

**Universidad de San Carlos de Guatemala
Escuela de Ciencias de la Comunicación
Departamento de Estudios de Postgrado**



Guatemala, noviembre 2012

**Universidad de San Carlos de Guatemala
Escuela de Ciencias de la Comunicación
Departamento de Estudios de Postgrado**



Estrategia de Comunicación interna para el
Instituto de Recreación de los Trabajadores
de la Empresa Privada de Guatemala –IRTRA-

Trabajo Graduación presentado por:
Licda. Arely Tatiana Noriega Arevalo

Previo a optar el Título de:
Master en Artes en Comunicación Organizacional

Guatemala, noviembre 2012

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

Consejo Directivo

Lic. Julio E. Sebastián Chilín

Director

Lic. Víctor Carillas

M.A. Amanda Ballina

Representantes Docentes

Nestor Aníbal de León V.

José Jonathán Girón Ticurú

Representantes Estudiantiles

Lic. Johnny Michael González

Representante de los Egresados

M. Sc. Claudia Molina

Secretaria

Consejo Académico de Postgrado

Lic. Julio E. Sebastián Chilín

Director

M.A. Aracelly Krisanda Mérida

Secretaria

Dr. Ángel Valdez

Vocal I

M.A. Amanda Ballina

Vocal II

M. Sc. Sergio Morataya

Vocal III

Tribunal Examinador

M.A. Aracelly Krisanda Mérida González

M.A. Amanda Ballina Talento

M.A. Ninoshka Lou

M.A. Ana Elisa Gudiel Jovel

Para efectos legales, únicamente la autora es responsable del contenido de este trabajo.

Dedicatoria

A Dios

Por darme la oportunidad de vivir y por estar conmigo en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente y por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante todo el periodo de estudio.

A mis padres

René Noriega Ramírez y María Luisa de Noriega, por ser el pilar fundamental en todo lo que soy, en toda mi educación, tanto académica, como de la vida, por su incondicional apoyo perfectamente mantenido a través del tiempo y por ayudarme a conseguir mis sueños.

A mi compañero de Vida

José Rosales Marroquín, por ser una persona especial e incondicional que me ha valorado y apoyado en todos mis sueños y ha dado valor a mi vida como el complemento perfecto.

A mis hijos, nuera y yernos

Rosario, Julio y Arely por ser mi razón de ser, les dedico esta meta alcanzada que sirva de ejemplo de lucha, superación y que todo lo que quieran alcanzar lo puedan lograr. A mis yernos, Nancy, Leonardo y Axel gracias por compartir con las personas que más amo.

A mis Nietas

Sofía y Valery “Princesitas” que han llenado y complementado mi vida, a quienes les dedicó el presente trabajo y que siempre recuerden que todo se puede lograr con dedicación, honestidad, y trabajo.

A mis abuelos, tíos, primos, sobrinos

Gracias por su cariño y por las enseñanzas recibidas a lo largo de mi vida.

A IRTRA

Institución a la cual guardo un enorme cariño y admiración ya que ha sido mi lugar de desarrollo laboral, extendiendo un especial agradecimiento a Don

Ricardo Castillo Sinibaldi, por ser un ejemplo a seguir al Ing. Ramiro García, por su apoyo para realizar esta práctica profesional, a MBA. Jorge Mario Chajón, Gerente de Mercadeo, Licda. María Andrea Cruz, Jefe de RRPP, Licda. Vanessa Ralón, Jefe de Marca, M.A. Yanira Barrera, Mily Barneond y Juan Manual Arriaza, infinitas gracias por sus aportaciones y apoyo brindado en la fase de investigación e implementación de la estrategia.

A mis amigos

Especialmente a Lesly Montenegro, Bernarda Mayen, Noemí Sánchez, Paty Otto, Ale, Marina, Salomé, Berta, Eva, Paola, Lester, Loreth, Yony y a todo atención cliente IRTRA por su cariño.

Finalmente a los maestros de la Universidad de San Carlos de Guatemala, especialmente a M.A. Ninoshka Lou y M.A. Aracelly Mérida por los conocimientos compartidos y a aquellos docentes que marcaron cada etapa de nuestro camino universitario.

A mis Compañeros de universidad: Por su apoyo en especial a mi equipo de trabajo por compartir gratos momentos y recibir siempre apoyo. Mabel, Jorge, Mirna, Mónica, y a mis amigas Carla, Michelle y Gio.

Tabla de contenido

Dedicatoria.....	IV
Resumen	XIV
Introducción	XV
Capítulo 1. Diagnóstico Situacional	1
1.1 Naturaleza de la Institución	1
1.2 Estructura Organizacional.....	4
1.3 Objetivos, Misión y Visión	7
1.4 Ubicación Geográfica.....	11
1.5 Descripción de Actividades	11
1.6 Actores.....	20
1.7 Perfil de los trabajadores	22
1.8 Factores económicos, políticos, sociales y ambientales que influyen positivamente o negativamente.	23
1.9 Análisis y pronóstico de la situación	24
Capítulo 2. Fundamentos Epistemológicos.....	27
2. 1 Teoría de Administración Científica	27
2.2 Principios de la Administración Científica	29
2.3 Evaluación crítica de la teoría de la administración científica	31

2.4 Limitaciones de la teoría Taylorista.....	32
2.5 Teoría Clásica de Fayol	33
2.6 Teoría Contingente	37
2.7 Importancia de la Comunicación Interna.....	40
 Capítulo 3. Metodología	 46
3.1 Tipo de Investigación	46
3.2 Universo.....	46
3.3 Muestra.....	47
3.4 Instrumentos	49
3.4.1 Revisión Documental.....	49
3.4.2 Árbol de Problemas	49
3.4.3 Análisis FODA	50
3.4.4 Entrevistas.....	52
3.4.5 La observación	52
3.4.6 Cuestionarios.....	53
3.4.7 Grupo Focal.....	53
3.5 Métodos de Análisis.....	56
 Capítulo 4: Diagnóstico Comunicacional	 57
4.1 Comunicación Interna:	57
4.1.1. Identificación de la Estrategia de Comunicación.....	58
4.1.2 Prácticas de comunicación del líder (Comunicación Descendente).....	71
4.1.3 Prácticas de comunicación del personal (Comunicación Ascendente)	72
4.1.4 Comunicación en el equipo (Comunicación Horizontal)	72

Otras Actividades.....	76
4.2 Análisis de Comunicación Externa.....	77
4.2.2 Relaciones de comunicación con los clientes.....	82
4.2.3 Comunicación Corporativa	82
4.2.4 Identidad.....	82
4.2.5 Imagen.....	86
4.2.6 Reputación	87
4.2.7. Publicidad	89
4.2.8. Responsabilidad Social Empresarial (RSE).....	91
4.2.9 Señalética.....	92
CAPÍTULO 5. ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN	95
5.1 Justificación	95
5.2 Objetivos.....	95
5.3 Públicos	96
5.4 Propuesta de Comunicación	96
5.5 Calendarización de actividades	120
5.6 Plan de monitoreo y evaluación	120
CAPÍTULO 6. RESULTADOS ESPERADOS.....	123
6.1 Objetivo General:	123
6.2 Objetivos Específicos:.....	123
6.3 Objetivo General:	125
6.4 Objetivos Específicos:.....	126

Conclusiones	128
Recomendaciones	130
Referencias bibliográficas	132
E- grafía	134
Glosario	135
Anexos	137
Carta de solicitud de práctica	137
Carta de autorización de práctica	138
Carta de aprobación de la estrategia propuesta	139
Espacios de opinión	140
Trabajos de remodelación en cafetería de empleados	141
Trabajos de remodelación en cafetería de empleados	142
Trabajos de remodelación en cafetería de empleados	142
Guía de Observación	143

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Análisis foda.....	25
tabla 2. Los cuatro principios de la administración científica	30
tabla 3. Otros principios de la teoría científica	30
tabla 4. Aportes de la teoría científica.....	31
tabla 5. Funciones administrativas.....	33
tabla 6. Principios de la teoría clásica.....	36
tabla 7. Cálculo de la muestra.....	48
tabla 8. Entrevistas	48
tabla 9. Guía metodológica focus group	51
tabla 10. Metodología grupo focal.....	55
tabla 11 Estrategia de comunicación externa	96
tabla 12 Estrategia de comunicación interna	97
tabla 13 Producto intra'net.....	98
tabla 14. Taller sobre irtra'net	102
tabla 15. Intranet en fase de implementación	103
tabla 16. Metodología taller integración de equipos de trabajo.....	112
tabla 17. Metodología taller comunicación efectiva.....	113
tabla 18. Buzón de sugerencias electrónico	114
tabla 19. Formato de monitoreo y evaluación i	121
tabla 20. Formato de monitoreo y evaluación	122
tabla 21. Resultados esperados (externos)	126

ÍNDICE DE GRÁFICAS

Gráfica 1. Pregunta no.1 cuestionario.....	59
Gráfica 2. Pregunta no.2 cuestionario.....	60
Gráfica 3. Pregunta no.3 cuestionario.....	61
Gráfica 4. Pregunta no.4 cuestionario.....	62
Gráfica 5. Pregunta no.5 cuestionario.....	63
Gráfica 6. Pregunta no.6 cuestionario.....	64
Gráfica 7 . Pregunta no.7 cuestionario.....	65
Gráfica 8. Pregunta no.8 cuestionario.....	67
Gráfica 9. Pregunta no.9 cuestionario.....	69
Gráfica 10. Pregunta no.10 cuestionario.....	70

INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Organigrama.....	4
figura 2. Parque Amatitlán	13
figura 3. Parque Agua Caliente	14
figura 4. Parque Mundo Petapa	15
figura 5. Plaza mi Barrio.....	16
figura 6. Parque Acuático Xocomil	17
figura 7. Área Vacacional Tzapotitlán.....	18
figura 8. Parque Temático Xetulul.....	19
figura 9. Actores.....	21
figura 10. Trabajadores IRTRA	22
figura 11. Árbol de problemas.....	26
figura 12. Funciones Administrativas	35
figura 13. Tipos de comunicación	43
figura 14. Focus Group	54
figura 15. Uso de logotipo	74
figura 16. Identidad corporativa.....	75
figura 17. Reconocimientos IRTRA.....	78
figura 18. Tipos de publicidad	81
figura 19. Logotipo	83
figura 20. Logotipo parques	84
figura 21. Imagotipos	85
figura 22. Página web	86
figura 23. Campaña publicitaria	87
figura 24. Reconocimientos	89
figura 25. Publicidad irtra	90
figura 26. Productos de souvenirs.....	91
Figura 27. Planta de tratamiento.....	92
figura 28. Tipos de señalización.....	94
figura 29. Plano comedor colaboradores	116
figura 30. Visión, misión y credo	117

figura 31. Resultados esperados (internos)..... 125

Resumen

El trabajo que se presenta a continuación contiene la **“Estrategia de Comunicación para el personal de Oficinas Centrales del Instituto de Recreación de los Trabajadores de la Empresa Privada de Guatemala -IRTRA.-**

Se considera que la comunicación interna es uno de los procesos fundamentales para potenciar el cliente interno y la manera de dar respuestas satisfactorias a los clientes externos, en ese sentido, si no existe una estrategia de comunicación organizacional previamente establecida que tenga como objetivo satisfacer las necesidades de comunicación de los colaboradores, se creará un ambiente de incertidumbre, rumores, desorientación, falta de motivación por parte de los diferentes miembros de la organización.

Este trabajo muestra como la comunicación interna en una organización permite generar un compromiso en los colaboradores con las labores de la institución, consolida las políticas y la identidad de la organización, integra al personal, delimita roles laborales, satisface las necesidades de los clientes internos los motiva, mejora la calidad de vida de los colaboradores, genera una buena sinergia de trabajo, descentraliza funciones, maximiza el aprovechamiento de oportunidades, reduce los conflictos, mejora la comunicación entre departamentos, mejora las adaptaciones al cambio, genera un sentido de pertenencia y aumenta la productividad de los procesos y del recurso humano.

Introducción

La comunicación interna es uno de los procesos fundamentales en todas las empresas, ya que esta es una de las formas de potenciar el cliente interno y de esta manera dar respuestas satisfactorias a los clientes externos, en ese sentido, si no existe una estrategia de comunicación organizacional previamente establecida que tenga como objetivo satisfacer las necesidades de comunicación de los empleados, se creará un ambiente de incertidumbre, rumores, desorientación, falta de motivación por parte de los diferentes miembros de la organización.

El objetivo del presente trabajo es diseñar una **“Estrategia de Comunicación para el personal de Oficinas Centrales del Instituto de Recreación de los Trabajadores de la Empresa Privada de Guatemala – IRTRA”**, basado en las necesidades y estructura organizacional de la empresa, apoyado en la implementación de medios de comunicación estructurados, que les permitan a cada uno de los trabajadores conocer y desarrollar en forma correcta y agradable sus diversas tareas. Una organización que se considere culturalmente comunicativa, promueve el mejoramiento de las relaciones interpersonales, fomentando el trabajo en equipo y promoviendo la construcción de ideas y sugerencias

El informe está dividido en seis capítulos: el primer capítulo, corresponde a la primera fase de la investigación, en el cual se presentaron los datos de la institución objeto de estudio, como su historia, misión, visión, organigramas con el fin de conocer la situación actual.

En el capítulo dos se exponen algunas teorías de comunicación, las cuales conforman el marco teórico de la investigación, haciendo énfasis en la comunicación organizacional y la administración, dicho análisis se llevó a cabo a través de una revisión bibliográfica.

En el Capítulo tres, es importante mencionar que la investigación de campo se inició con la recolección de la información proporcionada por los colaboradores de las Oficinas Centrales IRTRA, a través del uso de entrevistas personales y cuestionarios, posteriormente se procedió al análisis y evaluación de los datos recolectados. También se llevaron a cabo dos Focus Group, y algunas entrevistas a patronos, afiliados y público en general, para conocer la percepción que tienen de la institución y su servicio.

En el Capítulo cuarto se presentan los datos recopilados durante la investigación de campo, analizando los flujos de comunicación tanto interna como externa, determinándose que fuera la institución se encuentra bien posesionada mientras que internamente no existe ninguna estrategia de comunicación, lo cual repercute negativamente entre el personal desgastando el clima organizacional, el trabajo en equipo y las relaciones interpersonales.

En el Capítulo cinco se presentó la estrategia de comunicación para la institución, la cual primordialmente se basa en la puesta en operación de una intranet, la cual permitirá divulgar información de la empresa a todos los públicos que cuentan con equipo informativo. Para el personal de campo se propuso la creación de un boletín para que se maneje información importante y se cree un sentido de pertenencia entre el personal y se mejore sustancialmente la comunicación interna.

En el Capítulo seis, se presentan los resultados de la propuesta de comunicación la cual fue autorizada por la Jefatura de Relaciones Públicas

de la institución y algunos productos fueron puestos en marcha durante la fase investigativa. Finalmente, se presentan las conclusiones y recomendaciones del proyecto en general.

Capítulo 1. Diagnóstico Situacional

1.1 Naturaleza de la Institución

El Instituto de Recreación de los Trabajadores de la Empresa Privada de Guatemala es una institución autónoma, descentralizada, de derecho público, con personalidad jurídica y plena capacidad para adquirir derechos y obligaciones y llevar a cabo planes mínimos de recreación a que tienen derecho los laborantes.

Esta institución ha presentado una evolución constante desde sus inicios en el año 1962 a la fecha, estas cinco décadas han sido invariablemente marcadas por la planificación, ejecución y trabajo constante preocupación de las sucesiva juntas directivas para llevar solaz, sana diversión, entretenimiento y felicidad a los trabajadores de la empresa privada y sus familias.

Fue creada por el decreto 1528 del Congreso de la República de Guatemala en 1962. Tiene como objetivo brindar un servicio de excelencia a la comunidad, especialmente a los trabajadores de la empresa privada y sus familias, así como contribuir al turismo interno y extranjero. Hasta finales de los años 1950, en Guatemala no se contaba con lugares especializados y adecuados para la recreación organizada de los trabajadores y sus familias.

En 1960 surgió la idea entre algunos empresarios de Guatemala, el crear una institución para llenar ese vacío en la recreación, dedicada especialmente a los colaboradores de la empresa privada y brindarles la oportunidad de utilizar de forma positiva su tiempo de descanso laboral para compartirlo con su familia. Fue así como los empresarios presentaron al gobierno central, de forma voluntaria, la propuesta para formar un comité que estudiara, presentara y promoviera una ley que le diera vida a una institución que brindara al trabajador recreación sana en lugares idóneos.

Se integró el primer comité de trabajo el 27 de junio de 1960 que tuvo representación de prominentes empresarios y fue denominado “Comité de Recreación para los Trabajadores”.

El segundo comité formado en agosto de 1960, ya tenía personería jurídica, de la misma manera integrada por otro grupo de empresarios y fue llamado “Comité Pro Recreación de los Trabajadores”. El tercer comité que contaba con un grupo distinto de empresarios tomó posesión en mayo de 1961 y se denominó “Comité Pro Creación y Financiamiento de Centros de Recreación de los Trabajadores de la Industria y el Comercio”.

El 1 de julio de 1962, entró en vigencia el Decreto No. 1528 del Congreso de la República que contiene la Ley de Creación del Instituto de Recreación de los Trabajadores de Guatemala, desde ese entonces el IRTRA se ha desempeñado como una entidad autónoma de derecho público, con personería jurídica cuyo régimen económico se sustenta exclusivamente con los aportes realizados por los patronos de la empresa privada. En el inicio el aporte de los patronos representaba el valor de un día de salario ordinario por cada trabajador, lo que equivalía al tres por millar.

Posteriormente, de nuevo los empresarios de forma voluntaria, presentaron la propuesta de modificar el Decreto 1528, para ampliar sus aportes al 1% mensual sobre sueldos y salarios ordinarios y extraordinarios pagados a sus trabajadores. También cambió su nombre a Instituto de Recreación de los Trabajadores de la Empresa Privada de Guatemala. Las reformas a la ley anterior se encuentran contenidas en el Decreto 43-92 del Organismo Legislativo. (IRTRA, Conmemorando un Sueño, 2012)

La base legal de IRTRA, Decreto Ley 1528 entró en vigencia a partir del 1 de julio 1962, conforme a la “Ley de creación del Instituto de Recreación de los Trabajadores de Guatemala”, el IRTRA es una institución de utilidad colectiva, beneficio e interés público. Fue creado como una entidad autónoma de derecho público y con personería jurídica. Sus recursos Financieros son de carácter privativo y son destinados únicamente para la creación, fomento y desarrollo de centros de recreación para los trabajadores de empresas y patronos particulares.

Después de haber sido aprobado el Decreto Ley se procedió a la elaboración de los Estatutos y Reglamento de la Junta Directiva, los cuales fueron aprobados por el Ministerio de Trabajo y Previsión Social hasta en Junio 1963.

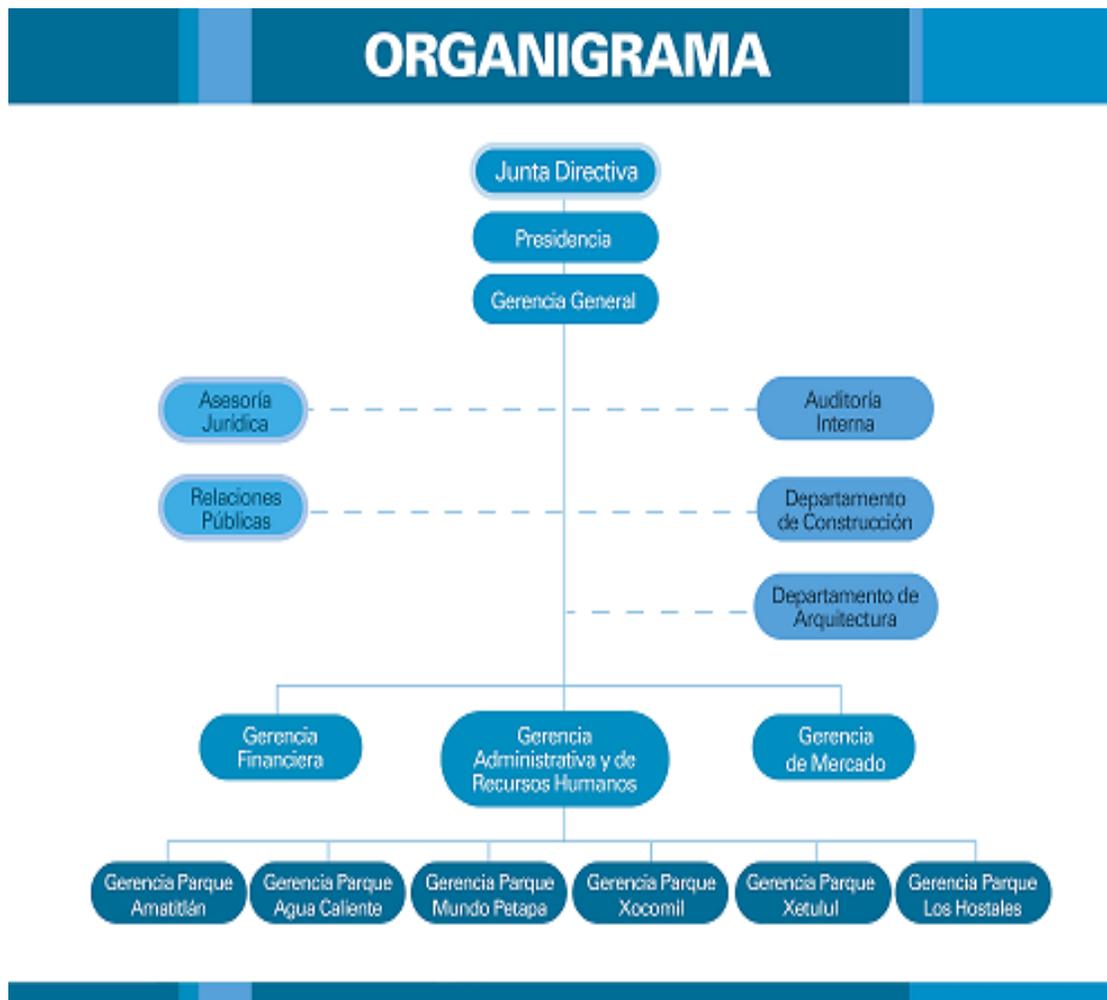
La institución se ha caracterizado por administrar los recursos financieros en forma cuidadosa, productiva y eficiente. Tales fondos se utilizan para cubrir los gastos de funcionamiento, mantenimiento y operación, así como para las nuevas obras de infraestructura e inversiones en equipo y maquinaria que proyecta realizar.

1.2 Estructura Organizacional

La estructura organizacional se define como “la forma en que los puestos se dividen, agrupan y coordinar formalmente.

La institución cuenta con una estructura organizacional bien definida, la cual está integrada de la siguiente forma:

Figura 1. Organigrama



Fuente IRTRA

La Junta Directiva es la autoridad máxima de la Institución y, en consecuencia le corresponde la dirección general de sus actividades y la aprobación y/o denegación de inversiones. (IRTRA, Conmemorando un Sueño, 2012)

El Presidente de Junta Directiva posee la Representación Legal del IRTRA. Abre todas las sesiones, pone a consideración la agenda, manda que se lea el acta de la sesión anterior, para aprobarla y pondrá a debate los asuntos a tratar. Dirige las sesiones y otorga la palabra a quien lo solicite. Firma conjuntamente con el Secretario de Junta Directiva las actas resultantes de cada sesión. Es importante mencionar que el Presidente de este instituto no recibe salario alguno por desempeñar dicho cargo el cual ha mantenido por espacio de 42 años.

El Gerente General es el encargado de la administración general de la institución, y con la asistencia de otros gerentes de área definen y formulan la política de la Institución cuyas actividades planifican, dirigen y coordinan siguiendo en general, la orientación impartida por la Junta Directiva, ante quien es responsable de los resultados obtenidos y de las actividades realizadas.

La Asesoría Jurídica gestiona los asuntos de tipo legal que van desde lo laboral (conflictos individuales de trabajo) atención de reclamos, denuncias, acciones en contra de la institución, y promover las acciones en nombre de la institución y en contra de las personas que para cada caso particular se den. Elaboración de los contratos resultantes de los procesos de cotización y licitación.

La Auditoría Interna consiste en planificar, organizar, dirigir y supervisar las actividades de auditoría y fiscalización de las operaciones contables, ejecución de las auditorías financieras, presupuestarias, de operación, de fin de semana y especiales, en los parque Recreativos, Hostales y Oficinas Centrales, realizados por los Auditores Internos y Asistentes de Auditoría, conforme a la programación realizada en el Plan anual de Auditoría, velando por el cumplimiento de requisitos fiscales, disposiciones legales, reglamentos internos y políticas establecidas.

Las Relaciones Públicas se encargan de establecer las acciones necesarias para la divulgación de la institución, el desarrollo de proyectos de la institución, dirigido a los empresarios, cámaras, gremiales, turismo nacional e internacional. Se encarga de las convocatorias y comunicados oficiales de la institución a los medios de comunicación. Se responsabiliza por incrementar la cobertura noticiosa de los eventos de los mismos.

El Encargado de Obra Civil, planifica, dirige y coordina las actividades del departamento de construcción, bajo la conducción del Gerente General y Presidente de Junta Directiva, vela por el cumplimiento general de las obras en proceso y por la administración y control de todo el personal de construcción, tanto trabajadores fijos como temporales.

El Gerente Financiero, planifica, dirige y coordina las operaciones financieras internas de la Institución. Evalúa la situación financiera del Instituto. Controlar y asegurar la utilización racional de los recursos financieros de la misma. Elaborar el anteproyecto de Presupuestos de Ingresos y Egresos. Autorización de estados financieros. Cuentadante responsable ante la Contraloría General de Cuentas. Dar cumplimiento a las disposiciones emanadas de la Presidencia, Junta Directiva y Gerencia General.

El Gerente Administrativo y de Recursos Humanos, planifica, dirige, supervisa y coordina las operaciones administrativas internas de la Institución e información y atención al público en general; bajo la conducción general de los gerentes y/o jefes responsables y en línea con los procedimientos y cultura de servicio dictadas por la Gerencia.

El Gerente de Mercadeo y Ventas planifica y ejecuta de acuerdo a la estrategia de mercadeo, lo que incluye planeación investigación de mercados y publicidad. Debe investigar continuamente el mercado nacional e Internacional para los productos establecidos y también para los nuevos.

1.3 Objetivos, Misión y Visión

La finalidad principal de IRTRA, es brindar recreación y bienestar al trabajador y familia del sector privado de Guatemala.

Los fines del IRTRA se establecieron en el artículo 6º. Del Decreto No.1528, aprobado por el Congreso de la República el 29 de mayo de 1962, así:

- ✚ Organizar el descanso de todos los trabajadores privados.
- ✚ Organizar la educación cultural de los trabajadores durante su tiempo libre.
- ✚ Organizar la educación física de los trabajadores en todas sus formas.
- ✚ Desarrollar planes de mejoramiento de la económica doméstica y familiar de los trabajadores.
- ✚ Establecer y financiar centros vacacionales jardines para trabajadores, centros sociales y deportivos.
- ✚ Organizar una propaganda activa y eficaz para educar a la opinión pública a favor de la buena utilización del tiempo libre por los trabajadores.

El Objetivo de esta institución es organizar el descanso, la educación física y cultura de los trabajadores privados, utilizando todas las normas de recreación y aprovechamiento del tiempo libre.

En lo fundamental, los objetivos son establecer y financiar centros vacacionales, jardines para trabajadores, centros sociales y deportivos y llevar a cabo cualquier otra actividad para recreación de los trabajadores privados. Para ello debe hacerse uso de una publicidad activa y eficaz, con el fin de educar a la opinión pública a favor de la buena utilización del tiempo libre para los trabajadores¹

Misión: “Brindar un servicio de excelencia a la comunidad, especialmente a los trabajadores de la empresa privada y sus familias, así como contribuir con el turismo local y extranjero que así lo requiera, siendo fieles a nuestras bases de proyectar sana diversión y esparcimiento a las personas. Para ello proporcionamos recreación, diversión y hospedaje en lugares que ofrecen comodidad, seguridad, eficiencia, limpieza y “magia” en condiciones adecuadas. Brindamos al trabajador y al visitante las mejores instalaciones, a los mejores precios y nivel de servicio, para que estas actividades contribuyan con los patrocinadores del IRTRA a su sostenimiento.

Visión: “En IRTRA nos vemos a futuro como una entidad rectora en materia de recreación para el sector trabajador, a nivel nacional e internacional. Nuestra Visión es la de crear parques y jardines de atracciones y diversiones con la mejor tecnología disponible, la que genere las mejores instalaciones para servicio y disfrute de nuestros usuarios.

Nuestro servicio hacia la comunidad se materializa en las grandes obras que realizamos y proyectamos. Visualizamos a nuestros colaboradores como los protagonistas en cada centro, en cada parque, en cada jardín. Ellos recibirán

¹ Fuente Manual de Bienvenida IRTRA

² Fuente Manual Bienvenida IRTRA

continuamente una formación esmerada para desarrollar sólidos Valores de Servicio, para el perfeccionamiento de su vida profesional y de su calidad de vida integral”.

Credo “Servir a Guatemala en su desarrollo, cumpliendo la misión para la que fuimos creados. Creemos en el descanso, sagrado medio con el que Dios premia nuestros esfuerzos y fatigas cotidianas.

Creemos en promover la recreación y la diversión en ambientes agradables, modernos, seguros y al alcance de los trabajadores de la empresa privada y de nuestros visitantes.

Creemos en el esplendor de la naturaleza, el cual podemos apreciar en cada parque, en cada área de descanso y en cada atracción, con toda su magnificencia y belleza, así como en la sonrisa y actitudes amables de todos nuestros colaboradores, supervisores y gerentes”.

“Creemos en la HOSPITALIDAD del hombre para el hombre, como fuente de desarrollo, inspiración y enriquecimiento, tanto para quien sirve como para quien es servido. Creemos en el trabajo que nos permite DAR bajo las formas de cortesía, limpieza y orden. Creemos en el AMOR transformado en creatividad y servicio, y en nuestra trayectoria de ir siempre hacia el futuro, buscando el desafío de hacer felices a otros. Nuestra fuerza se fundamenta en **DIOS**, Creador de estos valores e ideales, declarados en los principios de nuestra cultura organizacional.”

La Cultura IRTRA Es el resultado de las normas, costumbres y valores que se desarrollaron a través del tiempo y son compartidos y puestos en práctica por el personal. Son el sello que identifica a la organización. En los que destacan:

- ✚ La hospitalidad.
- ✚ La honradez e integridad en el manejo de los recursos y en las relaciones interpersonales
- ✚ El respeto y la solidaridad.
- ✚ La innovación (entendida como apertura a nuevas, creativas y diversas ideas).
- ✚ La higiene y seguridad.
- ✚ El valor superior de las normas de calidad en: Seguridad, cortesía, actuación y eficiencia en instalaciones y servicios.
- ✚ La convicción de que la recreación y el comportamiento familiar son factores de una superior calidad de vida.

Los puntos críticos para el mantenimiento de esta “CULTURA DE LA HOSPITALIDAD²” son:

- ✚ Conocer sobre seguridad: Las personas deben estar seguras en el IRTRA, tanto en las instalaciones, como en juegos y caminamientos.
- ✚ La limpieza: La higiene no solo es salud y estética, es cortesía pura.
- ✚ Sonreír: Es la llave que abre puertas de amistad y da valor humano a los visitantes.
- ✚ Conocer las respuestas: Aunque no sean de su área de responsabilidad: Todo colaborador debe ser un amable orientador y un guía para el huésped.
- ✚ Presentarse y saludar: El huésped confía más en las personas que le dicen quiénes son y se presentan amigablemente.

² Fuente Manual Bienvenida IRTRA

- ✚ Preguntar: Permite conocer opciones y preferencias de los clientes.
- ✚ Anticiparse a los deseos de los huéspedes: Estar listos para dar un servicio adicional, sin que lo pidan.

1.4 Ubicación Geográfica

Las oficinas centrales del IRTRA, están localizadas en la 7ª. Av. 7-24 zona 9, de la ciudad capital, en el centro de los negocios, cuentan con edificio propio y está ubicado en un lugar estratégico para beneficio de sus afiliados, también cuenta con sucursales para trámites administrativos y cualquier tipo de información o servicio de los productos que ésta institución brinda, éstas se encuentran localizadas en el Parque Mundo Petapa, zona 12 de esta capital y en las oficinas administrativas de los hostales y en ciudad de Quetzaltenango.

1.5 Descripción de Actividades

Esta institución tiene como principal actividad la Recreación.

La Real Academia Española define la palabra recreación como acción y efecto de recrear y como diversión para alivio del trabajo. Cuando se habla de la recreación es necesario referirse al origen etimológico de la palabra: el cual viene derivado de una raíz latina de la palabra RECREATIO que significa renovar, recuperar y restaurar una situación vivida o vivenciada que generalmente produce una conducta satisfactoria en el ser humano.

La importancia de la recreación es contribuir a mantener el equilibrio entre la rutina del trabajo y las actividades placenteras. El efecto buscado es la

relajación, la cual surge cuando la persona se aparta de la tensión, disciplina o regularidad del trabajo, así como de las actividades académicas, que le resta energía. La recreación proporciona equilibrio integral al individuo y ayuda a mejorar la calidad de vida.

Es evidente que mediante la recreación, el hombre obtiene satisfacciones por los adelantos que la creatividad humana produce; cualidad ésta que tiene la particularidad de producir lo que no existe a través de la inventiva del cerebro humano. La recreación es un factor de bienestar social que contribuye a mejorar la calidad de vida mediante el autoconocimiento, interacción y comunicación con su contexto social.

La recreación es un campo de experiencias y actividades que se realizan en el tiempo libre, libremente escogido y posee la potencialidad de enriquecer la vida, mediante la satisfacción de ciertas necesidades básicas del individuo y de cultivar relaciones humanas sanas y armoniosas; es por consiguiente una actividad educativa, que promueve el desarrollo intelectual, psíquico y físico del individuo y de la comunidad, brindándole, además satisfacciones y experiencias placenteras.

A continuación se describen los parques recreativos y hostales con que cuenta la institución los cuales lo conforman 5 parques recreativos y 1 complejo hotelero, los cuales han sido visitados por 55 millones de visitantes desde sus inicio a la fecha.

Parque Recreativo Amatitlán, localizado en el kilómetro 28 de la carretera de circunvalación al lago de Amatitlán.

Este parque fue inaugurado el 3 de septiembre de 1963, tiene capacidad para 2,500 visitantes, ofrece una variedad de diversiones como por ejemplo:

piscinas, tenis de mesa, canchas de papi fútbol, juegos de futillo, Juegos para niños, churrasqueras, tiendas souvenirs, parqueos, salón de conferencias para eventos especiales y/o capacitaciones, congresos, seminarios, salón de baile, áreas verdes, cafeterías, restaurantes, servicios sanitarios, servicio de salvavidas, seguridad, clínica médica, alquiler de lockers, etc.

Figura 2. Parque Amatitlán



Fuente IRTRA

Parque Agua Caliente, se encuentra localizado en el kilómetro 28.5 carretera al Atlántico, es el segundo parque puesto en funcionamiento, abrió sus puertas por primera vez el 16 de mayo de 1967 su capacidad es de 3,000 visitantes simultáneamente.

Este parque es un sitio natural de aguas termales sulfurosas, aconsejables para el placer y la salud, cuenta con una reserva de vegetación destinada para la recreación y regocijo de los visitantes. Además ofrece servicios de: piscina, baños comunales, Cafeterías, Puntos de ventas, tiendas de souvenirs Servicio de salones para eventos, servicio de lockers, seguridad, clínica Médica Cajero Automático.

Figura 3. Parque Agua Caliente



Fuente IRTRA

Parque Recreativo Mundo Petapa, localizado en la ciudad capital, Avenida Petapa y 43 calle de la zona 12.

Figura 4. Parque Mundo Petapa



Fuente IRTRA

Este parque fue inaugurado el 26 de marzo de 1976, está ubicado en la Avenida Petapa y 42 calle de la zona 12, sobre un terreno de 10.79 hectáreas de extensión. La capacidad del parque es de 12,000 visitantes. El parque fue concebido para darles recreación a los trabajadores del sector privado sin salir de la ciudad.

Este Parque cuenta con teatro, zoo, aviario juegos electromecánicos, personajes, espectáculos, lockers, churrasqueras, tiendas souvenirs, salones para eventos corporativos, carruajes, tienda de recuerdos, teléfonos públicos, clínica de primeros auxilios, parqueo, Q.S.A. *Cajero Automático etc.

Este parque tiene capacidad para 12,000 visitantes. ³El 12 de agosto del 2010 se inauguró una nueva fase, la finalidad ha sido brindar más y mejores

³ Fuente: Libro conmemorando un sueño IRTRA

servicios de recreación a los trabajadores del sector privado de Guatemala. Próximamente este instituto está por inaugurar una nueva plaza en el Parque Mundo Petapa inspirada en la Guatemala del siglo XIX, con fachadas a escala de edificaciones de la ciudad de Guatemala, como el Portal del Comercio, la Iglesia de Nuestra Señora del Carmen, el Edificio de la Lotería Nacional, algunas casas reproducidas del barrio San Sebastián y otras áreas de la ciudad capital que incluyen un pequeño parque con fuentes, jardines y sombras para descansar, los visitantes podrán jugar lotería como en las ferias cantonales, también tendrán restaurantes donde disfrutaran de comida tradicional guatemalteca, y como principal icono tendrán personajes como la Llorona, El Cadejo, La Siguanaba y el Sombrerón.

Según información proporcionada por la Relacionista Pública, Licenciada María Andrea Cruz, la inauguración de este nuevo proyecto de IRTRA se realizó el 25 de octubre del 2012.

Figura 5. Plaza Mi Barrio



Fuente IRTRA

Este proyecto contará con una Rueda de Chicago de 35 metros de altura. Los directivos de IRTRA han ganado experiencia a lo largo de estos 50 años por ello ofrecen siempre nuevas atracciones a sus visitantes, se puede decir que la institución si cumple con su misión, siempre sorprende e invariablemente tendrá nuevos proyectos novedosos y cada vez más ambiciosos entre ellos se encuentra “El Parque Ecológico Xejuxup” un “Centro de Convenciones”, ampliación del Parque de Diversiones Xetulul, ampliación del Zoo. La Jungla.

Parque Acuático Xocomil, localizado en Retalhuleu, Kilómetro 180.5 de la carretera que por la costa sur va hacia Quetzaltenango.

Figura 6. Parque Acuático Xocomil

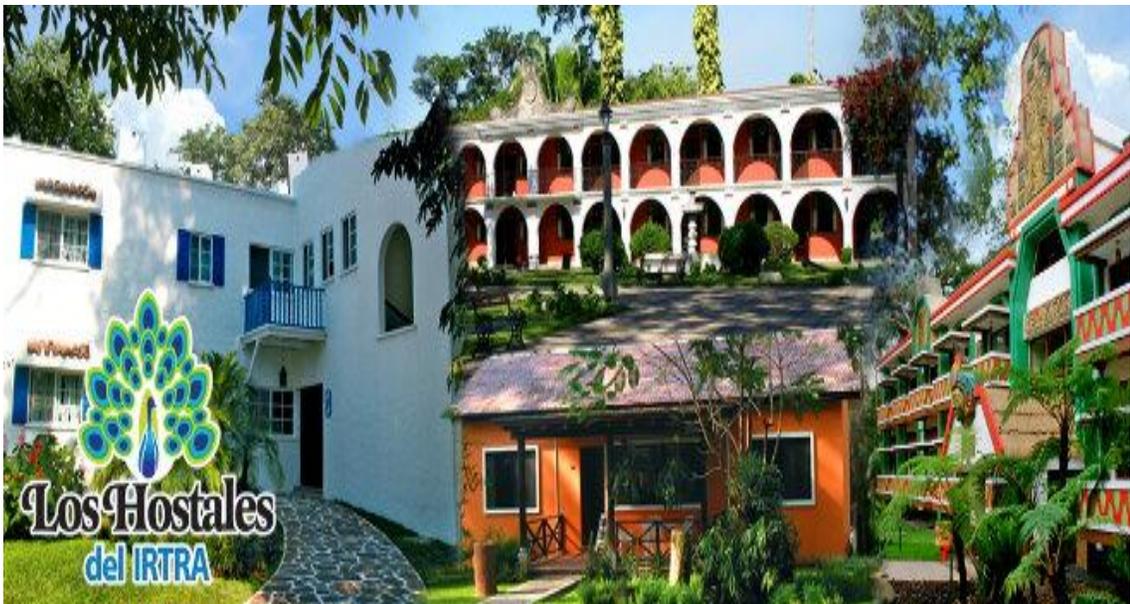


Fuente IRTRA

Este parque cuenta con piscinas interactivas, piscina con olas, río lento, toboganes, vestidores, clínica médica, puntos de venta, cajero automático, tiendas de souvenirs, parqueos, salvavidas seguridad, tiene capacidad para 4,000 personas.

Parque Vacacional “Hostales del IRTRA” localizado en el Departamento de Retalhuleu.

Figura 7. Área Vacacional Tzapotitlán



Fuente IRTRA

El complejo hotelero está ubicado en San Martín Tzapotitlán, Retalhuleu a 180 kilómetros de la Ciudad de Guatemala en la carretera que de Retalhuleu conduce a Quetzaltenango, a dos horas y media de la ciudad capital. Consta de 669 habitaciones, lo que confirma a Los Hostales del IRTRA como el hotel más grande de Centro América, integrado por 4 hoteles: San Martín, Santa Cruz, Ranchería y Palajunoj.

Servicios que proporciona el hotel: Sala de juegos: mesa de ping pong, mesa de futillo y algunos juegos para niños. Tienda de conveniencia, clínica médica, aquí se encuentra cualquier tipo de artículo como: calzonetas, toallas, zapatos de agua, accesorios, juguetes, medicinas, snacks, gaseosas, entre otros. Además cuentan con clínica médica, gimnasio, golfito, spa, centro deportivo, salón de belleza, etc.

Parque de Diversiones Xetulul en Retalhuleu, Kilómetro 180.5 de la carretera que por la costa sur va hacia Quetzaltenango.

Figura 8. Parque Temático Xetulul



Fuente IRTRA

Este parque cuenta con juegos electromecánicos para grandes y chicos, espectaculares shows ambulantes, show de magia, tiendas de regalos y diversidad de restaurantes para todos los gustos en las diferentes plazas que brindan un escenario arquitectónico donde se muestra el origen y la historia de Guatemala así como los países europeos que han influenciado la

cultura guatemalteca. Además cuenta con servicios de lockers, carruajes, tienda de recuerdos, teléfonos públicos, clínica de primeros auxilios, parqueo, cajero automático, etc.

La visión futurista de los directivos de IRTRA, el trabajo constante y consistente aunado a la honorabilidad hace que la institución continúe funcionando de forma exitosa. Si bien los parques recreativos mencionados contribuyen al turismo interno y externo de Guatemala, éstos se constituyen en un producto turístico social al poder disfrutar de ellos sus afiliados (trabajadores del sector privado del país) sin coste alguno.

1.6 Actores

Para la Gestión que realiza este instituto se necesitan de varios actores, donde figura el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social –IGSS-, quién es el encargado de recaudar el impuesto de recreación que aportan los patronos de las empresas privadas lucrativas de Guatemala, el cual está constituido sobre la base del 1% sobre sueldos y salarios ordinarios y extraordinarios de los trabajadores afiliados.

También juega un papel protagónico el Patrono o Empresario, quién es el que aporta el impuesto de recreación correspondiente al 1% el cual es calculado sobre el n total de lo reportado en la planilla que presenta al Seguro Social. Los patronos de las empresas privadas de Guatemala, tributan de forma voluntaria este impuesto, como parte de la responsabilidad social.

Los Afiliados son los que reciben el beneficio y cobertura de recreación, teniendo derecho a obtener un carné que le acredita para el ingreso a los

parques de forma gratuita y tarifa subsidiada a los hostales para él y su núcleo familiar.

Adicional a brindarles servicio a los trabajadores de la empresa privada, también se reciben personas no afiliadas, estudiantes de escuelas y colegios de la república, contribuyendo con la cultura y el deporte.

La institución cuenta con un selecto grupo de Asesores y Proveedores nacionales y extranjeros, para garantizar la calidad y seguridad de sus productos y atracciones donde la tecnología juega un papel importante.

Tour Operadores: El IRTRA mantiene una estrecha relación con los principales mayoristas y tour operadores de Centroamérica y del Sur de México, ya que ellos promueven al IRTRA como un destino turístico, en el cual se manejan varios paquetes que incluyen el transporte aéreo, los traslados, el ingreso a los Parques, el hospedaje y desayunos.

Figura 9. Actores



Fuente Propia

1.7 Perfil de los trabajadores

El IRTRA cuenta con 3,495 trabajadores los cuales están distribuidos en 3 categorías:

Administrativos: Gerentes, Jefes de Depto. Supervisores, Asistentes, Secretarías, Oficinistas, Recepcionistas, etc. La escolaridad varía de acuerdo a la responsabilidad y al perfil del puesto, desde nivel técnico, diversificado, licenciatura y postgrados.

Operativos: jardineros, meseros, fontaneros, carpinteros, salvavidas, taquillero, bar ténder, cocinero, mantenimiento, mensajería, pilotos, mecánico, conserjes, artistas, personajes etc. Escolaridad mínima 6º. Primaria.

Construcción: Este personal trabaja por temporadas no se solicita escolaridad únicamente el conocimiento y la técnica de construcción.

Figura 10. Trabajadores IRTRA



Fuente Propia

El reclutamiento de personal es un conjunto de procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos en la organización. La estabilidad y la continuidad en los cargos ejecutivos ha permitido que la Junta Directiva del IRTRA permanezca en su misión de servir, con la mejor calidad, a los trabajadores del sector privado, así como desarrollar en sus colaboradores su cultura, valores y servicio.

La cultura sumada a una atinada selección de colaboradores que trabajan para la institución ha repercutido en el desarrollo del personal altamente comprometido con el servicio.

La institución realiza dos tipos de reclutamiento, interno y externo, aunque algunas veces el personal no se entera de las plazas que se encuentran vacantes por la falta de canales de información efectiva.

1.8 Factores económicos, políticos, sociales y ambientales que influyen positivamente o negativamente.

En lo que respecta al ambiente político, éste no afecta a la institución de forma directa, sin embargo repercuten algunos problemas colaterales como: procesos electorales, inseguridad, delincuencia, manifestaciones, bloqueos y cualquier acto público que realicen los burócratas o grupos organizados en contra del gobierno, ya que vedan el acceso a los afiliados a los parques y hostales; muchos de los clientes potenciales de la institución, por precaución prefieren no salir de su localidad y optan por quedarse en casa o visitar otras opciones recreativas como cine, museos, centros comerciales, teatros, etc.

El factor económico no solo afecta a la industria de la recreación sino a todo el sector productivo del país, trayendo consigo daños colaterales como el

cierre de empresas, como por ejemplo el lamentable cierre de Tabacalera Centroamericana que deja a 200 trabajadores sin empleo.

Factores Sociales: El IRTRA genera un gran aporte a la sociedad guatemalteca, ya que a través de la recreación se brinda cultura. La recreación, en la sociedad actual se ha convertido en una necesidad de gran importancia, ya que en los últimos años los investigadores en el campo socio cultural le han dado el lugar que le corresponde.

Factores ambientales: El clima repercute negativamente en el servicio que brinda IRTRA a sus afiliados, especialmente cuando se registran tormentas y/o temporales que provocan daños a poblaciones cercanas a los parques, desbordamiento de ríos, cierre de carreteras desprendimiento de puentes ya que los usuarios se abstienen de llegar a los parques.

1.9 Análisis y pronóstico de la situación

A través de un grupo focal, la observación y revisión de documentos, se determinó que la institución cuenta con fortalezas bien estructuradas debido a que su nivel de experiencia y liderazgo empresarial es incomparable, eso les da una ventaja competitiva difícil de igualar en Guatemala, ya que está basada en responsabilidad y honorabilidad.

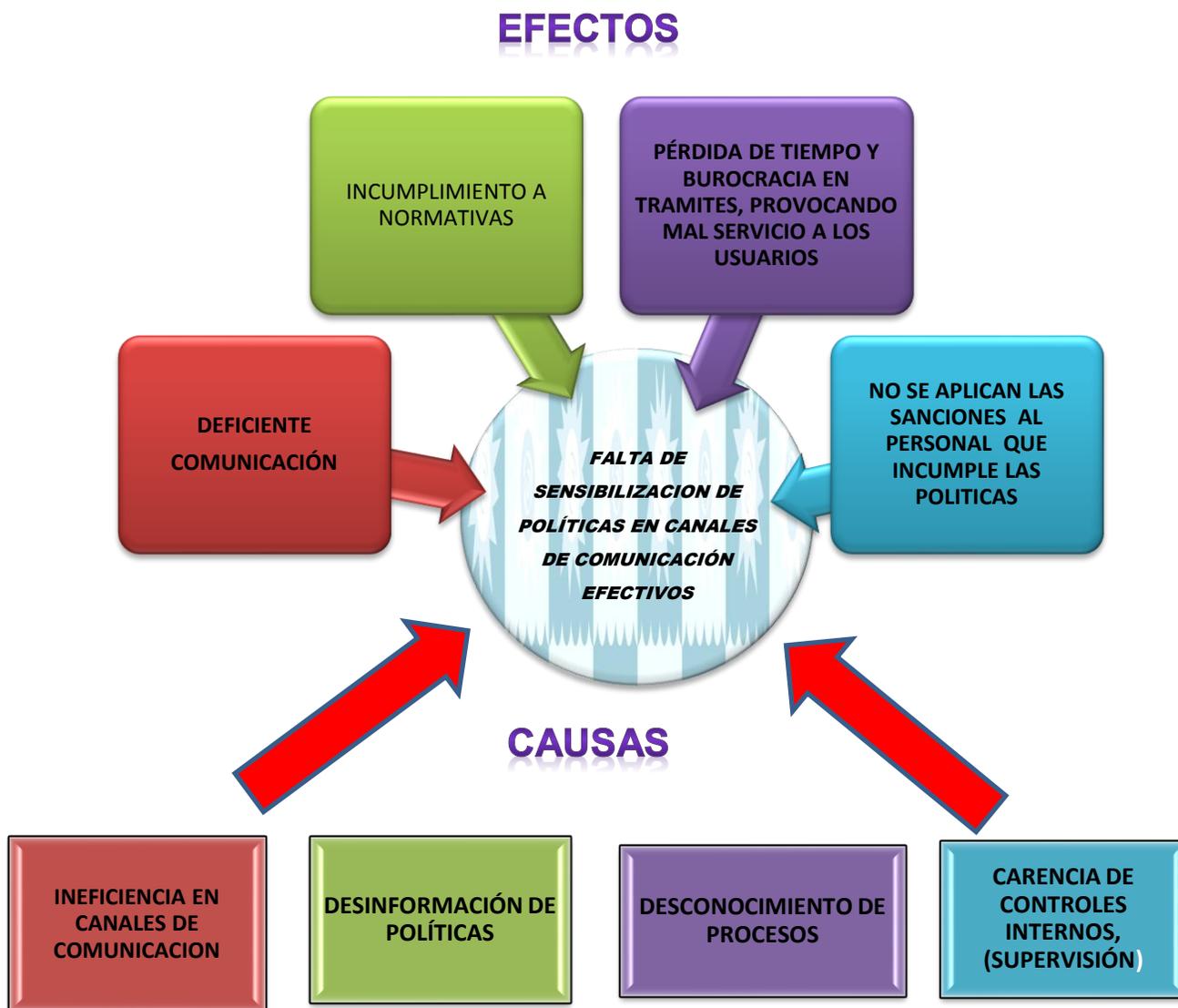
La institución durante muchos años y con una gran visión, ha trabajado y velado por el bienestar del trabajador creando parques recreativos con estándares internacionales que son orgullo de todos los guatemaltecos, brindando oportunidad para el desarrollo turístico principalmente del departamento de Retalhuleu.

Tabla 1. Análisis FODA

<p>FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ✦ Liderazgo en el tema de recreación. ✦ Entidad única en su Género ✦ Financiamiento del Sector Empresarial. ✦ Infraestructura con diseño y tecnología de punta. ✦ Innovación constante ✦ Reconocimiento internacional ✦ Asociación y Representación con parques internacionales. ✦ Acreedores de premios internacionales como el mejor parque a nivel mundial. ✦ Honorabilidad en el manejo de fondos para inversiones y funcionamiento. ✦ Precios subsidiados para afiliados ✦ Recreación con estándares internacionales ✦ Seguridad ✦ Desarrollo de la economía y turismo en Retalhuleu 	<p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ✦ Clima/ específicamente los desastres naturales como Huracanes, desbordamiento de ríos, erupción de volcanes, etc. repercuten negativamente en la recreación. ✦ Problemas sociales: Huelgas, bloqueos de carreteras. ✦ Falta de mantenimiento e inversiones en carreteras de acceso a parques. ✦ Cierre de empresas por crisis económica. ✦ Competencia indirecta: partidos de fútbol nacionales e internacionales, funciones de cines, Teatros, Presentación de artistas internacionales, Visitas a Centros Comerciales, y toda actividad que persuada al usuario IRTRA a visitar algún tipo de espectáculo o actividad recreativa.
<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> ✦ Elaboración de nuevos proyectos en el oriente del país, para beneficiar a trabajadores del sector. ✦ Expandirse a nuevos mercados internacionales. ✦ Potencializar a su personal en el tema de recreación y cultura. 	<p>DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> ✦ Horarios de Atención público para trámites carnés, reservaciones, eventos y cualquier tipo de trámite en Oficinas Centrales. (de lunes a viernes de 8:00 a 17:00 horas) es el mismo horario que el mercado objetivo. ✦ Deficiente servicio Telefónico

Fuente: Propia

Figura 11. Árbol de Problemas



Fuente Propia

Capítulo 2. Fundamentos Epistemológicos

Para la construcción del marco teórico se analizaron 3 teorías, con la finalidad de conocer aspectos importantes en la administración y comunicación organizacional, que sirva para ampliar el conocimiento y de apoyo en la aplicación de los procesos administrativos.

El estudio de una teoría contribuye a la comprensión de los procesos sobre los cuales trabaja una organización. Con este conocimiento, puede elegir el curso de acción más adecuado, las teorías, como generalizaciones de la práctica, permiten predecir qué sucederá en determinadas situaciones.

También es importante mencionar el interés permanente que existe en el medio empresarial en buscar nuevos modelos administrativos que les sirvan para ser más competitivos y les apoyen para alcanzar sus objetivos organizacionales y ofrecer servicios de calidad a los clientes internos y externos.

2. 1 Teoría de Administración Científica

Frederick Winslow Taylor, nacido en Filadelfia Estados Unidos, desarrolla la administración científica la cual se considera un enfoque neoclásico o tradicional de la administración, ésta se preocupa por aumentar la eficiencia de la industria a través de la racionalización del trabajo del obrero. (Weisford 1987).

La preocupación básica era aumentar la productividad de la empresa mediante el aumento de la eficiencia en el nivel operacional. De allí parte el análisis de la división del trabajo, toda vez que las tareas del cargo y de quien desempeña constituyen la unidad fundamental de la organización.

Taylor establece principios y normas que permiten obtener un mayor rendimiento de la mano de obra y ahorro en los materiales; apoyándose en aspectos como estudio de tiempos y movimientos, selección de obreros, métodos de trabajo, incentivos, especialización e instrucción.

Se le llama a ésta corriente administración científica debido a la racionalización que hace de los métodos de ingeniería aplicados a la administración, y debido a que desarrolla investigaciones experimentales encaminadas hacia el rendimiento del obrero.

Algunos autores criticaron el hecho de llamar ciencia, a una serie de principios que carecen de bases psicológicas; concluyendo que únicamente se trata de un sistema perfeccionado para incrementar los índices de importancia que se le da al éxito económico de la empresa, dejando a un lado el bienestar físico y motivacional del trabajador.

La implementación del Taylorismo en industrias americanas y europeas, trajo como consecuencia diversas reacciones, así, por ejemplo los franceses de la Confederación General del Trabajo la acusaron de ser “una organización del surmenage” (fatiga ocasionada por el trabajo excesivo).

Sin embargo, la teoría de Taylor aún sigue vigente en varias empresas, la contribución fundamental de la administración científica es la aplicación del método científico a la administración y el surgimiento de esta como una rama específica del conocimiento.

Para Taylor, la administración científica no es de ninguna manera un mero programa para alcanzar mayor eficiencia, como un control de costos, un sistema de bonos o primas; es, en esencia, una revolución mental completa por parte de todos los que forman una empresa, y contempla ciertos aspectos:

Taylor considera que la aplicación del método científico a la administración sirve para evitar y superar las aparentes dificultades que han existido siempre entre trabajadores y empresarios, sustituyendo esa rivalidad por la cooperación y la ayuda mutua.

Su principal contribución fue demostrar que la administración científica no es un grupo de técnicas de eficiencia o incentivos, sino una filosofía en virtud de la cual la gerencia reconoce que su objetivo es buscar científicamente los mejores métodos de trabajo, a través del entrenamiento y de los tiempos y movimientos. Esta aportación aún se sigue aplicando actualmente en algunas empresas aunque un tanto perfeccionadas.

2.2 Principios de la Administración Científica

La preocupación por racionalizar, estandarizar y establecer normas de conducta al administrador, condujo a la mayoría de los ingenieros de la administración científica a pensar que estos principios podían aplicarse a todas las situaciones posibles de la empresa. Cada autor buscó establecer sus propios principios de administración. Un principio es una afirmación válida de una determinada situación prevista; es una visión anticipada de lo que deberá hacerse cuando ocurra aquella determinada situación. .

Tabla 2. Los Cuatro Principios de la Administración Científica

PRINCIPIO DE PLANTEAMIENTO	PRINCIPIO DE PREPARACIÓN	PRINCIPIO DE CONTROL	PRINCIPIO DE EJECUCIÓN
<p>Sustituir en el trabajo el criterio individual del obrero.</p> <p>La improvisación y la actuación empírico-práctica, por los métodos basados en procedimientos científicos.</p> <p>Sustituir la improvisación por la ciencia, mediante la planeación del método.</p>	<p>Seleccionar científicamente a los trabajadores de acuerdo con sus aptitudes, prepararlos y entrenarlos para producir más y mejor, de acuerdo con el método planeado. Además de la preparación de la mano de obra, preparar también las máquinas y equipos de producción, como también la distribución física y la disposición racional de las herramientas y materiales.</p>	<p>Controlar el trabajo para certificar que el mismo está siendo ejecutado de acuerdo con las normas establecidas y según el plan previsto.</p> <p>La gerencia debe cooperar con los empleados para que la ejecución sea lo mejor posible.</p>	<p>Distribuir diferencialmente las atribuciones y las responsabilidades, para que la ejecución del trabajo sea disciplinada.</p>

Fuente: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/twtivan.htm>

Tabla 3. Otros Principios de la Teoría Científica

PRINCIPIOS	PRINCIPIOS	PRINCIPIOS
<p>1. Estudiar el trabajo de los obreros, descomponerlo en sus movimientos elementales y cronometrarlo para, después de un análisis cuidadoso, eliminar o reducir los movimientos inútiles y perfeccionar y racionalizar los útiles.</p> <p>2. Preparar la producción, o sea, planearla y establecer premios e incentivos para cuando fuesen alcanzados los estándares establecidos, así como otros premios e incentivos mayores para cuando los mismos sean superados</p> <p>3. Clasificar de forma práctica y simple los equipos, procesos y materiales a ser empleados o producidos, de manera que sea fácil su manejo y uso.</p>	<p>4. Estudiar cada trabajo antes de fijar el modo cómo deberá realizarse</p> <p>5. Seleccionar científicamente a los trabajadores de acuerdo con las tareas que les serán asignadas.</p> <p>6. Dar a los obreros instrucciones técnicas sobre el modo de trabajar; es decir, entrenarlos adecuadamente.</p> <p>7. Dividir proporcionalmente entre la empresa, los accionistas, los trabajadores y los consumidores las ventajas que resulten del aumento de producción proporcionado por la racionalización.</p>	<p>8. Separar las funciones de planeación de las de ejecución, dándoles atribuciones precisas y delimitadas.</p> <p>9. Especializar y entrenar a los trabajadores, tanto en la preparación y control del trabajo como en su ejecución.</p> <p>10. Estandarizar los instrumentos, los materiales, la maquinaria, el equipo, los métodos y los procesos de trabajo que van a utilizarse.</p> <p>11. Controlar la ejecución del trabajo para mantenerla en los niveles deseados, perfeccionarla, corregirla y premiarla.</p>

Fuente: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/twtivan.htm>

2.3 Evaluación crítica de la teoría de la administración científica

La obra de Taylor y de sus seguidores es susceptible de numerosas y graves críticas. Sin embargo, esas críticas no disminuyen su mérito ni el galardón de verdaderos pioneros y diseñadores de la entonces naciente teoría de la administración. En su época, la mentalidad y los prejuicios, tanto de los dirigentes como de los empleados, la falta de conocimientos sólidos sobre los asuntos administrativos, la precaria experiencia industrial y empresarial que no presentaba condiciones razonables para formular hipótesis válidas que sustentaran la solución de los problemas de la empresa, no les permitía el adecuado fundamento para la elaboración de conceptos más rigurosos y mejor establecido.

Tabla 4. Aportes de la Teoría Científica

DIVISIÓN DEL TRABAJO:	SELECCIÓN DE PERSONAL:	MÉTODOS DE TRABAJO	LA ESPECIALIZACIÓN	ASIGNO NUEVAS RESPONSABILIDADES A LOS ADMINISTRADORES:
Consideraba que la alta gerencia debe ocuparse de estudiar los procesos de trabajo y los obreros se deben encargar exclusivamente de la ejecución de los planes de trabajo	Debe hacerse en atención a la capacidad física e intelectual de los trabajadores	Cada tarea debe ser estudiada, analizada y cronometrada para sustituir los procedimientos empíricos por sistemas científicos que ahorren esfuerzo y tiempo.	Propone la especialización óptima del operario en pro del máximo rendimiento, a través de la existencia de un equipo de capataces especialistas en las distintas fases del trabajo a desarrollar.	Estimular el redimiendo de los trabajadores mediante un sistema de tarifas diferenciales.

Fuente <http://www.gerencie.com/el-taylorismo-sigue-vivo.html>.

2.4 Limitaciones de la teoría Taylorista

Para Taylor la iniciativa y elaboración intelectual se concentra en el sector que él denominó de dirección, impidiendo al trabajador su aporte creativo y con ello la generación de conocimiento en la organización.

Si bien los métodos de Taylor produjeron un notable aumento de la productividad y mejores sueldos en una serie de casos, los trabajadores y los sindicatos empezaron a oponerse a este enfoque, por temor al hecho de que trabajar más y mayor velocidad agotaría el trabajo disponible y conduciría a los recortes de personal.

Sus aportaciones fueron muy importantes para la administración, pero también tuvo muchas críticas; la federación del Trabajo Americana, lo consideraba un ser diabólico, debido a que los trabajos de las personas bajo su sistema eran repetitivos y mecánicos, otra crítica muy grande fue la que recibió por abusar del término ciencia.

Se debe considerar que influye en sus estudios y resultados en Alemania, Inglaterra, Italia y en Estados Unidos, debido a que al llevar sus estudios cronometrados a las empresas, estas logran una alta productividad. Es más, el sistema de Taylor significaba, claramente, que los tiempos eran esenciales. Sus críticos se oponían a las condiciones “aceleradas” que ejercían una presión desmedida en los empleados para que trabajaran cada vez a mayor velocidad. Fuente <http://www.slidershare.net/YisethPadillaMarques/modelo-taylorista-4434200>.

2.5 Teoría Clásica de Fayol

Henri Fayol (1841 – 1925) nació en Constantinopla y falleció en París, se graduó de Ingeniero de Minas a los 19 años, hizo grandes aportes a los diferentes niveles administrativos, considerado el padre de la Teoría Clásica de la Administración la cual nace de la necesidad de encontrar lineamientos para administrar organizaciones complejas, fue el primero en sistematizar el comportamiento gerencial, establece catorce principios de la administración, dividió las operaciones industriales y comerciales en seis grupos que se denominaron funciones básicas de la empresa, las cuales son:

Tabla 5. Funciones Administrativas



Fuente Propia

Funciones Técnicas: Relacionadas con la producción de bienes o de servicios de la empresa.

Funciones Comerciales: Relacionadas con la compra, venta e intercambio.

Funciones Financieras: Relacionadas con la búsqueda y gerencia de capitales.

Funciones de Seguridad: Relacionadas con la protección y preservación de los bienes de las personas.

Funciones Contables: Relacionadas con los inventarios, registros balances, costos y estadísticas.

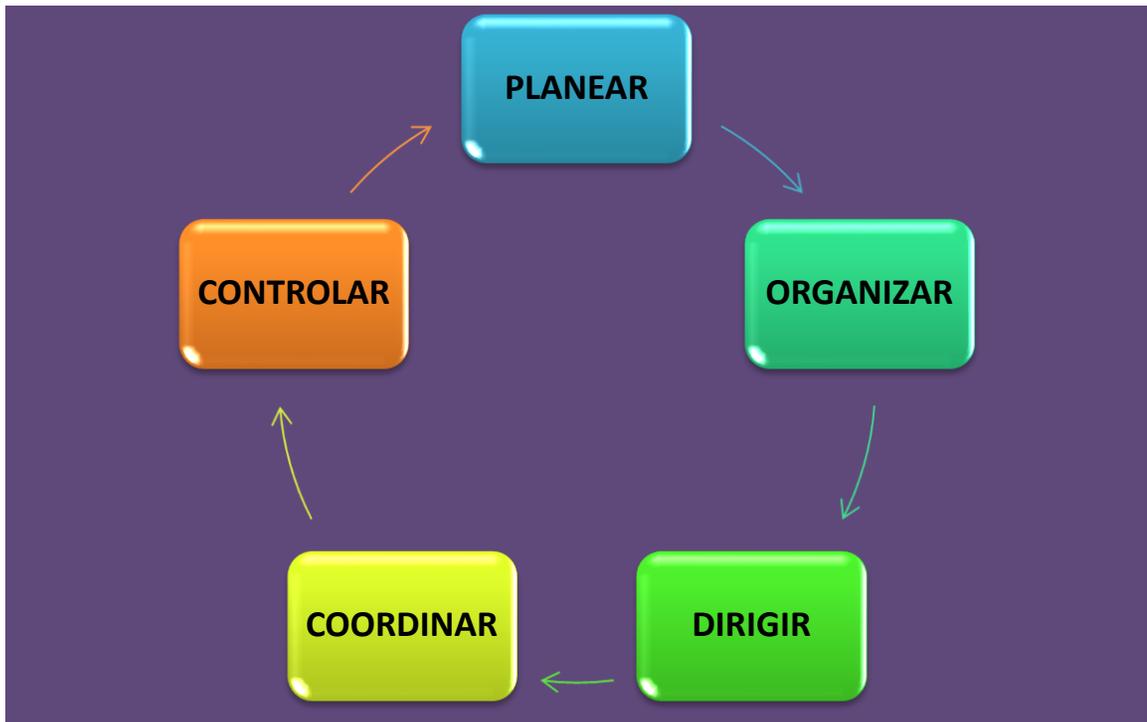
Funciones Administrativas: Relacionadas con la integración de las otras cinco funciones. Las funciones administrativas coordinan y sincronizan las demás funciones de la empresa, siempre encima de ellas.

Argumenta Fayol, que ninguna de las cinco funciones esenciales precedentes tienen la tarea de formular el programa de acción general de la empresa, de constituir su cuerpo social, de coordinar los esfuerzos y de armonizar los actos, esas atribuciones constituyen otra función, designada habitualmente con el nombre de administración.

Para aclarar lo que son las funciones administrativas, Fayol define el acto de administrar como: planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar.

Las funciones administrativas engloban los elementos de la administración:

Figura 12. Funciones Administrativas



Fuente:<http://www.elpsicoasesor.com/2011/04/teoria-clasica-de-la-administracion.html>

Para Fayol, las funciones administrativas difieren claramente de las otras cinco funciones esenciales. Es necesario no confundirlas con la dirección, porque dirigir es conducir la empresa, teniendo en cuenta los fines y buscando obtener las mayores ventajas posibles de todos los recursos de que ella dispone, es asegurar la marcha de las seis funciones esenciales; la administración no es sino una de las seis funciones, cuyo ritmo es asegurado por la dirección.

La ciencia de la administración, como toda ciencia, se debe basar en leyes o principios; Fayol adopta la denominación principio, apartándose de cualquier idea de rigidez, por cuanto nada hay de rígido o absoluto en materia

administrativa. Tales principios por lo tanto, son maleables y se adaptan a cualquier circunstancia, tiempo o lugar.

Tabla 6. Principios de la Teoría Clásica

DIVISIÓN DE TRABAJO	DE	Cuanto más se especialicen las personas, con mayor eficiencia desempeñarán su oficio.
AUTORIDAD:		los gerentes tienen que dar órdenes para que se hagan las cosas.
DISCIPLINA:		los miembros de una organización tienen que respetar las reglas y convenios que gobiernan la empresa.
UNIDAD DE DIRECCIÓN	DE	Las operaciones que tienen un mismo objetivo deben ser dirigidas por un solo gerente que use un solo plan.
UNIDAD DE MANDO:	DE	Cada empleado debe recibir instrucciones sobre una operación particular solamente de una persona.
SUBORDINACIÓN DE INTERÉS INDIVIDUAL AL BIEN COMÚN:		En cualquier empresa el interés de los empleados no debe tener prelación sobre los intereses de la organización como un todo.
REMUNERACIÓN:		La compensación por el trabajo debe ser equitativa para los empleados como para los patronos.
CENTRALIZACIÓN		Creía que los gerentes deben conservar la responsabilidad final pero también necesitan dar a su subalterna autoridad suficiente para que puedan realizar adecuadamente su oficio.
JERARQUÍA:		La línea de autoridad en una organización representada hoy generalmente por cuadros y líneas de un organigrama pasa en orden de rangos desde la alta gerencia hasta los niveles más bajos de la empresa.
ORDEN:		Los materiales y las personas deben estar en el lugar adecuado en el momento adecuado. En particular, cada individuo debe ocupar el cargo o posición más adecuados para él.
EQUIDAD:		Los administradores deben ser amistosos y equitativos con sus subalternos.
ESTABILIDAD DEL PERSONAL:		Una alta tasa de rotación del personal no es conveniente para el eficiente funcionamiento de una organización.
INICIATIVA:		Debe darse a las subalternas libertades para concebir y llevar a cabo sus planes, aun cuando a veces se comentan errores.
ESPÍRITU DE EQUIPO:	DE	Promover el espíritu de equipo dará a la organización un sentido de unidad.

<http://www.tesis.ufm.edu.gt/ARQ/67050/tesis.htm>

Los aportes de Fayol fueron los primeros, en tomar el rumbo de la estructura organizacional, más enfocada así en el área administrativa y muestra los

primeros esbozos de la jerarquía institucional. Una teoría más humanizada que la de Taylor plantea, un ambiente propicio y de responsabilidades dadas y no variables en las diferentes áreas de la organización, dejando un poco de lado el aumento de la producción, busca el buen funcionamiento de organización desde el área técnica hasta el área administrativa.

Sin embargo, se dice que la teoría clásica y científica, no permiten el crecimiento del empleado, ni su colaboración y aportes (creatividad) a la organización, son marcados con una labor y una posición en una jerarquía específica, donde lo importante es el bienestar netamente económico de la organización.

Existe una diferencia muy particular entre la teoría de Taylor y Henry Fayol, es el uso del tiempo, ya que Fayol se enfoca más en la estructura general de la organización, mientras que Taylor se enfocaba más en el método y herramientas del trabajo para una mejor eficacia. Otra diferencia entre Taylor y Fayol es el área de la pirámide de la organización que estudiaban, una es el nivel operario que es el área de estudio de Taylor mientras que Fayol se dedicó al estudio del área superior de la organización, como él decía "el arte de gobernar". (Chiavenato, Introducción a la Teoría General de la Administración, 1999)

2.6 Teoría Contingente

La palabra contingencia significa algo incierto o eventual, que bien puede suceder o no. Se refiere a una proposición cuya verdad o falsedad solamente puede conocerse por la experiencia o por la evidencia y no por la razón.

Debido a esto el enfoque de contingencia marca una nueva etapa en la Teoría General de la Administración.

La Teoría Contingente o Situacional nace a finales de los años cincuenta, surge de investigaciones empíricas aisladas, realizadas con el objetivo de verificar los modelos de estructuras organizacionales más eficaces, derivando con ello una nueva concepción de empresa, que se adecua (Guizar, 1999) a los cambios que presenta el medio ambiente, por medio de la identificación de las variables que producen mayor impacto, donde su estructura y funcionamiento dependen de la adaptación e interrelación con el entorno externo; explicando que existe una relación funcional entre las condiciones ambientales y las técnicas administrativas.

Las características de la teoría de la contingencia a diferencia del resto de teorías organizacionales, la contingencia centra su foco de atención en el ambiente externo de la empresa, dando prioridad a lo que ocurre fuera de la organización antes de indagar en los elementos internos de la estructura organizacional. Dicho enfoque busca un equilibrio entre ambos contextos, donde la organización busca obtener el mayor beneficio de sus circunstancias ambientales para garantizar su éxito como empresa.

Los factores externos pueden dividirse, según (Hall, 1973), en condiciones generales e influencias específicas. Las primeras constituyen aspectos como las variables tecnológicas, económicas, legales y políticas, mientras que los segundos están compuestos por aspectos que afectan particularmente a dicha organización, tales como otras organizaciones o individuos claves.

Dos de los elementos más importantes que componen las condiciones generales son la tecnología y el ambiente (Koontz y Wehrich, 2004), cuyo intercambio con los factores internos de la organización hace que esta adopte ciertas formas de estructura y comportamiento para su adaptación al medio externo.

La teoría de contingencia nació a partir de una serie de investigaciones hechas para verificar cuáles son los modelos de estructuras organizacionales más eficaces en determinados tipos de industrias. Los investigadores, buscaron confirmar si las organizaciones eficaces de determinados tipos de industrias seguían los supuestos de la teoría clásica, como la división del trabajo, la amplitud del control, la jerarquía de autoridad, etc. Los resultados sorprendentemente condujeron a una nueva concepción de organización: la estructura de una organización y su funcionamiento son dependientes de la interface con el ambiente externo. En otros términos, no hay una única y mejor forma de organizar.

La más notable contribución de los autores del enfoque de la Contingencia, está en la identificación de las variables que producen mayor impacto sobre la organización, como el ambiente y la tecnología, para predecir las diferencias en la estructura y el funcionamiento de las organizaciones debidas a las diferencias en estas variables. Así, diferentes ambientes requieren diferentes relaciones organizacionales para una eficacia óptima. Se hace necesario un modelo apropiado para cada situación dada. Por otro lado, diferentes tecnologías conducen a diferentes diseños organizacionales.

Las teorías expuestas presentan, cada una por su parte, un enfoque diferente para la administración de las organizaciones. Cada teoría presenta la solución o soluciones encontradas para determinada circunstancia, teniendo en cuenta las variables localizadas y los temas más relevantes. Decir que una teoría es más cierta que la otra no es correcta, y mucho

menos tengo yo el poder de emitir un juicio de tal magnitud, sería mejor decir que cada teoría presenta la solución dentro del enfoque escogido teniendo en cuenta las variables seleccionadas dentro o fuera de las organizaciones.

Las teorías tradicionales han visto la organización humana como un sistema cerrado. Eso ha llevado a no tener en cuenta el ambiente, provocando poco desarrollo y comprensión de la retroalimentación (feedback), básica para sobrevivir.

2.7 Importancia de la Comunicación Interna

Dentro de la comunicación organizacional se advierte la importancia que tiene la comunicación interna, se afirmaba en el apartado anterior que ésta es la clave de la motivación, permitiendo que la gente reconozca la libertad para expresarse, reconozca que sus ideas son escuchadas, valoradas; por supuesto que redundará en mayores niveles de satisfacción en su lugar de trabajo y en una mayor fidelización de los empleados hacia la empresa, un mayor compromiso, así como una reducción de situaciones de conflicto con los públicos externos no obstante lo anterior, los beneficios de una adecuada gestión de comunicación interna no son tan frecuentes al interior de las organizaciones.

Paradójicamente, esto se debe a que la comunicación es una facultad inherente a la condición de cada individuo; sin embargo, la comunicación interna de una organización precisa de una estructura adecuada que debe ser liderada y orientada conforme a un objetivo preciso. Sobre los problemas que pueden surgir en el marco de la comunicación organizacional Ritter ha afirmado que: *“En la mayoría de las organizaciones, todos son los ‘dueños’ de las comunicaciones internas”*.

El personal porque interactúa y cuando lo hace define sus propias pautas de comunicación en el marco de la cultura en la que convive. Los directivos porque de allí se emiten las políticas, al igual que los supervisores, mandos medios, y gerentes ya que son los responsables de sensibilizar estas políticas.

El área de recursos humanos porque está en la propia naturaleza de los programas de inducción y capacitación y es el responsable de que todo el personal conozca la institución en infraestructura, historia, objetivos, etc. El mayor problema es cuando, a raíz de esta superposición de áreas de incumbencia, la comunicación interna pasa a ser 'tierra de nadie' y la dirección no tiene política en absoluto al respecto, porque entiende bajo el concepto de comunicación algo totalmente distinto a lo que es realmente debe ser, una comunicación.

Es importante también no pasar por alto que la comunicación interna está dirigida a los clientes internos, es decir a cada uno de los trabajadores de la organización, por tanto ésta surge como respuesta a las nuevas necesidades de las compañías por motivar a su recurso humano y empoderarlos para ser más productivos y más seguros y que se identifiquen con las organizaciones.

De acuerdo a lo anterior, la comunicación interna en las organizaciones puede definirse según su grado de formalidad (informal o formal) o, según el sentido adoptado (horizontal o vertical – ascendente o descendente y oblicua o transversal)

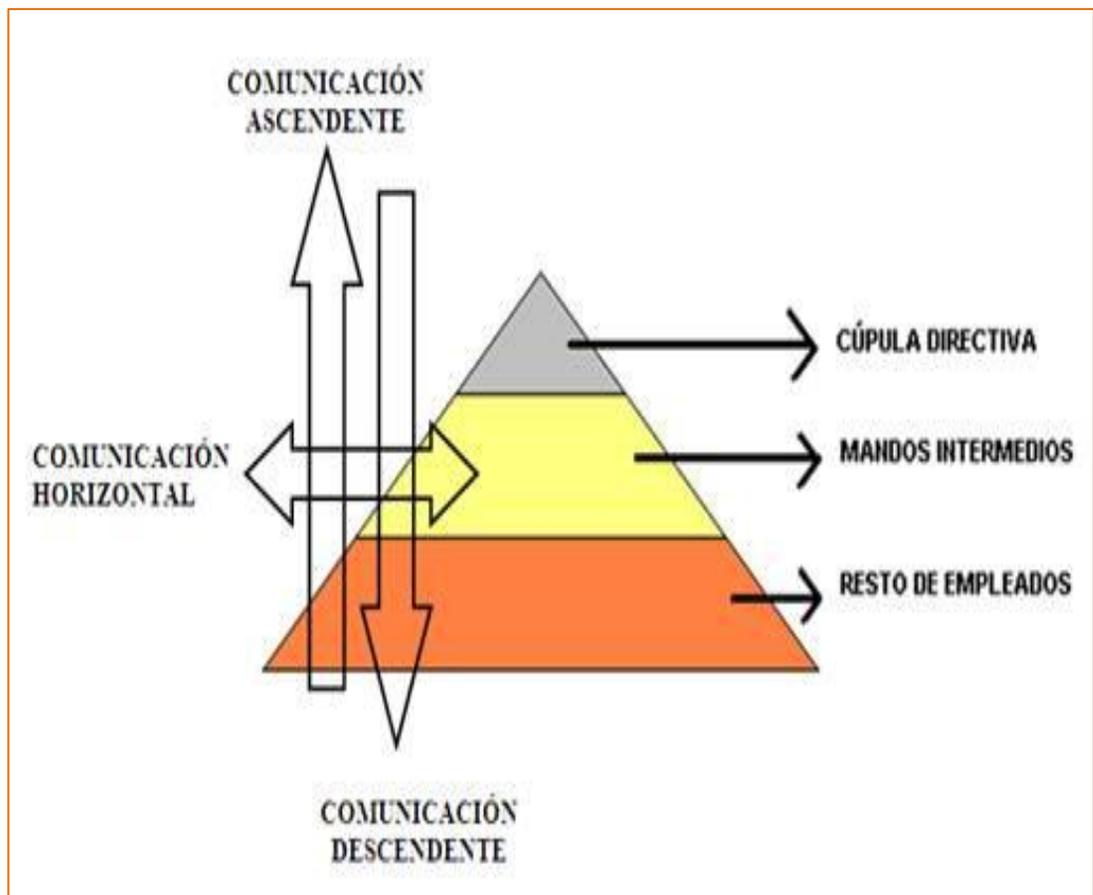
La comunicación interna contribuye en el propósito de logro de metas corporativas, así como el de mejorar el clima laboral en términos de:

- ✚ Conocimiento claro sobre la organización posibilitando la construcción del sentido de pertenencia.

- ✚ Integración de las áreas de la organización estancadas respecto a las actividades aparentemente independientes.
- ✚ Establecimiento y divulgación de conductos regulares, disminuyendo la incertidumbre y la indeterminación de procesos organizacionales, reduciendo por tanto, tiempos y costos.
- ✚ Difusión de los logros conseguidos por la empresa.
- ✚ Confianza por parte de los empleados para expresarse ante la dirección general, o la instancia que haga sus veces, cualquiera que sea su posición en la escala jerárquica de la organización. Promoción de la comunicación a todas las escalas jerárquicas.
- ✚ Fluidez de la información en todos los sentidos - multidireccional -.
- ✚ Descentralización de la información, lo que permite el uso colectivo de la información.
- ✚ Creación de espacios para el intercambio de información y opinión.

No obstante, para que la comunicación interna sea dinámica y funcional, es preciso generar una serie de acciones a través de diversos sistemas, medios y espacios de comunicación, por ejemplo reuniones formales e informales, elaboración de balances sociales que superen la simple legalidad del balance financiero, capacitaciones y entrenamientos, uso de la Intranet y del boletín para mantener cohesionados los objetivos organizacionales con los proyectos de vida individuales, los buzones de comunicación y sugerencias, las oficinas de atención a diferentes públicos, entre otras estrategias.

Figura 13. Tipos de Comunicación



Fuente: <http://www.rppnet.com.ar/bibliografiacomunicacion.htm>

Por lo general, a nivel interno en las organizaciones se recurre a tres medios que fungen de puente de comunicación como son las carteleras, correo interno y el memorando; sin embargo, ninguno puede considerarse como un medio completamente eficaz.

Hoy día está teóricamente respaldado que la comunicación es una actividad consustancial a la vida de la organización, es “la red que se teje entre los elementos de una organización y que brinda su característica esencial: la de ser un sistema” (Katz y Khan, 1986), “el cemento que mantiene unidas las

unidades de una organización” (Lucas Marín, 1997), el alma o “el sistema nervioso de la empresa” (Puchol, 1997). Pero la comunicación no hay que entenderla únicamente como el soporte que sustenta las distintas actividades de la organización; la comunicación es un recurso, un activo que hay que gestionar.

Para la gestión de los distintos tipos de comunicación que se hacen necesarios en cualquier empresa moderna comunicación interna descendente, ascendente y horizontal y comunicación externa las empresas proactivas e innovadoras se dotan de un departamento específico para que realiza las funciones de Relaciones Públicas, sin olvidar que la comunicación no es sólo función de un departamento, sino que debe asumirse por cada jefe y su equipo.

Por lo que la existencia de estos departamentos puede ser tanto un reflejo de la importancia concedida a la comunicación como un indicador de los déficits que se producen en otras partes del sistema. Y mientras en estas empresas se concede un valor creciente a la comunicación considerándola un factor diferencial que repercute en su imagen, en su productividad y en la calidad de vida laboral; en otras empresas sigue predominando la política de oídos sordos, de puertas cerradas y sigue cometándose el error de identificar “comunicación” con “información”. (Chiavenato, Introducción a la Teoría General de la Administración, 2006)

A manera de conclusión se define que las teorías analizadas en este capítulo muestran el desarrollo de la administración y comunicación dentro de las organizaciones y la oportunidad de llevarlas a la práctica.

Se puede afirmar que una adecuada comunicación es la clave para detectar los problemas y mejorar el desempeño laboral, el incremento de la productividad, así como generar mayores utilidades a la institución, y también por medio de esta acción se apoyan áreas como la integración, motivación, satisfacción y la identidad.

Los estudios y teorías sobre los distintos modelos de comunicación responden a la necesidad del hombre de saber qué mueve a una persona a realizar determinados actos a partir de una recepción de estímulos y cuál es la forma que tiene el mensaje emitido por el emisor de llegar al receptor, qué circunstancias lo mueven, por qué se establece esta comunicación.

La institución objeto de estudio cuenta con una excelente administración, especialmente de sus recursos financieros, se puede apreciar en los proyectos manejados conforme a la filosofía de la administración empresarial, desarrollada por el Presidente de la institución, Don Ricardo Castillo Sinibaldi, *la cual es cuidar, y usar los recursos de forma apropiada, con administración proba y responsabilidad*, esto ha sido así desde la creación de esta institución. (IRTRA, Conmemorando un Sueño, 2012)

Capítulo 3. Metodología

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

Por tal razón, se determinó la metodología o el camino a seguir, utilizando técnicas e instrumentos para conocer, analizar y evaluar el estado de la comunicación interna y externa de la institución objeto de estudio.

3.1 Tipo de Investigación

Para la realización del estudio titulado *Estrategia de Comunicación para el personal de Oficinas Centrales del Instituto de Recreación de los Trabajadores de la Empresa Privada de Guatemala -IRTRA-*, se utilizó una investigación, no experimental descriptiva con enfoque cualitativo-cuantitativo, la cual consistió en describir los fenómenos comunicacionales de la institución referida y el análisis e interpretación de los resultados que se obtuvieron en el trabajo de campo.

3.2 Universo

La población objeto de estudio fue de 177 colaboradores de los Departamentos: Contabilidad, Afiliaciones, Atención Público, Soporte,

Recursos Humanos, Mantenimiento, Tesorería, Arquitectura, Auditoría, Administración y personal operativo de Oficinas Centrales del Instituto de Recreación de los trabajadores de la Empresa Privada de Guatemala IRTRA.

3.3 Muestra

La cantidad de trabajadores encuestados fue de 44 personas con perfil administrativo y operativo y 10 mandos medios.

Total 54 personas equivalente al 31% de la población.

Se utilizó un muestreo Aleatorio Probabilístico en el contexto existen varias posibilidades de obtención de una muestra donde todos los individuos tienen la misma probabilidad de ser seleccionados.

La selección de la muestra puede realizarse a través de cualquier mecanismo probabilístico en el que todos los elementos tengan las mismas opciones de salir.

Para el cálculo de la muestra se tomaron en cuenta las siguientes variantes:

$n = \text{total de la población} = 177$

$Z = \text{nivel de confianza}$. Z es 1.96 para un nivel de confianza del 95%

$p = \text{proporción esperada} = 0.5$

$q = 1 - p = 0.5$

$d = \text{error} = 5\%$

Ver cálculo de muestra en siguiente página.

Tabla 7. Cálculo de la Muestra

n =	$N \cdot Z^2 \cdot p \cdot q$
	$d^2 \cdot (N-1) + Z^2 \cdot p \cdot q$
n =	$177 \cdot 1.96^2 \cdot 0.5 \cdot 0.5$
	$0.05 \cdot (177-1) + 1.96^2 \cdot 0.5 \cdot 0.5$
n =	112.3668
	2.081523296
n =	54

Fuente propia

Tabla 8. Entrevistas

ENTREVISTAS INTERNAS	ENTREVISTAS EMPRESARIOS	ENTREVISTAS AFILIADOS
Gerente Mercadeo	Uniformes de Guatemala	3 colaboradores de la empresa Claro
Jefe Marca	Soluciones Ambientales	1 colaborador Banco Industrial
Jefe Relaciones Públicas		1 colaborador de Atento
Gerente Xocomil		
Gerente Xetulul		
Total 5	Total 2	Total 5

Fuente propia

3.4 Instrumentos

Durante la fase investigativa se utilizaron varios instrumentos de medición, como, Entrevista, Encuesta, Observación, Revisión Bibliográfica, Grupo Focal, Foda y Árbol de Problemas con la finalidad de conocer la situación actual de la institución y los procesos comunicacionales.

3.4.1 Revisión Documental

Se llevó a cabo revisión bibliografía, especialmente el libro de los cincuenta años el cual fue elaborado por esta institución como parte de la celebración de sus bodas de oro.

También hubo oportunidad de revisar algunos otros documentos importantes para la institución como el Manual de Bienvenida, Memoria de Labores año 2010, Brochures, página web; lo que permitió conocer el trabajo realizado por la institución, sus logros en estos 50 años de existencia, su misión, visión y los objetivos institucionales en los que han basado su labor en beneficio de los trabajadores del sector privado de Guatemala. Esta institución ha llevado felicidad a la familia guatemalteca y ha sido reconocida internacionalmente.

3.4.2 Árbol de Problemas

El árbol de problemas es una herramienta importante para entender la problemática a resolver. En ella se expresan, en encadenamiento tipo causa/efecto, las condiciones negativas percibidas por los involucrados en relación con el problema en cuestión.

Para definir el problema principal se llevó a cabo un grupo focal en el mes de agosto contando con la participación de nueve colaboradores de Oficinas Centrales, todos trabajadores administrativos.

Se analizaron diferentes problemáticas administrativas y de la comunicación, luego de los planteamientos y discusión con el grupo de profesionales, se centralizó el problema en la falta de sensibilización de normativas por no contar con canales de comunicación efectivos, es importante mencionar que la institución cuenta con las herramientas y la infraestructura necesarias para dar a conocer a sus colaboradores la información y comunicación.

3.4.3 Análisis FODA

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas.

Por ello se aprovechando el Grupo Focal realizado con nueve profesionales de oficinas Centrales, desarrollando una dinámica entre los participantes, con la finalidad de analizar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la institución.

En esta actividad se determinó que la institución cuenta con fortalezas bien estructuradas debido a que su nivel de experiencia y liderazgo empresarial es incomparable, eso les da una ventaja competitiva difícil de igualar en Guatemala, ya que está basada en responsabilidad y honorabilidad.

Tabla 9. Guía Metodológica Focus Group

FOCUS GROUP Parte II Dinámicas para analizar el Foda de la institución.			
<ol style="list-style-type: none"> 1. Para qué sirve un análisis Foda 2. Esta herramienta le resulta útil en su área de trabajo, puede compartir algún ejemplo. 3. Las fortalezas y las debilidades que se mencionan en el Foda son características internas o externas. 4. Cada cuando es recomendable que se realice un análisis Foda 5. El Foda forma parte del POA. 6. Describa en cada una de las casillas el FODA de su depto. Y en la segunda casilla el de la institución. 			
Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
<p><i>Después de analizar los conceptos de comunicación organizacional. Jerarquice en orden de prioridad los mayores problemas que enfrenta actualmente la institución:</i></p>			
Problemas de comunicación	Problemas administrativos	Causas	Efectos
Participantes Nombres	Profesión	Departamento	Observaciones
1 Vanesa Ralón	Mercadóloga	J Marca	
2 Yanira Barrera	Mercadóloga	Mercadeo	
3 Loreth Vásquez	Comunicadora	Financiero	
4 Federico Robles	Administrador	RRHH	
5. Gerber Paredes	Auditor	Contabilidad	
6. Gerson Morales	Psicólogo	Capacitación	
7. Juan Manuel Arriza	Ing. En Sistemas	Informática	
8. Juan Carlos Góngora	Comunicador	Compras	
9. Otto Meléndez	Comunicador	Reservaciones	

Fuente Propia

3.4.4 Entrevistas

Se desarrollaron dos guías de preguntas, una dirigida al personal y la otra para afiliados y patronos de las empresas privadas, para conocer su opinión en cuanto a la imagen, servicio y publicidad de la institución.

Se realizaron de forma electrónica entrevistas al Gerentes y Jefe de Relaciones Publicas y de forma personalizada al Jefe de Marca IRTRA, con la finalidad de conocer las posturas en cuanto a los aspectos económicos, políticos, sociales y ambientales que afectan a la institución en el servicio que brindan a los trabajadores del sector privado de Guatemala.

También se abordaron otros temas para conocer los procesos y las estrategias de comunicación que utilizan interna y externa para llegar al público interno y externo.

Se entrevistó por email a tres colaboradores de la Empresa de telefonía Claro, y a colaboradores del Banco Industrial y Ateto. También se entrevistaron a dos patronos de las empresas “Soluciones Ambientales” y de “Uniformes de Guatemala”, con la finalidad de conocer su percepción en cuanto a la imagen, publicidad y servicio que se brinda en IRTRA, los resultados se reflejan en el diagnóstico comunicacional.

3.4.5 La observación

Para contar con más elementos que permitieran analizar la institución, se realizó la técnica de la observación directa a nivel interno y externo, lo cual implicó una revisión sistemática de las características, comportamientos, cultura y clima organizacional, análisis de información (misión, visión, organigrama). Se utilizó una ficha de observación en la cual se analizaron

comportamientos, actitudes evaluando al personal de los departamentos de atención público IRTRA, como Eventos Corporativos, Reservas, Recepción y Carnés. A continuación la Guía de Observación utilizada en el trabajo de campo.

3.4.6 Cuestionarios

Se creó una encuesta que consiste en 10 preguntas con escala de Likert para medir las actitudes e inclinaciones de los colaboradores de los diferentes Departamentos de las Oficinas Centrales de IRTRA.

Las encuestas se realizaron en 3 días de forma personalizada, encuestando a 54 colaboradores, distribuidos así: 44 Administrativos/Operativos y 10 representantes de mandos medios, teniendo como principal objetivo conocer las posturas y hacer una comparación sobre ambos conceptos y realizar análisis sobre la comunicación organizacional e identificar las necesidades de comunicación.

3.4.7 Grupo Focal

El principal propósito de la técnica de grupos focales en la investigación de campo es lograr una información asociada a conocimientos, actitudes, sentimientos, creencias y experiencias que no serían posibles de obtener, con suficiente profundidad, mediante otras técnicas tradicionales.

Por tal razón se programó la actividad en Oficinas Centrales con la finalidad de generar opinión en temas importantes como la Comunicación Organizacional, FODA y Árbol de problemas.

Se llevó a cabo con 9 colaboradores administrativos de oficinas centrales, y con la cualidad de que todos fueran profesionales en las carreras de: administración, ingeniería en sistemas, comunicador social, auditor, psicólogo y, mercadólogos, lo cual sirvió para ahondar sobre el tema de comunicación y conocer la problemática en los procesos comunicacionales.

Para la interacción del grupo se realizaron 5 preguntas abiertas dirigidas a los participantes quienes respondieron de acuerdo a sus profesiones y posiciones en su lugar de trabajo, en la misma actividad se plantearon algunas apreciaciones sobre el árbol de problemas y el Foda.

Dentro de la actividad se contó con el apoyo de dos comunicadores sociales, trabajadores de la institución, uno estuvo a cargo de conducir el grupo focal y el segundo como moderador.

Figura 14. Focus Group



Fuente propia

Tabla 10. Metodología Grupo Focal

FOCUS GROUP IRTRA PRIMERA PARTE			
FECHA	HORA	LUGAR	AMBIENTACION
Jueves 9 de agosto	DE 17:00 A 19:30 HORAS	Cafetería de empleados	Crear un ambiente de confianza entre los integrantes del grupo
OBJETIVO: Obtener información sobre el proceso de Comunicación en IRTRA, analizar la problemática actual y realizar un Análisis FODA.	PERFIL PARTICIPANTE Profesionales (Comunicadores, Mercadólogos, Administradores, etc.) de Colaboradores de Diferentes Deptos. Edad: 25 a 50 años Sexo: indiferente Perfil administrativo NÚMERO : 09	MODERADOR: Sr. Otto Meléndez, Estudiante de Comunicación OBSERVADORES: Lic. Juan Carlos Pérez Góngora, Comunicador Social Licda. Carla Quiñónez, Administradora Licda. Arely Noriega, Administradora	RECURSOS TÉCNICOS: Cámara fotográfica OTROS RECURSOS Marcadores, Cofee Break tarjetas para nombres, hojas en blanco.
METODOLOGIA			
GUÍA DE PREGUNTAS	TEMA PRINCIPAL:	VARIANTES A RESOLVER:	SITUACIÓN ACTUAL
preguntas base	COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	Organización, árbol de problemas, Foda	Resultados
<ol style="list-style-type: none"> 1. Conocen el termino Comunicación Organizacional? 2. Cuáles medios de comunicación interna, consideran más importantes en la institución? 3. Consideran que la comunicación es parte importante de la estrategia organizacional?. 4. En qué aspectos se beneficia una empresa con buena comunicación?. 5. Consideran que una buena comunicación genera bajos costos a la organización? 			

Fuente Propia

3.5 Métodos de Análisis

Debido a que la investigación es de enfoque cualitativo - cuantitativo, se profundizó sobre la percepción de los colaboradores en la entrevista y se interpretaron las respuestas; se procedió a tabular los resultados del cuestionario en el sistema power point paralelo a la tabla de Excel. Al obtener las gráficas, se procedió a realizar el análisis contrastándolo con la información obtenida en las entrevistas, cuestionario y la observación.

En la primera parte de la tabulación de las encuestas se presenta un análisis cuantitativo y cualitativo sobre cada una de las preguntas agrupadas a través de variables. En este orden, se hace un análisis cuantitativo en cada una de las gráficas que sintetizan la información, según cada segmento de muestra y, posteriormente se realiza un análisis cualitativo general sobre las respuestas a cada pregunta y los datos que a ésta se refieren.

Asimismo, se hace una comparación entre los resultados obtenidos a partir de las encuestas aplicadas a los colaboradores frente a los resultados arrojados por las encuestas aplicadas a los mandos medios.

Capítulo 4: Diagnóstico Comunicacional

La presente investigación cumple con el objetivo de realizar un diagnóstico de comunicación organizacional interna y externa al *Instituto de recreación de los trabajadores de la empresa privada de Guatemala –IRTRA-* para proponer cambios estratégicos y canales que apoyen los procesos institucionales para el logro de sus objetivos organizacionales.

El estudio generó un análisis múltiple, puesto que se recopilaron datos cuantitativos y cualitativos por medio de cuestionarios, entrevistas, foda, focus group, árbol de problemas y la observación.

La cantidad de trabajadores encuestados fueron de 44 entre administrativos y operativos además 10 representantes de mandos medios, total 54 personas. Así mismo se entrevistó a personal de la institución y externamente a algunos afiliados y patronos de empresas privadas de Guatemala.

4.1 Comunicación interna:

La CI es el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantenga informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales

4.1.1. Identificación de la Estrategia de Comunicación

La institución no cuenta con una estrategia de comunicación interna, referente a este tema se entrevistó a la Licda. Vanessa Ralón, Jefe de Marca de la organización quién informa que para mantener la comunicación, la institución maneja como principal fuente el correo electrónico, las carteleras ubicadas en los diferentes niveles del edificio de las oficinas centrales y por medio de la correspondencia tradicional, pero no existe ninguna unidad que le dé seguimiento y retroalimentación a la comunicación interna, por lo no se cuenta con canales identificados para la transmisión de la información.

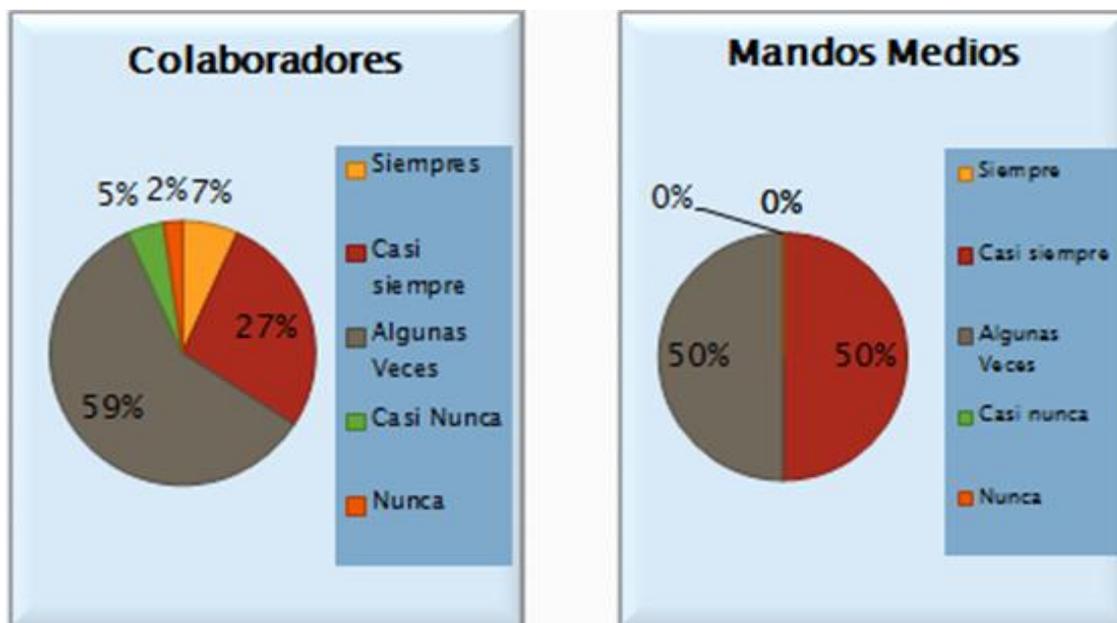
A continuación se presentan los resultados de la encuesta realizada a 44 colaboradores y a 10 representantes de mandos medios, con la finalidad de conocer la situación actual de la comunicación interna de IRTRA.

Pregunta 1. Cuándo recibe información, identifica claramente quién se lo envía?

Del grupo de 44 colaboradores encuestados un 59% manifiesta que algunas veces identifica el emisor de los mensajes, el 27% dice que casi siempre identifica el emisor y el 7% restante manifiesta que siempre identifica el remitente. Por el otro lado, del grupo de 10 colaboradores encuestados que representan a los mandos medios a diferencia del otro grupo el 50% manifiesta que casi siempre identifican el emisor de los mensajes en tanto que el 50% restante manifiesta que solo algunas veces identifican el mensaje.

Esa respuesta es muy indicativa del nivel jerárquico con el que se maneja la comunicación interna, pues no se canaliza a nivel gerencial lo cual causa problemas de comunicación a nivel general.

Gráfica 1. Pregunta No.1 Cuestionario



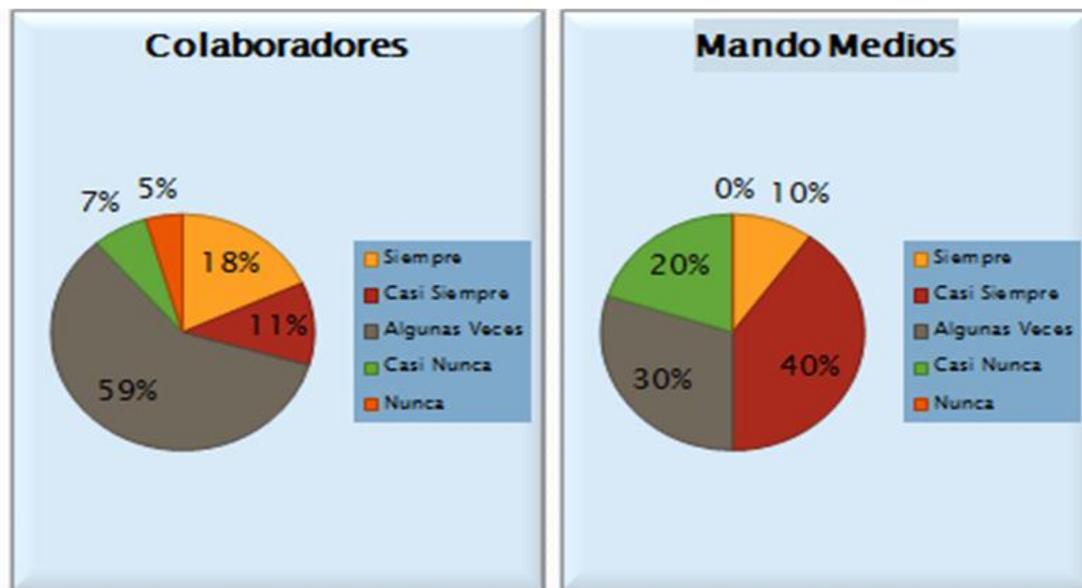
Fuente Propia

Pregunta 2. Recibe información sobre eventos, promociones y actividades que se desarrollan en la institución?

Un 59% de los 44 entrevistados manifestó que algunas veces recibe esta información, frente al 18% que dice siempre, y el 11% indican que casi siempre, lo que denota una falta de información. Por su parte, un 40% de los 10 representantes de mandos medios manifiestan que casi siempre reciben información sobre eventos y actividades que desarrolla la institución frente a un 30% que dice algunas veces reciben información de este tipo.

A través de los resultados se puede percibir una segmentación y centralización pronunciada en la comunicación interna, la cual no tiene canales fluidos para que sea efectiva, dando como resultado una

Gráfica 2. Pregunta No.2 Cuestionario



Fuente Propia

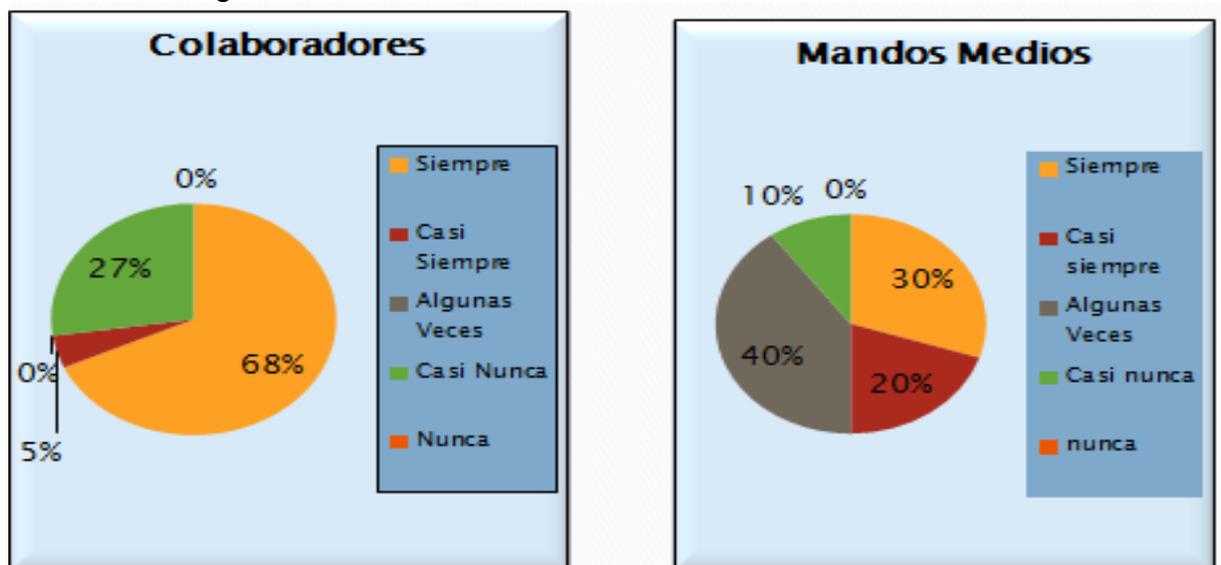
Pregunta 3. Tiene acceso a la información sobre aquellas cosas relacionadas con su trabajo?

En el grupo de los colaboradores el 68% de ellos manifestaron que siempre reciben la información de trabajo. Con esto se aprecia que la relación que se estable entre los grupos es aceptable para el desarrollo de sus tareas y el 27% manifiesta que casi nunca tiene acceso a la información y el 5 % dice que casi siempre tiene acceso a la información de carácter laboral.

El Grupo de Mandos medios, el 40% manifiesta que algunas veces tiene acceso a la información con aspectos de trabajo y el 30% manifiesta que siempre tiene acceso a dicha información y un 20% casi siempre.

Es importante recalcar que la comunicación descendente no está llegando de forma efectiva a los mandos medios, por ello existe desinformación en cuanto a temas institucionales.

Gráfica 3. Pregunta No. 3 Cuestionario



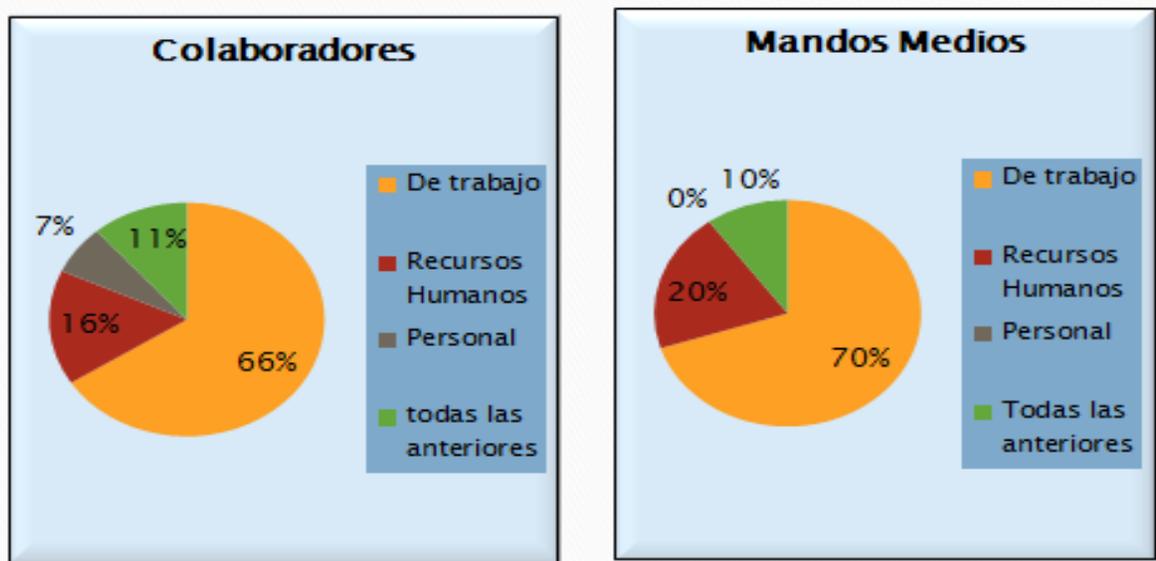
Fuente Propia

Pregunta 4. Qué tipo de información recibe de parte de su Jefe?

El 68% de colaboradores manifiesta que la información que reciben es relacionada con el trabajo, con esto se aprecia que la relación que se establece entre el personal y los jefes es puramente y estrictamente trabajo, lo cual podría ser un indicio de una percepción sobre un jefe no líder. Y de igual forma los mandos medios con un 40% manifiestan que algunas veces.

También es indicativo de la carencia de espacios de comunicación abiertos, entre jefes y empleados, quienes se concretan a divulgar información referida a los aspectos estrictamente operativos, lo cual podría llevar a que los colaboradores no manifiesten todas sus inquietudes o sugerencias por temor al rechazo de los jefes. La relación con el jefe se percibe como estrictamente laboral cerrada.

Gráfica 4. Pregunta No. Cuestionario

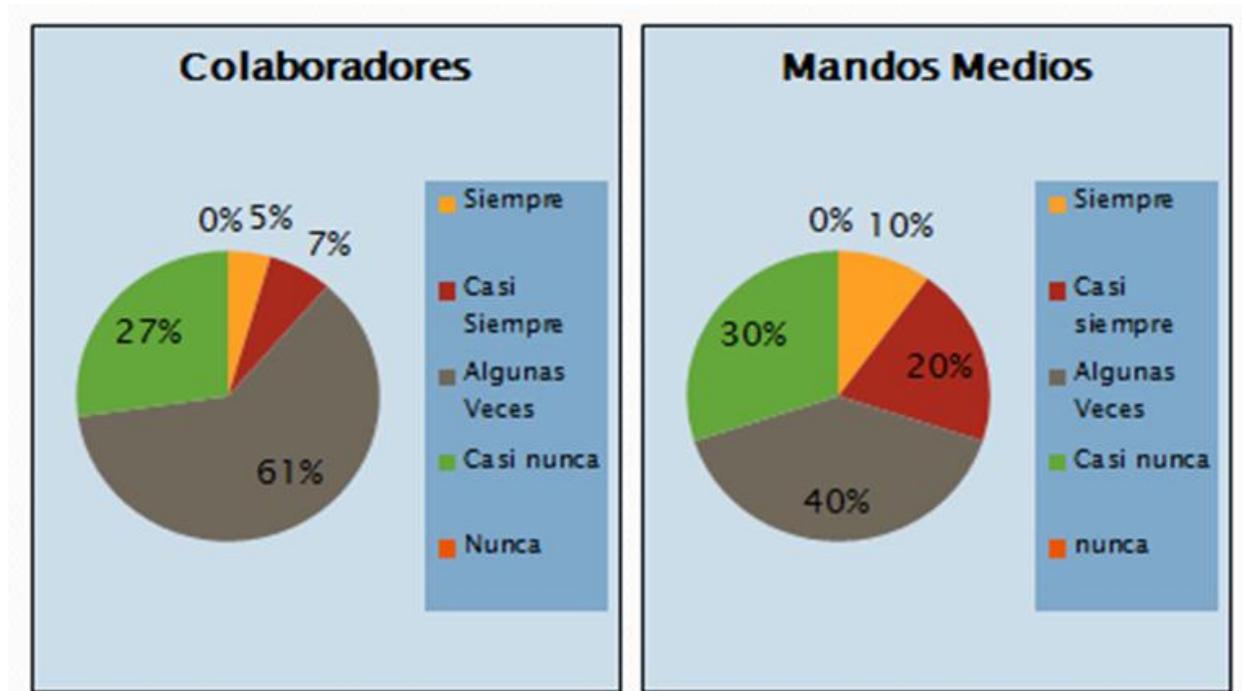


Fuente Propia

Pregunta 5. La institución posee un canal de comunicación interna que usted identifica?

El 61% de los colaboradores manifiesta que “algunas veces” posee una estructura de comunicación interna que identifica claramente, un 7% afirma que “casi siempre” es posible identificar la estructura de comunicación interna que posee el instituto y el 27% restante manifiesta que “casi nunca” identifica la estructura de comunicación interna.

Gráfica 5. Pregunta No.5 Cuestionario



Fuente Propia

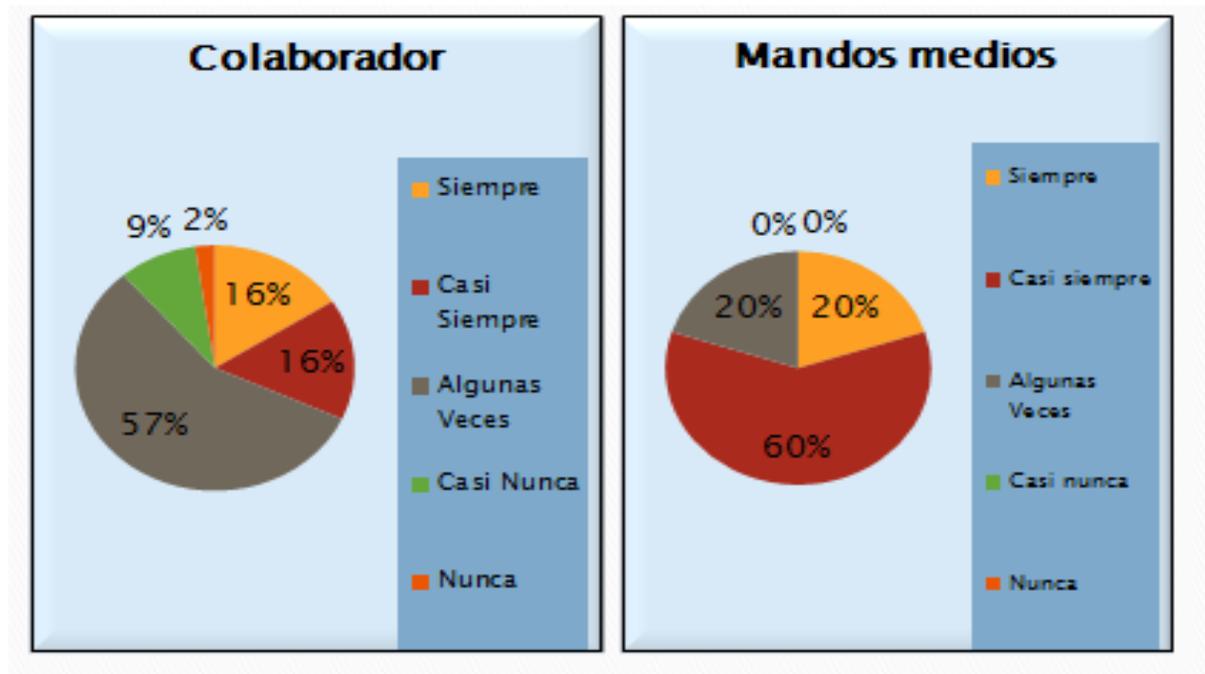
Pregunta 6. Son claros los mensajes que recibe?

En cuanto a la claridad de los mensajes recibidos, el 57% opina que “algunas veces” los mensajes son claros frente a un 16% que manifiesta que siempre éstos cumplen con esa característica.

En los mandos medios el 60% manifiesta que “casi siempre” los mensajes que recibe son claros, frente un 20% que opina que “algunas veces” y el restante 20% que siempre son claros.

Es alto el porcentaje de colaboradores que señala que “algunas veces” son claros los mensajes de comunicación interna que reciben. Existe entonces la posibilidad de que se presente un inadecuado lenguaje o contenido utilizado en los mensajes, lo que a su vez implicaría que por falta de conocimiento no participen de actividades o no desarrollen sus tareas y actividades de la forma esperada por la institución.

Gráfica 6. Pregunta No.6 Cuestionario



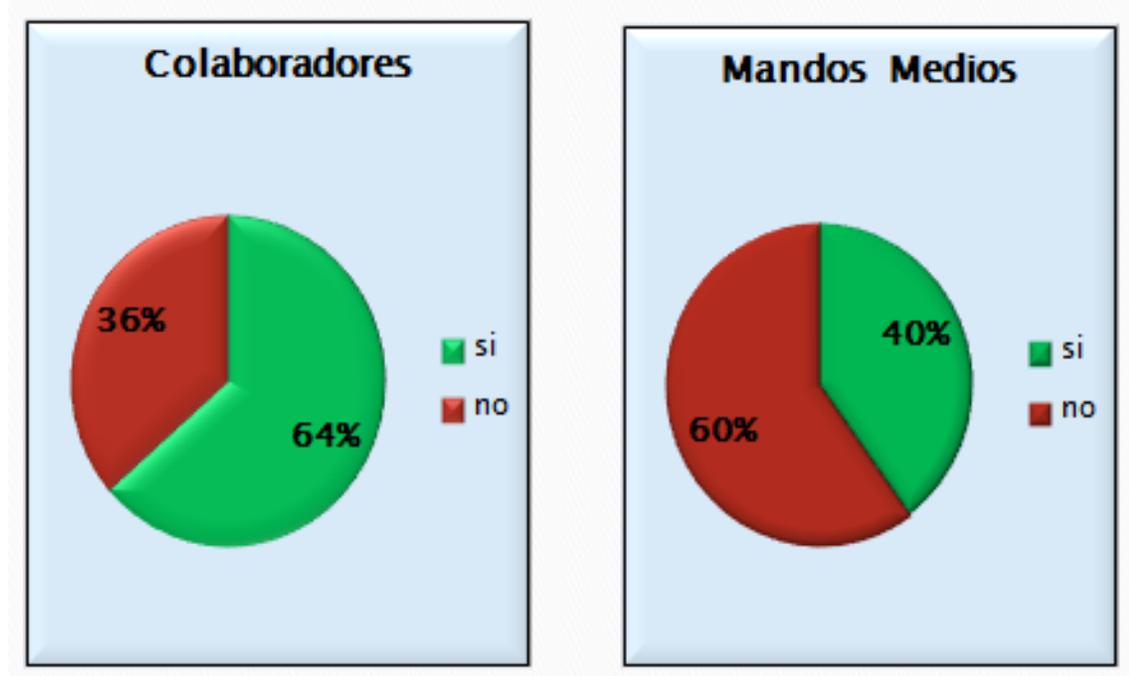
Fuente Propia

Pregunta no.7 Conoce los medios de comunicación de la institución?

En efecto, la respuesta afirmativa del grupo de colaboradores equivale al 64% del total del grupo y la respuesta afirmativa del grupo de mandos medios equivale al 60% del total de dicho grupo.

Importante también es tener en cuenta que en ambos grupos poco más del 40% de la población no conoce los medios de comunicación interna.

Gráfica 7 . Pregunta No. 7 Cuestionario



Fuente Propia

Pregunta No. 8 Es fácil contactarse con los demás empleados de su departamento.

Un 52% de los operarios manifiesta que “algunas veces” es fácil contactarse con los demás empleados que hacen parte de su departamento de trabajo, el 25% que “casi siempre” y el 18% restante que “casi nunca”.

En el segmento de mando medio, un 30% de sus integrantes manifiesta que “siempre” y “algunas veces” es fácil contactarse con compañeros de su mismo departamento de trabajo, el 20% que “casi siempre” y el 10% restante manifiesta que “casi nunca y nunca”.

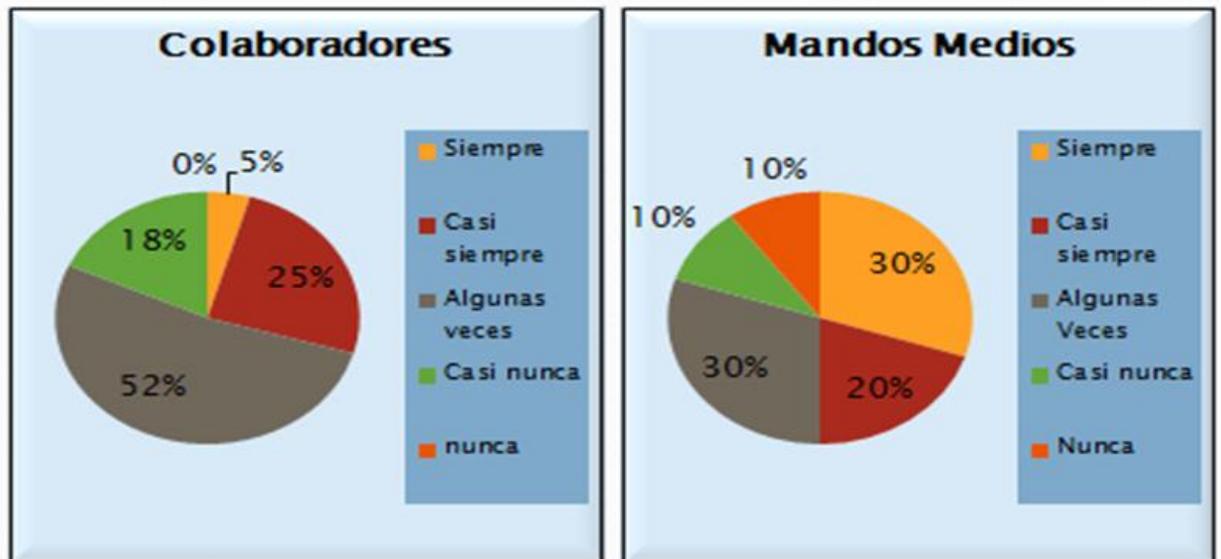
De este modo, los resultados obtenidos no son los esperados, si se tiene en cuenta que a nivel de área, la comunicación no debe tener mayores barreras de acceso, en ese sentido, es preocupante que los grupos manifiesten inconvenientes para comunicarse con los compañeros de su área.

Los resultados indican una poca fluidez de la comunicación, aún a nivel de cada sección o área. Cabe señalar que la facilidad para comunicarse con compañeros del área de trabajo es un factor clave para el logro de las funciones del cargo y el logro de resultados; la información pertinente con las funciones de cada cargo suele manejarse a nivel de área o de sección, por tanto la facilidad de contacto e información con los compañeros de área, sin duda contribuye al logro de los objetivos de productividad.

Los mensajes horizontales son principalmente de naturaleza coordinadora, para que éstos sean efectivos es imprescindible que existan relaciones interpersonales ágiles y cooperadas entre los miembros de la organización

con el fin de desarrollar confianza entre ellos, comunicarse de forma eficaz y generar unión.

Gráfica 8. Pregunta No.8 Cuestionario



Fuente Propia

Pregunta No.9 ¿Cuál es el medio de comunicación que usted prefiere para enviar información a sus compañeros de trabajo?

La escogencia o preferencia por la selección de los medios de comunicación de cada grupo estudiado en la muestra, obedece más a las características estructurales de cada grupo y, a los modos de ser y de comunicarse propios de cada uno de ellos.

En efecto, los medios de comunicación empleados por los mandos medios son los habituales de quienes trabajan en un grupo cerrado en donde debe primar la comunicación con soporte escrito nótese que la comunicación voz a voz de éstos representa el 20% de las veces frente al 34% que representa para el grupo de colaboradores.

El correo electrónico en los mandos medios representa el 40%, mientras que para los colaboradores el 21%.

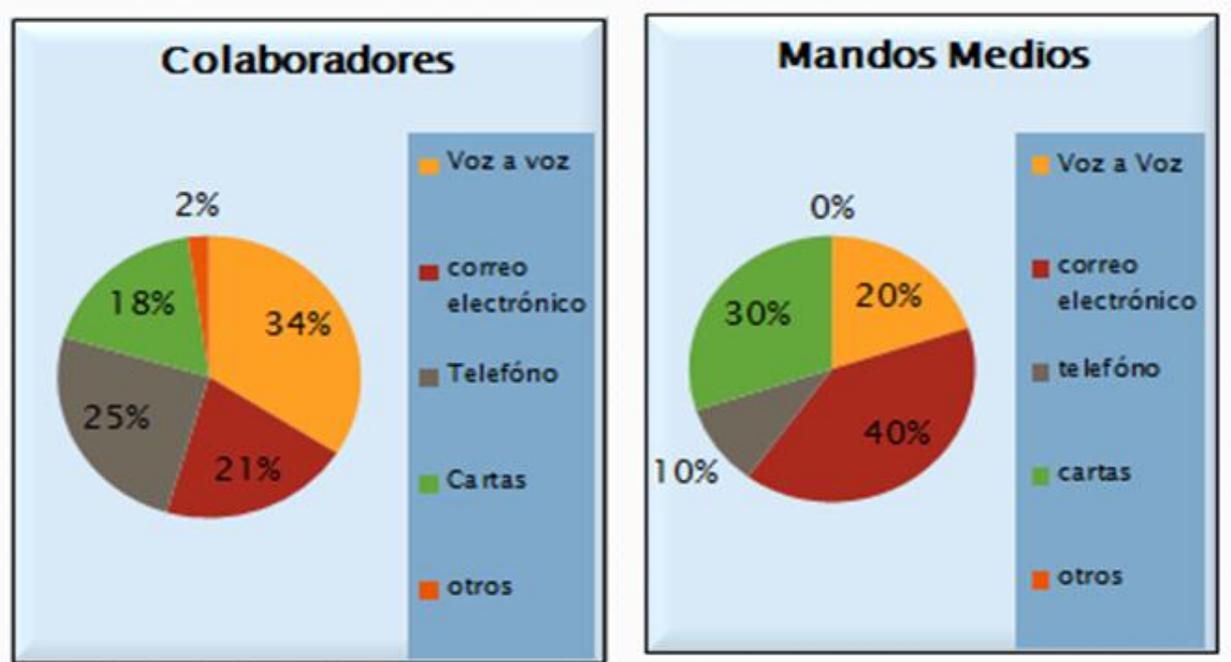
El teléfono presenta 25% para colaboradores y el 10% para mandos medios, el uso de la carta como medio de comunicación, representa mucho para el jefe, mientras que el colaborador no le da mayor relevancia.

Es importante destacar el alto grado de uso de la informalidad comunicacional por parte de los colaboradores, en efecto, a la hora de comunicarse los empleados prefieren hacerlo en manera informal, es decir, mediante el esquema de voz a voz o conversaciones abiertas, sin estructuras ni canales altamente formalizados de comunicación.

La comunicación informal en una organización casi siempre provoca desinformación y pérdida de tiempo ya que no se tiene claro el objetivo fijado.

Ver gráfica en página siguiente

Gráfica 9. Pregunta No.9 Cuestionario



Fuente Propia

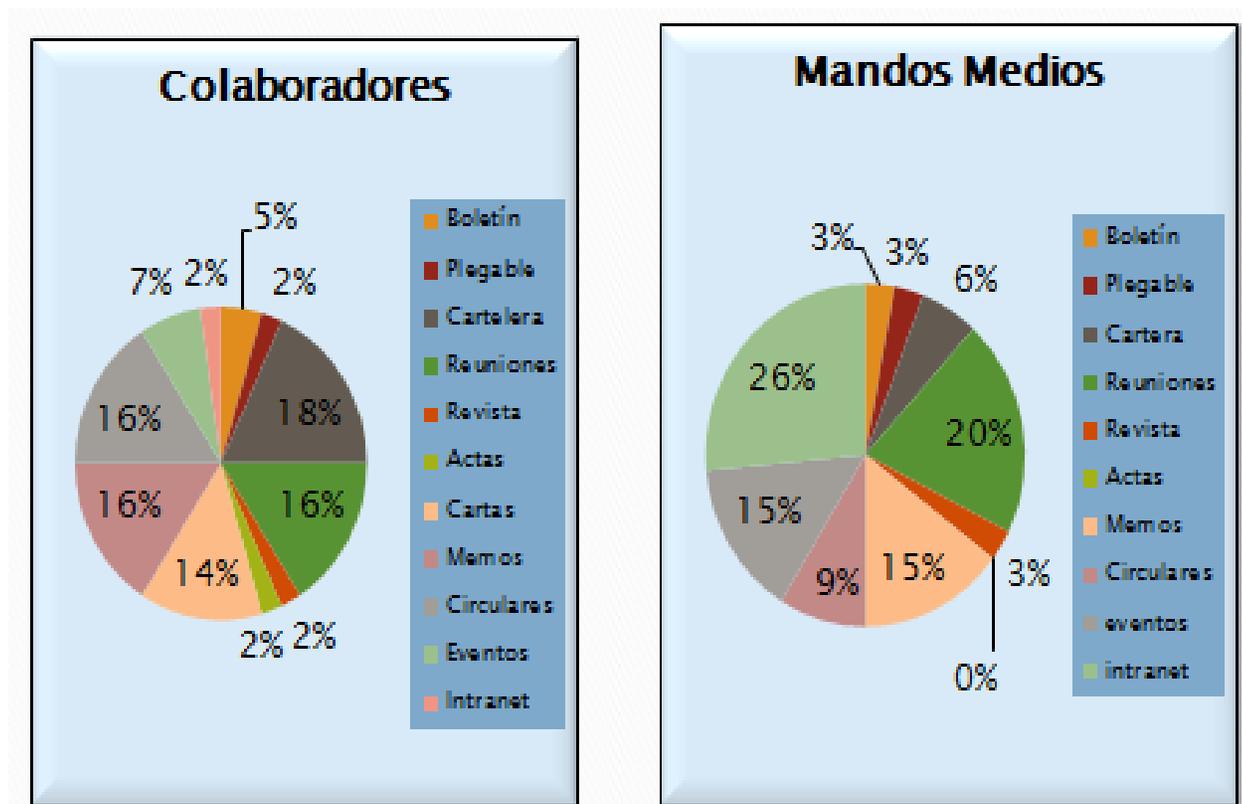
Pregunta no. 10 cuál considera que es el medio más eficaz para recibir información?.

Los jefes concentran el 26% de sus preferencias en la intranet, mientras que el grupo de colaboradores ofrece opciones dispersas que no se inclinan notoriamente por ninguna de las opciones, salvo un poco por su preferencia por la cartelera, la cual representa un porcentaje del 18%.

La principal consecuencia o implicación de esta preferencia en la comunicación interna es la imposibilidad de asignar una responsabilidad individual por la comunicación que se emite y que se presume es recibida.

Se trata de un medio para comunicar aspectos generales a un público general; de este modo, cualquier responsabilidad frente a la comunicación emitida se hace difusa y difícil de individualizar.

Gráfica 10. Pregunta No.10 Cuestionario



Fuente Propia

4.1.2 Prácticas de comunicación del líder (comunicación descendente)

En base a la encuesta se puede determinar que si existe comunicación descendente entre jefes inmediatos y subalternos para comunicar las metas y objetivos del departamento. Existiendo brecha comunicacional entre las gerencias hacia los mandos medios (departamentos y secciones) por lo que se desconocen los objetivos y metas institucionales.

Los departamentos y secciones trabajan por separado. La información se maneja sectorizada y no de forma global por esto se desconoce hacia donde se dirige la institución, las direcciones trabajan con metas a corto plazo y no tienen planificación al futuro. Sobre el intercambio de información entre jefes-personal y viceversa, la respuesta fue bastante variada, debido a que no hay estrategia institucional definida sino que cada jefe inmediato toma la modalidad que considera la correcta para comunicarse con su personal.

Se debe definir tácticas que trabajen en mejorar la comunicación entre jefes y su personal, esta comunicación si se da pero podría mejorarse, y no quedar a criterio de si el jefe desea o no comunicarse o viceversa sino crear el espacio para que todos tengan la oportunidad de intercambiar información.

Es importante que se considere la creación de medios de comunicación claros para que todo el personal puede tener la oportunidad de informarse y comunicarse, esto contribuiría también a que la comunicación no estuviera mediada sino que tenga una fuente confiable. Para que se dé la comunicación y esta cumpla con sus funciones es necesaria la

retroalimentación, es por ello que es tan importante que se dé el intercambio entre jefes y subalternos.

4.1.3 Prácticas de comunicación del personal (comunicación ascendente)

La comunicación ascendente es la información que se manda a los altos mandos sobre las acciones que se llevaron a cabo en los puntos más bajos de una organización.

Se pudo observar que los departamentos y secciones trabajan por separado, la información se maneja sectorizada y no de forma global por esto se desconoce hacia donde se dirige la institución, las secciones y departamentos trabajan con metas a corto plazo y no tienen una visión al futuro. Sobre el intercambio de información entre jefes-personal y viceversa, la respuesta fue bastante variada, debido a que no hay estrategia institucional definida sino que cada jefe inmediato toma la modalidad que cree es la correcta para comunicarse con su personal.

Para que se dé la comunicación y esta cumpla con sus funciones es necesaria la retroalimentación, es por ello que es tan importante que se dé el intercambio entre jefes y personal.

4.1.4 Comunicación en el equipo (comunicación horizontal)

Comunicación de crisis

A través de la encuesta y la técnica de la observación se pudo constatar que la falta de canales formales de comunicación, ocasiona pérdida de tiempo en procesos ya que la información no llega a todos los involucrados, provocando

crisis y reacciones tardías y acusaciones, repercutiendo negativamente en el clima organizacional.

Es importante que todos los involucrados en los procesos administrativos, contables y operativos estén enterados de los pasos a seguir para que no exista desconocimiento y todos pueden trabajar en equipo en beneficio propio y del cliente externo que está a la espera de un buen servicio.

Se pudo observar que la información llega, se distribuye horizontalmente pero no fluye en los otros canales que forman parte del proceso, se recomienda sensibilizar e integrar al personal para que logre cruzar esa brecha comunicacional.

Comunicación corporativa

La Comunicación Corporativa es el conjunto de mensajes que una institución (empresa, fundación, universidad, ONG, etc.) proyecta a un público determinado a fin de dar a conocer su misión y visión, y lograr establecer una empatía entre ambos.

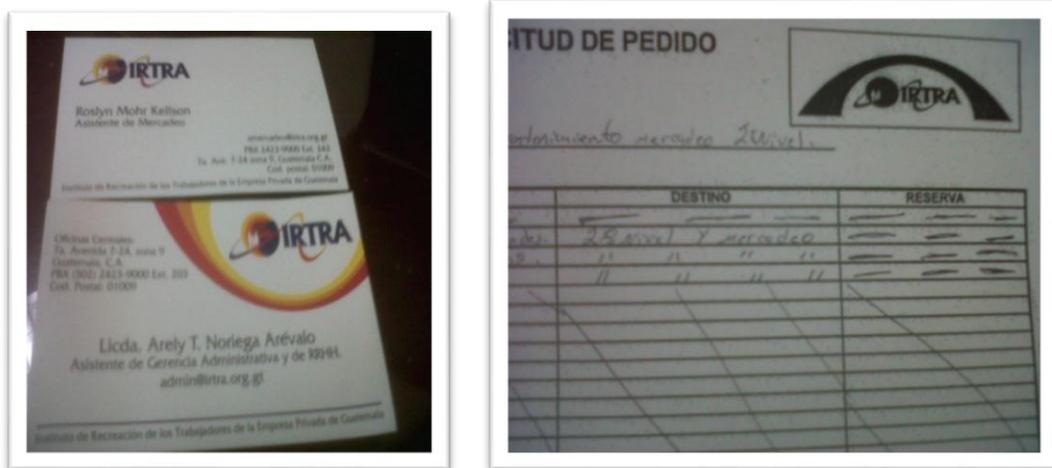
En la comunicación corporativa, la percepción que tengan los públicos/target es uno de los aspectos más importantes, ya que de ello depende la comprensión y la actitud que tomarán, lo cual repercutirá en la respuesta al mensaje y la forma de retroalimentación que generará.

La Comunicación Corporativa tiene que ser dinámica, planificada y concreta, constituyéndose en una herramienta de dirección u orientación sinérgica, basada en una retroalimentación constante.

Analizando y revisando documentos internos, en la institución objeto de estudio no cuentan con un Manual de Imagen Corporativa, cada departamento maneja su propio diseño de acuerdo a las necesidades, en lo que se refiere a cartas, memorándums, circulares, informes, tarjetas de presentación, firmas en correos electrónicos, etc.

También se puede observar que en ninguna oficina, tienen visible la misión y visión de la institución y muchos de los colaboradores no las conocen y no la viven lo cual se percibe como un bajo nivel de identidad.

Figura 15. Uso de Logotipo



Fuente IRTRA

Identidad corporativa

Rasgos de homogenización.

La institución proporciona gratuitamente uniformes a todo el personal de la institución se caracteriza por presentar uniformidad en todos los parques y hostales de acuerdo al área de trabajo, con la finalidad de que sea adecuado

y ágil para desarrollar las tareas. Cuentan con un catálogo donde están identificadas las áreas, diseños y colores.

La ilustración muestra a personal del Parque Amatitlán.

Figura 16. Identidad Corporativa



Fuente IRTRA

La Cultura IRTRA también es parte de la identidad corporativa, es el resultado de las normas, costumbres y valores que se desarrollaron a través del tiempo y son compartidos y puestos en práctica por el personal. Es el sello que identifica a la organización en los que se destacan: La hospitalidad, la honradez e integridad en el manejo de los recursos y en las relaciones interpersonales, así:

✚ El respeto y la solidaridad.

- ✚ La innovación (entendida como apertura a nuevas, creativas y diversas ideas).
- ✚ La higiene y seguridad.
- ✚ El valor superior de las normas de calidad en seguridad, cortesía, actuación y eficiencia en instalaciones y servicios.
- ✚ La convicción de que la recreación y el comportamiento familiar son factores de una superior calidad de vida.

Otras Actividades

✚ Actividades de relacionadas con los empleados

Con motivo de las bodas de Oro de la institución, se llevaron a cabo varias familiarizaciones con el objetivo de que todos los trabajadores de la institución conocieran los parques recreativos además de la convivencia con personal de otros parques y hostales.

También se realizó una misa y un desayuno para todos los trabajadores del área Central y Retalhuleu con motivo del Aniversario este tipo de eventos son bien aceptados por los trabajadores se cree identidad.

✚ Actividades de capacitación con los empleados

La institución participa en una industria totalmente nueva en Guatemala desarrolla a su propio personal para la operación y funcionamiento de sus áreas, capacita al personal de los parques en áreas técnicas, operativas y se enfoca en el servicio al estilo dirigido a la excelencia para la atracción del turismo nacional e internacional.

Por esta razón se ha diseñado el programa CULTURA IRTRA, para los distintos puestos de trabajo. El objetivo es que el huésped o visitante quede satisfecho y haya vivido una experiencia inolvidable. La meta es brindar diversión, recreación, hospitalidad y esparcimiento de óptima calidad para los visitantes. Se genera valor agregado por medio de brindar todo aquel servicio adicional y promueva dejar al cliente agradablemente sorprendido.

Cuentan con un programa de fidelización que consiste en verificar la lealtad del cliente a través de mantener los niveles de servicio por arriba del 95% de satisfacción. Funciona a través de variables de medición que son relevantes para el cliente y que están contenidos en la CULTURA IRTRA, y la medición se hace por medio de encuestas cara a cara al visitante, cliente incognito, la observación, etc.

El Departamento de Capacitación y Desarrollo, tiene como principal objetivo capacitar al personal y reforzar la cultura organizacional para el logro de objetivos. El principal medio de capacitación lo proporciona el INTECAP.

4.2 Análisis de Comunicación Externa

Comunicación Externa se define como el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos y servicios.

El Gerente de Mercadeo MBA Jorge Mario Chajón en la entrevista realizada el 6 de agosto del 2012, informó que si cuentan con una estrategia de comunicación externa la cual se basa en la esencia de marca de IRTRA que es llevar felicidad a la los trabajadores y familias del sector privado de Guatemala, esta gerencia en conjunto con una empresa de publicidad

contratada, presentan un proyecto anual para el manejo de marcas, este plan tiene como principal finalidad posicionar los productos de IRTRA y dar a conocer las actividades en los parques. Esta modalidad ha sido exitosa ya que los parques cuentan con un mercado meta definido.

El turismo nacional e internacional disfruta de los parques ya que ofrecen recreación y diversión con estándares internacionales. El IRTRA ha sido reconocido internacionalmente como una entidad líder en materia de recreación, a continuación se describe algunos de los premios recibidos:

Figura 17. Reconocimientos IRTRA



Fuente IRTRA

- ✚ A XETULUL, El premio más prestigioso a nivel mundial en la industria de Parques de Diversiones: El APPLAUSE AWARD Noviembre de 2008.
- ✚ Xocomil fue galardonado en 1,998 por la Junta Directiva de la World Water Park Association, como el mejor Parque Acuático del mundo en la categoría de Innovación.
- ✚ A Xocomil le fue concedido el Golden Ticket como Parque del Año por la revista Amusement Today. Septiembre de 2008.
- ✚ A IRTRA, la ORDEN DEL QUETZAL en el grado de Gran Cruz, la más alta condecoración que otorga el gobierno de Guatemala. Julio de 2008.
- ✚ A IRTRA, el Galardón a la Productividad y Competitividad por INTECAP. Diciembre de 2004.
- ✚ A IRTRA, Gran Mérito Civil otorgado por las organizaciones de la empresa privada de Guatemala CACIF. Año 2002.
- ✚ El Club Rotario Guatemala Oeste le entregó un reconocimiento como Entidad Privada Ejemplar en 1999.
- ✚ El Premio EFFIE otorgado a IRTRA, por AMA (American Marketing Association) a Xetulul a la eficacia en marketing y publicidad. Agosto de 2007.
- ✚ Hall of fame.
- ✚ A IRTRA, Arroba de Oro Guatemala, otorgado por Prensa Libre, al mejor sitio web en la categoría de Hoteles, Restaurantes y Turismo. Julio de 2006.
- ✚ A IRTRA, Arroba de Oro Guatemala otorgado por Prensa Libre,

A inicio del presente año, la institución por medio de una rueda de prensa, dirigida a medios de comunicación y a empresarios guatemaltecos, dio a

conocer su plan de actividades que desarrollarán por sus Bodas de Oro, así:

Cuatro grandes acontecimientos marcarán en todo este año la celebración, a lo grande, de los 50 años del Instituto Recreativo de los Trabajadores, IRTRA donde les darán la bienvenida a los trabajadores y sus familias. Los festejos programados para este año conmemorativo de los 50 años de trayectoria tendrán, cuatro grandes acontecimientos:

- ✚ La inauguración del Teatro Fantasía, en el parque Mundo Petapa.
- ✚ Tres modernos y espectaculares toboganes en el Parque Xocomil.
- ✚ Celebración especial del 50 aniversario, fiesta de gala y lanzamiento del libro de la historia del IRTRA.
- ✚ Otro de los grandes acontecimiento será la inauguración de la nueva plaza llamada “Mi Barrio”, en el parque Mundo Petapa, la cual estará inspirada en la Guatemala del siglo XIX, con edificaciones de ciudad capital, la cual tendrá juegos de feria, personajes de las leyendas de nuestro país, como La Llorona, El Sombrerón, La Siguanaba, El Cadejo y juegos electromecánicos.

Además, habrá conciertos con artistas nacionales e internacionales en todos los parques, así como show de luces y fiestas de aniversario, lo cual es anunciado en una campaña publicitaria, cuyas vallas se encuentran ubicadas en 6 puntos estratégicos de la ciudad capital como calzada Roosevelt, carretera al Salvador, atlántico, vista hermosa, etc.

Es importante mencionar que toda la comunicación externa se realiza a través de planes de comunicación, pero no están comprendidos dentro de una estrategia definida. Paralelamente la Gerencia de Mercadeo trabaja todos los proyectos publicitarios con la asesoría de una empresa de

publicidad contratada anualmente por medio de un proceso de Guatecompras por la naturaleza de la institución.

Figura 18. Tipos de Publicidad



Fuente: www.irtra.org.gt

4.2.1 Comunicación Externa Operativa

La institución cuenta con una Jefatura de Relaciones Públicas quién es la encargada de mantener la comunicación con los patronos de las empresas privadas de Guatemala, los trabajadores afiliados, cámaras gremiales de empresarios, cuerpo diplomático, entidades de gobierno, cuerpo diplomático y público general, e internamente con los trabajadores de la institución, Junta Directiva y proveedores.

Esta Jefatura trabaja en conjunto con la Gerencia de Mercadeo para promocionar la marca y productos de la institución, además la gestión de las comunicaciones internas la cual es de suma importancia para conocer al recurso humano y que ellos conozcan las políticas institucionales, ya que no se puede comunicar aquello que se desconoce. También es importante el análisis y comprensión de la opinión pública, para tener conocimiento del

entorno político, social y económico.

4.2.2 Relaciones de comunicación con los clientes

La Jefa de Relaciones Públicas, Licenciada María Andrea Cruz, comentó en la entrevista realizada el 6 agosto del 2012, que para el IRTRA es tan importante captar nuevos clientes, como retenerlos y la mejor forma de conservarlos es manteniendo una buena y efectiva comunicación, la cual la realizan a través del servicio que brindan en sus Parques y Hostales y por medio de publicidad por los medios de radio, prensa, internet. Además redes sociales, mantener comunicación efectiva permite recordarles permanentemente la marca el producto y el servicio

4.2.3 Comunicación Corporativa

La Comunicación Corporativa es el conjunto de mensajes que una institución (empresa, fundación, universidad, ONG, etc.) proyecta a un público determinado (Público/target) a fin de dar a conocer su misión y visión, y lograr establecer una empatía entre ambos.

La Comunicación Corporativa tiene que ser dinámica, planificada y concreta, constituyéndose en una herramienta de dirección u orientación sinérgica, basada en una retroalimentación constante.

4.2.4 Identidad

a) Logotipo

El logotipo surge de la necesidad de respaldar a los productos o servicios de una empresa. Este es un mensaje abreviado de todos los valores de una

marca y el cual está compuesto de un grupo de letras, símbolos, abreviaturas, cifras etc.; para facilitar una composición tipográfica que las personas identifiquen y asocien rápidamente con la empresa a la que le pertenece. El logotipo es la firma de su compañía.

Un logotipo sirve para dar a conocer e identificar a la empresa o institución que representa por largo tiempo, de tal modo que los receptores asocien el o los productos o servicios ofrecidos fácilmente a ella.

Figura 19. Logotipo



Fuente IRTRA

En la investigación se revisaron varios documentos, entre ellos un catálogo, donde se describe el logo institucional, a la fecha se encuentra desactualizado, los logotipos de los parques, no cuentan con un manual de imagen y no existe por escrito una política de uso, por ello se utiliza los logos de acuerdo a su conveniencia, no proyectando al público interno y externo la imagen institucional. En los descansadores de pantalla se observó que no cuentan con una imagen que los identifique como institución

Figura 20. Logotipo Parques



Fuente IRTRA

b) Imagotipos

Un Imagotipo es una imagen asociada al nombre y al logotipo de una empresa. Sirve para reforzar la identificación de la misma, persiguiendo la fácil memorización y diferenciación por parte de los posibles clientes. Puede ser de diversas formas, como anagramas, mascotas o figuras de objetos.

La institución cuenta con una variedad de Imagotipos, los cuales no cuentan con un manual de imagen y de uso. Es importante que la Jefatura de RRPP difunda la información y que se coordine ya que no está instituido en todos sus parques como por ejemplo en los parques Amatitlán y Agua Caliente donde existe un rezago, desde la infraestructura hasta la publicidad, se desconocen procesos y perjudican la operación.

Figura 21. Imagotipos

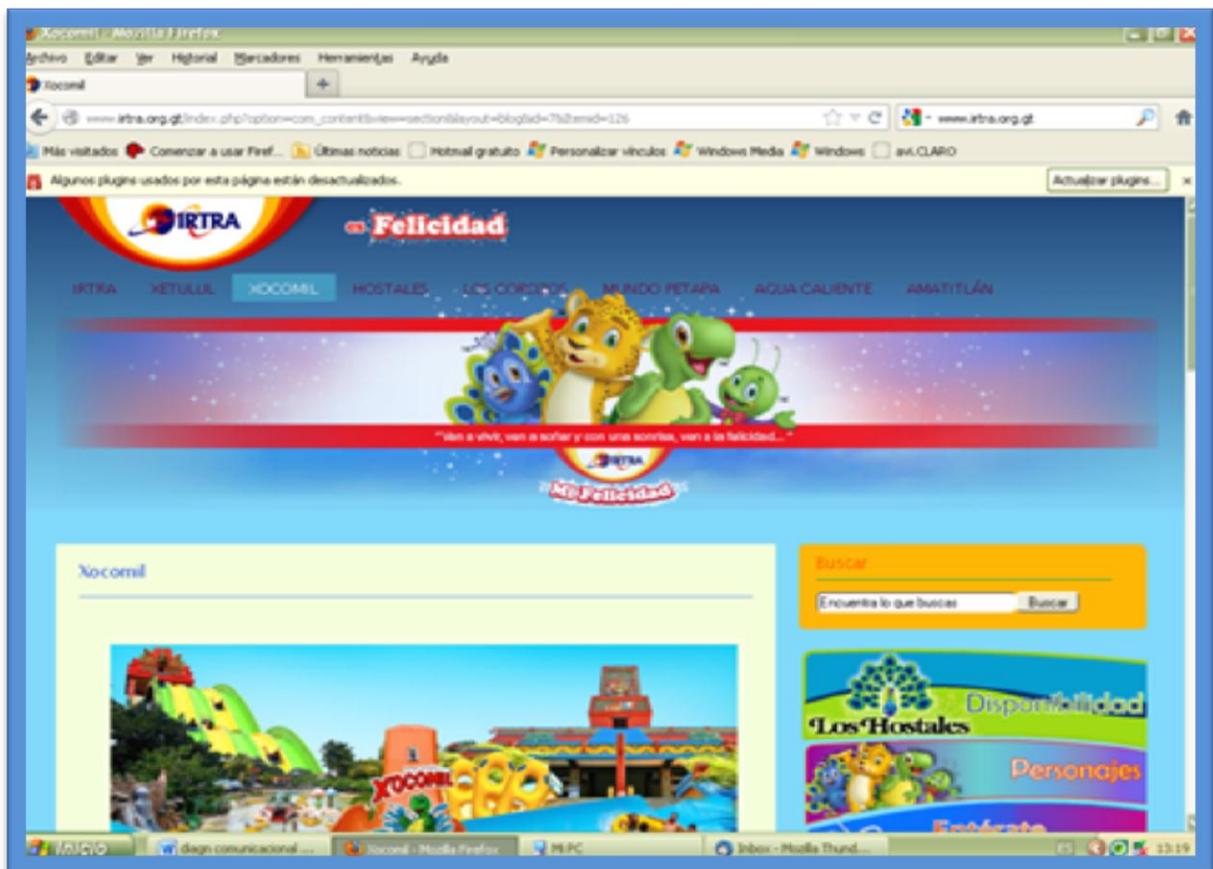


Fuente: www.irtra.org.gt

La institución cuenta con una página web, en la cual todos los interesados en conocer más sobre los parques y hostales pueden ingresar a: www.irtra.org.gt donde pueden realizar cualquier tipo de consulta sobre los servicios que ofrece la institución, historia, acceso a la información pública.

Al finalizar abril de 2012, IRTRA llegó a la cifra de 150,000 fans en Facebook. Estos servicios de redes sociales son administrados por la Gerencia de Mercadeo y la agencia de publicidad.

Figura 22. Página Web



Fuente IRTRA

4.2.5 Imagen

La imagen corporativa se refiere a cómo se percibe una organización. Es creada sobre todo, por los expertos de relaciones públicas o los encargados de mercadeo, utilizando principalmente campañas comunicacionales,

plataformas web (páginas web, redes sociales) y otras formas de promoción para sugerir un cuadro mental al público.

Típicamente, una imagen corporativa se diseña para ser atractiva al público, en IRTRA se observa la creatividad de los medios publicitarios, el público objetivo identifica claramente a la institución.

Figura 23. Campaña Publicitaria



Fuente IRTRA

4.2.6 Reputación

Con 50 años de trayectoria esta institución goza de una honorable reputación entre sus afiliados y en la sociedad guatemalteca, es una entidad digna de igualar en todos los aspectos, tenacidad, honorabilidad, creatividad, capacidad y seguimiento.

El IRTRA ha mostrado una evolución constante desde sus inicios hasta la fecha, un aspecto característico de la institución es la cultura institucional que ha desarrollado a través de los años de trabajo, la cual se traduce en cordialidad, orden, limpieza, seguridad y belleza, signos de la Cultura que con frecuencia perciben los visitantes y la cual imitan ya que dentro de las instalaciones se conducen de acuerdo a las normas de operación de cada uno de los parques. Esta institución ha sido reconocida por sus altos estándares de calidad y servicio, además ha sido premiada a nivel nacional e internacional no solo la institución sino su líder, Don Ricardo Castillo Sinibaldi.

El Galardón a la Productividad y Competitividad Ricardo Castillo Sinibaldi, es otorgado como una distinción honorífica a personas jurídicas, corporaciones y empresas nacionales. Lleva el nombre de este personaje, porque ha sido una persona destacada y fiel ejemplo de la Productividad y Competitividad, que ha expandido su calidad a diversos campos de la educación, comunicación, recreación, deporte, capacitación, servicio social, ciencia, tecnología, turismo, seguridad social, gobierno, electrificación, vivienda, olimpismo y desarrollo económico comunitario.

Ha recibido diversas condecoraciones a nivel nacional e internacional tales como:

-  Orden del Quetzal en el Grado de Gran Oficial
-  Orden de la Estrella Brillante en el Grado de Gran Cordón de la República de China
-  Condecoración Olímpica de la Organización Deportiva Centro Americana ORDECA
-  Orden del Comité Olímpico Guatemalteco en Grado de Medalla de Oro

- ✚ Medalla de Oro de la Cámara de Industria
- ✚ Trofeo del Medio Ambiente y Deporte del Comité Olímpico Internacional y otras de gran renombre y prestigio.
- ✚ Personaje del Año 2008 por Prensa Libre.

Figura 24. Reconocimientos



Fuente: Revista Industria 2009

4.2.7. Publicidad

La Gerencia de Mercadeo se encarga del manejo de marca (branding) mediante materiales impresos de todo tipo, vallas, rotulación y señalización dentro de los parques; produce materiales, como grabación de spots para televisión y radio, sesiones fotográficas para material gráfico etc. La publicidad generalmente la infunden por medio de radio, prensa y televisión.

De acuerdo a las entrevistas realizadas a los afiliados se observa que la comunicación, imagen y servicio IRTRA es excelente han manejado

exitosamente las marcas y se encuentran en el top of mind de todos los guatemaltecos. Es tan grande el éxito de la institución que ha traspasado fronteras todo esto se debe a la visión de un gran empresario guatemalteco, Don Ricardo Castillo Sinibaldi quién es el creador de esta gigantesca obra turística.

Figura 25. Publicidad IRTRA



Fuente IRTRA

La Gerencia de Mercadeo también se encarga del merchandising o venta de recuerdos en las tiendas de los parques y es el enlace y contacto con los proveedores y patrocinadores.

Figura 26 Productos de Souvenirs



Fuente IRTRA

4.2.8. Responsabilidad Social Empresarial (RSE)

Debido a que ninguna municipalidad de la región de Retalhuleu presta el servicio de recolección y tratamiento de basura, el IRTRA, decidió la construcción de una planta de tratamiento de los desechos sólidos de Tzapotitlán, la cual inicio en el año 2004, conforme a las normas internacionales y fue inaugurada el 11 de marzo del 2005.

El propósito de esta planta es procesar la basura que generan los parques Xocomil, Xetulul y los hostales, manteniendo el respeto por la naturaleza que se observa en todos los parques de IRTRA, la planta tiene capacidad para procesar 450 toneladas de basura al mes.

En el vertedero se depositan únicamente los desechos sólidos y el personal de la planta separa los materiales reciclables que se venden a terceros. Los desechos orgánicos que entran a la planta se convierten en abono orgánico o compost, el cual se usa para beneficiar la regeneración de los suelos, fertilizar el vivero y los jardines de los hostales, Xocomil y Xetulul.

El IRTRA consiente del cuidado del entorno ecológico y la conservación de la riqueza natural ha trabajado en la implementación de las descargas y la reutilización de las aguas residuales. El tratamiento de las aguas servidas de Tzapotitlán en 17 plantas, lo que permite que las aguas servidas que van a los ríos, sean aguas limpias que han pasado por las plantas de tratamiento.

Figura 27 Planta de Tratamiento



Fuente IRTRA

4.2.9 Señalética

La señalética es una actividad perteneciente al diseño gráfico que estudia y desarrolla un sistema de comunicación visual sintetizado en un conjunto de señales o símbolos que cumplen la función de guiar, orientar u organizar a una persona o conjunto de personas en aquellos puntos del espacio que planteen dilemas de comportamiento, como por ejemplo dentro de una gran superficie (centros comerciales, fábricas, polígonos industriales, parques tecnológicos, aeropuertos, etcétera).

Al ingreso del Edificio de las Oficinas centrales del IRTRA vemos una valla publicitaria con el logo identificando la institución, en el lobby la recepción y todos los departamentos de atención público se encuentran debidamente identificados, los niveles siguientes donde se localizan los demás departamentos y gerencias no están identificados con igualdad, a continuación se adjuntan fotografías donde se puede apreciar la rotulación utilizada.

En los parques y hostales se maneja una señalización uniforme, esto para que el afiliado, pueda fácilmente ubicar las áreas y servicios, paralelamente los parques Xocomil, Xetulul, Hostales y Petapa cuentan con un mapa guía donde están localizadas todas las áreas.

Figura 28. Mapas de ubicación



Fuente www.irtra.org.gt

Figura 28. Tipos de Señalización



FUENTE IRTRA

AÑO 2012

Capítulo 5. Estrategia de Comunicación

5.1 Justificación

El Instituto de Recreación de los Trabajadores de la Empresa Privada de Guatemala es una institución reconocida en todo el territorio nacional, por su imagen, infraestructura y servicio, lo cual lo hace único en su género. No obstante, Internamente no cuenta con canales de comunicación identificados para dar a conocer a sus colaboradores sus objetivos organizacionales y el quehacer del equipo multidisciplinario que lo conforma.

Ello repercute en la comunicación ya que existe desinformación y provoca pérdida de tiempo en procesos y se refleja en el servicio que se brinda al cliente interno y externo.

5.2 Objetivos

General:

Diseñar un programa estratégico de comunicación que facilite la transmisión de información, integración y motivación de los diferentes públicos internos de IRTRA y fortalezca su sentido de pertenencia e identidad institucional

Específicos:

- ✚ Implementar canales o medios de comunicación internos formales efectivos, que faciliten el desarrollo, la coordinación y el cumplimiento formal de tareas que beneficien a la organización y, que reduzcan la

aparición de canales informales, como el rumor en aras de mejorar el clima organizacional y el ambiente laboral.

- ✚ Fomentar el uso de los medios de comunicación internos existentes, involucrando al personal activamente en el diseño de forma y contenidos de cada uno de ellos.
- ✚ Fomentar relaciones eficientes entre los públicos internos y externos de la institución que redunden en eficiencia y excelente servicio.

5.3 Públicos

Primario: Gerencias y Mandos Medios
 Secundario: Colaboradores administrativos y operativos
 Terciarios: Afiliados, Proveedores, Asesores, Usuarios

5.4 Propuesta de Comunicación

A continuación, se brinda una descripción de las características que tendrán las acciones de comunicación que constituyen la propuesta de comunicación para la institución objeto de estudio

Tabla 11 ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN EXTERNA

PROBLEMA	OBJETIVOS DE COMUNICACIÓN	PRODUCTO	TIPO DE MENSAJE	PÚBLICO	RESULTADO ESPERADO	MÉTODO DE DIFUSIÓN
Carencia de un método para evaluar el servicio que se brinda por email.	Contar con una herramienta de evaluación del servicio del correo electrónico.	Buzón de Sugerecias.	Calificar el servicio.	Todo cliente externo.	Llevar el servicio a la excelencia.	Cuentas de email institucional.

Fuente Propia

Tabla 12 ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN INTERNA

PROBLEMA	OBJETIVO DE COMUNICACIÓN	PRODUCTO	TIPO DE MENSAJE	PÚBLICO	RESULTADOS ESPERADOS	MEDIOS DE DIFUSIÓN
Deficiencia de Canales de Comunicación internos	Efectividad de los canales de Comunicación interna	Intranet	Informativo	A todo el personal que tenga acceso a una PC	Establecer un medio efectivo de comunicación	Taller dirigido a mandos medios para conocer la herramienta y un segundo taller dirigido a todos los usuarios para sensibilizar el medio informativo
Carencia de un medio informativo para dar a conocer los logros, beneficios y noticias institucionales	Crear espacios de opinión	Boletín Bimensual	Informativo	A todo el personal especialmente al que no cuenta con un medio informático	Establecer un medio de comunicación para el personal de campo para que conozca los objetivos organizacionales	Charla informativa para dar a conocer el medio informativo y la forma en que se distribuirá
Carencia de relaciones interpersonales entre Jefes y Subalternos	Mejorar la relación interpersonal	Taller de integración enfocado en las relaciones interpersonales	Capacitación	Jefes de departamentos y subalternos de Oficinas Centrales	Mejorar la relación laboral y favorecer el clima organizacional	Departamento de Capacitación y Desarrollo

Fuente Propia

Tabla 13 PRODUCTO UNO IRTRANET “PORTAL IRTRA”

IRTRANET	
REQUISITOS BÁSICOS	
a. Equipo de computación b. Tener instalado un navegador de internet, c. Tener una cuenta de correo electrónico. Opcional	
OBJETIVOS	
1. Fomentar el flujo de información bidireccional entre los colaboradores y los directivos, contribuyendo a optimizar los procesos internos de IRTRA. 2. Agilizar los procesos de comunicación a nivel interno de IRTRA. 3. Fomentar la cultura organizacional.	
CARACTERÍSTICAS	
Las estrategias comunicativas, a nivel de imagen y contenido, buscan otorgarle tres características esenciales a la Intranet : fácil acceso, usabilidad y carácter intuitivo	
CONTENIDO DEL PORTAL INTRANET:	
¿QUIÉNES SOMOS?	En esta sección se encontrará información sobre la empresa (historia, misión, visión, metas, logros, departamentos, organigrama), con el propósito que los empleados conozcan la organización para la cual trabajan y, de esta forma, se consolide una cultura organizacional, pues se fomenta el sentido de pertenencia en los empleados. Responsable: RRHH
FRASE DEL DÍA	En este espacio los empleados podrán encontrar la frase motivadora del día, puede ser de un autor famoso o la de algún empleado. Responsable: RRPP
CUMPLEAÑOS	Se publicará mensualmente un listado de los empleados que cumplan años, éste contendrá nombre completo, departamento y el día de su cumpleaños Además el día del cumpleaños de cualquier empleado, aparecerá un recordatorio en la página principal de la intranet. Responsable: RRHH
COMENTARIOS	Este espacio está diseñado para que los trabajadores escriban pequeños artículos o frases en las que comenten u opinen sobre algún tema de interés. Con esta opción se busca que haya mayor tráfico en las visitas al sitio y, que los colaboradores se puedan expresar sobre algún tema relacionado con IRTRA. Responsable: RRHH
CONVOCATORIAS	Sirve para que el usuario se entere de las vacantes que hay en IRTRA, ya sea de la sede principal o de las demás Parques y, así se estructure un plan de carrera o se pueda tener acceso a nuevos empleados, por medio de los mismos trabajadores de la empresa. Responsable: RRHH
NOTICIAS DEL DÍA	Partiendo de una de las principales funciones que cumple la Intranet, comunicar a la gente, se creará una publicación diaria de una noticia actualizada que estará relacionada con la organización interna de IRTRA Esta noticia será actualizada diariamente con el fin de que la Intranet se convierta en el sitio preferido de los trabajadores, porque encontrarán en ella información de interés general. La redacción estará a cargo de la Jefatura de RRPP.
FORO	Semanalmente se realizará un foro en línea, el tema, la fecha y hora, será definido por el Jefe de comunicaciones y su equipo, quienes serán los encargados de la Organización, logística, divulgación y participación de los empleados en el mismo. Responsable: RRPP
DIRECTORIO	Permite a los usuarios tener a mano toda la información de cada persona que hace parte del personal interno de IRTRA (contactos de sus compañeros de departamento, de otras áreas, gerencias medias, alta gerencia y stakeholders de interés). Para que ésta aplicación tenga un mejor funcionamiento se recomienda agregar al contenido información de nombres completos, correo electrónico y teléfonos laborales. Responsable: RRPP
BUZÓN DE SUGERENCIAS: “EXPRESÁTE”	IRTRA se interesa en la opinión de sus empleados, como parte de la cultura corporativa. Por esa razón, en la intranet existe la posibilidad de retroalimentar los contenidos de la página y de la organización en general, mediante el buzón de sugerencias llamado “expresate”. Responsable: RRHH
CAPACITACIONES	En esta sección se pone a disposición de los empleados la actualización de los distintos cursos, seminarios, talleres que se realizarán en la empresa. Responsable: RRHH
ENCUESTAS	Es un instrumento que le permite a la empresa medir el clima organizacional de sus empleados, su percepción de las decisiones que toma IRTRA y finalmente, opinar sobre la pregunta de la semana, sobre el tema semanal del foro así como sugerir temas para posteriores encuestas y, por supuesto, para mejorar las actividades internas de la organización. Responsable: RRHH

Fuente Propia

Que es una La Intranet

Es un sistema privado de información y colaboración que utiliza estándares y programas de Internet. Se puede considerar como una red interna diseñada para ser utilizada dentro del ámbito de una organización o empresa.

Una Intranet consiste en organizar la información interna de una organización utilizando para ello las herramientas que nos brinda Internet. Lo que distingue una Intranet de la Internet libremente accesible es que las Intranets son privadas.

Por tanto, no sería más que una agrupación dentro de una misma web, especializada y restringida al público en general, de un número determinado de personas con objetivos comunes y conocimientos y características similares. En esta web, los/as usuarios/as podrán informarse de todo aquello que pudiera interesarles respecto a su trabajo o interés común.

Tecnológicamente, el punto de partida es el mismo que el de un sitio Web, lo que difiere claramente es su orientación estratégica. Así pues, una Intranet está basada en tecnología Web y está orientada a los empleados de una organización.

Las Intranets persiguen tres objetivos fundamentales

Reforzar la cultura corporativa implicando al personal de las organizaciones.

Agilizar la información interna mediante la ampliación del acceso a la misma,

Mejora la comunicación y el flujo de trabajo entre los/as empleados/as y la organización.

Optimizar los procesos.

Este sistema ayuda a mejorar los procesos internos y el trabajo diario en el seno de una organización; potencia el trabajo de los/as empleados/as de una empresa, reduciendo el tiempo que se tarda en gestionar la información y potenciando el flujo de datos.

Las empresas se encuentran compitiendo en un entorno altamente competitivo lo que les lleva a mejorar el rendimiento de sus colaboradores. Ante esta situación, la Intranet se presenta como la mejor opción para conseguir proporcionarles la mejor información interna, e implicarles en el proceso productivo, pues aporta una plataforma efectiva de comunicación así como diversas aplicaciones para facilitarles sus tareas diarias.

Las ventajas medibles que presenta Intranet son:

Aumento de la productividad

Es la principal ventaja que aporta una Intranet. El acceso a información actualizada de una manera útil y sencilla redundará en un ahorro de tiempo. Si a esto, le unimos la existencia de una serie de aplicaciones desarrolladas para facilitar las labores de los/as empleados/as, el aumento de productividad será significativo.

Reducción de costos

Es una de las principales ventajas que se observa de una Intranet. Cuanto menos papeleo y más rapidez en las comunicaciones, menos tiempo se pierde y el ahorro es evidente.

Escasa inversión

La implantación de una Intranet no requiere una inversión demasiado costosa y además se amortiza muy rápidamente. El gasto en equipamiento es muy

bajo respecto a la adopción de otras tecnologías, al tratarse de un sistema abierto que suele preservar el ya existente.

Mayor rapidez en los procesos

Otra ventaja evidente es la agilidad que proporcionan a la hora de realizar ciertos procesos dentro de una organización, así como la simplificación y eliminación de simples tareas. Por ejemplo, reservar a una hora determinada la sala de reuniones sin necesidad de rellenar un formulario de papel que deberá ser después supervisado.

Ventajas Intangibles

Además de las ventajas de carácter cuantitativo, la gran motivación que lleva a muchas empresas a implantar una Intranet es la mejora en las comunicaciones ya que existen ventajas de carácter cualitativo muy importantes. Entre estas destacan:

Corporativismo y conocimientos compartidos.

Esta ventaja adquiere toda su importancia si cada departamento gestiona y mantiene su propia documentación en la Intranet común.

Mejor estructura informativa.

El objetivo de una Intranet es que el flujo informativo sea bidireccional, lo que supone un importante avance respecto a otros sistemas anteriores en los que el flujo de datos es unidireccional y cada responsable de equipo tiene que enviar las mismas informaciones varias veces. La relación que se establece entre gerentes y colaboradores pasa a estar más equilibrada y se pueden evitar los llamados «cuellos de botella» en las organizaciones.

Tabla 14. PRODUCTO DOS Taller sobre IRTRANET

Taller uso de la herramienta del iRTRANET			
<p>La Intranet es una herramienta que permite compartir documentos entre equipos de trabajo y participar en foros de discusión.</p> <p>El objetivo de la Intranet es realizar trabajos grupales, tener copias únicas de archivos para cada grupo; mantener una comunicación privada, compartir ideas y sugerencias a través de los foros, etc.</p> <p>Requerimientos básicos</p> <p>a. Computadora Pentium I, memoria RAM 32 mega bytes.</p> <p>b. Tener instalado un navegador de internet,</p> <p>c. Tener una cuenta de correo electrónico. Opcional</p>			
Tema: Uso de la herramienta de IRTRANET			
Objetivo: Proporcionar vías de comunicación bidireccional, ascendente y descendente, entre la dirección, los asesores de departamentos y los colaboradores.			
ACTIVIDAD	METODOLOGÍA	TAREAS	TIEMPO
Presentación	Explicación de los beneficios del uso de la herramienta del intranet	Preguntar quienes han utilizado esta herramienta	05 minutos
Carga de archivos	El facilitador presenta los conceptos básicos los explica y resuelve dudas	Ejercicio en grupos	10 minutos
Listado de documentos	El facilitador presenta los conceptos básicos los explica y resuelve dudas	Ejercicio en grupos	10 minutos
Foros de discusión	El facilitador presenta los conceptos básicos los explica y resuelve dudas	Ejercicio en grupos	10 minutos
Manejo de la intranet	El facilitador presenta los conceptos básicos los explica y resuelve dudas	Ejercicio en grupos	10 minutos
Actualización de la intranet	El facilitador presenta los conceptos básicos los explica y resuelve dudas	Ejercicio en grupos	10 minutos
Cierre	El facilitador resuelve dudas	Preguntas	05 minutos

Para lograr el interés en el uso de esta nueva herramienta informática se invitara por medio de un afiche para crear expectativa.

BENEFICIOS:

- ✓ Suministrar acceso a la información reciente
- ✓ Mejorar las comunicaciones de la empresa
- ✓ Mejorar la gestión de recursos humanos
- ✓ Proveen eficiencias operacionales y administrativas que ahorran tiempo y dinero

Tabla 15. IRTRANET en fase de implementación



Fuente IRTRA

PRODUCTO TRES
AFICHE PROMOCIONAL PARA LA IRTRA'NET



Fuente propia

PRODUCTO CUATRO Comunicación Interna

BOLETÍN INFORMATIVO						
Objetivo						
Informar al personal de forma general y estandarizada sobre hechos, actividades y sucesos importantes que ocurren en la empresa						
Audiencia	Mensaje	Medios	Canal	Responsable	Evaluación	Costo
Primaria y Secundaria	informativo	Correo electrónico Página Web (El boletín se enviara a través de estos medios) Carteleras y en parques y hostales.	Boletín informativo	Departamento de Sistemas, RRHH y RRPP.	Entrevista a colaboradores para saber la aceptación del boletín y pedir sugerencias	Q0.00

Fuente Propia

CARACTERÍSTICAS

1. Se propone la creación de un equipo de personal voluntario “comité editorial”, formado por empleados de cada departamento, quienes en sus momentos libres, aporten ideas, noticias, información y sugerencias de interés general para los empleados.
2. Debe ser distribuido bimensualmente a todos los empleados (para incluir los que no tienen Internet o no pueden acceder al uso de computadores). Incluye mensajes del presidente, fechas de eventos, etc.
3. Información presentada de forma clara, fácil y sencilla.
4. Se publicará bimensual y la distribución se realizará de forma personal y directa a cada empleado, para tener seguridad que la información llegue a su destino final.

5. Igual contenido que el boletín electrónico, que se creara en la intranet.

Debe existir un link en la intranet en la que se encontrarán ordenadas por fecha las ediciones anteriores del boletín.

METODOLOGÍA:	ENTREGA:	TEMAS A TRATAR:	RECURSOS DISPONIBLES:	MATERIALES PARA UTILIZAR:
<p>Diseño y diagramación se realizara desde la intranet, solo se realizará la planificación, en coordinación con los departamentos de recursos humanos, relaciones públicas y sistemas.</p>	<p>Bimensual.</p>	<p>Cumpleaños de colaboradores. Bodas. Nacimientos. Nuevos ingresos. Actividades que la institución esté realizando o planificando. Reconocimiento de los logros individuales y de equipo. Dar a conocer el nombre del "empleado del mes".</p>	<p>- Personal de informática - Equipo audiovisual - Cámara fotográfica y de video.</p>	<p>- Equipo informático. - Pagina web. - Carteleras informativas.</p>

Fuente Propia

BOLETÍN



1. IRTRA, orgullo de Guatemala

El Instituto de Recreación de los Trabajadores de la empresa privada de Guatemala (Irtira), se ha convertido en un verdadero orgullo para todos los guatemaltecos, y se ha convertido en una muestra irrefutable de que en este país se pueden hacer las cosas con excelencia.

No me que haya alguien que al entrar en cualquiera de los parques de diversiones del Irtira no se haya visto transportado a un mundo mejor dentro de nuestro propio país, en el que todo nos da muestras de calidad, limpieza, orden y sobre todo servicio como no se conocía en Guatemala.

Hoy escribo sobre el Irtira porque creo que hay que reconocer lo bueno que se hace en el país, y como un grupo de guatemaltecos se ha empeñado en lograr en solo cincuenta años que sus parques hayan sido reconocidos a nivel mundial por su calidad y excelencia.

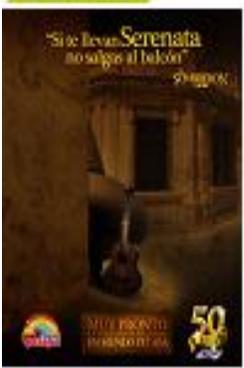
El rostro más conocido sin dudas es el de su presidente y gran impulsor, Ricardo Castillo Siritaldi, un hombre que se ha caracterizado por el amor a Guatemala y el deseo de hacer las cosas con una excelencia y pasión inusual en un país como el

nuestro. Los parques del Irtira han alcanzado fama mundial, y logrado premios a la altura de los mejores parques del mundo. Y todo esto sucede en nuestro país, y es una muestra de lo que podemos hacer en Guatemala y los guatemaltecos, que si se lucha con empeño se pueden hacer las cosas bien.

Por todas cosas, los guatemaltecos tenemos que sentirnos orgullosos de nuestro país, mirar los ejemplos como el del Irtira, para ver que sí se pueden lograr cosas importantes para mejorar nuestro futuro. Guatemala y los guatemaltecos podemos tener un mundo lleno de oportunidades si juntos trabajamos para lograr un mejor futuro.

Por: Luis Marroquín Godoy

Hoy Punto PLAZA MIBARRIO



Conoce Nuestra Parques



2. Actividades desarrolladas en el mes de septiembre 2012

Como estaba programado el día 2 de septiembre se llevó a cabo el Focus Group realizado en las

Oficinas Centrales, contando con el apoyo de personal de Oficinas Cen-

El tema abordado fue la Comunicación Organizacional. Los resultados fueron beneficiosos.



Frases

Lo que hoy
somos disculpas
en lo que ayer
pensamos, y
nuestros
actuales
pensamientos
hacen nuestra
vida futura
buda

3. Plazas en Oposición

Oficinas Centrales	Parque Xitukul
Secretaría II	Jardines
Jefe de Sistemas	Encargado de Mantenimiento
Conserje	Aseo
Parque Mundo Pequeño	Las personas interesadas en aplicar a cualquiera de las plazas en oposición pueden comunicarse con la señorita Prada para llenar la solicitud de interés en la plaza para continuar con el proceso de reclutamiento interno.
Secretaría Ejecutiva	
Promotor de Eventos	
Hotelería	
Chef comida típica	
Parque Agua Caliente	
Oficista II	
Encargado de Costos	

4. Cumplidos del Mes



- 12 Carlos Calderón
- 13 Leslie Montenegro
- 14 Alfonso Tuche
- 15 Benito Arroyo
- 16 Félix Sandoval
- 17 José Escalante
- 18 Arly Rodríguez
- 19 Prady González
- 20 Odón Argueta
- 21 Rosario Rodríguez

5. Bienvenida a los nuevos colaboradores

Arq. Raul Arango, Jefe de
Arquitectura. Oficinas
Centrales

Lic. Juan Barragan. Gerente
Parque Xitukul

Garolás, piloto Aviador
Hospital



6. El Liderazgo de la mujer en la actualidad

Las características de los actuales escenarios mundiales nos indican que en el presente, se debe tomar muy en cuenta el rol que la mujer viene desempeñando en lo político, social, educativo, empresarial y en donde su gestión, proporciona una información valiosa de cómo se ha "movido" el rol de su liderazgo, cómo debe ir evolucionando, cuáles han sido sus efectos y sus alcances.

Ignorar este hecho es un óbscuro, más cuando nos interesa evaluar lo que representa el liderazgo eficaz en el comportamiento de los grupos y que casi siempre, ha estado al menos del

hombres. En la medida que se ha dado la apertura, la oportunidad de que la mujer se integre, se ha obtenido mucha información, en donde se demuestra sus aptitudes como directivas, todo lo que su actuación ha generado a través de su liderazgo. Afortunadamente la mujer ha dado ese paso necesario para adelantarse en desempeñar un rol de liderazgo, en donde desde luego ha tomado muy en cuenta, como algunas han señalado, que el liderazgo, es una acción que abarca sentimientos, actitudes, intereses y valores. Pero además implica relaciones humanas, porque para que una persona sea líder es necesario que haya un grupo de

personas que le sigan, que confíen en él, que se sientan estimuladas, apoyadas y entendidas por él. El líder por su parte se tiene que sentir como un miembro del grupo que consigue que se produzca un cambio.

Por: Andy Novaga



7. Sociales IRTRA

Graduaciones

El 5 de septiembre recibió el título de Lic. En administración de empresas nuestro compañero y amigo :

Lic. Damián Barrera colaborador del área de Compras y Suministros en oficinas Centrales



8. Promociones del mes

Celebremos el verano de Feliz

Durante estas fiestas patrias te representamos en nuestros pampas

Reserva Pampas, Pampas, Agua Caliente, Inmuebles, promociones especiales en IRTRA. Más información en www.irtra.com.ec

Los Pampas representados durante estas fiestas patrias son: Pampas de la Paz, Pampas de la Esperanza.

El Patrimonio

www.irtra.com.ec/IRTRA/El Patrimonio

El Patrimonio

El 1 de septiembre de 2012 se celebró el día del patrimonio y se promovió la cultura de la familia y el patrimonio de la IRTRA.

El patrimonio de la IRTRA es el patrimonio de la IRTRA.



Frases

La amistad

duplica las

alegrías y

divide las

angustias por

la mitad.

Sr Francis

Bacon (1561

1626) Filósofo

y estadista

británico.

9. Historia IRTRA


intra

Oficinas Centrales IRTRA
 7av. e. 7-24 zona 9 Guatemala CA
 PBX 2-4239000

Hospital IRTRA
 Departamento de Retahuk'u
 Km. 1.80.5 Carretera a Quetzaltenango
 PBX 77229100



El IRTRA fue creado a través del Decreto del Congreso de la República número 1528, con el objeto de brindar un servicio de excelencia a la comunidad, especialmente a los trabajadores de la empresa privada y sus familias, así como contribuir al turismo interno y extranjero.

Hasta finales de la década de los años 50, en Guatemala no se contaba con lugares especializados y adecuados para la recreación organizada de los trabajadores y sus familias.

En 1960 surgió la idea entre algunos empresarios de Guatemala, de crear una institución para llenar ese vacío en la recreación, dedicada especialmente a los colaboradores de la empresa privada y brindarles la oportunidad de utilizar de forma positiva su tiempo de descanso laboral para compartirlo con su familia.

Fue así como los empresarios presentaron al gobierno central, de forma voluntaria, la propuesta para formar un comité que estudias, presentara y promoviera una ley que le diera vida a una institución que brindara al trabajador recreación sana en lugares idóneos.

El 1 de julio de 1962, entró en vigencia el Decreto No. 1528 del Congreso de la República que contiene la Ley de Creación del Instituto de Recreación de los Trabajadores de Guatemala, desde esa entonces el IRTRA se ha desempeñado como una entidad autónoma de derecho público, con personería jurídica o su régimen económico se sustenta exclusivamente con los aportes realizados por los patronos de la empresa privada. En el inicio el aporte de los patronos representaba el valor de un día de salario ordinario por cada trabajador, lo que equivalía al tres por mil.

Posteriormente, de nuevo los empresarios de forma voluntaria, presentaron la propuesta de modificar el Decreto 1528, para ampliar sus aportes al 1% mensual sobre sueldos y salarios ordinarios y extraordinarios pagados a sus trabajadores. También cambió su nombre a Instituto de Recreación de los Trabajadores de la Empresa Privada de Guatemala.

10. Reconocimientos IRTRA


A XETULUL, El premio más prestigioso a nivel mundial en la industria de Parques de Diversión: El APPLAUSE AWARD Noviembre de 2008

<http://www.iceberg.com/en/home/Footer/Press-Releases/The-Appause-Award-2008/>

Xocomil fue galardonado en 1,998 por la Junta Directiva de la World Water Park Association, como el mejor Parque Acuático del mundo en la categoría de innovación.

A Xocomil le fue concedido el Golden Ticket como Parque del Año por la revista Amusement Today. Septiembre de 2008.

A IRTRA, la ORDEN DEL QUETZAL en el grado de Gran Cruz, la más alta condecoración que otorga el gobierno de Guatemala.

maia. Julio de 2008

A IRTRA, el Galardón a la Productividad y Competitividad por INTECAR. Diciembre de 2004

A IRTRA, Gran Mérito Civil otorgado por las organizaciones de la empresa privada de Guatemala CADEF. Año 2002

El Club Rotario Guatemala Oeste le entregó un reconocimiento como Entidad Privada Ejemplar en 1999.

El Premio EFFIE otorgado a IRTRA, por AMA (American Marketing Association) a Xetulul a la excelencia en marketing y publicidad. Agosto de 2007

A IRTRA, Arrebo de Oro Guatemala, otorgado por Prensa Libre, al mejor sitio web en la categoría de Hoteles, Restaurantes y Turismo. Julio de 2006

A IRTRA, Arrebo de Oro Guatemala otorgado por Prensa Libre, al mejor sitio web en la categoría de Entretenimiento. Julio de 2006

Propuesta No.5 Comunicación interna

TALLERES/CAPACITACIONES

TEMA: EL TRABAJO EN EQUIPO DIRIGIDO A: MANDOS MEDIOS Y COLABORADORES /
DURACIÓN: 2 HORAS MAXIMO 15 PERSONAS. Este tipo de capacitaciones se deben realizar por los menos cada 6 meses para fortalecer la interacción de los equipos de trabajo. Con la finalidad de alcanzar los logros y metas institucionales y mejorar el clima laboral. PARA EFECTOS DE ESTE ESTUDIO SE REALIZARA DOS TALLER CON PERSONAL DE OFICINAS CENTRALES

JUSTIFICACIÓN	Hoy en día, es importante que los empleados aprendan a ver la empresa como un todo indivisible, y no como unidades separadas, por esta razón, es indispensable brindarles herramientas para aprender a trabajar y desarrollarse en equipo, y así alcanzar los objetivos propuestos por IRTRA unificadamente.
OBJETIVO GENERAL	Identificar la importancia del trabajo en equipo, como estrategia para mejorar el clima organizacional y ambiente laboral, lo cual se refleja en el aumento de la productividad.
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	Conocer los conceptos, características e importancia del trabajo en equipo. Establecer diferencias entre grupos y equipos de trabajo. Motivar al personal de IRTRA a trabajar en equipo, aceptando la ayuda de sus compañeros y ofreciendo ayuda y apoyo en caso de que alguien lo necesite. Desarrollar habilidades de comunicación para trabajar en equipo, basados en el respeto, que permitan la consecución de los diferentes objetivos de la empresa. Potencializar la capacidad de cada uno de los empleados para trabajar en equipo, como estrategia en el aumento de la productividad y eficacia laboral. Aplicar las diferentes habilidades en ejercicios prácticos específicos en equipo de trabajo.
CONTENIDO	<ul style="list-style-type: none">- El trabajo en equipo- Características del trabajo en equipo- Importancia del trabajo en equipo.- Diferencias entre grupo y equipo de trabajo.- ¿Cómo formar un verdadero equipo de trabajo?- Características de los equipos de trabajo exitosos.- Habilidades para trabajar en equipo.- Normas para trabajar en equipo.- Técnicas de negociación de los equipos de trabajo.- Solución de conflictos interpersonales en los equipos de trabajo.- ¿Cómo tomar decisiones en equipo?
METODOLOGÍA	Participación activa de los asistentes a las sesiones de trabajo. Explicación de términos y conceptos. Explicación de un caso real. Trabajo de contenidos de forma individual y en grupo, con el fin de aplicar las herramientas vistas durante el curso. Desarrollo ejercicio práctico: caso real de trabajo en equipo. Cierre
MATERIAL APOYO	Exposición con diapositivas, computador, y tablero. Pliegos de papel y marcadores.
EVALUACION	Participación en el taller. Rol que ejerce el participante en el ejercicio práctico.

Fuente Propia

Tabla 16. Metodología Taller Integración de Equipos de Trabajo

<p>Tema: Integración de Equipos de Trabajo.</p>	<p>Objetivo general</p> <p>Lograr en los participantes un nivel de integración que les permita funcionar con sinergia grupal alcanzando eficiencia, efectividad, y valor en el logro de las metas planteadas.</p> <p>Objetivos específicos:</p> <p>Al finalizar la experiencia los participantes podrán: Incrementar su nivel de integración y conocimiento mutuo que les permita tener un contexto de obiedad para trabajar en equipo y resolver situaciones difíciles. Alinear los objetivos personales y grupales con los de la institución hacia la visión de servicio. Desarrollar e incorporar algunas herramientas para mantener una comunicación efectiva dirigida a la optimización de los resultados esperados.</p>
<p>METODOLOGÍA:</p>	<p>CONTENIDO EL TALLER</p>
<p>Se utiliza un el enfoque experiencial de aprender a aprender, donde el participante reflexione, no solo de los aspectos conceptuales, sino también prácticos, a través de ejercicios, dinámicas grupales, interacciones con el facilitador y las diferentes vivencias corporales</p> <p>En las interacciones cara a cara, y dependiendo de las iniciativas e inquietudes del participante, se realizan, previo permiso del mismo, procesos de conversaciones de Coaching, dirigidas a desarrollar mayor observación de sus áreas de oportunidad y así, abrir nuevos espacios de aprendizaje tanto personal y como parte integrante de diferentes grupos en los que interactúa.</p>	<p>El papel de la comunicación en el trabajo</p> <p>Conversaciones efectivas</p> <p>Escuchar Efectivamente</p> <p>Coordinación efectiva</p> <p>Apuntando hacia un lugar común</p> <p>Incorporando los objetivos, la misión y la visión.</p> <p>Construcción de una visión de Futuro</p> <p>Plan de Acción</p>

Fuente Propia

Tabla 17. Metodología Taller Comunicación Efectiva

Tema: Comunicación Efectiva

Uno de los fenómenos más relevantes, dentro de una organización o empresa, es la forma en que se comunican sus integrantes, de hecho existen otros fenómenos de fondo como lo son “El Conversar” “El Escuchar”. “El Lenguaje” acompañado de otros componentes a tomar en cuenta como el aspecto emocional y corporal.

Esta red comunicacional se torna efectiva, cuando está dirigida a producir acciones concretas en las diferentes instancias o niveles de la organización.

Entender este proceso Comunicacional, reconocer los distintos elementos constitutivos, y sobre todo generar pericia, habilidad para comunicarse, es el objetivo para un taller de comunicación efectiva.

Importante además, otros elementos afectivos y emocionales, base de la motivación para una comunicación excelente, y necesarias para los retos que enfrentan las organizaciones del siglo XXI.

OBJETIVOS	METODOLOGÍA
<p>1.-Dotar a los participantes a el taller, de destrezas conversacionales, que le permitan un fluir adecuado en el desempeño de sus tareas.</p> <p>2.- Generar mecanismos reflexivos que le permitan observar sus comportamientos comunicacionales en los dominios lingüísticos, corporales y emocionales a partir de experiencias diseñadas y sustentadas en modelos actuales.</p> <p>3.- Proporcionar a los participantes de competencias y destrezas modernas de intervención comunicacional, a fin de optimizarlos en sus distintos espacios personales y laborales. Dirigido a personas de un mismo departamento o unidad, que deban compartir responsabilidades dentro de la cadena de flujos de acciones de la organización, así como miembros de unidades diferentes, que por su cargo deban establecer relaciones con otros miembros de la organización. No. Máximo de personas: 15 participantes</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Modelo del ser humano • Estilos de comunicación • Procesos comunicacional • Lenguaje corporal • Oír vs. Escuchar • Actos lingüísticos • Peticiones, promesas y ofertas • Reclamos, su estructura • La confianza, su reconstrucción • El papel de las emociones en la comunicación

Fuente Propia

Tabla 18. Buzón de Sugerencias Electrónico

Comunicación externa

BUZÓN DE SUGERENCIAS ELECTRÓNICO PRODUCTO SEIS

Estrategia: Buzón de sugerencias para evaluar el servicio por medio de email						
Objetivo: Contar con un medio que permita evaluar el servicio que se brinda por medio del correo electrónico de IRTRA.						
Audiencia Secundaria	Mensaje Comentario y/o sugerencias Evalué mi servicio	Medios Personal de atención pública que con correo electrónico	Canal Correo electrónico	Responsable Sistemas y Administración	Evaluación Solución de casos supervisado por la Auditoria	Costo Q.0



Berta Guevara – Supervisora de Eventos Corporativos
Tel. 2423-9000 Ext. 114
7 Av. 7-24 Zona 9
eventos@irtra.org.gt - www.irtra.com

Como le estoy atendiendo? Por favor envíe sus comentarios y/o sugerencias comentarios@irtra.org.gt



Paola Cardenas – Encargada de Eventos Corporativos
Tel. 2423-9000 Ext. 115
7 Av. 7-24 Zona 9
eventos2@irtra.org.gt - www.irtra.com

Como le estoy atendiendo? Por favor envíe sus comentarios y/o sugerencias comentarios@irtra.org.gt



Marta Rosales – Encargada de Eventos Corporativos
Tel. 2423-9000 Ext. 121
7 Av. 7-24 Zona 9
eventoscorp@irtra.org.gt - www.irtra.com

Como le estoy atendiendo? Por favor envíe sus comentarios y/o sugerencias comentarios@irtra.org.gt

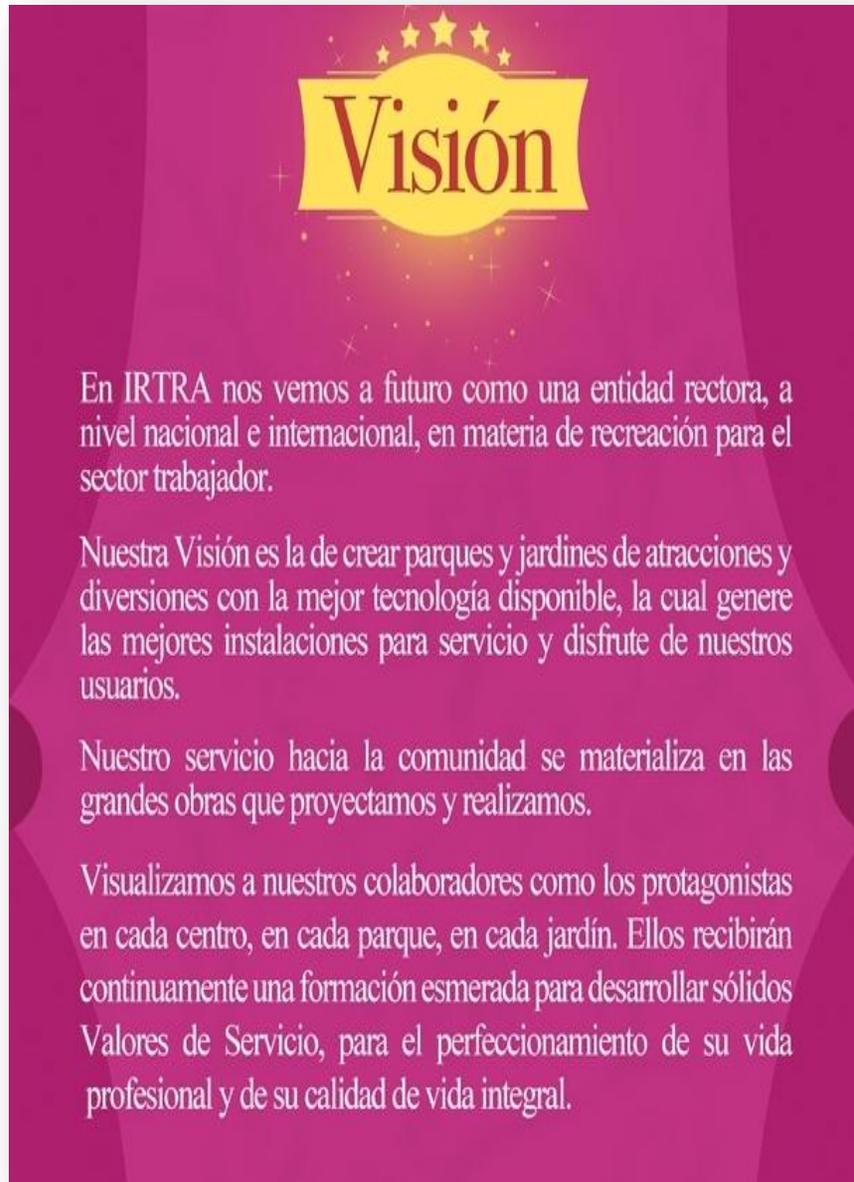
- ✓ Este buzón fue implementado durante la primera fase de la investigación, está siendo administrado por el Departamento de Auditoria interna de IRTRA, son los encargados de monitorear los comentarios y/o sugerencias.

- ✓ Si el caso lo amerita se gestiona en el momento como parte del servicio.
- ✓ Se da seguimiento en forma electrónica, si existe un número telefónico se le llama al usuario para gestionar o atender sus recomendaciones.
- ✓ Mensualmente se presentan al comité ejecutivo la tabulación global, consignado el nombre del colaborador a quien se hace referencia, departamento, seguimiento y las sugerencias de la Auditoria para toma de decisiones en mejora del servicio.

Otros Logos Alcanzados en la implementación de la Estrategia:

- ✓ Cambio de la ambientación del Comedor de Colaboradores de Oficinas Centrales, la cual se detalla a continuación:
Colocación de la visión, misión y Credo de la institución.
Colocación de televisores en 3 áreas diferentes para que todos tengan el acceso.
Cambio de cuadros decorativos, con conceptos IRTRA, personajes, parques, etc.
Colocación de macetas con plantas decorativas.
Se colocará una estación de café para los colaboradores que deseen complementar el almuerzo.
- ✓ Se abrió un espacio de opinión con la finalidad de que el personal pueda expresar sus conocimientos, experiencias, durante la implementación de la estrategia de comunicación interna se realizaron dos eventos, con resultados favorables tanto para el personal como para la institución.

Figura 30. Visión, Misión y Credo



Fuente Propia

Misión

Brindar un servicio de excelencia a la comunidad, especialmente a los trabajadores de la empresa privada y sus familias, así como contribuir con el turismo local y extranjero que así lo requiera, siendo fieles a nuestras bases de proyectar sana diversión y esparcimiento a las personas.

Para ello proporcionamos recreación, diversión y hospedaje en lugares que ofrecen comodidad, seguridad, eficiencia, limpieza y "magia" en condiciones adecuadas.

Brindamos al trabajador y al visitante las mejores instalaciones, a los mejores niveles de servicio y adquisitivos, para que estas actividades contribuyan con los patrocinadores del IRTRA a su sostenimiento.

Nuestra misión incluye crear parques recreativos y vacacionales que se diseñen con los métodos más avanzados y que sean operados por el personal más competente, amable y con alto espíritu de servicio, así como cooperar con la educación en materia de comportamiento social, lo que permite que nuestros huéspedes o visitantes obtengan esparcimiento y solaz de óptima calidad.

Como institución amante de nuestro país y sus riquezas nos preocupamos por nuestros entornos, contribuyendo a preservar la ecología de los lugares donde desarrollamos nuestra Misión.

Fuente Propia

CREDO

En IRTRA creemos en...
Servir a Guatemala en su desarrollo,
cumpliendo la misión para la que fuimos creados.

Creemos en el descanso, sagrado medio con el que Dios premia
nuestros esfuerzos y fatigas cotidianas.

Creemos en promover la recreación y la diversión en ambientes
agradables, modernos, seguros y al alcance de los trabajadores de la
empresa privada y de nuestros visitantes.

Creemos en el esplendor de la naturaleza, el cual podemos apreciar en
cada parque, en cada área de descanso y en cada atracción, con toda
su magnificencia y belleza, así como en la sonrisa y actitudes amables
de todos nuestros colaboradores, supervisores y gerentes.

Creemos en la HOSPITALIDAD del hombre para el hombre,
como fuente de desarrollo, inspiración y enriquecimiento,
tanto para quien sirve como para quien es servido.

Creemos en el trabajo que nos permite DAR
bajo las formas de cortesía, limpieza y orden.

Creemos en el AMOR transformado en creatividad y servicio,
y en nuestra trayectoria de ir siempre hacia el futuro,
buscando el desafío de hacer felices a otros.

Nuestra fuerza se fundamenta en DIOS, Creador de estos valores e
ideales, declarados en los principios de nuestra cultura organizacional.

Fuente Propia

5.5 Calendarización de actividades

	SEPTIEMBRE				OCTUBRE			
	1 al 9	10 al 14	15 al 24	25 al 30	1 al 10	11 al 15	16 al 20	21 a 30
ACTIVIDADES POR SEMANAS								
Presentacione de la estrategia a RRPP								
implementacion del a intranet								
Capacitacion intranet								
taller trabajo en equipo								
Talle integracion de equipos de trabajo								
Taller Comunicacion Efectiva								
charla informativa sobre el boletin a Supervisores								

Fuente Propia

5.6 Plan de monitoreo y evaluación

A continuación se proponen algunos instrumentos para validar los productos propuestos en este estudio, con la finalidad de medir los avances necesarios en el tema de comunicación interna para el logro de los objetivos institucionales.

Es importante tomar en cuenta la actitud del colaborador ya que esta característica de personalidad juega un papel protagónico. Los cuestionarios deben ser trasladados a cada departamento para que los jefes inmediatos trasladen a RRHH ya llenos y se pueda tener la certeza que la evaluación se pasa a todo el personal.

ESTÁNDARES QUE SE EVALUARÁN				
Actitud, trabajo en equipo	Conocimiento	Información	Identidad	comunicación

Fuente Propia

Tabla 19. Formato de monitoreo y evaluación I

COMUNICACIÓN INTERNA

OBJETIVO	RESULTADOS	TIEMPO	RESPONSABLE	PROCEDIMIENTO
Verificar el proceso de comunicación interna en la institución.	Conocer los canales de comunicación y como se desarrollan en los diferentes departamentos	Cada 6 meses	RECURSOS HUMANOS Y RRPP	Se tabularan las respuestas, posteriormente se presentara un informe con la recomendación que se considere pertinente por ejemplo: EXCELENTE BUENO *REGULAR *necesita capacitación

Fecha de ingreso: _____ Nombre y Código: _____
Puesto: _____

Instrucciones: analice su puesto de trabajo y señale si está de acuerdo o en desacuerdo con las siguientes afirmaciones:

- ¿En la institución, se trabaja bajo normas y políticas individualistas?
Sí No porque: _____
- ¿En la institución los colaboradores protegen sus propios intereses?
Sí No porque: _____
- ¿Le dieron a conocer la misión de la institución, cuando inicio a laborar?
Sí No Si su respuesta es positiva escriba la misión: _____
- ¿Le dieron a conocer la visión de la institución, cuando inicio a laborar?
Sí No Si su respuesta es positiva escriba la visión: _____
- ¿Cuáles son los elementos básicos de la cultura Institución? _____
- ¿Mencione el objetivo organizacional de la institución? : _____
- ¿Cuál es el slogan de la institución?: _____
- ¿Conoce los proyectos que está desarrollando la institución a corto, mediano y largo plazo?
- ¿Trabaja en equipo de trabajo: si su respuesta es positiva, mencione los nombres de su equipo de trabajo?
- ¿Las opiniones de usted influyen en los colaboradores de la institución: _____
- ¿Ha puesto en práctica la información y conocimiento adquirido en los talleres y/o capacitaciones recibidas. Las comparte con su equipo de trabajo: _____
- ¿Dentro de la institución considera que existen lideres positivos?. si su respuesta es positiva consigne los nombre _____
- ¿Con que frecuencia utiliza la intranet:
Diario semanal nunca porque: _____
- ¿La intranet posee información de su interés?
Sí No Porque; _____
- ¿Las opiniones de usted influyen en los colaboradores de la empresa?
Sí No Porque; _____
- ¿Cuáles son los medios de comunicación que utiliza con mayor frecuencia? _____
- ¿Los mensajes que recibe de los distintos medios de comunicación internos son fáciles de entender? SI NO ¿Por qué? _____
- ¿Qué medios de comunicación internos NO son bien utilizados por sus compañeros de trabajo?

Cartelera	Cartas	Reuniones	Circulares	Boletín
Correo	Memorándum	Cartelera	Intranet	teléfono

Fuente Propia

Tabla 20. Formato de monitoreo y evaluación

COMUNICACIÓN INTERNA

OBJETIVO:	RESULTADOS	TIEMPO:	RESPONSABLE:	PROCEDIMIENTO
verificar si se brinda adecuadamente la información de IRTRA en el periodo de inducción	Medir el grado de información, identidad y compromiso de los colaboradores	cada 3 meses	RECURSOS HUMANOS Y RRPP	Se tabularan las respuestas, posteriormente se presentara un informe a RRHH con la recomendación que se considere pertinente por ejemplo: EXCELENTE BUENO *REGULAR *necesita capacitación

**INSTRUMENTO DE EVALUACION
IDENTIDAD – COMPROMISO - INFORMACION**

Fecha de ingreso: _____ Nombre y Código: _____ Puesto: _____

Instrucciones: Seleccione o marque con una según corresponda en cada una de las preguntas que se le presentan a continuación:

- ¿Durante la primera fase de su inducción se le dio a conocer los siguientes aspectos organizacionales?

Historia de la organización	
Visión	
Misión	
Procedimientos	
Organigramas	
- ¿Se incluyó la explicación de los siguientes aspectos?

A qué se dedica la institución	
Base legal de la institución	
Estructura organizacional	
Objetivos organizacionales	
- ¿Le informaron claramente las normas y/o políticas institucionales como por ejemplo?

Horarios de entrada, almuerzos	
Permisos	
Beneficios	
Uniformes	
- ¿Le entregaron los siguientes materiales?

Gafete de identificación	
Manual de inducción	
Manual de organización	
- ¿Leyó y firmo de conformidad los siguientes documentos?

Convenio de confidencialidad	
Manual de puestos y funciones	
Hoja de responsabilidad	
- ¿Realizo las siguientes actividades?

Fue presentado a sus compañeros	
Recorrió las instalaciones	
Inducción práctica de su trabajo	

Fuente Propia

Capítulo 6. Resultados Esperados

Después de realizados los diagnósticos y la estrategia de comunicación interna y externa, se espera cumplir con los objetivos fijados en la estrategia de comunicación. Tomando en consideración la comunicación organizacional, comunicación interna, el trabajo en equipo, capacitación, procesos y políticas administrativas en beneficio de la institución como tal y de los colaboradores.

Objetivos de la Estrategia interna

6.1 Objetivo General:

Facilitar la transmisión de información, integración y motivación de los diferentes públicos internos de IRTRA, fortalecer su sentido de pertenencia e identidad institucional, para el logro de objetivos individuales e institucionales. Es importante alinear a todos en las mismas políticas y que se sientan parte importante de la institución.

6.2 Objetivos Específicos:

1. Canales o medios de comunicación internos efectivos, que faciliten el desarrollo, la coordinación y el cumplimiento formal de tareas que beneficien a la organización y, que reduzcan la aparición de canales informales, como el rumor en aras de mejorar el clima organizacional y el ambiente laboral.

2. Uso adecuado de los medios de comunicación internos existentes, involucrando al personal activamente en el diseño de forma y contenidos de cada uno de ellos. Para evitar desinformación y que los medios sean utilizados para otros fines personales.
3. Relaciones eficientes entre los públicos internos y externos de IRTRA que redunden en eficiencia y excelente servicio. Para el público externo pueda percibir la mística de trabajo que en IRTRA se realiza. Demostrando un excelente servicio al cliente.
4. Capacitaciones al personal en los temas de Relaciones Humanas, trabajo en equipos, integración, cultura organizacional, etc. esto ayudará a mejorar las relaciones y la comunicación entre departamentos y la integración de equipos de trabajo orientados a resultados.
5. Crear espacios de opinión para que el público interno, para que pueda expresarse en lo individual y en equipo. Esto ayudara a conocer el liderazgo de los colaboradores quienes pueden ser considerados para otros áreas de la institución, además la oportunidad de mejora en procesos que permitan maximizar el servicio con eficiencia.

Figura 31. Resultados Esperados (internos)

ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN INTERNA		
Productos	Público	Resultados Esperados
INTRANET	PERSONAL DE IRTRA QUE CUENTA CON ACCESO A MEDIOS INFORMATICOS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Fomentar el flujo de información bidireccional entre los colaboradores y los directivos, contribuyendo a optimizar los procesos internos de IRTRA. 2. Agilizar los procesos de comunicación a nivel interno de IRTRA. 3. Fomentar la cultura organizacional. <p>La Intranet es una herramienta que permite compartir documentos entre equipos de trabajo y participar en foros de discusión.</p> <p>El objetivo de la Intranet es realizar trabajos grupales, tener copias únicas de archivos para cada grupo; mantener una comunicación privada, compartir ideas y sugerencias a través de los foros, etc.</p> <p>Las estrategias comunicativas, a nivel de imagen y contenido, buscan otorgarle tres características esenciales a la Intranet : fácil acceso, usabilidad y carácter intuitivo</p>
BOLETIN BIMENSUAL	PERSONAL IRTRA, ESPECIALMENTE AL QUE NO CUENTA CON ACCESO A MEDIOS INFORMATICOS	Informar al personal de forma general y estandarizada sobre hechos, actividades y sucesos importantes que ocurren en la empresa, especialmente al personal que no cuenta con acceso a medios informáticos.
TALLERES DE INTEGRACION Y DE RELACIONES INTERPERSONALES	JEFES DE DEPARTAMENTO, COLABORADORES ADMINISTRATIVOS Y OPERATIVOS	Empoderar al personal de IRTRA, conducirlo con liderazgo a la integración de equipos de trabajo. Mejorar el clima laboral,.
REMODELACION DE LA AMBIENTACION DEL COMEDOR DE EMPLEADOS	PERSONAL DE OFICINAS CENTRALES, ADMINISTRATIVO Y OPERATIVO.	El principal resultado es crear comodidad, un espacio donde puedan compartir y apreciar la visión, misión y credo de la institución para crear identidad.

Fuente Propia

Objetivos de la Estrategia externa

6.3 Objetivo General:

Contar con una herramienta de evaluación del servicio que brindan los ejecutivos de servicio al cliente por medio del correo electrónico. Es importante que el público externo sienta lo importante que es para el IRTRA atenderle y resolverle cualquier tipo de duda para su actividad recreativa, es parte del servicio que se proyecta, el cual ya es una cultura.

6.4 Objetivos Específicos:

Brindar servicios dirigidos a la excelencia, ya que IRTRA se ha caracterizado por ser una institución orientada a exceder las expectativas de sus afiliados y público nacional y extranjero, prueba de ello son los premios y reconocimientos obtenidos en esta trayectoria de 50 años en el mercado turístico.

Contar con una herramienta para evaluar el servicio del personal el cual puede ser utilizado en evaluación del desempeño o como medio de productividad por agente en Call center.

Tabla 21. Resultados Esperados (Externos)

	PROBLEMA	PRODUCTO	RESULTADOS ESPERADOS
	Carencia de un medio de evaluación del servicio que se brinda por email	Buzón de sugerencias por email	Brindar servicio dirigido a la excelencia, al público que solicita información por este medio informático

Fuente Propia

Es propicio agradecer a la Gerencia Administrativa y de Recursos Humanos, Gerencia de Mercadeo y a la Jefatura de Relaciones Públicas de IRTRA y Capacitación, el apoyo incondicional brindado durante la presente investigación y validar las estrategias propuestas tanto internas como

externas. A la fecha ya están en marcha algunas y se espera concluir su implementación en los próximos meses.

Conclusiones

1. El diagnóstico de comunicación demostró que la institución objeto de estudio, no cuenta con una estructura de comunicación interna, es más reactiva y se construye sobre la base de las necesidades que se van presentado, lo que ocasiona distorsión de la información, rumores y en algunos casos inestabilidad por los comentarios de pasillos. Los canales de comunicación que utiliza no han cumplen con las necesidades de sus públicos internos. La investigación realizada determinó la necesidad de crear una estrategia para mejorar la comunicación entre autoridades y colaboradores de la institución.
2. A través de los instrumentos utilizados se puede concluir que el personal de Oficinas Centrales no está identificado con la institución, desconocen los objetivos organizacionales así como la misión y visión. Es evidente que no existe una persona o Departamento encargado de validar y dar seguimiento a los programas de inducción para dar a conocer los avances y planes de la institución a corto, mediano y largo plazo, si bien el Departamento de Capacitación refuerza la cultura organizacional, no cuenta con planes escritos o herramientas para la validación de este tipo de programas.
3. En el diagnóstico situacional se observó que las políticas internas no están actualizadas y algunas no son conocidas por los colaboradores y mandos medios. Los Departamentos aplican métodos distintos para

disciplinar a sus subalternos desconociendo las políticas vigentes. La investigación desarrollada evidenció que existen problemas interpersonales al interior del grupo; lo que dificulta las relaciones laborales, al igual que los procesos comunicativos internos. Reflejándose en: mal rendimiento, menos productividad y deficiencia en la atención al cliente interno y externo.

4. Se realizaron entrevistas a patronos y afiliados donde se pudo constatar que el IRTRA es una institución que se ha ganado un lugar en la sociedad guatemalteca, es sumamente conocida no solo en el país sino a nivel internacional, cuenta con una imagen sólida y bien posicionada en el medio turístico.
5. La institución se ha hecho acreedora de grandes premios que ha compartido no solo como institución sino a nivel país, con todos los guatemaltecos poniendo en alto a Guatemala. Se concluye que externamente la institución cumple con todos los procesos comunicacionales por ello goza de imagen y presencia en el medio.

Recomendaciones

1. Se recomienda la puesta en operación de la estrategia de comunicación realizada en esta investigación la cual propone la intranet como canal informativo, así como la distribución de un boletín impreso bimensualmente, el cual tiene la finalidad de informar a todos los colaboradores de IRTRA, sobre los planes y objetivos organizacionales, creando y promoviendo la identidad.

Existe en la estrategia otros puntos importantes que se consideran vitales para la mejora continua de la comunicación e información de la institución y que deben ser adoptados por la Relacionista Pública y por el Gerente de Recursos Humanos para el beneficio de las buenas relaciones entre los colaboradores.

El resultado del uso de tecnologías como la intranet es un aumento positivo en la eficiencia acompañada de una reducción de costos. La utilización de la intranet disminuirá el consumo de papel, en memorándums y convocatorias, al interior de la institución, representando un ahorro de tiempo y dinero; además de fomentar el cuidado del ambiente.

2. Se recomienda que el Departamento de Capacitación y Desarrollo promueva y continúe el programa *CONOCIENDO MI INSTITUCION*, para conocer los productos y servicios de IRTRA, además seguir con

los *ESPACIOS DE OPINION*, para que el personal pueda expresarse y la institución identifique el liderazgo de los participantes y aprovecharlos en programas de fidelización.

3. Dar Seguimiento al proceso de capacitación enfocado a mejorar las relaciones laborales y la actualización permanente del personal en cada una de sus áreas. Además de los temas propuestos se recomienda que autoridades y empleados conozcan el funcionamiento de la institución, servicios que presta y demás información; puesto que un colaborador informado está identificado y es productivo. Existe voluntad de los colaboradores y autoridades en mejorar los procesos comunicativos.
4. Sensibilizar al personal sobre la aplicación de políticas indicándoles los lineamientos a seguir para evitar incumplimiento. Se recomienda que a futuro la Gerencia Administrativa y de Recursos Humanos realice dentro de sus proyectos una evaluación del desempeño y medir el clima organizacional para mejora de las relaciones interpersonales y la productividad.
5. Promover el seguimiento a la validación de los buzones de sugerencias propuestos en la estrategia para mantener y llevar a la excelencia la imagen del IRTRA, externamente goza de prestigio y está en el gusto de los usuarios pero es importante conocer la opinión de los usuarios para una mejora continua.

Referencias Bibliográficas

- **BARRERA HERNANDEZ, YANIRA BETZABEL, (2012)** tesis “Estrategia de comunicación interna para el Instituto de Recreación de los Trabajadores de la Empresa Privada de Guatemala –IRTRA- URL
- **BROW, WARREN Y DENNIS MOBERG.** (1990). Teoría de la organización y la administración México Editorial, LIMUSA S.A.
- **CHIAVENATO, IDALBERTO. (2000)** Introducción a la Teoría General de la Administración. . Edit. Mc. México Graw Hill.
- **CHIAVENATO, IDALBERTO Y MASCARO, P. (2004).** Comportamiento Organizacional. México: Internacional Tomos.
- **CULLIP, SCOTT. (1958)** Relaciones Públicas. Madrid: Rialp,
- **FERNANDEZ, CARLOS. (1991).** La comunicación en las Organizaciones. México: Trillas,
- **FLORES, SERGIO, EMILIANO OROZCO GUTIÉRREZ. (1973).** Hacia una comunicación Administrativa Integrada. México: Trillas.
- **HELLRIEGEL, D. Y SLOCUM, J.2 (2004).** Comportamiento Organizacional. Thomson Editores.
- **HERNÁNDEZ, R., FERNÁNDEZ, C. Y BAPTISTA, P. (2006).** Metodología. de la Investigación (4ª ed). México: McGraw Hill.

- **KATZ, D. Y KHAN, R (1986).** Psicología social de las organizaciones. México: Trillas.
- **MARTÍNEZ, ALBERTO, ABRAHAM NOSNIK, VICTORIA VARGAS. (1988).** "Comunicación Horizontal, Informal y Rumor" Comunicación Organizacional Práctica. Ed. Alberto Martínez. México: Trillas.
- **MELÉNDEZ, GILDA VERA. (1999).** Análisis de la Comunicación Interna en dos empresas de Guatemala. Tesis. Universidad Francisco Marroquín. Guatemala.
- **LUCAS MARIN, A. (1999).** La comunicación en la empresa y en las organizaciones, Barcelona: Bosch comunicación.
- **PUCHOL. L. (1997).** Dirección y Gestión de Recursos Humanos, Madrid: Díaz de Santos.
- **ROBBINS, S. (2004).** Comportamiento Organizacional. (10a ed). México: Prentice Hall.
- **SCHEIN, E. (1972).** Psicología de la Organización. México: Prentice/Hall.
- **SHERMAN, A. Y BOHLANDER, G. (1994).** Administración de Personal.
- **VAN RIEL, CEES (1997).** Comunicación Corporativa. Madrid: Prentice hall.
- **VILLAFañE, JUSTO (1993).** Imagen Positiva. Gestión Estratégica de la imagen de las empresas. Madrid.

E- Grafía

<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/twtivan.htm>

<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/twtivan.htm>

<http://www.gerencie.com/el-taylorismo-sigue-vivo.html>.

<http://www.slideshare.net/YisethPadillaMarquez/modelo-taylorista-4434200>

www.tesis.ufm.edu.gt/ARQ/67050/tesis.htm

<http://www.rppnet.com.ar/bibliografiacomunicacion.htm>

http://matematicas.unex.es/~inmatorres/teaching/muestreo/assets/Cap_3.pdf

www.irtra.org.gt

Glosario

C

Canal de comunicación es, en esencia, el método empleado para enviar un mensaje al receptor; no es el contenido del mensaje

Clima Organizacional: es el nombre dado al ambiente generado por las emociones de los miembros de un grupo u organización, el cual está relacionado con la motivación de los empleados. Se refiere tanto a la parte física como emocional.

Comunicación: proviene del latín communis que significa común. Tanto el latín como los idiomas romances han conservado el especial significado de un término griego (el de Koinoonia) que significa a la vez comunicación y comunidad. También en castellano el radical común es compartido por los términos comunicación y comunidad. Ello indica a nivel etimológico la estrecha relación entre "comunicarse" y "estar en comunidad". En pocas palabras, se "está en comunidad" porque "se pone algo en común" a través de la "comunicación".

F

Focus Group: es una técnica de estudio de las opiniones o actitudes de un público específico.

H

Hospitalidad: es la cualidad de acoger con amabilidad y generosidad a los invitados o a los extraños para que se sientan confortables.

L

Likert es una escala psicométrica comúnmente utilizada en cuestionarios, y es la escala de uso más amplio en encuestas para la investigación, principalmente en ciencias sociales.

M

Mensaje: Es el resultado del proceso de codificación. Aquí se expresa el objetivo que persigue el comunicador y lo que espera comunicar a su destinatario

R

Retroinformación: Es la respuesta del mensaje por parte del receptor y que le permite al comunicador establecer si se ha recibido su mensaje y si ha dado lugar a la respuesta buscada. La retroinformación puede indicar la existencia de fallos en la comunicación.

Ruido: Se puede definir como cualquier factor que distorsiona la intención que perseguía el mensaje y puede producirse en todos los elementos de la comunicación.

S

Souvenir: objeto característico de un lugar turístico que sirve como recuerdo de un viaje a este lugar.

ANEXOS

Carta de solicitud de práctica

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

Ing. Carlos Ramiro García Chiu
Gerente Administrativo y de RRHH
Instituto de Recreación de los Trabajadores
De la Empresa Privada de Guatemala
IRTRA
Ciudad.

*Yo Bó
Autorizando*

Estimado Ing. García Chiu:

Es un gusto saludarlo y a la vez presentarle a la Licenciada Arely Tatiana Noriega, quien se identifica con carné 10002 2052 y es estudiante de la Maestría en Comunicación Organizacional.

La Licda. Noriega ha solicitado realizar su Práctica Profesional Supervisada (PPS) en la entidad que usted dirige. La práctica en mención, que iniciaría hoy y finalizaría en octubre del año en curso, pretende que la estudiante proponga una estrategia comunicacional para la institución.

Apreciaré su valiosa colaboración en el sentido de enviar su Visto Bueno mediante una carta que avale la aceptación para que la Licda. Noriega desarrolle su PPS.

Atentamente,

"Id y enseñad a todos"

M.A. Aracelly Mérida
M.A. Aracelly Mérida
Coordinadora Postgrado



c.c. archivo

IRTRA
Recursos Humanos
RECIBIDO
31 JUL. 2012
Recibido: _____

Carta de autorización de práctica

Oficinas Centrales: 7a Avenida 7-24 zona 9, Ciudad de Guatemala, Guatemala, C.A.
PBX: (502) 2423-8000 www.irtra.com



GA-184-2012

Guatemala, 03 de agosto de 2012

**M.A. ARACELY MÉRIDA
COORDINADORA DE POSTGRADO
ESCUELA DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN
U S A C
PRESENTE.-**

Estimada M.A. Mérida:

Deseándole éxitos al frente de sus labores diarias, me permito informarle que fue autorizado a la Licda. Arely Tatiana Noriega Arévalo, realizar la Práctica Profesional Supervisada (PPS) en esta institución durante los meses comprendidos de agosto a octubre 2012.

Sin otro particular, me suscribo de usted.

Atentamente,

Ing. Carlos Ramiro García
Gerente Administrativo y RRHH



RGCH/ana
c.c. file rrhh

ESCUELA DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN "USAC"
DEPARTAMENTO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
DIRECCION

uy 04-08-12

Carta de aprobación de la estrategia propuesta

Oficinas Centrales: 7a Avenida 7-24 zona 9, Ciudad de Guatemala, Guatemala, C.A
PBX: (502) 2423-9000 www.irtra.com



Guatemala, 2 de octubre 2012

**M.A.
ARACELLY MERIDA
COORDINADORA DE POSTGRADO
ESCUELA DE COMUNICACIÓN
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
PRESENTE.-**

Estimada M.A Mérida:

Por este medio se hace constar que la Licda. Arelly Tatiana Noriega realizó su Práctica Profesional Supervisada (PPS) de la Maestría en Comunicación Organizacional, en esta institución durante los meses de mayo a octubre del presente año, presentando una estrategia de comunicación interna y externa consistente en:

1. Intranet
2. Boletín Bimensual
3. Capacitaciones y Talleres para dar a conocer el uso de Intranet
4. Buzón de Sugerencias
5. Cambio de ambientación a Cafetería de Colaboradores
6. Apertura de Espacios de opinión

Después de analizada la estrategia se da por aceptada la propuesta de productos y la implementación correspondiente, a la fecha algunos ya están siendo ejecutados.

Sin otro particular me suscribo de usted,

Atentamente,



Licda. María Andrea Cruz Alburez
Jefe de Relaciones Públicas

MACAlrpp
M.A Ninolika Lou
c.c. archivo

Espacios de opinión
“desarrollando el tema del servicio enfocado en comunicación”



Fuente Propia

Espacios de opinión



Fuente Propia

Trabajos de remodelación en cafetería de empleados



Fuente Propia

Trabajos de remodelación en cafetería de empleados



Fuente Propia

Trabajos de remodelación en cafetería de empleados



Fuente Propia

Guía de Observación

GUÍA DE OBSERVACIÓN IRTRA

INSTRUMENTO DE EVALUACION

INSTITUTO DE RECREACION DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA PRIVADA DE GUATEMALA	OFICINAS CENTRALES
	Fecha: Del 7 al 9 de agosto 2012
Observador: Arely Noriega	Hora de observación:
Departamento: Atención Publico IRTRA	Individual <input checked="" type="checkbox"/> Grupal

Desempeño a evaluar: identidad, relaciones interpersonales, trabajo en equipo, comunicación, clima organizacional.

INSTRUCCIONES: Observe si la ejecución de las actividades que se enuncian las realiza el colaborador o grupo que se está evaluando y marcar con una "X" el cumplimiento o no en la columna correspondiente, así mismo es importante anotar las observaciones pertinentes.

No	Acciones a evaluar	REGISTRO DE CUMPLIMIENTO			OBSERVACIONES
		SI	NO	POCO	
1	Conoce los productos y servicios que brinda el IRTRA				
2	Como se relaciona con el público interno y externo. Relaciones interpersonales				
3	Se identifica con la institución, conoce los objetivos organizaciones, la visión y misión.				
4	Conoce las políticas institucionales y las aplica en su trabajo diario.				
5	Utiliza y conoce los canales de comunicación de la institución interno como externo.				
6	Durante la jornada laboral la actitud de los colabores es positiva.				
7	El personal se comunica entre sí, para desarrollar su trabajo.				
8	El personal demuestra profesionalismo en la Atención telefónica				
9	El personal recibe instrucciones claras para el desarrollo de sus tareas diarias				
10.	El colaborador comparte su experiencia con sus compañeros de trabajo.				

Fuente Propia



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

Guatemala, 11 de febrero de 2013
Orden de impresión
No. 004-2013 Akmg/clf

Escuela de Ciencias de la Comunicación
Departamento de Postgrado

Estudiante
Arely Tatiana Noriega Arévalo
Carné 100022052

Estimada Estudiante **Noriega**:

Nos complace informarle que con base a la autorización de informe final de tesis por el tribunal examinador con el título: **ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA EL INSTITUTO DE RECREACIÓN DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA PRIVADA DE GUATEMALA-IRTRA-**, se emite la orden de impresión.

Apreciaremos que dos ejemplares impresos sean entregados en el Departamento de Postgrado de esta unidad académica, ubicada en el 2º piso del Edificio M-2, dos tesis y dos cd's en formato PDF en la Biblioteca Flavio Herrera y dos tesis y un cd en formato PDF en la Biblioteca Central de esta universidad.

Es para nosotros un orgullo contar con una profesional egresada de esta Escuela como usted, que posee las calidades para desenvolverse en el campo de la comunicación organizacional.

Atentamente,

"Id y enseñad a todos"


M.A. Aracelly Mérida
Directora de Postgrado




Lic. Julio Sebastián Chilin
Director ECC



C.c./ Archivo