agencias, le permitió entrar a este medio y tener la oportunidad de abrirse campo en el mismo, pues las personas de las agencias ya le conocían y le dieron su confianza haciéndose sus clientes y logrando entrar en este mercado.

Se trata de una empresa que ofrece servicios de Mayoreo, es decir asesora y ofrece servicios a las agencias de viajes minoristas.

El gerente tiene entre sus metas el que la empresa crezca por lo que considera la importancia que tiene el ordenar sus departamentos y capacitar constantemente a su personal de ventas. Él considera que en su empresa hay unas personas que son más comunicativas que otras pero, según indicó, se debe a la personalidad de cada uno de ellos. Usa la política de puertas abiertas, y existe confianza entre todos para platicar, dar ideas, etc.

Considera que la motivación al cliente interno es de suma importancia y se trata de llevar a cabo de diferentes formas para que haya interrelación entre todos, confianza, y se desarrolle el trabajo en equipo y una convivencia sana.

Está consciente que aún falta mucho por hacer, insistió que se necesita un poco más de tiempo para capacitaciones y la búsqueda de nuevos capitales que ayuden al crecimiento de la agencia.

La Misión de la empresa estudiada es satisfacer por completo las necesidades de su mercado por medio de un servicio basado en tres vértices claves:

- La atención
- La variedad de productos y servicios
- Rapidez en responder las solicitudes de sus clientes, para que así sus propios clientes también sean beneficiados.

Su visión “Ser en el mediano plazo el operador mayorista reconocido a nivel nacional y de gran importancia en el mercado con el que la mayoría de agencias y agentes de viajes quieran mantener relaciones de negocios debido al claro apego a nuestros valores en todo lo que hacemos.”

Los valores que pretende impulsar son:

- Liderazgo. Lograr que los demás sigan sus pasos. Ser pioneros y primeros en todo.
- Transparencia. Sin ocultar nada, actuar en beneficio de sus clientes.
- Honestidad. Pensar y actuar de la manera siempre correcta.
- Profesionalismo. Mantener relaciones sanas y transparentes con todos.
- Ética. Nunca pensar en perjudicar a los demás.

Fuente: datos obtenidos en la gerencia de la empresa

2.2 Diagnóstico

2.2.1 Definición

Tiene su origen de la palabra griega *diagnostikós*, constituida por el prefijo *día* (a través) y *gnosis* (conocimiento o apto para conocer). Otros términos que se utilizan para referirse a esa realidad son: distinguir, discernir, o conocer.

Pero para conocer hay que distinguir y diferenciar los elementos según las diferentes situaciones que se presentan. Se trata de un análisis que se lleva a cabo para determinar una situación y las tendencias que tiene. La determinación es hecha con base en información, datos y hechos que son recabados y ordenados de manera sistemática y que de esa manera se pueda realizar un análisis bastante preciso de lo que sucede. “Si bien un diagnóstico no lo soluciona todo, al menos permite saber sobre qué se está actuando y prever qué pasará si uno toma tal o cual camino. Si uno no sabe de dónde parte y hacia dónde va, es posible que no llegue a ningún lado.” (Prieto: 1985; 56, 57)

2.2.2 Clasificación

El autor Daniel Prieto Castillo reconoce dos tipos de diagnósticos:

a) Diagnóstico Participativo: Es el que involucra a las personas que son parte del estudio y están conscientes de su situación. Estudian los problemas, recaban la información, analizan datos, emiten conclusiones, tienen poder de decisión y realizan el trabajo entre sí. Es muy importante porque comparten su experiencia y conocimientos para la realización de un trabajo en común.

Las creencias y estereotipos son elementos que comúnmente se interponen en el camino al realizar un diagnóstico de este tipo, cuyo objetivo es hacer una adecuada lectura, un análisis efectivo de su propia realidad. Pero el hacer un discernimiento equivocado impide tener los elementos y recursos para cambiar esa situación y los problemas que de ella se derivan.

Todas las personas definen su situación de manera consciente o inconsciente y de esto depende su actuación en la vida cotidiana, pero es de manera superficial, esto se conoce como pseudo diagnóstico, pues es un punto de vista parcial, una definición básica de algo más profundo y complejo que no se llega a definir. Es importante tener esto en cuenta para que no obstruya el desarrollo del diagnóstico ni afecte el resultado del mismo.

“El diagnóstico participativo constituye un buen camino para terminar con la falta de comunicación entre los miembros de una comunidad; falta de comunicación, de experiencias, de conocimientos. Y no es que la gente no se comunique, no hable, no comparta momentos. Se trata de comunicación para analizar la propia situación, para organizarse, para resolver problemas comunes”. (Prieto: 1985, 61) Ayuda a desarrollar y fortalecer el trabajo en equipo, la comunicación interna y las personas se enriquecen de conocimientos y experiencias de todos los demás.

Este diagnóstico tiene para Prieto un valor educativo incalculable pues permite extraer experiencias, conocimientos y metodologías de análisis de la realidad, y de allí planificar las soluciones basándose en un análisis de fondo, situación que tipifica a este tipo de diagnóstico y lo diferencia de otros.

b) Diagnóstico Pasivo: Es realizado por terceros (personas especialistas) Los involucrados en el estudio proporcionan la información y los datos son interpretados por dichos especialistas sin involucrar a las personas participantes en el estudio. Se utilizan técnicas como encuestas, entrevistas, etc. Los resultados son limitados y superficiales por el uso de personas externas y porque la información recabada no es suficiente para hacer un análisis minucioso y por ende, completo de la situación. Los expertos aconsejan combinarlo con el diagnóstico participativo u otro similar.

2.3 Comunicación

2.3.1 Definición

Proceso en el que se lleva a cabo la transmisión de señales a través de un código común al emisor y receptor. Todos sabemos que sin comunicación no podría funcionar la sociedad en cualquier tipo de relación. Daniel Prieto señala que “Quienes poseen mayores recursos comunicacionales logran a su vez mayor poder dentro de los grupos en que se desenvuelven “. (Prieto: 1985, 51)

La comunicación es muy importante en el desarrollo de una organización, pero es aún más importante que ella se comparta entre todos los miembros de la misma. Mientras más grande es una organización, más se complica la situación; ya que la comunicación a nivel interpersonal es un efecto del proceso de desmasificación, y a su vez, es una causa importante de realización y de encuentro de las personas consigo mismas.

2.3.2 Elementos del proceso de comunicación

¿En qué consiste este proceso de comunicación? Según la teoría de Daniel Prieto, los elementos del proceso de comunicación no son los tradicionales: código, canal, emisor, receptor, mensajes, interferencia, y retroalimentación entre otros. Su percepción de los elementos es diferente a la de otros autores y, se presenta a continuación.

Los elementos que Prieto señala son los siguientes: formación social, marco de referencia, códigos, emisor, preceptor, medios y recursos, mensaje y referente.

1. Formación Social: Por ésta se entiende la manera en que en un país se manejan las instancias económicas, sociales, políticas e ideológicas dentro de un modo de producción dominante y de las relaciones sociales de producción que de él se derivan.

Éstas inciden de manera directa en los procesos de comunicación social y no sólo en cuanto a medios de difusión masiva se refiere. Toda formación social tiene su historia, su base y superestructura social y el aspecto comunicacional depende de la misma. El ser humano no es sólo un emisor, se es emisor de situaciones, de tensión social, de relaciones de poder, en un grupo sí y en otro no.

2. Marco de Referencia: Difícilmente se tiene claridad mental para saber lo que ocurre en la formación social. El marco de referencia inmediato es la vida cotidiana, se es emisor y preceptor en esa realidad.

“Las orientaciones económicas, políticas e ideológicas dominantes en una determinada formación social tienen éxito, sobre todo las dos últimas sí y sólo sí se cristalizan, se concretan, en lo que la mayoría de la población hace, piensa, espera, cree, recuerda, sueña cada día.

Los medios de comunicación y las instituciones en general, trabajan para reforzar o para transformar elementos de la vida cotidiana.”(Prieto: 1985; 72, 73)

3. Códigos: Inicialmente se aplica el concepto de código para hacer referencia a las reglas de elaboración y combinación de signos del lenguaje. La regla no es igual al lenguaje, permite su elaboración, para que el grupo se pueda comunicar y entender. Por eso las reglas de morfología y sintaxis permiten construir palabras, frases y textos. Pero el código es un conjunto de obligaciones de elaborar y combinar de determinada forma los elementos del lenguaje y significa también un conjunto de obligaciones para interpretarlo. Si se sale de estas reglas disminuyen o se eliminan las posibilidades de comunicación en ese lenguaje en particular.

Los códigos son como una brújula que orientan el proceso de intercambio de ideas, pensamientos, sentimientos e informaciones y facilitan la comprensión del mensaje. El uso de códigos conocidos entre emisor y receptor evitará ruidos confusos, distorsiones e interferencias negativas.

4. Emisor: Cultural o individualmente un individuo o grupo emite siempre de manera consciente o inconsciente. Emisor significa mostrar de manera continua rasgos culturales a través de las palabras, gestos, vestuario, forma de caminar, objetos y espacios. Un emisor es objetivo basándose en significados que le preceden en el ámbito histórico y esto condicionado por su posibilidad expresiva y le da una gama limitada de temas para referirse. Hay emisores reales y emisores voceros. El primero tiene conciencia de lo que emite, y es dueño de su decisión de emitir y elegir la temática y el modo de elaboración del mensaje. El segundo emite por decisión de otros, sirve a un emisor real o uno privilegiado.

5. Preceptor: No se le dice receptor porque acentúa la pasividad, sólo puede recibir un mensaje pero no puede hacer nada ante el mismo. La percepción consiste en una extracción de información de la realidad misma para dirigir la conducta, según el lugar social que se ocupa. Una persona percibe un mensaje según sus creencias, deseos, experiencias, conocimientos y estereotipos. La percepción se orienta más a lo conocido.

6. Medios y Recursos: Medios son los instrumentos por medio de los cuales se hace llegar un mensaje a un preceptor. Los Recursos, explica Prieto, hacen referencia a lo que hace falta para poder manejar un medio. Por ejemplo, los medios tecnológicos ayudan para la realización de una producción masiva de mensajes. Por falta de recursos económicos, señala el autor citado, es que en Latinoamérica la mayoría de medios televisivos sirven como repetidoras de producciones extranjeras.

7. Mensaje: El mensaje es un signo o conjunto de signos, pueden ser verbales, gestuales, espaciales, u objetos que tienen un significado para alguien, puede ser en sentido referencial (cierta información sobre cierto tema) o en sentido estético (placer, atracción o rechazo que pueden generar las formas visuales y sonoras). La comunicación sólo se mueve al nivel del mensaje. Comunicar que dos más dos son cuatro es comunicar una verdad teórica que no afecta los niveles de la personalidad. El mensaje será siempre una manifestación del yo personal, el que se comunica se compromete y tiene que seguir necesariamente en una línea de congruencia. El verdadero mensaje supone cambios tanto en el que lo emite, como en el que lo recibe.

8. Referente: Es la forma en que se hace referencia, se alude a un tema. El mensaje es una versión de algo. Es importante para entender la influencia de los mensajes. Puede ser una versión de cualquier tipo de referente posible, ya sea real o imaginario.

Ejemplo: Los mensajes sobre seres, objetos, situaciones, ideas, unicornios, brujas, seres extraterrestres, etc. Estos mensajes-referente, mensajes-tema no siempre tienen objetividad ni transparencia, ya que las versiones ofrecidas pueden ser falsas, mentiras sobre el tema al que hace alusión. Lo anterior es muy común en la propaganda política. A esto se le llama distorsión referencial.

Un tema o versión puede presentar ciertos elementos y características del tema, sin que ello quiera decir que es toda la información del mismo, son temas parciales. Se conoce como parcialización referencial. Si el tema ofrece sólo aspectos superficiales se le conoce como baja referencialidad. Si el mensaje se acerca lo más posible a la explicación del tema, en un contexto más amplio y realista, se le conoce como alta referencialidad.

2.3.3 Tipos de comunicación

Los más importantes se resumen en las siguientes líneas:

a. Comunicación verbal:

Esta comunicación puede ser de dos tipos:

Oral: por medio de signos orales y palabras habladas. Los gritos, silbidos, llantos y risas expresan situaciones anímicas y son algunas de las formas más básicas de comunicación. El lenguaje articulado es la forma más evolucionada de comunicación oral, son los sonidos con estructura que dan lugar a las sílabas, palabras, oraciones y frases con las que nos comunicamos con los demás. La palabra oral tal vez sea el elemento más extendido en la comunicación humana, por lo mismo, algunos teóricos señalan que la verdadera lengua es la hablada. La escrita, será entonces, una transcripción de la primera.

Escrita: Se realiza a través de la representación gráfica de los signos. Las formas de este tipo de comunicación también son muy variadas (los jeroglíficos, alfabetos, siglas, logotipos, etc.). Ha habido una evolución importante entre la escritura primitiva ideográfica y jeroglífica, difícil de entender para algunas personas por la naturaleza de éstas.

Las formas más conocidas para el hombre y la mujer de hoy son la fonética, silábica y alfabética.

b. Comunicación no verbal: Es conocida como lenguaje no verbal o lenguaje del cuerpo.

Señales tales como poner un dedo en los labios puede definirse como silencio. Si se está triste, con depresión, o les abruma algún problema, por naturaleza caminarán distinto que cuando se está alegre. El ser humano tiene muchos tipos de relaciones: amistosas, amorosas, laborales, íntimas, familiares, sociales, etc. Los gestos, expresiones, posturas, forma de vestir y actuar se presentan antes de que se articule palabra. Los cuales tienen significados convencionales. Algunas expresiones faciales son de nacimiento, pero la mayoría de la comunicación no verbal es aprendida.

Se estima que más del noventa por ciento de la comunicación cara a cara, es comunicación no verbal. Estudios han demostrado que la manera de actuar y comportarse brinda tres veces más información sobre el individuo que lo que expresa sólo por medio de las palabras. El número de signos no verbales registrados supera el millón. Por medio de la sonrisa, el tono de voz, los gestos de las manos, se pueden enviar mensajes de entusiasmo, aburrimiento, hostilidad o confianza. Aprendiendo más del lenguaje corporal se puede tener más éxito en las relaciones personales, laborales, y en todo lo que se relacione con contacto y relaciones con los demás.

Dentro de la comunicación no verbal se encuentra la comunicación por medio de la conducta. Los seres humanos se comunican no sólo por medio de palabras, sino que también a través de la conducta, postura y actitudes. Es el resultado de las necesidades, deseos, intereses o motivaciones en la relación con las demás personas. La conducta se manifiesta en diversas formas: en el humor, la discusión y controversia. Todo esto según las circunstancias, pero con la intención de que las ideas influyan en los demás. Para tener una conducta adecuada al relacionarse con los demás se necesita:

1. Aceptar: Pocos aceptan a las personas como son realmente. Significa reconocer en ellas las debilidades, fortalezas y necesidades.
2. Escuchar: Por lo general se hace de manera parcial. Esto exige concentración, sensibilidad y respeto hacia sus ideas, inclinaciones y opiniones. Saber escuchar es una de las grandes cualidades del diálogo. Hoy sobran manifiestos y contestaciones, pero faltan los que realmente saben escuchar.

2.4 Diagnóstico de Comunicación

Es importante realizar un diagnóstico de la situación previo a establecer una estrategia de comunicación para no cometer errores en el planteamiento de las soluciones. El diagnóstico debe tener las siguientes características: estar documentado, partir de conclusiones y opiniones verídicas y partir de bases verdaderas. Por medio de un diagnóstico se puede detectar aspectos como liderazgo y trabajo en equipo además de la comunicación, estos aspectos influyen en el clima laboral de la empresa y pueden detonar conflictos. El clima organizacional o laboral se basa en el grado de satisfacción de los colaboradores integrantes de la organización. Se toman en cuenta aspectos como comunicación, salario, liderazgo, etc.

2.4.1 Instrumentos Metodológicos

Observación anticipada: Se refiere a la observación de las diferentes situaciones o ambientes que hay en la empresa. Es situarse en las áreas de la organización observada y vivir el ambiente laboral que se desarrolla en cada una de ellas.

Opiniones de calidad: Se seleccionan colaboradores que estén en puestos claves y se conversa con ellos para obtener información como: flujo de información, toma de decisiones, trabajo en equipo, objetivos estratégicos, satisfacción de comunicación en los diferentes niveles jerárquicos, organigramas, niveles de participación y procedimientos de comunicación.

Observación de grupos: Analizar de qué manera y cómo se da la información, las impresiones subjetivas, cohesión de grupos, el clima y los rumores.

Encuesta a grupos representativos: se utiliza para complementar información referente a cambios en la empresa, actitudes, e ideas y sugerencias para mejorar la empresa.

2.4.2 Ventajas

- Proporciona información confiable de los procesos comunicativos que ocurren en el interior de la empresa
- Ayuda a definir las características ideales en los procesos de comunicación para cada institución de manera personalizada.
- Realización de comparaciones de comunicación interna de la empresa que se da en diferentes situaciones y momentos bajo distintas circunstancias
- Detección de problemas existentes y anticipación de los mismos en redes y flujos de comunicación

2.4.3 Pasos para implementar un diagnóstico de comunicación

- Investigar las políticas y objetivos de comunicación en la institución.
- Investigar la planificación de la comunicación
- Identificar los sistemas de control de la comunicación interna
- Investigar redes y flujos de la comunicación en la empresa
- Enumerar las actividades propuestas de comunicación al nivel de puestos al que se dirige
- Evaluar actividades
- Evaluar la comunicación interna en relación a sus políticas, objetivos y planificación de la comunicación

2.5 Comunicación Interna

2.5.1 Definición

La comunicación interna está dirigida fundamentalmente al personal que integra la empresa, y tiene como objetivo central incrementar la productividad de toda organización comercial. Se utiliza para que los empleados posean un conocimiento amplio de la organización y sean capaces de interpretar correctamente los mensajes que fluyen dentro de la empresa.

La correcta interpretación de un mensaje contribuye a evitar el caos y el rumor. Del trabajo de tesis de la Licda. Yolanda Castañeda se extrajo la siguiente definición: Aquella que se produce dentro de la organización y se define como un intercambio de información entre la entidad y sus trabajadores, para que éste rinda más y mejor dentro de la misma. Surge de la necesidad de motivar a los trabajadores y está orientada a retener a los buenos elementos procurando siempre que haya entre ellos un entorno agradable, lo cual se verá reflejado en la comunicación externa y ayudará a mantener la imagen positiva de la institución.



La comunicación interna influye en las opiniones y actitudes del público que tiene relación con la empresa. La comunicación externa es un reflejo de la forma en que se maneja la comunicación dentro de la empresa.

“La comunicación es fundamental para el desarrollo de una organización pero más fundamental todavía es que ella sea compartida por todos los miembros de una organización.” (Prieto: 1985, 24)

Para el logro de respuestas positivas en la empresa algunos autores proponen tomar en cuenta las siguientes sugerencias: Elogiar inmediatamente al colaborador o cliente interno cuando ha realizado un buen trabajo. Exponer con claridad lo que hicieron bien o casi bien. Compartir sus sentimientos positivos respecto a lo que hicieron y alentarlos para que continúen haciendo las cosas bien. Es importante transmitir sinceridad para que el colaborador se sienta confiado y tenga más libertad para el desarrollo de una comunicación más abierta y honesta.

Es recomendable que las organizaciones tengan bien estipuladas su misión, visión, valores, objetivos, metas a corto, mediano y largo plazo y se las hagan ver a sus clientes internos para compartir la misma forma de pensar, es decir, tratar de sentir y vivir de igual manera. Su propósito y metas deben ser compartidos. Las acciones y actitudes deben reforzar las palabras. Todos deben comprometerse a realizar su trabajo para desempeñarlo de la mejor manera. Involucrarlos para que colaboren en la solución de problemas, es un ejemplo, de cómo se puede desarrollar un sentido de pertenencia sobre la empresa, donde los clientes internos se sientan útiles, importantes, valorados y respetados.

El trabajo en equipo es resultado de la buena comunicación y no hay mejor comunicación que la que se realiza con cada persona de manera individual. Son muy importantes las reuniones periódicas, ya dependerá si se hacen mensuales, quincenales o semanales, según los requerimientos específicos de cada empresa. Las reuniones de trabajo en la empresa pueden aprovecharse para dar información general, mostrar estadísticas de venta y satisfacción del consumidor, expresar reconocimientos públicos a los colaboradores. Para lograr una reunión más completa y variada se puede invitar a conferencistas o invitados especiales para ofrecer cursos de actualización y de beneficio para el empleado y la organización.

Además se pueden aprovechar las reuniones de trabajo para solicitar el apoyo del personal para redactar el plan del mes en curso, conversar sobre aspectos importantes de la empresa tales como logros, nuevos retos y desafíos, mejoras e incentivos para todo el personal.

Las reuniones periódicas con el personal son recursos a los que recurren las empresas con grandes niveles de éxito; estas pueden ser semanales, quincenales o mensuales. Es importante compartir ampliamente toda la información, evitar los secretos, rumores y todo tipo de ruido que afecte la estabilidad emocional y física de los integrantes de la organización.

La política de puertas abiertas es indispensable dentro de una empresa. Esta técnica de comunicación interna consiste en que el personal de alto nivel siempre debe contar con tiempo, tener la disposición de atender al cliente interno, sin protocolos de anuncio, ni tiempo de espera, para la resolución de todo tipo de problema.

Hay muchos aspectos similares en las características que presentan las compañías excelentes. El primero es el lenguaje. "El lenguaje en las instituciones orientadas hacia el personal tiene un sabor común. Una vez que empiezan a hablar de su filosofía, empiezan a vivirla, aún cuando inicialmente las palabras no tuvieran significado". (Peters y Waterman: 1995, 258)

Lo más notorio en el lenguaje que presentan las compañías excelentes son las frases que tienden a valorar y elevar la posición del individuo. No hay que llamarlos trabajadores, son personas ante todo; clientes internos, colaboradores. Términos para designar a los empleados tales como "asociados" en Wal-Mart, "miembro de la tripulación" en Mcdonald's, "miembro del reparto" en Disney; denotan la importancia que tiene el colaborador en las compañías excelentes.

Términos que se enfatizan para que sean adoptados por los clientes internos y los dueños o asociados de la empresa.

El mecanismo de control básico en las empresas excelentes son los datos disponibles: los objetivos y valores son expuestos de manera clara, además toda la información se comparte ampliamente, mediante esa forma el cliente interno sabe con facilidad si cumple con las tareas o no, y quien las está haciendo bien o mal. Mostrar incluso la información financiera al personal cierra la brecha entre la gerencia y los colaboradores. Lo anterior contribuye a crear nuevas metas y enfatiza el propósito de la asociación exitosa.

Cuando se presentan situaciones difíciles en una empresa, como por ejemplo quejas del cliente interno por prejuicios, creencias equivocadas, actitudes en contra suya, mal rendimiento laboral por enfermedad o por problemas económicos, significa que la comunicación interna es deficiente. Se debe dejar que el colaborador o cliente interno exprese sus inconformidades para poder orientar el caso a la búsqueda de soluciones comunes.

La comunicación es fundamental en la vida del ser humano y de su medio. Se ha llegado a afirmar que el ser humano comienza a ser persona cuando es capaz de relacionarse con otros. Cuando es capaz de dar y recibir en sus relaciones sociales con sus semejantes. La psicología moderna señala como símbolo de madurez humana la capacidad de establecer numerosos contactos de relación con las demás personas. La vida humana es, antes que nada, vida en relación, no sólo a nivel físico: respiración, alimentación, transpiración; sino a nivel psicológico y social. El nivel de las relaciones sociales define el nivel de la existencia misma de un sujeto.

Al empezar el año los jefes deben informar puntual y claramente las expectativas y metas que la empresa tiene para el año nuevo, a través de un plan o programa debidamente organizado por fechas y actividades, incluyendo los deberes de cada persona que labora en la empresa.

La mayoría de empresas excelentes tienen menos estructuras y menos estratos, lo pequeño se considera más productivo, pues es más fácil de manejar y la comunicación fluye de mejor manera y más directamente.

Hay que darle a la comunicación el lugar que se merece en la empresa. En la comunicación se aquilata lo que es verdadero o falso. Para realizar una comunicación eficaz, la relación humana no deberá encerrarse en el mundo de lo superficial.

Comunicar es entregar y recibir de manera auténtica, no se comunica el que no tiene nada que dar. Comunicar significa pues, no sólo una disposición de ayuda y cooperación, sino la entrega incondicional de lo que se tiene y se es para que el otro pueda ser persona en su propia línea.

Con un programa de comunicación interna en la empresa, no cabe duda que mejorará la percepción que de ella tienen los clientes internos, comprenderán porque se tienen que unir y trabajar aún más para superar esas crisis económicas o de otro tipo, que la empresa pueda tener y serán más conscientes de la importancia de su trabajo para sacar adelante a la empresa en momentos de bonanza y de crisis.

En ese mismo orden de ideas, Roby Brown, vicepresidente de la empresa de envíos Fedex, expresa: "Si la empresa se preocupa por los empleados y por crear un buen ambiente de trabajo, ellos van a proveer un buen servicio al cliente y si el cliente está contento van a seguir haciendo sus envíos con nosotros y las ganancias van a mejorar".

Brindarle respeto al cliente interno es una manera de conferirle sentido de pertenencia, importancia y valor intrínseco que se traduce en la respuesta positiva del mismo.

2.5.2 Clasificación

Existen dos tipos de comunicación interna:

- a. Comunicación Interna Formal: El flujo de la información se establece a través del ámbito jerárquico por medio de esquemas previamente establecidos.
- b. Comunicación Interna Informal: Esta se basa en las relaciones sociales que se desarrollan dentro de la empresa u organización por medio de comentarios, pero si no es utilizada adecuadamente, se puede prestar a ruidos psicológicos o culturales tales como chismes y rumores que van en detrimento de la imagen institucional.

Clasificación de tipo administrativa

1. Vertical: La comunicación vertical es jerárquica, de arriba para abajo o viceversa. Es la más utilizada en términos administrativos.
2. Horizontal: Se realiza entre personas del mismo nivel jerárquico dentro de la empresa
3. Circular: Esta se realiza en la organización, pero sin fines laborales, en actividades familiares recreativas, entre todos los miembros de la institución e incluso a veces con público o clientes externos.

La comunicación interna según los expertos se puede presentar a través de canales interpersonales tales como la comunicación cara a cara, reuniones grupales, seminarios, entrevistas o por medio de otras herramientas de información: Memorandos, circulares, boletines, revistas, carteleras, correo electrónico (**e-mail**), **chat**, buzón de sugerencias, periódico interno, tableros de avisos, sistemas audiovisuales, Intranet, entre otros.

A lo largo de los estudios e investigaciones realizados en materia de comunicación organizacional, se han establecido sistemas de comunicación interna, tales como:

- Operacionales (información sobre trabajo, tareas u operaciones).
- Reglamentarios (órdenes, reglas e instrucciones).
- Mantenimiento y desarrollo (relaciones públicas con empleados, publicidad y capacitación).

La comunicación interna involucra a las personas por su comportamiento, relaciones, sentimientos, pensamientos y habilidades. Entre sus objetivos destaca un adecuado uso comunicacional para la comprensión, colaboración y ejecución de actividades con coordinación para lograr las metas y resultados deseados en la empresa.

2.5.3 Funciones importantes de la comunicación interna

Entre las principales cabe señalar las siguientes:

1. **Control:** La comunicación tiene control sobre el comportamiento individual. Las organizaciones cuentan con jerarquías de autoridad y estatutos o reglamentos con los que deben regirse los empleados o clientes internos.
2. **Motivación:** Es realizada al esclarecer a los empleados cuáles son sus funciones y la orientación constante para que las mismas sean las deseadas para optimizar su rendimiento laboral y para lograr las metas de la empresa. Fijar metas específicas, la retroalimentación, los avances hacia el logro de metas y reforzar los comportamientos deseados, incita la motivación y al buen desempeño laboral.

3. Expresión emocional: La mayoría de empleados o colaboradores, ven su trabajo como un medio para interactuar con los demás, y logran transmitir tanto fracasos, triunfos y satisfacciones.
4. Información: La comunicación es una ayuda de suma importancia para solucionar problemas, facilita la toma de decisiones pues por este medio se brinda la información que se necesita así como la evaluación de alternativas que se pueden dar.

2.5.4 Empresas conocidas por el manejo de comunicación interna eficaz

RMI es una empresa dedicada a la fabricación de productos de titanio en Estados Unidos, la cual creó un programa que fue descrito por el **Wall Street Journal** (un periódico muy reconocido en aquel país) como pura cursilería.

Pero entre los elementos utilizados en la misma se encuentran lemas, comunicación y sonrisas.

Las fábricas tienen paredes llenas de letreros como los siguientes: "Si ve a algún individuo sin sonrisa, regátele una de las suyas" o "Nadie tiene éxito en una cosa si no la hace con gusto".

El emblema de la compañía es un rostro sonriente impreso en el papel membretado, en la fachada del edificio, en los letreros de la fábrica y en los cascos de los obreros. El gerente de la compañía conocido como Gran Jim recorre la fábrica en un carrito de golf, saluda con la mano, charla con el cliente interno, cuenta chistes, los escucha y los llama a todos por su nombre y son 2000 trabajadores.

Mantiene informado al sindicato y les informa lo que está ocurriendo dentro de la empresa.

Esto ha dado como resultado que en los últimos 3 años sin invertir casi nada, se ha logrado un aumento casi del 80% en productividad y los reclamos hechos por el sindicato han bajado de 300 a 20, por lo anterior, es importante que el cliente interno se involucre directamente, desarrollando objetivos y haciendo planteamientos de la filosofía empresarial.

En la empresa Hewlett-Packard realizan la reunión conocida como “La tertulia del Café”, una reunión semanal en la que buscan solucionar los problemas en un ambiente de informalidad en el que todos se involucran.

“Nada hace participar más eficazmente a la gente, sostiene más la estimación o genera más el entusiasmo, que la comunicación cara a cara. Es fundamental suministrarle al personal todas las cifras de desempeño de la organización y discutir las con todos”. (Peters y Waterman: 1995,246). También tienen un manual de adoctrinación conocido como “**The HP Way**” (El camino HP), con historias y anécdotas que recolectan en el buzón de sugerencias sobre los que empezaron desde abajo y llegaron hasta la cima.

La administración de la aerolínea Delta, es otro ejemplo de empresas exitosas. Ellos pasan mucho tiempo conversando con su gente. Los altos gerentes se reúnen con todos los empleados por lo menos una vez al año en foros abiertos para establecer una comunicación directa.

Ed Carlson presidente de United Airlines dijo “No hay nada peor para el ánimo que la falta de información entre los empleados. Yo lo llamé NMCN: Nadie me cuenta nada... y me he esforzado por reducir este problema” (Peters y Waterman: 1995, 264).

Una anécdota en el ámbito empresarial es la siguiente: Un capataz empezó a escribir los resultados de producción después de cada turno en el piso del área de máquinas con un yeso.

Esto hizo surgir una dura competencia entre los empleados de los diferentes turnos y con esto la productividad se incrementó.

2.6 Motivación

2.6.1 Definición

Existen en el mercado cantidad de manuales que abordan el tema. La utilización de técnicas de motivación en una empresa ayuda a desarrollar y mejorar la comunicación interna a través del incremento de la confianza, una comunicación abierta, y trabajo en equipo, entre otros; para el logro de objetivos comunes de la empresa y sus colaboradores.

Para cada proyecto importante debe haber un reconocimiento para el logro del mismo. Asegúrese de que su cliente interno sea reconocido para que luche por alcanzar sus metas. Los reconocimientos deben ser inmediatos. No brinde reconocimientos que sean fáciles de ganar. Tampoco reconozca a quien no lo merece.

Una manera de mantener motivado a los clientes internos es fijar retos en periodos de tiempo cortos para llegar a la meta, si usa periodos muy grandes de tiempo se pierde la eficiencia, la energía y la motivación.

“Debemos crear programas de incentivos que descansen en las ideas y sugerencias, lo mismo que en el trabajo a conciencia, para establecer un paquete de recompensas.” (Peters y Waterman: 1995, 246)

Los psicólogos y expertos en el tema, sugieren que se debe conocer bien a cada individuo para saber como se va a motivar, porque cada uno tiene sus propios sueños y metas. Se debe tomar en cuenta que la motivación se puede aplicar a nivel global e individual.

Otra técnica de motivación para el personal en las empresas excelentes, es la gran cantidad de incentivos no monetarios. Un refuerzo positivo es sumamente poderoso. Todos lo utilizan, pero las empresas excelentes lo hacen mucho más.

Muchas empresas usan incentivos tanto monetarios como no monetarios para lograr equipos productivos y motivados, pero es un sistema que aún no ha proliferado en el medio guatemalteco.

Muchas veces son más importantes las pequeñas recompensas para tener una celebración positiva, pues cuando las recompensas son muy grandes, la gran mayoría de clientes internos se sentirán desanimados. "Pero el mayor factor de alto desempeño, creemos, es la motivación intrínseca" (Peters y Waterman: 1995, 73).

2.6.2 Teoría alternativa de motivación

Otro ejemplo interesante que se ha comprobado tiene resultados positivos al ser aplicado en seres humanos es el sistema que se usa para entrenar ballenas en **Sea World** (mundo marino) en Florida, Estados Unidos.

El sistema tiene por objeto poner énfasis en lo positivo y combinarlo con el redireccionamiento, que significa administrar la energía y canalizarla hacia una tarea diferente, y puede ser usado en relaciones tanto de trabajo como de familia. Es importante la paciencia y el desarrollo de la confianza y el respeto. Con esta técnica se enfoca la atención en lo positivo, no en lo negativo.

Se presta atención cuando la ballena, hace bien lo que se le pide. Cuando lo hace mal, se redirecciona el comportamiento hacia algo diferente. Si se le presta atención a las personas cuando hacen algo que para el otro no es adecuado, se refuerza esa conducta y esas actitudes.

“Cuanta más atención se preste a un comportamiento, más se repetirá. Hemos aprendido de las ballenas que cuando no prestamos mucha atención a lo que hacen mal y más bien prestamos bastante atención a lo que hacen bien, hacen lo correcto con más frecuencia.” (Blanchard: 2002, 17). Por eso hay que enfatizar lo positivo. “Si no quiere alentar un comportamiento inapropiado, no gaste mucho tiempo en él.” (Blanchard: 2002, 21)

“Después del redireccionamiento, procuramos detectar algo que hace bien para poder poner énfasis en eso y recompensarlo con algo que le agrade” (Blanchard: 2002, 22)

El dinero proporciona lo básico para el ser humano así como el alimento lo es para los animales. Hay que encontrar otros elementos además del dinero, como una forma de recompensar.

Es importante aprender a administrar la energía de las personas para motivarlas y crear una organización de primer nivel.

Muchos se pueden preguntar: ¿qué tiene que ver el entrenar ballenas con la motivación de las personas en el trabajo? Es una técnica comparativa que ha dado buenos resultados en empresas internacionales.

Si una buena ejecución en el trabajo recibe una respuesta positiva, la persona desea seguir comportándose de esa forma. Palabras como: Excelente, Buen Trabajo, Felicidades o actitudes como: estrechar la mano, dar un abrazo o una simple palmada en la espalda son muy importantes pero deben decirse y hacerse con sinceridad y no por cumplir con un requisito. “Las compañías cuyos gerentes aplican con seriedad este concepto y lo han difundido entre su gente han descubierto que afecta directamente sus utilidades financieras.” (Blanchard: 2002, 83)

La competencia puede imitar la tecnología, los servicios, precios y otros recursos de una empresa pero nadie puede imitar la relación que el gerente tiene con sus colaboradores, ni éstos con los clientes. Obviamente no deben hacer a un lado aspectos como la calidad del producto, precio, etc. "Saber qué cosas en particular motivan e impulsan a cada persona le ayudará a potenciar su motivación". (Blanchard: 2002, 85).

La observación puede usarse para saber lo que motiva al cliente interno, pero una ventaja es que se puede hablar con éste. Pregúnteles como puede reconocer su esfuerzo a corto y largo plazo. Corto plazo es a diario y largo plazo es un periodo de tiempo específico, mensual, trimestral, anual, etc. No se debe suponer que sabe lo que motiva a una persona, si no está seguro, mejor pregúnteselo. "Las respuestas positivas motivan a la gente a seguir haciendo cosas positivas. Es una espiral ascendente". (Blanchard: 2002, 142).

2.6.3 Ejemplos de empresas que motivan a los clientes internos

Empresas como Mcdonald`s, Tupperware e IBM entre otras, buscan motivos y oportunidades para entregar prendedores, medallas y otro tipo de condecoraciones como forma de incentivar a sus clientes internos.

En Mars, Inc., una empresa de productos de consumo con gran éxito, todos los empleados, incluyendo al presidente, reciben una bonificación semanal del diez por ciento si llegan a tiempo al trabajo todos los días. Este ejemplo sirve para demostrar que se puede crear una forma en la que casi todos o todos pueden ganar frecuentemente. "A la gente le gusta considerarse ganadora" (Peters y Waterman: 1995, 266).

El bullicio y las festividades utilizadas para celebrar los éxitos del personal pueden parecer absurdos o cursis, pero a la gente le gusta.

En empresas como Tupperware, exitosa por la fabricación de recipientes plásticos herméticos; el presidente y la alta gerencia, festejan alrededor del mundo, el éxito de sus mejores **dealers** y empresarias con asambleas y celebraciones.

En L'bel (reconocida empresa internacional dedicada a la fabricación y venta de tratamiento facial, perfumería, etc.) realizan reuniones llamadas conferencias donde además de premiar y celebrar a sus consultoras, aprovechan para dar capacitaciones a través de presentaciones audiovisuales y que con este entrenamiento estén mejor preparadas para aumentar sus ventas y sus ganancias.

En la empresa Xerox, Frank Pacetta fue Gerente de ventas de Distrito en Cleveland, Ohio, Estados Unidos; una región de bajas ventas y poca notoriedad, clasificados en el antepenúltimo lugar del país. La empresa se dedica a la fabricación y venta de fotocopiadoras. El Sr. Pacetta logró en un año el aumento de las ganancias operativas en un 43% y colocó al distrito en el 4to lugar a nivel nacional.

Dicho personaje logró reconocimiento por incrementar las ventas de su distrito, a través de la motivación que brindó a sus clientes internos, tanto que le hicieron un reportaje para el periódico **The Wall Street Journal** en 1991.

Cabe mencionar que el Sr. Pacetta consiguió que en su primera sesión de entrega de reconocimientos se presentara el cantante de rock **Bruce Springsteen**. Considera que entre las cosas importantes para el éxito están: el pedir consejo y ayuda de los mejores colaboradores de su empresa, porque son los que más experiencia y conocimiento vivencial tienen, la planificación diaria de las tareas regulares y planes a largo plazo y sobre todo creer que lo que se hace y se vende en la empresa es exitoso.

En la entrada de las oficinas de Xerox tienen un letrero con varios conceptos entre ellos la palabra “recesión” (con una cruz encima) y otra que dice “yo puedo” (con un cheque encima). Pacetta recomienda sentarse y crear algunos términos (principios) en los que usted cree y los convierta en valores (los lleve a la práctica) para que estos se conviertan en una realidad.

Pacetta efectuaba revisiones de desempeño mensual con cada colaborador de manera personalizada para evitar que a fin de año no estuvieran enterados del desempeño de cada persona. Con esto evitaba y aclaraba conflictos, desarrollaba la comunicación y la retroalimentación pues el cliente interno exponía sus puntos y opiniones.

En la empresa Xerox, cada año llevan a cabo una premiación en un teatro, al estilo de los premios Oscar (galardones filmicos) y Grammy’s (galardones musicales) con varias categorías de premios. Los ganadores llegan en limosina, es un evento de gala con alfombra roja y es cubierto por un noticiero local. Cuando los ganadores pasan al frente a recibir su reconocimiento agradecen a las personas que les ayudaron a lograr ese triunfo.

2.6.4 Ideas para motivar al cliente interno

Evidentemente son muchas las maneras de motivar a los colaboradores. Esta es información recopilada acerca de formas de motivación que utilizan las empresas excelentes que también pueden servir en su empresa. Coopmans afirma que sólo las empresas que invierten en su capital humano podrán ser exitosas en el futuro. El crecimiento de un negocio se da de la mano con el crecimiento del personal. Es muy importante formar a los líderes en lugar de buscarlos en el mercado.

La remuneración económica es importante, pero no es lo único que el cliente interno busca y necesita. Quieren crecimiento personal y reconocimiento.

El adiestramiento, la mejora continua es vital no sólo para el cliente interno, quien tiene la oportunidad de seguirse superando a nivel personal y profesional, sino también para la empresa. “Tenemos la obligación de dar adiestramiento y oportunidad de desarrollo a nuestro personal productivo que quiera mejorar sus destrezas, ampliar sus carreras y oportunidades, o simplemente mejorar su educación general.” (Peters y Waterman: 1995, 246).

Hacer que los empleados sientan como suya la empresa es muy importante. Una forma de lograrlo es reunirlos y pedirles que escriban los sueños que tienen para la organización. De allí se logran sacar excelentes ideas para dirigir a la empresa y llevarla hacia una meta más.

Sugerencias:

- Se deben festejar todos los logros y no por eso invertir mucho dinero, muchas veces una simple felicitación expresada con sinceridad es suficiente.
- Brindar cursos de capacitación no sólo en las áreas específicas de trabajo sino que en aspectos más generales pero no menos importantes como servicio al cliente, motivación, trabajo en equipo, etiqueta y protocolo, actitud, ética, comunicación, administración del tiempo, entre otros. En nuestro medio, un lugar recomendable para recibir estos cursos es el INTECAP (Instituto Técnico de Capacitación y Productividad) pues cuenta con una amplia gama de cursos para capacitar al personal y pueden asistir empresas afiliadas y no afiliadas así como personas individuales.
- Tener oportunidades de ascensos aprovechando las habilidades y el potencial del cliente interno. Comunicar a los colaboradores sobre puestos disponibles dentro de la empresa, promoviendo que el cliente interno calificado pueda alcanzar esas posiciones, y procurar hacerlo lo más rápido que se pueda si hicieron los méritos adecuados.

- Desarrollo de la responsabilidad social: Recaudar juguetes, útiles escolares, ropa, frazadas, comida para personas que lo necesitan. Esto promueve la unidad, el sentido de pertenencia, el trabajo en equipo y a la vez estarán dando apoyo así como ayuda a nuestro país y a la sociedad.
- Promover durante todo el año actividades diversas para los clientes internos y sus familias como: días de campo, actividades deportivas, apoyo social a la comunidad, día del niño, festejo navideño, excursiones, etc.
- Hay programas empresariales en los que se busca el equilibrio entre la vida personal y profesional y los días viernes asisten sólo medio día.
- Flexibilidad y permisos especiales en cuanto a los horarios de trabajo para que el cliente interno no descuide sus estudios.
- Proporcionar becas o medias becas de estudio a los clientes internos y/o para los hijos de estos.
- Es muy importante brindar todos los recursos, equipo y herramientas necesarias para realizar el trabajo de manera eficiente.
- Preocuparse también por la salud, bienestar y familia del cliente interno.
- Oportunidad de tener seguro médico, seguro de vida, seguro para el vehículo, fondo de ahorro.
- Instituir el otorgamiento anual de un trofeo especial por desempeño al mejor empleado, el cual podría llamarse: "Trofeo al desempeño de una estrella". Eso los motivaría a querer llevar a su casa el trofeo y poner más empeño en su trabajo.
- Contar con una guardería para ayudar a las madres es un estímulo muy grande para las mismas.
- Oportunidad de elegir el horario de trabajo de entrada y salida entre varias opciones. Implementar modalidades de trabajo de medio tiempo o de trabajar un 80% en la oficina y un 20% en casa, dependiendo por supuesto del tipo de trabajo que se realiza y de contar con las herramientas adecuadas para desarrollar el trabajo.

- Igualdad de oportunidades para hombres y mujeres en cuanto al acceso al empleo y ascensos.
- Bonos económicos como remuneración por ideas aplicadas dentro de la empresa.
- Entrega de certificados de regalo para cenas o almuerzos en un aniversario u otro tipo de celebración.
- Premiar una vez al mes al cliente interno destacado.
- Efectuar reuniones laborales diarias de 15 mins. reconociendo los logros del día anterior fomentado la comunicación así como la confianza y realizar una dinámica para inyectar energía al iniciar la jornada.
- Bonos de Reconocimiento.
- Aumentos de Sueldo.
- Obsequios por el nacimiento de hijos, bodas, graduaciones, etc.
- Comedores con comida caliente al costo.
- Descuentos en compra de ropa, electrodomésticos, medicinas, etc.
- Vales de despensa.
- Clases de inglés y/o computación.
- Pago de parqueo.
- Pago de celular.
- Viajes.

Fomentar los canales de comunicación interna informando al colaborador en cuanto a las funciones que debe desempeñar y sus responsabilidades así como otros temas de interés: economía, política, relaciones sociales y familiares, etc. Empezar todas las reuniones con los reconocimientos. Lograr que la gente se sienta orgullosa del lugar donde trabaja.

Crear un ambiente familiar, una atmósfera agradable, romper el hielo con la gente, dejar que las personas se relajen para que se vuelvan equipos y que se sientan a gusto en su trabajo.

2.7 Clientes

2.7.1 Definición

Es la persona o institución que tiene acceso a un producto o servicio habiendo de por medio una transacción financiera, el uso del dinero, u otra forma de pago. También se le conoce como comprador, consumidor o cliente externo.

2.7.2 Clasificación

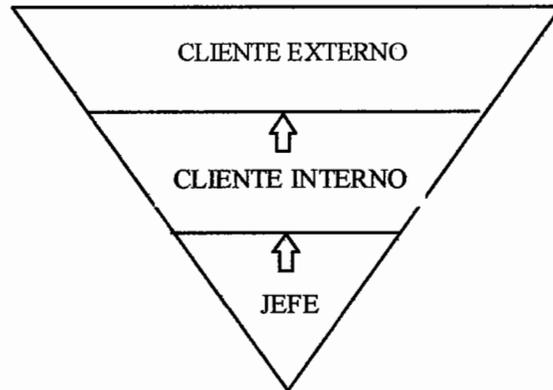
En términos de procesos, existe y se definen también los clientes internos y los clientes externos a la organización, entendiéndose a los primeros como parte de la cadena de producción y/o provisión de un servicio, que es el término que nos interesa en este estudio, y a los segundos como los consumidores finales o intermedios.

2.8 Cliente Interno

2.8.1 Definición

Este concepto revela un enfoque diferente en la relación empresa-cliente. Uno de los propósitos es la comprensión del proceso de producción, y las relaciones que se desarrollan dentro de la empresa, sobre todo en empresas de servicios. El término es parte del área de marketing interno.

Los principios de marketing son utilizados y enfocados al logro de lealtad, identificación y compromiso con las estrategias de la empresa. Tal como lo menciona Juan López "El concepto de cliente interno da la vuelta a la pirámide de mando. Ya no servimos al jefe, sino que servimos a los clientes, y es el jefe quien nos sirve a nosotros en cuanto que clientes internos ofreciéndonos liderazgo, motivación, formación y aquellos instrumentos que faciliten y mejoren nuestro trabajo". (López: 2007, www.eumed.net/ce/).



“Usted es un empresario, de modo que sabe que lo más importante hoy en día es satisfacer al cliente.... y un ingrediente clave para eso es satisfacer a su propia gente”. (Blanchard: 2002, 14)

Es sumamente importante entrenar, motivar y aconsejar a los clientes internos de cualquier empresa. También tomarse el tiempo para contratar personal eficiente, se desea tener clientes internos inteligentes, capaces, y proactivos pero hay que tomarse el tiempo para entrevistarlos, conocerlos y hacerles pruebas para ver si son las personas indicadas para su empresa.

“Las compañías excelentes tratan a sus empleados ordinarios como la fuente principal de la calidad y de las ganancias de productividad. No alientan los antagonismos laborales nosotros / ellos, ni consideran la inversión de capital como la causa fundamental de una mayor eficiencia.”
(Peters y Waterman: 1995, 15)

“Hay que tratarlos a ellos como la fuente primaria de mejoras en la productividad si uno quiere productividad y las recompensas financieras consiguientes, tiene que tratar a los trabajadores como los activos más importantes” (Peters y Waterman:1995, 236). Esto se logra a través de la comunicación, la confianza que esta genera y la motivación.

Muchos ejecutivos coinciden en aceptar que las personas son el elemento más importante en una organización pero pocos hacen algo al respecto.

Se debe predicar con el ejemplo y actuar según la filosofía y objetivos que se tienen para la organización. Si el cliente interno es el activo de mayor importancia, hay que cuidarlo, conservarlo y prestarle el tiempo y la atención debida pues esto traerá a la empresa beneficios invaluable.

“Mientras no aceptemos que el experto en cualquier oficio es la persona que lo está realizando, estaremos limitando siempre el potencial de esa persona en términos tanto de su propia contribución a la organización, como de su desarrollo personal.” (Peters y Waterman:1995, 247). Si se desvaloriza y se le resta importancia al cliente interno estamos irremediabilmente condenando al colaborador a la mediocridad y a la organización posiblemente al fracaso.

Uno de los mejores ejemplos del servicio a través del personal lo suministra **Walt Disney Productions**. Red Pope, quien por mucho tiempo ha analizado a Walt Disney (el creador del concepto Disney), escribe: “La forma en que ellos se ocupan de su personal, tanto interior como exteriormente, como lo tratan, como se comunican con él y lo recompensan es, en mi opinión, la base en que descansan sus cinco décadas de éxitos...” (Peters y Waterman: 1995, 164)

2.9 Daniel Prieto Castillo

2.9.1 Datos Biográficos

Educador, investigador, escritor y comunicador; nació en Mendoza, Argentina. Maestro Superior y Bachiller egresado en 1961. Licenciado en Filosofía, egresado de la Facultad de Filosofía y Letras de la Universidad Nacional de Cuyo, en Mendoza, Argentina en 1968. Doctorado Honoris causa en Comunicación Social por la Universidad Pontificia Bolivariana de Medellín, Colombia en 1999.

En 1975 salió de su país y trabajó en varios países de América Latina, entre ellos México. Consultor externo de la UNESCO y de la OEA. Colaborador de UNICEF en países centroamericanos.

Profesor y escritor de material didáctico para CIESPAL (Centro Internacional de Estudios Superiores de Comunicación para América Latina)

Ha publicado numerosos libros y realizado varias investigaciones.

2.9.2 Teorías de Daniel Prieto respecto a la comunicación

Hoy se conoce la existencia de diversas teorías de diagnósticos de comunicación. Son conocidos los aportes de Mestanza, Molina y Ventura (1999) quienes plantean que el estudio de la situación actual de la organización es el primer paso para realizar un plan de comunicación interna, siguiendo esa estructura se determinan las formas de comunicación existentes, qué medios se utilizan y con qué eficacia.

En la investigación realizada en la presente tesis se utilizó el modelo planteado por el escritor y comunicador Daniel Prieto Castillo. El modelo teórico que ofrece Prieto tiene entre otras virtudes, el de ser claro y preciso. Daniel Prieto Castillo sostiene que cualquier grupo debe tener ciertos conocimientos bien cimentados y creencias comunes sin importar en que ambiente se desenvuelvan: político, religioso, social, económico, etc.

“Las creencias son uno de los sostenes más vigorosos de la vida cotidiana.”
(Prieto: 1985, 19).

2.9.2.1 El diagnóstico de comunicación según Prieto

Desde su perspectiva, Prieto define el diagnóstico como “Una lectura esencial de determinada situación social, desde una óptica histórica” (Prieto: 1985,17). La importancia del origen, y su marco histórico son fundamentales para una percepción adecuada. Las relaciones sociales y su complejidad tienen su cimiento en el desarrollo histórico. Se debe considerar el pasado de la situación que se va a analizar para desarrollar un diagnóstico.

Tomar en cuenta la forma de percepción del grupo social también es importante porque hay costumbres y tradiciones difíciles de modificar. Ver la influencia de dominación grupal y social referente al conocimiento y manejo de la información.

Determinar el grupo de dominio, el que toma decisiones y tiene el control de la información dentro de la organización constituye la materia prima de un diagnóstico en comunicación social. Siempre se buscan soluciones a las situaciones, pero muchas veces se hace superficialmente por lo que no se llega al origen del problema. Por ello es importante la historia del grupo social, individuo u organización, pues si se conoce se llega al fondo de los fenómenos o hechos sociales.

Cuando se realizan análisis sociales es común encontrar aspectos equívocos que dan como resultado distorsiones en el diagnóstico: la especulación y la generalización. Otro problema común es trasponer un diagnóstico por otro, por lo que en más de una ocasión se han realizado diagnósticos socioeconómicos cuyos resultados son utilizados equivocadamente para hacer el análisis comunicacional. Pero esto no llega a reflejar de qué manera se relacionan y se comunican las personas, de qué manera perciben o emiten mensajes o intercambian información entre sí. Hay una diferencia abismal.

Si el diagnóstico de comunicación se realiza en una comunidad debe considerar para su elaboración los siguientes aspectos: La comunicación colectiva, la comunicación institucional y la comunicación comunitaria. De estos aspectos, sus respectivas variables y su interrelación es como se elabora el diagnóstico de comunicación.

2.9.2.1.1 Variables fundamentales del diagnóstico de comunicación

El diagnóstico de Comunicación se divide en 3 partes fundamentales: la comunicación colectiva, la comunicación institucional y la comunicación comunitaria. Estas a su vez tienen subdivisiones, las cuales se enlistan a continuación:

a. Comunicación Colectiva:

- Medios que llegan a la comunidad: Radio, TV, Video y DVD, Cine, Periódicos, Revistas.
- Tendencias y Alcances de los Medios: Propietarios, cobertura, cantidad (medios impresos), ubicación.
- Formas de Relación: Aparato (radio , TV , Video y DVD), puestos, sistema de intercambio de publicaciones.
- Mensajes: Educativos, culturales, propagandísticos o publicitarios.
- Relaciones: Por edades, por género, por ocupaciones o empleos.
- Socialización de las expectativas: De trabajo, de esparcimiento, de relaciones sociales, de consumo de objetos, por género.
- Socialización de estereotipos: Sociales, de relaciones varón mujer, de trabajo, de esparcimiento, de solución de problemas, de justicia, de consumo.
- Relaciones con las necesidades relevantes: De negación, de distorsión, de parcialización, de pseudo- explicación.

b. Comunicación Institucional:

- Instituciones de relación comunitaria: Escuela, iglesia, centros de salud, municipio, centros de fomento agrícola, centros deportivos, centros vecinales, otros.
- Formas de relación: Interpersonal, grupal.
- Medios de relación: Verbal, por sistema de asambleas o reuniones, por carteles, altoparlantes, folletos, periódicos murales, rotafolios, bardas, mantas, proyector, cañonera, etc.
- Mensajes: Educativos, propagandísticos, de esparcimiento.
- Difusión de Conceptos: Sobre salud, higiene, organización familiar, sobre educación, sobre vivienda, sobre alimentación, otros.
- Recursos de las instituciones: Espacios, objetos, materiales, sistema de impresión, capacitación de personal.
- Radio de Influencia: Recibe pobladores, visita a pobladores, acude a puntos de reunión, promueve formas de relación grupal.
- Líderes Institucionales: Grupos en los que influye, formas de influencia, temas de influencia, tiempo de influencia (esporádica, permanente).

c. Comunicación Comunitaria:

- Instancias Intermedias de Comunicación: Familia, trabajo, esparcimiento.
- Relaciones por: Género, edad, actividades, creencias.

- Tipos de Grupos: De trabajo, religiosos, políticos, de esparcimiento, de estudios, otros.
- Relaciones Grupales: Participativas, autoritarias presencia de líderes intermedios.
- Puntos de Reunión: Locales institucionales, viviendas, centros de trabajo, plazas públicas, mercado, lavaderos de ropa, cines, centros deportivos, otros.
- Motivos de Reunión: Problemas de trabajo, celebraciones (fiestas religiosas, laicas, ceremonias), esparcimiento, comunicación cotidiana, estudios, otros.
- Medios Comunitarios: Formas de relación verbal, altoparlantes, mimeógrafo, periódico mural, bardas, artesanías, otros.
- Mensajes: Verbales (sobre temas comunitarios, de trabajo, de familia, esparcimiento), artesanales (motivos religiosos y laicos, incorporación de motivos comerciales para incrementar la venta), impresos otros.
- Expectativas y Creencias: Por edades y sexos, por estereotipos compartidos, por percepción de mensajes similares, por tradiciones locales, por influencia de grupos de referencia, por relaciones familiares, otras.

2.9.2.2 Tipos de Organizaciones Sociales

Se conocen dos tipos de organizaciones sociales: autoritarias y democráticas.

a. Las organizaciones sociales autoritarias: el poder de decisión, de información, los códigos de mensajes y medios; pertenecen a individuos o pequeños grupos. Se puede observar distintos tipos de relaciones de dominio: individuales, grupales y sociales. Frases como "Se hace lo que yo digo" o "Aquí mando Yo" son comunes en las organizaciones donde predomina la comunicación vertical que se caracterizan por ser de corte autoritario.

"La dominación grupal y social se funda también en una concentración de información. Los que dominan no sólo deciden por los otros, saben más que ellos." (Prieto: 1985, 50)

"Una organización se vuelve autoritaria cuando la mayoría de sus integrantes desconoce qué está pasando en su propia situación social y qué está pasando con los asuntos a los que se dedica tal organización" (Prieto: 1985, 53)

Un ejemplo de organización autoritaria es el sistema educativo de América Latina. Los niños no participan para investigar y elaborar la información. Toda se encuentra en el material didáctico y la cátedra del profesor. Se acepta y se premia la sumisión, el adaptarse a los esquemas establecidos, y la habilidad verbal. Se rechaza la iniciativa, la inquietud, la rebeldía e incapacidad verbal.

Otro ejemplo común en la sociedad latina es el machismo, cuando el hombre no tolera que la mujer sepa más que él, se torna agresivo, hostil y hasta amenazante.

b. Las organizaciones sociales democráticas: se caracterizan por considerar a todos en las decisiones, ideas y proyectos así como el traslado de toda la información que concierne e importa al grupo para el entendimiento y creencias comunes a todos. Tanto hombres como mujeres tienen derecho a conocer, participar y ejecutar las acciones que deben ser consideradas para que el grupo, en este caso la organización, tenga un debido funcionamiento y el logro de la prosperidad.

“En una organización democrática no hay control de las decisiones ni secretos que guardar. Todos pueden participar en todo, según sus capacidades, y todos tienen el derecho de enterarse de cada cosa que acontece” (Prieto: 1985, 47) La comunicación es fundamental para un proceso de redistribución del poder. “A mayor democratización mayor comunicación.” (Prieto: 1985, 24) Hay un dicho bastante conocido que dice que los que tienen la información tienen el poder.

Si no se sabe lo que pasa, por falta de comunicación interpersonal y de información ordenada y actualizada es difícil tomar decisiones democráticas y participativas.

A menor comunicación, menor es el poder de decisión en cualquier tipo de organización o grupo. Por eso es importante la democracia interna, o dicho en otras palabras el poder de decisión compartido por todos, y el aprender de experiencias y conocimientos de los demás a través de reuniones de trabajo, charlas, discusiones pues lograrán enriquecerse para un beneficio en común.

2.9.2.2.1 Según el tipo de Organización, el grupo social puede ser

La Anarquía organizada es el grupo social correspondiente a la organización autoritaria; son espacios sin coordinación interna, bolsones de poder, ineficacia laboral, sin objetivos ni funciones, etc. Se da mucho en organizaciones del estado.

Lugares donde se hace casi imposible el cambio debido a la burocracia y otros factores, porque no se cumple con lo que dice la ley o el código de procedimientos, lo cual es penado.

Son lugares fértiles para la concentración del poder, el cual se desarrolla cuando individuos o grupos pequeños tienen el control de la información, conocen los objetivos, metas y tienen capacidad de decisión sin tomar en cuenta a los demás.

Si el control está en poder de alguien con personalidad autoritaria, las cosas se dificultan más, pues son personas que no admiten errores ni sugerencias, sin sensibilidad para manejar problemas personales o de una comunidad.

El grupo fundador es el grupo social de la organización democrática y es para Prieto el ideal comunicativo de las instituciones. En dichos centros se observa división de tareas, pero todos saben lo que hacen los demás. Prevalece la responsabilidad compartida incluso en la toma de decisiones, no hay niveles de jerarquía.

La información siempre fluye en toda dirección, no hay secretos ni bolsones de poder. Acumulan y evalúan las experiencias del pasado para extraer más conocimientos. No consideran inferiores a las demás instituciones. Evalúan permanentemente sus actividades, aprenden de todos y mejoran su trabajo a través de sus errores.

Esta forma de convivencia desarrolla satisfacción y gratificaciones constantes en la relación del individuo con el resto del grupo.

Es interesante hacer uso del ejercicio de evaluación de momentos fundadores. Esto se logra por medio de la recuperación de experiencias de los integrantes del grupo. Reunidos se trabaja para recuperar la memoria de la teoría de los fundadores, como se trabajaba y la relación que se daba con la gente.

2.9.2.3 Relaciones presentes en una organización

Daniel Prieto utiliza la teoría del autor Gabriel Jaramillo, quien considera que existen dos tipos de relaciones: Extrainstitucionales e Intrainstitucionales. Se hace hincapié en las relaciones intrainstitucionales, por ser las que interesan en la presente investigación.

2.9.2.3.1 Análisis de aspectos intrainstitucionales en una organización

Prieto menciona tres planos de análisis para el efecto y son:

- a) sectores o subgrupos
- b) espacios donde se realizan las actividades de comunicación
- c) momentos comunicacionales

a) Los sectores o subgrupos en una organización se comunican de diferente forma y manejan diferente información. Más que identificar quienes tienen más autoridad comunicacional en la organización, se debe analizar hacia dónde se dirige la comunicación, a quiénes llega en mayor cantidad, a quiénes les falta, etc.

En una institución democrática, no es difícil pues en general todos están comprometidos en dicha labor. Se ejecuta la elaboración de un cuadro de flujos de comunicación para cada sector. A través de una sesión general con todos los individuos, se determina el alcance de los procesos comunicativos y sus respectivos destinos.

El organigrama de la institución es como una clave, es importante pero no refleja como se produce la comunicación. Cada individuo debe trazar un itinerario de los mensajes enviados y recibidos. Pero mientras más crecen las organizaciones no se debe perder de vista las áreas de comunicación que desarrolla cada sub-grupo.

Se ha mencionado ya que una organización emite mensajes y no tiene total conciencia de lo que está proyectando al exterior, además de lo que explícitamente propone. Todos los involucrados deben evaluar tanto los mensajes intra-institucionales como extra-institucionales, de manera que incentiven el trabajo y además puedan controlar y revisar detalladamente todo tipo de mensaje.

Generalmente hay un grupo que tiende a especializarse en la elaboración de mensajes y se vuelve intocable. Pero la capacidad de lectura y entendimiento es responsabilidad de toda la institución. Es un trabajo de evaluación permanente.

b) El espacio de trabajo, más cuando las organizaciones crecen, es esencial para preservar la unión al grupo fundador y lograr interacción y unión constantes y debe ser tomado más en cuenta cuando las instituciones crecen. "En realidad, una lectura del espacio de cualquier institución puede llevar a un rápido reconocimiento de las relaciones de poder." (Prieto: 1985, 248); espacios amplios para los altos cargos y mínimo para el resto de individuos.

Simplemente al asomarse a la oficina de un gerente, jefe o directivo y medir la cantidad de metros con que cuenta, la decoración y posteriormente ir al lugar donde está todo el resto del personal. El espacio se contrae de forma tal que se llega a encontrar personas que cuentan con poco espacio, iluminación, ventilación y nula decoración.

El problema de los espacios reducidos se observa cuando las personas quedan encerradas en pequeños cubículos donde perciben muchos sonidos, pero no hay forma de interactuar y comunicarse.

Esto no quiere decir tampoco que todos deban estar juntos, pero se debe hacer un análisis de los lugares de paso y los puntos de reunión casual, los espacios donde las personas tengan oportunidad de detenerse un instante a platicar en grupos pequeños o grandes.

Lo anterior es importante de considerar pues de cualquier forma las personas buscan lugares para comunicarse y muchas veces sus necesidades básicas de comunicación siguen sin ser atendidas por parte de quienes dirigen la empresa, situación que puede desembocar en conflictos entre empleados y empleadores.

c) Los momentos comunicacionales: Esto llama a preguntar si hay momentos comunicacionales y momentos en los que no la hay. Siempre hay algún tipo de relación pero el punto está en los temas y la calidad de los mismos. En una organización con lineamientos del grupo fundador, la comunicación se enriquece, pues hay un disfrute del trabajo, del encuentro con los demás y éstas son situaciones únicas, donde los más nobles sentimientos del ser humano se manifiestan.

Los dos tipos de momentos comunicacionales más frecuentes en una organización son:

1. Los necesarios para mantener el entusiasmo, la creatividad, la entrega de los integrantes del grupo.
Esta no se programa ni tampoco es improvisada, surge viviendo relaciones de manera intensa, cuando el entusiasmo está presente, no hay burocracia. Cuando este tipo de momento desaparece estamos ante el final del proyecto original.
2. Los de encuentro, de reflexión sobre la propia institución, absolutamente válidos para mantener viva, despierta la memoria histórica de las propias actividades y la conciencia de lo que se está haciendo. Se desarrolla en el diagnóstico participativo.

Este análisis se puede hacer a través de juegos: el amigo secreto para señalar aciertos y errores, buzones de sugerencias, dramatizaciones. Esto permite presentar los problemas sin dañar las relaciones interpersonales. Estos momentos deben ser programados y extraer de los mismos la riqueza de conocimientos y experiencias en el conocimiento histórico.

Algunas organizaciones en Latinoamérica se pierden la oportunidad de aprender de sus vivencias pasadas; aprender de ese pasado, ejecutarlo para cambiar el presente y no seguir viviendo en el error. Pero hay una explicación para esto: La falta de tiempo, la demanda de los sectores involucrados, el ritmo de trabajo por lo que no se encuentra un momento para mirar atrás, ver lo que se ha hecho y revisar lo que se puede hacer.

Esta situación aumenta cuando se dan cambios de personas en la institución, dicha situación provoca la pérdida de motivaciones iniciales del grupo fundador. Se debe procurar tener una baja o nula rotación de personal.

Pero como idea se pueden hacer reportajes para recuperar su experiencia y opiniones sobre la labor que se desarrolla, los problemas que encontraron, sus mejores recuerdos, sugerencias para mejoras en el trabajo, etc. Esto se puede hacer incluso con las personas que siguen trabajando en la institución y las personas externas a la misma por medio de entrevistas y posteriormente desarrollar talleres de reflexión para que surja información para enriquecer y reorientar el trabajo.

La memoria de la institución tiene relación con la memoria individual, experiencias en el trabajo y relaciones que se desarrollan sobre la labor cotidiana. Esto es totalmente independiente y ajeno a materiales impresos tales como circulares e informes, se da a través de la experiencia de los individuos involucrados que dan la pauta para las metas y objetivos a futuro.

Si de la memoria histórica se descubre que se está cayendo en la rutina, que se fuerza a la gente a asumir roles que les incomodan y que hay un autoritarismo en la institución pueden realizarse predicciones de lo que el futuro traerá con ese tipo de actitudes.

Para llevar a cabo un proyecto no son suficientes la planificación, los cronogramas, el presupuesto y actividades a desarrollar. El proyecto son las personas que lo efectúan, las experiencias vividas.

2.9.2.4 Para el logro de una eficacia comunicativa

Este término es vinculado a modelos que tienen como fin incrementar el trabajo sin aumentar salarios y dar concesiones a los trabajadores para obtener más rendimiento. Pero se debe reconocer que los grupos fundadores poseen casi siempre esa maravillosa eficacia. Cuando estas personas se entregan a su trabajo con todo su ánimo, la eficacia crece visiblemente en cualquier campo. Esta eficacia es resultado de gran esfuerzo colectivo a favor de la empresa.

Esta actividad no sucede en las anarquías organizadas, las personas ocupan puestos para sobrevivir o para asegurar algún tipo de poder por lo que los resultados y las acciones son casi nulos.

La propuesta de Prieto se basa en el autor Gabriel Jaramillo, para hacer un análisis de los movimientos de la participación de actores, mensajes, medios y participación contextual.

2.9.2.4.1 Análisis de Movimientos de Participación de los elementos

a) La participación de actores: Es el grado de eficacia que cada quién puede lograr en su área de trabajo y su eficacia solidaria, el trabajo en equipo, no el aspecto competitivo.

Se puede hacer ciertas preguntas para hacer este análisis: ¿Cómo madura alguien en su trabajo, qué va aprendiendo, corrige sus fallas anteriores, la cantidad de información que tiene para favorecer la acción del grupo, cómo elabora su discurso, tiene tendencia a dirigir, a forzar interpretaciones, se apoya de experiencias para hacer su discurso, hace el discurso pensando en el preceptor?, entre otras. No confundir el discurso institucional con los materiales que se producen para los agentes externos. Pues este discurso, interno de tipo verbal, de imágenes, y objetos requieren permanente evaluación.

b) Los Mensajes: Se debe hacer una evaluación cuidadosa de lo que se expresa en los mensajes, en contenido y forma. La institución debe conocer lo que incluye en los materiales que emite.

c) Los medios: Se debe hacer eficiente el manejo de los sistemas de elaboración de mensajes pues se debe conocer las limitantes que cada medio le da al mensaje.

Como ejemplo: No se puede hablar por radio una hora continua sin pausas, ni un cartel en la calle incluyendo cien palabras, ni una imagen en video o material audiovisual estático por varios minutos frente a una audiencia. El diagnóstico de medios tiene por objeto conocer el material o información que se tiene, que beneficio se le puede extraer y como lo empleamos en relación a las limitantes expuestas.

d) Participación en el contexto: Es importante con relación a la comunicación externa. Es manejada como la capacidad de relaciones con la comunidad.

Pero tiene más complejidad, pues esto comprende a otras instituciones en cuanto a sus relaciones, qué se sabe de sus acciones, el grado de competencia o coordinación, cómo son los otros mensajes que llegan a la comunidad, cuál es la imagen que se tiene de ella y la que tienen de nosotros. El análisis de mensajes, las respuestas que se reciben, el grado de inserción que se ha logrado, la base de las evaluaciones positivas y negativas, la percepción que se tiene de la organización, etc.

Se considera muy importante la experiencia propia, la relación interpersonal, la memoria histórica, pero se cree que de preferencia se debe realizar un diagnóstico participativo de forma permanente para ayudar a la conservación de las motivaciones y objetivos del grupo fundador.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1 Método o tipo de estudio

El diseño y la estrategia metodológica que se empleó para realizar la presente investigación es de carácter descriptivo. Para realizar el diagnóstico comunicacional de la agencia de viajes seleccionada, se utilizó fundamentalmente las aportaciones del teórico latinoamericano Daniel Prieto Castillo.

3.2 Objetivos

3.2.1 Objetivo General

Realizar un diagnóstico de comunicación interna en la agencia de viajes New Travel Service (NTS), utilizando para tal efecto el modelo expuesto por Daniel Prieto.

3.2.2 Objetivos Específicos

- Identificar mediante la técnica del diagnóstico comunicacional las necesidades y problemas en el ámbito de comunicación interna en la Agencia de Viajes NTS
- Elaborar una propuesta de comunicación interna para el funcionamiento futuro de la empresa objeto de este estudio.

3.3 Técnica

Revisión y recolección de información a través de libros de texto, enciclopedias, diccionarios, tesis, encuesta, bases de datos en Internet; sobre el tema.

3.4 Instrumentos

Se hizo uso de los siguientes instrumentos para obtener la información:

- Observación anticipada en la empresa realizada del 9 al 26 de septiembre de 2008.
- Entrevista realizada al Gerente General de la empresa objeto de estudio por medio de 10 preguntas abiertas acerca de diferentes tópicos de interés para la realización de la investigación. *
- Cuestionario conformado de 20 preguntas cerradas realizada a los colaboradores (clientes internos) 11 personas. *
- Diario de Campo (cuaderno donde se llevó el registro de las notas recolectadas a través de la observación anticipada).*
- La información obtenida a través de los distintos instrumentos fue codificada, analizada e interpretada. Los resultados aparecen en el cuarto capítulo de este documento.

* Formatos disponibles en Anexos

3.5 Universo

El mismo está conformado por los colaboradores (clientes internos) y el Gerente General de la agencia de viajes NTS constituido por 12 personas.

3.6 Muestra

Inicialmente se iba a hacer uso de una muestra para el trabajo de investigación, pero considerando el tamaño del universo se decidió utilizar el mismo en su totalidad.

CAPÍTULO IV

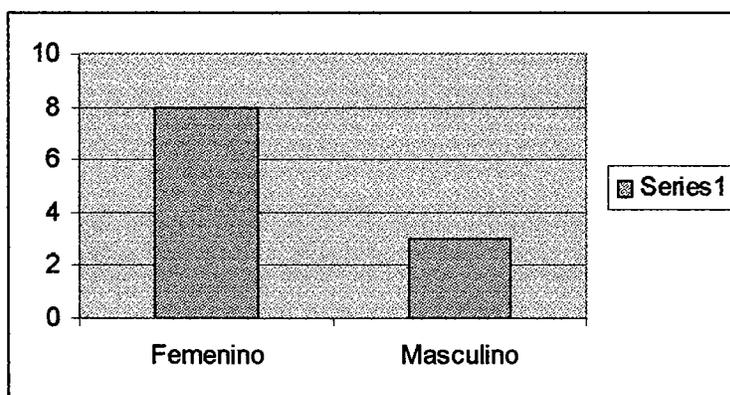
Presentación y Análisis de Resultados

A continuación se presentan los resultados obtenidos con base en el cuestionario realizado en la Agencia de Viajes New Travel Service (NTS). Con el propósito de realizar una presentación fidedigna de los resultados obtenidos en el trabajo de campo, se han ordenado a través de gráficas de barras y cuadros con números enteros y porcentajes.

4.1 Gráficas y Análisis Estadístico

Pregunta 1

Género:



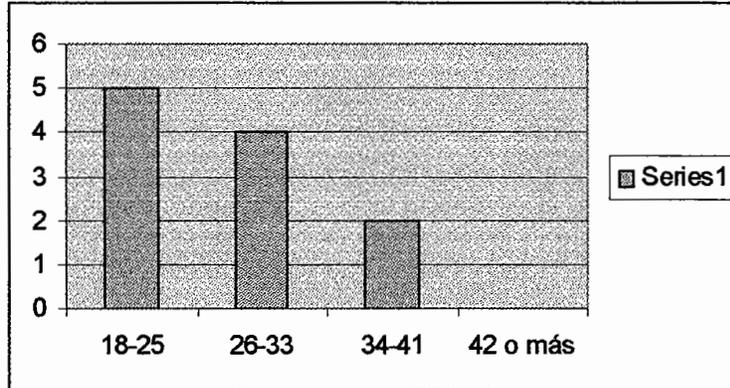
Femenino	73%
Masculino	27%
Total	100%

Fuente: Datos obtenidos de la muestra investigada.

Los datos que se resumen en la gráfica anterior, permiten expresar como está distribuido el personal de la Agencia de Viajes estudiada según su género: 8 personas del sexo femenino, equivalente al 73% versus un 27% de personal del sexo masculino, 3 personas.

Pregunta 2

En qué rango de edad se encuentra:



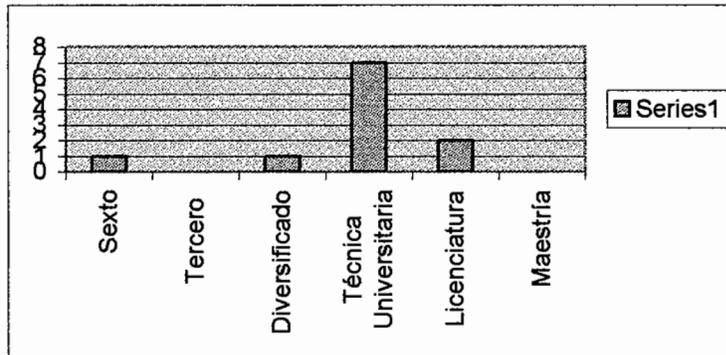
18-25	46%
26-33	36%
34-41	18%
42 o más	0%
Total	100%

Fuente: Datos obtenidos de la muestra investigada.

Un 46% del personal de la agencia de viajes NTS está comprendido en el rango de 18-25 años, 5 personas; de 26 a 33 años hay un 36%, 4 personas; y 2 personas equivalentes al 18% conforman el rango de 34-41 años. Los datos de la gráfica dos, permiten afirmar que la empresa objeto de estudio está conformada por colaboradores internos jóvenes.

Pregunta 3

Grado de Escolaridad que posee el cliente interno:



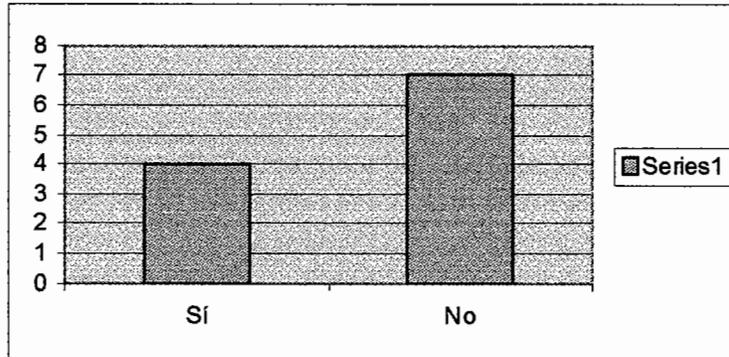
6to Primaria	9%
Tercero Básico	0%
Diversificado	9%
C. Técnica Universitaria	64%
Licenciatura	18%
Maestría	0%
Total	100%

Fuente: Datos obtenidos de la muestra investigada.

En un diagnóstico todos los datos son reveladores e importantes. En la grafica tres, aparece información relacionada con el nivel académico de los clientes internos participantes del estudio, y se determinó lo siguiente: un 9% (1 persona) tiene estudios hasta 6to de primaria, un 9% , también 1 persona, cuenta con estudios de nivel diversificado, un 64% con carreras técnicas universitarias, 7 personas; y 2 personas, un 18% con nivel de licenciatura, por lo tanto un 82% equivalente a 9 personas cuentan con estudios universitarios lo que demuestra que la mayoría de colaboradores tienen un nivel académico alto.

Pregunta 4a

Estudia actualmente:



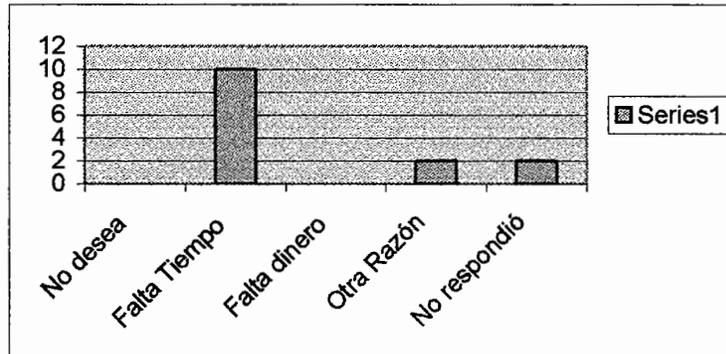
Sí	36%
No	64%
Total	100%

Fuente: Datos obtenidos de la muestra investigada.

4 personas, un 36% de la muestra indicó que está estudiando actualmente y 7 personas, un 64%, casi el doble del personal respondió que No estudian en la actualidad. Se puede observar que es un nivel bastante alto de colaboradores de la empresa que no se están superando a nivel académico en este momento.

Pregunta 4b

Si su respuesta es No, responda porqué:



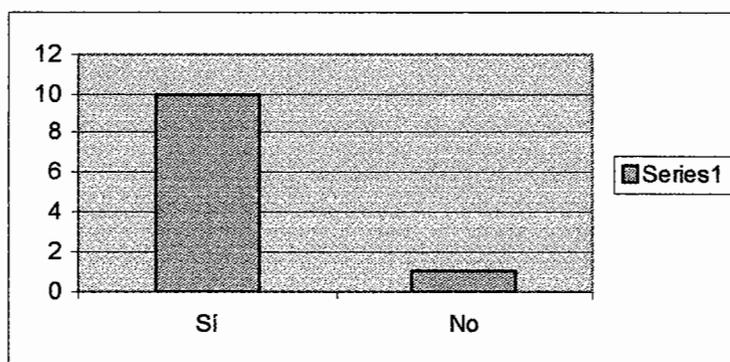
No desea estudiar	0%
Falta de Tiempo	72%
Falta de Dinero	0%
Otra razón	14%
No Respondió	14%
Total	100%

Fuente: Datos obtenidos de la muestra investigada.

Al 64% que indicó que no estudiaba en la actualidad, se le solicitó que expresará las razones. Los resultados arrojaron la siguiente información: Un 72% indicó que no estudiaban por el momento por falta de tiempo, un 14% indicó que era por otras razones y otro 14% no respondió a la interrogante.

Pregunta 5

Cuando entró a trabajar a esta empresa recibió una inducción referente a la misma y a las funciones que tenía que desempeñar en su nuevo puesto:



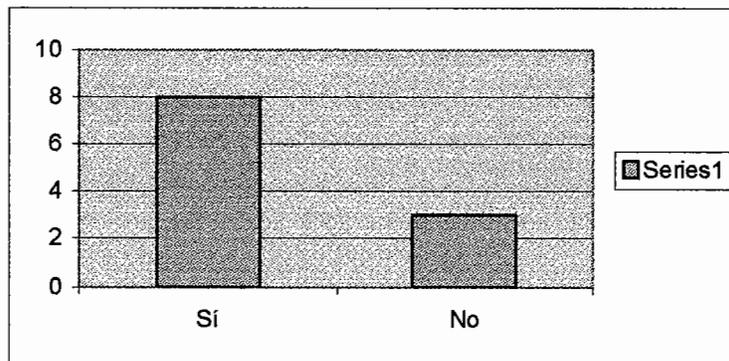
Sí	91%
No	9%
Total	100%

Fuente: Datos obtenidos de la muestra investigada.

El 91% (10 personas) respondió afirmativamente. El 9%, equivalente a 1 persona, indicó que no recibió esta inducción al ingresar a la agencia de viajes. Esto nos indica que la empresa se interesa en que su personal esté bien enterado de sus atribuciones al empezar a trabajar en la misma y empieza desde ese momento a dar una comunicación interna efectiva, pero deben tomar en cuenta que la inducción debe darse a todos sin excepción.

Pregunta 6a

Sabe usted si cuentan con un organigrama de la empresa:



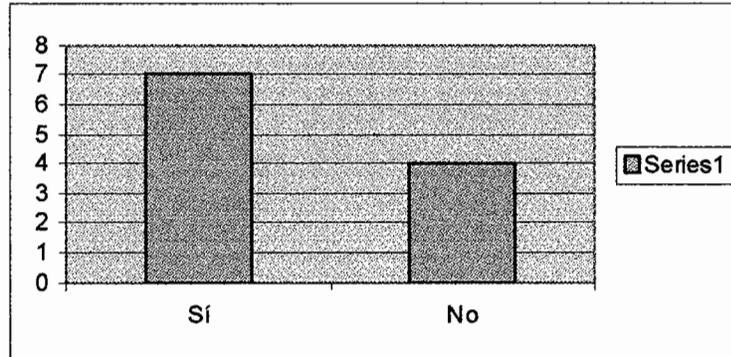
Sí	73%
No	27%
Total	100%

Fuente: Datos obtenidos de la muestra investigada.

La tercera parte de la muestra, es decir el 73%, indicó que sí sabe que existe un organigrama en la empresa, (equivale a 8 personas), y el 27% señaló que no (3 personas).

Pregunta 6b

Conoce el organigrama:



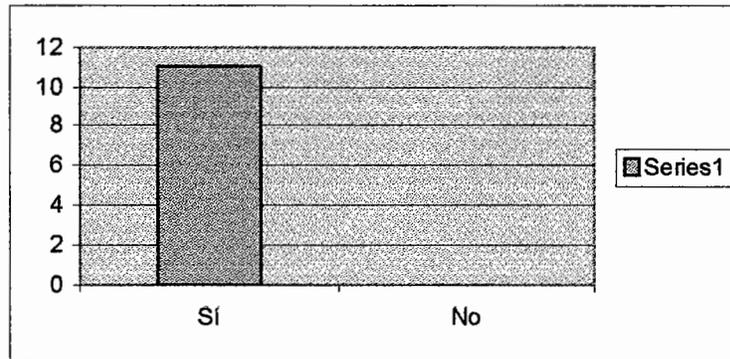
Sí	64%
No	36%
Total	100%

Fuente: Datos obtenidos de la muestra investigada.

En cuanto a si conocían el organigrama, el 64%, 7 personas, dijo que sí, y el 36%, 4 personas indicaron que no lo conocen. Todos y todas, sin excepción, deben saber que hay un organigrama, si lo hay, y por consiguiente, conocerlo. Lo anterior evidencia que la agencia estudiada no está poniendo en práctica ciertos lineamientos de la comunicación interna. Cabe recordar que una empresa debe informar constantemente a su personal de la forma en la que está organizada, lo cual, contribuirá a mantener una imagen positiva de la institución.

Pregunta 7

Sus sugerencias son consideradas para realizar mejoras y / o cambios dentro de la empresa:



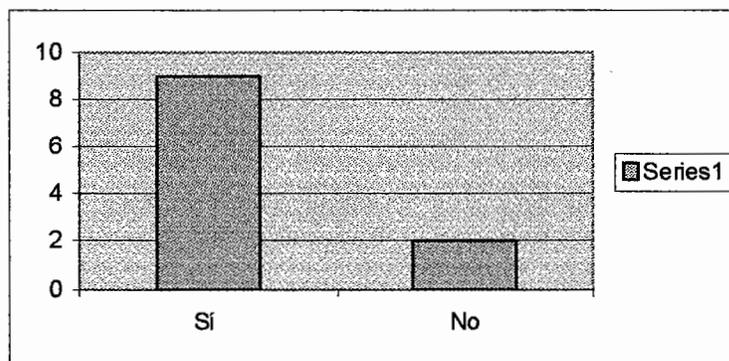
Sí	100%
No	0%
Total	100%

Fuente: Datos obtenidos de la muestra investigada.

El 100% consideran que sus ideas y sugerencias son tomadas en cuenta para el mejoramiento de la empresa. Dicha situación es significativa, se puede interpretar que los colaboradores son importantes para la empresa y sus ideas son valiosas para la organización.

Pregunta 8a

Efectúan reuniones de trabajo:



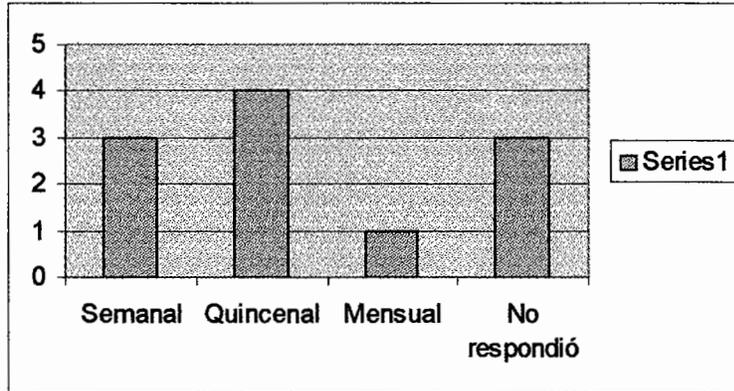
Sí	82%
No	18%
Total	100%

Fuente: Datos obtenidos de la muestra investigada.

El 82%, 9 personas, indicaron que sí, versus el 18%, 2 personas, que dijeron que no. Lo anterior es un indicativo de lo siguiente: que estas 2 personas no saben que se efectúan reuniones de trabajo, y si lo saben, no participan de las mismas. Todos deben participar en las reuniones para que conozcan la realidad que vive la empresa.

Pregunta 8b

Cada cuánto se realizan las reuniones de trabajo:



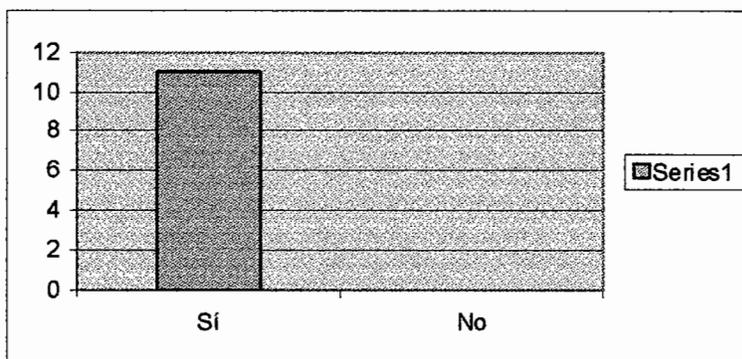
Semanal	27%
Quincenal	37%
Mensual	9%
No respondió	27%
Total	100%

Fuente: Datos obtenidos de la muestra investigada.

Referente a cada cuanto las realizan el 37 %, 4 personas, mencionaron que las realizan quincenalmente; el 27 %, 3 personas, respondieron que se efectúan semanalmente, el 9%, 1 Persona, dijo que mensualmente y el 27%, 3 personas, no respondió a esta pregunta. Es vital la participación de todos los clientes internos en las reuniones. Con esto se determinan varias situaciones, puede que haya reuniones en diferentes periodos de tiempo para los colaboradores dependiendo de las funciones que desempeña cada uno dentro de la empresa o que no tienen estipulados periodos específicos para efectuar las reuniones o bien que el cliente interno desconoce en sí cada cuanto se realizan las reuniones.

Pregunta 9

Celebran los cumpleaños de los colaboradores (empleados):



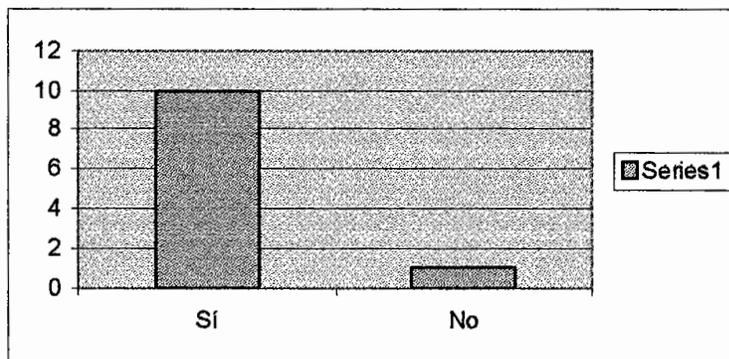
Sí	100%
No	0%
Total	100%

Fuente: Datos obtenidos de la muestra investigada.

El 100% coincidió en que sí celebran los cumpleaños. De lo anterior se desprende que las autoridades superiores están pendientes de sus clientes internos y les hacen sentir que son importantes y valiosos como seres humanos y profesionales, así como que todos son tomados en cuenta por igual sin distinciones de ningún tipo. Este es un factor importante a nivel motivacional.

Pregunta 10

Considera que las instalaciones en las que están ubicadas las oficinas son iluminadas, ventiladas, bien pintadas y agradables para estar:



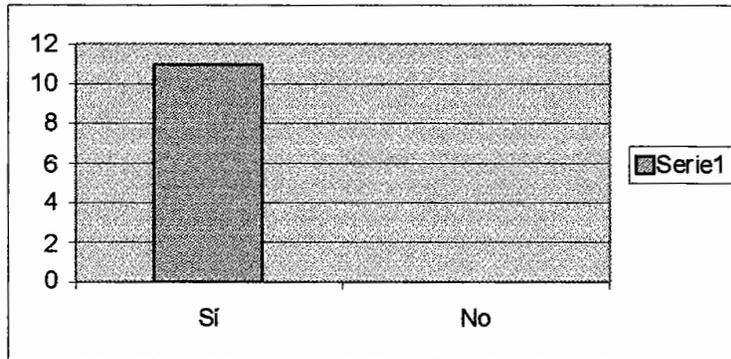
Sí	91%
No	9%
Total	100%

Fuente: Datos obtenidos de la muestra investigada.

El 91%, 10 personas, indicaron que sí se sienten cómodos dentro de las instalaciones físicas de la agencia de viajes en cuestión y que el entorno es adecuado para trabajar en armonía. Sólo el 9%, 1 persona, no siente que sea adecuado. Un ambiente tranquilo, democrático, ordenado y cordial es reflejo de una comunicación interna eficaz.

Pregunta 11a

Acostumbran en la empresa a entregar reconocimientos a los colaboradores:



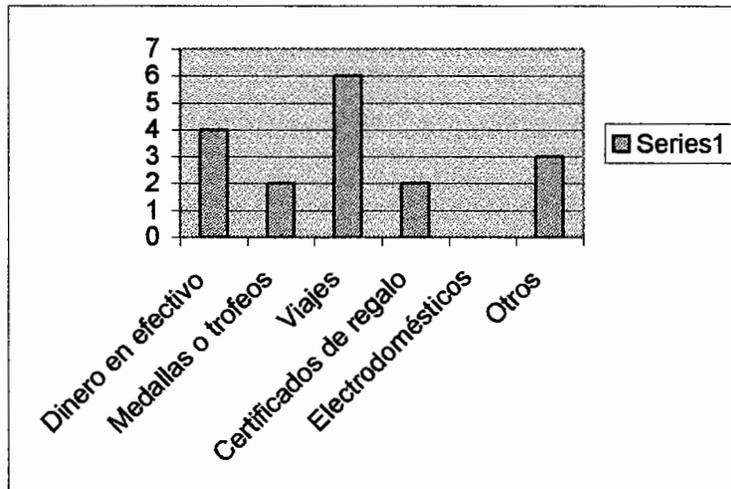
Sí	100%
No	0%
Total	100%

Fuente: Datos obtenidos de la muestra investigada.

El 100% confirmó que sí reciben reconocimientos de parte de la empresa por su trabajo y empeño, lo cual es importantísimo en términos de motivación y comunicación interna efectiva.

Pregunta 11b

Qué tipo de reconocimientos:



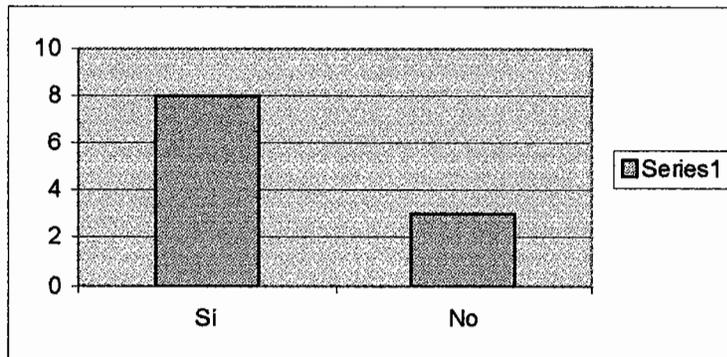
Dinero en efectivo	24%
Medallas o trofeos	12%
Viajes	34%
Certificados de regalo	12%
Electrodomésticos	0%
Otros	18%
Total	100%

Fuente: Datos obtenidos de la muestra investigada.

En cuanto al tipo de reconocimientos que reciben, el 34% indicó que en su mayoría estos consisten en viajes, el 24% en dinero en efectivo, en un empate con el 12% certificados de regalo y medallas o trofeos, y otro tipo de reconocimientos con el 18 %.

Pregunta 12

Reciben capacitaciones en la empresa:



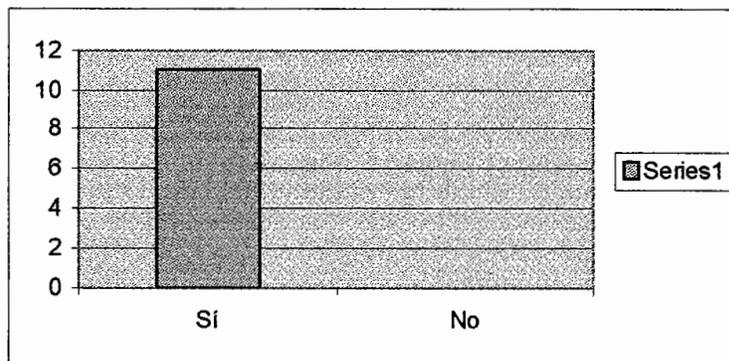
Sí	73%
No	27%
Total	100%

Fuente: Datos obtenidos de la muestra investigada.

El 73% indicó que sí reciben capacitaciones, entre tanto, un 27% indicó que no. Lo anterior indica que no todos los clientes internos tienen acceso por igual a recibir capacitaciones. Todos sin excepción deben recibir capacitaciones para tener un mejor desempeño laboral que los beneficia a ellos y a la organización por igual.

Pregunta 13

Realizan actividades sociales en la empresa tales como premiaciones, comidas, convivios, reuniones sociales y deportivas:



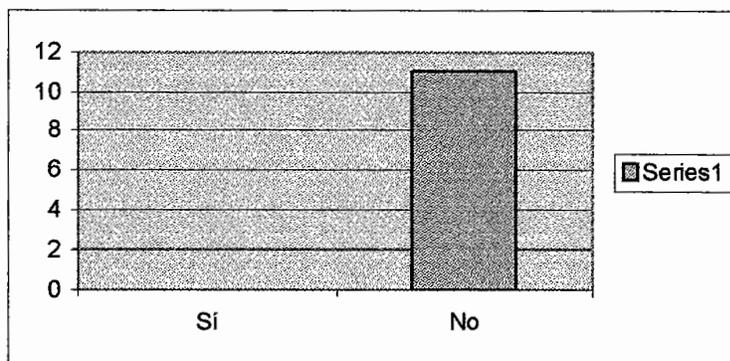
Sí	100%
No	0%
Total	100%

Fuente: Datos obtenidos de la muestra investigada.

El 100% indicó que sí se realizan diferentes tipos de eventos sociales. Actividades que promueven la camaradería, el trabajo en equipo, un buen ambiente de trabajo, la confianza, la comunicación y la solidaridad.

Pregunta 14

Tienen Buzón de Sugerencias:



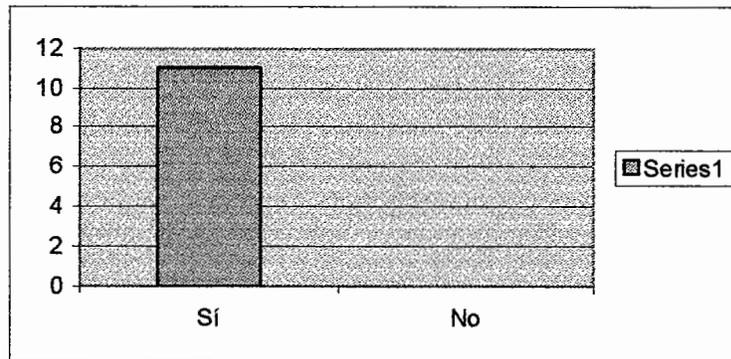
Sí	0%
No	100%
Total	100%

Fuente: Datos obtenidos de la muestra investigada

El 100% coincidió en que no se cuenta en la institución con un buzón de sugerencias. En este caso, la justificación a tal carencia es que por tratarse de una empresa pequeña, y basado en los resultados de la observación anticipada cuentan con la política de puertas abiertas por lo que los clientes internos tienen la libertad de comunicarse con sus superiores en cualquier momento sin problemas por lo que se nota que hay confianza y buena comunicación interna entre los sujetos objeto de estudio.

Pregunta 15

Sienten suficiente confianza para comunicarse con sus superiores:



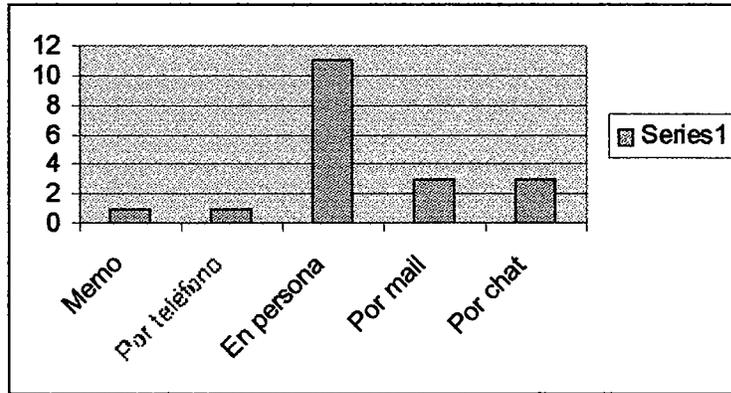
Sí	100%
No	0%
Total	100%

Fuente: Datos obtenidos de la muestra investigada.

El 100% afirmó que sí tienen suficiente confianza para comunicarse con sus superiores. Lo anterior es de suma importancia pues es uno de los aspectos primordiales y básicos para una comunicación interna eficaz.

Pregunta 16

Qué medio utiliza más para comunicarse con sus compañeros y superiores:



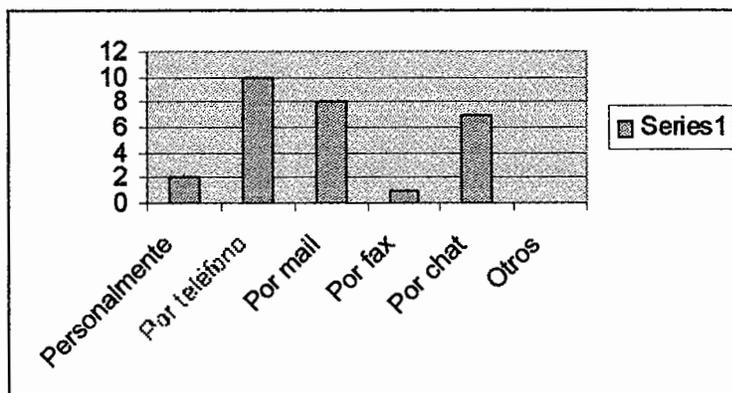
Por memo	5%
Por teléfono	5%
En persona	58%
Por mail	16%
Por chat	16%
Total	100%

Fuente: Datos obtenidos de la muestra investigada.

Referente a que medio es a través del cual se comunican más con sus compañeros y superiores, el análisis estadístico demuestra lo siguiente: 58% lo hacen personalmente, empatados en segundo lugar con el 16% tenemos el chat y el e-mail (correo electrónico), y empatados con un 5% en el tercer puesto el memorando y el teléfono. Las cifras anteriores evidencian que la comunicación interpersonal sigue siendo la más importante, pese a los avances tecnológicos en cuanto a medios de comunicación se refieren.

Pregunta 17

Por qué medio se comunican más con los clientes:



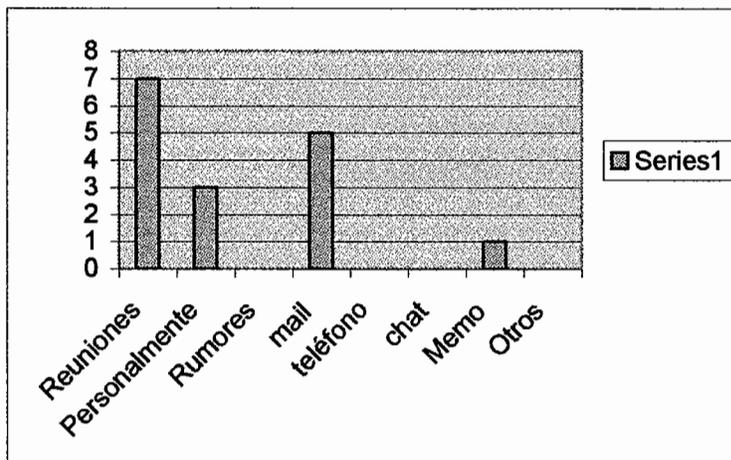
Personalmente	7%
Por teléfono	35%
Por mail	29%
Por fax	4%
Por chat	25%
Otros	0%
Total	100%

Fuente: Datos obtenidos de la muestra investigada.

La gráfica nos muestra que el medio por el cual los colaboradores se comunican más con los clientes externos es el teléfono con un 35%, el segundo lugar lo ocupa el **e-mail** (correo electrónico) con un 29%, el **chat** en tercer lugar con un 25%, en cuarto lugar de manera personal con un 7%, y con 4% el fax.

Pregunta 18

Por qué medio se enteran de noticias, información y situaciones que acontecen en la empresa:



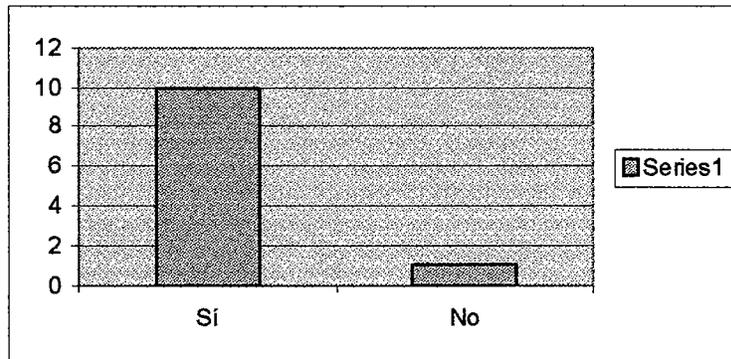
Reuniones de trabajo	44%
Personalmente	19%
Rumores	0%
Por mail	31%
Por teléfono	0%
Por Chat	0%
Memo	6%
Otros	0%
Total	100%

Fuente: Datos obtenidos de la muestra investigada.

Los colaboradores se enteran más de las noticias, informaciones y situaciones de la empresa por medio de las reuniones de trabajo con un 44%, por **e-mail** con un 31%, en persona con un 19%, y a través de memos un 6%. Lo ideal es que todos se enteren de igual manera por medio de las reuniones de trabajo para que así también se puedan resolver dudas, aportar con ideas y sugerencias, y la comunicación es más directa sin distorsiones ni interferencias y se evita la propagación de rumores sin fundamento.

Pregunta 19

Se siente motivado en la empresa:



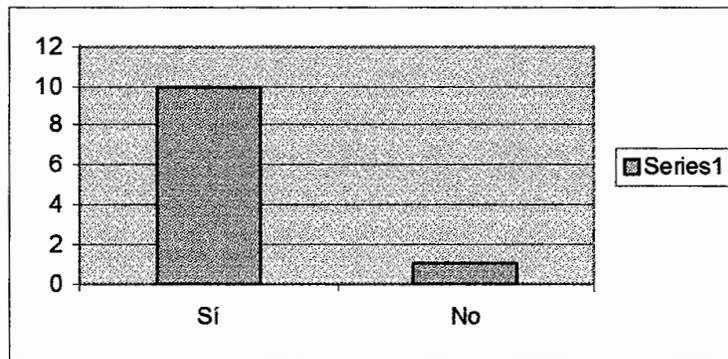
Sí	91%
No	9%
Total	100%

Fuente: Datos obtenidos de la muestra investigada.

El 91% (10 personas) indicaron que sí se sienten motivados, contra un 9% (1 persona) que se siente insatisfecha. El porcentaje de colaboradores motivados es bastante alto, esto nos da la pauta de que la agencia de viajes está bien encaminada en su comunicación interna y realiza un gran esfuerzo para que su personal esté contento, motivado y dispuesto a realizar su trabajo con eficiencia y satisfacción.

Pregunta 20

En su puesto de trabajo, cuenta con todas las herramientas necesarias para desempeñar un trabajo eficiente:



Sí	91%
No	9%
Total	100%

Fuente: Datos obtenidos de la muestra investigada.

El 91% indicó que sí cuenta con todas las herramientas para realizar eficientemente su trabajo. 1 persona que equivale al 9% indicó que no. Es importante averiguar y preguntar a los clientes internos que les hace falta para desarrollar su trabajo con eficiencia y proveerle de los insumos necesarios.

Diagnóstico por Formas De Comunicación

En la elaboración del Diagnóstico de Comunicación interna se utilizó el esquema de Daniel Prieto Castillo haciendo uso de las Variables Fundamentales.

Comunicación Institucional:

Formas de relación: interpersonal, grupal

Medios de Relación: Verbal oral de forma interpersonal (cara a cara) o grupal a través de reuniones usando para el efecto computadora, y cañonera; y escrita por medio de memos, correo electrónico y chat.

Mensajes: De trabajo, esparcimiento.

Difusión de Conceptos: Organización laboral, venta de productos y servicios turísticos.

Recursos de las Instituciones: La institución cuenta con espacio adecuado y un local formal como sede de la organización con condiciones agradables para trabajar, cuentan con las herramientas necesarias para desempeñar su trabajo: mobiliario, equipo, suministros de oficina, tecnología. Sí realizan capacitaciones para el personal pero es eventual y no participan todos los clientes internos.

Radio de Influencia: Reciben personas eventualmente. Generalmente ellos hacen las visitas y promueven formas de relación grupal.

Líderes Institucionales: Busca influir en agencias de viajes minoristas, su forma de influencia es ofrecer información constante, un buen servicio y buenos precios. El tema de influencia es la promoción de paquetes y servicios turísticos para su venta. El tiempo de influencia es permanente.

Diagnóstico de Comunicación Interna de la Agencia de Viajes New Travel Service (NTS)

La comunicación que se desarrolla en la empresa es interpersonal y grupal, principalmente de forma verbal oral, seguida de la escrita. Los mensajes que circulan son primordialmente de trabajo pero también hay mensajes de esparcimiento.

Los conceptos comunicacionales que más se manejan en la empresa son de promoción y venta de productos y servicios turísticos así como de organización laboral para lograr que la empresa esté bien constituida y organizada. En general, la organización cuenta con variedad de recursos y herramientas para un buen desempeño laboral.

Usualmente ellos son los que efectúan visitas a sus clientes externos, aunque también reciben personas en sus instalaciones pero es muy eventual. Buscan influir permanentemente en sus clientes para desarrollar sus hábitos de compra ofreciendo buenos productos y servicios para lograr de esta forma la fidelidad del cliente externo.

Propuesta de Comunicación Interna para la Agencia de Viajes New Travel Service (NTS)

Con base en los resultados de la investigación de campo, se presenta la siguiente Propuesta de Comunicación interna para la organización objeto de estudio.

1. Realizar un diagrama de comunicación de cada colaborador de la organización para detectar qué áreas están débiles a nivel comunicacional y poder reforzar las mismas mediante capacitaciones periódicas.
2. Redacción de un manual de comunicación interna donde se presenten los siguientes aspectos: Historia de la Agencia de Viajes NTS, Misión, Visión, Valores y Filosofía, Organigrama, descripción de funciones. Se propone la redacción de un reglamento interno que contenga de manera clara y específica los siguientes rubros: normas de contratación, periodo de prueba, horario de trabajo, uso de uniforme, códigos de conducta, uso de mobiliario y equipo, uso del teléfono, ausencias, salario, vacaciones, días festivos, deducciones de salario, quejas, presentación de la renuncia, indemnización, etc., así como la descripción de los beneficios que ofrece la empresa.
3. Capacitar constantemente a todo el personal, sin excepción, dentro y/o fuera de las instalaciones de la empresa por medio de charlas, cursos y seminarios; en temas laborales, motivacionales, de actitud, de servicio, ética, valores, etc. Esto les permitirá fortalecer su comunicación interna y se verá reflejado en sus relaciones, comunicación y servicio al cliente externo.

4. Considerar el uso del Intranet dentro de la agencia de viajes pues es un sistema de comunicación interno con el cual los colaboradores tienen acceso inmediato a la información. Esto en caso de un crecimiento considerable de la empresa. En dicho medio debe ser incluido el manual de comunicación interna y el reglamento interno, entre otros.
De esta forma, pueden estar enterados de todo lo que atañe directamente a la empresa; así como noticias de actualidad, información de último minuto, etc.
5. Plantear otros medios de comunicación alternativa que puedan resultar eficientes para encauzar la información interna y asegurar que esta llegue a su destino de manera inmediata. Pidan opiniones y sugerencias a los clientes internos para saber que pueden ellos aportar al respecto.
6. Analizar la factibilidad y efectividad del uso de otros medios de comunicación dentro de la empresa tales como: Tablero de anuncios, periódico interno, memos, etc.
7. Estipular periodos de tiempo específicos para la realización de reuniones en las que todos los miembros de la organización participen.
8. Realizar un manual de inducción por escrito para evitar malos entendidos referente a si se dio o no se dio determinada información al ingresar dentro de la empresa.
9. Elaborar material escrito y/o electrónico para su uso en las reuniones de trabajo y entregárselo a los clientes internos. Pues el uso de cuadernos personales puede convertirse en una falla, en este sentido, la persona que escribe puede interpretar la información de manera equivocada, o considerar que no debe escribir algo porque carece de importancia. Por lo que pese a estar presente en la reunión deje de captar información importante para su trabajo y su desempeño en la empresa.

10. Promover e incentivar la lluvia de ideas en las reuniones de trabajo, esto ayuda a crear un ambiente agradable y se fomenta la comunicación interna, la participación, y la confianza compartiendo así momentos importantes para el beneficio de la organización y de todos en general.
11. Toda la información debe ser compartida con los clientes internos de manera personal, siempre y cuando la persona emisora sea en este caso, el jefe o una persona de alta jerarquía, por medio de reuniones, o memos entregados de manera individual para evitar el surgimiento y propagación de rumores que van a perjudicar a la organización y sus miembros.
12. Colocar cuadros, carteles o afiches en lugares estratégicos de la agencia de viajes conteniendo la filosofía de la empresa, así como frases, refranes y pensamientos motivacionales. Sería interesante que los clientes internos participaran dentro de esta actividad, se escogieran los mejores pensamientos y se colocaran en las paredes.
13. Aprovechar el uso de la tecnología y colocar en los descansadores de pantalla de la computadora, **screensavers**, como también se les conoce; el logotipo, misión, visión, valores y objetivos de la agencia de viajes.
14. Considerar el uso del buzón de sugerencias en la empresa si la misma crece de manera significativa y se determina que se está perdiendo la comunicación cara a cara y la política de puertas abiertas debido a la cantidad de colaboradores y el poco tiempo disponible.
15. Elaboración de informes trimestrales o semestrales sobre el desarrollo de las actividades realizadas por cada uno de los integrantes de la empresa. Evaluar el informe con cada colaborador de manera individual asegurando así un buen desempeño laboral, la resolución de dudas y el fortalecimiento de la comunicación y la retroalimentación.

Conclusiones

1. Se concluye que la Agencia de viajes NTS (New Travel Service) es una institución que pese a ser privada, se acerca al modelo de una organización social democrática y tiene ciertas características, lineamientos y esencia de su grupo social denominado grupo fundador, porque comparten información, decisiones, ideas y responsabilidades por un proyecto en común.
2. Se determinó que uno de los problemas existentes es que no todos los clientes internos participan de las reuniones de trabajo. Para lograr una comunicación 100% efectiva, todos deben participar en las mismas y tratar todos los aspectos sin excepción, desde la presentación del organigrama, visión, misión, objetivos hasta números de ventas, logros, dificultades, conflictos, etc. Esto aplica de igual manera para las capacitaciones.
3. Se pudo establecer mediante la información que proporcionaron los clientes internos, que la agencia de viajes no cuenta a la fecha con un organigrama, aún cuando un 64% afirmó conocerlo. Es sumamente importante y necesario realizarlo y presentarlo a todos los miembros de la empresa para evitar confusiones. El esquema debe ser claro y sencillo. De esta manera todos estarán enterados de sus puestos y atribución de funciones.
4. El gerente de la agencia de Viajes estudiada, está plenamente consciente de la importancia de la motivación al cliente interno y, de la necesidad de impulsar este tipo de actividades de manera constante por medio de celebraciones, actividades sociales y familiares, reconocimientos, un ambiente e instalaciones agradables. También considera que es imprescindible proporcionar a los clientes internos las herramientas adecuadas para realizar sus funciones diarias eficientemente.

5. Se pudo evidenciar que en la empresa, el gerente y clientes internos desarrollan una comunicación horizontal que se ve reflejada en la confianza desarrollada y la apertura de una comunicación permanente, constante y efectiva.
6. Los canales de comunicación más utilizados a nivel interno en la empresa son: comunicación interpersonal (cara a cara), seguida del correo electrónico (**e-mail**) y el **chat**.
7. La mayor parte de los clientes internos tiene un nivel académico universitario, situación que favorece el discernimiento y la capacidad de análisis, que les permite tener un mayor nivel de profesionalismo en la resolución de problemas. Este aspecto favorece también los momentos comunicacionales, sobre todo de reflexión, para el desarrollo de la memoria histórica de la empresa pues se utiliza un lenguaje vasto y enriquecedor.
8. Los clientes internos sienten 100% de confianza para comunicarse con sus superiores, esto se debe a la política de puertas abiertas lo que les permite establecer una comunicación abierta y constante basada en la confianza.
9. Las sugerencias e ideas aportadas por los colaboradores son consideradas para realizar cambios y mejoras dentro de la organización. El 100% de la muestra respondió de manera afirmativa, por lo que se concluye que éstos se sienten parte integral e importante de la agencia de viajes. Esto se debe a una comunicación interna abierta que promueve la confianza, lealtad y fidelidad y que hace sentir a los clientes internos como personas importantes y respetadas dentro de la empresa, lo que les confiere un sentido de pertenencia.
10. Según los resultados obtenidos mediante el trabajo de campo, se concluye que la calidad de comunicación interna es relativamente buena en relación al tamaño de la organización. La misma está bien encaminada desde el momento en que un nuevo cliente interno empieza a laborar en la empresa y recibe una inducción adecuada pero mediante una buena asesoría la comunicación interna puede mejorar aún más.

Recomendaciones

1. Elaborar diagnósticos participativos regularmente. Esto significa que los mismos miembros de la empresa realizan sus diagnósticos pues son los que conocen su propia situación. Recaban información, hacen un análisis, emiten las conclusiones. De esta forma afianzan y refuerzan la comunicación, sus conocimientos y creencias comunes así como compartir la información y el poder de decisión para aplicarlos en el presente y futuro de la empresa.
2. Se sugiere dar incentivos a quienes lo merecen por su desempeño, no brindarlos solamente por amistad, por compañerismo o sólo porque sí, pues se crea inconformidad en los demás clientes internos, sobretodo en los colaboradores que sí se han esforzado y esmerado por cumplir con sus funciones.
3. Cuando una empresa tiene deseos de crecer, debe considerar más adelante la implementación de un departamento de comunicación y/o relaciones públicas para mantener una comunicación efectiva entre los clientes internos y los externos, pues al crecer, se desarrolla la burocracia y esto impide que la comunicación fluya de manera efectiva. Es más fácil ser una organización social democrática siendo una empresa pequeña, así que hay que evitar que la organización se vuelva de tipo autoritaria.
4. En el aspecto motivacional, se recomienda seguir incentivando a los clientes internos para el desarrollo de un trabajo efectivo y solidario. La mejor manera de lograrlo es por medio de la comunicación directa, preguntándoles directamente como les gustaría que fueran los incentivos en la organización.

5. Promover el que los clientes internos puedan seguir estudiando, capacitándose y superándose para lograr el desarrollo, la excelencia y la mejora continua. Ya que esto trae como resultado beneficios no sólo a nivel personal sino que también para la empresa.

Bibliografía

Libros:

Blanchard, Ken. (2002) ¡Bien Hecho! México: Grupo Editorial Norma. 200 Págs.

Diccionario Español-Inglés. (2003). Estados Unidos de América: Merriam-Webster, Incorporated. 740 Págs.

De la Garza, Mario. (2000). Cybermarketing. México: Compañía Editorial Continental. 208 Págs.

Mérida González, Aracelly Krisanda. (2000). Guía para elaborar y presentar el proyecto de tesis. Guatemala: Arcasavi.

Pacetta, Frank. (1995). Don't FIRE them, FIRE them up!: Motivate yourself and your team. USA: Fireside. 258 Págs.

Peters, Thomas J. y Waterman, Robert. (1995). En busca de la excelencia. Colombia: Grupo editorial Norma. 340 Págs.

Prieto Castillo, Daniel. (1985). Diagnóstico de Comunicación: Mensajes, Instituciones, Comunidades. Quito, Ecuador: Belén. 379 Págs.

Revista Expansión. (Mayo-Junio 2005). Vida Rojo. Revista bimestral. México. Año 5. Número 27.

Tesis:

Arévalo y Arévalo de Orellana, Carmen Alicia. (1996). Necesidad de la implementación de programas de comunicación interna en una empresa privada de la ciudad de Guatemala. (Tesis para optar al título de Licda. En Ciencias de la Comunicación). USAC. Guatemala.

Barrera Donis de Solares, Julia de Jesús. (2002). Efectos del Programa de cultura de calidad en el servicio al cliente interno de la empresa Empaques, S.A. Caso: Servicio al cliente interno de una organización industrial. (Tesis para optar al título de Maestría en administración de recursos humanos). USAC. Guatemala. 56 p.

Cabrera Maldonado, Bianca Adriana. (2001). Diagnóstico y Prouesta de comunicación/relaciones públicas del Centro Cultural Miguel Angel Asturias. (Tesis para optar al título de Licda. En Ciencias de la Comunicación) USAC. Guatemala. 90p.

Castañeda Mejía, Yolanda Leticia. (2003). Diagnóstico y Propuesta de la comunicación interna de la escuela de ciencias de la comunicación de la USAC. (Tesis para optar al título de Licda. En Ciencias de la Comunicación). USAC. Guatemala.

García Samayoa, Julia Rosario. (2007). Propuesta de un programa de comunicación interna para la empresa Blockbuster Guatemala, S.A. (Tesis para optar al título de Lic. en comunicación Social). URL. Guatemala. 121 p.

Guzmán Morán, Juan Carlos. (2003). Diagnóstico comunicacional y propuesta adaptada a los mecanismos de divulgación de la Dirección General de investigación de la USAC. (Tésis para optar al título de Lic. en Ciencias de la Comunicación). USAC. Guatemala.105 p.

Hurtarte Pinto, Silvia Elizabeth. (2006). Diagnóstico de la comunicación interna de una entidad financiera. (Tesis para optar al título de Licda. En Ciencias de la Comunicación). USAC. Guatemala.

López Paiz, Mónica Claudina. (2006). Estrategia de comunicación para optimizar los canales de comunicación interna en una empresa mediana productora de artículos de piel. (Tesis para optar al título de Licda. En Comunicación Social). URL. Guatemala. 76 p.

Madrid Sofianos, Sonia Afrodity. (2008). Diagnóstico del proceso de comunicación interna en puestos administrativos y operativos de una empresa guatemalteca fabricante de productos plásticos. (Tesis para optar al título de Licda. en Psicología). URL. Guatemala. 60 p.

Morán Ramírez, Nancy Clarivel. (2003). Diagnóstico de la Comunicación Organizacional en Corporación Reforma. (Tesis para optar al título de Licda. En Ciencias de la Comunicación). USAC. Guatemala. 121p.

Palacios Alvarez, Mynor Obdulio. (1998). La comunicación interpersonal entre los profesores y alumnos y su efecto en el rendimiento académico de los estudiantes de Ciencias de la Comunicación. (Tesis para optar al título de Lic. en Ciencias de la Comunicación). USAC. Guatemala.

Perini Vidal, Fiorella Domenica. (2007). Estrategia de comunicación interna para la compañía manufacturera y distribuidora de alimentos. (Tesis para optar al título de Licda. En Comunicación Social). URL. Guatemala. 126 p.

Ríos Quiñónez, Marynés. (1998). Importancia de la Comunicación interna en la empresa y su contribución en el incremento en ventas. Caso: Empresas de Seguros (Tesis para optar al título de Licda. En Mercadotecnia). URL. Guatemala. 66 p.

Referencias Electrónicas:

Chat. www.wikipedia.org Marzo 2009

Cliente. es.wikipedia.org/wiki/Cliente . Consulta Mayo 2008

Comunicación. www.escolar.com/lengua/18comuni.html . Consulta Mayo 2008

Definición de Agencia de Viajes Mayorista.

pdf.rincondelvago.com/agencia-de-viajes.html . Consulta febrero 2009

Definición del Diagnóstico.

http://www.formacionenlinea.edu.ve/formacion_educadores/formacioneducadores/curso_ppa/unidad2/u5_1.html. Consulta Mayo 2008.

Disfrutar el espacio de trabajo mejora el desempeño.

www.elempleo.com.gt/clientes/cons_prof.asp?not_tem_id=17%20&xnot_tem_nombre=Descubra¬_id=157. Consulta Mayo 2008

Elementos del Proceso comunicativo.

es.wikipedia.org/wiki/Comunicaci%C3%B3n . Mayo 2008

Escolástico, Raúl. Antecedentes de las Agencias de Viajes.

www.arqhys.com/contenidos/viajesagencias-historia.html. Consulta Mayo 2008.

La Comunicación.

www.monografias.com/trabajos/lacomunica/lacomunica.shtml . Consulta Mayo 2008

La Comunicación: mucho más que palabras...Comunicación no verbal.
www.miespacio.org/cont/aula/palabras.htm. Consulta Mayo 2008

Lenguaje Verbal y No Verbal.

roble.pntic.mec.es/~msanto1/lengua/1venover.htm . Mayo 2008

López Sobejano, Juan. 2007. El Cliente Interno.

www.eumed.net/ce/2007a/jjls-cli.htm Mayo 2008.

Mapa. Maps.google.com Marzo 2009.

Messenger. Alegsa.com.ar/dic Marzo 2009

Anexo I

A continuación se presenta el modelo de cuestionario que se realizó a los clientes internos de la Agencia de Viajes New Travel Service.

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



CUESTIONARIO

Instrucciones: Por favor responda a las siguientes preguntas, marcando con una X la respuesta de su preferencia. Los datos serán estrictamente confidenciales. ¡Muchas gracias por su colaboración!

1. Género: Femenino_____ Masculino_____
2. En qué rango de edad se encuentra:
18-25____ 26-33____ 34-41____ 42 o más____
3. Grado de escolaridad: (Marque sólo 1)
6to Primaria____ Tercero Básico____ Diversificado____ Carrera Técnica
Universitaria____ Licenciatura____ Maestría____
4. Estudia Actualmente: Sí____ No____. Si su respuesta es No, Responda porque: No deseo estudiar por el momento____ Falta de tiempo____ Falta de dinero____ Otra razón____
5. Cuando entró a trabajar a esta empresa recibió una inducción referente a la misma y a las funciones que tenía que desempeñar en su nuevo puesto:
Sí____ No____
6. Sabe usted si cuentan con un organigrama en la empresa? Sí____
No____
Lo conoce? Sí____ No____
7. Sus sugerencias son consideradas para realizar mejoras y/o cambios dentro de la empresa? Sí____ No____
8. Efectúan reuniones de trabajo: Sí____ No____ Cada cuánto:
Semanal____ Quincenal____ Mensual____
9. Celebran los cumpleaños de los colaboradores (empleados)? Sí____
No____

10. Considera que las instalaciones en las que están ubicadas las oficinas son iluminadas, ventiladas, bien pintadas y agradables para estar? Sí _____
No _____

11. Acostumbran en la empresa a entregar reconocimientos a los colaboradores?

Sí _____ No _____ De que tipo? Marcar. (Puede marcar más de uno)

Dinero en efectivo _____ Medallas o trofeos _____ Viajes _____ Certificados de Regalo _____ Electrodomésticos _____ Otros _____

12. Reciben capacitaciones en la empresa: Sí _____ No _____

13. Realizan actividades sociales en la empresa tales como premiaciones, comidas, convivios, reuniones sociales y deportivas: Sí _____ No _____

14. Tienen Buzón de Sugerencias: Sí _____ No _____

15. Sienten suficiente confianza para comunicarse con sus superiores:

Sí _____ No _____

16. Qué medio utiliza más para comunicarse con sus compañeros y superiores: Memo _____ Por teléfono _____ En Persona _____ Por Mail _____ Por chat _____

17. Porque medio se comunican más con los clientes: Personalmente _____ Por teléfono _____ Por mail _____ Por fax _____ Por chat _____ Otros _____

18. Por qué medio se enteran de noticias, información y situaciones que acontecen en la empresa: (Puede marcar más de uno)

Reuniones de trabajo _____ Persona a Persona _____ Rumores _____ Por Mail _____

Por teléfono _____ Por chat _____ Memo _____ Otros _____

19. Se siente motivado en la empresa: Sí _____ No _____

20. En su puesto de trabajo, cuenta con todas las herramientas necesarias para desempeñar un trabajo eficiente: Sí _____ No _____

Anexo II

A continuación se presenta el modelo de entrevista realizado al Gerente General de la agencia de viajes, objeto de este estudio.

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



Entrevista con el Gerente General

1. ¿Cuándo nace NTS?
2. ¿Cómo se da la iniciativa de iniciar la empresa?
3. Es esta una empresa individual, familiar o es una sociedad anónima?
4. ¿Por qué se eligió una agencia de viajes como el tipo de negocio a emprender?
5. ¿Contaba con experiencia previa en agencia de viajes? ¿De cuántos años?
6. ¿Cuál es la misión de la empresa?
7. ¿Cuál es la visión de la empresa?
8. ¿Qué planes a corto plazo tiene para la empresa?
9. ¿Cómo percibe la comunicación entre los empleados y de los empleados con la gerencia?
10. ¿Qué opinión le merece la motivación al cliente interno? Considera que es importante y porqué?

Anexo III

A continuación se presentan las anotaciones del diario de campo recabadas a través de la observación anticipada.

Martes 9 de septiembre de 2008.
Realizada de 9 am a 12 pm.

Las instalaciones, a pesar de no ser grandes, tienen espacios adecuados para que los clientes internos desempeñen su trabajo. El uso de la computadora, la cual es su herramienta principal, les mantiene absortos en sus labores, por lo que no se comunican mucho de manera verbal. El personal usa uniforme, blusas y camisas con el logotipo de la empresa, pero aún no tienen bien instituido el reglamento para el uso del mismo. No utilizan gafetes. Los ambientes son iluminados, están limpios y adecuadamente pintados. En las paredes tienen colgados cuadros, fotos y afiches de lugares del mundo así como publicidad de líneas aéreas. En el área de ventas se ve que hay camaradería, se interrelacionan, platican con un tono y volumen adecuado y moderado. Parece que se llevan bien, aparentan tener una buena relación, respetuosa. Pude notar que la recepcionista que está atendiendo llamadas no se identifica con su nombre al responder el teléfono, y no dice con mucho gusto ni para servirle; se trata de una señorita que está haciendo prácticas para graduarse de diversificado, no forma parte del personal de la empresa. A simple vista parece que cuentan con las herramientas más importantes para trabajar: teléfono, computadoras, Internet. Cuentan también con fax y máquina eléctrica. Mensualmente hacen requisiciones de papelería e insumos de oficina para que tengan el material que necesitan para desarrollar su trabajo. Según me comentaron no hay mucha rotación de personal, lo cual es muy importante para la estabilidad de la empresa y de sus integrantes. En el área de contabilidad, el cual se encuentra en una oficina aparte, cuentan con 2 personas que se encargan de ese departamento y ahora tienen una practicante. Trabajan de lunes a viernes y los sábados medio día.

Se turnan para venir los sábados y para la hora del almuerzo, saliendo en dos grupos: de 12 a 1 y de 1 a 2 de la tarde para no dejar desatendidos sus departamentos.

Cuentan con departamentos de: Gerencia general, contabilidad, ventas, recepción, y mercadeo. Veo que en contabilidad llaman para preguntar por pagos y coordinan directamente con mensajería para recoger cheques, hacer depósitos, conciliaciones, etc. Es un área tranquila, tienen un radio para escuchar música. Voy al área de ventas, parecen estar resolviendo ciertas dudas en relación a paquetes de viajes, parecen llevarse bien y comparten información sobre su trabajo. Cada quien hace sus cotizaciones y las envía por mail. Me comentan que las ventas se realizan más que todo por medio del teléfono, **email** y **chat**. No tienen mucho contacto con clientes de manera personal. Cuentan con servicio de entrega de pasajes a domicilio. Hay un tablero de corcho para mensajes pero ahorita sólo tienen información referente a precios y paquetes de viajes. No tienen ninguna información interna de la empresa.

Las instalaciones cuentan con cielo falso. Los cables están en ductos lo cual da una buena impresión a la vista. Tienen una salita de conferencias en el departamento de mercadeo con una pantalla de LCD para hacer presentaciones. Cada departamento tiene su propia música utilizando un volumen moderado. Casi no hay movimiento de personas que lleguen a la agencia de viajes. Por el momento, no ha habido mucho movimiento telefónico. Cuentan con todas las herramientas necesarias para hacer su trabajo eficientemente, pero alguien comenta que necesitan más memoria en las computadoras porque ellos utilizan un sistema de reservaciones que ocupa mucha memoria, entonces la computadora se vuelve muy lenta.

Miércoles 17 de septiembre de 2008

Realizada de 9 am a 12 pm.

Nuevamente me encuentro en la agencia de viajes NTS. El personal ha asistido a una reunión en la que participa el departamento de ventas y una línea aérea. Esto con el propósito de actualizar información referente a vuelos e itinerarios.

Se respira un ambiente agradable, tranquilo, es un ambiente relajado. Todos cuentan con computadoras. En la oficina del gerente, aunque pequeña, cuenta con lo suficiente para estar de manera cómoda.

El gerente no se encuentra en este momento porque se encuentra en el área de ventas ayudando en el departamento, pues cuando se necesita de su colaboración apoya a los clientes internos. Se puede observar que conversan con el gerente, se ve que se tienen confianza, pero de una manera respetuosa, como si fuera un compañero más. Se puede observar que pasan bastante tiempo sentados, su trabajo es muy sedentario, bromean, conversan mucho a través de **chat**. Se escucha que utilizan jerga del ambiente en el que se desenvuelven, tal como: pax (pasajeros). Tienen bien marcados sus archivos si una persona del área de ventas pide ayuda a uno de los colaboradores, ésta se ofrece gustosa.

Hoy no trajeron uniforme. La recepcionista se ausentó un breve momento de su escritorio, pero al sonar el teléfono una persona del área de ventas respondió la llamada. Se ve que cada quien está realizando su trabajo sin problemas. Cada quien sabe lo que tiene que hacer, y se encuentra inmersa en su trabajo. La persona que colabora con la labor de limpieza asiste 3 veces por semana, la oficina luce bien, no se ve sucia ni desarreglada a pesar de que no viene todos los días. Se nota que le tienen aprecio y confianza y es considerada parte del grupo, pese a no presentarse todos los días. Se ve interacción entre todos.

Me encuentro nuevamente en el área de contabilidad. Los clientes internos de este departamento están realizando su trabajo, se ven concentrados en lo que hacen.

A pesar de ser un área en la que manejan mucha papelería, está bastante ordenada. Cuentan también con un tablero de corcho donde tienen papelería e información importante sobre su trabajo.

En lugares estratégicos de la agencia en general, se pueden observar notas o papelitos con códigos, letreros de “No tocar” o “No tiene cartucho” (en el caso de una impresora), instrucciones para escanear documentos, folletos y papelería de diferentes países para su fácil ubicación. Veo también compartimentos señalizados para colocar papelería específica de cada cliente interno.

El servicio sanitario, se encuentra limpio y con sus respectivos aditamentos, tales como: espejo, toalla, basurero, jabón, papel toilet, ambiental en spray. También veo que en recepción, tienen sus papelitos con información importante.

Cuentan con fotocopiadoras, impresoras, scanner, computadoras, máquina eléctrica, POS (máquina p/autorizaciones de tarjeta de crédito) con su respectivo instructivo en la pared y códigos para utilizarlo adecuadamente. También utilizan rollos de papel para calculadora eléctrica y papel para imprimir.

En la gerencia de marketing, el encargado del departamento se encuentra trabajando en su computadora. Su oficina está limpia y bien organizada, el área está alfombrada. Llama la atención el hecho de que cuenta con una oficina, un poco más grande que las demás, pero es donde se encuentra también el área de reuniones. De hecho, van a tener una reunión en este momento, llegan 2 personas y se puede ver que traen cuadernos para anotar lo más importante de la reunión.

Viernes 26 de septiembre de 2008

Realizada de 9 am a 12 pm.

Nuevamente me encuentro en NTS. De nuevo estoy en la oficina del Gerente de Marketing. Es un lugar amplio y bien iluminado.

Se puede apreciar que cuentan con una pizarra blanca para hacer anotaciones en las reuniones. El encargado del departamento me comenta que no llevan bitácora en las reuniones.

Cada quien anota en su propio cuaderno sobre lo que hablan en las reuniones. En una charla con el Gerente de Marketing me comentó que aún no cuentan con un organigrama pero que en este momento están desarrollando cambios significativos dentro de la compañía y que sí lo tienen contemplado.

También me informó que el es el que se encarga de realizar las inducciones cuando realizan las contrataciones del nuevo personal. Los presenta con los demás compañeros, les da un recorrido por las instalaciones así como las instrucciones en cuanto a sus funciones, obligaciones y responsabilidades para el desempeño de su nuevo puesto. Hoy voy a entrevistar al Gerente General.

Anexo IV

Glosario

Agencia de Viajes Mayorista: Son aquellas que proyectan, elaboran y organizan diferentes servicios y viajes combinados (Programas turísticos) con la finalidad de ofrecerlos exclusivamente a otras agencias de viajes; quedando la venta al público de estos servicios prohibida.

Burocracia: Conjunto de normas, papeles y trámites necesarios para gestionar una actividad administrativa.

Chat: Charlar, Platicar. Palabra usada comúnmente para designar un sistema escrito utilizado en la red para comunicarse con otras personas. Sistema de conversación en línea que permite que varias personas de todo el mundo conversen en tiempo real a través de sus teclados.

Dealer: Comerciante.

E-mail: Correo electrónico; mensajes usualmente en forma de texto, que se envían de una persona a otra mediante una computadora. También puede enviarse de manera simultánea a una gran cantidad de direcciones.

Intranet: Un sistema de red interna que sirve para intercambiar información entre todos los departamentos de la organización, a nivel nacional e internacional.

Marketing: Anglicismo que en español se traduce como mercadotecnia o mercadeo. Es la actividad humana dirigida a satisfacer las necesidades, carencias y deseos de los consumidores por medio de procesos de intercambio.

Marketing Interno: La aplicación de los principios del marketing de manera relacional a los trabajadores de la organización. Con ello se pretende lograr una mayor lealtad, identificación y compromiso con las estrategias de la empresa.

Messenger: Aplicación de mensajes instantáneos para la comunicación en línea por texto, voz y video entre personas.

Tour: Recorrido, tomar una excursión, viajar.

Anexo V

Logotipo de la Agencia de Viajes New Travel Service (NTS)

