

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

**DIAGNÓSTICO DE EFECTIVIDAD DE LA COMUNICACIÓN
ORGANIZACIONAL INTERNA EN UN CENTRO DE
DISTRIBUCIÓN DE MERCADERÍA DE LA CIUDAD DE
GUATEMALA**

**TRABAJO DE TESIS PRESENTADO POR:
MANUEL GUILLERMO CIFUENTES JUÁREZ**

**PREVIO A OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:
LICENCIADO EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN**

**ASESOR:
LICENCIADO GUSTAVO MORÁN**

GUATEMALA, OCTUBRE DE 2012

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
Escuela de Ciencias de la Comunicación

Consejo Directivo

Director

Lic. Julio Moreno Sebastián Ch.

Representantes Docentes

M.A. Amanda Ballina Talento

Lic. Víctor Carillas Bran

Representantes Estudiantiles

Pub. José Jonathan Girón Ticurú

Pub. Aníbal De León Velásquez

Representante de Egresados

Lic. Johnny Michael González Batres

Secretaria Administrativa

M.A. Sc. Claudia Molina

Tribunal Examinador

Lic. Gustavo Morán (Presidente)

Ing. Sergio Gatica (Revisor)

Licda. Silvia Morales (Revisora)

Ing. Rodolfo Molina (Examinador)

M.A. Donaldo Vásquez (Examinador)

M.A. Otto Yela (Suplente)



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

268-11

Guatemala, 15 de mayo de 2011
Dictamen aprobación 68-11
Comisión de Tesis

Estudiante

Manuel Guillermo Cifuentes Juárez
Escuela de Ciencias de la Comunicación
Ciudad de Guatemala

Estimado(a) estudiante **Cifuentes**:

Para su conocimiento y efectos, me permito transcribir lo acordado por la Comisión de Tesis en el inciso 1.8 del punto 1 del acta 07-2011 de sesión celebrada el 15 de mayo de 2011 que literalmente dice:

1.8. Comisión de Tesis acuerda: A) Aprobar al (la) estudiante Manuel Guillermo Cifuentes Juárez, carné 200613855, el proyecto de tesis: **DIAGNÓSTICO DE EFECTIVIDAD DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL INTERNA EN UN CENTRO DE DISTRIBUCIÓN DE LA CIUDAD DE GUATEMALA.** B) Nombrar como asesor a: **Licenciado Gustavo Morán Portillo.**

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 haberse aprobado el proyecto de tesis y no haya concluido con la investigación.” (lo subrayado es propio).

Atentamente,

ID Y ENSEÑAD A TODOS


M.A. Aracely Mérida
Coordinadora Comisión de Tesis



Copía: 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



Escuela de Ciencias de la Comunicación

Universidad de San Carlos de Guatemala

Guatemala, 21 de mayo de 2012
Comité Revisor/ NR
Ref. CT-Akmg 23-2012

Estudiante

Manuel Guillermo Cifuentes Juárez

Carné **200613855**

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

Estimado(a) estudiante **Cifuentes**:

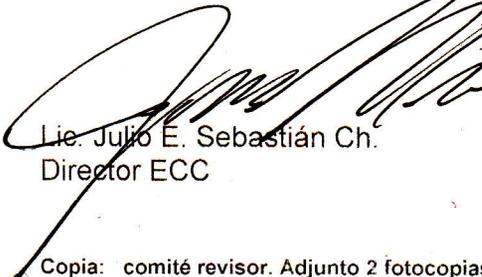
De manera atenta nos dirigimos a usted para informarle que esta comisión nombró al COMITÉ REVISOR DE TESIS para revisar y dictaminar sobre su tesis: **DIAGNÓSTICO DE EFECTIVIDAD DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL INTERNA EN UN CENTRO DE DISTRIBUCIÓN DE LA CIUDAD DE GUATEMALA.**

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. Gustavo Morán, presidente(a).
Ing. Sergio Gatica, revisor(a).
Licda. Silvia Morales, revisor(a).

Atentamente,

ID Y ENSEÑAD A TODOS


Lic. Julio E. Sebastián Ch.
Director ECC




M.A. Aracelly Mérida
Coordinadora Comisión de Tesis



Copia: comité revisor. Adjunto 2 fotocopias del informe final de tesis y respectiva boleta de evaluación.
Larissa
Archivo.



Autorización informe final de tesis por Terna Revisora

Guatemala, 2 de agosto de 2012

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

Estimada M.A. Mérida:

Atentamente informamos a ustedes que el (la) estudiante Manuel Guillermo Cifuentes Juárez. Carné 200613855. Ha realizado las correcciones y recomendaciones a su TESIS, cuyo título final es:

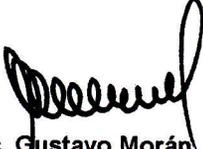
"DIAGNÓSTICO DE EFECTIVIDAD DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL INTERNA EN UN CENTRO DE DISTRIBUCIÓN DE MERCADERÍA DE LA CIUDAD DE GUATEMALA".

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

"ID Y ENSEÑAD ATODOS"


Ing. Sergio Gatica
Miembro Comisión Revisora


Licda. Silvia Morales de Paniagua
Miembro Comisión Revisora


Lic. Gustavo Morán
Presidente Comisión Revisora



Escuela de Ciencias de la Comunicación

Universidad de San Carlos de Guatemala

Guatemala, 19 de septiembre de 2012
Tribunal Examinador de Tesis/N.R.
Ref. CT-Akmg- No. 97-2012

Estudiante

Manuel Guillermo Cifuentes Juárez

Carné **200613855**

Escuela de Ciencias de la Comunicación
Ciudad Universitaria, zona 12

Estimado(a) estudiante **Cifuentes**:

Por este medio le informamos que se ha nombrado al tribunal examinador para que evalúe su trabajo de investigación con el título: **DIAGNÓSTICO DE EFECTIVIDAD DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL INTERNA EN UN CENTRO DE DISTRIBUCIÓN DE MERCADERÍA DE LA CIUDAD DE GUATEMALA**, siendo ellos:

Lic. Gustavo Morán, presidente(a)
Ing. Sergio Gatica, revisor(a).
Licda. Silvia Morales, revisor(a)
Ing. Rodolfo Molina, examinador(a).
M.A. Donaldo Vásquez, examinador(a).
M.A. Otto Yela, suplente.

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

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

Atentamente,

ID Y ENSEÑAD A TODOS

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

Copia: Larissa
Archivo
JESCH/AM/IEunice S.

Aracely Mérida
M.A. Aracely Mérida
Coordinadora Comisión de Tesis





Escuela de Ciencias de la Comunicación

Universidad de San Carlos de Guatemala

Guatemala, 24 de octubre de 2012
Orden de Impresión/NR
Ref. CT-Akmg- No. 90-2012

Estudiante
Manuel Guillermo Cifuentes Juárez
Carné **200613855**
Escuela de Ciencias de la Comunicación
Ciudad Universitaria, zona 12

Estimado(a) estudiante **Cifuentes**:

Nos complace informarle que con base a la **autorización de informe final de tesis por asesor**, con el título: **DIAGNÓSTICO DE EFECTIVIDAD DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL INTERNA EN UN CENTRO DE DISTRIBUCIÓN DE MERCADERÍA DE LA CIUDAD DE GUATEMALA**, se emite la orden de impresión.

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

Es para nosotros un orgullo contar con un profesional como usted, egresado(a) de esta Escuela, que cuenta con todas las 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.

DEDICATORIA Y AGRADECIMIENTOS

A DIOS

Por darme la vida, sabiduría y las fuerzas para alcanzar esta meta. Gracias por haberme dado las facultades e inteligencia para cumplir mis sueños.

A MIS PADRES

María Celia Juárez y Moisés Manuel Cifuentes, por su esfuerzo, su dedicación y su apoyo incondicional en todo momento. Gracias por corregirme, por haberme educado con valores y enseñarme el camino **correcto**.

A MIS HERMANOS

Ricardo Moisés Cifuentes Juárez y Maynor Alexander Cifuentes Juárez, por haberme apoyado en el transcurso de mis estudios, gracias por sus consejos y su amistad.

A MI LUGAR DE TRABAJO

Por haberme permitido realizar esta investigación y haberme apoyado en todo momento en mis estudios.

A MIS COMPAÑEROS DE TRABAJO

Por animarme en todo momento, por su amistad y apoyo incondicional.

A MI ASESOR

Licenciado Gustavo Morán, por su apoyo, sabiduría y dedicación durante el desarrollo de esta tesis.

A LA ESCUELA DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN

Por formarme en sus aulas como profesional

A LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

Por ser la casa de estudios donde he recibido mucha sabiduría y conocimiento. La universidad del pueblo, lugar de superación para los guatemaltecos.

Para efectos legales, únicamente el autor es responsable del contenido de este trabajo.

ÍNDICE

Resumen	i
Introducción.....	iii
1. Capítulo I: Marco conceptual.....	1
1.1 Título del tema	1
1.2 Antecedentes	1
1.3 Justificación de la investigación	1
1.4 Planteamiento del problema.....	2
1.5 Alcances y límites.	3
2. Capítulo II: Marco teórico	4
2.1 Definición de Centro de Distribución	4
2.2 Historia de la organización	4
2.3 Identificación de la organización	5
2.3.1 Misión.....	5
2.3.2 Visión.....	5
2.3.3 Valores	5
2.3.4 Clientes internos o colaboradores	5
2.3.5 Horario	5
2.4 Estructura organizacional.....	5
2.4.1 Organigrama	6
2.4.2 Función de los departamentos	7
2.5 Definición de comunicación.....	9
2.6 Comunicación organizacional	10
2.7 Comunicación Interna	10
2.7.1 Clasificación de comunicación interna	11
2.7.1.1 Comunicación formal	11
2.7.1.1.1 Descendente	11
2.7.1.1.2 Ascendente	12
2.7.1.1.3 Horizontal	12

2.7.1.1.4 Circular	12
2.7.1.2 Comunicación informal	12
2.7.1.3 Comunicación Verbal	13
2.7.1.4 Comunicación No verbal.....	13
2.8 La efectividad de la comunicación	13
2.8.1 Factores que afectan el proceso de comunicación	14
2.8.1.1 Barreras de comunicación	14
2.8.1.2 Rumores	15
3. Capítulo III: Marco metodológico	16
3.1 Tipo de investigación	16
3.2 Objetivos	16
3.3 Técnica.....	16
3.4 Instrumento	17
3.5 Población	17
3.6 Muestra	17
4. Capítulo IV: Análisis de resultados	18
Conclusiones	55
Recomendaciones.....	57
Bibliografía	58
Anexos	61

Resumen

Título:	“Diagnóstico de efectividad de la comunicación organizacional interna en un centro de distribución de mercadería de la ciudad de Guatemala.”
Autor	Manuel Guillermo Cifuentes Juárez
Universidad	San Carlos de Guatemala
Unidad académica	Escuela de Ciencias de la Comunicación
Problema investigado	<p>¿Es efectiva la comunicación organizacional interna en un centro de distribución de mercadería de la ciudad de Guatemala?</p> <p>¿Cuál es la situación actual de la comunicación ascendente, descendente y horizontal?</p> <p>¿Qué problemas comunicacionales son los más evidentes en la organización?</p>
Instrumentos utilizados	Cuestionario

Procedimiento para obtener datos e información

Con el propósito de obtener información se efectuó una investigación bibliográfica, así como por Internet. También se encuestó a los 49 empleados del centro de distribución.

Resultados y conclusiones.

El 71% de los empleados indicaron que sí es efectiva la comunicación interna que existe dentro de la organización, el 29% indicó que la comunicación interna no es efectiva.

La comunicación descendente se debe mejorar, ya que se evidenció que un 47% de los empleados solicita a la empresa capacitaciones en diversas áreas para el correcto desempeño de sus labores.

La comunicación ascendente se desarrolla formalmente, ya que un 76% de los empleados indicó que acude al jefe inmediato al momento de algún inconveniente, un 24% indicó que acude con un compañero. Por otra parte un 94% de los empleados indicó que ha aportado sugerencias de mejora e ideas a su jefe inmediato

Respecto a la comunicación horizontal, el 67% indicó que la comunicación con sus propios compañeros de trabajo es buena, el 24% indicó que es excelente y el 9% indicó que regular.

Se evidenciaron diferentes problemas comunicacionales siendo los más relevantes: Falta de aparatos telefónicos o intercomunicadores 39%, poca fluidez de la información 24%, exceso de información 12% y problemas de interpretación de mensajes 12%. Por otra parte del 100% de los empleados un 20% manifestó que se encuentran desmotivados en su trabajo, lo cual influye en su desempeño y en la fluidez de la comunicación.

Introducción

En la actualidad toda organización se encuentra propensa a inconvenientes de diversa índole, cometerlos, implica gastos y desprestigio para la imagen corporativa.

En los centros de distribución de mercadería se realizan gran cantidad de procesos en los que se utiliza la comunicación como una de las herramientas principales. En muchas ocasiones la comunicación no es eficaz, ya sea porque no se logra transmitir una instrucción clara o porque no se cuenta con el equipo necesario para comunicarse dentro de la organización, entre otros.

La comunicación organizacional puede desarrollarse de manera formal o informal. Para que se desarrolle de manera formal el flujo de información tiene un camino establecido jerárquicamente, el cual puede ser descendente, ascendente u horizontal. Para que se desarrolle de manera informal el flujo de información no tiene un camino establecido, por lo tanto, no hay orden ni jerarquías que rijan o controlen la comunicación.

También es importante mencionar que existen diversas barreras de comunicación que limitan o impiden el desarrollo correcto de la comunicación interna en las organizaciones. Puede ser que no se cuente con las herramientas físicas necesarias, tales como intercomunicadores, señalizaciones u otros.

En el presente estudio se pretende diagnosticar la efectividad de la comunicación organizacional interna en un centro de distribución de mercadería de la ciudad de Guatemala, por ello la interrogante principal es la siguiente: ¿Es efectiva la comunicación organizacional interna en un centro de distribución de mercadería de la ciudad de Guatemala?

La interrogante anterior conlleva a cuestionar si la comunicación interna del centro de distribución se desarrolla de manera formal o informal, y si se cuentan con los recursos físicos necesarios para que la comunicación sea efectiva. Por ello también se plantearon las interrogantes siguientes: ¿Cuál es la situación actual de la comunicación ascendente, descendente y horizontal?, y ¿Qué barreras de comunicación son las más evidentes en la organización?

Con las interrogantes anteriores se pretende determinar si la comunicación interna del centro de distribución se desarrolla de manera formal o informal, siendo esta última la menos efectiva debido a que el intercambio de información se establece sin seguir procedimientos establecidos formalmente.

Para llevar a cabo este estudio, se encuestó al personal del centro de distribución.

Capítulo I Marco conceptual

1.1 Título

Diagnóstico de efectividad de la comunicación organizacional interna en un centro de distribución de mercadería de la ciudad de Guatemala.

1.2 Antecedentes

Existen cinco tesis en la Escuela de Ciencias de la comunicación, de la Universidad de San Carlos de Guatemala, relacionadas con el tema de estudio, que son antecedentes de un diagnóstico de comunicación organizacional interna, estas son:

Diagnóstico y propuesta de comunicación - relaciones públicas del Centro Cultural Miguel Ángel Asturias, de Bianka Cabrera (2001); Diagnóstico de la comunicación organizacional en corporación reforma, de Nancy Clarivel Morán Ramírez (2003); Diagnostico y propuesta de la comunicación interna de la escuela de Ciencias de la Comunicación, de la USAC, de Yolanda Castañeda (2003); Diagnóstico de la comunicación interna de una entidad financiera, de Silvia Elizabeth Hurtarte (2006); y la comunicación organizacional interna en una empresa de servicio aduanero en la ciudad de Guatemala, de Royson Elicerio Hernández (2009).

1.3 Justificación

En la actualidad existe una diversidad de conflictos dentro de las organizaciones, uno de éstos es la comunicación ineficiente o inadecuada, ya sea con los clientes de la organización o internamente.

La efectividad de la comunicación dentro de las organizaciones debe aplicarse para el buen funcionamiento de las actividades y el flujo correcto de información.

En un centro de distribución de mercadería es esencial el uso correcto de la comunicación debido a los procesos especiales que se manejan para el almacenaje y la distribución de mercancías ajenas, pues los clientes son quienes pagan por el servicio logístico esperando que no se cometan errores.

Los problemas de una ineficaz comunicación pueden ocasionar grandes repercusiones que impliquen un gasto monetario para la empresa e incluso despidos de personal.

En ocasiones, ocurren errores por la incorrecta interpretación, ya sea por haber leído un correo electrónico con otra intención de la que originalmente se había enviado, o bien ya sea porque fue mal redactado; o por un mal entendido en una instrucción vía telefónica. La incorrecta interpretación en la documentación también puede ocasionar problemas en la comunicación y confusión en los procesos. La legibilidad de los documentos también es parte fundamental del buen flujo de información y una eficaz comunicación.

La comunicación externa ocurre cuando se atiende a los clientes durante los procesos que deben realizar para llevar a cabo el almacenaje y distribución de su mercancía, y es de vital importancia que también sea efectiva esta comunicación para la aceptación del servicio brindado por el Centro de Distribución, y de esta manera evitar que el cliente deje de ser usuario de la empresa.

Al existir una deficiente comunicación organizacional interna se tiene el riesgo que la comunicación externa tampoco sea eficiente y los usuarios se vean afectados con datos incorrectos, atrasos en los procesos logísticos, documentos erróneos, entre otros.

Actualmente, diferentes organizaciones aplican la comunicación de manera espontánea, sin darle mayor importancia ni preocuparse de elaborar un plan de ejecución de comunicación o un plan de procedimientos comunicativos, para evitar conflictos en los procesos logísticos a causa de una ineficaz comunicación.

Incluso el estado anímico de los empleados puede afectar el desempeño de la operación y el flujo de la información, y evitar que la comunicación sea efectiva.

El autor de esta tesis ha detectado, en el tiempo laboral que ha desempeñado en dicha empresa, que existen diversos problemas dentro de esta institución, varios de estos problemas se deben a una ineficaz comunicación, debido a ello esta investigación es un aporte de mejora comunicacional para la organización.

En la investigación se diagnosticó si se aplica el uso correcto de la comunicación dentro del centro de distribución, para un eficiente funcionamiento del proceso logístico.

1.4 Planteamiento del problema

Toda organización requiere comunicarse internamente, unos departamentos con otros, jefes con subordinados, y compañeros de trabajo de un mismo departamento entre sí.

Durante los procesos ordinarios en un Centro de Distribución de mercadería pueden surgir diversos inconvenientes debido a una ineficaz comunicación, ya sea por la incorrecta interpretación de la información, falta de equipo, desmotivación u otros.

De acuerdo con lo descrito anteriormente se plantearon las siguientes interrogantes: ¿Es efectiva la comunicación organizacional interna en este centro de distribución de mercadería de la ciudad de Guatemala?

¿Cuál es la situación comunicacional entre compañeros de trabajo del mismo nivel jerárquico, y entre jefes y subordinados, para el funcionamiento de los procesos logísticos del centro de distribución?

Actualmente, ¿existen problemas comunicacionales, barreras y limitaciones en la comunicación en este centro de distribución de mercadería?

1.5 Alcances y límites

Objeto de estudio

La efectividad de la comunicación organizacional interna en un centro de distribución de mercadería de la ciudad de Guatemala.

Ámbito geográfico

La investigación se realizó en la ciudad de Guatemala.

Ámbito temporal

La investigación se realizó durante el mes de mayo del año 2012.

Ámbito poblacional

Todos los empleados de la organización, en total 49 empleados.

Ámbito institucional

El centro de distribución ubicado en la ciudad de Guatemala.

Límites

Por políticas de la empresa objeto de estudio, no se permitió el uso del nombre de la misma en el trabajo de tesis.

Debido a políticas de la empresa no habrá datos exactos de ubicación geográfica.

Capítulo II Marco teórico

2.1 Definición de centro de distribución

Según señala Soto Ramírez (2004), un centro de distribución es un lugar fijo en el cual se desarrollan procesos logísticos especializados de alto movimiento, en donde las áreas de almacenamiento son utilizadas para recibir, almacenar, preparar y despachar mercancías; respondiendo a las necesidades del cliente, a un costo razonable”.

“Un centro de distribución y consolidación de productos es donde se realizan funciones complejas como recepción, despacho, clasificación e identificación de mercancías e, incluso, operaciones de ensamble y empaque. Además, allí se tiene en gran medida la responsabilidad sobre la calidad final del producto”, Marin Vásquez (2003: p.20).

Moisés Farah Junior indica en La revista FAE Business, en su edición del 2 de junio de 2002, que los centros de distribución son herramientas que permiten un flujo competitivo de las mercancías procedentes de fabricantes, a sus diferentes puntos de distribución.

Son puntos de apoyo para un servicio rápido atendiendo necesidades de los clientes en un área geográfica determinada, alejadas de los centros de producción.

Un centro de distribución debe ser una forma de minimizar costos, una mejor utilización de los recursos y el apoyo al proceso de venta y posventa.

2.2 Historia de la organización

Por razones de confidencialidad, como se planteó en los límites de la investigación, el nombre de esta empresa no puede ser mencionado.

La organización fue fundada en 1980 como una empresa de asesoramiento logístico, brindando servicios de almacenaje y transporte. Cada cierto tiempo la empresa ha puesto a disposición nuevos servicios y nuevas localidades, tales como un servicio aduanero, servicio express y, el más reciente, un centro de distribución.

En el 2009 es inaugurado el Centro de Distribución, el cual se compone de una zona franca, un depósito aduanero, dos bodegas de almacenaje general y una Superintendencia de Administración Tributaria exclusiva.

2.3 Identificación de la organización

2.3.1 Misión

Ser el proveedor de logística líder en el mercado, con el compromiso de brindar un eficiente y honesto servicio con el mejor equipo humano y el uso más eficiente de los recursos, para que los clientes reciban y puedan ofrecer el más alto nivel de satisfacción y cumplimiento.

2.3.2 Visión

Ser el proveedor de logística líder en el área, siendo el más sólido y rentable, generando así mayor desarrollo y mejores puestos de trabajo en las empresas de los Clientes como en la propia.

2.3.3 Valores

La empresa cuenta con un comité de cultura que vela por el cumplimiento de los siguientes valores dentro de la organización:

Honestidad: Cada empleado debe tener compromiso con la verdad, ser sincero, actuar con rectitud y ser transparente.

Respeto: Se debe valorar y proteger la dignidad de las personas. Los empleados deben actuar apropiadamente dentro de la organización.

Compromiso: Los empleados de la organización deben cumplir con lo ofrecido al cliente, ser responsables y buscar la excelencia.

Lealtad: Se debe mostrar fidelidad a los clientes, la empresa y colaboradores.

2.3.4 Clientes internos o colaboradores

En total son 49 colaboradores, 10 son mujeres y 39 son hombres.

2.3.5 Horario

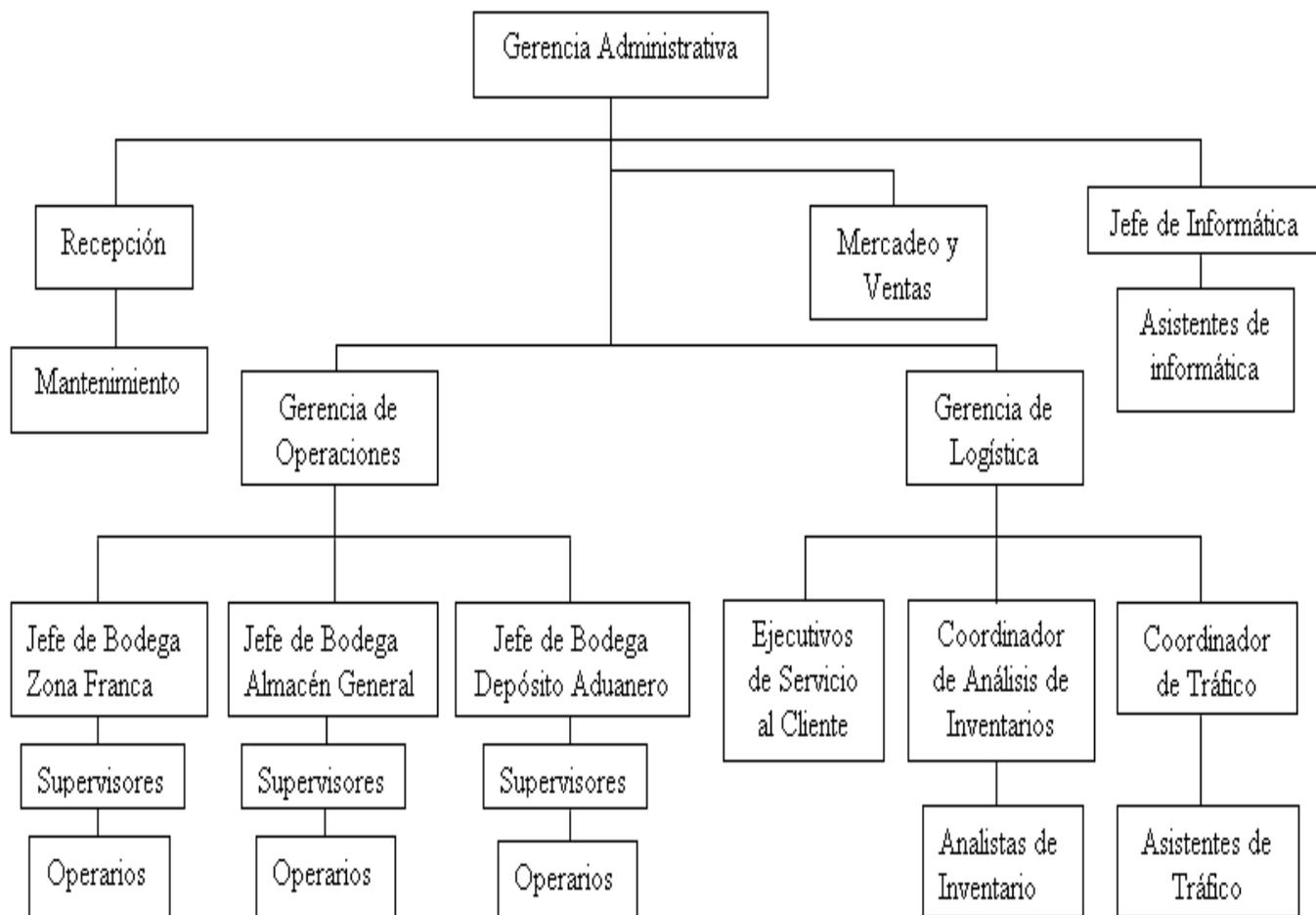
El horario de trabajo es de lunes a viernes de 8 de la mañana a 5 de la tarde, a eso se le suman cuatro horas en la mañana del día sábado.

Cuando las circunstancias lo ameritan, debe quedarse personal realizando horas extras, las cuales son remuneradas de acuerdo a la ley.

2.4 Estructura organizacional

El Centro de Distribución está conformado por 12 departamentos con funciones específicas.

2.4.1 Organigrama.



2.4.2 Función de los departamentos

2.4.2.1 Gerencia administrativa

Se encarga de coordinar la Gerencia de operaciones y Gerencia de logística, apoyando en las actividades diarias de estos departamentos. También se encarga de orientar al departamento de mercadeo y ventas para aportar nuevos clientes al centro de distribución, y es el encargado de la apertura de nuevos proyectos.

2.4.2.2 Gerencia de operaciones

El objetivo primordial de este departamento es la coordinación y administración eficiente de los recursos humanos y técnicos de los tres almacenes. El Gerente de operaciones utiliza los recursos de los tres almacenes como un solo grupo asignándolos de acuerdo a las necesidades inmediatas, lo que permite una utilización eficiente de los recursos.

2.4.2.3 Gerencia de logística

El enfoque primario de esta posición es coordinar, supervisar y controlar las actividades comunes de servicio al cliente, y tráfico interno, buscando soluciones prontas y efectivas para los usuarios del centro de distribución.

2.4.2.4 Almacén zona franca

Este departamento se encarga de la recepción, almacenaje y preparación de pedidos del almacén denominado Zona Franca.

Según el artículo 2 de la ley de zonas francas de Guatemala (Decreto 65-89), una zona franca se define como el territorio sujeto a un régimen especial que permite ingresar mercancías que se consideran generalmente como si no estuviesen en el territorio aduanero, respecto a los derechos e impuestos de importación. Las mercancías que se encuentren almacenadas dentro de este territorio se encuentran exoneradas totalmente de impuestos, según el artículo 21.

Conforme lo anterior, la zona franca es considerada un territorio independiente para fines de los derechos e impuestos de importación, lo cual, brinda el beneficios de no pagar el Impuesto al Valor Agregado o el Impuesto Sobre la Renta, hasta que se reexporte a otro país pagando los impuestos respectivos hasta su ingreso definitivo al país de destino o bien se puede enviar el producto a otra zona franca exonerados de los impuestos respectivos.

2.4.2.5 Almacén general

El departamento se encarga de la recepción, almacenaje y preparación de pedidos del producto correspondiente al almacenaje general, el cual es un sitio donde se encuentran ubicadas las mercancías a las cuales les han pagado los impuestos de Guatemala. Estos productos son despachados a las diferentes tiendas y distribuidoras del país.

2.4.2.6 Depósito aduanero

Este departamento se encarga de la recepción, almacenaje y preparación del producto correspondiente al almacén denominado Depósito Aduanero.

Según la página de Internet Agencia Tributaria, <http://www.aeat.es>, “el depósito aduanero puede ser cualquier lugar, nave, almacén u otro desplazamiento reconocido por las autoridades aduaneras y sometido a su control, donde pueden almacenarse mercancías en las condiciones establecidas, por tiempo limitado, hasta que el operador quiera darles un destino definitivo dentro o fuera del territorio aduanero comunitario”.

Estos pueden gozar de beneficios como exoneración de derechos arancelarios y de los impuestos interiores, tales como el IVA. Estos depósitos pueden ser públicos, cuando cualquier persona puede ser usuario para el almacenamiento de sus mercancías, y privado, cuando el almacenamiento es exclusivo únicamente para quien esté autorizado.

2.4.2.7 Servicio al cliente

Tiene la función de atender las solicitudes y requerimientos de importación y exportación de los clientes del Centro de Distribución. Es este departamento el que informa el estatus de los procesos a los clientes.

2.4.2.8 Análisis de inventarios

Se encarga de alimentar la base de datos de cada usuario del Centro de Distribución, a fin de mantener lo más exacto posible su inventario. Así mismo se encarga de analizar los documentos correspondientes a cada movimiento, reportando errores y discrepancias que puedan ocasionar inconvenientes legales en el futuro y que pueda impedir el trámite de importación o exportación.

2.4.2.9 Tráfico

Es el departamento responsable de controlar los movimientos que se den en los almacenes del Centro de Distribución, desde su entrada a garita hasta su salida. Gestiona los procesos del Centro de Distribución ante la Superintendencia de Administración Tributaria. Se encuentra atento ante los posibles inconvenientes que puedan generarse, contactando al responsable de estos, para su solución inmediata.

Su función recae en hacer fluir las actividades internas dentro del Centro de Distribución.

2.4.2.10 Mercadeo y ventas

Se encarga de presentar la buena imagen del Centro de Distribución ante posibles clientes, ofreciendo los principales servicios y beneficios que obtiene al hacerse usuario. También gestiona procesos ante el Ministerio de economía a fin de que todo se encuentre debidamente ordenado ante la ley con cada usuario del Centro de Distribución.

2.4.2.11 Recepción

Se encuentra a cargo, principalmente, de atender todos los requerimientos de contacto que soliciten los clientes, con el personal del Centro de Distribución. También se encarga del control del mantenimiento y limpieza en todas las áreas de las instalaciones del Centro de Distribución.

2.4.2.12 Informática

Este departamento es responsable del buen funcionamiento del equipo de cómputo, a fin de agilizar las operaciones por medio de un software especializado, que ayuda a mantener actualizado el inventario de cada uno de los usuarios del centro de distribución, ya sea que su producto se encuentre en Almacenaje General, en Zona Franca o en Depósito Aduanero. También mantiene bajo control cualquier anomalía reportada, ya sea en el hardware como en el software.

2.5 Definición de comunicación

Según Leuro (2000: p.28), la comunicación “es el acto mediante el cual una persona o varias personas transmiten a otra u otras –por cualquier procedimiento- mensajes de contenido diverso, utilizando intencionalmente signos dotados de sentido para ambas partes. Por mediación de ese acto se establece una relación que produce unos efectos”.

Según señala Johasen Bertoligio (1975) la comunicación es un proceso de interacción entre una fuente y un receptor por medio de un mensaje que el primero envía al segundo y, mediante el cual, la fuente busca una conducta determinada en el receptor, dentro de un medio, espacio y tiempo.

Gauqueli (1984: p.21) indica que “comunicar es transmitir una información: en el caso más simple, de un individuo a otro, y en el caso más complejo, de un grupo de individuos a otro grupo de individuos”.

2.6 Comunicación organizacional

Según Martínez de Velasco (1988: p.7) “Uno de los ingredientes más importantes en la fórmula para conducir a la excelencia a cualquier organización es la comunicación”.

Según señala Andrade (2005), para Katz y Kahn la comunicación organizacional consiste en el intercambio de información y la transmisión de significados, lo cual producirá la naturaleza, la identidad y el carácter de un sistema social o de una organización. Harry Levinson sostuvo que cerca del 90% de los individuos que trabajan lo hace dentro de una organización convenientemente establecida, ya sea comercial, de salud pública, bancaria, educativa, religiosa o cívica. Y considera a las organizaciones como sistemas vivos y abiertos en los que fluye constantemente la información interpersonal. En tal contexto, no cabe duda sobre la importancia de los sistemas comunicativos dentro de una organización para obtener mayores posibilidades de desarrollo personal y grupal.

Gerdard M. Goldhabe, citado por Andrade, (2005), define la comunicación organizacional como el intercambio cotidiano y permanente de información dentro del marco de una compleja organización. Su percepción del campo incluye la comunicación interna, las relaciones humanas y las relaciones gerenciales.

Según Martínez de Velasco (1988: p22) “La comunicación organizacional es el proceso mediante el cual un individuo una de las subpartes de la organización se pone en contacto con otro individuo u otra subparte”

2.7 Comunicación interna

Según Báez Evertsz (2000), la comunicación interna está relacionada con el desarrollo de las teorías de la gestión, las técnicas de organización y administración de una empresa o Management participativo.

Según Muñiz Gonzales, en el Portal de Relaciones Públicas RRPP www.rrppnet.com.ar indica: “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”.

Cabrera Yesica, en <http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/2710-comunicacion-interna-gestion-clave-en-las-organizaciones.html>, indica que la comunicación interna es un factor clave que tiene que tomar en cuenta cualquier empresa, pues ésta, debidamente gestionada mejoraría el clima laboral y lograría un mejor rendimiento en los trabajadores.

En este mismo artículo de Internet, el especialista Costa Joan afirma que las empresas están formadas por personas que poseen la capacidad innata de comunicarse ya sea verbal, escrito o gestual y la utilizan como herramienta de trabajo para poder relacionarse con sus compañeros o sus superiores y que es fundamental que la comunicación interna sea ordenada y que fluya, no solo en forma descendente, sino también en forma ascendente.

2.7.1 Clasificación de comunicación interna

2.7.1.1 Comunicación formal

Según Martínez de Velasco (1988: p.23) “la comunicación formal es aquella en donde los mensajes siguen los caminos oficiales dictados por la jerarquía y especificados en el organigrama de la organización. Por regla general, estos mensajes fluyen de manera descendente, ascendente u horizontal”.

2.7.1.1.1 Descendente

Martínez de Velasco (1988), indica que ésta sirve para enviar los mensajes de los superiores a los subordinados. Uno de los objetivos más comunes de estos comunicados es proporcionar las suficientes instrucciones y especificaciones de trabajo: “quién debe hacer qué, cuándo, cómo, dónde y por qué”.

Báez Evertsz (2000: p.108) indica que “la comunicación descendente debe proporcionar a los empleados de la institución un conocimiento de la organización: historia, normas, política de personal, política remunerativa, horarios, normas disciplinarios, etc.

Dentro de las tareas de este tipo de comunicación se encuentra la edición de boletines internos, la elaboración de resúmenes de prensa, la fijación de papeles informativos, en los cuales se den a conocer las decisiones adoptadas, y todo tipo de información que se estime útil para el personal.

La política de comunicación interna descendente pretende que los miembros de la institución u organización conozcan sus objetivos y sus principios, fomenta la idea de participación, promover la agilidad de la transmisión de informaciones y fortalecer la estructura jerárquica”.

2.7.1.1.2 Ascendente

Ésta va del subordinado hacia los superiores. El beneficio principal de este tipo de comunicación es ser el canal por el cual la administración conoce las opiniones de los subordinados, lo que permite obtener información acerca de la situación organizacional en este ámbito, afirma Martínez de Velasco (1988).

“La comunicación interna ascendente se propone que los miembros de la institución participen en la misma y colaboren más activamente en la consecución de los objetivos de la organización. Se busca que se comuniquen hacia la cúspide ideas, y todo tipo de sugerencias, a la vez que se estimula la reflexión y el consenso. Pero esto está muy limitado en una organización tan jerarquizada como la administración pública, aunque cada vez se aplican técnicas empresariales y de organización de las empresas”, Báez Evertsz (2000: p.109).

2.7.1.1.3 Horizontal

Martínez de Velasco (1988: p 23) indica que la comunicación horizontal “se desarrolla entre personas del mismo nivel jerárquico. La mayoría de los mensajes horizontales tienen como objetivo la integración y la coordinación del personal de un mismo nivel”.

2.7.1.1.4 Circular

Según Interiano (1997), la comunicación circular se realiza en la empresa sin fines 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.

2.7.1.2 Comunicación informal

Según Martínez de Velasco (1988), la comunicación informal es el intercambio de información que se establece entre las personas de una organización, independientemente de los puestos que ocupan en ella, sin seguir canales ni procedimientos establecidos formalmente. Mientras que las comunicaciones formales están reguladas en las cartas y manuales de la organización; las comunicaciones informales constituyen un conjunto de interrelaciones espontáneas basadas en preferencias, simpatía y rechazos de los empleados, de cualquier puesto en la compañía.

2.7.1.3 Comunicación verbal

Báez Evertsz (2000: p 4) indica que “una buena parte de nuestras interacciones se realiza a través de las palabras. Cuando hablamos usamos palabras. Cuando escribimos usamos palabras. Las dos son formas de comunicación verbal”

En el caso de las organizaciones la comunicación oral se da por medio de la voz, ya sea vía telefónica o por radio. La comunicación escrita se da por medio de los documentos escritos, ya sea porque el emisor se encuentre lejos del receptor o viceversa, o porque debe quedar constancia de lo acordado. Actualmente la comunicación vía correo electrónico es común en muchas organizaciones.

Esta se da cuando se realiza con la voz, entre el emisor y receptor juntos o separados, por medio del teléfono o por radio.

2.7.1.4 Comunicación no verbal

Según Báez Evertsz (2000) algunos investigadores afirman que se ha sobrestimado en exceso a las palabras, ya que como afirma Flora Davis, no representan la totalidad ni siquiera la mitad del mensaje. Un científico sugirió que las palabras pueden muy bien ser lo que emplea el hombre cuando le falla todo lo demás.

Ray Birdwhistell, uno de los pioneros del estudio del movimiento del cuerpo humano, citado por Báez (2000: p.9), señala que ha llegado a la conclusión de gran parte de la base de las comunicaciones humanas se desarrolla a un nivel por debajo de la conciencia, en el cual las palabras solo tienen una relevancia indirecta.

2.8 La efectividad de la comunicación

Becvar (1989: p 89) señala que “para establecer buenas comunicaciones hay que dirigir la atención hacia cuatro zonas críticas: calidad del mensaje, condiciones de recepción, mantenimiento de la integridad del esfuerzo organizado y aprovechamiento de los mecanismos que presenta la organización informal.

- Principio de claridad

Una comunicación posee claridad cuando el lenguaje en que está expresada y la manera como está transmitida son comprendidas por la persona a quien va dirigida. Esto implica que es responsabilidad del remitente formular la comunicación y expresarla de manera comprensible, ya sea por escrito u oralmente, lo cual supone y exige un conocimiento literario de la lengua y familiaridad con los patrones de lenguaje de los subordinados, de los ejecutivos de iguales niveles y superiores; lo que permitirá superar varias barreras en las comunicaciones; como mensajes expresados defectuosamente, traducciones y transmisiones imperfectas, suposiciones no clarificadas y la necesidad de aclaraciones por medio de notas adicionales.

- Principio de integridad

Se debe partir del supuesto que en la administración las comunicaciones son medios más bien que fines. Esto quiere decir que el propósito de todo proceso comunicacional en la administración es servir de base a las personas para el logro y el mantenimiento de la cooperación necesarios para la realización de los objetivos de la organización.

- Principio del uso de la organización informal

Según el enfoque de Koontz y O'Donnell la clave de este principio es que la comunicación más efectiva se obtiene cuando los ejecutivos utilizan la organización informal para suplir los canales de comunicación formal. Es decir que la organización informal surge de la necesidad de transmitir información que no es adecuada para la transmisión formal. Por existir al margen del proceso normal, debe ser aplicada para transmitir y recibir información adicional a la suministrada por los canales formales en la coordinación del esfuerzo de la organización.

La información debe fluir del superior al subordinado y viceversa, pero este canal resulta inadecuado como inseguro cuando se manejan los mensajes de manera activa. Por lo tanto, es frecuente que los ejecutivos superiores entren en contacto de manera informal con los subordinados de otros niveles, ya sea personalmente o por intermedio de otros ejecutivos de mandos medios, con el fin de establecer contacto con situaciones que de otro modo se les escaparían. Siempre que no se presenten conflictos de autoridad, el uso inteligente de este mecanismo en el proceso comunicacional es recomendado.”

2.8.1 Factores que afectan el proceso de comunicación

2.8.1.1 Barreras de comunicación

Según Ramos Padilla (1991) las barreras de comunicación son obstáculos en el proceso comunicativo y pueden mermar considerablemente los flujos informativos y los de las relaciones personales directas.

Entre las barreras más comunes dentro del marco organizacional se mencionan las siguientes:

- Mensajes mal expresados o carentes de sentido.
- Apreciaciones e interpretaciones erróneas.
- Ausencia parcial o total de atención.
- Supuestos no aclarados.
- Análisis y sistemas evaluatorios prematuros.
- Diferencia de significados simbólicos entre emisor y receptor.
- Falta de práctica, inhabilidad o desorden para comunicarse.
- Miedo a la expresión.

- Insuficiente lapso para reconocimiento, ajuste o adaptación con el medio y los demás miembros presentes.
- Sentimientos, impresiones, conocimientos y sensaciones diferentes.
- La intención puede provocar confusiones si no se estructura y planea adecuadamente.
- Esperar escuchar lo que se desea y no lo que se plantea. En este caso en particular, sería el afán de interpretar ideas antes de que sean expuestas.
- Emitir excesiva información en tiempo breve. Saturación de datos.
- Tratar de influir en el receptor con informaciones no confirmadas o falsas.
- Evadir los temas tratados por ser causa de conflictos
- Generalmente olvidar o rechazar la información que contradice nuestros conocimientos, sentimientos, sensaciones o expectativas.
- En diversas ocasiones, el estado emotivo en que nos encontramos altera en sobremanera la percepción de los mensajes.
- Empleo de frases imprecisas.

2.8.1.2 Rumores

Según Martínez (1988: p.60), el rumor “es la parte dañina de la comunicación informal, ya que por lo general es ambigua, carece de fundamentos y en su difusión las personas que los transmiten filtran y seleccionan aquellos sucesos que mayor impacto les causan, distorsionando el sentido del mensaje original.

El rumor se dispersa rápidamente y llega a cubrir de hecho, toda la organización, pudiendo traer consigo consecuencias negativas. Por lo mismo, es imperativo tratar de determinar algunas de las formas principales en que el rumor puede ser controlado, especificando qué se debe atacar y cómo hacerlo.”

Capítulo III Marco Metodológico

3.1 Tipo de investigación

Para la elaboración de este estudio se realizó una investigación de campo, la cual, obtuvo estimaciones reales.

3.2 Objetivos

3.2.1 Objetivo general

Diagnosticar si es efectiva la comunicación organizacional interna que existe en un centro de distribución de mercadería de la ciudad de Guatemala.

3.2.2 Objetivos específicos

Establecer la situación actual de la comunicación descendente; es decir, el flujo de información de los niveles superiores hacia los inferiores, que existe en el centro de distribución objeto de estudio.

Determinar la situación actual de la comunicación ascendente; es decir, el flujo de información de los niveles inferiores hacia los superiores, que existe en el centro de distribución objeto de estudio.

Establecer la situación actual de la comunicación horizontal; es decir, el flujo de información entre empleados del mismo nivel jerárquico, que existe en el centro de distribución objeto de estudio.

Determinar los principales problemas comunicacionales que se dan dentro de la institución objeto de estudio.

3.3 Técnica

Las técnicas que se emplearon en esta investigación fueron la encuesta y la recopilación bibliográfica documental, incluyendo contenido de Internet.

3.4 Instrumento

Para la realización de esta investigación se utilizaron fichas de resumen, bibliográficas y un cuestionario conteniendo preguntas abiertas y cerradas.

3.5 Población

La población que se estudió fue la totalidad de los empleados que laboran en el centro de distribución.

3.6 Muestra

Por motivo que la cantidad de personal que labora en el centro de distribución es reducida, no fue necesaria la obtención de una muestra.

Capítulo IV Análisis de resultados

A continuación se presenta la descripción gráfica y el análisis de los resultados obtenidos mediante la encuesta realizada a los 49 empleados de la organización.

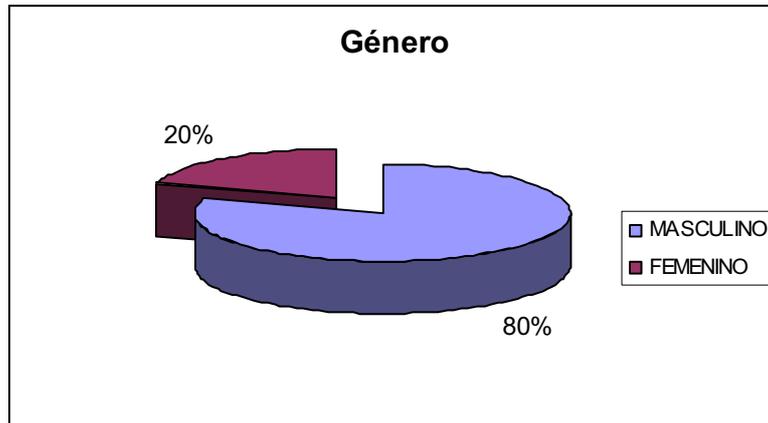
4.1 Datos demográficos

En base al cuestionario realizado a los empleados del centro de distribución objeto de estudio, se especifica a continuación el detalle de la población según las siguientes variables:

Género
Edad
Nivel de estudios
Departamento
Puesto
Tiempo Laboral

Género

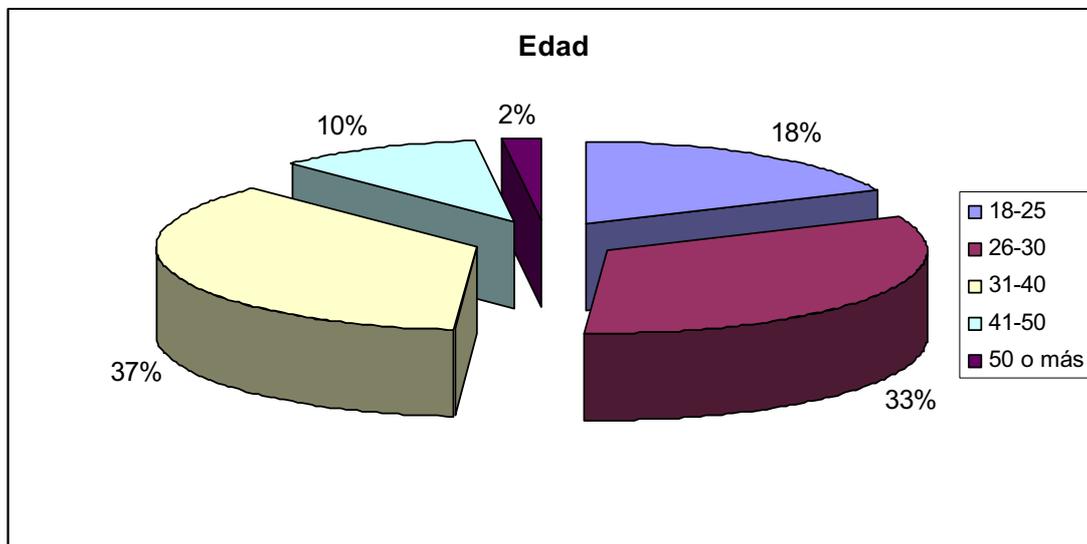
CATEGORÍA	TOTAL	PORCENTAJE
MASCULINO	39	80%
FEMENINO	10	20%
TOTAL	49	100%



Se puede observar en esta gráfica que la mayor parte del personal es de género masculino, el cual representa un 80 %, mientras el género femenino representa solo el 20%.

Edad

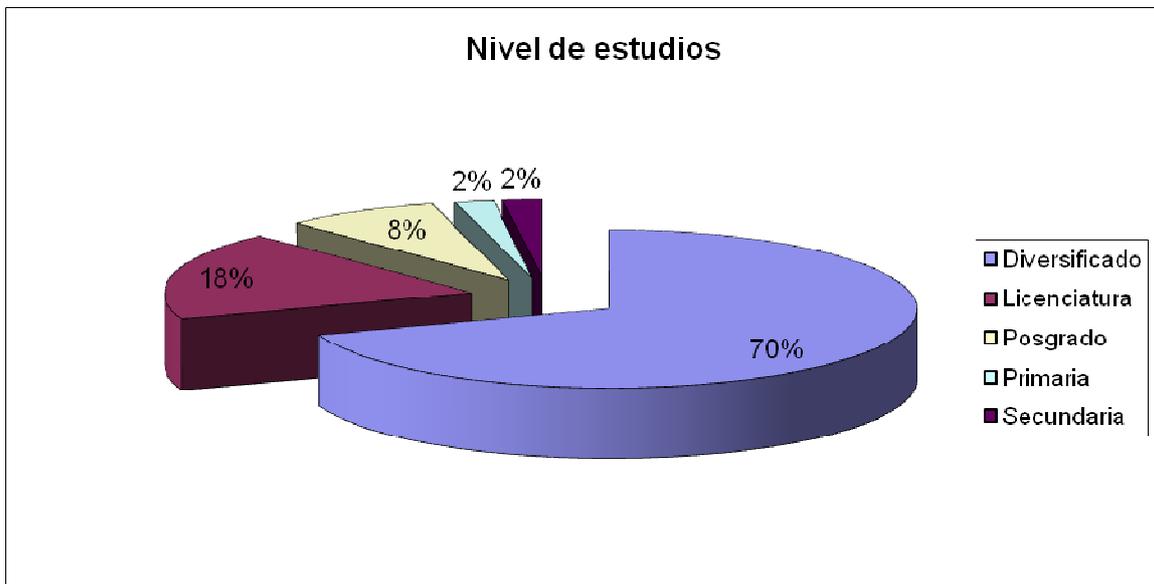
RANGO	TOTAL	PORCENTAJE
18-25	9	18%
26-30	16	33%
31-40	18	37%
41-50	5	10%
50 o más	1	2%
TOTAL	49	100%



El 37% de los empleados oscila entre los 31 y 40 años, el 33% entre 26 y 30 años. Lo anterior indica que la mayoría de los empleados tiene una gran cantidad de experiencia y madurez personal. Así mismo, un 18% se encuentra en las edades comprendidas entre 18 a 25 años, quienes son mentes jóvenes.

Nivel de estudios

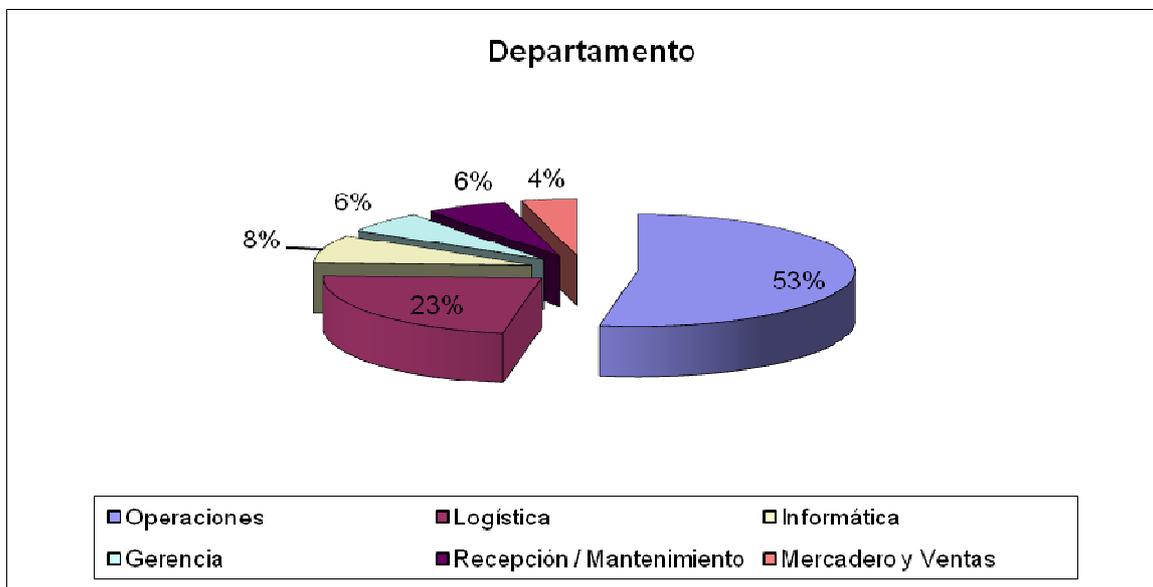
RESPUESTA	TOTAL	PORCENTAJE
Diversificado	34	70%
Licenciatura	9	18%
Posgrado	4	8%
Primaria	1	2%
Secundaria	1	2%
TOTAL	49	100%



Como se puede observar en la gráfica anterior, el 70% del personal tiene estudios a nivel diversificado, lo cual representa un buen nivel académico para empleados de nivel operativo, un 18% indica que tiene estudios universitarios a nivel licenciatura, lo cual es un gran aporte de conocimiento para la organización. Un 8% tiene estudios de posgrado, esto es beneficioso para la empresa, pues tienen capacidad teórica para dirigir las diversas áreas de la empresa.

Departamento donde laboran

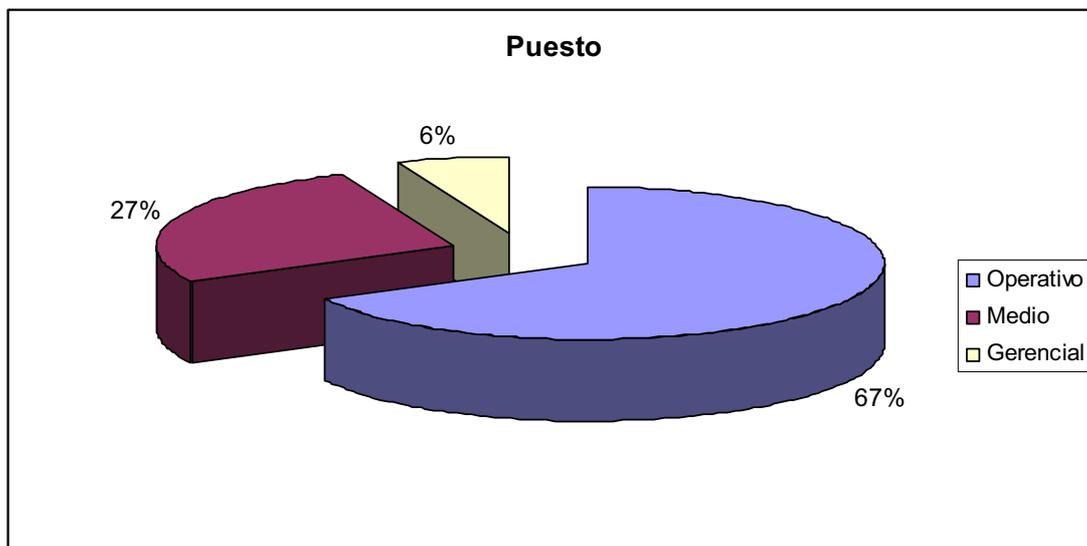
RESPUESTA	TOTAL	PORCENTAJE
Operaciones	26	53%
Logística	11	23%
Informática	4	8%
Gerencia	3	6%
Recepción / Mantenimiento	3	6%
Mercadeo y Ventas	2	4%
TOTAL	49	100%



En la gráfica se encuentra distribuido el personal que labora en el centro de distribución, se puede apreciar que un 53% labora en el área de operaciones, un 23% en el área de logística, el 8% representa el departamento de Informática, el 6% constituye el área de gerencia y de igual manera el área de recepción y mantenimiento, y por último el 4% pertenece al área de mercadeo y ventas.

Puesto

RESPUESTA	TOTAL	PORCENTAJE
Operativo	33	67%
Medio	13	27%
Gerencial	3	6%
TOTAL	49	100%

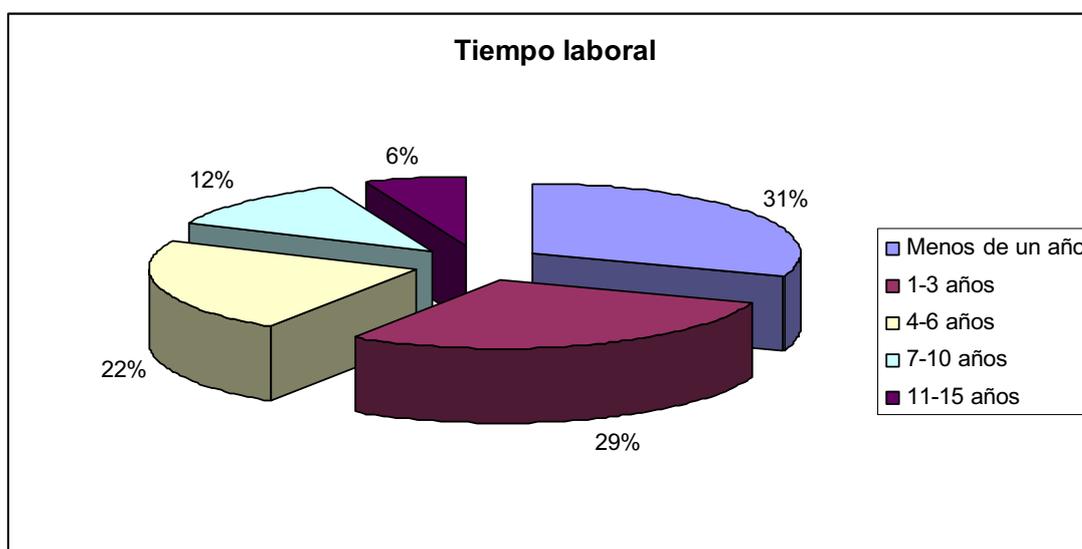


Podemos apreciar en la gráfica anterior, que el 67% de los empleados de la organización se desempeña en puestos operativos, lo cual significa que hay más comunicación ascendente que descendente dentro de la organización.

Un 27% de los empleados se desempeña en puestos medios, y el 6% de los empleados representan el área gerencial.

Tiempo laboral

RESPUESTA	TOTAL	PORCENTAJE
Menos de un año	15	31%
1-3 años	14	29%
4-6 años	11	22%
7-10 años	6	12%
11-15 años	3	6%
TOTAL	49	100%



Como se observa en la gráfica, el 31% de los empleados no ha cumplido el año de laborar en la organización. A estos le siguen los empleados que tienen de 1 a 3 años de laborar en la organización, con el 29%, luego, los empleados que tienen entre 4 y 6 años representan el 22%. Los empleados que tienen entre 7 y 10 años representan el 12% y solo el 6% representan a los empleados que tienen de 11 a 15 años.

Lo anterior demuestra que en los últimos 3 años ha habido un 60% de rotación de personal, lo cual requiere de constantes capacitaciones a ese personal.

4.2 Aspectos generales de la organización

En esta sección se preguntó acerca la comunicación de la organización hacia los empleados, lo cual es parte importante de la comunicación descendente.

¿Considera usted que conoce usted el objetivo general de la organización?

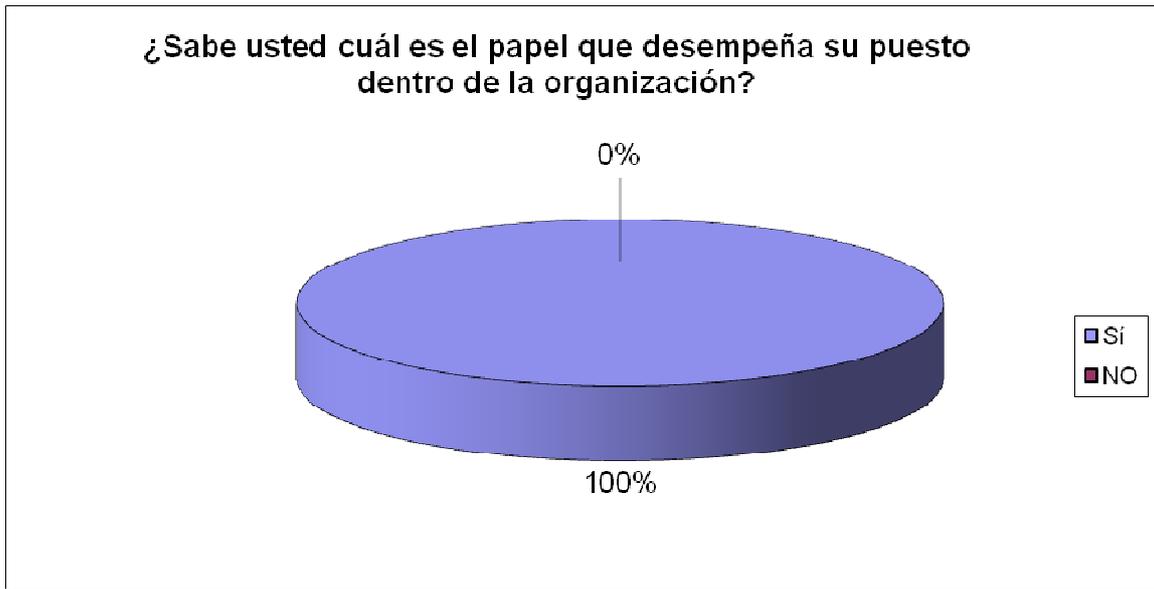
RESPUESTA	TOTAL	PORCENTAJE
Sí	49	100%
NO	0	0%
TOTAL	49	100%



El 100% de los empleados considera que conoce el objetivo de la organización, por lo cual se puede apreciar que tienen la idea general del porqué de la existencia de la organización para la cual laboran.

¿Sabe usted cuál es el papel que desempeña su puesto dentro de la organización?

RESPUESTA	TOTAL	PORCENTAJE
SÍ	49	100%
NO	0	0%
TOTAL	49	100%

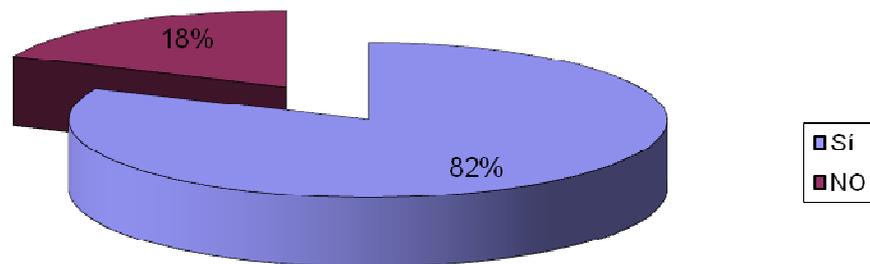


Todo empleado debe conocer el rol dentro de la empresa donde labora, en este caso el 100% de los empleados indicó conocer el papel que desempeña su puesto dentro de la organización.

¿Tiene usted bien definidos los procedimientos en que debe actuar en cada situación que se presenta en su trabajo?

RESPUESTA	TOTAL	PORCENTAJE
SÍ	40	82%
NO	9	18%
TOTAL	49	100%

¿Tiene usted bien definidos los procedimientos en que debe actuar en cada situación que se presenta en su trabajo?

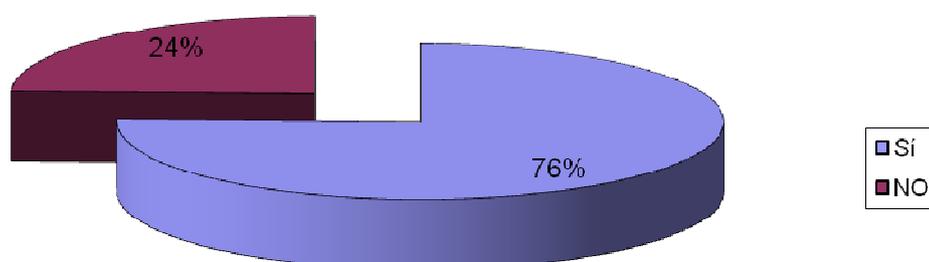


Como se observa en la gráfica, existe un 18% de personal que no tiene bien definidos los procedimientos en que debe actuar en cada situación que se presenta en su trabajo.

¿Considera usted que la organización le brinda la información necesaria para que pueda realizar su trabajo correctamente?

RESPUESTA	TOTAL	PORCENTAJE
SÍ	37	76%
NO	12	24%
TOTAL	49	100%

¿Considera usted que la organización brinda la información necesaria para que pueda realizar su trabajo correctamente?



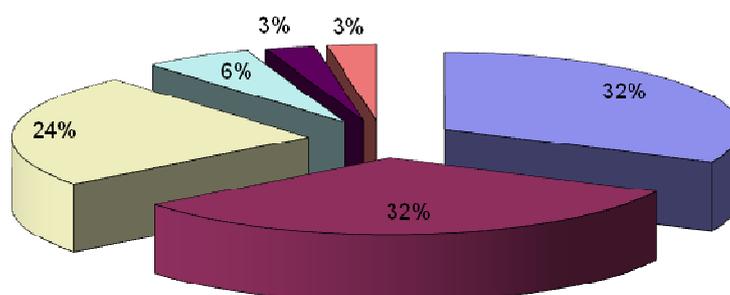
Como se observa en la gráfica anterior, el 76% de los empleados considera que la organización sí le brinda la información necesaria para poder realizar correctamente su trabajo.

Sin embargo, existe un 24% de los empleados que consideran que la organización no le brinda la información necesaria para realizar su trabajo correctamente.

Si su respuesta fue positiva, indique el método que utiliza la organización para brindarle la información

RESPUESTA	TOTAL	PORCENTAJE
Capacitaciones	12	32%
Reuniones y capacitaciones	12	32%
Reuniones	9	24%
Manuales	2	6%
Todos los anteriores	1	3%
Cursos	1	3%
TOTAL	37	100%

Si su respuesta fue positiva, indique el método que utiliza la organización para brindarle la información

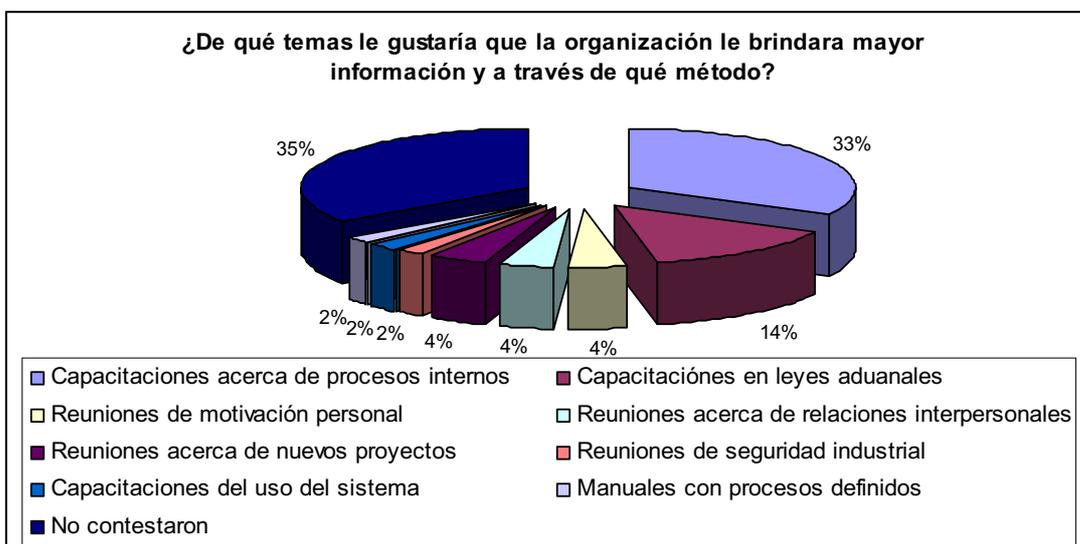


- | | | |
|------------------|------------------------------|-------------|
| ■ Capacitaciones | ■ Reuniones y capacitaciones | □ Reuniones |
| □ Manuales | ■ Todos los anteriores | ■ Cursos |

Del 76% que considera que la organización le brinda la información necesaria para realizar su trabajo correctamente, un 32% señaló que la información se la han brindado a través de reuniones y capacitaciones, otro 32% indicó que a través de capacitaciones, un 24% indicó que solo a través de reuniones. Un 5% indicó que fue a través de manuales.

¿De qué temas le gustaría que la organización le brindara mayor información y a través de qué método?

RESPUESTA	TOTAL	PORCENTAJE
Capacitaciones acerca de procesos internos	16	33%
Capacitaciones en leyes aduanales	7	14%
Reuniones de motivación personal	2	4%
Reuniones acerca de relaciones interpersonales	2	4%
Reuniones acerca de nuevos proyectos	2	4%
Reuniones de seguridad industrial	1	2%
Capacitaciones del uso del sistema	1	2%
Manuales con procesos definidos	1	2%
No contestaron	17	35%
TOTAL	49	100%



UN 33% de los empleados indicó que le gustaría recibir capacitaciones acerca de procesos internos. Lo anterior refleja que hay personal a quienes no los han capacitado sobre todos los procesos involucrados en su labor diaria, también hay un 14% que sugirió que se realizaran capacitaciones en leyes aduanales.

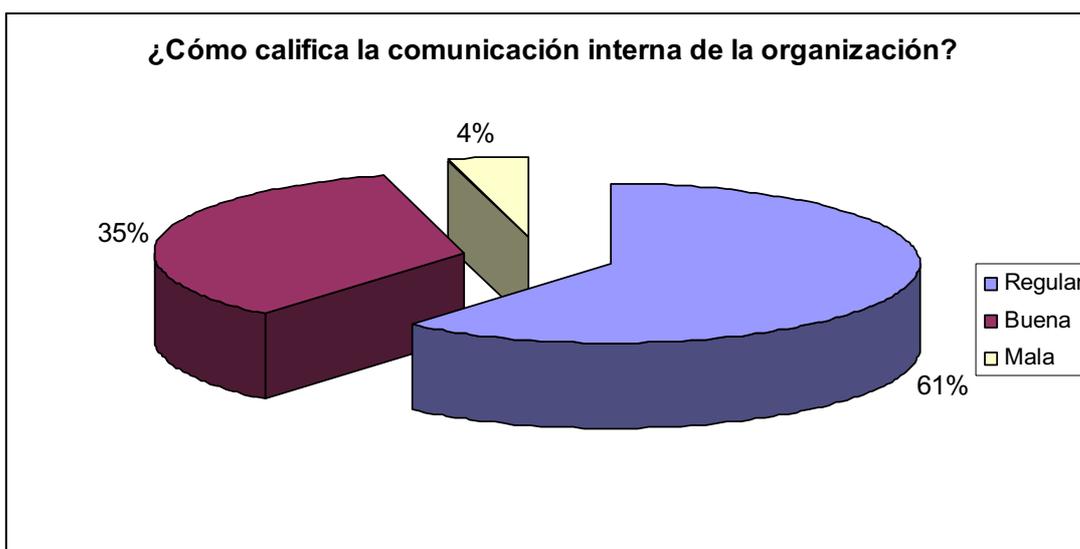
Los casos anteriores, son prueba que hay desconocimiento en áreas involucradas con el trabajo diario de varios empleados, es probable que la rotación de personal genera problemas en estos y otros aspectos.

4.3 Aspectos de efectividad comunicacional dentro de la organización

En esta sección, se realizaron cuestionamientos acerca de la comunicación descendente, ascendente y horizontal, que se da entre los empleados y sus diferentes rangos jerárquicos. También se consultó sobre la calificación que le dan a la comunicación que existe en la organización.

¿Cómo califica la comunicación interna de la organización?

RESPUESTA	TOTAL	PORCENTAJE
Regular	30	61%
Buena	17	35%
Mala	2	4%
TOTAL	49	100%

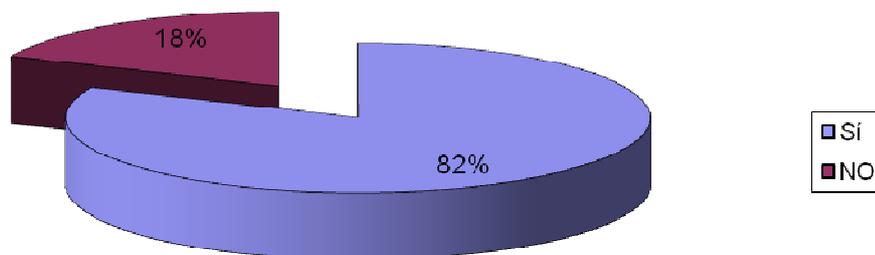


En la gráfica anterior, un 61% de los empleados considera que la comunicación no es mala, pero tampoco es buena, sino regular. Lo anterior significa que tiene aspectos que mejorar.

¿Considera usted que las órdenes que recibe de su jefe inmediato son claras?

RESPUESTA	TOTAL	PORCENTAJE
Sí	40	82%
NO	9	18%
TOTAL	49	100%

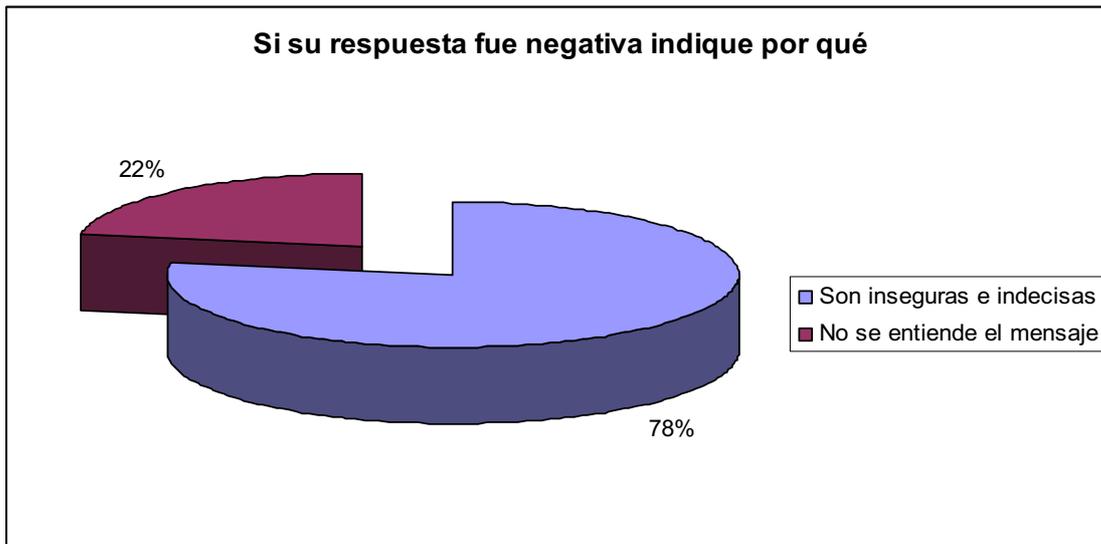
¿Considera usted que las órdenes que recibe de su jefe inmediato son claras?



Un 82% de los empleados considera que las órdenes que recibe de su jefe inmediato son claras, sin embargo un 18% de los empleados consideran que no.

Si su respuesta fue negativa indique por qué

RESPUESTA	TOTAL	PORCENTAJE
Son inseguras e indecisas	7	78%
No se entiende el mensaje	2	22%
TOTAL	9	100%



Del 18% de los empleados que contestaron que su jefe no les da las órdenes claramente, ni en forma concisa y completa, el 78% indicó que esto se debe a que las instrucciones que les da son inseguras e indecisas. Lo anterior conlleva a que estos jefes son tambaleantes en sus decisiones y pueden desprestigiar su imagen de líderes.

¿Considera usted que la comunicación con su jefe inmediato es de vital importancia para el buen desarrollo de sus actividades diarias?

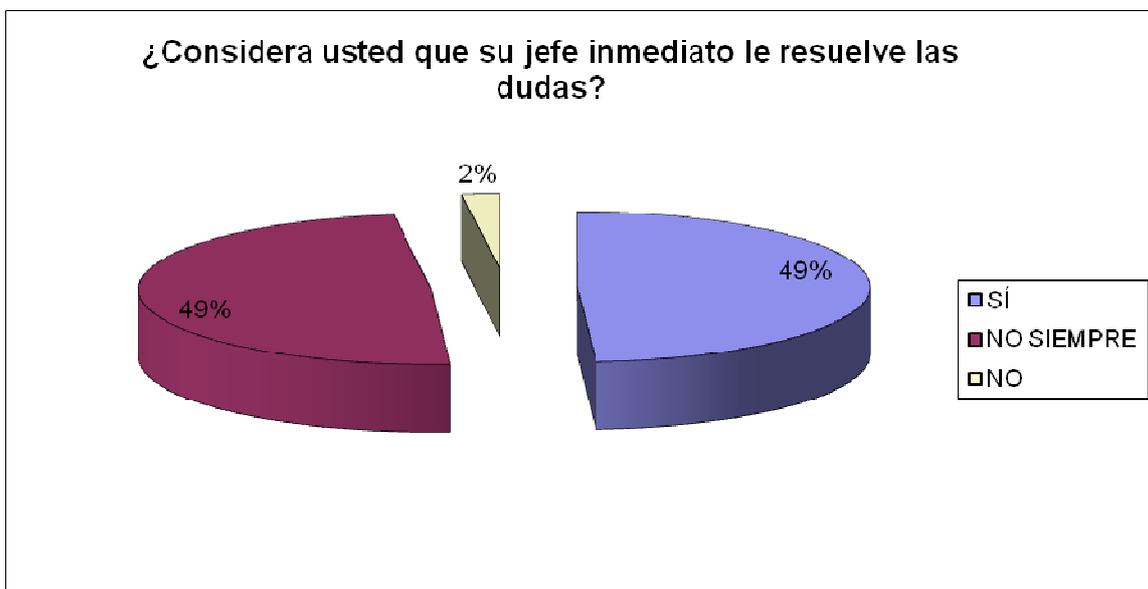
RESPUESTA	TOTAL	PORCENTAJE
SÍ	49	100%
NO	0	0%
TOTAL	49	100%



Como se aprecia en la gráfica anterior, el 100% del personal está consciente que tener comunicación con su jefe es sumamente importante para las labores diarias.

¿Considera usted que su jefe inmediato le resuelve las dudas?

RESPUESTA	TOTAL	PORCENTAJE
SÍ	24	49%
NO SIEMPRE	24	49%
NO	1	2%
TOTAL	49	100%

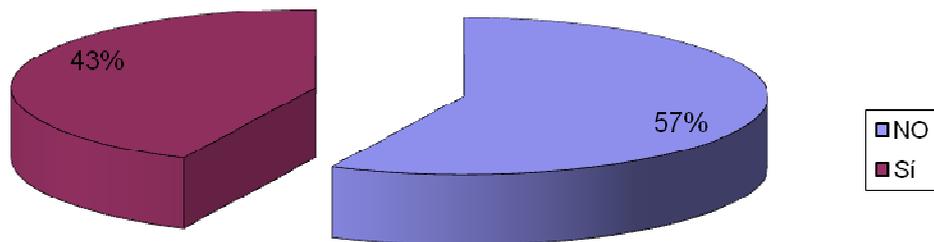


Podemos apreciar en la gráfica anterior, que un 49% considera que su jefe inmediato sí le resuelve las dudas otro 49% indicó que no siempre resuelve sus dudas con su jefe inmediato y solo un 2% indicó que no le resuelve las dudas.

¿Cree usted que su jefe inmediato se comunica con usted solo para darle órdenes?

RESPUESTA	TOTAL	PORCENTAJE
NO	28	57%
SÍ	21	43%
TOTAL	49	100%

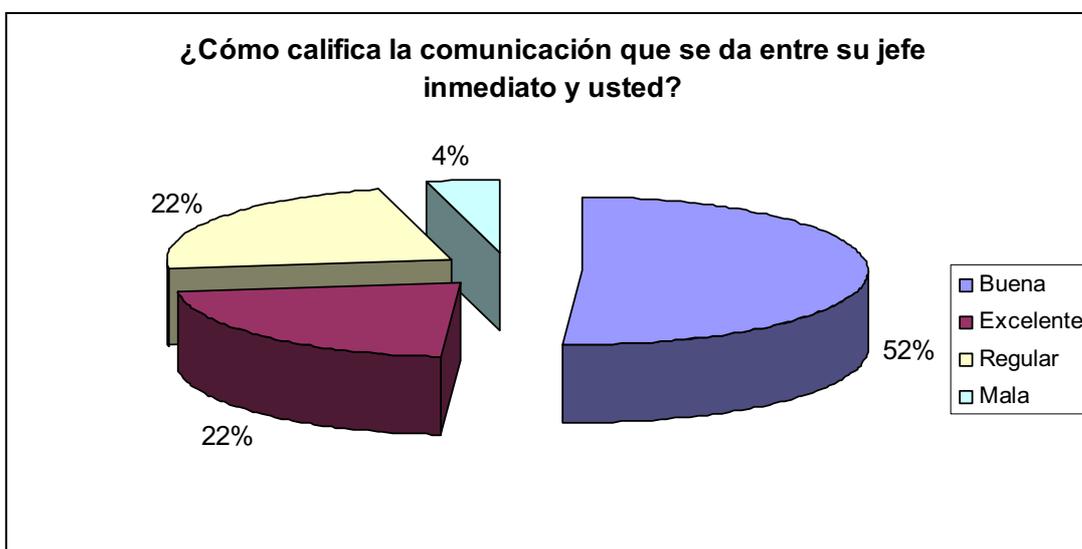
¿Cree usted que su jefe inmediato se comunica con usted solo para darle órdenes?



Observamos en la gráfica anterior, que el 57% indicó que su jefe inmediato no se comunica con ellos solo para darles órdenes, sin embargo un 43% indicó que sí se comunica exclusivamente solo para darle órdenes, esto hace que tenga la imagen de un jefe autoritario.

¿Cómo califica la comunicación que se da entre su jefe inmediato y usted?

RESPUESTA	TOTAL	PORCENTAJE
Buena	25	52%
Excelente	11	22%
Regular	11	22%
Mala	2	4%
TOTAL	49	100%



Un 52% de los empleados indicaron que su jefe inmediato y ellos tienen una buena comunicación, un 11% indicó que la comunicación que se da entre su jefe y ellos es excelente, así como otro 11% indicó que regular.

¿Tiene algún impedimento para comunicarse con su jefe superior?

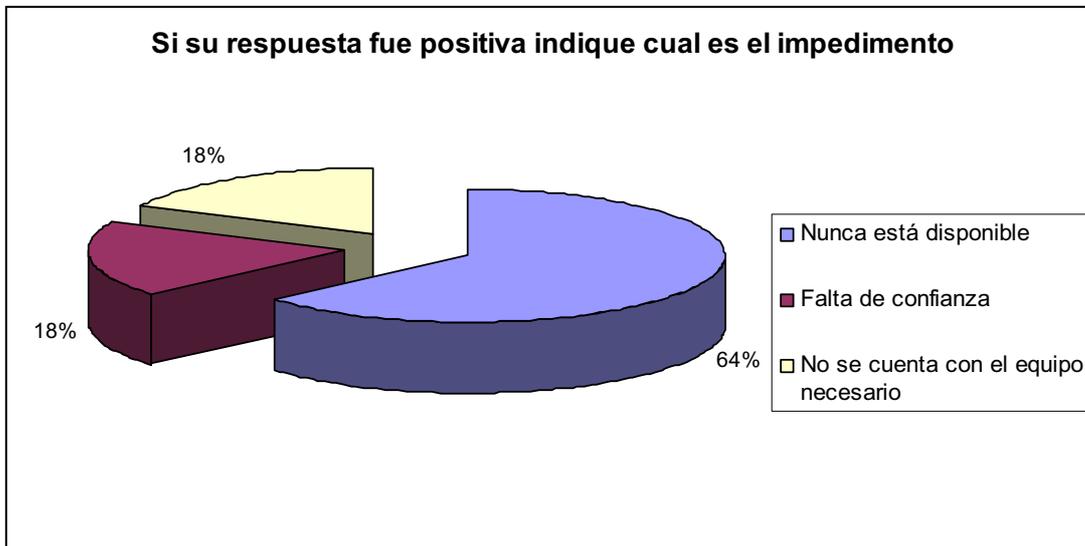
RESPUESTA	TOTAL	PORCENTAJE
NO	38	78%
Sí	11	22%
TOTAL	49	100%



Podemos observar que un 78% del personal indicó que no tiene ningún impedimento para comunicarse con su jefe, sin embargo existe un 22% del personal que señaló que sí tienen impedimentos para comunicarse con su jefe.

Si su respuesta fue positiva indique cual es el impedimento

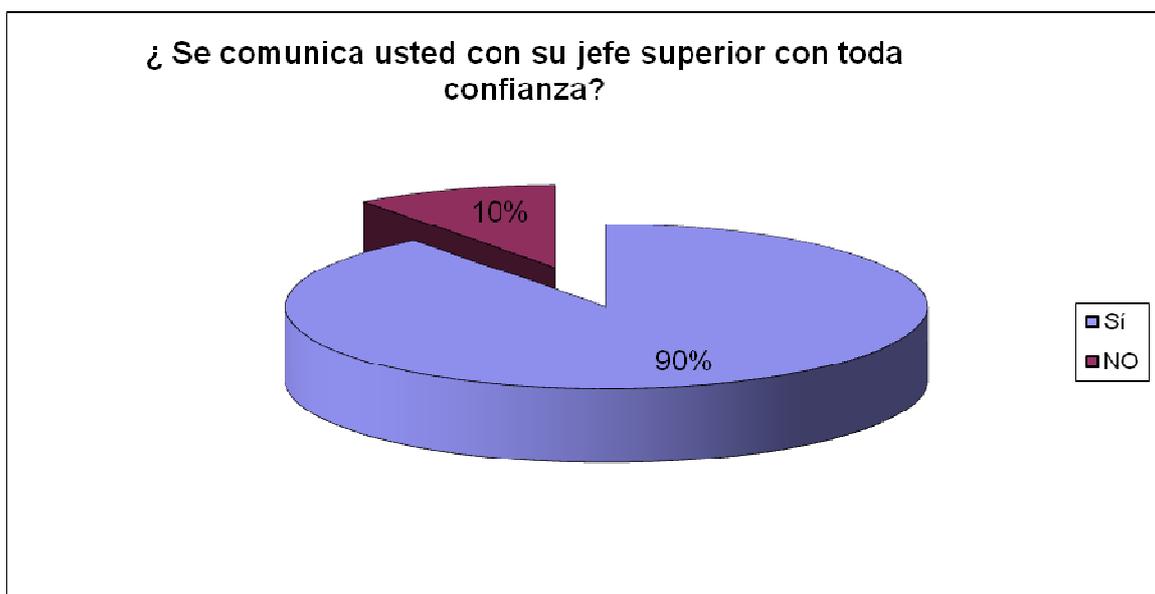
IMPEDIMENTOS	TOTAL	PORCENTAJE
Nunca está disponible	7	64%
Falta de confianza	2	18%
No se cuenta con el equipo necesario	2	18%
TOTAL	11	100%



Del 22% del personal que indicó que tienen impedimentos para comunicarse con su jefe, el 64% indicó que se debe a que su jefe nunca se encuentra disponible. Lo anterior repercute en situaciones laborales que deben solucionarse inmediatamente, ya que el subordinado puede tomar decisiones erróneas por cuenta propia.

¿Se comunica usted con su jefe superior con toda confianza?

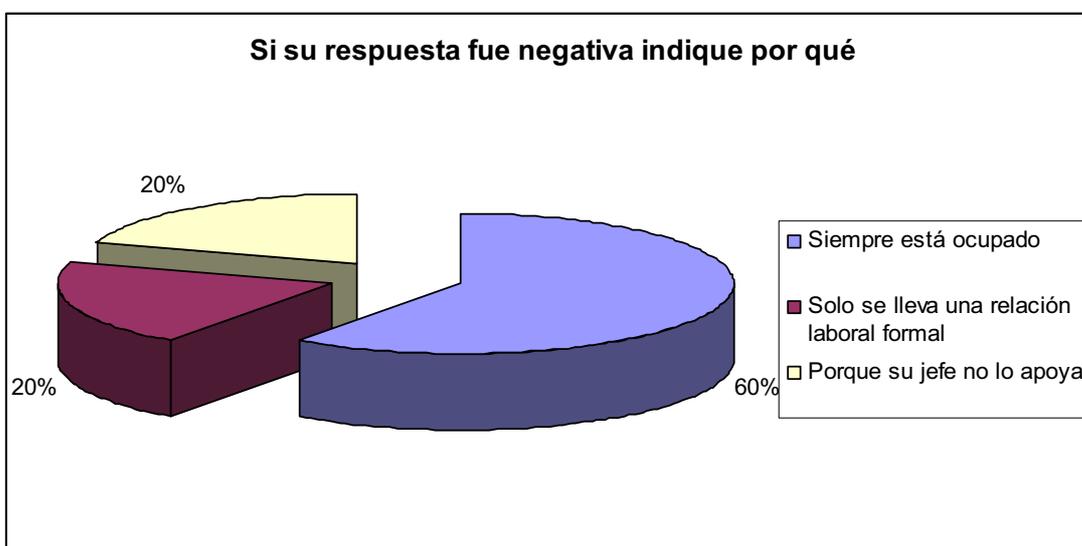
RESPUESTA	TOTAL	PORCENTAJE
Sí	44	90%
NO	5	10%
TOTAL	49	100%



Un 90% indicó que se comunica con su jefe con toda confianza, sin embargo existe un 10% que indicó que no se comunica con confianza con su jefe.

Si su respuesta fue negativa indique por qué

MOTIVOS	TOTAL	PORCENTAJE
Siempre está ocupado	3	60%
Solo se lleva una relación laboral formal	1	20%
Porque su jefe no lo apoya	1	20%
TOTAL	5	100%

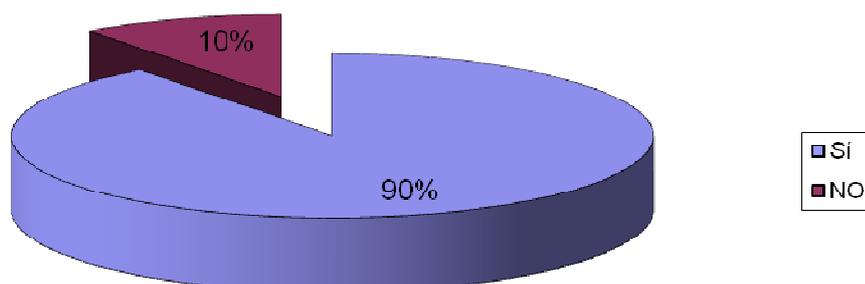


Del 10% de los empleados que contestaron que no se comunican con toda confianza con su jefe, el 60% indicó que se debe a que siempre está ocupado.

¿Cuando su jefe se encuentra equivocado en una situación laboral, usted se lo hace saber?

RESPUESTA	TOTAL	PORCENTAJE
SÍ	48	98%
NO	1	2%
TOTAL	49	100%

¿ Se comunica usted con su jefe superior con toda confianza?

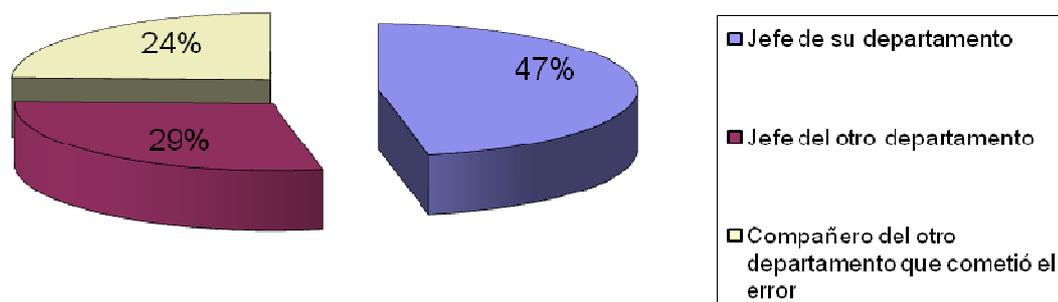


La gráfica anterior muestra que el 98% de los empleados sí le hacen saber a su jefe cuando él está equivocado en una situación laboral, lo cual demuestra que sí se ejecuta la comunicación ascendente.

Cuando usted detecta deficiencias o errores en trabajos que realiza otro departamento, ¿a quién se dirige?

RESPUESTA	TOTAL	PORCENTAJE
Jefe de su departamento	23	47%
Jefe del otro departamento	14	29%
Compañero del otro departamento que cometió el error	12	24%
TOTAL	49	100%

Cuando usted detecta deficiencias o errores en trabajos que realiza otro departamento, ¿a quién se dirige?

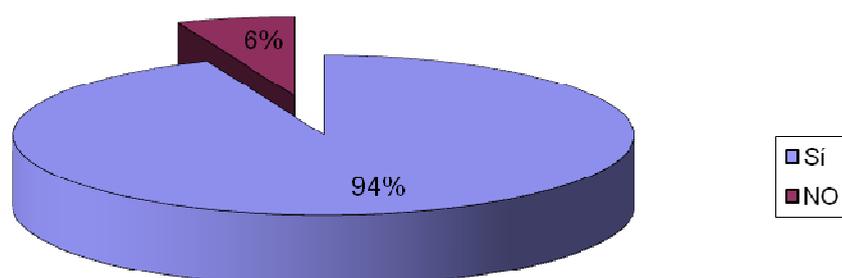


El 47% de los empleados indicaron que acuden a su jefe inmediato cuando encuentran errores en trabajos de otros departamentos, esto demuestra que su mayoría el personal practica la comunicación formal ascendente.

¿Contribuye usted aportando ideas o sugerencias a sus jefes, que ayuden en la mejora de la organización?

RESPUESTA	TOTAL	PORCENTAJE
SÍ	46	94%
NO	3	6%
TOTAL	49	100%

¿Contribuye usted aportando ideas o sugerencias a sus jefes, que ayuden en la mejora de la organización?

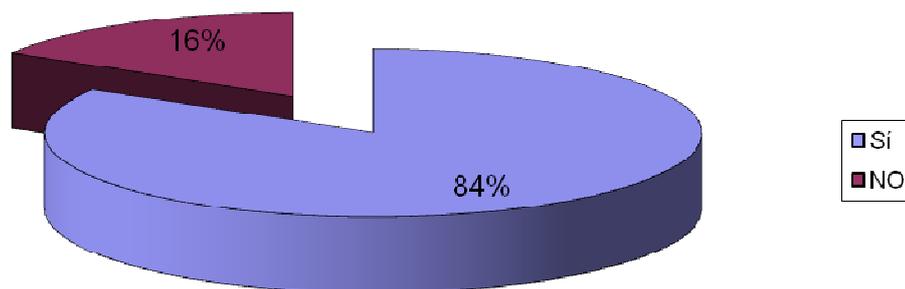


Como observamos en la gráfica anterior, el 94% de los empleados aporta ideas y sugerencias a sus jefes, para mejorar el trabajo diario en la organización.

¿Es usted escuchado por los altos mandos cuando aporta ideas o sugerencias que contribuyan con la organización?

RESPUESTA	TOTAL	PORCENTAJE
SÍ	41	84%
NO	8	16%
TOTAL	49	100%

¿Es usted escuchado por los altos mandos cuando aporta ideas o sugerencias que contribuyan con la organización?

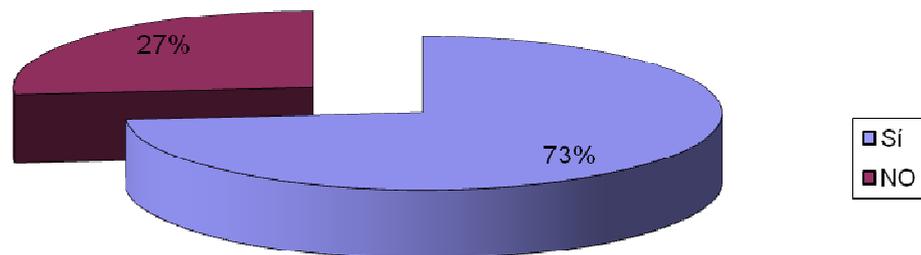


Un 84% de los empleados contestó que sí son escuchados por los altos mandos de la organización cuando aportan ideas y sugerencias para beneficio de la organización.

¿Han puesto en práctica en la organización alguna sugerencia o idea que usted haya aportado?

RESPUESTA	TOTAL	PORCENTAJE
Sí	36	73%
NO	13	27%
TOTAL	49	100%

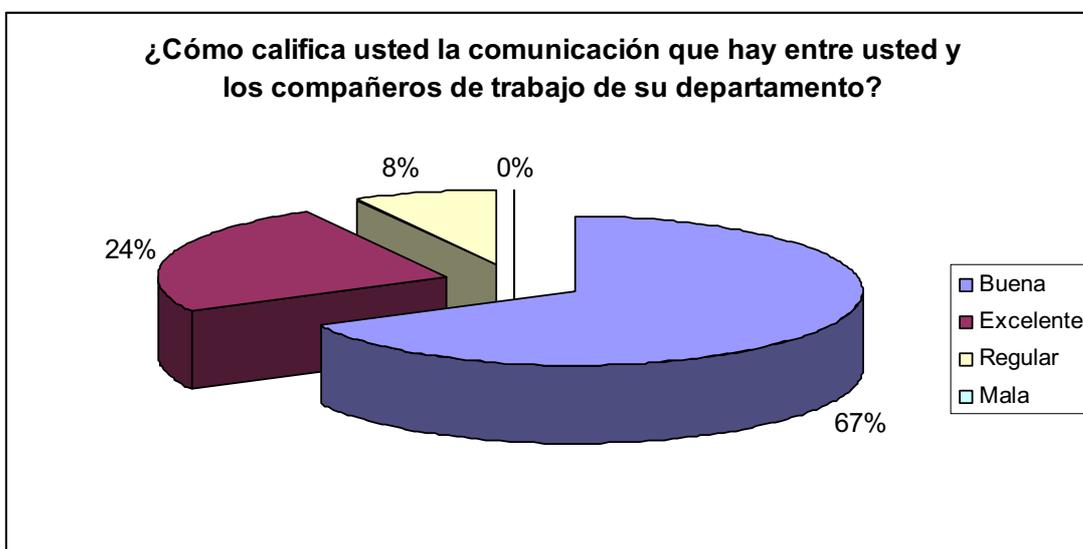
¿Han puesto en práctica en la organización alguna sugerencia o idea que usted haya aportado?



Podemos observar que del 84% que fueron escuchados por los altos mandos, el 73% han sido tomados en cuenta para la aplicación de las ideas y sugerencias que han brindado a la organización.

¿Cómo califica la comunicación que hay entre usted y los compañeros de trabajo de su departamento?

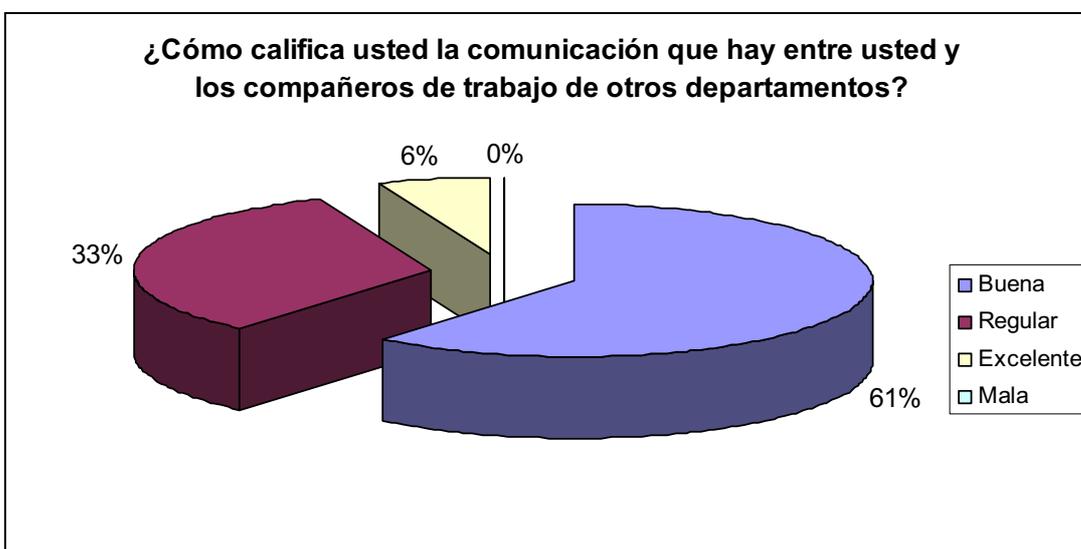
RESPUESTA	TOTAL	PORCENTAJE
Buena	33	67%
Excelente	12	25%
Regular	4	8%
Mala	0	0%
TOTAL	49	100%



Como se aprecia en la gráfica anterior, respecto a la interrogante, ¿Cómo califica la comunicación que hay entre usted y los compañeros de trabajo de su departamento?, el porcentaje es bueno, pues el 67% calificó la comunicación como buena y el 24% como excelente.

¿Cómo califica la comunicación que hay entre usted y los compañeros de trabajo de otros departamentos?

RESPUESTA	TOTAL	PORCENTAJE
Buena	30	61%
Regular	16	33%
Excelente	3	6%
Mala	0	0%
TOTAL	49	100%



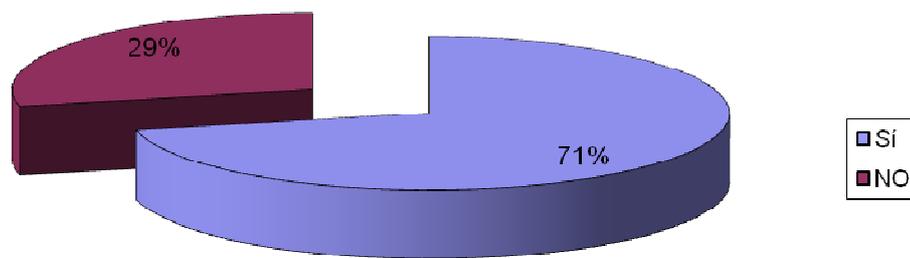
Como se aprecia en la gráfica anterior, respecto a la interrogante, ¿Cómo califica la comunicación que hay entre usted y los compañeros de trabajo de otros departamentos? Un 61% indicó que la comunicación es buena, pero solo un 6% indicó que excelente, y un 33% indicó que regular.

Lo anterior demuestra que los compañeros de trabajo de un mismo departamento tienen mejor comunicación entre sí mismos, que con otros departamentos.

¿Considera usted que es efectiva la comunicación interna que existe en la organización?

RESPUESTA	TOTAL	PORCENTAJE
SÍ	35	71%
NO	14	29%
TOTAL	49	100%

¿Considera usted que es efectiva la comunicación interna que existe en la organización?



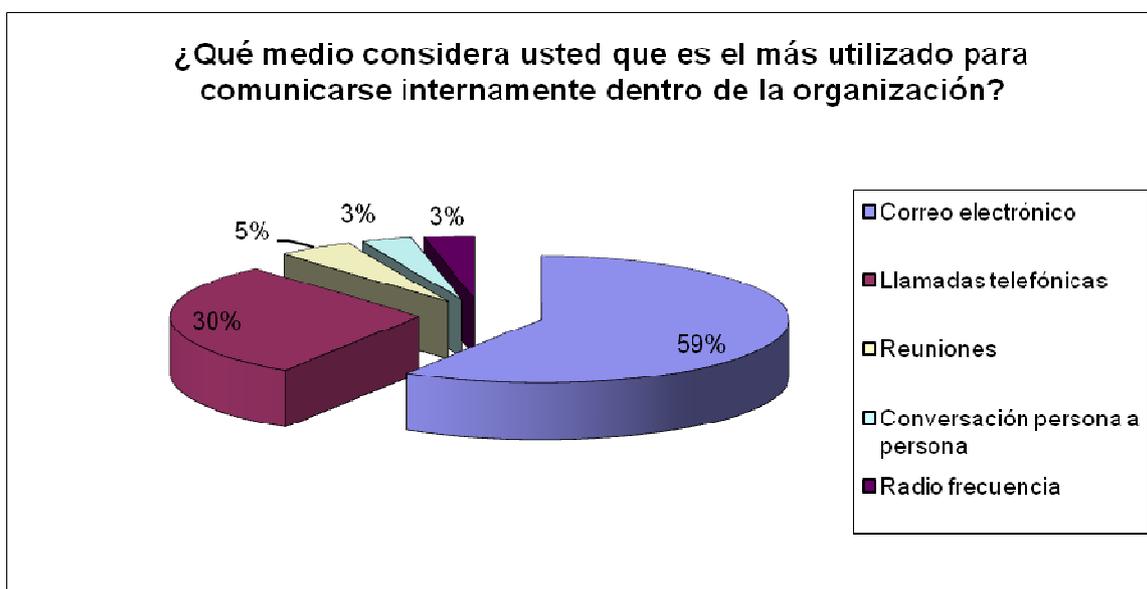
Un 71% de los empleados indicó que sí es efectiva la comunicación organizacional interna que existe en el centro de distribución, sin embargo un 29% indicó que no es efectiva.

4.4 Problemas comunicacionales, barreras y limitaciones en la comunicación

En esta sección se consultaron sobre los principales problemas comunicacionales que existen dentro de la organización, los cuales impiden que la comunicación sea efectiva.

¿Qué medio considera usted que es el más utilizado para comunicarse internamente dentro de la organización?

RESPUESTA	TOTAL	PORCENTAJE
Correo electrónico	36	59%
Llamadas telefónicas	18	30%
Reuniones	3	5%
Conversación persona a persona	2	3%
Radio frecuencia	2	3%
TOTAL	61	100%



Un 59% de las respuestas a la interrogante ¿Qué medio, considera usted, que es el más utilizado para comunicarse internamente dentro de la organización? representan al correo electrónico y un 30%, a llamadas telefónicas.

Los anteriores medios de comunicación están propensos a errores en la interpretación del mensaje, principalmente el correo electrónico.

¿Considera usted que existen barreras de comunicación dentro de la organización?

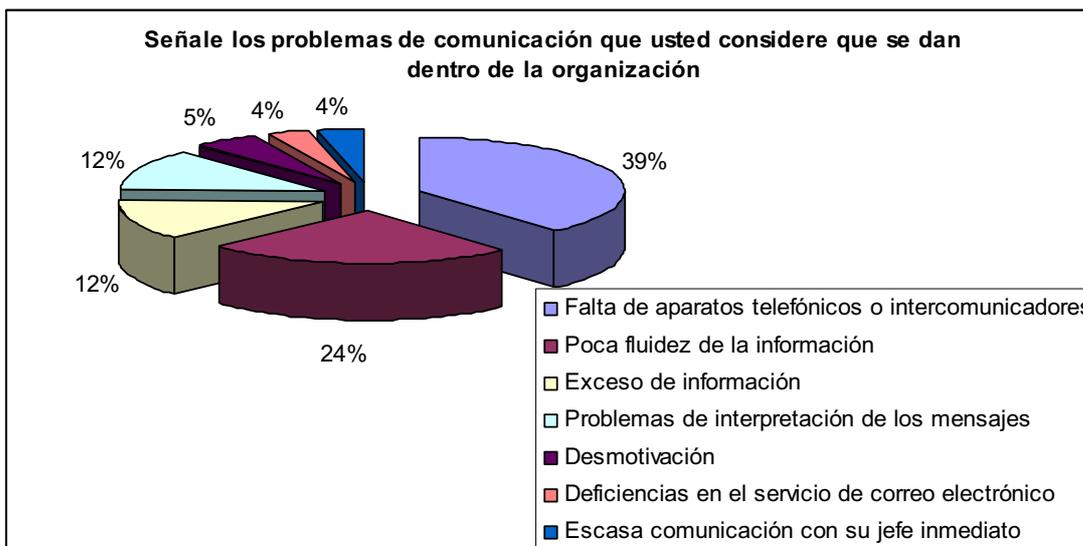
RESPUESTA	TOTAL	PORCENTAJE
SÍ	27	55%
NO	22	45%
TOTAL	49	100%



Un 55% de los empleados ha detectado que hay barreras de comunicación dentro de la organización, las cuales no permiten que la comunicación sea efectiva.

Señale los problemas de comunicación que usted considere que se dan dentro de la organización

RESPUESTA	TOTAL	PORCENTAJE
Falta de aparatos telefónicos o intercomunicadores	22	39%
Poca fluidez de la información	14	24%
Exceso de información	7	12%
Problemas de interpretación de los mensajes	7	12%
Desmotivación	3	5%
Deficiencias en el servicio de correo electrónico	2	4%
Escasa comunicación con su jefe inmediato	2	4%
TOTAL	57	100%



En la gráfica anterior, resalta con un 39% que hay escasez de intercomunicadores. Otro 24% indicó que existe poca fluidez de la información, un 12% indicó que una de las barreras de comunicación es que hay exceso de información y otro 12% indicó que existen problemas de interpretación de los mensajes.

¿Se considera satisfecho y motivado en su trabajo?

RESPUESTA	TOTAL	PORCENTAJE
SÍ	38	78%
NO	10	20%
No contestaron	1	2%
TOTAL	49	100%

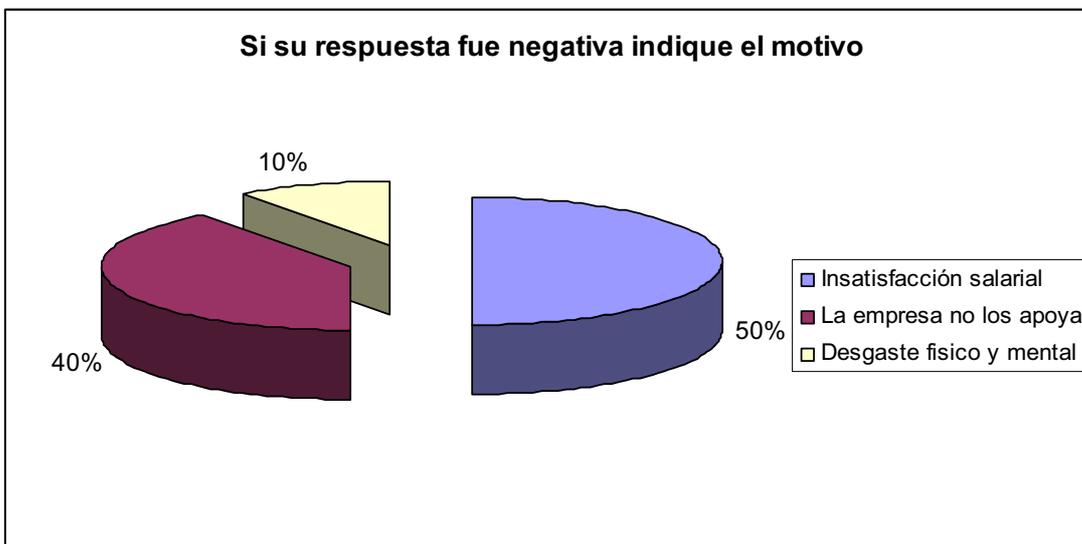


Un 78% de los empleados contestó que sí se encuentra satisfecho y motivado en su trabajo, sin embargo hay un 20% que indicó que no se encuentra satisfecho y motivado en su trabajo. Un 2% no contestó.

Es importante que a través de la comunicación, los empleados notifiquen a sus superiores de las necesidades que la organización no les ha satisfecho, de igual forma es a través de la comunicación que la organización les debe indicar el nivel de desempeño que tienen en su trabajo y lo que esperan de ellos, según Martínez (1988).

Si su respuesta fue negativa indique el motivo

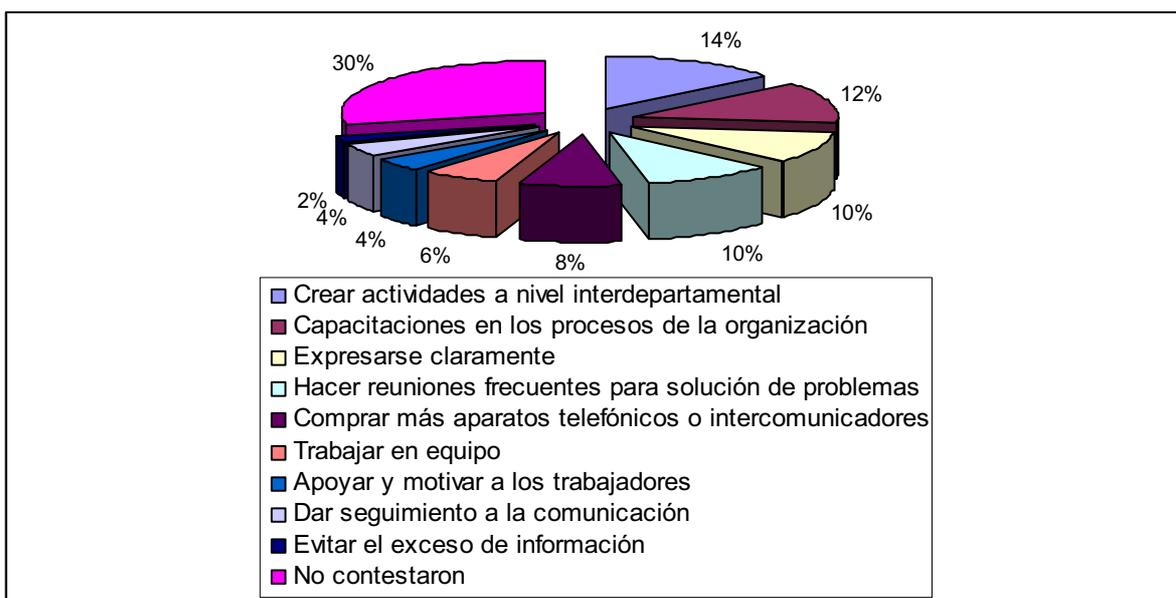
MOTIVO	TOTAL	PORCENTAJE
Insatisfacción salarial	5	50%
La empresa no los apoya	4	40%
Desgaste físico y mental	1	10%
TOTAL	10	100%



Del 20 % de los empleados que indicaron que no están satisfechos y motivados en su trabajo un 50% indicó que se debe a que no están satisfechos con su salario, un 40% indicó que la empresa no los apoya, y un 10% indicó que se debe al desgaste físico y mental que les provoca su puesto.

¿Qué sugerencia recomienda para mejorar la comunicación interna en la organización?

RESPUESTA	TOTAL	PORCENTAJE
Crear actividades a nivel interdepartamental	7	14%
Capacitaciones en los procesos de la organización	6	12%
Expresarse claramente	5	10%
Hacer reuniones frecuentes para solución de problemas	5	10%
Comprar más aparatos telefónicos o intercomunicadores	4	8%
Trabajar en equipo	3	6%
Apoyar y motivar a los trabajadores	2	4%
Dar seguimiento a la comunicación	2	4%
Evitar el exceso de información	1	2%
No contestaron	14	30%
TOTAL	49	100%



En la gráfica anterior, podemos apreciar que un 14% de los empleados sugirieron que se creen actividades de convivencia interdepartamental, un 12% indicó que desearía recibir capacitación en los procesos de la organización.

Un 10% de los empleados indicó que la comunicación debe expresarse en forma clara, de igual manera otro 10% indicó que se deben hacer reuniones frecuentes para solucionar los inconvenientes laborales y un 8% indicó que se deben comprar más aparatos telefónicos o intercomunicadores.

Conclusiones

La comunicación dentro de las organizaciones es un requisito indispensable en las funciones diarias; el uso de ella debe ser adecuado, de lo contrario, habrá repercusiones negativas para la organización. Es de los empleados que depende que la comunicación sea efectiva, si ellos se muestran dispuestos a colaborar y a hacer su trabajo correctamente y con una buena actitud. Sin embargo, si los mismos empleados no conocen adecuadamente los procedimientos de la organización la responsabilidad recae en los jefes, gerencias y directivos de la empresa, quienes no aplican eficientemente la comunicación descendente. La comunicación abarca a todos los integrantes de la organización, desde los altos mandos, hasta los puestos más bajos, y el trabajo en equipo de todos los empleados, orientados e interesados en un mismo fin, hará posible la efectividad en la comunicación, por ello mismo, se presentan a continuación las conclusiones a las que se llegaron, luego de los análisis realizados:

1. La comunicación organizacional interna del centro de distribución debe mejorarse, ya que existen diversos inconvenientes manifestados por los empleados que impiden que la comunicación sea efectiva al cien por ciento. El 71% de los empleados indicaron que sí es efectiva la comunicación interna que existe dentro de la organización, el 29% indicó que la comunicación interna no es efectiva.
2. La comunicación descendente se debe mejorar, ya que se evidenció que un 33% de los empleados solicita a la empresa capacitaciones en procesos internos y otro 14% capacitaciones en leyes aduanales. Por otra parte, un 18% de los empleados indicó que las órdenes que reciben de sus jefes no son claras, y la mayoría indicó que se debe a que son órdenes inseguras e indecisas, por lo tanto no es efectiva la instrucción.
3. También es necesario mejorar la comunicación ascendente ya que el 22% de los empleados manifestó que tienen impedimentos para comunicarse con sus jefes, en su mayoría señalaron que se debe a que nunca se encuentra disponible para atenderlos. Los procedimientos se siguen formalmente, ya que el 47% indicó que acude a su jefe inmediato al momento de algún inconveniente; sin embargo, si no existe la disponibilidad de los jefes no se resolverán dichos inconvenientes inmediatamente.

4. Respecto a la comunicación horizontal, el 67% indicó que la comunicación con sus propios compañeros de trabajo es buena, el 24% indicó que es excelente y el 8% indicó que regular, sin embargo, la comunicación entre los compañeros de trabajo de diferentes departamentos se reflejó menos efectiva, ya que el 61% indicó que es buena, solo el 6% indicó que es excelente y 33% indicó que es regular. Por lo tanto se debe mejorar la comunicación horizontal entre compañeros de trabajo de diferentes departamentos.
5. Se evidenciaron diferentes problemas comunicacionales siendo los más relevantes: Falta de aparatos telefónicos o intercomunicadores 39%, poca fluidez de la información 24%, exceso de información 12% y problemas de interpretación de mensajes 12%. Por otra parte del 100% de los empleados un 20% manifestó que se encuentran desmotivados en su trabajo, lo cual influye en su desempeño y en la fluidez de la comunicación.

Recomendaciones

Conforme a las conclusiones establecidas, se hacen las siguientes recomendaciones para la mejora de la comunicación en el centro de distribución objeto de estudio:

1. Es necesario el apoyo e involucramiento de los altos mandos en el área comunicacional de la organización, darle prioridad y no dejar que la comunicación fluya conforme ocurren los sucesos, deben de establecerse estrategias de comunicación.
2. Es necesario realizar una planificación de capacitaciones, ya que bastantes empleados (33%) solicitan conocer sobre los temas que tratan diariamente en sus labores, y se le debe dar prioridad al personal más reciente, ya que una buena parte de los empleados (31%) tiene menos de un año de laborar en la organización.
3. Se debe realizar una planificación, para que los jefes dediquen a sus subordinados un espacio de tiempo diario para resolución de inconvenientes, consultas de estatus de procedimientos y tratar los principales temas laborales. Cabe mencionar que, este tiempo debe ser totalmente dedicado a sus subordinados, sin interrupciones de llamadas telefónicas u otro tipo.
4. Se deben crear más actividades que involucren a todo el personal, de todos los departamentos, ya que, además que fue la sugerencia más solicitada por los empleados, también se obtuvo un porcentaje alto que considera que la comunicación entre departamentos no es buena. También se recomienda concientizar a los empleados que no debe existir rivalidad entre departamentos, sino que deben apoyarse unos con otros pues son parte de una misma empresa y meta.
5. Se recomienda a la organización, realizar la compra de intercomunicadores, ya que el 39% de los empleados se quejó de la falta de estos aparatos para que la comunicación sea fluida. Se sugiere que se coloque un altavoz en cada almacén o que se realice la compra de radios de onda corta para cada empleado de almacén, para hacer más efectiva la comunicación. También se recomienda realizar talleres acerca de la forma correcta de redactar mensajes, para que no existan problemas de interpretación.
6. Se sugiere a la organización, tomar en cuenta los resultados estadísticos, análisis, conclusiones y las recomendaciones anteriores de esta investigación, para mejorar la comunicación organizacional interna.

Bibliografía

1. Andrade, Horacio. 2005. Comunicación organizacional interna: Procesos, disciplina y técnica. España. Editorial Netbiblio. 122p.
2. Báez Evertsz, Carlos. 2000. La comunicación efectiva. Primera edición. República Dominicana: Instituto tecnológico de Santo Domingo. 272p.
3. Becvar, Raphael J. 1989. Métodos para la comunicación efectiva. México: Editorial Limusa. 208p.
4. Cabrera Maldonado, Bianka Adriana. 2001 Diagnóstico y propuesta de comunicación -relaciones públicas del Centro Cultural Miguel Angel Asturias. Tesis Licenciada en Ciencias de la comunicación. Guatemala: Universidad de San Carlos de Guatemala. Escuela de Ciencias de la Comunicación. 90p.
5. Castañeda Mejía, Yolanda Leticia. 2003. Diagnostico y propuesta de la comunicación interna de la escuela de Ciencias de la Comunicación, de la USAC. Tesis Licenciada en Ciencias de la comunicación. Guatemala: Universidad de San Carlos de Guatemala. Escuela de Ciencias de la Comunicación. 109p
6. Farah, Moisés Jr. 2002. Los desafíos de la logística y los centros de distribución física. Revista FAE BUSINESS. Edición No.2 Junio. Brasil.
7. Frazelle, Edward H. y Sojo, Ricardo.2006. Logística de almacenamiento y manejo de materiales de clase mundial. Colombia: Grupo editorial Norma. 334p.
8. Gauqueli, Françoise. 1984. Saber comunicarse. España: Ediciones Mensajero. 245p.
9. Hernández Morales, Royson Elicerio. 2009. La comunicación organizacional interna en una empresa de servicio aduanero en la ciudad de Guatemala. Tesis Licenciado en Ciencias de la comunicación. Guatemala: Universidad de San Carlos de Guatemala. Escuela de Ciencias de la Comunicación. 73p.
10. Hurtarte Pinto, Silvia Elizabeth. 2006. Diagnóstico de la comunicación interna de una entidad financiera. Tesis Licenciada en Ciencias de la comunicación. Guatemala: Universidad de San Carlos de Guatemala. Escuela de Ciencias de la Comunicación. 72p.
11. Interiano Carlos, 1997. Semiología y comunicación. Guatemala: Editorial Fénix. 186p.

12. Johasen Bertoligo, Oscar. 1975. Las comunicaciones y la conducta de la organización. México: Editorial Diana. 255p.

13. Leuro, Aída Esperanza. 2000. Comunicación eficaz y positiva, España: Libro Hobby Club, S.A. 316p.

14. Ley de Zonas Francas. 1989. Guatemala. 19p.

15. Martínez de Velasco, Alberto. 1988. Comunicación organizacional práctica: manual gerencial. México: Editorial Trillas. 111p.

16. Marín Vásquez, Rafael. 2003. Almacén de clase mundial. Propuesta para operación logística rentable. Editorial Universidad Pontificia Bolivariana. Medellín, Colombia. 198p.

17. Morán Ramírez, Nancy Clarivel. 2003. Diagnóstico de la comunicación organizacional en corporación reforma. Tesis Licenciada en Ciencias de la comunicación. Guatemala: Universidad de San Carlos de Guatemala. Escuela de Ciencias de la Comunicación. 121p.

18. Ramos Padilla, Carlos G. 1991. La comunicación: Un punto de vista organizacional. México: Trillas. 76p.

19. Soto Ramírez, Astrid Bibiana; Castaño Piedrahita, Catalina; Vásquez Gaviria, Andrés Enrique. 2004. Propuesta Metodológica y Ejemplo de Aplicación para Localización y Dimensionamiento de un Centro de Distribución. Medellín, Colombia.

E- GRAFÍA

- 1 . <http://www.aeat.es>
2. <http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/2710-comunicacion-interna-gestion-clave-en-las-organizaciones.html>
- 3 .<http://www.rrppnet.com.ar/comunicacioninterna.htm>

Anexos

Cuestionario.



El presente cuestionario forma parte de una tesis de grado, cuyo objetivo general es diagnosticar el nivel de efectividad que existe en la comunicación organizacional interna en un centro de distribución de la ciudad de Guatemala. La información que proporcione será de suma importancia para la investigación, y será totalmente confidencial, por ningún motivo se manejarán nombres de personas ni de instituciones, que puedan afectar la integridad personal. Se le ruega responder el presente cuestionario con la mayor sinceridad, ya que sus respuestas se utilizarán para obtener datos estadísticos para los propios fines investigativos. Se le agradece de antemano su valiosa participación y colaboración.

1. Datos demográficos.

	Género		Edad		Nivel de estudios
Masculino		18-25		Primaria	
Femenino		26-30		Secundaria	
		31-40		Diversificado	
		41-50		Licenciatura	
		50 o más		Posgrado	
	Departamento		Puesto		Tiempo Laboral
Gerencia		Operativo		Menos de un año	
Informática		Medio		1-3 años	
Mercadeo y ventas		Gerencial		4-6 años	
Recepción / Mantenimiento				7-10 años	
Operaciones				11-15 años	
Logística				16 años o más	

2. Aspectos generales de la organización.

1. ¿Conoce usted el objetivo general de la organización?

Sí No

2. ¿Sabe usted cuál es el papel que desempeña su puesto dentro de la organización?

Sí No

3. ¿Tiene usted bien definidos los procedimientos en que debe actuar en cada situación que se presenta en su trabajo?

Sí No

4. ¿Considera usted que la organización brinda la información necesaria para que pueda realizar su trabajo correctamente?

Sí No

Si su respuesta fue positiva, indique el método que utiliza la organización para brindarle la información:

Reuniones	<input type="checkbox"/>
Capitaciones	<input type="checkbox"/>
Cursos	<input type="checkbox"/>
Manuales	<input type="checkbox"/>
Otro	<input type="checkbox"/>

5. ¿De qué temas le gustaría que la organización le brindara mayor información y a través de qué método?

3. Aspectos de efectividad comunicacional dentro de la organización

6. ¿Cómo califica la comunicación interna de la organización?

Buena _____
Regular _____
Mala _____
Pésima _____

7. ¿Considera usted que las órdenes que recibe de su jefe inmediato son claras?

Sí No

Si su respuesta fue negativa indique porqué:

8. ¿Considera usted que la comunicación con su jefe inmediato es de vital importancia para el buen desarrollo de sus actividades diarias?

Sí No

9. ¿Considera usted que su jefe inmediato le resuelve las dudas?

Sí No No siempre

10. ¿Cree usted que su jefe inmediato se comunica con usted solo para darle órdenes?

Sí No

11. ¿Cómo califica la comunicación que se da entre su jefe inmediato y usted?

Excelente _____
Buena _____
Regular _____
Mala _____
Pésima _____

12. ¿Tiene algun impedimento para comunicarse con su jefe superior?

Sí No

Si su respuesta fue positiva indique cual es el impedimento:

13. ¿ Se comunica usted con su jefe superior con toda confianza?

Sí No

Si su respuesta fue negativa indique por qué:

14. ¿Cuando su jefe se encuentra equivocado en una situación laboral, usted se lo hace saber?

Sí No

15. Cuando usted detecta deficiencias o errores en trabajos que realiza otro departamento, ¿a quién se dirige?

Jefe de su departamento _____

Jefe del otro departamento _____

Compañero del otro departamento que cometió el error _____

16. ¿Contribuye usted aportando ideas o sugerencias a sus jefes, que ayuden en la mejora de la organización?

Sí No

17. ¿ Es usted escuchado por los altos mandos cuando aporta ideas o sugerencias que contribuyan con la organización?

Sí No

18. ¿Han puesto en práctica en la organización alguna sugerencia o idea que usted haya aportado?

Sí No

19. ¿Cómo califica usted la comunicación que hay entre usted y los compañeros de trabajo de su departamento?

Excelente _____
Buena _____
Regular _____
Mala _____
Pésima _____

20. ¿Cómo califica usted la comunicación que hay entre usted y los compañeros de trabajo de otros departamentos?

Excelente _____
Buena _____
Regular _____
Mala _____
Pésima _____

21. ¿Considera usted que es efectiva la comunicación interna que existe en la organización?

Sí No

4.4 Problemas comunicacionales, barreras y limitaciones en la comunicación

22. ¿Qué medio considera usted que es el más utilizado para comunicarse internamente dentro de la organización?

Correo electrónico _____
Llamadas telefónicas _____
Reuniones _____
Boletines _____
Conversación persona a persona _____
Otro, indique _____

23. ¿Considera usted que existen barreras de comunicación dentro de la organización?

Sí No

24. Señale los problemas de comunicación que usted considere que se dan dentro de la organización.

Falta de aparatos telefónicos o intercomunicadores _____
Deficiencias en el servicio de correo electrónico _____
Escasa comunicación con su jefe inmediato _____
Poca fluidez de la información _____
Exceso de información _____
Problemas de interpretación de los mensajes _____
Desmotivación _____
Otro, indique _____

25. ¿Se considera satisfecho y motivado en su trabajo?

Sí No

Si su respuesta fue negativa indique el motivo

26. ¿Qué sugerencia recomienda para mejorar la comunicación interna en la organización?
