

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

**“Diagnóstico y propuesta de comunicación interna en una empresa  
de la industria del calzado”**

**Presentado por:  
Heidy Aime Herrera Alonzo**

**Previo a optar el título de:  
Licenciada en Ciencias de la Comunicación**

**Asesor:  
M. A. Marco Julio Ochoa**

Guatemala, marzo 2012

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

**DIRECTOR**

Lic. Julio Moreno Sebastián

**SECRETARIA**

M.A. Claudia Molina

**CONSEJO DIRECTIVO**

**REPRESENTANTES DOCENTES**

M. A. Amanda Ballina Talento

Lic. Víctor Carillas Brán

**REPRESENTANTE DE PROFESIONALES EGRESADOS**

Lic. Jhonny Michael González Batres

**REPRESENTANTES ESTUDIANTILES**

Pub. José Jonathan Girón Ticurú

Pub. Néstor Aníbal De León Velásquez

**TRIBUNAL EXAMINADOR**

M. A. Marco Julio Ochoa (Presidente)

M. A. Donaldo Vásquez (Revisor)

Licda. Imelda González (Revisora)

Lic. César Paiz (Examinador)

Licda. Miriam Yucuté (Examinadora)

Lic. Roberto Murga (Suplente)

**ASESOR**

M. A. Marco Julio Ochoa



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

267-11

Guatemala, 15 de mayo de 2011  
Dictamen aprobación 67-11  
Comisión de Tesis

Estudiante

**Heidy Aime Herrera Alonzo**

Escuela de Ciencias de la Comunicación  
Ciudad de Guatemala

Estimado(a) estudiante **Herrera:**

Para su conocimiento y efectos, me permito transcribir lo acordado por la Comisión de Tesis en el inciso 1.7 del punto 1 del acta 07-2011 de sesión celebrada el 15 de mayo de 2011 que literalmente dice:

*1.7 Comisión de Tesis acuerda: A) Aprobar al (la) estudiante Heidy Aime Herrera Alonzo, carné 9618778, el proyecto de tesis: DIAGNÓSTICO Y PROPUESTA DE COMUNICACIÓN INTERNA EN LA INDUSTRIA DEL CALZADO. B) Nombrar como asesora a: Licenciado Marco Julio Ochoa.*

Asimismo, se le recomienda tomar en consideración el artículo número 5 del REGLAMENTO PARA LA REALIZACIÓN DE TESIS, que literalmente dice:

...“se perderá la asesoría y deberá iniciar un nuevo trámite, cuando el estudiante decida cambiar de tema o tenga un año de habersele aprobado el proyecto de tesis y no haya concluido con la investigación.” (lo subrayado es propio).

Atentamente,

**ID Y ENSEÑAD A TODOS**

  
M.A. Aracelly Mérida  
Coordinadora Comisión de Tesis



Copia: Comisión de Tesis  
AM/Eunice S.

Edificio M2,  
Ciudad Universitaria, zona 12.  
Teléfonos: (502) 2418-8920  
(502) 2443-9500 extensión 1478  
Telefax: (502) 2418-8910  
[www.comunicacion.usac.edu.gt](http://www.comunicacion.usac.edu.gt)



# Escuela de Ciencias de la Comunicación

## Universidad de San Carlos de Guatemala

Guatemala, 09 de septiembre de 2011  
Comité Revisor/ NR  
Ref. CT-Akmg 77-2011

Estudiante

**Heidy Aime Herrera Alonzo**

Carné **199618778**

Escuela de Ciencias de la Comunicación  
Ciudad Universitaria, zona 12.

Estimado(a) estudiante **Herrera**:

De manera atenta nos dirigimos a usted para informarle que esta comisión nombró al COMITÉ REVISOR DE TESIS para revisar y dictaminar sobre su tesis: **DIAGNÓSTICO Y PROPUESTA DE COMUNICACIÓN INTERNA EN LA INDUSTRIA DEL CALZADO**.

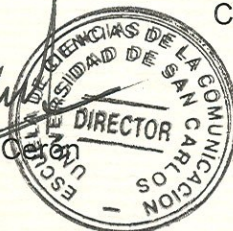
Dicho comité debe rendir su dictamen en un plazo no mayor de 15 días calendario a partir de la fecha de recepción y está integrado por los siguientes profesionales:


Lic. Marco Julio Ochoa, presidente(a).  
M.A. Donaldo Vásquez, revisor(a).  
Licda. Imelda González, revisor(a).

Atentamente,

**ID Y ENSEÑAD A TODOS**

  
M.A. Gustavo Bracamonte Ocerón  
Director ECC



  
M.A. Aracely Mérida  
Coordinadora Comisión de Tesis



Copia: comité revisor. Adjunto fotocopia del informe final de tesis y boleta de evaluación respectiva.

Larissa Melgar  
archivo.

AM/GB/Eunice S.



## Autorización informe final de tesis por Terna Revisora

Guatemala, 28 de Septiembre del 2,011

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

Distinguida M.A. Mérida

Atentamente informamos a ustedes que el (la) estudiante **Heidy Aime Herrera Alonzo**, Carné **199618778**. Ha realizado las correcciones y recomendaciones a su TESIS, cuyo título es: **Diagnóstico y Propuesta de Comunicación Interna en la Industria del Calzado**

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

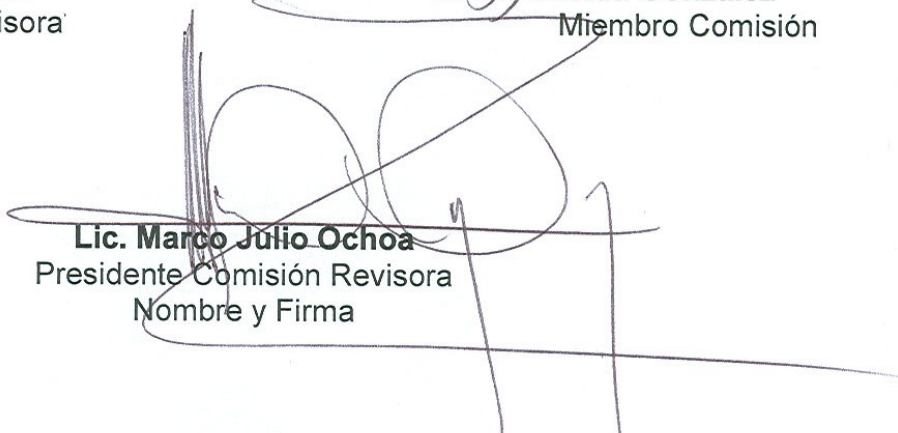
“ID Y ENSEÑAD ATODOS”



**M.A. Donald Vázquez**  
Miembro Comisión Revisora  
Revisora



**Licda. Imelda González**  
Miembro Comisión



**Lic. Marco Julio Ochoa**  
Presidente Comisión Revisora  
Nombre y Firma



010-12

## Escuela de Ciencias de la Comunicación

Universidad de San Carlos de Guatemala

Guatemala, 26 de enero de 2012

Tribunal Examinador de Tesis/N.R.

Ref. CT-Akmg- No. 14-2012

Estudiante

**Heidy Aime Herrera Alonzo**

Carné **199618778**

Escuela de Ciencias de la Comunicación

Ciudad Universitaria, zona 12

Estimado(a) estudiante **Herrera**:

Por este medio le informamos que se ha nombrado al tribunal examinador para que evalúe su trabajo de investigación con el título: **DIAGNÓSTICO Y PROPUESTA DE COMUNICACIÓN INTERNA EN LA INDUSTRIA DEL CALZADO**, siendo ellos:

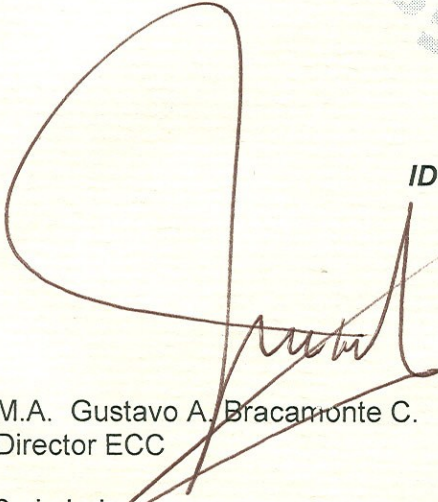
Lic. Marco Julio Ochoa, presidente(a)  
M.A. Donaldo Vásquez, revisor(a).  
Licda. Imelda González, revisor(a)  
Lic. César Paiz, examinador(a).  
Licda. Miriam Yucuté, examinador(a).  
Lic. Roberto Murga, suplente.

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

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

Atentamente,

**ID Y ENSEÑAD A TODOS**

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



  
M.A. Aracelly Mérida  
Coordinadora Comisión de Tesis



Copia: Larissa  
Archivo  
AM/IEunice S.

Edificio M2,  
Ciudad Universitaria, zona 12.  
Teléfonos: (502) 2418-8920  
(502) 2443-9500 extensión 1478  
Telefax: (502) 2418-8910  
[www.comunicacion.usac.edu.gt](http://www.comunicacion.usac.edu.gt)



098-12

# Escuela de Ciencias de la Comunicación

Universidad de San Carlos de Guatemala

Guatemala, 09 de marzo de 2011  
**Orden de Impresión/NR**  
Ref. CT-Akmg- No. 09-2012

Estudiante  
**Heidy Aime Herrera Alonzo**  
Carné **9618778**  
Escuela de Ciencias de la Comunicación  
Ciudad Universitaria, zona 12

Estimado(a) estudiante **Herrera**:

Nos complace informarle que con base a la **autorización de informe final de tesis por asesor**, con el título **DIAGNÓSTICO Y PROPUESTA DE COMUNICACIÓN INTERNA EN UNA EMPRESA DE LA INDUSTRIA DEL CALZADO**, se emite la orden de impresión

Apreciaremos que diez ejemplares impresos sean entregados en la Secretaría General de esta unidad académica ubicada en el 2º. nivel del Edificio M-2. Seis ejemplares y dos cd's en formato PDF, en la Biblioteca Flavio Herrera y dos ejemplares y un cd en formato PDF en la Biblioteca central de esta universidad.

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

Atentamente,

**ID Y ENSEÑAD A TODOS**

  
Lic. **Julio E. Sebastián Ch.**  
Director ECC



  
M.A. **Aracelly Mérida**  
Coordinadora Comisión de Tesis\*



Copia: archivo  
AM/JESCH/Eunice S.

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



**Dedicatoria:****A Dios:**

Quien nunca me ha abandonado y me ha dado siempre fuerzas para seguir adelante, gracias padre por guiarme, llenarme de bendiciones y ayudarme a cumplir mis sueños, levantándome cada vez que he caído.

**A mi Madre:**

Sandra Patricia Alonzo, por ser esa mujer perseverante que a través de esfuerzos logro sacarme adelante, enseñándome que se debe de luchar y nunca desmayar, gracias, por todo tu apoyo y amor, por ser mí fuerza día con día.

**A mi Padre:**

Nery Enrique Herrera Cano (Q.E.P.D), por darme la vida y por el amor que sé, me tuvo, este logro también es para ti papá.

**A mi hijo:**

Por tu paciencia y comprensión para poder alcanzar esta meta, gracias por ser ese ángel que me motiva a seguir adelante, te amo.

**A mis hermanos:**

Carlos Emilio y Olga Stephany, por su amor y por ser seres importantes en mi vida, gracias por compartir este momento conmigo.

**A mis abuelitas:**

Olga Saravia y Felipa Cano (Q.E.P.D.) por todo el cariño que me dieron, “mamita” siempre fuiste una gran madre, gracias por tus sabios consejos. Se que siempre estarás cuidándome desde el cielo.

**A mi Familia:**

Por todo su apoyo y cariño a lo largo de estos años, gracias por estar a mi lado.

**A mis grandes amigos:**

Quienes han compartido conmigo, alegrías, tristezas, apoyándome cada uno a su manera, gracias por su amistad, por poder contar con ustedes y por su hermandad.

**A mis Padrinos:**

M.A. Marco Julio Ochoa y M.A. Aracelly Mérida, por su apoyo a lo largo de este camino, por su paciencia, sabiduría y enseñanzas, gracias por hacer de mí una profesional.

A la Escuela de Ciencias de la Comunicación y a todos los catedráticos, quienes me formaron a lo largo de mi carrera profesional.

## Índice:

	<b>Página</b>
<b>Resumen</b>	<b>i</b>
<b>Introducción</b>	<b>ii</b>
<b>Capítulo I</b>	
<b>1. Marco conceptual</b>	
1.1. Título del tema	1
1.2. Antecedentes	1
1.3. Justificación	1
1.4. Planteamiento del problema	2
1.5. Alcances y límites	3
<b>Capítulo II</b>	
<b>2. Marco teórico</b>	
2.1. Industria manufacturera	5
2.2. Industria manufacturera de cuero y calzado	5
2.3. Recurso humano	5
2.4. Administración del recurso humano	6
2.5. Algunos datos importantes de la empresa	
objeto de estudio	8
2.6. Comunicación	9
2.7. Proceso de comunicación	10

2.8.	Comunicación interna	13
2.8.1.	Objetivos de la comunicación interna	15
2.8.2.	Tipos de comunicación interna	17
2.8.3.	Problemas en la comunicación interna	19
2.9.	Público interno y la comunicación interna	20
2.9.1	La importancia de la comunicación interna en la organización	20
2.10.	Medios de comunicación	21
2.11.	Diagnóstico de comunicación interna / definición	22

### **Capítulo III**

<b>3.</b>	<b>Marco metodológico:</b>	
3.1.	Tipo de investigación	24
3.2.	Objetivos	24
3.2.1.	Objetivo general	24
3.2.2.	Objetivos específicos	24
3.3.	Técnica	24
3.4.	Instrumento	25
3.5.	Población	25
3.6.	Muestra	25
3.7.	Procedimiento	25

### **Capítulo IV**

<b>4.</b>	<b>Análisis y descripción de resultados</b>	<b>27</b>
4.1.	Ficha técnica de los encuestados	27
4.2.	Datos demográficos	27

4.3.	Situación actual de la comunicación interna	32
4.4.	Entrevista realizada al gerente de producción	43
4.4.1.	Preguntas	43
4.4.2.	Consolidado de respuestas	43
4.4.3.	Conclusiones de los puntos más relevantes identificados en el diagnóstico.	44

## **Capítulo V**

### **5. Propuesta de comunicación interna**

5.1.	Por qué implementar una propuesta de comunicación?	46
5.2.	Destinatario de la propuesta	46
5.3.	Objetivos:	46
5.3.1.	General	
5.3.2.	Específicos	
5.4.	Propuesta de comunicación interna	47
5.5.	Cronograma de actividades	51
5.6.	Presupuesto contemplado para la realización de la propuesta	52

**Conclusiones** 53

**Recomendaciones** 54

**Referencias bibliográficas** 55

**Anexos** 58

#### **Anexo 1**

Cuestionario a personal operativo y administrativo

#### **Anexo 2**

Entrevista estructurada

## **Resumen**

**Tema:** Diagnóstico y propuesta de comunicación Interna en una empresa de la industria del calzado.

**Autora:** Heidy Aime Herrera Alonzo.

**Universidad:** Universidad de San Carlos de Guatemala.

**Unidad Académica:** Escuela de Ciencias de la Comunicación.

**Planteamiento del Problema:** ¿cuál es la situación actual de la comunicación interna en una empresa del área industrial, dedicada a la manufactura de productos para la elaboración de calzado?

### **Procedimiento para la obtención de datos**

Para realizar la propuesta de comunicación interna, se analizó la situación actual de ésta, estudiando las necesidades y problemas existentes en la industria que obstruían el óptimo alcance de objetivos.

Se efectuó una investigación documental acerca del tema, de igual forma se encuestó a todos los trabajadores, tabulando y realizando cuadros estadísticos descriptivos, por medio de gráficas de barras que dieron a conocer los resultados de las encuestas.

### **Resultados y conclusiones**

Entre los resultados más importantes se puede mencionar que no existe una comunicación adecuada dentro de la planta, tanto a nivel operario, jefaturas y entre departamentos, no cuentan con objetivos claros, ni herramientas que apoyen a la mejora de información, también resaltó la falta de armonía y trabajo en equipo. En conclusión es necesario ejecutar una propuesta de comunicación interna que apoye a la mejora inmediata de los resultados obtenidos.

## **Introducción**

En la actualidad, la comunicación interna es una necesidad para el desarrollo y la productividad de la industria, el contar con una comunicación clara que permita transmitir de forma efectiva los objetivos y metas a alcanzar, logrará crear un ambiente agradable, uniformidad, seguridad, responsabilidad y efectividad en el desarrollo de actividades del día a día.

Como indica Berlo (2000), cada uno de nosotros emplea alrededor de 10 a 11 horas diarias comunicándose verbalmente, una evolución aún más importante es el hecho de que la producción industrial misma se haya orientado más hacia el símbolo y preste mayor atención a la comunicación.

El deseo y origen para trabajar el tema “Diagnóstico y propuesta de la comunicación interna en la industria del calzado”, nació de las necesidades comunicacionales actuales en la industria. Para ello, se realizó un proceso de análisis y diagnóstico que finalizará en un plan que logre aportar a la mejora continua, identificando puntos claves a reforzar y proponiendo herramientas de apoyo para enfrentarse al reto más grande, continuar siendo una empresa competitiva y exitosa.

En dicho plan se proponen los procesos y herramientas que apoyaran a los estipulados actualmente, así como la implementación de nuevas herramientas, que tienen como fin, disminuir las barreras existentes.

El plan de comunicación interno será efectivo a corto y mediano plazo, el cual se propondrá para su ejecución y seguimiento respectivo.

La presente investigación, se estructura en marcos como lo norma el Reglamento de tesis de la Escuela de Ciencias de la Comunicación. En el marco conceptual se indica el título del tema, los antecedentes, la justificación, planteamiento del problema, los alcances y límites del tema.

El marco teórico que incluye la información y fundamentos teóricos que apoyan y sustentan la investigación a realizar. En el marco metodológico que incluye el tipo de estudio, los objetivos, y la técnica por utilizar en la presente investigación.

En el análisis de resultados en el cual se plantea el estudio que se realizó durante los meses de marzo a noviembre del 2011, la interpretación de los resultados así, como la propuesta del plan de comunicación en el cual se busca aportar una mejora notable con la implementación.

Como indica Homs (1990), el integrar en forma absoluta al empleado a los objetivos de la empresa y hacerlos sentir como suyos los logros y éxitos de la compañía, pero también sus problemas y fracasos, logrará que los empleados se sientan identificados completamente con la empresa esforzándose por lograr las metas deseadas, consideradas como propias.



## **Capítulo I**

### **Marco conceptual**

**1.1. Título del Tema:** Diagnóstico y propuesta de comunicación interna de una empresa de la industria del calzado.

#### **1.2. Antecedentes**

Respecto a trabajos de investigación relacionados con el tema, en la Escuela de Ciencias de la Comunicación de La Universidad de San Carlos de Guatemala se ubican las tesis de: Royson Eclicerio Hernández Morales (2009), cuyo título es La comunicación organizacional interna en una empresa de servicio aduanero en la ciudad de Guatemala, Silvia Elizabeth Hurtarte Pinto (2006), cuyo título es Diagnóstico de la comunicación interna de una entidad financiera, Wagner Mayer Figueroa (2005) Comunicación interna y rendimiento laboral de los merchandisers. Yolanda Leticia Castañeda Mejía (2003) Diagnóstico y propuesta de la comunicación interna de la Escuela de Ciencias de la Comunicación de la Universidad de San Carlos de Guatemala, Oscar René Alegría Herrera (2003), Propuesta de estrategias comunicacionales internas y externas para crear una imagen positiva del Ministerio de Finanzas Públicas de Guatemala.

En estos trabajos se ha encontrado información útil acerca del análisis de la comunicación interna y aportes que pueden ser de interés y aplicación.

#### **1.3. Justificación**

Hoy , la comunicación interna es una necesidad para toda empresa que desee mantenerse dentro del mercado, siendo competitiva y contando con los mejores elementos, es decir personal capacitado que se identifique con la empresa, que cuente con un ambiente agradable de trabajo, considerándose parte indispensable para la empresa, como una gran familia.

Es por eso que se plantea realizar un diagnóstico para tener con claridad las debilidades que se tienen y presentar una propuesta de comunicación interna que

refuerce las áreas necesarias para alcanzar los objetivos trazados. Concluyendo de algunos conceptos; para que una empresa sea competitiva se debe de contar con:

- **Comunicación interna clara empresa-trabajador**
- **Medios adecuados de comunicación**
- **Cultura corporativa**
- **Valores**
- **Políticas, procedimientos y normas establecidas**
- **Objetivos claros**
- **Uniformidad**
- **Orden en el desarrollo de actividades**
- **Alcance de metas establecidas por la empresa**

Si una empresa no cuenta con un plan de comunicación interna, un proceso claro, canales apropiados y medios de comunicación, se tendrán barreras que evitarán que puedan retroalimentar y lograr los propósitos que se tienen a nivel empresarial.

Toda comunicación si no es transmitida en forma adecuada, será únicamente información proporcionada al recurso interno, no tendrá la respuesta que se desea y quedarán vagos y confusos los mensajes que se desea transmitir, así como el seguimiento efectivo de los lineamientos a desarrollar con éxito, teniendo una respuesta pobre, o en su defecto, nula.

#### **1.4. Planteamiento del problema**

Actualmente, en la industria de calzado la demanda de productividad es muy alta y se necesita contar con personal capacitado que comparta los mismos objetivos de la empresa. Si la misma no cuenta con una comunicación interna clara que se encargue de transmitir lo que los directivos de la empresa desean: estructura, valores, políticas, procedimientos, metas, etc., no podrá enfrentarse con éxito a los cambios que el mercado y la industria exigen.

En la actualidad la comunicación interna no es opcional, es un reto a trazarse. Muchas veces se deja de comunicar asumiendo que se cuenta con información que todos ya conocen, sin embargo, se debe de retroalimentar a través de herramientas de apoyo.

Si se cuenta con un grupo muy grande de trabajadores, es difícil el poder transmitir con claridad el mensaje y se presentan barreras en la comunicación que obstaculizan el seguimiento de procesos y metas establecidas, distorsionándose el mensaje.

Es por ello que es necesario establecer los puntos a mejorar y lograr una comunicación clara, sin perder el enfoque y objetivo, dándole el seguimiento necesario a los procedimientos, herramientas y métodos de comunicación. Si la comunicación interna crece, las metas establecidas por la empresa, también lo harán.

Debido a lo antes expuesto, cabe analizar **¿cuál es la situación actual de la comunicación interna en una empresa del área industrial, dedicada a la manufactura de productos para la elaboración de calzado?**

## **1.5. Alcances y límites**

**1.5.1. Objeto de estudio:** diagnóstico y propuesta de comunicación Interna en una empresa de la industria del calzado.

**1.5.2. Ámbito geográfico:** la investigación abarcó el área industrial, dedicada a la producción de producto para la elaboración de calzado. La empresa está ubicada en la zona 12, de la ciudad de Guatemala.

**1.5.3. Ámbito institucional:** empresa del área industrial, dedicada a la producción de producto para la elaboración de calzado.

**1.5.4. Ámbito poblacional:** los empleados que laboran en la empresa.

**1.5.5. Ámbito temporal:** se realizó durante marzo a noviembre del 2011.

**1.5.6. Límites:** el no poder utilizar el nombre de la empresa objeto de estudio.

## **Capítulo II**

### **Marco teórico**

A continuación se detalla información que apoyará los conceptos que se relacionan con la presente investigación:

#### **2.1. Industria manufacturera**

El sitio de internet [cuentame.inegi.org.mx/](http://cuentame.inegi.org.mx/), define que es la actividad económica que transforma una gran diversidad de materias primas en diferentes artículos para el consumo. Está constituida por empresas desde muy pequeñas (tortillerías, panaderías y molinos, entre otras) hasta grandes conglomerados (armadoras de automóviles, embotelladoras de refrescos, empacadoras de alimentos, laboratorios farmacéuticos y fábricas de juguetes, por ejemplo).

#### **2.2. Industria manufacturera de cuero y calzado**

Es el curtido y acabado de cuero y piel, calzado. El sector del calzado constituye una industria muy diversificada que abarca una gran variedad de materiales (tela, plástico, caucho y cuero) y productos, desde los tipos generales de calzado para hombre, mujer y niños hasta productos más especializados, como botas para practicar snowboard y calzado de protección. Esta diversidad de productos finales no es sino fiel reflejo de la multitud de procesos industriales, empresas y estructuras de mercado existentes.

#### **2.3. Recurso humano**

Según Wilcox et al (2001:pág. 314), “El elemento fundamental e irremplazable de todo negocio es la gente. Una empresa de éxito debe tratar a sus clientes de forma honesta y amigable”. Para Esparragoza J. Alberto. Gestión del talento. Administración de Recursos Humanos. [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com). La organización, para lograr sus objetivos requiere de una serie de recursos, estos son elementos que, administrados correctamente, le permitirán o le facilitarán alcanzar sus objetivos. Existen tres tipos de recursos:

- **Recursos materiales:** Aquí quedan comprendidos el dinero, las instalaciones físicas, la maquinaria, los muebles, las materias primas, etc.
- **Recursos técnicos:** Bajo este rubro se listan los sistemas, procedimientos, organigramas, instructivos, etc.
- **Talento humano:** No solo el esfuerzo o la actividad humana quedan comprendidos en este grupo, sino también otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad: conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, etc.

#### **2.4. Administración del recurso humano**

El propósito de la administración de recursos humanos es mejorar las contribuciones productivas del personal a la organización, de manera que sean responsables desde un punto de vista estratégico, ético y social. Este es el principio rector del estudio y la práctica de la administración de recursos humanos. Los gerentes y los departamentos de recursos humanos logran sus metas cuando se proponen fines claros y cuantificables. Estos objetivos equivalen a parámetros que permiten evaluar las acciones que se llevan a cabo. En ocasiones los objetivos se consignan por escrito, en documentos cuidadosamente preparados. En otras no se expresan de manera explícita, sino que forman parte de la “cultura de la organización. Los objetivos pueden clasificarse en cuatro áreas fundamentales:

- **Objetivos corporativos:** es necesario reconocer el hecho fundamental de que la administración de recursos humanos tiene como objetivo básico contribuir al éxito de la empresa o corporación.

Incluso, en las empresas en que se organiza un departamento formal de recursos humanos para apoyar la labor de la gerencia, cada uno de los supervisores y gerentes continúa siendo responsable del desempeño de los integrantes de sus equipos de trabajo respectivos. La función del

departamento consiste en contribuir al éxito de estos supervisores y gerentes. La administración de recursos humanos no es un fin en sí mismo, es sólo una manera de apoyar la labor de los dirigentes.

- **Objetivos funcionales:** mantener la contribución del departamento de recursos humanos a un nivel apropiado a las necesidades de la organización es una prioridad absoluta. Cuando la administración de personal no se adecúa a las necesidades de la organización se desperdician recursos de todo tipo. La compañía puede determinar, por ejemplo, el nivel adecuado de equilibrio que debe existir entre el número de integrantes del departamento de recursos humanos y el total del personal.
  
- **Objetivos sociales:** el departamento de recursos humanos debe responder ética y socialmente a los desafíos que presenta la sociedad en general y reducir al máximo las tensiones o demandas negativas que la sociedad pueda ejercer sobre la organización. Cuando las organizaciones no utilizan sus recursos para el beneficio de la sociedad dentro de un marco ético, pueden verse afectadas por restricciones.
  
- **Objetivos personales:** el departamento de recursos humanos necesita tener presente que cada uno de los integrantes de la organización aspira a lograr ciertas metas personales legítimas. En la medida en que el logro de estas metas contribuye al objetivo común de alcanzar las metas de la organización, el departamento de recursos humanos reconoce que una de sus funciones es apoyar las aspiraciones de quienes componen la empresa. De no ser este el caso, la productividad de los empleados puede descender o también es factible que aumente la tasa de rotación. La negativa de la empresa a capacitar al personal podría conducir a una seria frustración de los objetivos personales de sus integrantes.

## **2.5. Algunos datos importantes de la empresa objeto de estudio**

El Periódico 16 de junio de 2008. [www.elperiodico.com](http://www.elperiodico.com) indica que la empresa de calzado objeto de estudio, nació a principios del siglo XX, pero evoluciona con el paso de los años. Una sencilla tenería abierta por el alemán Alfonso Harrings en San Cristóbal, Alta Verapaz, y que se limitaba a hacer cinchos, valijas y otros artículos de cuero, dio paso a la modernidad y se actualizó ante las exigencias del mercado.

La empresa empezó a tomar forma entre 1917 y 1918 –durante la Primera Guerra Mundial – debido al aumento en la demanda de hule silvestre y de chico zapote de Alta Verapaz y de Petén. Las empresas que se dedicaban a la explotación del chico zapote requerían de equipos especiales para escalar los árboles. La tenería empezó a fabricar un zapato llamado mocasín chiclero y polaina de cuero, que se amarraba al muslo de los chicleros para sujetar el Espolón de metal.

Así fue moviéndose al ritmo de las necesidades hasta convertirse en una fábrica especializada en calzado para trabajadores de sectores productivos que, por su misma naturaleza, requieren de seguridad y durabilidad. En la actualidad, Cobán exporta a Centroamérica, México, EE.UU., Canadá, el Caribe y Europa.

En la década de 1930, la tenería fue comprada por Miguel Torrebiarte (padre) y la fábrica empezó a producir su marca. Sin embargo, su despegue fue más acelerado a partir de la década de 1940.

Se inició la fabricación de zapatos para damas, caballeros y niños. Hasta ese momento, la fábrica tenía limitaciones pero mantenía su ritmo de crecimiento. No es sino hasta 1960 cuando se empezó a hablar de líneas de producción, momento en que las exportaciones también crecían. Los primeros embarques fueron a Centroamérica y Estados Unidos.



La vena exportadora empezó con la búsqueda de personas o empresas interesadas en distribuir el producto, aunque en algún momento la compañía tuvo su propia distribuidora en EE.UU. La empresa también empezó a confeccionar calzado para marcas privadas e introdujo la marca Rhino, sumándola a Cobán, su caballito de batalla.

Desde sus inicios, la planta de producción se mantiene en San Cristóbal Verapaz. La fábrica produce de 3 mil 300 a 3 mil 400 pares de zapatos al día. El 75 por ciento lo exporta a Estados Unidos, Europa, Canadá y el Caribe. Las exportaciones suman cerca de 600 mil pares al año. En 2007 su producción creció un 15 por ciento con respecto al 2006. Cuenta con 1,100 empleados en Guatemala y 48 en Costa Rica. Tiene 36 tiendas Cobán en Guatemala y 2 en Costa Rica

## **2.6. Comunicación**

Según el Diccionario de la Real Academia Española [www.rae.es](http://www.rae.es). El significado etimológico de la palabra comunicación es, “poner en común”, que proviene del latín communis cuyo significado es común. Según el diccionario de la lengua española es: “la transmisión de señales mediante un código común al emisor y al receptor”, en su forma más simple se define como “todo acto tanto verbal como no verbal, realizado de manera tanto intencional como no intencional”, mediante el cual es posible la interacción entre las personas.

La comunicación inicia con el surgimiento de la vida en el planeta y su desarrollo ha sido simultáneo al progreso de la humanidad. Se manifestó primero a través de un lenguaje no verbal, evolucionándose y complejizándose conforme el hombre mismo evolucionaba.

Naranjo Gandarilla et al (2010.) indican que la comunicación es la interacción que los seres vivos ejecutan para acoplar sus acciones y/o representaciones, mediante el recurso del uso informativo de energías y no mediante el recurso del uso dinámico o físicamente coactivo de las energías o fuerzas físicas puestas en juego

Así mismo, Naranjo Gandarilla et al (2010.) consideran que la comunicación es cada uno de los actos que se realizan en la vida cotidiana, incluso cuando no se hace de manera verbal, porque todo comunica, los gestos, las acciones e incluso la manera de vestirse, el comportamiento individual, etc. Por este motivo, la comunicación es un tema que se estudia en diversos contextos, desde las relaciones humanas hasta la interacción que existe con los medios de comunicación y las nuevas tecnologías.

Agrega Naranjo Gandarilla et al (2010) que comunicación es el proceso de interacción social democrática, basada en el intercambio de signos, por el cual los seres humanos comparten voluntariamente experiencias bajo condiciones libres e igualitarias de acceso, diálogo y participación”. (Beltrán) Ya estamos en presencia de procesos donde no solo los interlocutores están a un mismo nivel, sino que están voluntariamente dialogando.

Comunicar es hacer posible que unos hombres reconozcan a otros hombres y ello en doble sentido: les reconozcan su derecho a vivir y pensar diferentemente y se reconozcan como hombres en esa diferencia. Eso es lo que implica y lo que significa pensar la comunicación desde la cultura.

Es también información para el conocimiento, análisis y discusión sobre un tema o asunto y un principio esencial que garantiza la participación de los trabajadores en la toma de decisiones, en el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización y en la búsqueda de soluciones a los problemas.

## **2.7. Proceso de comunicación**

Berlo (2000), afirma que al comunicarse, se trata de alcanzar objetivos relacionados con la intención básica de influir en el entorno que rodea a los actores y en los actores mismos; sin embargo, la comunicación puede ser invariablemente reducida al cumplimiento de un conjunto de conductas, a la transmisión o recepción de mensajes. El proceso de comunicación es bidireccional, es decir, hay dos partes que están involucradas, un emisor y un

receptor. Se requieren ocho pasos, sin importar si las dos partes hablan, usan señales manuales o se sirven de otro medio de comunicación; tres de esos pasos corresponden al emisor y los restantes al receptor.

Un emisor inicia el proceso de comunicación construyendo un mensaje y enviándolo a un receptor, éste a su vez analiza la información y reconstruye el mensaje a la luz de sus propios antecedentes y experiencias, los cuales le servirán para sintetizar la información recibida. El receptor analiza y reconstruye los significados del mensaje, sintetiza y construye significados y se convierte en un emisor al responder al mensaje que le fue enviado.

**El emisor:** es quien abre el proceso de la comunicación, el que da a conocer el mensaje y lo emite. Esto se hace mediante la elección, la codificación y el envío del mensaje. En una conversación, el emisor es quien la inicia. En una empresa, por ejemplo, los memorandos son comunicaciones en las cuales quien las envía es el emisor del proceso de comunicación.

**El mensaje:** el mensaje representa la información que el emisor desea transmitir al receptor, y que contiene los símbolos verbales (orales o escritos) y claves no verbales que representan la información que el emisor desea transmitir al receptor. El mensaje emitido y el recibido no necesariamente es el mismo, ya que la codificación y decodificación de este pueden variar debido a los antecedentes y puntos de vista tanto del emisor como del receptor. Según Berlo, los mensajes son eventos de conducta que se hallan relacionados con los estados internos de las personas: garabatos en el papel, sonidos en el aire, marcas en la piedra, movimientos del cuerpo, etc. Son los productos del hombre, el resultado de sus esfuerzos para codificar, es decir, cifrar o poner en clave común sus ideas. También Berlo destaca las actitudes de la fuente, define las actitudes como predisposición o tendencia hacia algo. Clasifica las actitudes en tres categorías: **Actitud para consigo mismo, actitud para con el asunto a tratar y actitud para con el receptor.**

**El receptor:** el receptor es quien recibe el mensaje, y a su vez cierra el proceso de la comunicación mediante la recepción, decodificación y aceptación del mensaje que se transmitió, y retroalimenta al emisor.

**La decodificación:** es la traducción de mensajes a una versión comprensible para el receptor. El emisor quiere que el receptor comprenda el mensaje en la forma en que fue transmitido, por lo que utiliza códigos comprensibles para ambos. Sin embargo, la comprensión puede ocurrir únicamente en la mente del receptor, es él quien decide si ha comprendido o no el mensaje.

**Canales:** el canal es el medio por el cual se trasmite en mensaje. Éste puede ser una conversación, un medio escrito, electrónico, etc. No todos los canales poseen la misma capacidad para transmitir información. Los canales de comunicación pueden ser formales o informales. En la vida organizacional, los canales formales son aquellos como cartas, correos electrónicos, etc., en donde se transmite información sobre aspectos laborales. Los canales informales, por su parte, son las redes de comunicación que se llevan a cabo a través de la interacción social, con preguntas, comentarios, etc.

**Feed back o retroalimentación:** según Homs (1990): La retroalimentación es el elemento básico de diferenciación entre el proceso de información y el de comunicación. En su sentido más puro, la retroalimentación es una respuesta a un mensaje enviado dentro de un proceso de comunicación.

La retroalimentación da sentido a la comunicación. Es la respuesta a un estímulo que fue el mensaje. Existen dos tipos de retroalimentación: uno que se genera en el intercambio de información y otro que no es más que la certificación de que el mensaje original fue recibido, bien interpretado y con el sentido correcto en que fue enviado. Desde el punto de vista práctico, la retroalimentación es muy delicada en su manejo, pues dependiendo de la forma en que se utilice, puede ser constructiva y estimular la continuación del proceso de comunicación o reprimir dicho proceso.

Generalmente la emisión del primer mensaje de todo el proceso es realizada por la fuente, manteniéndose ésta a la expectativa, en espera de la retroalimentación y dependiendo de ésta, se definen las circunstancias en que se darán los siguientes intercambios de mensajes.

**La interacción:** la interrelación entre individuos proporciona las bases para que surja el proceso de comunicación, que es un proceso de interacción de opiniones. El mensaje inicial estimula el surgimiento de una respuesta (retroalimentación) y en base a la repetición de este proceso, cada nuevo mensaje que es emitido lleva implícita la presencia del mensaje precedente, que en algo influyó en la creación del mensaje presente.

Un mensaje estimula la creación de otro y a su vez, aquel estimulará la creación de otro. La interacción consiste en un proceso de influencia recíproca entre dos o más interlocutores. Cada uno de ellos actúa y modifica, a través de la persuasión, el punto de vista de su interlocutor, la interacción, que es la esencia de la comunicación.

Si se logra comunicar en forma efectiva, se tendrá un feed back deseado, se logrará que el mensaje enviado tenga una aceptación correcta y es por ello que se necesita contemplar los medios a utilizar, para que esto se logre y se obtenga una interacción exitosa.

## **2.8. Comunicación interna**

“La comunicación interna es la comunicación dirigida al cliente interno, es decir, al trabajador. Nace como respuesta a las nuevas necesidades de las compañías de motivar a su equipo humano y retener a los mejores en un entorno empresarial donde el cambio es cada vez más rápido”. Muñiz González, 2010. <http://www.marketing>)

Para Homs (1990:p. 67-70) “La comunicación dentro de la empresa pretende:

- Integrar en forma absoluta al empleado a los objetivos de la empresa. Frecuentemente el empleado u obrero, no colabora espontáneamente en la obtención de las metas fijadas por la dirección, porque no las conoce o porque siente que fue un compromiso asumido por su jefe, sin que él mismo participara en la decisión. Esa actitud sólo se puede interpretar como que considera que los objetivos trazados son problemas ajenos a él.
- Crear un sentimiento de orgullo por pertenecer a la empresa. Hay compañías que dan estatus social y profesional a quienes en ella trabajan, en función de la buena imagen institucional que estas compañías hayan proyectado en su comunidad. El humano, por instinto tiende a tratar de pertenecer a algún grupo, ya sea asociación, religión, club, etc.
- Establecer un clima de comprensión entre empresa y trabajadores. Para lograrlo se requiere rescatar un trato humano y personalizado.
- Crear una disposición favorable hacia la empresa, por parte de la familia del trabajador. Es imprescindible tomar conciencia de que en un gran porcentaje de los trabajadores influye la opinión que su familia tenga sobre su empresa.
- Fomentar la participación del personal en las actividades de la empresa, ya sea de índole laboral, social o de cualquier tipo.
- Ayudar al personal de nuevo ingreso a integrarse lo más rápido posible, son conflictos de la empresa. El periodo de adaptación del empleado, poco después de su ingreso, es el más conflictivo y donde se produce el mayor índice de deserción.
- Esto es debido a la presión a que se somete al nuevo empleado para aprender la naturaleza de sus funciones y responsabilidades, además del cambio del medio ambiente y la adecuación a las políticas, reglamentos e idiosincrasia prevaleciente en la compañía.

- Abatir los índices de rotación de personal. Tener abiertos los canales de comunicación es más difícil que renuncie a su compañía, que uno que se limita a asistir al trabajo simplemente por devengar un sueldo.
- Tener abiertos los canales de comunicación entre los niveles directivos y el personal, a fin de que los desacuerdos, insatisfacciones y conflictos no maduren y puedan ser abortados a tiempo.
- Fomentar las actividades sociales, culturales y deportivas dentro de la institución.
- Ayudar a elevar el nivel cultural del personal.
- Motivar al trabajador a incrementar su productividad.
- Cuidar internamente la imagen de la empresa, a fin de que esta sea positiva.
- Evitar que el sindicato se vuelva un obstáculo para el entendimiento entre la empresa y su personal.

### **2.8.1. Objetivos de la comunicación interna**

Capriotti, citado por Arriagada Herrera (2009: comunicacioninternaenchile.blogspot.com) señala que la comunicación interna responde a los siguientes objetivos:

**A nivel relacional:** establecer una relación fluida entre las diferentes personas que coexisten en la organización (subordinados, jefes, directivos, dueños, accionistas, proveedores, etc.), por medio de canales adecuados ante todos los niveles de la compañía.

**A nivel operativo:** facilitar la circulación e intercambio de información entre todos los niveles de la empresa, permitiendo así un funcionamiento más ágil y dinámico de las distintas áreas y una mejor coordinación entre ellas.

Esto implica la acción de diseñar, evaluar y mantener las redes de información entre las áreas y las personas.

**A nivel motivacional:** motivar y dinamizar la labor de los miembros de la organización, contribuyendo con crear un clima de trabajo agradable, que redunde en mejor calidad del trabajo y en la mejora de la productividad y competitividad de la compañía.

**A nivel actitudinal:** obtener la aceptación e integración de los empleados a la filosofía, valores y fines globales de la organización.

**A nivel formativo:** apoyar, capacitar y fortalecer las competencias comunicativas entre los miembros de la organización.

Analizando lo anterior se puede inferir que los objetivos asignados a la comunicación interna responden a dos tipos de necesidades:

Las demandas y expectativas de la propia dirección de la empresa, es decir que los empleados contribuyan con alcanzar los objetivos finales de la compañía, privilegiando la responsabilidad, el compromiso, el emprendimiento y la no dependencia.

Las demandas y expectativas del empleado o cliente interno de la empresa, tendientes a obtener mayor satisfacción en el trabajo y al aumento de su nivel de participación, integración y motivación. Para actuar con responsabilidad, los empleados esperan que la empresa les entregue información acerca de lo que se espera de ellos (espacios de actuación, retroalimentación de sus resultados, confianza y autocontrol).

Para asumir el compromiso necesitan un horizonte movilizador y conocer las aspiraciones de la empresa -incluyendo el rol individual que tienen en ese reto. Para ser emprendedores, necesitan tener una línea clara del progreso en la empresa, con el objetivo de comprender por dónde pueden aportar significativamente, además del poder de decisión e incentivo para estimularse con el desafío. Finalmente, para no ser dependientes de la empresa, necesitan del refuerzo constante de su competitividad laboral (aumento de su valor profesional en el mercado del trabajo).



## 2.8.2. Tipos de comunicación interna

- **Formal:** es aquella comunicación referida a aspectos laborales, en general utiliza la escritura como medio formal, como son comunicados, memorandos, etc. La velocidad, de este tipo de comunicación, es lenta debido a que tiene que cumplir con las formalidades burocráticas.
- **Informal:** es aquel tipo de comunicación cuyo contenido, a pesar de tocar aspectos laborales, utiliza canales no oficiales, el ejemplo más característico es el encuentro en los pasillos, que aunque no es el más adecuado, es más veloz que la comunicación formal.
- **Vertical:** es el tipo de comunicación que se genera en las áreas directivas de la empresa y desciende utilizando los canales oficiales. En una comunicación corporativa óptima debería existir una comunicación vertical ascendente.
- **Horizontal:** se desarrolla entre los empleados de un mismo nivel corporativo y muy pocas veces utiliza los canales oficiales, aunque es una comunicación informal, su efectividad es plena.
- **Rumores:** es un tipo de comunicación informal, que recorre los pasillos de la institución sin respetar los canales de una comunicación formal. Villavicencio (2004: [www.laprensa.com.ni](http://www.laprensa.com.ni))

Homs (1990:p.72) explica que existen tres niveles de comunicación interna:

- **Descendente**, es la que se desarrolla cuando los mensajes parten de los niveles jerárquicos altos hacia el personal, en forma de avisos, instrucciones, órdenes, políticas, reglas y normas, sugerencias, mensajes motivacionales, etc.
- **Ascendente**, va del personal hacia los directivos y generalmente, es bajo la forma de quejas, sugerencias, peticiones, respuestas a encuestas, etc.
- **Horizontal**, es de tipo informal y surge entre los miembros del personal. Es deseable que en toda empresa existan los tres tipos de comunicación. Para lograr cada tipo de comunicación, hay medios y formas específicas.

- Circular:** Es la comunicación que se realiza en la empresa o institución con fines no laborales, entre jefes, empleados y algunas veces público. Es donde el empleado tiene los mismos derechos y obligaciones que el jefe, pues se da fuera de la oficina. Interiano (1997).
- Informal (libre y de varias formas)** Surge de las relaciones sociales que se desarrollan entre los miembros de la empresa y representa una parte importante de toda la comunicación que se genera en las grandes organizaciones. El empleado se dirige a quien quiere y cuando quiere en función de lo que el otro es y no solamente en función de lo que representa, y apelando a lenguajes y referentes culturales que sean más adecuados al estilo de relación que se establece con el interlocutor y según el mensaje que se quiera comunicar. La comunicación informal desempeña un papel extremadamente importante dentro de la empresa, los empleados necesitan definir y ajustar permanentemente sus actitudes frente a todo lo que concierne su entorno social. Los lugares predilectos para establecer comunicación informal son las cafeterías, comedores, salas de descanso, estacionamientos, pasillos, reuniones sindicales, conversaciones telefónicas, etc.

Además existe otra clasificación:

- Comunicación preventiva:** es aquella que se planifica y desarrolla cuando no hay problemas graves que resolver, se implementa para evitar que aparezcan.
- Comunicación correctiva:** por el contrario, responde a la necesidad de resolver favorablemente problemas que ya surgieron, tales como huelgas, rotación de personal, ausentismo, conflictos.
- Comunicación oblicua o transversal:** se da no sólo entre niveles jerárquicos, sino también con las distintas áreas de la organización, las cuales comparten funciones. Son muy comunes en las empresas que tienen estrategias globales y de alta participación de los diferentes sectores.

### 2.8.3. Problemas en la comunicación interna

Hall (1983:p. 199), distingue tres problemas en la Comunicación Interna. Para él los mensajes “se transforman o alteran” cuando recorren el sistema, de modo que cuando son recibidos por el receptor final, este recibe algo diferente al mensaje original, desvirtuando la intención del proceso. Distingue los siguientes problemas:

**Omisión**: es cuando se produce una supresión de algunos aspectos del mensaje. El destinatario puede no detectar la totalidad del contenido del mensaje. Puede ser intencional cuando se omiten ciertos datos o ítems de la información que es enviada. Este problema se presenta usualmente cuando las comunicaciones se dan de forma ascendente.

**Distorsión**: es cuando un mensaje se va alterando mientras circula por la organización. Se puede dar tanto en las comunicaciones verticales como horizontales.

**Sobrecarga**: es una de las causas de la omisión y contribuye a la distorsión. Esto puede generar otro mecanismo, denominado “cola o línea de espera”. Si se utiliza un sistema de prioridades equivocado, mensajes menos importantes pueden actuar antes de que le lleguen a los intérpretes aquellos realmente cruciales para él.

La línea de espera permite al intérprete actuar sobre los mensajes a medida que van llegando, evitando así un estado inactivo por sobrecarga total. Estos problemas se dan de manera interrelacionada y pueden ser simultáneos en una organización.

Según Homs (1990), existen puentes que facilitan la comunicación, así como barreras que la obstruyen. Las principales barreras son: **semánticas, psicológicas, físicas y fisiológicas**. Las barreras semánticas son las derivadas del uso incorrecto de las palabras desde el punto de vista de su significado. Las palabras no son más que símbolos que representan ideas y conceptos y por lo tanto, debemos procurar que las palabras signifiquen lo que realmente queremos decir. Sin embargo, a veces ocurre lo contrario: El emisor desconoce la connotación exacta de una palabra porque es nueva para él o porque no forma parte de su

léxico cotidiano y por lo tanto, no domina su significado, por lo cual, no es recomendable usar palabras que no sean totalmente familiares, para no dar a entender lo que no se quiso decir. Por parte del receptor también puede surgir esta barrera, debido al desconocimiento del significado de esta palabra o a su identificación errónea, atribuyéndole una connotación equivocada.

Las barreras psicológicas son las más difíciles de superar por su diversidad de motivos porque usualmente, sin motivos reales, quedan encubiertos a través de pistas falsas o por derivarse de actitudes negativas, ciertos prejuicios o estereotipos.

Es por ello que se debe de tomar en cuenta cada una de las barreras que pueden influir en un mensaje, debemos de observar y conocer al recurso humano, analizando la forma de transmitir el mensaje, según nuestro grupo objetivo, nivel de escolaridad, actitudes etc.

## **2.9. Público interno y la comunicación interna**

El público o cliente interno es el grupo de personas que conforman una institución y que están directamente vinculados a ella, es decir que está conformado por accionistas, gerentes, colaboradores, contratistas, proveedores y distribuidores. La comunicación interna está determinada por la interrelación que se desarrolla entre el personal y la organización. El entorno puede ser medido en función a los valores, las motivaciones y el nivel de orden de la institución. Villavicencio (24 de noviembre 2004: [laprensa.com.ni](http://laprensa.com.ni))

### **2.9.1. La importancia de la comunicación interna en la organización**

Según Collado y Dahnke (1986). En las organizaciones, con frecuencia se escucha que existen problemas de comunicación y ésta representa la más poderosa herramienta para alinear y orientar todas las prácticas individuales y de equipo hacia el logro de una visión, misión, política y objetivos comunes.

Con el desarrollo de una buena comunicación organizacional la productividad puede crecer, pues ésta permite mejor enlace entre en sus distintas áreas o departamentos. También llevará a la optimización de beneficios, por lo que es muy

importante darle seguimiento. Para los empleados o colaboradores es fundamental que exista buena comunicación de los colaboradores hacia los directivos, ya que puede ser de beneficio mutuo, pues los directivos sabrán cuáles son las necesidades de sus empleados y los empleados se sentirán más involucrados con la empresa.

El recurso humano es elemental para desarrollar buena comunicación organizacional, una empresa puede tener la mejor tecnología de los últimos tiempos, pero si no cuenta con un recurso humano involucrado e identificado con ésta no podrá alcanzar buena comunicación y por lo mismo llegar al trabajo en equipo. Toda organización que cuente con buena comunicación interna definitivamente tendrá buen clima organizacional y éste es indispensable para la interrelación y el fomento de la comunicación en la empresa.

## **2.10. Medios de comunicación**

Los medios de comunicación escrita y oral poseen características favorables y desfavorables; por consiguiente, a menudo se les emplea en conjunto para que las cualidades favorables de cada género se complementen entre sí. En la selección de medios se deben considerar: el comunicador, el público y la situación.

- **Comunicación escrita:** la comunicación escrita tiene la ventaja de proporcionar registros, referencias y protecciones legales. Un mensaje puede ser cuidadosamente preparado y enviado después a un extenso público mediante el correo. La comunicación escrita también promueve la uniformidad de políticas y procedimientos y en algunos casos puede reducir costos.
- **Comunicación oral:** la principal ventaja de la comunicación oral es que hace posible un rápido intercambio con retroalimentación inmediata. La gente puede hacer preguntas y aclarar ciertos puntos. En una interacción frente a frente, el efecto es visible. Además, una reunión con el superior puede concederle al subordinado una sensación de importancia. Obviamente las reuniones, ya sean informales o planeadas, pueden contribuir enormemente a la comprensión de toda clase de asuntos.

- **Comunicación no verbal:** la gente se comunica por muchos medios. Lo que una persona dice puede verse reforzado (o contradicho) por la comunicación no verbal, como las expresiones faciales y los movimientos corporales. Es de suponer que la comunicación no verbal apoye a la verbal, pero no siempre es así.

## 2.11. Diagnóstico de comunicación interna/ definición

De acuerdo con la Real Academia Española [www.rae.es](http://www.rae.es) un diagnóstico es el “Arte o acto de conocer la naturaleza de una enfermedad mediante la observación de sus síntomas y signos.”

Puede decirse que una empresa es saludable cuando funciona eficientemente y logra alcanzar sus metas, y se pueden tomar como enfermedades a todo aquello que lo dificulte o impida.

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

Aquella persona que pretenda implementar un programa de comunicación organizacional, poniendo tableros informativos por todos lados, haciendo folletos y revistas internas para los empleados, es como si un doctor, antes de identificar la enfermedad de su paciente, le recomiende antigripales y aspirinas con el fin de que mejore su salud.

### **Objetivo del diagnóstico**

Es obtener una medida fiable del grado de eficacia de la gestión de la comunicación interna, prestando una especial atención al funcionamiento de los canales informáticos implantados en la organización. La realización de este

diagnóstico permite obtener la información necesaria para establecer planes concretos de acción que permitan mejorar la comunicación interna en la empresa

### **¿Qué aporta?**

#### **Ventajas:**

- Rigor técnico de todas las herramientas utilizadas a lo largo del proceso.
- Obtención de resultados cuantitativos y cualitativos que permiten una planificación de la mejora centrada en las necesidades reales de los empleados.
- Independencia de juicio.

#### **Resultados a conseguir**

- Nivel de satisfacción de los receptores de la comunicación interna.
- Causas del descontento de los factores peor valorados.
- Soluciones percibidas como válidas por la plantilla para avanzar en las áreas de mejora.
- Metodología que se ajuste a cada compañía.

## Capítulo III

### Marco metodológico

#### 3.1. Tipo de investigación

De campo: corresponde a un tipo de diseño que, de acuerdo con Sabino (2005) es el análisis sistemático de problemas de la realidad con el propósito bien sea de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos o predecir su ocurrencia, haciendo uso de métodos característicos de cualquiera de los paradigmas de investigación conocidos, lo cual permite al investigador cerciorarse de las condiciones reales en las que se han conseguido los datos.

**Cuantitativa:** porque se realizó una medición de opinión a los trabajadores de la planta, cuyos resultados fueron utilizados para formular la propuesta de comunicación y las conclusiones de la investigación.

#### 3.2. Objetivos

##### 3.2.1. Objetivo general

Implementar la comunicación interna en una planta industrial dedicada a la producción y elaboración de calzado.

##### 3.2.2. Objetivos específicos

- Identificar la situación actual de la comunicación interna de la industria de calzado objeto de estudio.
- Establecer que tipos de comunicación prevalecen en la empresa.
- Detectar cuáles son los medios de comunicación actuales en la empresa.
- Presentar con base en los resultados del diagnóstico una propuesta de comunicación interna.

**3.3. Técnica:** para efecto de la presente investigación se empleó la recopilación bibliográfica documental y la encuesta.



**3.4. Instrumento:** fichas bibliográficas y de resumen. Cuestionario que consta de 10 preguntas estructuradas y una entrevista estructurada realizada al Gerente de Producción de la Planta.

**3.5. Población:** se definió como población a la totalidad de personal, (**119 personas**), que conforman una planta industrial dedicada a la producción de productos de calzado.

**3.6. Muestra:** por ser un grupo reducido se tomó toda la población, quedando de la siguiente forma:

<b>Personal operativo</b>	<b>104</b>
<b>Personal administrativo</b>	<b>15</b>
<b>Total</b>	<b>119</b>

**3.7. Procedimiento:** para la elaboración del instrumento, se redactaron 10 preguntas que conforman el cuestionario, el cual fue contestado por operarios y personal administrativo de una planta industrial dedicada a la manufactura de calzado. El cuestionario fue elaborado con preguntas con respuesta de opciones múltiples, cerradas, y abiertas, (las preguntas fueron previamente seleccionadas, con el fin de recopilar la información requerida).

También se realizó la estructura de la entrevista realizada al Gerente de Producción de la planta industrial.

Al finalizar los cuestionarios, se procedió a realizar el trabajo de campo en el cual se realizaron todas las encuestas al personal operario y administrativo. Al finalizar dichas encuestas, se realizó la tabulación y el análisis de resultados. La interpretación se realizó por medio del análisis cuantitativo y estadístico que precisaron la investigación. También se realizó la entrevista al Gerente de Producción, obteniendo respuestas que aportarían a la investigación realizada.

Se realizo el análisis descriptivo, el cual permitió analizar y describir el conjunto de datos o valores de la población, esto a través de las encuestas realizadas.

## Capítulo IV

### Análisis y descripción de resultados

#### 4.1. Ficha técnica de los encuestados:

Se realizó la encuesta al 100% de los trabajadores pertenecientes a una planta industrial dedicada a la manufactura de productos para la elaboración del calzado:

<b>Personal operativo</b>	<b>104</b>
<b>Personal administrativo</b>	<b>15</b>
<b>Total</b>	<b>119</b>

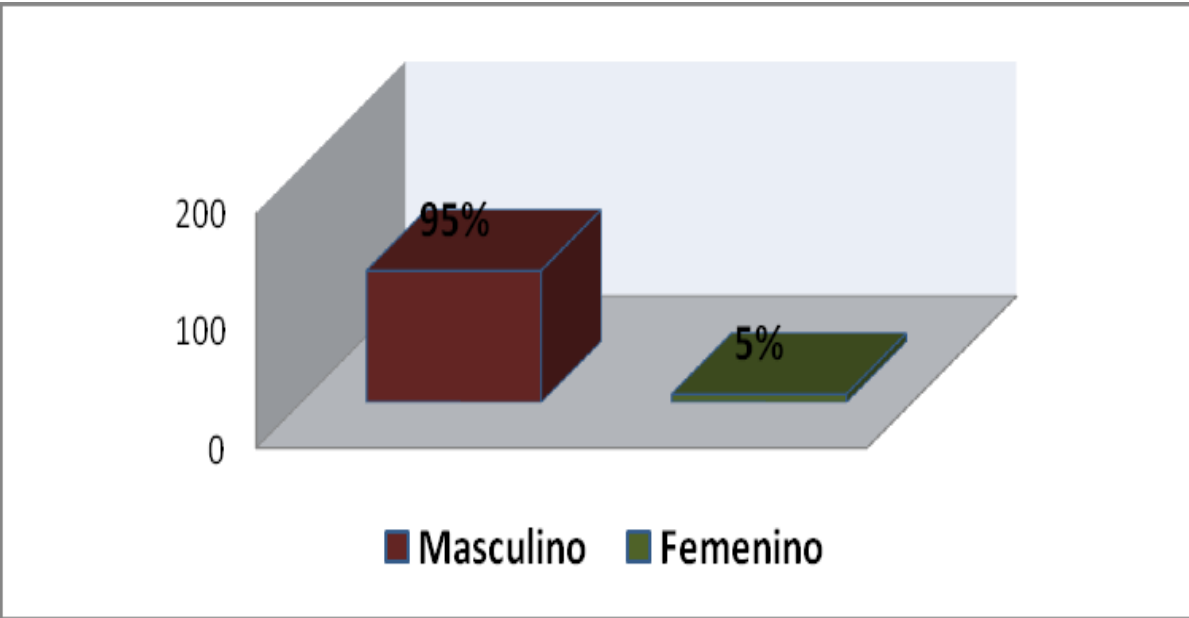
#### 4.2. Datos demográficos:

De acuerdo a la encuesta realizada a los trabajadores de la planta industrial. Se, dividió la población objeto de estudio de la siguiente forma:

- **Género**
- **Edad**
- **Escolaridad**
- **Puesto**
- **Antigüedad en la empresa**

#### Género

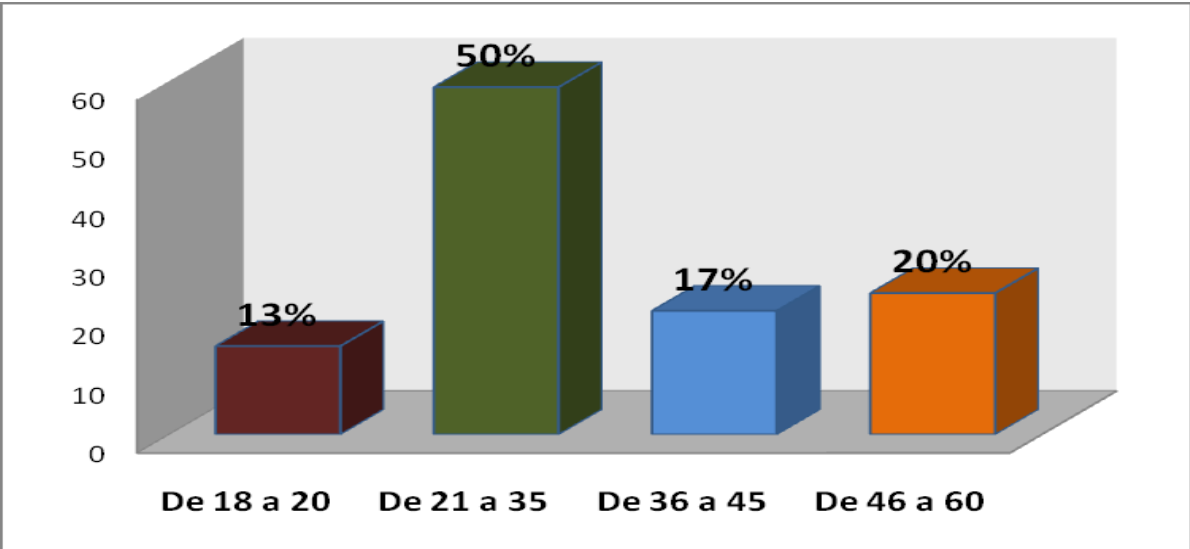
<b>Género</b>	<b>Cantidad</b>	<b>%</b>
Masculino	112	95
Femenino	7	5
<b>Total</b>	<b>119</b>	<b>100</b>



Según los porcentajes indicados, la mayoría del personal que labora para esta empresa es de género masculino (95%), únicamente el 5%, pertenece al género femenino, ya que el trabajo que se realiza, está enfocado al género masculino.

**Edad**

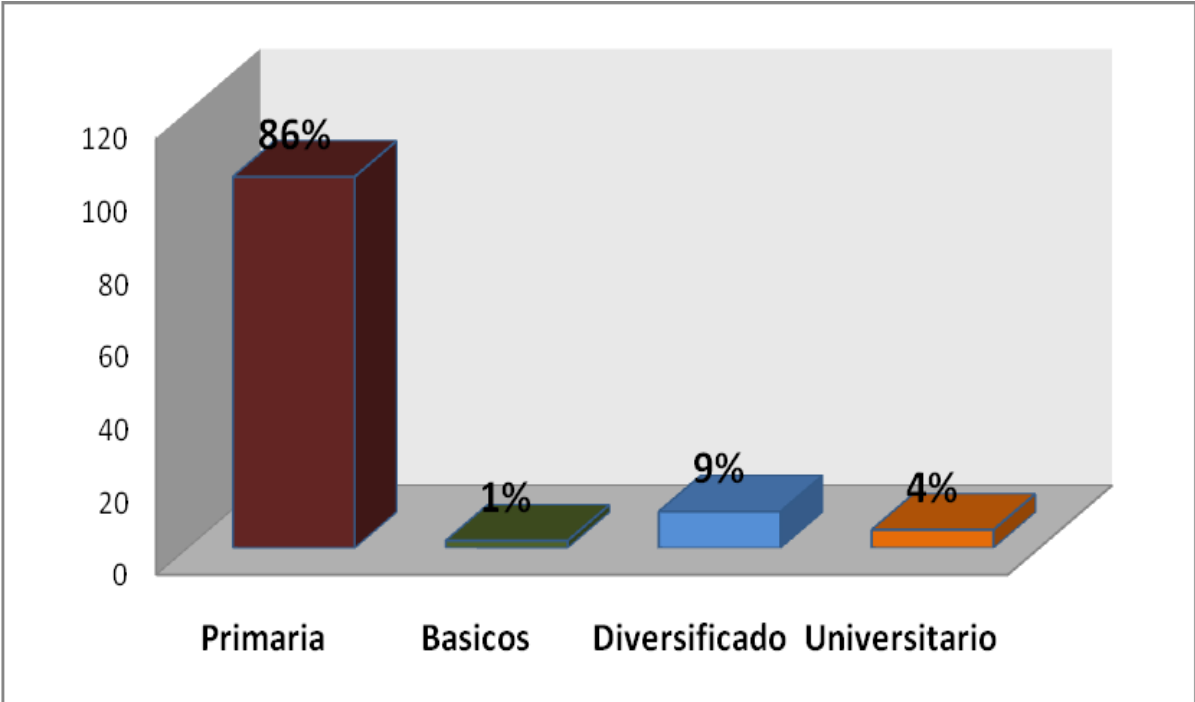
Edad	Cantidad	%
De 18 a 20 años	15	13
De 21 a 35 años	59	50
De 36 a 45 años	21	17
De 46 a 60 años	24	20
<b>Total</b>	<b>119</b>	<b>100</b>



Como se observa en la grafica, el 50% de los trabajadores se encuentran entre los 21 y 35 años de edad, ya que el trabajo que se realiza en el área operativa requiere de personal joven, que pueda realizar las diferentes tareas que se asignan, así como la fuerza para el manejo de maquinaria.

**Escolaridad**

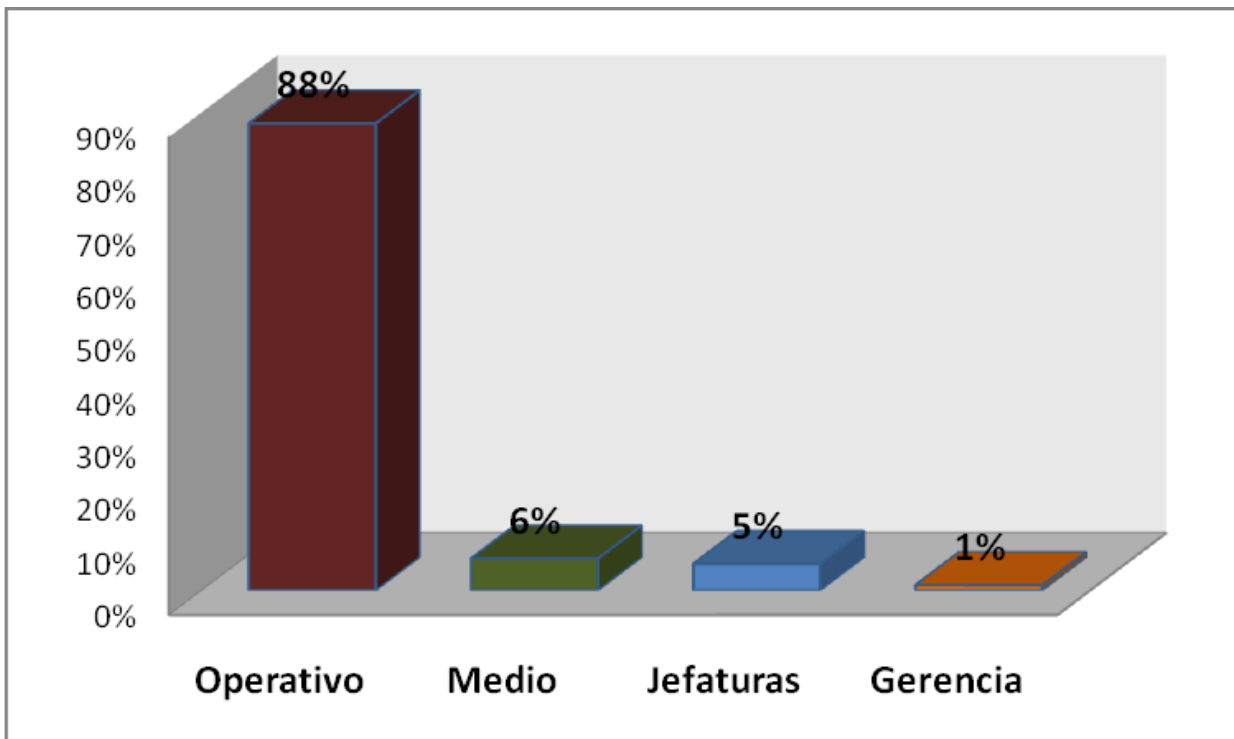
Escolaridad	Cantidad	%
Primaria	102	86
Básicos	2	1
Diversificado	10	9
Universitario	5	4
<b>Total</b>	<b>119</b>	<b>100</b>



El 86% del personal posee un nivel de escolaridad bajo, ya que las funciones que se realizan son a nivel de ejecución, se requiere únicamente de conocimientos básicos para la realización de tareas específicas. El 9% y 4%, cuentan con estudios de diversificado y universitario, los cuales corresponden a puestos administrativos.

## Puesto

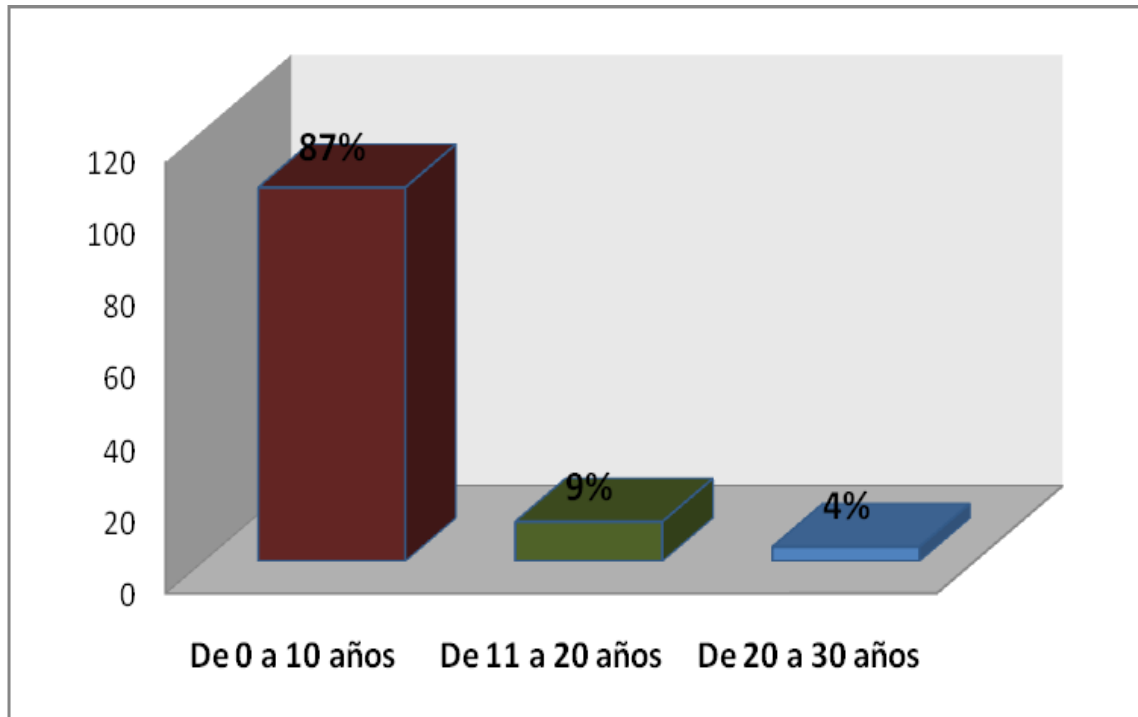
Puesto	Cantidad	%
Operativo	104	88
Medio	8	6
Jefaturas	6	5
Gerencia	1	1
<b>Total</b>	<b>119</b>	<b>100</b>



Como se mencionada anteriormente por ser una planta industrial el 86% del personal es a nivel operativo.

## Antigüedad en la empresa

Antigüedad	Cantidad	%
De 0 a 10 años	104	87
De 11 a 20 años	11	9
De 20 a 30 años	4	4
<b>Total</b>	<b>119</b>	<b>100</b>



Con relación al tiempo de permanencia dentro de la planta, la mayoría del personal (87%), se encuentra de 0 a 10 años de laborar para la empresa, el 9% se encuentra en el rango de 11 a 20 años y el 4%, se encuentra en el rango de 20 a 30 años. Se considera que la empresa por el tipo de trabajo, si cuenta con un índice de rotación, las razones se evidenciarán en el diagnóstico realizado.

### 4.3. Situación actual de la comunicación interna.

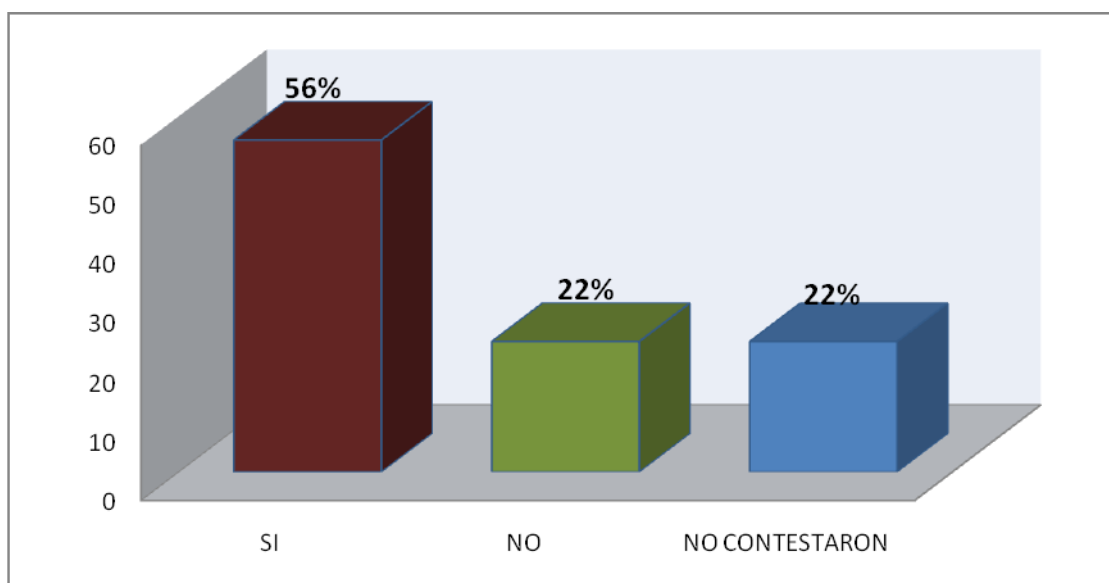
A continuación se presentan los resultados obtenidos de la encuesta:

**Cuadro 1**

Respuesta	Personas	%
Si	67	56
No	27	22
No contestaron	25	22
<b>TOTAL</b>	<b>119</b>	<b>100</b>

**Gráfica 1**

**¿Está usted satisfecho con la comunicación interna manejada en la empresa?**



El 56% de los trabajadores indican estar satisfechos con la comunicación interna actual, sin embargo, el porcentaje de las personas que indican no estar satisfechas y las que omitieron su respuesta hace un total de 44%, lo que indica que se cuenta con un porcentaje alto que no percibe una buena comunicación interna.

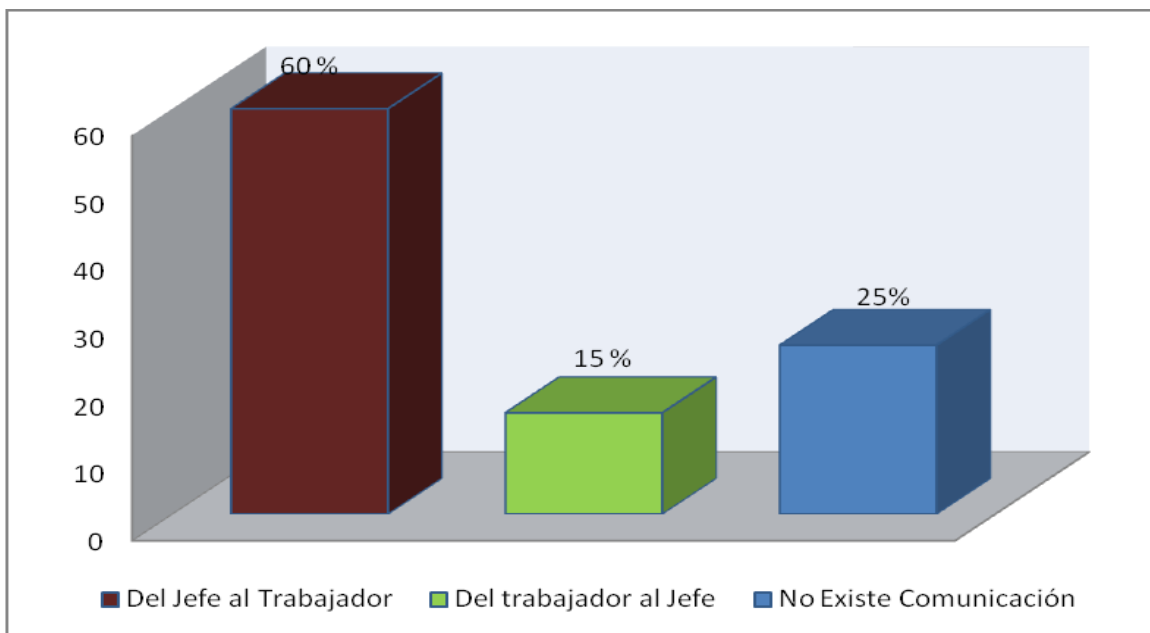


**Cuadro 2**

<b>Respuesta</b>	<b>Personas</b>	<b>%</b>
Del jefe al trabajador	<b>72</b>	<b>60</b>
Del trabajador al jefe	<b>17</b>	15
No existe comunicación	<b>30</b>	25
<b>TOTAL</b>	<b>119</b>	<b>100</b>

**Gráfica 2**

**¿Qué tipo de comunicación interna, considera que existe en la empresa?**



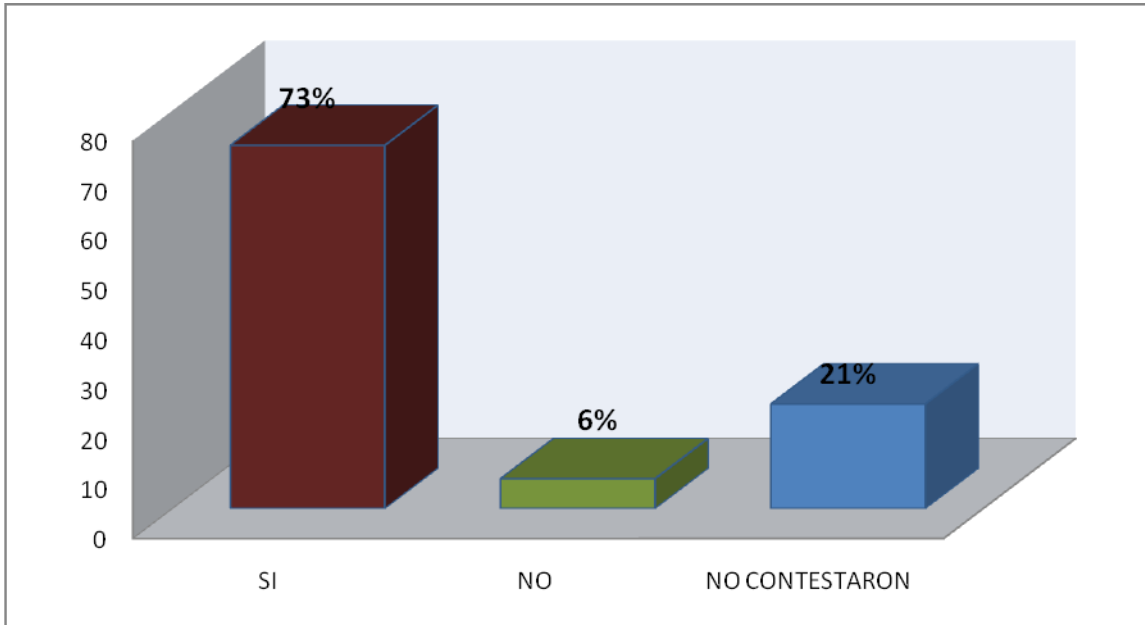
El 60% de los trabajadores indica que la comunicación actual, se da de la Gerencia y Jefaturas hacia ellos, el 15% considera que va de ellos hacia las jefaturas y el 25% indica que no existe un tipo de comunicación. Sin embargo prevalece la comunicación vertical.

**Cuadro 3**

<b>Respuesta</b>	<b>Personas</b>	<b>%</b>
Si	<b>86</b>	73
No	<b>8</b>	6
No contestaron	<b>25</b>	21
<b>TOTAL</b>	<b>119</b>	100

**Gráfica 3**

**¿Cree que la comunicación interna lo ayuda a conocer los objetivos y valores de la empresa?**



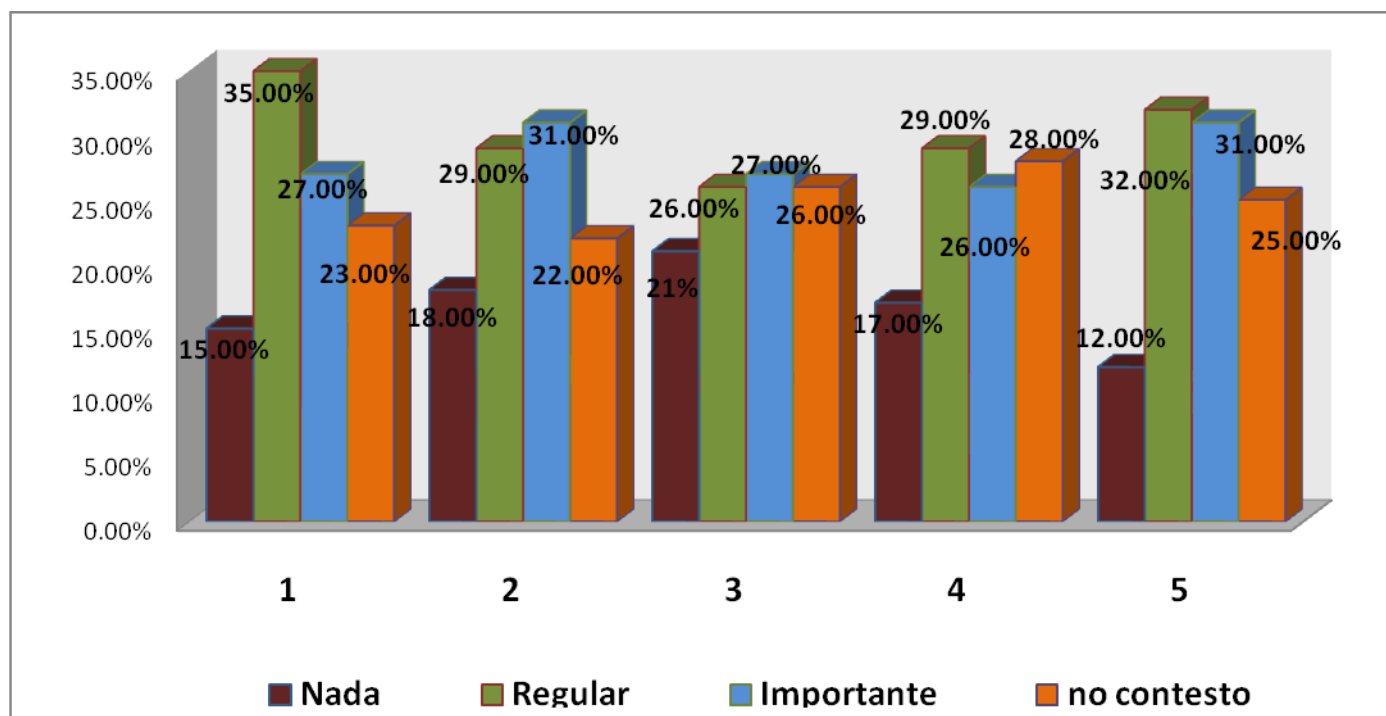
El 73% de trabajadores están de acuerdo en que la comunicación interna los apoya para conocer los objetivos y valores de la empresa. El otro 27% no contestaron y colocaron que no los ayudaría a conocerlos, algunos manifestaron que no contestarían ya que no tenían claros los objetivos por lo que no sabían si les apoyaría la comunicación actual.

**Cuadro 4**

	Factor	Nada	Regular	Importante	no contesto	Total %
1	Mayor información para desarrollar su trabajo	15%	35%	27%	23%	100.00%
2	Inducción y apoyo de mi jefe para solución de problemas	18%	29%	31%	22%	100.00%
3	Reuniones informativas	21%	26%	27%	26%	100.00%
4	Manuales de trabajo, trifoliales, anuncio, etc.	17%	29%	26%	28%	100.00%
5	Conocimiento de productos y procesos	12%	32%	31%	25%	100.00%

**Gráfica 4**

**¿Qué importancia cree usted tienen los siguientes factores para la empresa?**



Se realizó esta pregunta con opciones múltiples, para conocer, la importancias que la empresa le ha dado a los factores que se mencionan, a lo cual el 35% indica que la información que se les ha brindado para desarrollar su trabajo no es prioritario, el 31% considera que la inducción y apoyo del jefe inmediato para solución a problemas es un factor importante. Lo relacionado a Reuniones

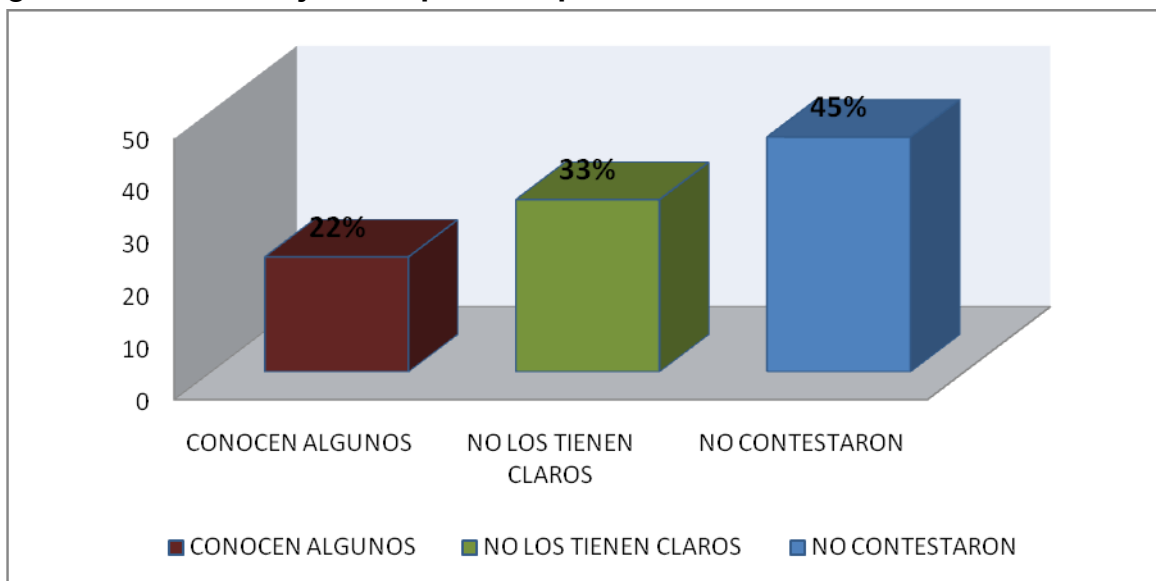
informativas, el 27% no contesto, lo que indica que actualmente no se realizan con regularidad reuniones. Lo referente a herramientas de apoyo el 29% indica no ser prioritario, de igual forma el 32% indica que el conocimiento de productos y procesos no es prioritario.

**Cuadro 5**

<b>Respuesta</b>	<b>personas</b>	<b>%</b>
Conocen algunos	<b>27</b>	22
No los tienen claros	<b>39</b>	33
No contestaron	<b>53</b>	45
<b>TOTAL</b>	<b>119</b>	100

**Gráfica 5**

**¿Cuáles son los objetivos que la empresa le ha dado a conocer?**



El 22% de los trabajadores indican conocer los objetivos de la empresa, sin embargo, el 45% manifestaron no conocerlos, dejando en blanco esta pregunta y el 33% indicaron no tenerlos claros. Según Ricardo Homs, en su libro, La comunicación en la empresa, indica que se debe integrar en forma absoluta al empleado a los objetivos de la empresa, hacerles sentir como suyos los logros y

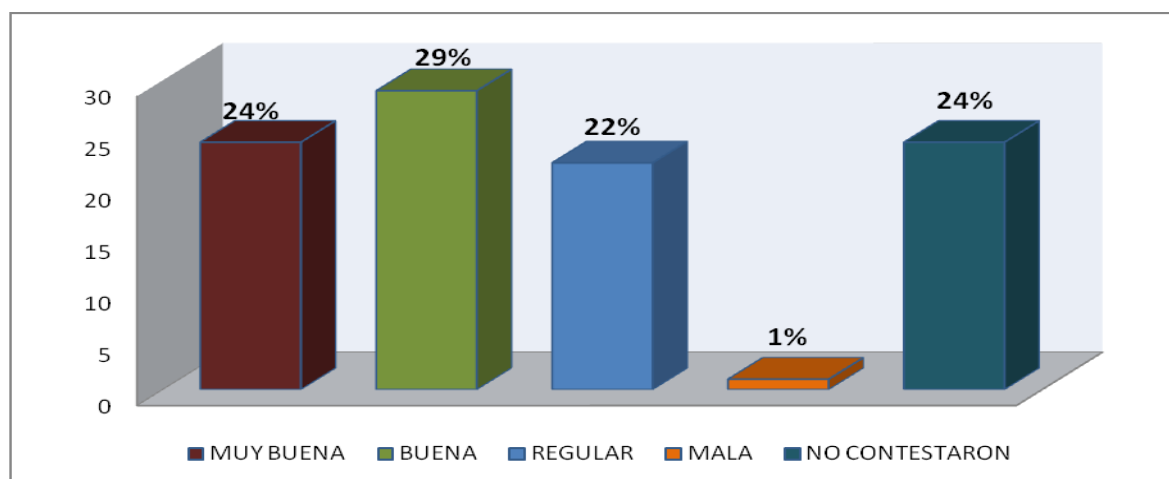
éxitos de la empresa. Frecuentemente el empleado no colabora espontáneamente con la obtención de las metas fijadas por la dirección, porque no las conoce o porque siente que fue un compromiso asumido por su jefe, sin que él mismo participara en la decisión. Es por ello también que deben de establecerse políticas específicas que aporten al mejoramiento continuo, como se indica en manuales de procedimientos y su aplicación dentro del control interno. [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com). Fecha de consulta 14 de febrero 2011 “La evaluación del sistema de control interno por medio de los manuales de procedimientos afianza las fortalezas de la empresa frente a la gestión”

**Cuadro 6**

Respuesta	Personas	%
MUY BUENA	29	24
BUENA	34	29
REGULAR	27	22
MALA	1	1
NO CONTESTARON	28	24
<b>TOTAL</b>	<b>119</b>	<b>100</b>

**Gráfica 6**

**La relación con mis compañeros de trabajo es:**



El 29% indica que tiene una buena relación con sus compañeros de trabajo, de igual forma, el 24% de colaboradores indica tener una muy buena comunicación.

Sin embargo los trabajadores que no contestaron, los que indicaron tener una mala y regular comunicación, asciende al 47%, lo cual indica que la comunicación entre los trabajadores no está en un estándar ideal. Esto refleja la importancia de contar con un programa de comunicación interna. .

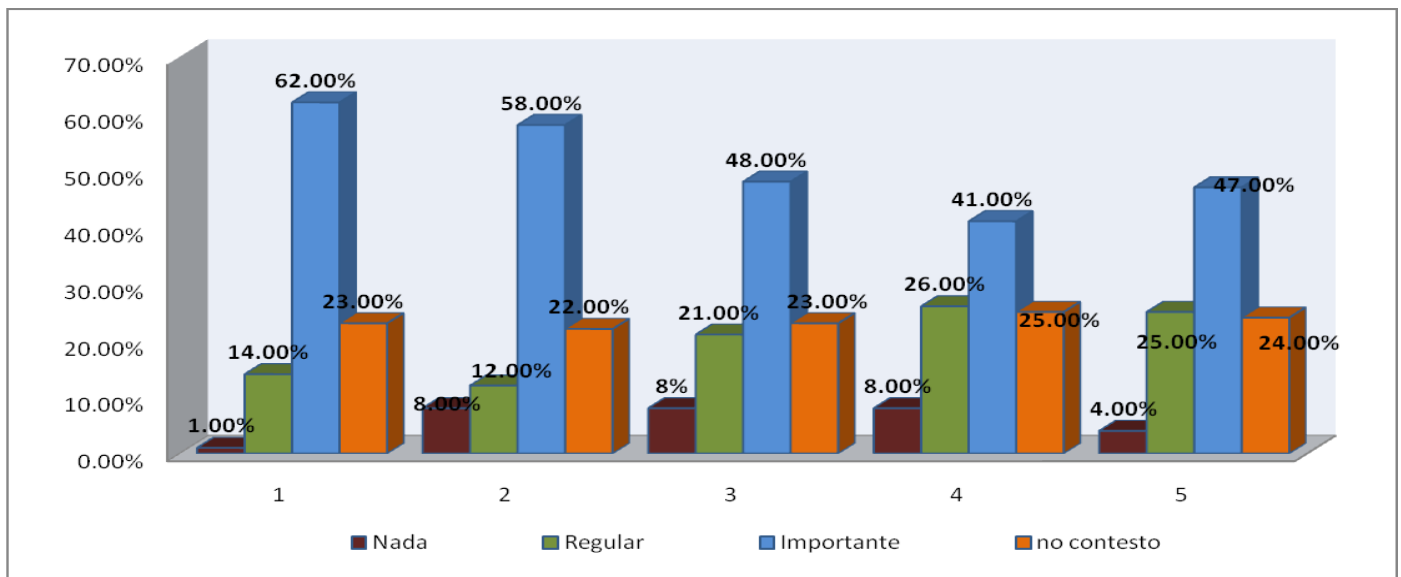
Según Bustos Paulina, Miranda, Mauricio y Peralta Rodrigo. Administración y Gerencia. [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com). “El clima se constituye cada vez más en un factor que refleja las facilidades o dificultades que encuentra el trabajador para aumentar o disminuir su productividad o para encontrar su punto de equilibrio”.

**Cuadro 7**

	Factor	Nada	Regular	Importante	No Contestó	Total %
1	Mayor información para desarrollar su trabajo	1%	14%	62%	23%	100.00%
2	Inducción y apoyo de Mi jefe para solución de problemas	8%	12%	58%	22%	100.00%
3	Reuniones informativas	8%	21%	48%	23%	100.00%
4	Manuales, trifoliales, anuncios, etc.	8%	26%	41%	25%	100.00%
5	Conocimiento de productos y procesos	4%	25%	47%	24%	100.00%

**Gráfica 7**

**¿Qué aspectos considera lo apoyarían para mejorar su trabajo?**



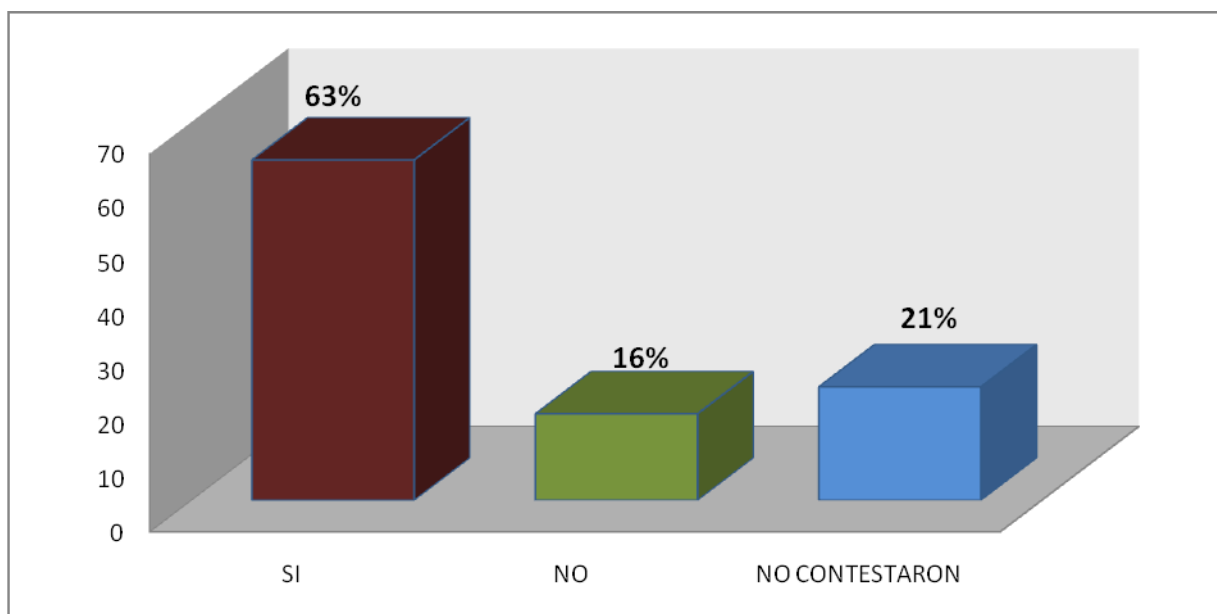
En la gráfica no. 3 se detectaron los factores que para la empresa pueden o no ser importantes detectando las deficiencias en los factores. En esta gráfica se refleja la importancia que para cada operario tiene el percibir por parte de la empresa estos factores que aporten a su desempeño y evolución. Se concluye que todos los factores son importantes y deben reforzarse.

**Cuadro 8**

Respuesta	Personas	%
Si	76	63.87
No	18	15.13
No contestaron	25	21
<b>TOTAL</b>	<b>119</b>	<b>100</b>

**Gráfica 8**

**¿Su jefe le informa cuándo hay cambios en su trabajo?**



El 63% de trabajadores indicaron estar informados de los cambios a realizarse. Sin embargo, entre las personas que no contestaron e indicaron que no son informados de los cambios asciende a un 37%. Normalmente por ser una planta

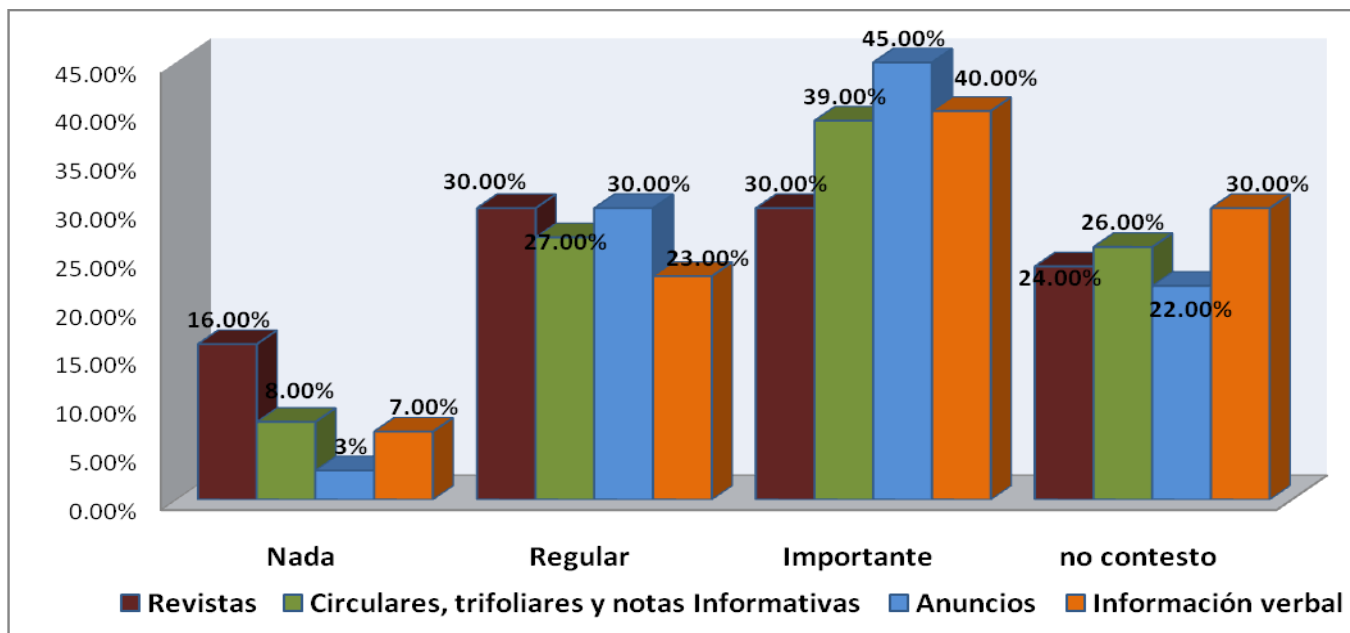
industrial diariamente se realizan cambios, en las programaciones de producción, por lo que el índice de desinformación debería de ser menor o nulo.

**Cuadro 9**

	<b>Factor</b>	<b>Nada</b>	<b>Regular</b>	<b>Importante</b>	<b>No Contestó</b>	<b>Total %</b>
<b>1</b>	Revistas	16%	30%	30%	24%	100.00%
<b>2</b>	Circulares, trifoliales y notas Informativas	8%	27%	39%	26%	100.00%
<b>3</b>	Anuncios	3%	30%	45%	22%	100.00%
<b>4</b>	Información verbal	7%	23%	40%	30%	100.00%

**Gráfica 9**

**Valore el grado de interés que tienen para usted las siguientes herramientas de comunicación:**



Con relación a las herramientas de comunicación que se consideraban de interés para cada operario, el personal respondió que todas son importantes para ellos,



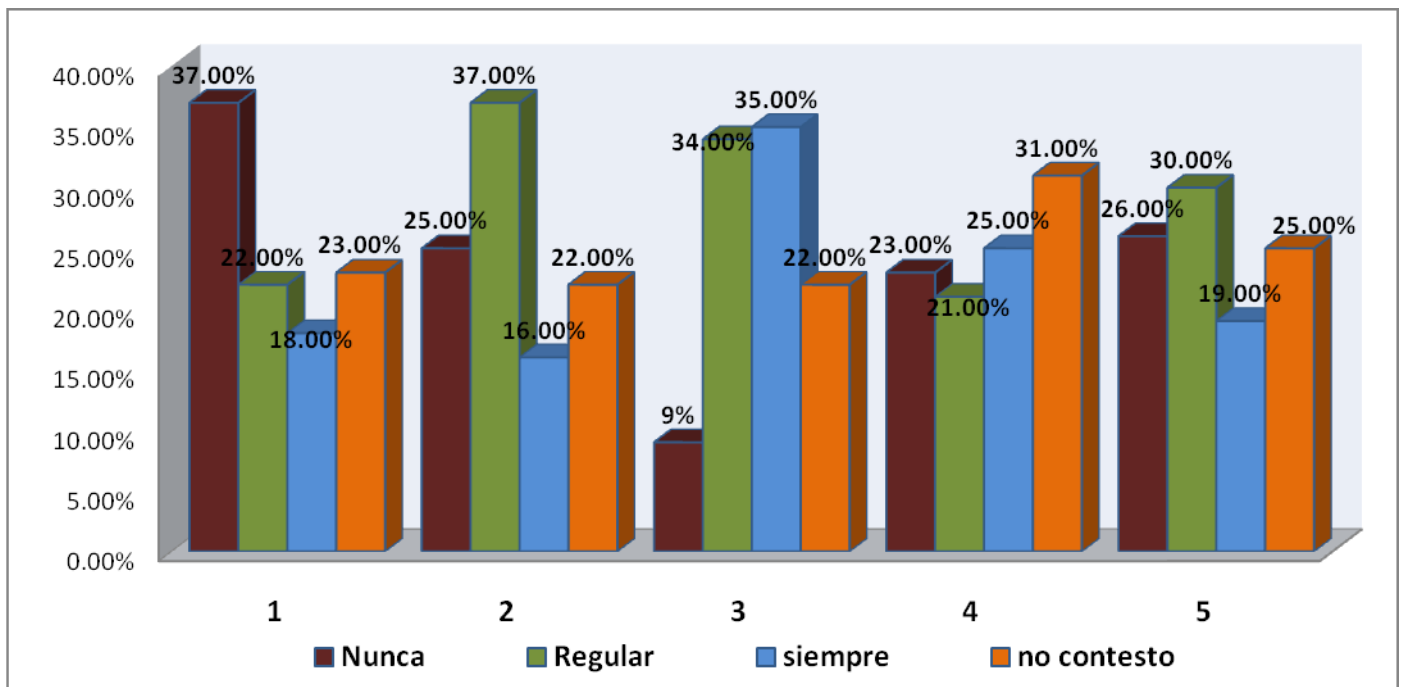
sin embargo, se enfatizan las siguientes herramientas: **anuncios, información verbal.**

**Cuadro 10**

	Factor	Nunca	Regular	siempre	No Contestó	Total %
1	Reconoce cuando hago un buen trabajo.	37%	22%	18%	23%	100.00%
2	Toma en cuenta mis ideas, opiniones y sugerencias para desarrollar mi trabajo.	25%	37%	16%	22%	100.00%
3	Me considera un miembro valioso para la empresa.	9%	34%	35%	22%	100.00%
4	Me motiva para que logre mayor rendimiento y esfuerzo en el trabajo.	23%	21%	25%	31%	100.00%
5	Se toma tiempo para discutir los objetivos y problemas del trabajo diario.	26%	30%	19%	25%	100.00%

**Gráfica 10**

**Responda las siguientes interrogantes. ¿Mi jefe....?**



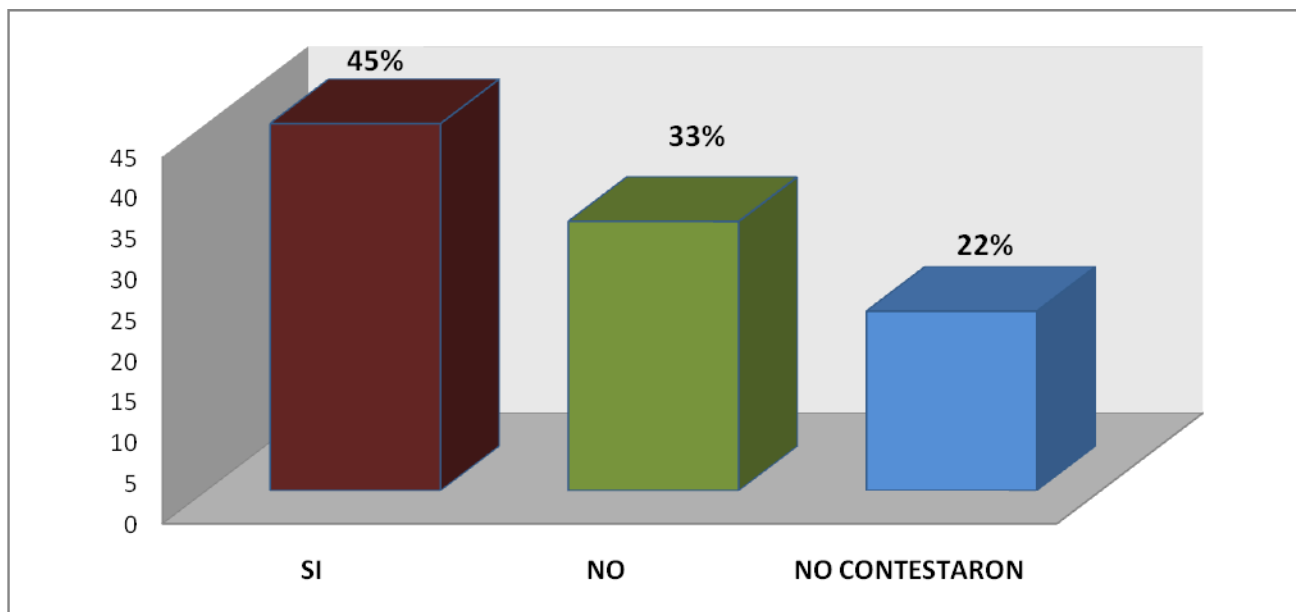
Con el objeto de analizar el grado de motivación, ambiente laboral y la identificación de los trabajadores con su jefe inmediato, se llegó a lo siguiente: El 37% indica desconocer si hacen o no un buen trabajo, ya que nunca han percibido si están o no, haciendo un buen trabajo. El 37% indica ser tomados en cuenta para desarrollar su trabajo. El 35% se considera un miembro valioso para la empresa, el porcentaje restante no lo percibe totalmente. El 31.09% no respondió, el porcentaje mayor, no se siente motivado para mejorar continuamente en el desarrollo de su trabajo. El 30% considera que recibe apoyo para la solución de problemas, pero no en su totalidad. Indicaban que hay problemas que ellos buscan solucionar, de no lograrlo, se tienen resultados negativos que afectan a la empresa.

**Cuadro 11**

<b>Respuesta</b>	<b>Personas</b>	<b>%</b>
Si	<b>54</b>	<b>45</b>
No	<b>39</b>	33
No contestaron	<b>26</b>	22
<b>TOTAL</b>	<b>119</b>	100

**Gráfica 11**

**¿Su jefe se preocupa por conservar un clima de armonía y confianza en conjunto?**



El 45% de los trabajadores indican que su jefe se preocupa por conservar un clima de armonía y confianza, sin embargo, los trabajadores que no contestaron y los que indican que su jefe no se preocupa por conservar un clima de armonía y confianza, asciende al 55%.

Por lo que cabe resaltar que esto se puede vincular con la gráfica No. 5, donde se refleja que no se cuenta con una buena relación entre empleados. Según el libro "La Comunicación en la empresa, de Ricardo Homs (1990), existen tres niveles de comunicación: **descendente, ascendente, horizontal**. Dichos niveles deben de ser reforzados.

#### **4.4. Entrevista realizada al Gerente de Producción de planta:**

##### **4.4.1. Preguntas**

1. ¿Actualmente cuenta con un plan de comunicación en la empresa?
2. ¿Considera que los jefes de áreas, cuentan con un plan de comunicación para el personal a su cargo?
3. ¿Qué herramienta de comunicación considera necesarias para mejorar la comunicación actual?
4. ¿Considera que todos los empleados cuentan con información clara sobre las metas y objetivos trazados por la empresa?
5. ¿Considera que los empleados reciben la inducción adecuada en su área de trabajo?
6. ¿Considera que los departamentos que conforman la empresa, trabajan en equipo?
7. ¿Qué aspectos considera se deben de mejorar para obtener una 9. Comunicación interna clara?
8. ¿Actualmente de qué forma lo retroalimenta el personal a su cargo?

#### **4.4.2. Consolidado de respuestas**

De acuerdo a las respuestas emitidas por el Gerente de Producción, se puede confirmar que:

No se cuenta con un plan, ni herramientas de comunicación a nivel general que aporten al desarrollo del trabajo en equipo y a la mejora de comunicación continua.

No todos los trabajadores conocen al 100% los objetivos trazados por la empresa.

No existe un clima de armonía, tanto entre compañeros y departamentos, cada trabajador está encaminado hacia una meta y objetivo diferente, no se les da al 100 % la inducción necesaria en el puesto de trabajo y esto crea obstáculos para el desarrollo y productividad de la empresa.

En la actualidad, solo existe la retroalimentación verbal la cual fortalece mediante los diferentes tipos de comunicación.

#### **4.4.3. Conclusiones de los puntos más relevantes identificados en el diagnóstico:**

- No existe una buena comunicación dentro de la planta, tanto a nivel operativo, jefaturas y entre departamentos, se pierde el objetivo al cual se desea llegar, cada persona desarrolla su trabajo, porque sabe que debe realizarlo, pero no tiene noción del porqué, qué metas alcanzarán en conjunto con la empresa, cual es el beneficio para ambos. Las pocas personas que contestaron los objetivos, cada uno respondió un objetivo diferente el cual a nivel individual considera es el correcto.

- No se cuenta con herramientas que apoyen a la mejora de comunicación interna y al desarrollo del trabajo diario, es decir información amplia, por ej.: solo se cuenta con un programa de producción. Sin embargo muchos no tienen conocimiento sobre los productos al 100% indicaron que a nivel empresarial es un factor no prioritario y que no cuentan con la información necesaria para realizar sus tareas.
- No existe un tipo de comunicación adecuado dentro de planta, es decir solo prevalece el tipo de comunicación Vertical, lo cual no permite que la empresa perciba las necesidades de sus trabajadores y por ende esto entorpece el alcance de metas establecidas.
- A nivel general no se trabaja en equipo, y esto se ve en el diagnóstico realizado, en el cual se refleja, una comunicación a reforzar a nivel de jefaturas, colaboradores y departamentos, el poco trabajo en armonía y la importancia que se ha tenido para mejorar estos aspectos.

Por ser una planta industrial, se ve reflejado el interés por el desarrollo y cumplimiento de una meta, sin embargo, para alcanzarlas se debe de contar con personal satisfecho, un ambiente laboral óptimo, personal motivado y el apoyo constante de las jefaturas.

## **Propuesta de comunicación interna para la planta industrial, dedicada a la manufactura de productos para la elaboración de calzado**

### **5.1. ¿Por qué implementar una propuesta de comunicación?**

La siguiente propuesta se elaboró de acorde a los resultados obtenidos en la investigación realizada, encuestas a operarios, personal administrativo y una entrevista realizada al gerente de producción.

La finalidad de dicha propuesta es mejorar la comunicación interna de la empresa, trabajando en los puntos identificados logrando el desarrollo de la misma y disminuyendo las barreras de la comunicación, mejorando el ambiente laboral, la productividad y eficiencia para el logro de objetivos y metas, siendo una empresa competitiva en la industria del calzado.

### **5.2. Destinatario de la propuesta:**

Esta propuesta está dirigida a la Gerencia y Jefaturas de áreas, con el objeto de mejorar y optimizar la comunicación de los trabajadores de la planta industrial.

### **5.3. Objetivos**

#### **5.3.1 General**

- Proponer la implementación de un plan de comunicación funcional que mejore las condiciones de los trabajadores, así como los resultados deseados a nivel empresarial.

#### **5.3.2. Específicos**

- Promover la comunicación interna en los trabajadores de la planta.
- Establecer mecanismos de información y divulgación de la funcionalidad empresarial.
- Introducir condiciones comunicacionales estables entre trabajadores, jefaturas y la Gerencia de la empresa.

#### **5.4. Propuesta de comunicación interna**

**Objetivos claros y concisos a nivel empresarial:** que se desea alcanzar, hacia donde se desea llegar a nivel interno y externo.

Según el libro marketing en el siglo XXI, indica claramente que la comunicación interna constituye una herramienta clave para alcanzar los objetivos. Si los clientes internos están satisfechos e identificados con la empresa, conocen claramente los objetivos y los hacen propios, se podrá mejorar grandemente el nivel de productividad, metas a alcanzar y dar respuestas satisfactorias a los clientes externos.

**Trabajo en equipo y relaciones interpersonales:** se analizó que a nivel general se debe reforzar la relación entre trabajadores, áreas y jefaturas. Si la comunicación se encuentra en una fase regular, se debe analizar cuáles son los factores que intervienen, si no existe una buena comunicación es difícil integrar a los colaboradores y que se logre el trabajo en equipo y metas a alcanzar.

**Mejorar herramientas de comunicación:** para lograr una comunicación efectiva se debe contar con herramientas de apoyo que aporten al beneficio y mejora. De acuerdo al análisis realizado se debe implementar nuevas opciones que aporten la continuidad y seguimiento del mensaje de principio a fin, evitando en lo posible las barreras de comunicación.

**Talleres:** se debe implementar talleres semanales, en las diferentes áreas, para tratar temas que aporten una mejora diaria en el desempeño y cumplimiento de metas y al desarrollo continuo y propiciar la comunicación entre trabajadores, jefaturas y gerencia. Se sugieren temas como:

##### **Las metas**

**Misión - visión - Los objetivos de la empresa - Los objetivos de la empresa son también del trabajador. - Que se gana cumpliendo - ¿Cómo alcanzar los objetivos trazados?**

Se recomienda de igual forma realizar este taller con información sencilla y fácil de comprender, transmitiendo los objetivos con claridad, dándoles a conocer porque desarrollar su trabajo con responsabilidad y calidad, la importancia que tiene para la empresa cada uno de los involucrados. Reforzarse con volantes, carteleras en cada uno de los puntos tratados en el taller.

El fin de estos talleres será compartir y hacer propios los objetivos de la empresa que cada trabajador tome como propios las metas que se tienen y cómo lograrlas.

**Que se produce:**

**Productos que se fabrican, proceso de cada uno y departamentos involucrados.**

Se recomienda por ser un nivel operativo, que no cuenta con un nivel académico alto, utilizar herramientas de apoyo a estas charlas audiovisuales y reforzarse mensualmente con información de cada producto, haciéndolo lo más gráfico posible para su comprensión, esto servirá para apoyar los talleres a considerar. Publicar los operarios destacados por su labor para elaborar diferentes productos.

El fin de estos talleres será poder cumplir con el proceso de comunicación y aclarar todas las dudas que se tengan y poder retroalimentar al personal, de esta forma se podrá lograr un mejor desarrollo.

**Asesores internos:** se recomienda hacer un análisis dentro de la planta, en la cual se tome en cuenta personal con amplia experiencia, para desarrollar los diferentes productos, siendo ellos los encargados de capacitar al personal de nuevo ingreso, esto aportará al desarrollo y motivación de los trabajadores y mejorará la inducción e integración del personal de nuevo ingreso.

**Reuniones informativas:**

Realizar semanalmente reuniones cortas, en las cuales cada jefe dedicará tiempo para analizar con sus trabajadores, los problemas y las posibles soluciones.



Proporcionando información necesaria que aporte a la mejora en el desempeño de cada operario.

Estas reuniones tendrán también como objetivo, integrar a las jefaturas y lograr una respuesta positiva por parte de los trabajadores, encontrando soluciones a problemas y aclarando dudas.

También se logrará analizar los procedimientos actuales y los que se necesiten implementar, evitando reincidir en los errores que se presentan.

**Charlas motivacionales:** realizar mensualmente charlas motivacionales que se vinculen a puntos específicos como: **Identificación con la Empresa, Valorización del trabajo que realiza y Trabajo en Equipo.** Estos temas aportarán no solo al crecimiento individual, sino al enriquecimiento de la empresa, Se proponen temas como: Actitud Positiva, El éxito de la empresa es tu éxito, Cuan importante es para la empresa.

#### **Capacitaciones internas:**

- **A nivel de jefaturas:** mensualmente se realizaran charlas que apoyen y orienten a los jefes a dirigir a sus subalternos y se logre una mayor integración. Entre los temas a implementar se pueden mencionar: Trabajo en equipo, como ser un buen líder, seguridad industrial, etc.
- **A nivel de subalternos:** Mensualmente cada jefe impartirá a su equipo de trabajo capacitaciones internas que aporten al mejoramiento de procesos, productos, etc. Entre los temas a tratar se recomiendan: La importancia de la calidad en nuestros productos, nuestra maquinaria, orden y limpieza, ¿cómo alcanzar un mismo objetivo, entre otros?

Con la realización de estos talleres, charlas y capacitaciones, se logrará mejorar la integración de los trabajadores, mejorando la comunicación actual, ya que se logrará establecer una comunicación participativa, vertical y ascendente, donde tanto la empresa como los trabajadores tendrán una interrelación y retroalimentación para el crecimiento en conjunto.

### **Implementación, herramientas de apoyo:**

**Cartelera, volantes, buzón de sugerencias:** Semanalmente se recomienda reforzar los talleres y charlas a través de volantes, en los cuales se retroalimente los puntos más importantes, reforzando con información en puntos estratégicos, cartelera, área informativa. También se recomienda tener buzones de sugerencias, en el cual puedan realizar comentarios que aporten a la mejora continua.

## 5.5. Cronograma de actividades

Dicha propuesta se realizara en los meses de Enero a Junio 2012, de acuerdo a las especificaciones que se detallan a continuación.

No.	Actividad	Fecha estimada																								Seguimiento				
		Enero				Febrero				Marzo				Abril				Mayo				Junio								
1	Taller, Qué producimos?	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	Se deberá retroalimentar con material de apoyo a cotizar.
2	Taller, Metas																													Se deberá retroalimentar con material de apoyo a cotizar.
3	Reuniones informativas																													Las mismas se realizaran semanalmente y se retroalimentar, a través de procedimientos a implementar, seguimiento de problemas tratados en cada reunión etc.
4	Charlas motivacionales																													Se deberá retroalimentar con material de apoyo a cotizar.
5	Capacitaciones internas																													Se recomienda temas que aporten al crecimiento y desarrollo empresarial. Tomando en cuenta el análisis general sobre las capacitaciones individuales, las cuales se consideren necesarias para la mejora continua a nivel jefaturas, administrativas y operativas. Logrando el crecimiento del recurso humano y por ende el mejoramiento en la comunicación en las diferentes aéreas.
<b>Herramientas de apoyo:</b> cartelera volantes buzón de sugerencias		Se elegirán áreas estratégicas en las cuales se retroalimentara la información proporcionada, para evitar barreras de comunicación. Los volantes se utilizarán como apoyo a las diferentes actividades a realizar, en los mismos se sintetizara información básica e importante. Se colocaran buzones de sugerencia en las áreas que se consideren adecuadas, donde el personal tenga la confianza de sugerir, comentar y aportar ideas, las cuales servirán como proceso de retroalimentación y apoyo en la mejora continua de la comunicación interna.																												

## 5.6. Presupuesto contemplado para la realización de la propuesta presentada

Nombre	cantidad	Costo unitario	Costo total	Observaciones
Manuales informativos, impresos a un color, en papel bond, 10 páginas y portada en texcote.	119	Q.23.00	Q.2,737.00	información general de los productos fabricados en la empresa, así como objetivos y metas a alcanzar.
Formularios impresos a un color en papel bond tamaño a carta talonarios de 50 copias solo tiro.	2000	Q.00.33	Q.660.00	Elaboración de formatos con especificaciones que sirvan de guía en las reuniones informativas que sirvan de apoyo para el seguimiento de problemas planteados en cada reunión.
Volantes, impresos a full color en cuche 80, tamaño carta solo tiro.	120 x charla 5 charlas	Q.1.83	Q.1,098.00	De acuerdo a las charlas a impartir se estarán imprimiendo volantes que apoyen en cada charla motivacional.
Trifoliales impresos a full color, tiro y retiro tamaño carte, cuche 80	1000	Q.1.45	Q.1,450.00	Se realizaran trifoliales con información a impartir en las capacitaciones internas, como información de maquinaria, utilización, seguridad industrial, calidad y limpieza entre otros temas.
Afiches, impresos a full color en texcote calibre 12 de 12 x 18 pulgadas	100	Q.3.30	Q.1,650.00	Se realizaran afiches de las diferentes fases para publicar en carteleras.
Fabricación de Buzones, rotulados con logo empresa	3	Q.350.00	Q.1,050.00	Se colocaran en puntos estratégicos, en los cuales el personal podrá colocar abiertamente sus comentarios y sugerencias, lo cual
<b>Total a invertir</b>			<b>Q.8,645.00</b>	aportara a la mejora continua.

## Conclusiones

De acuerdo a los resultados obtenidos a través de este trabajo se puede concluir lo siguiente:

1. El diagnóstico realizado indica que existen problemas que impiden una comunicación interna clara y por ende entorpecen los objetivos que la empresa desea alcanzar.
2. Actualmente prevalece el tipo de comunicación vertical, el cual no es el idóneo para el mejoramiento de la comunicación interna, ya que no existe una retroalimentación que aporte y enriquezca la misma.
3. Los encuestados coincidieron en que existe desinformación acerca de las metas y objetivos que la empresa tienen, y por lo mismo realizan su trabajo sin saber hacia dónde ir y porque deben de esforzarse y alcanzar, es decir no comparte un mismo fin, todos tienen metas diferentes.
4. Se necesitan mejorar las herramientas de apoyo que faciliten transmitir los mensajes, ya que actualmente solo existe una herramienta de apoyo, la cual no es funcional.
5. De acuerdo a las encuestas realizadas se concluyó que el medio más adecuado para transmitir los mensajes es a través de medios audiovisuales, que sirvan de soporte en las charlas a implementar, obteniendo una respuesta directa por parte de los trabajadores.
6. Se identificó la poca comunicación y falta de interés por parte de las jefaturas para mejorar las relaciones interpersonales, es decir el esforzarse porque todos trabajen unidos y propiciar el trabajo en equipo.

## **Recomendaciones:**

Con base a las conclusiones se dan a conocer las siguientes recomendaciones:

1. Proporcionar a todos los colaboradores información básica y estratégica acerca de los objetivos, metas, visión, misión, que actualmente tiene la empresa, en forma propia, de esa forma se lograra que todos estén encaminados en un mismo fin. Compartiendo la misma responsabilidad en el logro de un objetivo y sintiéndose satisfechos en los logros que se obtengan.
2. Retroalimentar evitando barreras de comunicación actuales y así contar con personal informado y capacitado.
3. Capacitar a las jefaturas en los puntos que se consideren reforzar para crear una cadena efectiva de información entre áreas y departamentos que aporten a sus subalternos y por ende a la empresa.
4. Realizar charlas que mejoren la comunicación interna a nivel general.
5. Implementar herramientas de comunicación, tales como afiches, rótulos, trifoliales, carteleras informativas y audiovisuales que sirvan como medios de información y retroalimentación en las diferentes áreas, según se requiera los temas tratados.
6. Propiciar el trabajo en equipo y la comunicación entre trabajadores, en las distintas áreas y departamentos que la conforman, lo cual mejorará el ambiente laboral y se contará con personal satisfecho y motivado.

## Referencias bibliográficas

1. Alegría Herrera, Oscar René.2003. Propuesta de Estrategias Comunicacionales Internas y Externas para crear una Imagen Positiva del Ministerio de Finanzas Públicas de Guatemala. Tesis Licenciado en Ciencias de la Comunicación. Guatemala: Guatemala. Universidad de San Carlos de Guatemala. Escuela de Ciencias de la Comunicación
2. Berlo, David K. 1982. El Proceso de Comunicación. Buenos Aires: Argentina. Editorial El ateneo.
3. Castañeda Mejía, Yolanda Leticia.2003.Diagnostico y Propuesta de la Comunicación Interna de la Escuela de Ciencias de la Comunicación de la Universidad de San Carlos de Guatemala. Tesis Licenciada en Ciencias de la Comunicación. Guatemala: Guatemala. Universidad de San Carlos de Guatemala. Escuela de Ciencias de la Comunicación
4. Collado, Carlos Fernández y Dahnke Gordon L., 1986. La comunicación Humana, ciencia social. México: McGraw-Hill.
5. Hall, Richard H. 1983. Organizaciones: Estructura y Proceso. México: Prentice Hall Hispanoamerica.
6. Homs Quiroga, Ricardo. 1990. La Comunicación en la Empresa. México: Grupo Editorial Iberoamérica.
7. Hurtarte Pinto, Silvia Elizabeth.2006.Diagnostico de la Comunicación Interna de una Entidad Financiera. Tesis Licenciada en Ciencias de la Comunicación. Guatemala: Guatemala. Universidad de San Carlos de Guatemala. Escuela de Ciencias de la Comunicación
8. Interiano, Carlos, 1997. Semiología y comunicación. Guatemala: Editores Paz.

9. Naranjo Gandarilla, José Enrique et al. . 2010. Acciones Comunicativas para Fortalecer la Comunicación Interna de los Cuadros en la Formación y Desarrollo de las Reservas de Empresa Azucarera. Colombia: Universidad Vladimir Llich Lenin, Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas. Las Tunas Cuba.
  
10. Mayer Figueroa, Wagner. 2005. Comunicación Interna y Rendimiento Laboral de los Mercandisers. Tesis Licenciado en Ciencias de la Comunicación. Guatemala: Guatemala. Universidad de San Carlos de Guatemala. Escuela de Ciencias de la Comunicación
  
11. Hernández Morales, Royson Eclicerio. 2009. La Comunicación Organizacional Interna en una Empresa de Servicio Aduanero en la Ciudad de Guatemala. Tesis Licenciado en Ciencias de la Comunicación. Guatemala: Guatemala. Universidad de San Carlos de Guatemala. Escuela de Ciencias de la Comunicación
  
12. Wilcox, Dennis L. Autt, Philips H. Agee, Warren K , Cameron, Glent . 2001. Relaciones Públicas Estrategias y Tácticas. 6ta. Edición. Pearson Educación, S. A. Madrid.

### **e- grafías**

13. Arriagada Herrera, José Miguel, 2009. Comunicación interna. [comunicacioninterna-enchile.blogspot.com/](http://comunicacioninterna-enchile.blogspot.com/). Consulta efectuada el 11 de junio de 2011
  
14. Diccionario de la Real Academia Española. [www.rae.es](http://www.rae.es). 21ª ed. Consultado 18 de Abril del 2011.



15. Esparragoza J. Alberto. Gestión del talento. Administración de Recursos Humanos. [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com). Fecha de consulta 19 de abril del 2011
16. Gómez, Giovanni E. 2001. Manuales de procedimientos y su aplicación dentro del control interno. [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com). Fecha de consulta 14 de febrero 2011
17. Industria manufacturera. [cuentame.inegi.org.mx/](http://cuentame.inegi.org.mx/) Fecha de consulta 23 de julio de 2011.
18. Muñiz González, Rafael. 2010. Marketing en el Siglo XXI. [www.marketing-xxi.com](http://www.marketing-xxi.com). Fecha de consulta 10 de agosto de 2011
19. Sabino, Carlos. 2005. El proceso de investigación. Disponible en <http://paginas.ufm.edu./Sabino/PI.htm>. Fecha de consulta 19 de abril del 2,011
20. Una historia de botas para el trabajo rudo. El Periódico 16 de junio de 2008. [www.elperiodico.com](http://www.elperiodico.com) Fecha de consulta 10 de agosto de 2011
21. Villavicencio Aissa, 2004 El público interno y la comunicación interna. La Prensa (Nicaragua) 24 de noviembre de 2004 [www.laprensa.com.ni](http://www.laprensa.com.ni). Fecha de consulta 21 de agosto de 2011

# Anexos



## ANEXO I

### Instrumento de Investigación

#### Formato de cuestionario

##### Instrucciones:

Le solicito se sirva llenar el presente cuestionario que servirá para determinar la situación de la comunicación interna en una industria de calzado. Sus respuestas servirán como base para un trabajo de tesis, por lo que agradezco su colaboración.

##### Datos Generales:

<b>Género</b>		<b>Antigüedad</b>		<b>Puesto</b>	
Masculino	<input type="checkbox"/>	De 0 a 10 años	<input type="checkbox"/>	Operativo	<input type="checkbox"/>
Femenino	<input type="checkbox"/>	De 11 a 20 años	<input type="checkbox"/>	Medio	<input type="checkbox"/>
		De 20 a 30 años	<input type="checkbox"/>	Jefaturas	<input type="checkbox"/>
				Gerencia	<input type="checkbox"/>
		<b>Edad</b>		<b>Escolaridad</b>	
		De 18 a 20	<input type="checkbox"/>	Primaria	<input type="checkbox"/>
		De 21 a 35	<input type="checkbox"/>	Basicos	<input type="checkbox"/>
		De 36 a 45	<input type="checkbox"/>	Diversificado	<input type="checkbox"/>
		De 46 a 60	<input type="checkbox"/>	Universitario	<input type="checkbox"/>

1. ¿Está usted satisfecho con la comunicación interna manejada en la empresa?

Si

No

2. ¿Qué Tipo de Comunicación Interna considera que existe en la empresa?

Del Jefe al Trabajador

Del Trabajador al Jefe

No existe un tipo de comunicación

3. ¿Cree que la comunicación interna lo ayuda a conocer los objetivos y valores de la empresa?

Si  No

4. ¿Marque de 1(mínimo) a 5 (máximo), la importancia que cree usted tienen los siguientes factores para la empresa?

	1	2	3	4	5
Mayor información para desarrollar su trabajo					
Inducción y Apoyo de mi jefe inmediato para solución de problemas					
Reuniones informativas					
Manuales, trifoliales, anuncios, etc.					
Conocimiento de productos y procesos					
Otros: (especifique)					

5. ¿Cuáles son los objetivos que la empresa le ha dado a conocer?

6. La relación con mis compañeros de trabajo es:

Muy Buena  buena  regular  mala

7. Marque de 1(mínimo) a 5 (máximo), los aspectos que considera lo apoyaría para mejorar su trabajo:

	1	2	3	4	5
Mayor información para desarrollar su trabajo					
Inducción y Apoyo de mi jefe inmediato para solución de problemas					
Reuniones informativas					
Manuales, trifoliales, anuncios, etc.					
Conocimiento de productos y procesos					
Otros: (especifique)					

8. ¿Su jefe le informa cuándo hay cambios en su trabajo?

Si  No

9. Valore de 1(mínimo) a 5 (máximo), el grado de interés que tienen para usted las siguientes herramientas de comunicación:

	1	2	3	4	5
Revistas					
Circulares, trifoliales y notas informativas					
Anuncios					
Información verbal					

10. Responda las siguientes interrogantes. Mi jefe....

	1	2	3	4	5
Reconoce cuando hago un buen trabajo					
Toma en cuenta mis ideas, Opiniones y sugerencias para desarrollar mi trabajo.					
Me considera un miembro valioso para la empresa					
Me motiva para que logre mayor rendimiento y esfuerzo En su trabajo					
Se toma tiempo para discutir los objetivos y problemas del trabajo diario					
Otros: (especifique)					

11. ¿Su jefe se preocupa por conservar un clima de armonía y confianza en conjunto?

Si  No



## ANEXO II

### ENTREVISTA:

1. **¿Actualmente cuenta con un plan de comunicación en la empresa?**
2. **¿Considera que los jefes de áreas, cuentan con un plan de comunicación para el personal a su cargo?**
3. **¿Considera que todos los empleados cuentan con información clara sobre las metas y objetivos trazados por la empresa?**
4. **¿Qué herramienta de comunicación considera necesarias para mejorar la comunicación actual?**
5. **¿Considera que los empleados reciben la inducción adecuada en su área de trabajo?**
6. **¿Considera que los departamentos que conforman la empresa, trabajan en equipo?**
7. **¿Que aspectos considera se deben de mejorar para obtener una Comunicación interna clara?**
8. **Actualmente de qué forma lo retroalimenta el personal a su cargo?**