

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

**Estudio de la Estrategia de Comunicación Interna utilizada en una Empresa  
Privada de la ciudad de Guatemala, para mejorar el clima laboral.**

Trabajo de Tesis presentado por:

**Mariam Yanira Polanco Flores**

Carné: 9510418

Previo a optar al Título:

Licenciada en Ciencias de la Comunicación

Asesora de Tesis:

Licenciada Miriam Yucuté

Guatemala, octubre de 2012

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

**Consejo Directivo**

**Director**

Lic. Julio E. Sebastián Chilín

**Representantes Docentes**

Lic. Víctor Carillas

M.A. Amanda Ballina

**Representantes Estudiantes**

Néstor Anibal de León Velásquez

José Jonathán Girón Ticurú

**Representante de los Egresados**

Lic. Johnny Michael González Batres

**Secretaria**

M. Sc. Claudia Molina

**Tribunal Examinador**

Licenciada Miriam Yucuté, Presidenta

Licenciada Imelda González, Revisora

M.A. Juan Alberto González, Revisor

Licenciado Gustavo Morán, Examinador

Licenciada Silvia de Paniagua, Examinadora

M.A. Carlos Velásquez, Suplente





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

264B-11

Guatemala, 15 de mayo de 2011  
Dictamen aprobación 64-11  
Comisión de Tesis

Estudiante  
**Mariam Yanira Polanco Flores**  
Escuela de Ciencias de la Comunicación  
Ciudad de Guatemala

Estimado(a) estudiante **Polanco**:

Para su conocimiento y efectos, me permito transcribir lo acordado por la Comisión de Tesis en el inciso 1.4 del punto 1 del acta 07-2011 de sesión celebrada el 15 de mayo de 2011 que literalmente dice:


**1.4 Comisión de Tesis acuerda:** A) Aprobar al (la) estudiante *Mariam Yanira Polanco Flores*, carné 9510418, el proyecto de tesis: *ESTUDIO DE LA ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN INTERNA UTILIZADA EN UNA EMPRESA PRIVADA D ELA CIUDAD DE GUATEMALA, PARA MEJORAR EL CLIMA LABORAL.* B) Nombrar como asesor(a) a: *Licenciada Miriam Yucuté.*

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







308-12

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

Guatemala, 30 de julio de 2012  
Comité Revisor/ NR  
Ref. CT-Akmg 46-2012

Estudiante  
**Mariam Yanira Polanco Flores**  
Carné **9510418**  
Escuela de Ciencias de la Comunicación  
Ciudad Universitaria, zona 12.

Estimado(a) estudiante **Polanco**:

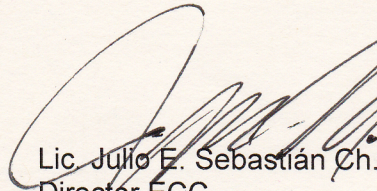
De manera atenta nos dirigimos a usted para informarle que esta comisión nombró al COMITÉ REVISOR DE TESIS para revisar y dictaminar sobre su tesis: ESTUDIO DE LA ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN INTERNA UTILIZADA EN UNA EMPRESA PRIVADA DE LA CIUDAD DE GUATEMALA, PARA MEJORAR EL CLIMA LABORAL.

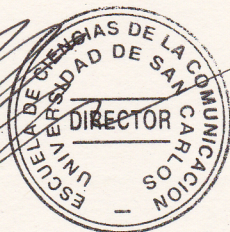
Dicho comité debe rendir su dictamen en un plazo no mayor de 15 días calendario a partir de la fecha de recepción y está integrado por los siguientes profesionales:


Licda. Miriam Yucuté, presidente(a).  
Licda. Imelda González, revisor(a)  
M.A. Juan Alberto González, 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.  
AM/JESCH/Eunice S.

Edificio M2,  
Ciudad Universitaria, zona 12.  
Teléfono: (502) 2418-8920  
Telefax: (502) 2418-8910  
[www.comunicacionusac.org](http://www.comunicacionusac.org)





# Escuela de Ciencias de la Comunicación

## Universidad de San Carlos de Guatemala

Guatemala, 02 de octubre de 2012  
Tribunal Examinador de Tesis/N.R.  
Ref. CT-Akmg- No. 107-2012

Estudiante  
**Mariam Yanira Polanco Flores**  
Carné **9510418**  
Escuela de Ciencias de la Comunicación  
Ciudad Universitaria, zona 12

Estimado(a) estudiante **Polanco**:

Por este medio le informamos que se ha nombrado al tribunal examinador para que evalúe su trabajo de investigación con el título: ESTUDIO DE LA ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN INTERNA UTILIZADA EN UNA EMPRESA PRIVADA DE LA CIUDAD DE GUATEMALA, PARA MEJORAR EL CLIMA LABORAL, siendo ellos:

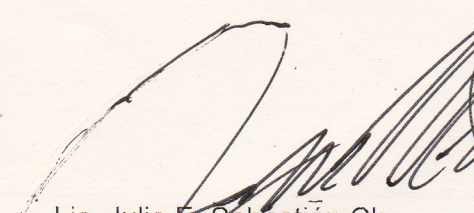
Licda. Miriam Yucuté, presidente(a)  
Licda. Imelda González, revisor(a).  
M.A. Juan Alberto González, revisor(a)  
Lic. Gustavo Morán, examinador(a).  
Licda. Silvia de Paniagua, examinador(a).  
M.A. Carlos Velásquez, suplente.

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

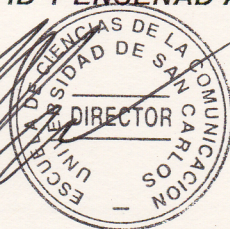
Deseándole éxitos en esta fase de su formación académica, nos suscribimos.

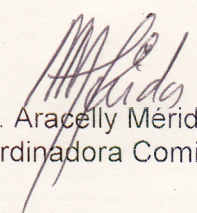
Atentamente,

**ID Y ENSEÑAN A TODOS**

  
Lic. Julio E. Sebastián Ch.  
Director ECC

Copia: Larissa  
Archivo  
JESCH/AM/IEunice S.



  
M.A. Aracelly Mérida  
Coordinadora Comisión de Tesis







628-12

# Escuela de Ciencias de la Comunicación

## Universidad de San Carlos de Guatemala

Guatemala, 31 de octubre de 2012  
**Orden de Impresión/NR**  
Ref. CT-Akmg- No. 115-2012

Estudiante  
**Mariam Yanira Polanco Flores**  
Carné **9510418**  
Escuela de Ciencias de la Comunicación  
Ciudad Universitaria, zona 12

Estimado(a) estudiante **Polanco**:

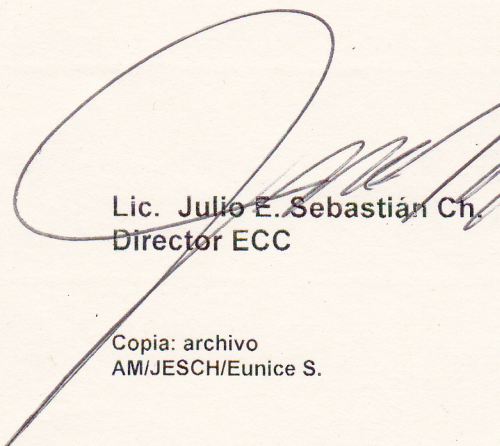
Nos complace informarle que con base a la **autorización de informe final de tesis por asesor**, con el título: ESTUDIO DE LA ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN INTERNA UTILIZADA EN UNA EMPRESA PRIVADA DE LA CIUDAD DE GUATEMALA, PARA MEJORAR EL CLIMA LABORAL, se emite la orden de impresión.

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.

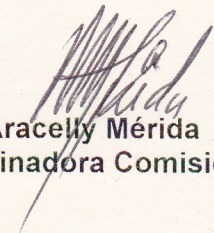
Es para nosotros un orgullo contar con un profesional como usted, egresado(a) de esta Escuela, que cuenta con todas las calidades para desenvolverse en cualquier empresa en beneficio de Guatemala, por lo que le deseamos toda clase de éxitos en su vida.

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.

Edificio M2,  
Ciudad Universitaria, zona 12.  
Teléfono: (502) 2418-8920  
Telefax: (502) 2418-8910  
[www.comunicacionusac.org](http://www.comunicacionusac.org)



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

## Acto que dedico

A Dios	Por darme la sabiduría y la oportunidad de lograr este anhelado triunfo.
A mis padres	Oliverio y Norma, por darme su amor incondicional y por haberme inculcado los valores que me han servido de base para alcanzar todas mis metas y ser una mejor persona cada día.
A mi esposo	Emilio, por motivarme todos los días a cumplir con mis objetivos profesionales y personales.
A mis hermanos	Por su cariño y buenos deseos de verme convertida en una profesional titulada.
A mi asesora	Licenciada Miriam Yucuté, por su valioso tiempo y sus sabios consejos, que agregaron valor a mi trabajo.
A	M.A. Aracelly Mérida, por su inigualable actitud de servicio y pro-actividad con la que me orientó en todo momento.
A USAC	Por ser la casa de estudios que me permitió alcanzar esta meta.
A	Todas aquellas personas que me brindaron su ayuda y me dieron ánimo con sus palabras y buenos deseos para que lograra alcanzar este sueño.

## Índice

Página

<b>Resumen</b> .....	4
<b>Introducción</b> .....	5
<b>Capítulo 1 Marco Conceptual</b> .....	7
1.1 Tema.....	7
1.2 Antecedentes.....	7
1.3 Justificación.....	8
1.4 Planteamiento del Problema.....	9
1.5 Alcances y Límites.....	11
<b>Capítulo 2 Marco Teórico</b> .....	12
2.1 Comunicación Interna.....	12
2.1.1 Factores que influyen en la comunicación Interna.....	15
2.2 Estrategia de comunicación interna.....	16
2.2.1 ¿Qué es y para qué sirve una estrategia de comunicación Interna?.....	16
2.2.2 Medios de apoyo para implementar una estrategia de Comunicación Interna.....	17
2.3 Clima Laboral.....	20
2.3.1 Historia y definición del concepto de clima laboral. ....	20
2.3.2 Causas y consecuencias del clima laboral.....	22
2.3.3 Las mejores empresas para trabajar en Centroamérica y Caribe.....	23
2.3.4 Descripción de la norma iso 9000: 2000, apartado 6.4 "ambiente de trabajo.....	26
2.4 Generalidades de la empresa caso de estudio.....	28
2.4.1 Historia.....	28

2.4.2 Ubicación.....	29
2.4.3 Misión.....	30
2.4.4 Estructura Organizacional.....	30
<b>Capítulo 3 Marco Metodológico.....</b>	<b>32</b>
3.1 Tipo de estudio.....	32
3.2 Objetivos.....	32
3.2.1 Objetivo General.....	32
3.2.2. Objetivos específicos.....	32
3.3 Técnica.....	32
3.4 Instrumentos.....	32
3.5 Población.....	33
3.6 Muestra.....	33
3.7 Procedimiento.....	33
<b>Capítulo 4 Análisis de Resultados.....</b>	<b>34</b>
<b>Conclusiones.....</b>	<b>52</b>
<b>Recomendaciones.....</b>	<b>53</b>
<b>Referencias bibliográficas.....</b>	<b>54</b>
<b>Anexos.....</b>	<b>58</b>
Anexo I: Esquema de entrevista a Gerentes de Centros de Competencias.....	58



## Resumen

**Título:** Estudio de la estrategia de comunicación interna utilizada en una empresa privada de la ciudad de Guatemala, para mejorar el clima laboral.

**Autor:** Mariam Yanira Polanco Flores

**Universidad:** San Carlos de Guatemala

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

**Problema investigado:** ¿De qué forma incide la estrategia de comunicación interna en el clima laboral de una empresa privada de la ciudad capital de Guatemala?

**Instrumentos utilizados:** Fichas bibliográficas, entrevista, revistas y material audiovisual y gráfico de la empresa objeto de estudio

**Procedimiento para obtener datos e información:**

Se realizó una investigación bibliográfica y documental en la biblioteca de la Universidad San Carlos de Guatemala, en la biblioteca de la Escuela de Ciencias de la Comunicación de la Universidad San Carlos de Guatemala y en la Biblioteca de la Universidad Galileo y Rafael Landívar. También se recabó información en la internet, así como de material audiovisual de la empresa objeto de estudio. Además, se entrevistó a los gerentes de los Centros de Competencias del departamento de Desarrollo Humano de dicha empresa.

## Resultados y conclusiones:

La Estrategia de comunicación interna utilizada en 2009 y 2010, por la empresa objeto de estudio para mejorar el Clima Laboral entre sus empleados, está fundamentada en valores morales y éticos, que buscan que cada trabajador, se comporte en su actividad diaria, dentro y fuera de la empresa, según los seis ejes de su Agenda de Liderazgo. Al orientar los comportamientos de cada trabajador a dicha Agenda, la empresa garantiza que todas las acciones tomadas por sus empleados, vayan siempre en la búsqueda del cumplimiento de los objetivos trazados en el plan estratégico de la organización y al mismo tiempo, se promueva la cultura de la organización.

Las campañas de comunicación que la empresa objeto de estudio puso en práctica para mejorar el clima laboral entre sus empleados, fueron dos: El Concurso Granito de Oro y el Buzón del Código de Valores, Ética y Conducta, COVEC, los cuales tuvieron como base, el eje de Reconocimiento de la Agenda de Liderazgo. En el Concurso Granito de Oro, se premió a los colaboradores que se destacaron por sus Logros obtenidos y en el Buzón del COVEC, se premió a todos los colaboradores que se destacaron en el cumplimiento del Código de Valores: ética y conducta.

Los logros obtenidos con la implementación de esta estrategia de comunicación, basada en el eje de Reconocimiento de la Agenda de Liderazgo, fueron muy significativos para la empresa objeto de estudio, ya que el índice de Satisfacción Laboral subió de 75% obtenido en 2009, al 95%, según los resultados presentados por el Great Place to Work Institute (2010). Además, hubo un aumento del 49% en 2009, al 78% en 2010, de colaboradores que se sentían reconocidos y valorados por sus jefes y por sus compañeros de trabajo, lo cual alimentó aún más el sentido de pertenencia y orgullo de trabajar para dicha empresa.

## Introducción

El propósito de este estudio fue el de analizar la estrategia de comunicación interna utilizada en una empresa privada de Guatemala, para mejorar el clima laboral de sus empleados. Esto con el fin de proporcionarles a los estudiantes, información clave y vivencial, para que, además de enriquecer sus conocimientos, conozcan la importancia que la comunicación interna adquiere, cada vez más, en empresas nacionales.

La comunicación interna y el clima laboral adquieren cada vez, mayor importancia en la dinámica de los mercados actuales, en donde el desarrollo humano de los empleados, es tan importante como el crecimiento de toda empresa de los distintos sectores, ya sea comercial, gubernativo o social.

La estructura en que se elabora el presente estudio, corresponde al normativo de tesis vigente, en la Escuela de Ciencias de la Comunicación, el cual se desarrollará en tres marcos. En el marco conceptual se definirán el título del tema, los antecedentes del objeto de estudio, su justificación; el planteamiento del problema y se definirán los alcances y límites.

En el marco teórico, contendrá los temas que apoyarán el trabajo de tesis, tales como los conceptos y definiciones de comunicación, estrategias de comunicación, clima laboral y generalidades del objeto de estudio, como historia, misión, valores y estructura organizacional.

Y en el marco metodológico se define el tipo de investigación, los objetivos que se pretenden alcanzar, la técnica a utilizar, los instrumentos, la población y la muestra. Una vez realizada la investigación, se presentarán los resultados, las conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos.

# Capítulo 1

## 1. Marco conceptual

### 1.1 Título del tema:

Estudio de la estrategia de comunicación interna utilizada en una empresa privada de la ciudad de Guatemala, para mejorar su clima laboral.

### 1.2 Antecedentes:

El ambiente laboral de una empresa tiene una gran incidencia en el desempeño y en la productividad del trabajador. Hasta hace algunas décadas, no se le daba la suficiente importancia al clima laboral de los empleados de una empresa por el paradigma de que representaba solo un gasto innecesario.

Sin embargo, se ha podido comprobar que mantener el ambiente laboral adecuado en una compañía, es una inversión que representa mayor rendimiento de los trabajadores y más ingresos para la empresa.

Tal es el caso de la empresa Google, que brinda a sus empleados, atractivos beneficios económicos, ambientes creativos y de relajación como áreas de juegos, descanso y alimentos gratis durante el trabajo. Para Google, el clima laboral es el principal pilar donde se sostiene todo su negocio, y que a su vez, la convierte en una de las mejores compañías para trabajar en Estados Unidos.  
<http://www.eleconomista.es>

En Guatemala, este tipo de tipo visión empresarial comienza a tener auge a finales del siglo XX, en compañías transnacionales, provenientes de Estados Unidos como Coca-Cola, McDonalds, Kellog's, Nestle, las cuales dentro de su tendencia capitalista, comenzaron a considerar la gestión humana como un factor importante en el proceso de producción de las mismas. Guerra Borges (2006).

En la Facultad de Ingeniería de la universidad San Carlos de Guatemala, existe una tesis llamada Modelo de Gestión de Comunicación para el Cambio Organizacional en Guatemala de 2007, en la que su autora, Maritza Pérez, concluyó que “muchas empresas en Guatemala, por no decir la mayoría, siguen modelos obsoletos en cuanto a la comunicación se refiere. Administrativamente, aún existen jefes que creen que la confidencialidad de la comunicación interna es mejor que darla a conocer”.

Para 1996, según la tesis “Necesidad de la implementación de programas de comunicación interna en una empresa privada de la ciudad de Guatemala”, de la Escuela de Ciencias de la Comunicación de la USAC, elaborada por Carmen Alicia, Arévalo y Arévalo, una de las empresas privadas más grandes de Guatemala y la cual fue objeto de estudio de esta investigación, “no contaba con programas de comunicación interna que promovieran un saludable clima laboral.

En la actualidad, empresas como la del objeto de este estudio, le dan mucho valor al tema de comunicación organizacional, el cual implica realizar los mejores esfuerzos en una buena gestión de recursos humanos, propiciando un clima organizacional de motivación y desarrollo personal para los colaboradores que a corto, mediano y largo plazo, tendrá repercusiones en el crecimiento y desarrollo de la empresa.

A esto se suma la tendencia de responsabilidad empresarial que las compañías con liderazgo demuestran, al promover el desarrollo y cuidado del entorno donde se operan, para alcanzar el éxito tanto en el aspecto económico, como en el laboral y en la imagen que proyectan hacia la sociedad.

### **1.3 Justificación:**

Las empresas que tienen una visión capitalista tradicional, todavía tratan a sus empleados como una mercancía más y olvidan que son seres humanos y que como tales, tienen necesidades especiales e individuales, las cuales, si no son satisfechas, les impedirán rendir al máximo en sus labores cotidianas.

Para que un trabajador alcance todo su potencial, debe tener las condiciones adecuadas para trabajar. No basta con que tenga la capacidad, formación y las herramientas necesarias, hace falta también que se sienta cómodo en su trabajo, que se sienta valorado y tomado en cuenta, sobre todo, por sus jefes o líderes.

El profesional de la comunicación, debe estar consciente que, para que estas condiciones favorables sean bien recibidas por los colaboradores, es muy importante comunicarlas efectivamente. El clima laboral, depende en mucho de la estrategia de comunicación interna, es decir, del mensaje, el tono y la manera que se utilice para hacer llegar los mensajes al trabajador, y que éstos logren persuadirlo y crear en él un sentido de pertenencia de la empresa, que lo lleve a un alto desempeño y el cumplimiento de metas, tal es el caso de la empresa objeto de estudio.

Además, para el profesional de la comunicación, es importante conocer que existen otras formas de comunicación distintas a la publicidad convencional dirigida a consumidores de productos y servicios, como la comunicación interna en las empresas y que presenta otras oportunidades de desarrollo profesional.

Hoy en día, en Guatemala son pocas las empresas que, debido a su incursión en mercados internacionales, consideran el área de desarrollo humano como uno de sus principales pilares en su crecimiento y sostenibilidad. Por lo que el tema a tratar en la presente tesis, es valioso ya que pretende proveer a los futuros comunicadores, de información clave para incursionar en el campo de la Comunicación Organizacional.

#### **1.4 Planteamiento del Problema:**

Trabajar en equipo no es una tarea fácil, los empleados de una empresa, pasan muchas horas al día conviviendo con otros que tienen distintos sentimientos y estados de ánimo. Si este aspecto es pasado por alto en una organización, es muy difícil que las distintas partes logren unirse en un todo y que lleven a la empresa por el camino del éxito.

Las organizaciones deben lograr un óptimo ambiente laboral para sus trabajadores, para que éstos se sientan motivados a la hora de cumplir con sus tareas. Es por ello que en la actualidad, las empresas a nivel mundial prestan cada vez más importancia al desarrollo humano de sus empleados, para mejorar el clima laboral, con el fin de estandarizar procesos y aumentar la rentabilidad en los negocios.

La globalización ha creado un ambiente propicio para que las empresas se expandan a todo el mundo. En este fenómeno de carácter económico, la comunicación interna, se ha vuelto una herramienta indispensable para fomentar la cultura empresarial, y para que los colaboradores se sientan mejor en su lugar de trabajo, a fin de garantizar con ello, productos de mejor calidad que puedan competir a nivel mundial.

La empresa objeto de este estudio, es una de las que mayor trayectoria tiene en Guatemala. Fue fundada hace más de 110 años. Su fundador, era un hombre visionario, quien desde esa época, plasmó un código de Valores Ética y Conducta dentro de la compañía, el cual, se pone en práctica hasta la fecha y tiene mucha vigencia con las actuales tendencias sobre cultura organizacional a nivel mundial.

En los últimos 10 años, dicha empresa ha crecido considerablemente, convirtiéndose en líder en su categoría, a nivel nacional e internacional y ha penetrado en muchos mercados en Sur, Centro y Norte América con sus novedosos productos y sus altos estándares internacionales de calidad.

Gracias a esta expansión, dicha empresa, parece estar en esta línea de desarrollo integral de su negocio, ya que además de implementar avances tecnológicos y de control de calidad, ha prestado mucha atención al fomento de una cultura de valores dentro de sus empleados, con una serie de actividades educativas, motivacionales, de reconocimiento, de concientización, de liderazgo y de fomento a la salud y seguridad ocupacional.

Según lo expuesto con anterioridad, se formuló la siguiente interrogante que sirvió de base para la presente investigación: **¿De qué forma incide la estrategia de comunicación interna en el clima laboral de una empresa privada de la ciudad capital de Guatemala?**

### **1.5 Alcances y Límites:**

El objeto de análisis en este estudio fue la estrategia de comunicación interna para mejorar el clima laboral, en una empresa privada de la ciudad de Guatemala en los años 2009 y 2010, más no así todas las demás empresas privadas del país.

La investigación se efectuó entre los meses de abril, mayo y junio de 2011 y se tomó como base el Departamento de Organización y Desarrollo Humano de dicha empresa, con un ámbito poblacional de diez profesionales, de quienes se entrevistó a tres, para obtener la muestra. En su totalidad, dicha empresa cuenta con seis mil empleados en la sede de Guatemala.

Por reglas internas de manejo confidencial de datos, no se reveló el nombre de dicha empresa durante la presente investigación.



## Capítulo 2

### 2. Marco Teórico

#### 2.1 La Comunicación Interna

Se conoce la comunicación como un proceso de intercambio de mensajes entre un emisor y un receptor. En la década de los 80`s, el término comunicación era definido de varias formas y según la ciencia en la que se contextualizaba. Para los psicólogos Watzlawick, Helmick y Jackson (1985: p. 52): “Comunicación no solo transmite información, sino que al mismo tiempo, impone conductas.”

Una década después, y con el boom de la globalización, muchos especialistas en las ciencias sociales y mercadológicas, redefinieron el término. Por ejemplo, la definición de comunicación, según Wolton (1999: p. 33): “es una necesidad antropológica fundamental y símbolo de la modernidad.”

Para completar las anteriores definiciones, se podría asumir que la comunicación lo es toda actividad propia de los humanos, que conlleva el intercambio y la interacción de mensajes, usando los canales o medios que estén al alcance, con el fin de influir, en el comportamiento de quienes reciben el mensaje, influyendo a su vez en el desarrollo de los sistemas sociales. Por lo tanto, la comunicación es un proceso humano de interacción de lenguajes que va más allá del simple intercambio de información. Sanabria (2003).

Esto significa que la comunicación es la base todo proceso de desarrollo humano, ya sea en el ámbito personal, social o económico, sobre todo, en una época, en la que la tecnología ha encontrado en la comunicación, el corazón que impulsa nuevas formas de mantener en constante contacto e interacción a todo el mundo.

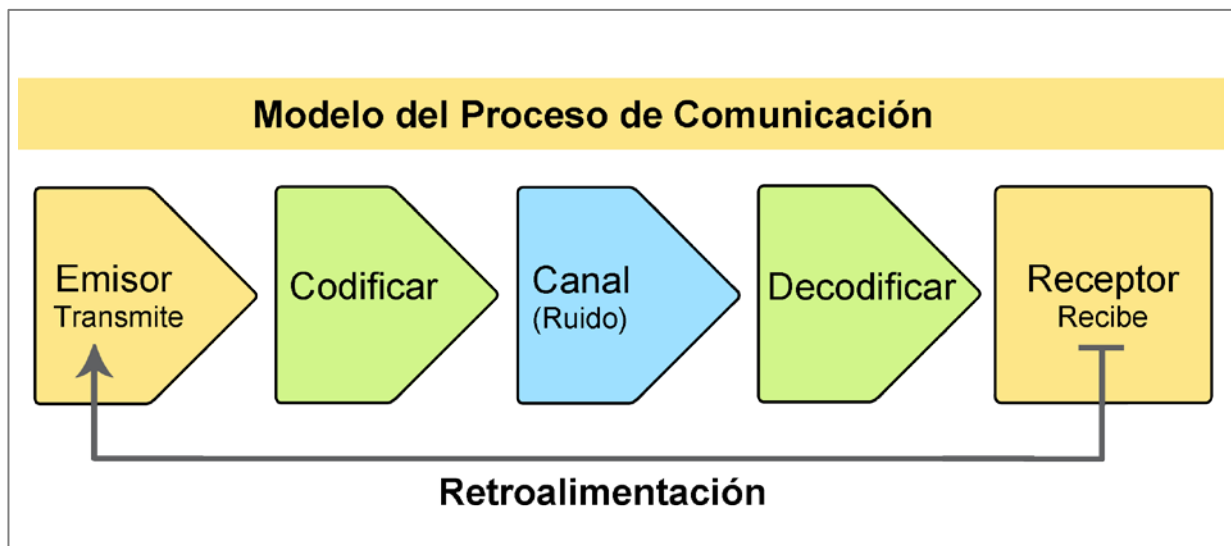
Dentro de una organización empresarial, para Stoner, Freeman y Gilbert (1996: p. 574): “La comunicación es el fluido vital de una organización y los errores de comunicación han producido, en más de una organización, daños equivalentes a los de una lesión cardiovascular.”

Esto significa que en el entorno empresarial, la comunicación es un factor clave para que todas las actividades de una empresa se desarrollen de forma eficiente, eficaz y en armonía. Cuando existen problemas de comunicación entre un grupo humano que se encuentra en constante relación, es difícil creer que no surjan rupturas, lo cual, incide de forma negativa en los resultados, afectado el desarrollo de dicha empresa.

Todo proceso de comunicación necesita de un emisor y un receptor. Sin embargo, para que el proceso de comunicación se dé, es necesaria la interacción de ambos elementos. Esta interacción sucede cuando el emisor emite un mensaje a través de un canal, y el receptor lo recibe. Pero el proceso de comunicación no se queda ahí, hace falta que el receptor, reaccione de alguna forma, al momento de procesar el mensaje recibido.

A continuación se presenta una recreación del modelo del proceso de comunicación propuesta por Stoner, Freeman y Gilbert (1996: p.577):

Imagen 1



Fuente: Elaboración propia con base al Modelo del Proceso de Comunicación, propuesto por Stoner, Freeman y Gilbert (1996: p.577).

La Comunicación Interna es un elemento facilitador de la productividad y rendimiento, en todo tipo de organizaciones, sean éstas empresas privadas de cualquier nivel, o bien, instituciones públicas u organizaciones civiles. La Comunicación Interna, promueve las buenas relaciones interpersonales y motiva a los miembros de un grupo a que se desempeñen con satisfacción, entre otras. Corella, <http://comunicacionestrategicaenorg.blogspot.com>.

La Comunicación Interna es una especie de componente que la empresa utiliza para realizar y mantener contacto con quienes influyen en su vida y su crecimiento comercial, como por ejemplo: agentes de ventas, supervisores, concesionarios y analistas, banqueros y clientes, inversionistas y políticos. Jackson (1993).

Sotillo Hidalgo, [www.rrhhmagazine.com](http://www.rrhhmagazine.com), propone la Comunicación Interna desde un punto de vista de la ingeniería industrial que la sugiere como “una serie de pautas, normas y estilo, que reflejan el modo de hacer de las personas que configuran la empresa. Tales pautas, normas y estilo, tienen su reflejo en modelos que las determinan”.

El otro enfoque de Sotillo Hidalgo, [www.rrhhmagazine.com](http://www.rrhhmagazine.com), es más “constructivista, de corte psicosocial, según el cual nuestras experiencias previas, creencias personales, motivación y expectativas, tienen vital importancia a la hora de construir nuestro propio conocimiento, lo que se traduce en que el conocimiento se construye desde el interior de cada individuo”.

Se puede concluir por lo tanto, que la Comunicación Interna abarca a todo tipo de organización humana, porque con ella, se establece la dinámica a seguir con todos los integrantes de un grupo, para el alcance de sus objetivos, sean estos, comerciales, institucionales o filantrópicos.

### **2.1.1 Factores que influyen en la comunicación interna**

Para Lesikar (1977) existen “cuatro factores importantes que influyen en la efectividad de la comunicación en las organizaciones: Los canales formales de comunicación, la estructura de la autoridad de la organización, la especialización de los trabajos y lo que Lesikar llama la “propiedad de la información”.

Los canales formales de información son generados y controlados por los gerentes, entre los más comunes están los boletines, los memorandos y reuniones. Los canales cada vez son más especializados y más dinámicos gracias al avance de la tecnología. Stoner, Freeman y Gilbert (1996).

En cuanto a la estructura de autoridad, posiblemente es uno de los factores que más influyen en la comunicación entre el personal. La posición y poder jerárquico, determina el cómo y con quien prefieren o deben comunicarse los empleados. Por ejemplo, una charla entre un alto directivo y una recepcionista, pueda que sea solo por pura cortesía y que incluso esté llena de tensión. Stoner, Freeman y Gilbert (1996).

El otro factor mencionado anteriormente por Lesikar, es la especialización en los trabajos. Esto usualmente provoca mayor afinidad entre los integrantes de un mismo departamento que se dedican a la misma tarea, ya que comparten las mismas rutinas y argot. Pero en otros casos, esto puede también provocar distanciamiento, cuando en el mismo departamento, hay distintos niveles con distintas especializaciones, y por ende, distintos sueldos. Stoner, Freeman y Gilbert (1996).

Y por último, la propiedad de la información, que significa que las personas en el transcurso del tiempo, adquieren y refuerzan sus conocimientos para realizar sus labores, según la experiencia que tienen en sus plazas de trabajo. Este factor, hace que la gente que tiene en su poder ese conocimiento, se sientan más poderosos que los demás y no estén dispuestos a compartirlas con los recién llegados. Esto crea tensión y afecta el desempeño de los empleados. Stoner, Freeman y Gilbert (1996).

## **2.2. Estrategia de comunicación interna**

### **2.2.1 ¿Qué es y para qué sirve la comunicación interna?**

Desde la debacle que sufrió Wall Street en 1975 en Estados Unidos y el estallido del Big Bang a finales de 1986 en la ciudad de Londres, el término de Comunicación Interna comienza una etapa de transformación en que paulatinamente, se replicó al mundo entero, Jackson (1993).

Según un artículo publicado en la revista electrónica Inside por Arriagada y Ulsen <http://comunicacioninterna-enchile.blogspot.com>, el concepto de Comunicación Interna “comienza a desarrollarse en Estados Unidos y Europa, a fines de la década de los setenta, época en que surge en los organigramas como una función casi siempre asociada a la estrategia de recursos humanos y como respuesta a la creciente complejidad que fueron adquiriendo las organizaciones.

Arriagada y Ulsen <http://comunicacioninterna-enchile.blogspot.com>, afirman que de ahí surgió la división de toda organización en 3 áreas: a) Laboral, que abarca condiciones de trabajo y salarios; b) Operativa, implica procesos de producción de lo que se debe hacer y de cómo hacerlo; y c) Organizacional, que contempla las políticas, normativas, historia y cultura interna de la empresa.”

Al analizar la evolución de los mercados hacia la década de los noventa, se puede observar que, debido a los efectos de la globalización, éstos se volvieron más competitivos, lo cual provocó un cambio sustancial en el área de Comunicación Interna de las empresas.

Para el especialista en Estrategias de Negocios, Ulsen <http://comunicacioninterna-enchile.blogspot.com>, a finales de los noventa, “la Comunicación Organizacional pasó a conformar junto a la comunicación externa, lo que hoy se conoce como la gestión de comunicaciones corporativas (la estrategia de comunicaciones internas y externas se conectan a la estrategia del negocio)”.

Se puede concluir entonces que, en esta nueva etapa, la imagen, reputación, identidad y la cultura en la organización, establecieron lazos estrechos con la

estrategia comercial de la empresa. Se pasó entonces, de simplemente “transmitir información” a “comunicarse activamente” con los empleados, lo cual, comenzó una nueva forma de relación, que generaba percepciones, expectativas y exigencias en los miembros de una empresa, no importando su rango.

Desde entonces, la Comunicación Interna se convirtió en un elemento clave para la formación y mantenimiento de la identidad y cultura empresarial, usando para ello, diversos recursos y herramientas para motivar y dinamizar la labor de los empleados en una empresa de cualquier tipo.

Para Stoner, Freeman y Gilbert (1996: p. 574) “Las habilidades efectivas para la comunicación, pueden permitir que los gerentes aprovechen la amplia gama de talentos que existe en el mundo pluricultural de las organizaciones.” Todo depende de la estrategia de comunicación que se implemente para lograr sacar el mejor provecho a las habilidades de cada empleado.

Dentro de una empresa, la comunicación interna cumple una serie de funciones vitales como: el intercambio de información de procesos internos, viabilizar funciones de mando, toma de decisiones, dar solución a distintos problemas en cada departamento, y hacer un diagnóstico de la realidad en que se encuentra el negocio. Sanabria (2003).

### **2.2.3 Medios de apoyo para implementar una estrategia de comunicación Interna.**

Esta revolución de la Comunicación Interna, trajo consigo la implementación de una gran variedad de herramientas y recursos para comunicarse de forma creativa y efectiva, con los empleados. El uso de los diferentes medios para implementar campañas de Comunicación Interna debe responder a una estrategia previa. Johnsson (1994).

Según una publicación el sitio web Relaciones Públicas Empresariales <http://www.aureamorarrpp.blogdiario.com>, entre los medios más utilizados para implementar estrategias de Comunicación Interna, están:

## **Manual del empleado**

Debe contener elementos como los objetivos del departamento en el que inserta el trabajador y las políticas de personal tales como estructura salarial, el estatuto de los empleados, normas de seguridad e higiene en el trabajo, sistema de promoción, régimen de vacaciones, historia, estructura, valores institucionales y la actuación externa de la organización.

## **Reuniones informativas**

Es uno de los instrumentos de los que dispone la organización para comunicarse directamente con sus públicos internos. Deben estar convenientemente planificadas, secuenciadas y estructuradas con la estrategia de comunicación interna.

Periódico interno

Sirve para crear una identidad organizativa, conocer las inquietudes de los miembros de la organización, establecer canales fluidos de comunicación entre todos los miembros, independientemente de la posición jerárquica, e informar a los empleados.

## **Círculos de calidad**

Consiste en grupos de cuatro a ocho personas que se reúnen periódicamente de manera voluntaria, para discutir y analizar el funcionamiento de la organización. Proponen determinadas soluciones a los directivos y, posteriormente, hace un seguimiento cuantitativo y cualitativo tras su aplicación.

## **Tablones de anuncios**

Instrumento que se puede utilizar en todos los sentidos de la comunicación (ascendente, descendente y horizontal). En él se pueden publicar toda la información que se desea dar a nivel masivo dentro de la corporación.

## **Buzón de sugerencias**

Instrumento de comunicación ascendente que tiene como objetivo que los empleados puedan expresar sus opiniones o sugerencias.

## **Circulares**

Son mensajes que van dirigido a un determinado sector de la organización y se refieren a determinadas temáticas de índole organizativa (administrativas, avisos, convocatoria de reuniones). Se pueden hacer impresos o por medio de correo electrónico.

## **Intranet**

Es un moderno sistema de comunicación Interna en el que se pueden enviar mensajes en formato de video, imágenes o texto, a todos los empleados a través de sus computadoras.

## **Correo electrónico**

Es la herramienta más utilizada para comunicarse directamente con cada empleado. Por medio del correo electrónico, se puede enviar toda la información necesaria de carácter personal y/o a nivel masivo dentro de la empresa.

## **Programa de inducción**

Es la capacitación inicial que se le da a cada empleado cuando inicia a trabajar en la empresa, en donde se le da la bienvenida y se le informa a través de charlas, videos, visitas guiadas y dinámicas grupales, sobre la historia, visión, misión, objetivos, productos y los valores que en ella se manejan.



## **2.3 Clima Laboral**

### **2.3.1 Historia y definición del concepto de Clima Laboral**

Por la analogía que en su significado se encuentra, el término de Clima Laboral, para varios autores, es conocido también como atmósfera, condiciones, cultura y ecología. Taguiri (1968) citado por Furnham. Pero para usos de esta investigación, se llamará Clima Laboral.

De la misma forma en que el clima atmosférico afecta nuestro estado de ánimo y nos impide realizar ciertas actividades, el Clima Laboral de una empresa, afecta el rendimiento de los empleados y por ende, el cumplimiento de metas. Es por eso, que para muchas empresas exitosas en todo el mundo, mejorar el Clima Laboral entre sus empleados, es una meta que va en constante crecimiento, dentro de sus planes de negocios.

El fenómeno de la Globalización, hace que el mundo empresarial se transforme a velocidades cada vez más rápidas, dados los niveles competitivos a los que las empresas se exponen día a día. Para competir y estar entre los mejores, las empresas deben presentar especial atención a la gestión humana.

En la actualidad, los escenarios económicos mundiales se caracterizan por sus constantes cambios, por su dinamismo, por su competitividad. Las organizaciones desempeñan un rol significativo, que demanda a las empresa a estar atentas con respecto a cómo debe darse el comportamiento organizacional para alcanzar el éxito. Bajo esta perspectiva, resulta indispensable optimizar la productividad, calidad, identificación y desarrollo pleno de las personas en la organización.

Según Furnham (2006: p. 600): “los problemas de las personas han sido y quizá sigan siendo, los más difíciles de resolver y los que más tiempo absorben a los administradores o gerentes”. Añade además, que el concepto de Clima Laboral “comenzó a tomar popularidad a finales de la década de 1970.”

El concepto de Clima Laboral, ha estado en constante evolución desde sus inicios hace más de 30 años. Dicha evolución, se puede hacer notar, al comparar las

distintas teorías sobre Psicología Organizacional. Tal es el caso de los sociólogos Forehand y Gilmer, (1964: p.188), quienes definen el Clima Laboral como un “conjunto de características que describen una organización, las cuales: a) distinguen una organización de otras organizaciones, b) son relativamente duraderas en el tiempo, y c) influyen la conducta de la gente en las organizaciones”.

Por su parte, Gan y Berbel (2007: p.171) concuerdan en que “de todos los enfoques sobre el concepto de Clima Laboral el que sin duda ha demostrado mayor notoriedad, a partir de 1970, es el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras, relaciones de trabajo y procesos que ocurren en su medio laboral”.

Ambos conceptos tienen su grado de validez, sin embargo, la definición de Gan y Berbel (2007), parecen estar más en línea con la dinámica actual que se vive en la mayoría de empresas, ya que se valen más del factor psicológico para explicar el término. Por su lado, Forehand y Gilmer (1964), coinciden en parte, cuando hablan de “influir la conducta de la gente”.

Las anteriores definiciones, conducen a pensar que el Clima Laboral es el estado de ánimo que mantienen los empleados dentro de una empresa y que influye en la forma de realizar sus labores dentro de la misma, lo que garantiza a largo plazo, el éxito comercial.

Pero este estado de ánimo, es producto de la calidad, tono y manera en que la empresa se comunica con sus empleados, quienes dependiendo de esa comunicación, forman su punto de vista en relación a todos los procesos que en ella se realizan.

Este punto de vista o percepción que desarrollan los empleados, en relación a la empresa para la cual trabajan, es el responsable de fortalecer los sentimientos de pertenencia o arraigo hacia la organización y crea un mayor compromiso con los objetivos de negocio.

### 2.3.2 Causas y consecuencias del Clima Laboral

Hay muchos factores que influyen el ambiente de un grupo de trabajo empresarial, sin embargo, se pueden categorizar tres factores como los que más inciden en el Clima Laboral:

- Fuerzas externas: Económicas, mercado, políticas, sociales, tecnológicas.
- Historia de la Organización: La culturas, los valores y los modelos de comportamiento de la organización.
- Administración: La estructura organizacional y los modelos de liderazgo. Adrián Furnham (2006).

El periodista Robert Levering, fundador del instituto Great Place to Work (que en español significa: Gran lugar para trabajar), dijo en una entrevista publicada en El Capital, [www.capital.cl](http://www.capital.cl), “el principal factor que incide en el Clima Laboral es la confianza, la cual se genera gracias a la comunicación”.

En dicha entrevista, también agregó que hay otros aspectos importantes como el ambiente general de trabajo, cómo se contrata a los colaboradores, cómo se les da la bienvenida a los colaboradores nuevos, cómo se les inspira, cómo se les habla, cómo se celebran sus éxitos y si se comparten esos resultados con todos. Levering, [www.capital.cl](http://www.capital.cl).

Para el instituto Great Place to Work <http://www.greatplacetowork-ca.com>, “un gran lugar para trabajar es un gran negocio. Los líderes de los grandes lugares para trabajar y los analistas financieros independientes están conscientes de los numerosos beneficios que se obtienen en una empresa, cuando logran convertirse en un gran lugar para trabajar. Entre estos beneficios se encuentran ventajas competitivas significativas que incluyen más alta productividad, mayor retención y un aumento en la innovación y en la creatividad”.

Esto significa que para lograr inspirar la confianza necesaria para crear un Clima Laboral en que los empleados se sientan a gusto, seguros y se identifiquen con los objetivos de la empresa, es necesario implementar una estrategia de comunicación interna efectiva que logre llevar ese sentimiento de pertenencia.

### 2.3.3 Las Mejores empresas para trabajar en Centroamérica y Caribe

Cada año, el Great Place to Work Institute realiza evaluaciones en empresas de todo el mundo para obtener los rankings de las mejores empresas para trabajar, por región. Hasta 2006, Centroamérica entraba dentro de la región de Latinoamérica y El Caribe. Sin embargo, ese mismo año, el alto interés sobre el desarrollo del capital humano percibido en varias empresas centroamericanas, propició la publicación de un ranking específico de la región de Centroamérica, en el cual, se destacaron las siguientes empresas:

Imagen 2



The image shows a graphic with the Great Place to Work logo on the left, followed by the text 'Las mejores Empresas para Trabajar 2006 Centroamérica y Caribe' and a large blue star. To the right of the star is the title 'Ranking de las 10 mejores empresas para trabajar en Centroamérica y Caribe'. Below this is a list of 10 companies.

Ranking	Empresa
1.	Grupo Agrisal, División Hotelera, El Salvador
2.	Grupo Roble, Panamá
3.	Grupo Roble, El Salvador
4.	Purdy Motor, Costa Rica
5.	Grupo Roble, Costa Rica
6.	Grupo Financiero Ficohsa, Honduras
7.	Grupo Roble, Guatemala
8.	Arrocera Los Corrales de Guatemala
9.	Autofácil de El Salvador
10.	Corporación Its Infocom de Costa Rica

Fuente. Elaboración propia con base al ranking de las 10 mejores empresas para trabajar propuesto por el Great place to Work Institute, en 2010.

Este Ranking se hace en base a los resultados de las evaluaciones del Clima Laboral que realiza el Great Place to Work Institute, a los colaboradores de las empresas competidoras. Con esta evaluación se determina el por qué una empresa es un gran lugar de trabajo.

Según los análisis realizados por el Great Place to Work Institute, la base de todo gran lugar para trabajar es la confianza que se establece entre los colaboradores y la dirección del negocio. Esto se reconfirma en la base los resultados de las evaluaciones de las empresas participantes en 2010, que indicaron que casi 8 de cada 10 colaboradores, tienen confianza en las organizaciones para las que laboran.

En dicho análisis también se posicionó al Great Place to Work Institute como una referencia obligada para las empresas de toda la región, que quieren hacer de sus negocios, lugares de trabajo con un alto nivel de confianza.  
<http://www.cidnewsmedia.com>

La Directora Regional Sureste de Great Place to Work Institute México, Adriana Hernández, <http://resources.greatplacetowork.com>, asegura que “El fenómeno de la confianza en las organizaciones es de los principales recursos que se tienen para crear un clima laboral estable y productivo. Por supuesto, fomentar la confianza requiere de una planeación estratégica sólida, que necesita arreglos en la estructura de las organizaciones pero sobre todo en los programas de recursos humanos”.

Esto significa que la confianza debe medirse continuamente, a través de indicadores que ayuden a descubrir las áreas de mayor debilidad, para mejorarlas, y detectar las áreas en donde hay fortalezas, para replicar en toda la empresa, las acciones que han hecho que esas áreas sean exitosas.

En un artículo llamado “Coaching en la gestión del capital Humano”, publicado en la Revista Visión Humana de Panamá, se propone que lo más importante en una empresa son los empleados, es decir que ellos son primero, refiriendo además, que las organizaciones modernas que alcanzan el éxito, se debe a que llevan el calor

humano, hacia las oficinas y que además promueven el trabajo en equipo, la formación y creatividad de sus empleados. Garfield (1994) citado por Eslava (2008).

Al analizar estos argumentos y dar una breve mirada panorámica en el mundo, se puede inferir que las empresas exitosas, han basado su estrategia de desarrollo en su principal fortaleza: su gente, y se inspiran en una filosofía de trabajo más humana, en la cual los valores de las personas son imprescindibles y forman parte de su vida, de su cultura y práctica habitual.

En este escenario, los empleados de dichas empresas, pasan de ser simples apellidos o números de carné, a seres reconocidos por sus nombres propios y por sus valores, y a ser vistos como clientes internos, a quienes la empresa debe ganarse su confianza.

Por lo tanto, se puede inferir que, la estrategia comercial de muchas de las empresas de éxito, no comienza en el departamento de ventas, sino en el departamento de Organización y Desarrollo Humano, con la misión de conquistar primero el mercado interno, que son los empleados, y luego prepararlos para competir y ganar el mercado externo.

En la actualidad, muchas empresas a nivel mundial, compiten para que sus productos o servicios ocupen las mejores posiciones en las mentes de los consumidores, con el fin de incrementar sus ganancias y ser cada vez más grandes e imperecederas.

Para lograrlo, no solo deben implementar la mejor tecnología, sino también, deben contar con el talento humano idóneo que sepa sacarle el mayor provecho a todos los recursos físicos de la empresa.

En esta constante mejora a la que deben someterse todas las empresas que buscan el éxito, está el cumplimiento a normas ISO (International Standardization Organization). ISO es la entidad internacional encargada de favorecer la normalización en el mundo. Revista Bibliográfica de Geografía y Ciencias Sociales de Barcelona (1998).

ISO es una federación de organismos nacionales, con sede en Ginebra y presentaciones regionales en todo el mundo. El objetivo de las normas ISO, es orientar, coordinar, simplificar y unificar los usos y procedimientos que se dan dentro de una empresa, para reducir costos y aumentar la efectividad.

#### **2.3.4 Descripción de la Norma ISO 9000: 2000, apartado 6.4 "Ambiente de trabajo"**

Entre las normas más conocidas por su relevancia para el alcance de objetivos financieros de una empresa están las Normas ISO 9000: 2000, las cuales, según la traducción al español autorizada por ISO, en su sede central en Ginebra (Suiza), sobre la Norma Internacional de ISO 9000, indica que, las Normas ISO 9000: 2000, se han elaborado para ayudar a las organizaciones, de todo tipo y tamaño, en la implementación y la operación de sistemas de gestión de la calidad eficaces. ISO (2000).

El punto 6.4 de esta Normativa, habla sobre "Gestión del Ambiente de Trabajo", el cual agrupa un conjunto de variables de las condiciones de ejecución de los procesos que no pueden ser catalogadas como elementos de infraestructura, y que son en muchas ocasiones, tanto o más determinantes que éstos, para proporcionar un producto que cumpla los requisitos necesarios. Literalmente, la Norma dice:

"La Organización debe determinar y gestionar el ambiente de trabajo necesario para lograr la conformidad con los requisitos del producto".

Según la revista en línea Gestipolis.com, la información más detallada sobre "Gestión del Ambiente de Trabajo", está en la Norma ISO 9004:2000, además, establece que la norma incluye las siguientes variables:

- Metodologías de trabajo creativas y oportunidades de aumentar la participación activa para que se ponga de manifiesto el potencial del personal.

- Reglas y orientaciones de seguridad, incluyendo el uso de equipos de protección.
- Ergonomía.
- La ubicación del lugar de trabajo.
- Interacción social.
- Instalaciones para el personal en la organización.
- Calor, humedad, luz, flujo de aire.
- Higiene, limpieza, ruido, vibraciones y contaminación.

Para la Asociación española de normalización y certificación sin fines de lucro, por su siglas en español, AENOR, <http://www.aenor.es>, el apartado 8.2.4 de ISO 9004, habla de: “Seguimiento y medición de las partes interesadas”, lo que significa que “la organización debería identificar la información de medición requerida para cumplir las necesidades de las partes interesadas, en relación a los procesos de la organización, con el fin de equilibrar la asignación de recursos”.

Tal información debe incluir mediciones relativas al personal en la organización para hacer una medición del Clima Laboral y para que, con esos resultados, se pueda implementar las estrategias de comunicación pertinentes con el fin de mejorar en las áreas que presenten debilidad.

En Gestipolis.com, se proponen algunos modelos de medición con respecto al personal de la organización:

- Opinión del personal a cerca de forma en que la empresa satisface sus necesidades y expectativas.
- Evaluación del desempeño de cada persona en forma individual y colectiva para medir su contribución al alcance de los resultados.

La revista Gerentesweb.com, <http://www.gerentesweb.com>, propone que “la medición del Clima Laboral debe contemplar los siguientes aspectos:



- Motivación en el trabajo
- Posibilidades de creatividad e iniciativa
- Trabajo en equipo
- Relaciones verticales y horizontales entre colaboradores y sus jefes
- Satisfacción en el puesto de trabajo y en la empresa
- Condiciones ambientales de la empresa
- Ergonomía del puesto de trabajo
- Sensación del trabajador respecto al reconocimiento de su trabajo
- Innovación
- Deseo de cambio
- Responsabilidad en el puesto de trabajo
- Conocimiento de la relación entre trabajo desarrollado por el trabajador y el conjunto del de la empresa y el producto o servicio final que llega al cliente.
- Satisfacción en el trabajo (salario, puesto de trabajo, empresa, otras prestaciones sociales)
- Visión de los directivos”

Naturalmente, la medición del Clima Laboral, deberá adaptarse al contexto de cada empresa y los resultados cuantificados de dicha medición, son la base para desarrollar una adecuada estrategia de comunicación interna que influya de manera positiva en el cambio de cultural de la misma.

## **2.4 Generalidades de la empresa objeto de estudio**

La siguiente información fue obtenida de la página web institucional de la empresa objeto de estudio:

### **2.4.1 Historia**

La empresa objeto de estudio, es una empresa guatemalteca fundada en 1899. Inició como una de las primeras fábricas de su producto en Latinoamérica, en una época en la que dicho negocio no representaba mayor demanda en Guatemala. Su primera ubicación fue en lo que hoy se conoce como Finca la Pedrera, en la zona 6 de la ciudad de Guatemala.

En 1901, dicha compañía, inició sus primeras actividades de comercialización, pero fue a raíz del terremoto de 1917, que se inició la verdadera demanda de su producto, debido a este fenómeno natural.

Esta creciente demanda en el mercado creó la necesidad de incrementar la producción. En 1971 se inició la construcción de la Primera Línea en la Planta San Miguel, en Sanarate, El Progreso. Siete años después, en 1978, se construyó la Segunda Línea de producción y se legalizó el nombre comercial de la compañía. En 1996 comenzó la construcción de la Tercera Línea de producción que finalmente arrancó en 1998.

Actualmente, la compañía, forma parte de un grupo de empresas nacionales e internacionales, a nivel centroamericano y Del Caribe, dedicadas a la industria de la construcción, líderes en sus áreas de negocio, por su calidad, tecnología y talento humano.

Desde su creación, su fundador implementó el negocio basado en cuatro pilares que han ido fortaleciéndose con el pasar de los años, y que ahora, son la base primordial, del desarrollo comercial y de la expansión nacional e internacional del grupo. Estos pilares son:

- Los Valores
- La Orientación permanente a la Calidad
- La Implementación de la más alta Tecnología
- La importancia del Recurso Humano, nuestro capital intelectual.

#### **2.4.2 Ubicación**

La empresa objeto de estudio, tiene presencia en varios países de Latinoamérica, los cuales se presentan a continuación:

- Guatemala
- El Salvador
- Nicaragua
- Honduras
- Costa Rica
- Panamá
- Ecuador
- Colombia
- Trinidad y Tobago

### **2.4.3 Misión**

Producir y comercializar su producto principal y otros materiales para la construcción acompañados de servicios de alta calidad.

La empresa se propone además:

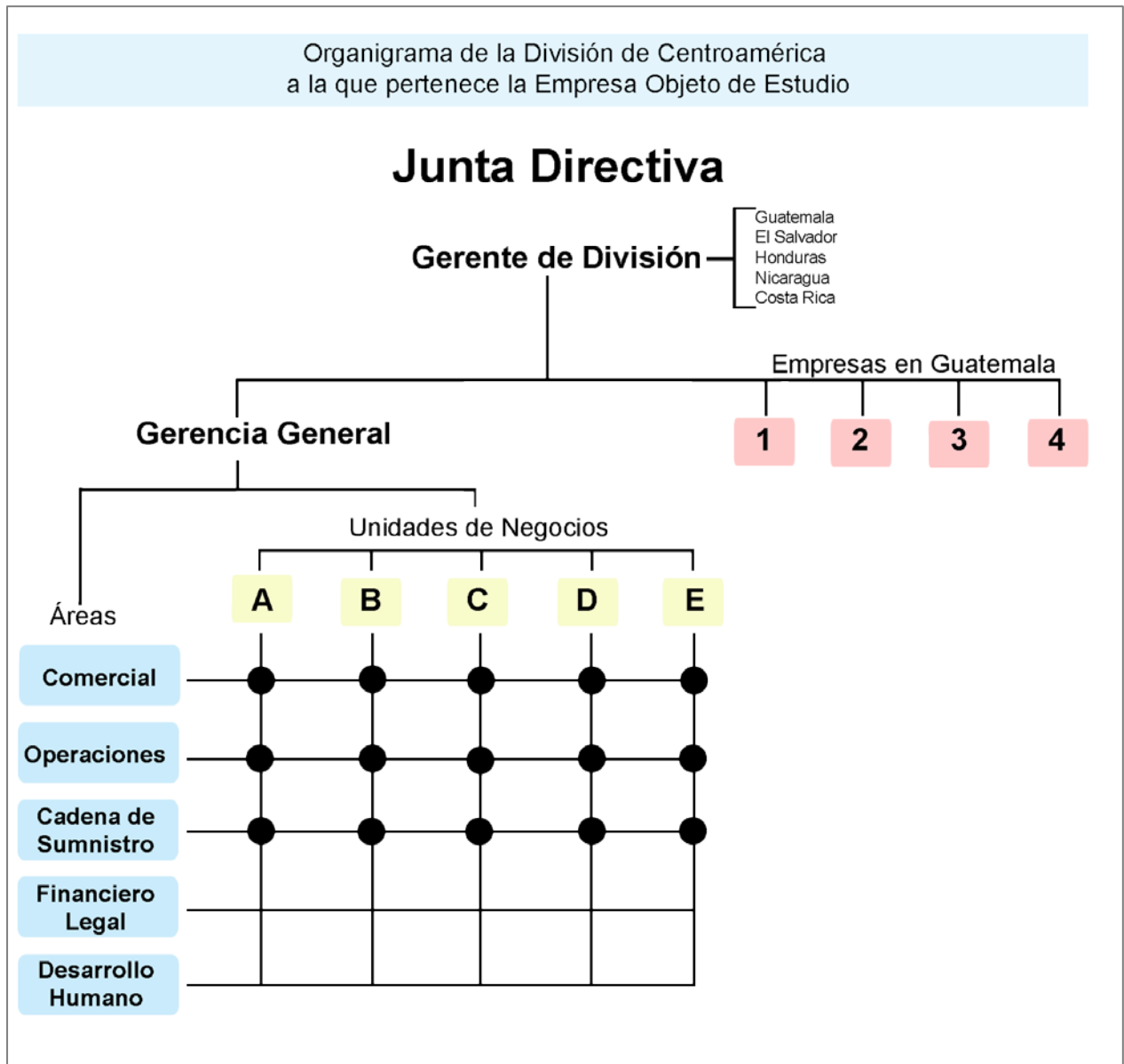
- Dar a su personal la oportunidad de desarrollarse integralmente y reconocer su desempeño.
- Impulsar con sus proveedores una relación de confianza, cooperación y beneficio mutuo.
- Contribuir al desarrollo de la comunidad además de proteger y mejorar el medio ambiente.
- Abastecer con eficiencia el mercado y cultivar con sus clientes una relación duradera para ser su mejor opción.
- Garantizar a sus accionistas una rentabilidad satisfactoria y sostenible.

### **2.4.5 Estructura Organizacional**

La empresa objeto de estudio forma parte de un grupo de empresas que operan bajo una marca corporativa, las cuales, están agrupadas en dos divisiones, según el carácter del negocio al que se dedican. Como todo grupo grande de empresas, existe además de los puestos ejecutivos, una junta directiva, formada por los

inversionistas que poseen acciones en el grupo. A continuación se muestra el organigrama de la división de Centroamérica, a la que pertenece dicha empresa:

Imagen 3



Fuente: Elaboración propia, con base al Organigrama de la División para Centroamérica a la que pertenece la empresa objeto de estudio, obtenido del archivo de dicha empresa.

## **Capítulo 3**

### **3. Marco Metodológico**

#### **3.1 Tipo de Estudio**

El tipo de investigación que se utilizó fue la descriptiva-analítica, basada en la descripción y análisis de la estrategia de comunicación interna, utilizada en una empresa privada de la ciudad de Guatemala, para mejorar su clima laboral.

#### **3.2 Objetivos**

##### **3.2.1 Objetivo General**

Establecer de qué forma incide la estrategia de comunicación interna en el clima laboral de una empresa privada de la ciudad capital de Guatemala.

##### **3.2.2. Objetivos Específicos**

1. Determinar qué tipo de estrategia de comunicación interna utiliza la empresa objeto de estudio, para mejorar el clima laboral de sus empleados.
2. Describir, que tipo de campañas se han implementado en dicha empresa, para mejorar el clima laboral.
3. Detallar cuáles han sido los logros obtenidos en el clima laboral, derivados de la estrategia implementada.

#### **3.3 Técnica**

La técnica que se utilizó para la obtención de resultados fue la recolección de datos a través de una recopilación bibliográfica, documental y entrevistas.

#### **3.4 Instrumentos**

Fichas bibliográficas

Entrevista estructurada

Revistas

Material audiovisual y gráfico de la empresa objeto de estudio

### **3.5 Población**

La población del presente estudio lo conformó el departamento de Organización y Desarrollo Humano de la Empresa objeto de estudio, el cual está integrado por diez personas.

### **3.6 Muestra**

La muestra la constituyeron los gerentes de los tres Centros de competencias del departamento de Organización y Desarrollo Humano, de la Empresa objeto de estudio.

### **3.7 Procedimiento**

Para llevar a cabo esta investigación se elaboró una guía para realizar una entrevista estructurada con diez preguntas, las cuales fueron hechas a los gerentes de los Centros de Competencias del departamento de Organización y Desarrollo humano, de la empresa objeto de estudio. Después de ello, se reunieron todas las entrevistas y se consolidaron las respuestas obtenidas en forma cualitativa.

## Capítulo 4

### 4. Análisis De Resultados

Para poder recabar la información, se entrevistaron a tres profesionales que laboran en el departamento de Organización y Desarrollo Humano de la empresa objeto de estudio, quienes se desempeñan en el departamento de Recursos Humanos, con los siguientes cargos:

- Licenciada en Psicología Clínica, Gerente de Cultura y Liderazgo
- Licenciado en Administración de Empresas, Gerente de Desempeño Organizacional
- Master en Cultura Organizacional, Gerente de Talento y Desarrollo

Las preguntas que les fueron efectuadas a todos y cada uno de los entrevistados fueron las siguientes:

1. Describa a qué se dedica el departamento de Organización y Desarrollo Humano.
2. ¿Cómo está conformado el departamento de Organización y Desarrollo Humano de la empresa objeto de estudio?
3. ¿Describa cuál es la filosofía o cultura que se vive en la empresa objeto de estudio?
4. ¿Cuáles son los antecedentes del clima laboral en dicha empresa?
5. ¿Cuál fue el plan de acción que tomó la empresa para mejorar el clima laboral de sus trabajadores?
6. ¿Cuáles eran los principales retos que la empresa pretendía alcanzar con dicho plan?

7. Enumere y explique cada una de las campañas implementadas dentro de la Estrategia de Comunicación Interna en 2009.
8. Defina cuáles fueron los logros obtenidos en el clima laboral, derivados de la estrategia de comunicación implementada en 2009.
9. Describa en qué consistió la Estrategia de Comunicación Interna en implementada en 2010.
10. Resuma los logros obtenidos en el clima laboral de la empresa, con la implementación de dicha Estrategia, en 2010.

A continuación se presenta un consolidado de las entrevistas realizadas, por cada pregunta elaborada, ya que muchas de las respuestas fueron coincidentes.

**1. Describa a qué se dedica el departamento de Organización y Desarrollo Humano.**

El departamento de Organización y Desarrollo Humano, "ODH" de la empresa objeto de estudio, se encarga de asesorar en materia de recursos humanos, a todas las unidades de negocio y funcionales de las diferentes empresas del grupo. También vela porque todos sus colaboradores, vivan y cumplan los valores éticos y morales que promuevan una cultura empresarial que garantice el éxito del negocio.

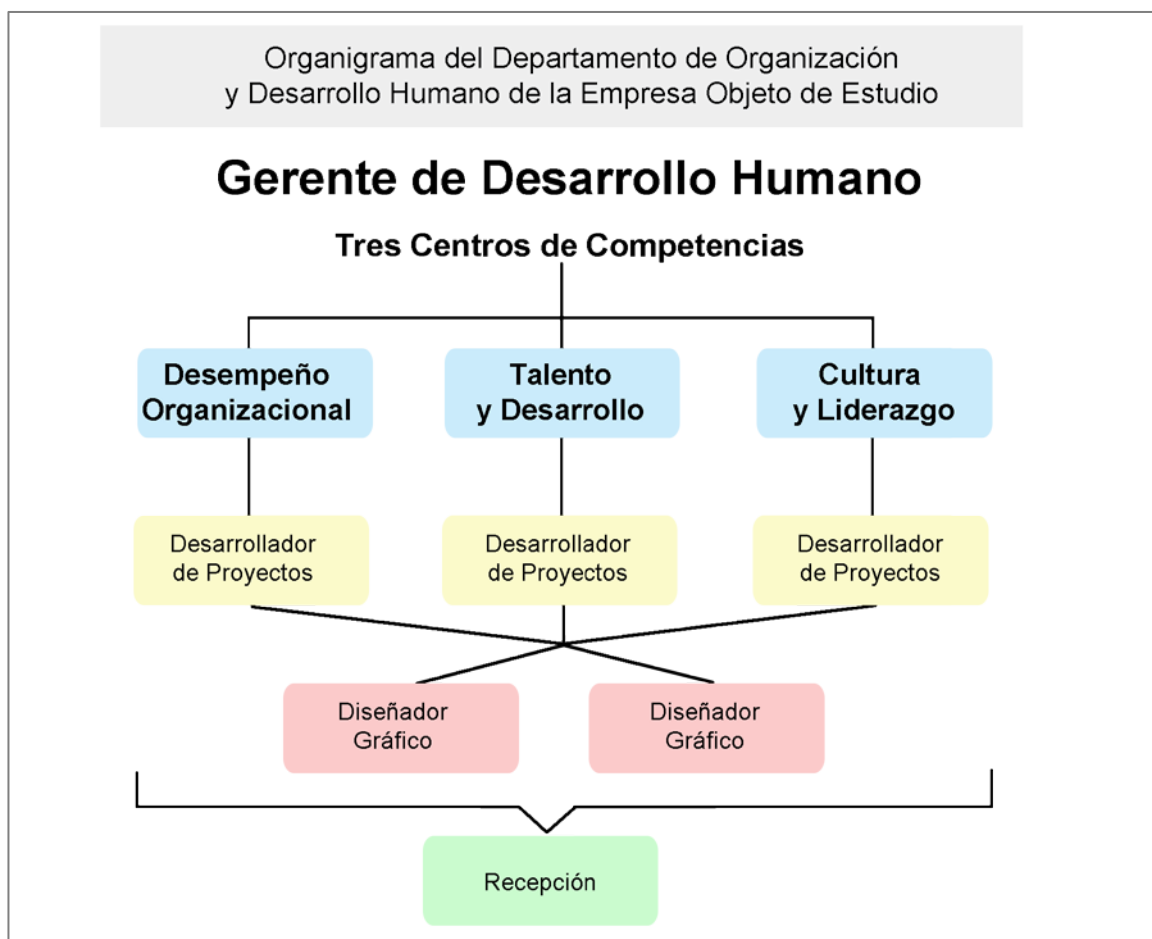
Además, este departamento es el responsable de informar, capacitar, motivar, y medir el rendimiento de todos los colaboradores en base a la cultura de la empresa, en sus distintas áreas de negocio. Así como también de crear nuevos espacios y formas de comunicarse con los colaboradores y reconocer a aquellos que se destacan en su trabajo, todo con el fin de mantener un Clima Laboral adecuado que genere mayores resultados a la compañía.



## 2. ¿Cómo está conformado el departamento de Organización y Desarrollo Humano de la empresa objeto de estudio?

Dicho departamento está conformado en su totalidad por diez personas, divididas de la siguiente forma: Un Gerente de Desarrollo Humano, quien lidera al equipo; un Gerente para cada Centro de Competencias, cada una tiene a su cargo una de las tres áreas del departamento; un Desarrollador de Proyectos para cada área, quienes asisten en el seguimiento de las tareas; dos Diseñadores Gráficos y una Recepcionista. A continuación, se presenta un organigrama que muestra la estructura del departamento de Organización y Desarrollo Humano de dicha empresa.

Imagen 4



Fuente: Elaboración propia, con base al organigrama del Departamento de Organización y Desarrollo Humano del archivo de la empresa objeto de estudio.

### **3. ¿Describe cuál es la filosofía o cultura que se vive en la empresa objeto de estudio?**

Según los entrevistados, desde sus inicios, el fundador de dicha empresa promovió un ambiente de trabajo basado en una serie de valores morales y éticos, que a pesar de los cambios que se han dado en el mundo de los negocios, tienen vigencia en la actualidad. Estos valores morales y éticos han perdurado por siempre en la empresa y reciben el nombre de Código de Valores, Ética y Conducta, por sus siglas, COVEC.

El Código de Valores, Ética y Conducta COVEC, constituye el principal punto de referencia para el trabajo cotidiano, no solo dentro la empresa, sino también fuera de ella. Tanto las estrategias, proyectos y campañas, como la actividad misma de cada día deben estar acorde con su contenido.

El COVEC aplica para toda persona que desempeña una labor dentro de dicha empresa. Estas personas reciben el término de colaboradores y son considerados colaboradores de la empresa todos los que se esfuerzan de distinta manera por hacerla crecer: Desde los miembros de la Junta Directiva hasta quienes ejecutan trabajos operativos, todos están citados a cumplir el COVEC porque están llamados a ser cada día mejores colaboradores, mejores ciudadanos y mejores líderes.

El Código de Valores, Ética y Conducta COVEC, está formado por cuatro grandes valores que, según los entrevistados, han guiado a la empresa desde sus orígenes y orientan su conducta de forma adecuada. Estos valores son:

- Comportamiento ético
- Liderazgo genuino
- Solidaridad
- Compromiso con sostenibilidad de la empresa

A continuación, se presenta una descripción de cada uno de los cuatro valores que conforman el Código de Valores, Ética y Conducta, COVEC de la empresa objeto de estudio, según las respuestas obtenidas:

- **Comportamiento Ético:**

Consiste en el esfuerzo constante por vivir cada día de acuerdo con los más altos valores morales. El criterio para medir ese esfuerzo es el mayor o menor respeto a la dignidad de la persona. Es ético todo aquello que va de acuerdo con la dignidad de la persona y no es ético todo aquello que denigra o rebaja a la persona. El comportamiento ético, genera un ambiente de trabajo donde todos los colaboradores se saben dignos y respetados y encuentran por ello un clima propicio para desarrollarse a nivel personal y profesional.

- **Liderazgo Genuino:**

El liderazgo genuino implica reconocer que todos pueden ser líderes en su entorno. Además de conocerse a sí mismos para poner al servicio de otros y de la organización, sus fortalezas, y con ello agregar valor y promover el cambio. Para que un colaborador de esta empresa, sea identificado como líder genuino, debe cumplir con las siguientes características:

- **Visualizar:** Significa ser proactivo y anticiparse a los cambios del entorno y resuelve problemas analizándolos integralmente.
- **Ejecutar:** Que cumple y exige que se cumpla con los compromisos y metas asignadas, reconoce el cumplimiento y amonesta el incumplimiento.
- **Desarrollar:** Que establece y mantiene relaciones de confianza y respeto para promover su crecimiento personal y el de otros.
- **Modelar:** Porque da el ejemplo con su propio comportamiento, refuerza los comportamientos deseados y rechaza y amonesta los no deseados.

- **Solidaridad:**

Ser solidario dentro de la empresa, significa acudir con prontitud y eficacia, en la medida de las responsabilidades y capacidades, para satisfacer las necesidades humanas de aquellas personas con las que los colaboradores tienen relación, ya sea dentro o fuera de la empresa.

- **Compromiso con sostenibilidad de la empresa:**

El compromiso con la sostenibilidad de la empresa significa operar de modo eficiente, rentable y responsable con el entorno humano y natural. Esto incluye el uso correcto de los recursos materiales y naturales en los que la empresa tiene impacto, ya sea a nivel interno y externo.

#### **4. ¿Cuáles son los antecedentes del Clima Laboral en dicha empresa?**

Desde su fundación, la empresa se ha caracterizado por ser una entidad de renombre y fama a nivel nacional, lo cual, según las respuestas obtenidas, ese ha sido un factor por el cual la mayoría de sus colaboradores, desde siempre, se han sentido orgullosos por pertenecer a dicha empresa. Pero para tener una medida exacta de cuántos colaboradores se sentían realmente bien, en 2007 se realizó una medición del Clima Laboral.

Dicha medición fue a cargo del Great Place to Work Institute, y reveló que las relaciones y la percepción que tenían los empleados, a cerca de su entorno laboral, se encontraban en un nivel muy bajo. Según las encuestas realizadas dentro de la empresa, en términos generales, solo el 65% de los empleados, se sentían seguros y felices en sus trabajos, y solo el 39% de los empleados de ese mismo grupo, creían que los jefes apreciaban el trabajo bien hecho y el esfuerzo extra.

Todos los entrevistados coincidieron en que estas cifras fueron una alarma para la empresa, ya que los datos representaban casi la mitad de sus empleados. A pesar de que a nivel externo, la empresa era percibida como una buena empresa para

trabajar, a nivel interno se presentaban muchos obstáculos que debían superarse antes de poner en marcha los planes de expansión que se tenían proyectados en un futuro no muy lejano.

Durante 2008, la crisis económica que se vivió a nivel mundial, y la situación política de Guatemala, sirvieron de empuje, para poner en marcha una verdadera transformación de la organización, la cual iba en búsqueda de una regionalización de sus actividades. Este cambio incluía, dentro de varias estrategias de negocio, una mejora sustancial en el clima laboral.

De ahí que el factor humano se convirtiera en el principal tema de interés. Por esta razón, dentro de la visión general de la empresa, se decidió implementar una estrategia de comunicación interna, cuyo objetivo primordial en términos generales, era inculcar en los colaboradores una cultura organizacional llena de valores éticos y principios morales, que les permitiera desempeñarse con buenas conductas, sin importar el nivel jerárquico.

##### **5. ¿Cuál fue el plan de acción que tomó la empresa para mejorar el Clima Laboral de sus colaboradores?**

Todas las respuestas coincidieron en que el primer paso fue alinear los objetivos de todos los departamentos y/o unidades de negocios, con la visión general de la empresa objeto de estudio. Para ello, se vieron en la necesidad de concretar en un solo documento, la forma de actuar que se espera de todos los colaboradores.

Dicho documento fue denominado como la Agenda de Liderazgo, el cual es un manual de conducta, que asegura la continuidad y la construcción de la cultura de la organización, ya que contiene los comportamientos claves que se esperan de cada colaborador. A continuación se presentan los ejes que conforman la Agenda de Liderazgo de la empresa objeto de estudio:

- Código de Valores, Ética y Conducta -COVEC-
- Compromiso con el Resultado

- Bienestar
- Desarrollo
- Comunicación
- Reconocimiento

Como imagen gráfica, la Agenda de Liderazgo está representada en la figura de un Partenón, como símbolo de solidez y permanencia en el tiempo. Cada pilar del Partenón representa un eje, según su nivel de trascendencia dentro de la empresa. Dicha imagen se presenta a continuación:

Imagen 6



Fuente: Elaboración propia en base a la Agenda de Liderazgo proporcionada por la empresa objeto de estudio.

Los entrevistados describieron el objetivo de cada uno de los ejes que conforman la Agenda de Liderazgo de dicha empresa, los cuales se presentan a continuación:

## **Eje de los Valores**

El objetivo de este eje es lograr que las metas de la organización sean alcanzadas dentro del marco del Código de Valores, Ética y Conducta COVEC. Los valores son la esencia de la cultura de la empresa y son la guía en los comportamientos y toma de decisiones de los colaboradores, quienes al vivirlos, se convierten en auténticos líderes genuinos, solidarios, éticos y respetuosos de la dignidad de la persona y del ambiente.

## **Eje de Compromiso con el Resultado**

El eje de Compromiso con el Resultado se ubica inmediatamente después de los valores, ya que para la empresa objeto de estudio, el Resultado es la condición para la existencia. Para que dicha empresa cumpla con su visión, que es “Ser un motor de desarrollo en la región proveyendo soluciones para el mercado de la construcción”, debe garantizar su permanencia en el tiempo, y esto únicamente se logra a través de la rentabilidad y de generar resultados sostenibles.

Es por ello, que el eje de Compromiso con el Resultado, es uno de los más importantes, ya que definen la razón de ser de la empresa. Si la empresa deja de ser rentable, deja de cumplir su visión y por lo tanto, deja de ser fuente de trabajo. Por lo tanto, dentro de este eje, se establece que todo colaborador de dicha empresa, debe comprometerse con lo que hace e invertir esfuerzos y recursos en cumplir lo que se promete al público interno y externo. Para cumplir con este eje, los colaboradores deben asegurar que los compromisos adquiridos se cumplan y se logren las metas establecidas.

## **Eje de Bienestar**

En la empresa objeto de estudio, se preocupan genuinamente por el bienestar de sus colaboradores. Según este eje, son las personas las que pueden lograr resultados excepcionales. Si los colaboradores se sienten bien, tendrán mayor compromiso, un mejor desempeño y producirán mejores resultados.

Por esta razón, el bienestar físico, emocional, mental y espiritual de todas las personas, es la prioridad número uno, razón por la cual, la empresa invierte y genera diversos programas de Salud y Seguridad Ocupacional certificados a nivel internacional, para garantizar que cada una de las personas que trabajan con y para dicha empresa, regresen a sus casas en iguales o mejores condiciones de salud.

### **Eje de Desarrollo**

Con el eje de Desarrollo la empresa objeto de estudio, busca potenciar las capacidades de la gente y paralelamente generar mayor compromiso e identificación de los colaboradores con la empresa. Así mismo, se asegura de tener las personas con las competencias que los negocios requieren. Este eje también busca motivar y propiciar el desarrollo y crecimiento como una responsabilidad de cada colaborador, ofreciendo programas alineados con la estrategia y procedimientos que generan oportunidades para todos.

### **Eje Comunicación**

En esta empresa, cada colaborador es valorado y tomado en cuenta. La comunicación de dos vías es una pieza muy importante para poner esto en práctica, ya que se promueve el diálogo. Además, con el eje de Comunicación se asegura que todos los colaboradores cuenten con la información necesaria para desempeñarse de manera excepcional y para involucrarse, aportar e implementar ideas de mejora.

Bajo este eje, se promueven espacios de diálogo que permiten trasladar información oportuna y a la vez alinea a los equipos en el alcance de sus metas. Para ello se han implementado Canales de Comunicación eficientes para comunicar las estrategias, metas, resultados y asuntos relevantes a los colaboradores.

### **Eje de Reconocimiento**

Construir una cultura basada en valores y que apoye el cumplimiento de la estrategia y de los resultados, requiere reforzar comportamientos específicos en los



colaboradores. Una vez algún colaborador se comporta de manera ejemplar, debe ser reconocido por la organización, con el fin de mostrar a los demás cuales son las conductas deseables en la organización y motivar a que las sigan.

El reconocimiento es una herramienta básica para formar o moldear una cultura, ya que retroalimenta y alinea sobre lo que la organización define como logros y comportamientos deseados. Para los que lo reciben, genera motivación, compromiso e identificación. Para los demás, ser reconocido se vuelve una aspiración.

En este caso, el eje de reconocimiento asegura que los comportamientos deseados se repitan en función de los resultados que se quieren lograr. Para ello, la empresa objeto de estudio, realiza programas institucionales de reconocimiento de acuerdo a prioridades del negocio.

Dentro de este eje también se contempla la celebración de acontecimientos importantes, con el fin de construir identidad con el país y con la empresa, mantener compañerismo entre compañeros de trabajo y generar consciencia en momentos críticos o decisivos.

De esta forma, la empresa objeto de estudio, inicia una etapa de construcción y fortalecimiento de su cultura, y sienta las bases para alcanzar una mejora sustancial en su Clima Laboral. Es a partir de aquí, que todos los objetivos y planes de acción de cada unidad y departamento, son alineados en función de los ejes de su Agenda de Liderazgo, la cual se convierte en el principal soporte de toda la organización.

## **6. ¿Cuáles eran los principales retos que la empresa pretendía alcanzar con dicho plan?**

Todos los entrevistados coincidieron en que la principal meta que se trazó la compañía con dicho plan de acción, fue el de alcanzar la satisfacción laboral del 85% en 2009. El objetivo de alcanzar esta meta, era posicionarse entre las 10 mejores empresas para trabajar en Centro América, según el Great Place to Work Institute, en donde la empresa ni siquiera figuraba en el ranking para ese entonces.

Para todos los entrevistados, lograr esta calificación significaba para dicha empresa, no sólo mayor productividad al tener colaboradores felices y eficientes, sino, alcanzar el cumplimiento de la norma ISO 9000: 2000, específicamente el apartado 6.4 "Ambiente de Trabajo", lo cual, además de reforzar la buena imagen de la empresa a nivel internacional, sería de mucho soporte para lograr con éxito, su expansión comercial en la región.

**7. Enumere y explique cada una de las campañas implementadas dentro de la Estrategia de Comunicación Interna en 2009.**

Luego de haber definido el plan de acción a seguir para 2009, el departamento de Organización y Desarrollo Humano de la empresa objeto de estudio, diseñó una estrategia de comunicación interna para reforzar cada uno de los ejes de la Agenda de Liderazgo, basada en la sensibilización y motivación, dirigida a los colaboradores, a través de la creación y/o reforzamiento de los siguientes canales de comunicación:

**Revista Granito de Arena**

Una de las primeras acciones que se tomaron como parte de la nueva estrategia de comunicación interna, fue fortalecer la revista interna anual, Granito de Arena, la cual existía desde hacía mucho tiempo y que tenía un formato similar al de una memoria de labores.

Dicha revista pasó a ser una publicación mensual, en la que se comenzó a dar cobertura y reconocimiento a los logros personales y/o laborales de los colaboradores destacados, informar sobre los proyectos de la empresa, los logros obtenidos en el mercado, a felicitar a los cumpleaños del mes, y como medio para publicitar los conceptos de la Agenda de Liderazgo. La revista Granito de Arena cumplía con el eje de Comunicación.

## **Personaje Granito de Arena**

Con el fin de suavizar la comunicación entre la empresa y los colaboradores, se desarrolló el personaje llamado Granito de Arena, el cual se comenzó a utilizar como un vocero interno para comunicar todas las noticias y eventos importantes dentro de la empresa.

El personaje de Granito de Arena es un grano de arena humanizado, es decir, con cara y extremidades, que comenzó a estar presente en todos los boletines internos, anuncios, revistas, videos y en festividades. El personaje Granito de Arena cumplía con el eje de Comunicación.

## **Talleres de capacitación del Código de Valores Ética y Conducta**

El departamento de Desarrollo Humano Organizacional de dicha empresa, se dio a la tarea de implementar talleres intensivos a todos los colaboradores, sobre el significado de cada uno de los pilares del Código de Valores Ética y conducta, COVEC.

Dichos talleres consistían en reuniones mensuales con distintos grupos, en las que se estudiaba, analizaba y discutían distintos casos de cumplimiento o incumplimiento del COVEC. Para impartir dichos talleres, se hacía uso de material didáctico gráfico y audiovisual para su mejor comprensión. Los talleres del COVEC, cumplían con el eje de Valores.

## **Programa de Desarrollo Profesional Individual**

También se comenzó la implementación de un programa de desarrollo profesional, en el que todos los gerentes de cada unidad, debían ayudar a los Jefes de área que tenían a su cargo, a encontrar sus fortalezas y debilidades, para luego desarrollar juntos planes de acción que los ayudaran a mejorar, esto con el fin de alinear todas las actividades hacia los objetivos de la empresa.

Dentro de este programa, también se contempló el traslado de conocimientos y experiencia, para estandarizar la calidad profesional de todos los colaboradores, en todos los puestos. El Programa de Desarrollo Profesional Individual reforzaba el eje de Desarrollo.

### **Programa de Salud y Seguridad Ocupacional**

Con fin de reducir los riesgos de incidente con lesión grave dentro de las plantas de producción de la empresa objeto de estudio, se implementó un riguroso programa de prevención de accidentes llamado OH&S, que por sus siglas significa: Organización humana de Seguridad.

Este programa a su vez, contemplaba la creación y divulgación de un manual de seguridad, capacitaciones y un sistema de control y prevención de riesgos. El lema que se implementó para comunicar este programa, fue el de: Mi familia me espera. El programa de OH&S cumplió con el eje de Bienestar de la Agenda de Liderazgo.

### **8. Defina cuáles fueron los logros obtenidos en el Clima Laboral, derivados de la estrategia de comunicación implementada en 2009.**

Los entrevistados manifestaron que pese a los esfuerzos realizados en 2009, el índice promedio de satisfacción alcanzado en ese año, fue de un 75%, es decir que sólo aumentó un 10% en relación a los resultados de evaluación de clima Laboral que se había practicado en 2007. Este 75% de Clima Laboral Satisfactorio, únicamente le concedió a dicha empresa, figurar en el ranking de las mejores empresas para trabajar, pero no así, entre las 10 mejores.

La medición del clima laboral para ese año, reveló que dentro de ese 75% de satisfacción laboral, resaltaban dos factores clave para determinar cuál sería el camino a seguir. Uno de estos factores era que dentro de ese 75% de satisfacción laboral, todos los colaboradores se sentían orgullosos de trabajar en dicha empresa.

El otro factor indicaba que a pesar de sentirse orgullosos, un 49% de ese grupo, sentían que sus jefes y que la empresa misma no les reconocía el trabajo bien hecho o las metas superadas. Los entrevistados coincidieron en que estos datos sirvieron de base para reforzar e implementar otros programas que fortalecieran aún más la Agenda de Liderazgo, principalmente el eje de Reconocimiento.

### **9. Describa en qué consistió la Estrategia de Comunicación Interna en implementada en 2010.**

En 2010, la empresa objeto de estudio se puso como objetivo alcanzar la meta trazada en 2009, la cual era lograr un 85% de satisfacción laboral. El departamento de Organización y Desarrollo Humano, concentró toda su estrategia de comunicación en el slogan de campaña: “Juntos construimos una Empresa Grandiosa”. Con este slogan, se buscaba apelar al orgullo y el sentido de pertenencia, que sentían los colaboradores, por trabajar en dicha empresa.

La estrategia de comunicación interna, fue reforzada con dos programas que tenían como fin, valorar y reconocer el esfuerzo de los colaboradores e incentivarlos a ser mejores profesionales día con día. A continuación se presenta una descripción de cada uno de estos programas, según las respuestas obtenidas en las entrevistas realizadas:

#### **Concurso Granito de Oro**

Siempre con el objetivo de alcanzar el 85% de satisfacción Laboral, la empresa implementó un reforzamiento de la Estrategia de Comunicación Interna, basado en el Eje de Reconocimiento. Se creó entonces, el Concurso Granito de Oro, que es un evento anual en el que se reconocen los logros más significativos, obtenidos por los colaboradores, en sus distintas áreas de trabajo.

El lema que se utilizó en esta campaña es: “Todos los días aportamos una granito de arena para hacer nuestro trabajo, pero algunos de esos granitos son tan brillantes que se convierten en Granito de Oro”. Como mascota, se utilizó el

personaje Granito de Arena en color dorado para simbolizar oro. Dicho Granito de Oro, apareció en todos los materiales de comunicación y en los trofeos.

El objetivo de este concurso, fue motivar a los empleados para que desarrollaran proyectos exitosos que le trajeran beneficios a la empresa y premiarlos por esos logros. Debido a las distintas unidades de negocio que tenía la empresa, se crearon tres categorías, en las que los empleados podían inscribir sus logros y luego, a través de un sistema de votación equitativo, se obtenían los logros ganadores en cada categoría.

Para la realización del concurso se creó un portal de intranet, en el que los colaboradores podían ingresar sus logros mediante un formulario diseñado especialmente para el concurso. Además, todos los colaboradores, podían ingresar a dicho portal para enterarse de los logros que estaban participando y votar por los que más les gustaba.

El concurso Granito de Oro, contó con una duración de dos meses y estaba dividido en 2 etapas: Etapa de Inscripción, para que los colaboradores inscribieran sus logros en el portal y Etapa de Votaciones, para que los colaboradores votaran por los logros que más les gustaba. Previo al lanzamiento del Concurso, se realizó una intensa campaña de expectación que incluyó: Banners, afiches, videos y correos masivos, en los que se invitaba y motivaba a todos los colaboradores a participar.

Por la naturaleza de la empresa objeto de estudio, el concurso Granito de Oro fue creado en 3 categorías: 1) Productividad y Efectividad, 2) Creatividad e Innovación y 3) Seguridad en el Trabajo. Con estas categorías, se hacía más fácil la premiación y se daba más oportunidades de ganar, y de premiar con primeros, segundos y terceros lugares, además de 2 menciones honoríficas en cada categoría.

Para la inscripción de logros se utilizó un formulario electrónico que los participantes debían llenar al momento de visitar la página. Dicho formulario incluía información personal del concursante y la descripción del logro con el que estaba participando.

Esta información ingresaba a una base de datos administrable, que posteriormente, publicaba cada uno de los logros participantes, en la misma página del concurso, para que pudieran ser revisados por todos los colaboradores y pasar a la etapa de votaciones.

En la etapa de votaciones, todos los empleados ingresan a la página web del concurso, para que conozcan a detalle todos los logros inscritos, para luego votar por el que más les guste, siempre a través de la misma página, la cual fue diseñada bajo un sistema estricto de transparencia que no permite fraude.

El sistema de votaciones se hace en dos vías. Un porcentaje lo elijen los empleados y el otro los gerentes generales y directivos. Con esto se garantiza que los ganadores realmente lo merezcan por la magnitud del logro, más que por la popularidad entre sus compañeros.

La etapa de premiación se realiza en un evento formal, al que asisten todos los colaboradores. En este evento se presentan a los nominados en cada categoría y se nombra y premia públicamente a los ganadores. A este evento asisten los Directivos y Gerentes, quienes son los que entregan los premios a sus empleados.

### **Buzón del COVEC**

Es un sistema de reconocimiento y denuncias, en el que los colaboradores pueden nominar o ser nominados, ya sea porque hayan destacado en el cumplimiento de algún valor del COVEC, o porque lo hayan incumplido, a través de buzones ubicados en todas las sedes, llamadas telefónica a una línea especial, o por medio de correo electrónico. Dichas nominaciones, se hacen de forma anónima, asegurando total confidencialidad para que los colaboradores, se sientan libres y seguros de nominar a quien realmente lo merece, sin miedo a represalias.

Para garantizar aún más la confidencialidad en el manejo de la información, la empresa objeto de estudio, contrató también, a una empresa externa ubicada en Estados Unidos de Norteamérica, para administrar y presentar los resultados de las nominaciones y/o denuncias obtenidas.

Los entrevistados aseguran que el Buzón del COVEC funciona además como un termómetro que mide constantemente, la penetración y la puesta en práctica de los valores de la empresa, que es la base fundamental para el cumplimiento de la Agenda de Liderazgo.

### **10. Resuma los logros obtenidos en el Clima Laboral de la empresa, con la implementación de dicha Estrategia, en 2010.**

Para los entrevistados, la estrategia de comunicación implementada en 2010 basada en los programas de Granito de Oro y el Buzón del COVEC, causó un efecto positivo entre los colaboradores, quienes con su participación, mostraron una gran aceptación. En las encuestas de Clima Laboral efectuadas a finales de ese mismo año, la meta del 85% de satisfacción laboral fue superada. Los nuevos resultados revelaron que el 95% de los colaboradores se sentían satisfechos en su trabajo y el 90% de ese mismo grupo, creían que sus jefes apreciaban el trabajo bien hecho y el esfuerzo extra.

Con estos resultados, dicha empresa logró situarse en 2010, entre las diez mejores empresas para trabajar en Centroamérica y el Caribe, según el ranking que publica todos los años, el Great Place to Work Institute. Este resultado, además de mejorar su Clima Laboral, repercutió positivamente en el crecimiento del negocio a nivel nacional e internacional. A continuación se presenta una imagen que muestra el incremento del Clima Laboral en la empresa estudiada, desde 2007 a 2010.

Imagen 7



Fuente: Elaboración propia en base a los resultados de evaluación del Clima Laboral de 2007 a 2010



## Conclusiones

1. La Estrategia de comunicación interna utilizada en la empresa objeto de estudio para mejorar el Clima Laboral entre sus empleados, está fundamentada en valores morales y éticos, que buscan que cada colaborador, se comporte en su día a día, dentro y fuera de la empresa, según los seis ejes de su Agenda de Liderazgo. Al mantener alineados los comportamientos de cada colaborador a dicha Agenda, la empresa garantiza que todas las acciones tomadas por sus empleados, vayan siempre en la búsqueda del cumplimiento de los objetivos trazados en el plan estratégico de la organización y al mismo tiempo, se promueve la cultura de la organización.
2. Las campañas de comunicación que la empresa objeto de estudio puso en práctica para mejorar el clima laboral entre sus empleados, fueron dos: El Concurso Granito de Oro y el Buzón del COVEC, los cuales tuvieron como base, el eje de Reconocimiento de la Agenda de Liderazgo. En el Concurso Granito de Oro, se premió a los colaboradores que se destacaron por sus Logros obtenidos y en el Buzón del COVEC, se premió a todos los colaboradores que se destacaron en el cumplimiento del Código de Valores, Ética y Conducta.
3. Los logros obtenidos con la implementación de esta estrategia de comunicación, basada en el eje de Reconocimiento de la Agenda de Liderazgo, fueron muy significativos para la empresa objeto de estudio, ya que el índice de Satisfacción Laboral subió de 65% en 2007, a 75% en 2009, y a 95% en 2010, según los resultados presentados por el Great Place to Work Institute. Esto vino a fortalecer en los colaboradores, el sentido de pertenencia y orgullo de trabajar en dicha empresa.

## Recomendaciones

De acuerdo con las conclusiones anteriores, se sugieren las siguientes recomendaciones:

1. Para que exista un adecuado Clima Laboral dentro de la empresa, es vital que todos los colaboradores conozcan y se identifiquen con la Cultura que se desea que se viva dentro de la organización. Solo así se logrará que los colaboradores se sientan identificados, felices y orgullosos de trabajar en ella, lo cual traerá como resultado, un buen ambiente para trabajar.
2. Para continuar fortaleciendo la cultura de la empresa, se recomienda ampliar la estrategia de reconocer públicamente el trabajo bien hecho y el esfuerzo extra que ponen los colaboradores destacados en su labor diaria. Ya que al hacerlo, la empresa envía un mensaje masivo a todos sus empleados, sobre qué tipo de conductas y acciones, son las que se esperan de todos. Cuando un colaborador es reconocido por sus méritos y buenos comportamientos, sirve de guía y ejemplo a seguir para el resto de sus compañeros de trabajo.
3. Se deben realizar constantemente evaluaciones del Clima Laboral para saber con exactitud los avances de las estrategias implementadas, con el fin de crear programas específicos que ayuden a reforzar, reorientar o crear nuevos programas, para las áreas donde existan deficiencias o como base para otras empresas de similares condiciones o tamaño.
4. Debido a los resultados positivos que se han obtenido con la implementación de la estrategia de comunicación interna en dicha empresa, se recomienda continuar ejecutando todos programas que se han establecido para mejorar el clima laboral y fortalecer con ello, la cultura empresarial.

## Referencias Bibliográficas

1. Arévalo y Arévalo de Orellana, Carmen Alicia. 1996. Necesidad de la implementación de programas de comunicación interna en una empresa privada de la ciudad de Guatemala. Tesis de Licenciado en Ciencias de la Comunicación. Guatemala. Universidad San Carlos de Guatemala: Escuela de Ciencias de la Comunicación. 78 p
2. Biblio 3W. 1998. Las Normas ISO. Revista bibliográfica de Geografía y Ciencias Sociales de Barcelona. Barcelona España. (129) 10-12
3. Eslava, Edgar. 2008. Coaching en la gestión del capital humano. Revista Visión Humana. Panamá. 2(12) 6-7
4. Forehand G.A., Gilmer B. 1964. Environmental variation in studies of organizational behavior. Psychological Bulletin. Washington Estados Unidos de Norteamérica: American Psychological Association. 382 p.
5. Furnham, Adrián 2006. Psicología Organizacional. 2a. ed. México: Alfa Omega. 735 p.
6. Furnham, Adrian y Gunter, Barrie. 1993. Corporate assessment: Auditing a company's personality. Reino unido. Editorial Routledge. 294 p.
7. Gan, Federico y Berbel Gaspar. 2007. Manual de Recursos Humanos. 10 programas para la gestión y el desarrollo del factor humano, en las organizaciones actuales. Barcelona, España. Editorial UOC. 94 100 p.
8. Guerra Borges. 2006. 60 años de historia económica 1944-2004. Guatemala, Tipografía Nacional. 215 p.
9. Hernández Morales, Royson Eclicerio. 2009. La comunicación organizacional interna en una empresa de servicio aduanero en la ciudad de Guatemala.

Tesis de Licenciado en Ciencias de la Comunicación. Guatemala, Universidad San Carlos de Guatemala: Escuela de Ciencias de la Comunicación. 87 p

10. Jackson, Peter. 1993. Comunicación Corporativa para Ejecutivos. México: Editorial Continental, 151 p.
11. Johnson, Hans. 1994. La gestión de la Comunicación. La Sponsorización y el Mecenazgo como instrumentos de Comunicación en Europa. Madrid España: Editorial Ciencias Sociales, Kissinger-Matray. 162 p
12. Lesikar, Raymond V. 1977. A general Semantics Approach to Communication Barriers in Organizations. 5a. ed. New York: McGraw-Hill. 337 p.
13. Pérez Rivera, Maritza Raquel. 2007. Modelo De Gestión De Comunicación Para El Cambio Organizacional en Guatemala. Tesis. Ingeniero Mecánico Industrial. Guatemala: Universidad San Carlos de Guatemala, Facultad de Ingeniería. 85 p
14. Rebeil Corell, María Antonieta. 2008. Comunicación Estratégica en la Organización. México: Editorial Trillas. 293 p.
15. Sanabria, Benigno. 2003. Revista Comunicación Empresarial Ejecutiva. Puerto Rico: Universidad de Puerto Rico. 14 p
16. Stoner, James; Freeman, Edward y Gilbert Jr. Daniel. 1996. Administration. 6a. ed. México: Prentice Hall Hispanoamericana. 691 p.
17. Watzlawick, Paul; Helmick, Janet y Jackson Don. 1985. Teoría de la Comunicación Humana. Barcelona España: Editorial Herder. 261 p
18. Wolton, Dominique. 1999. Sobre la Comunicación. Una reflexión sobre sus luces y sus sombras. España: Acento Editorial. 394 p



## E-grafías

1. AENOR. Certificación en Gestión Avanzada. 2010. 9004 [http://www.aenor.es/aenor/certificacion/calidad/calidad\\_9004.asp](http://www.aenor.es/aenor/certificacion/calidad/calidad_9004.asp). Acceso 30 de abril de 2011.
2. Arriagada, Miguel y Ulsen, Jorge. Inside.com. Origen y Evolución de la comunicación interna. 25 de noviembre de 2009. <http://comunicacioninterna-enchile.blogspot.com/2009/11/origen-y-evolucion-de-la-comunicacion.html>. Acceso 28 de marzo de 2011.
3. CIDNewsMedia.com. Las Mejores Empresas para Trabajar® en Centroamérica y Caribe 2010. 20 de mayo de 2010. [http://www.cidnewsmedia.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=2168:las-mejores-empresas-para-trabajarr-en-centroamerica-y-caribe-2010&catid=46:empresas&Itemid=74](http://www.cidnewsmedia.com/index.php?option=com_content&view=article&id=2168:las-mejores-empresas-para-trabajarr-en-centroamerica-y-caribe-2010&catid=46:empresas&Itemid=74), Acceso 10 de abril de 2011
4. Google se repite como la mejor empresa para trabajar. <http://www.eleconomista.es/tecnologia-internet/noticias/4261894/09/12/Google-repite-como-la-empresa-preferida-para-trabajar-segun-un-estudio-de-Universum.html>/Acceso 25 de septiembre de 2012.
5. Gerente Web. Las encuestas sobre el clima laboral y ambiente de trabajo en la empresa. Febrero de 2005. <http://www.gestiopolis.com/Canales4/rrhh/encuessobclim.htm> Acceso el 27 de abril de 2011.
6. GerenteWeb.com Las encuestas sobre el clima laboral y ambiente de trabajo en la empresa. 2008. <http://www.gerenteweb.com/noticias.php?id=00025> Acceso 30 abril de 2011.
7. Great Place to Work® Institute. Las mejores empresas superan a sus pares. 2010. <http://www.greatplacetowork-ca.com/great/resultados.php> Acceso 18 de febrero de 2011.

8. Great Place to Work® Institute. ¿Qué hacemos? 2011. <http://www.greatplacetowork-ca.com/gptw/quehacemos.php> Acceso 10 de abril de 2011.
9. Hernández, Adriana. 2011. La confianza en las organizaciones. Una experiencia desde great place to Work® institute. [http://resources.greatplacetowork.com/article/pdf/microsoft\\_word\\_-\\_la\\_confianza\\_en\\_las\\_organizaciones\\_para\\_gptw.pdf](http://resources.greatplacetowork.com/article/pdf/microsoft_word_-_la_confianza_en_las_organizaciones_para_gptw.pdf) Acceso 10 de abril de 2011.
10. Relaciones públicas Empresariales. Herramientas de la Comunicación Interna. 23 de mayo de 2008. <http://aureamorarrpp.blogdiario.com/> Acceso el 5 de abril de 2011.
11. Sotillo Hidalgo, Ricardo. RHM Grupo Comunicación. Comunicación Interna ¿Para qué? 2000. <http://www.rrhhmagazine.com/> Acceso 17 de abril de 2011.
12. Comunicación Estratégica. La Organización. 2010 <http://comunicacionestrategicaenorg.blogspot.com/search/label/Comunicaci%C3%B3n%20organizacional>. Acceso 17 de abril de 2011.

## Anexos

Anexo 1: Esquema de entrevista a Gerentes de Centros de Competencias del departamento de Organización y Desarrollo Humano de la empresa objeto de estudio.

	<b>Instrumento de Investigación</b> Formato de Entrevista	
A Gerentes de Centros de Competencias del departamento de Desarrollo Humano de la Empresa Objeto de Estudio		
<b>Estudiante: Mariam Yanira Polanco Flores</b> Escuela de Ciencias de la Comunicación Universidad San Carlos de Guatemala		
<p>Por este medio, le solicito llenar la presente entrevista que servirá para conocer la Estrategia de Comunicación Interna empleada en la empresa objeto de estudio, para mejorar el Clima Laboral.</p>		
<p>Entrevista realizada a:</p>		
<hr/>		
<p>1. 1. Describa a qué se dedica el departamento de Organización y Desarrollo Humano:</p>		
<hr/>		
<p>2. ¿Cómo está conformado el departamento de Organización y Desarrollo Humano de la empresa objeto de estudio?</p>		
<hr/>		
<p>3. ¿Describa cuál es la filosofía o cultura que se vive en la empresa objeto de estudio?</p>		
<hr/>		
<p>4. ¿Cuáles son los antecedentes del Clima Laboral en dicha empresa?</p>		
<hr/>		
<p>5. ¿Cuál fue el plan de acción que tomó la empresa para mejorar el Clima Laboral de sus trabajadores?</p>		
<hr/>		



## Instrumento de Investigación Formato de Entrevista



A Gerentes de Centros de Competencias del departamento  
de Desarrollo Humano de la Empresa Objeto de Estudio

**Estudiante: Mariam Yanira Polanco Flores**  
Escuela de Ciencias de la Comunicación  
Universidad San Carlos de Guatemala

6. ¿Cuáles eran los principales retos que la empresa pretendía alcanzar con dicho plan?

---

7. Enumere y explique cada una de las campañas implementadas dentro de la Estrategia de Comunicación Interna en 2009:

---

8. Defina cuáles fueron los logros obtenidos en el clima laboral, derivados de la estrategia de comunicación implementada en 2009.

---

9. Describa en qué consistió la Estrategia de Comunicación Interna en implementada en 2010:

---

10. Resuma los logros obtenidos en el Clima Laboral de la empresa, con la implementación de dicha Estrategia, en 2010:

---