

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



*Diagnóstico y propuesta de comunicación
interna del departamento de servicio al cliente de la empresa VSR de Guatemala,
S. A.*

Carlos Roberto López Bernard

Guatemala, octubre de 2013

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

*Diagnóstico y propuesta de comunicación
interna del departamento de servicio al cliente de la empresa VSR de Guatemala,
S. A.*



Trabajo de tesis presentado por
Carlos Roberto López Bernard

Previo a optar al título de:
Licenciado en Ciencias de la Comunicación

Asesor:
Lic. Roberto Eleázar Orozco Pérez

Guatemala, octubre de 2013

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

Consejo Directivo

Director

Lic. Julio Moreno

Representantes Docentes

M.A. Amanda Ballina Talento

Lic. Víctor Carilla Bran

Representantes Estudiantiles

Pub. José Jonathan Girón

Pub. Aníbal de León

Representante de Egresados

Lic. Michael González Bátres

Secretaria

M.A. Claudia Molina

Tribunal Examinador

Presidente: Lic. Roberto Orozco

Revisora: Licda. M.A. María del Rosario Estrada

Revisora: Lic. Rosa Idalia Aldana

Examinadora: Licda. Imelda González

Examinador: Lic. Domingo Chiapas

Suplente: Lic. Armando Sipac



Escuela de Ciencias de la Comunicación

Universidad de San Carlos de Guatemala

Guatemala, 30 de octubre de 2012
Dictamen aprobación 152-12
Comisión de Tesis

Estudiante

Carlos Roberto López Bernard

Escuela de Ciencias de la Comunicación

Ciudad de Guatemala

Estimado(a) estudiante **López**:

Para su conocimiento y efectos, me permito transcribir lo acordado por la Comisión de Tesis en el inciso 1.11 del punto 1 del acta 15-2012 de sesión celebrada el 30 de octubre de 2012, que literalmente dice:

1.11 Comisión de Tesis acuerda: A) Aprobar al (la) estudiante Carlos Roberto López Bernard, carné 200211640, el proyecto de tesis: *DIAGNÓSTICO DE COMUNICACIÓN INTERNA DEL DEPARTAMENTO DE SERVICIO AL CLIENTE DE LA EMPRESA VSR DE GUATEMALA, S.A.* B) Nombrar como asesor(a) a: *Licenciado Roberto Eléazar Orozco Pérez.*

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

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

Atentamente,

ID Y ENSEÑAD A TODOS

M.A. Aracelly Mérida
Coordinadora Comisión de Tesis



Copia: Comisión de Tesis
AM/Eunice S.



Escuela de Ciencias de la Comunicación

Universidad de San Carlos de Guatemala

Guatemala, 06 de mayo de 2013
Comité Revisor/ NR
Ref. CT-Akmg 29-2013

Estudiante
Carlos Roberto López Bernard
Carné **200319668**
Escuela de Ciencias de la Comunicación
Ciudad Universitaria, zona 12.

Estimado(a) estudiante **López**:

De manera atenta nos dirigimos a usted para informarle que esta comisión nombró al **COMITÉ REVISOR DE TESIS** para revisar y dictaminar sobre su tesis: **DIAGNÓSTICO DE COMUNICACIÓN INTERNA DEL DEPARTAMENTO DE SERVICIO AL CLIENTE DE LA EMPRESA VSR DE GUATEMALA, S.A.**

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

Lic. Roberto Orozco, presidente(a).
M.A. María del Rosario Estrada, revisor(a)
Licda. Rosa Idalia Aldana, revisor(a).

Atentamente,

ID Y ENSEÑADA A TODOS


Lic. Julio E. Sebastián Ch.
Director ECC




M.A. Aracelly Mérida
Coordinadora Comisión de Tesis



Copía: comité revisor. Adjunto 2 fotocopias del informe final de tesis y respectiva boleta de evaluación.
Larissa
Archivo.
AM/JESCH/Eunice S.



Autorización por comité revisor informe final

Guatemala, 27 de agosto de 2013

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

Estimada M.A. Mérida

Atentamente informamos a usted que el (la) estudiante Carlos Roberto López Bernard

_____ Carné 200211640 ha

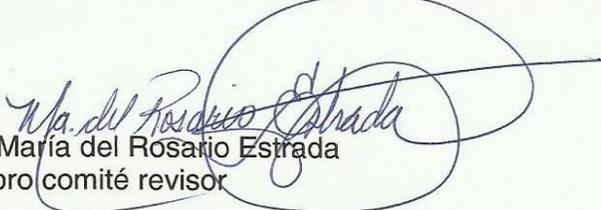
realizado las correcciones y recomendaciones a su trabajo de investigación cuyo título

final es: Diagnostico de comunicación interna del departamento de servicio al cliente de la

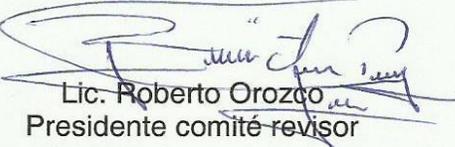
empresa VSR de Guatemala, S. A.

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

ID Y ENSEÑAD A TODOS


M. A. María del Rosario Estrada
Miembro comité revisor


Lic. Rosa Idalia Aldana
Miembro comité revisor


Lic. Roberto Orozco
Presidente comité revisor



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

Guatemala, 04 de octubre de 2013
Orden de impresión/NR
Ref. CT-Akmg- No. 57-2013

Estudiante

Carlos Roberto López Bernard

Carné **200211640**

Escuela de Ciencias de la Comunicación

Ciudad Universitaria, zona 12

Estimado(a) estudiante **López:**

Nos complace informarle que con base en la **autorización de informe final de tesis por asesor**, con título: DIAGNÓSTICO Y PROPUESTA DE COMUNICACIÓN INTERNA DEL DEPARTAMENTO DE SERVICIO AL CLIENTE DE LA EMPRESA VSR DE GUATEMALA, S.A., se emite la orden de impresión del trabajo de investigación.

Apreciaremos que sean entregados dos ejemplares impresos y un disco compacto en formato PDF, en la Biblioteca Central de esta universidad; seis ejemplares y dos discos compactos en formato PDF, en la Biblioteca Flavio Herrera y diez ejemplares en la Secretaría General 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 de esta Escuela, que cuenta con todas la calidades para desenvolverse en cualquier empresa en beneficio de Guatemala, por lo que le deseamos toda clase de éxitos en su vida.

Atentamente,

ID Y ENSEÑAD A TODOS


Lic. Julio E. Sebastian Ch.
Director ECC




M.A. Aracelly Mérida
Coordinadora Comisión de Tesis



Copia: archivo
AM/JESCH/Eunice S.

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

Acto que dedico

A Dios: Por ser mi padre, mi guía, mi fe y mi sabiduría en cada paso de mi vida y darme la oportunidad de realizar este sueño.

A mi esposa: Flaca linda, gracias por tu amor, por ser una gran mujer, novia y esposa, por estar conmigo en los buenos y malos momentos, por tu soporte y enseñanza con las cosas profesionales, por la presión de decirme que no me detenga jamás en cada cosa que haga hasta finalizarla, por tu fe hasta el último día y por tener la bendición de Dios de tener a una única e incomparable esposa, ten la seguridad de que juntos llegaremos lejos porque tenemos a Dios y nos tenemos el uno al otro, TE AMO.

A mi madre: Mamita, gracias por darme la vida, y vivir con gozo cada etapa de esta, por darme su amor incondicional, el respeto, la educación, la vocación, su ejemplo de vida, por la bendición de tenerla como madre y poder decir que es la mejor madre que Dios me pudo dar, y por cada una de esas cosas grandes y pequeñas que usted ha hecho y hace por mí, la amo.

**¡Sepan que este título se los dedico a ustedes tres,
mi motivación y razón de ser cada día!**

A mi asesor: Beto, gracias por tu guía, desespere y confianza hasta el último día, esto es el fruto de los esfuerzos realizados de tu parte para conmigo, gracias amigo.

A mi consejero: Melvin, gracias por sus consejos y su motivación, en esos momentos en que inicie este proyecto, me ayudó mucho cada palabra que me dijo, se lo agradezco eternamente.

A mis licenciados: A cada uno de los que me dio su enseñanza y su paciencia, se los agradezco porque sin su sabiduría no hubiese llegado a este momento.

Y a cada una de las personas, amigos, revisores, etcétera, que me dieron su soporte, correcciones, fuerza y guía en este proceso se los agradezco infinitamente, hoy puedo decir:

¡Dígame licenciado!

Índice

Resumen

Introducción

Capítulo 1

1. Marco Conceptual

1.1 Título del tema.....	1
1.2 Antecedentes.....	1
1.3 Justificación.....	4
1.4 Planteamiento del problema.....	5
1.5 Alcances y límites del tema.....	6
1.5.1. El objeto del estudio.....	6
1.5.2. Ámbito geográfico.....	6
1.5.3. Ámbito institucional.....	6
1.5.4. Ámbito poblacional.....	6
1.5.5. Ámbito temporal.....	6
1.5.6. Límites.....	6

Capítulo 2

2. Marco Teórico.....	7
<i>2.1 Fundamentos de la comunicación.....</i>	<i>7</i>
2.1.1. Comunicación.....	7
2.1.2. Tipos de comunicación.....	11
2.1.3. Formas de comunicación.....	24
2.1.4 Procesos de comunicación.....	26
2.1.4.1. Fuente.....	27
2.1.4.2. Emisor o transmisor.....	27
2.1.4.3. Mensaje.....	27
2.1.4.4. Canal.....	27
2.1.4.5. Receptor.....	27
2.1.4.6. Retroalimentación.....	28

2.1.4.7. Ruidos.....	28
2.2 Comunicación interna.....	29
2.2.1 Tipos de comunicación interna.....	30
2.2.1.1 Comunicación descendente.....	30
2.2.1.2 Comunicación ascendente.....	31
2.2.1.3 Comunicación horizontal.....	31
2.2.2 Canales de comunicación interna.....	33
2.2.2.1. Canales formales de comunicación.....	34
2.2.2.2. Canales informales de comunicación.....	34
2.2.2.3. Mensajes.....	35
2.2.2.4. Métodos de difusión del mensaje.....	35
2.2.3 Comunicación interna formal.....	36
2.2.4 Comunicación informal.....	37
2.2.4.1. Organización informal.....	37
2.2.5 Redes de comunicación.....	38
2.3 Comunicación externa.....	39
2.3.1 Funciones de la <i>comunicación externa</i>	40
2.4 Organización y empresa.....	42
2.5 Que es y para qué sirve un diagnostico.....	42
2.6 Elementos externos que afectan a <i>la comunicación</i>	43
2.7 Comunicación estratégica para administrar una empresa.....	45
2.7.1 Responsabilidades centrales de la comunicación corporativa.....	46
2.8 Datos de la empresa.....	46
2.8.1. Antecedentes.....	47
2.8.2. Misión.....	48
2.8.3. Visión.....	48
2.8.4. Productos y servicios de VSR de Guatemala, S. A.....	48
2.9. Estructura organizativa formal.....	48
2.9.1. Logotipo.....	48
2.9.2. Departamento de servicio al cliente.....	49
2.9.3. Público interno.....	49

Capítulo 3

3. Marco Metodológico	51
3.1 Método.....	51
3.2 Tipo de investigación.....	51
3.3. Objetivos.....	52
3.3.1 Generales.....	52
3.3.2 Específicos.....	52
3.4 Técnica.....	52
3.5 Instrumentos.....	52
3.6 Población y muestra.....	53

Capítulo 4

4. Análisis de resultados	54
4.1 Gráficas.....	54
4.2 Análisis.....	55
4.3 Propuesta.....	58
4.5 Referencias bibliográficas.....	71
4.6 Anexos.....	79

Resumen

Título: “Diagnóstico de comunicación interna del Departamento de Servicio al Cliente de la empresa VSR de Guatemala, S. A.”

Autor: Carlos Roberto López Bernard

Universidad: San Carlos de Guatemala

Unidad

Académica: Escuela de Ciencias de la Comunicación

Planteamiento del Problema:

¿Es necesario mejorar la comunicación interna del departamento de servicio al cliente de la empresa VSR de Guatemala, S. A., para obtener las metas como departamento?

Instrumentos: Encuestas al personal del departamento de servicio al cliente de la empresa.

Procedimiento para la obtención de datos:

Los objetivos de este trabajo fueron alcanzados por medio de la recopilación, documentación y bibliografía basada en el tema propuesto, además de la información obtenida de las entrevistas hechas al personal del departamento de servicio al cliente de la empresa VSR de Guatemala, S. A. relacionadas con respecto al tema de la mejora de la comunicación interna del departamento.

Resultados y conclusiones:

Se determinó que es necesario mejorar la comunicación entre el personal del departamento de Servicio al Cliente de la empresa VSR de Guatemala, S. A., debido a que no saben trabajar en equipo y no se saben comunicar entre ellos, así como con su superior, proponiendo que al mejorar estos inconvenientes esto los encaminará a obtener resultados como departamento para proporcionar apoyo a el resto de departamentos y dar satisfacción de servicio al consumidor final.

Introducción

Las organizaciones son como un ser viviente, tienen cuerpo, crecen, evolucionan y hacen historia. Igualmente reciben estimulaciones constantemente las cuales provocaran cambios en las mismas.

Si se analiza el primer párrafo se puede ver que en el mundo la comunicación cobra cada vez mayor importancia. Los seres humanos y las organizaciones han utilizado esta herramienta (comunicación) para obtener los objetivos que se trazan y para descubrir nuevos, así como buscar oportunidades y abrir puertas.

Bartoli, Annie (1992), indica que en el caso de las empresas el proceso de la comunicación debe ser planificado, analizado y ejecutado, pues es fundamental que cada ente se adapte a los diferentes públicos existentes, tomando en cuenta los deseos, expectativas y diferencias de estos. El primer paso a trabajar constituye formar una imagen realmente positiva, que haga generar valor al servicio que nuestra empresa entrega. Aquí nace la importancia de contar con un diagnóstico que lleve a la empresa a edificar estrategias eficaces que permitan ejecutar de manera exitosa el trabajo diario.

La comunicación masiva, se usará para mejorar y llevar hacia adelante a la empresa. Se espera generar vínculos entre colaboradores, áreas, jefaturas y que todos busquen utilizar la comunicación para mejorar la oportunidad de conseguir aliados.

Esto hace que, primero el departamento de servicio al cliente ofrezca seguridad y que la empresa genere confianza y obtenga una reputación, que es más fuerte que solo el uso de la publicidad o las relaciones públicas que esta tenga para darse a conocer.

El fin de este diagnóstico, es presentar la importancia de mejorar la comunicación interna del departamento.

En el Marco conceptual se hará referencia a la necesidad de una estrategia de comunicación, que mejore la comunicación entre la empresa y sus colaboradores. Así ellos conocerán la misión de la empresa, las campañas internas y la forma en que la empresa quiere mejorar el trato entre el personal. Se creará una acción estratégica que tendrá como objetivo la ejecución de un programa de comunicación que contribuya a mejorar aspectos básicos dentro de la empresa.

En el Marco teórico se tomará en cuenta la historia, misión, visión y antecedentes de la empresa, así como las definiciones y estrategias de la comunicación, para determinar en qué se ha fallado y qué mejorar.

En el Marco metodológico se describen los objetivos generales y específicos de esta investigación, los instrumentos y herramientas que se utilizarán en dicha investigación, y así también la técnica.

En el análisis de resultados se darán soluciones a las necesidades de los mismos para presentar un plan de ejecución que servirá a la empresa para el mejoramiento de la comunicación interna de dicho departamento.

Capítulo 1

1. Marco Conceptual

1.1 Título del tema

Diagnóstico de comunicación interna del departamento de servicio al cliente de la empresa VSR de Guatemala, S. A.

1.2 Antecedentes

De acuerdo a González Laffita (2008), indica que es necesario diagnosticar el comportamiento de la comunicación interna en la entidad asumiendo la metodología cuantitativa que busca la predicción, verificación, contrastación y medición de los diferentes indicadores de la variable que se investiga, persiguiendo el fin de lograr la generalización de un sistema de comunicación eficaz, esto implica satisfacer de manera adecuada las expectativas del emisor como del receptor entendiéndose comunicarse y no solo informarse o hacerse de chismes, ya que por medio de un error en la comunicación puede llevar a repercutir gravemente en el fracaso de un departamento y por ende en una empresa.

Comunicación se entiende como la necesidad que el ser humano sintió por expresar sus ideas, mensajes, etc. La comunicación nace desde el instante que la estructura social comienza a formarse, y con ella la conciencia social. El hombre encuentra en la necesidad de relacionarse con los demás la de comunicarse, (que es la necesidad del intercambio de ideas de unos hombres con otros), González Laffita (2008).

Como lo indica el diccionario de la Real academia española online (2013) nos dice que Comunicar proviene del latín “*comunicare*”, que se interpreta como establecer algo en común con alguien, compartir alguna idea, etc. Esta de acuerdo

a su génesis es una capacidad y consecuencia de la evolución y que resulta de un proceso activo donde se intercambia información. Continúa indicando que en el proceso de comunicación se distinguen tres funciones:

1. Comunicación como intercambio de información: es en el sentido limitado de la palabra, en la cual se tiene en cuenta que las personas en el curso de la actividad intercambian diferentes ideas, intereses, disposiciones, etc. Todo esto puede considerarse información y entonces la comunicación aparece como intercambio de información.
2. Comunicación como interacción: es una expresión para designar las características de aquellos componentes de la comunicación que están vinculados con la interacción de las personas, con la organización de la actividad conjunta. Aquí se pone al descubierto no solo el intercambio de signos, sino también la organización las asociaciones conjuntas que permiten al grupo cierta actividad común para todos.
3. Comunicación como percepción mutua entre las personas: se puede decir que la percepción de otra persona significa la interpretación de sus rasgos externos, su comparación con las características personales del individuo percibido y sobre esta base, de su conducta, González Laffita (2008).

Indican Álvarez Calvillo (1999), Alegría Herrera (2003) y Contreras Díaz (2012) en sus tesis de “comunicación interna”, para realizar un diagnóstico correcto de comunicación se debe partir de ¿qué es la comunicación?, teniendo en cuenta que la comunicación es un proceso, un intercambio regulado y que siempre existe una intención por parte de los interlocutores.

Teniendo en cuenta lo antes expresado podemos entender que la comunicación es un proceso complejo de carácter social e interpersonal, en el cual se lleva a cabo un intercambio de códigos expresados mediante información

verbal y/o no verbal, se ejerce una influencia recíproca, se establece un contacto a nivel racional y emocional entre los participantes

Por lo tanto en un departamento empresarial si sus colaboradores no se comunican con eficiencia, se darán problemas como: no tomar mensajes, no interactuar eficientemente con los demás, tener roces con los otros departamentos, malgastar el tiempo y los recursos materiales por duplicidad de trabajo. También nos hace ver que la falta de comunicación, conduce a un mal rendimiento en el trabajo, por lo cual entre más eficaz sea la comunicación, mejor será el rendimiento global y mayor el nivel de consecución de objetivos por departamento y a nivel empresa.

Además con una buena comunicación se puede transformar el rendimiento de los trabajadores debido a que todos estarán bien informados, comunicados y sabrán que deben hacer exactamente.

De acuerdo con Fernández Collado (2002: p. 30), cuando se ve a la comunicación organizacional como un conjunto de técnicas y actividades *“encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio”* se podrán diferenciar dos tipos de comunicación: la interna y externa.

Tomando en cuenta también a Van Riel (1997:p. 8) cuando habla de la comunicación en las corporaciones, menciona que ésta tiene tres formas de comunicación: de dirección, de marketing y la organizativa, entre estas se encuentra lo que él denomina la comunicación de dirección que define como *“la comunicación entre la dirección y los públicos internos y externos”*.

Para efectos de este trabajo de investigación, el diagnóstico realizado a las personas se enfocará en la comunicación interna, la cual Fernández Collado (2002) define como: el conjunto de actividades efectuadas por cualquier

organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir al logro de los objetivos organizacionales.

1.3 Justificación

En la actualidad la mayoría de las empresas desconocen que para ser competitivas y tener las herramientas para enfrentarse con éxito al cambio que nos llega día a día, deben tener la facultad de motivar a su equipo humano, de retener a los mejores y pulir a los otros, inculcarles una cultura corporativa para que se sientan identificados y demuestren fidelidad a la organización, es en estos casos donde la comunicación interna se vuelve una herramienta básica para dar solución a las necesidades y potenciar el sentimiento de pertenencia de los empleados a la compañía.

La estrategia en una empresa es la forma de cómo se logra la meta. Y la comunicación sirve para cohesionar, educar, informar y persuadir. Funciones que pueden ser usadas todas a la vez, por separado o agrupadas, y también pueden ser usadas para lo contrario, en mala escala.

Actualmente en el departamento de servicio al cliente la empresa VSR de Guatemala, S. A. no había un liderazgo que se encargara de mejorar los procesos y la comunicación interna. Por lo tanto por medio del siguiente diagnóstico se determinara cuál será la estrategia a utilizar en el departamento, para que se logre mejorar el ambiente laboral y el servicio, tanto al cliente externo como interno. Además de influir en los actores sociales con interés en la organización, así generar y mantener un entorno favorable para el cumplimiento de los objetivos de la empresa, también gestionar las comunicaciones e influir en las percepciones para construcción de una imagen primeramente como departamento y luego

corporativa que identifique y diferencie a la empresa, y así sus servicios puedan venderse de una mejor forma.

1.4 Planteamiento del problema

Para lograr la obtención de una mejora en la eficacia del equipo humano, será necesario que los trabajadores estén bien guiados, conozcan los diferentes procesos de la compañía, misión, visión, valores, estrategia, y se sientan parte de ella. Con ello que también estén dispuestos a dar todo de sí mismos. Además, no debemos olvidar que la comunicación interna ayuda a reducir la incertidumbre y los rumores, ya que estos son un elemento peligroso para las compañías.

Por supuesto no debemos olvidar que el diálogo entre la dirección, gerencias y mandos medios para con los trabajadores debe ser constante, la retroalimentación es pieza fundamental en este tipo de comunicación. Y se menciona esto, porque todavía existen compañías que confunden la comunicación con la información. La diferencia es clara, la última se refiere a la transmisión de mensajes, y para que exista comunicación se necesita una respuesta por parte del receptor.

En este momento se hace un alto y se resalta la pregunta ¿cómo se puede mejorar la comunicación interna?

De ésta pregunta en adelante es de donde se basará la investigación, y en forma especial estudiando el tipo de estrategias de comunicación que utilizan la mayoría de empresas, en donde el cliente interno y externo forma su opinión por la visión que percibe, por lo que es necesario prestarle vital atención ya que forma parte esencial del proceso. Para ello, hemos escogido el caso de VSR de Guatemala, S. A.

La empresa brinda un producto y servicio indispensable en estos tiempos para la sociedad, como es la seguridad contra el robo de vehículos. Y a nivel de su

dispositivo no tiene competencia, por lo que es decisión del cliente si desea utilizar el artículo y servicio que esta empresa ofrece.

En base a lo anteriormente expuesto, surge la pregunta: ¿Es correcto que se le dé enfoque a la mejora del departamento, para ofrecer al cliente no solo un producto de calidad, sino un servicio digno?

1.5 Alcances y límites del tema

1.5.1. El objeto del estudio

Comunicación interna de servicio para el departamento de servicio al cliente de la empresa VSR de Guatemala, S. A. para plantear una propuesta de mejora.

1.5.2. Ámbito geográfico

La investigación se desarrolló en el departamento de servicio al cliente de la empresa VSR de Guatemala, S. A.

1.5.3. Ámbito institucional

Departamento de Servicio al Cliente de la empresa VSR de Guatemala, S. A.

1.5.4. Ámbito poblacional

Las 34 personas comprendidas entre los 18 a los 50 años, de ambos sexos que constituyen el departamento de servicio al cliente de la empresa VSR de Guatemala, S. A.

1.5.5. Ámbito temporal

La investigación se llevará a cabo en los meses de junio 2012 – julio 2012

1.5.6. Límites

Esta investigación se realizara únicamente en el área correspondiente al Departamento de servicio al cliente de la empresa VSR de Guatemala, S. A.

Capítulo 2

2. Marco teórico

Los fundamentos teóricos de este estudio están relacionados con diagnóstico de comunicación interna del departamento de servicio al cliente de la empresa VSR de Guatemala, S. A.

2.1 Fundamentos de la comunicación

2.1.1. Comunicación

- Es el proceso mediante el cual se transmite información de una entidad a otra. Los procesos de comunicación son interacciones mediadas por signos entre al menos dos agentes que comparten un mismo repertorio de signos y tienen unas reglas semióticas comunes.
- Lo que permite a todos los seres humanos el acceso al mundo de la cultura es el fenómeno de la comunicación.
- La cultura y el nivel de avance se va logrando a lo largo de los años, y esto se obtiene en gran medida por los medios de los cuales disponemos para modificar y dominar la naturaleza, es decir el progreso, los cuales dependen en igual medida de las posibilidades de la comunicación que se tengan.

Álvarez Calvillo (1999) indica que, de ninguna forma hubiesen significado algo por sí mismas las habilidades que el hombre ha desarrollado, si en estos tiempos no fuésemos aptos para transmitir nuestros pensamientos, sentimientos, creencias, reflexiones, y nuestros actos.

El mencionar comunicación sugiere detalladamente estructuras en forma de torres de control, mensajes inalámbricos o la imagen de un medio masivo transmitiendo noticias de toda índole.

Pero la comunicación significa mucho más que todo lo mencionado anteriormente. Es un fenómeno que tiene lugar por una parte sobre el eje del tiempo y por otra, en el espacio, anulando la distancia.

La comunicación pone en movimiento, inyecta dinamismo a todas las estructuras sociales del más variado orden, ya se trate de la familia, escuela, fábrica, etcétera, no importan el tamaño o las funciones. Es la fuerza que dota de acción a los grupos para darles la solidez que garantiza su permanencia.

De acuerdo con Pasquali (1978-1979:p. 43), afirma que la comunicación aparece en el instante mismo en que la estructura social comienza a configurarse, justo como su esencial ingrediente estructural, y que donde no hay comunicación no puede formarse ninguna estructura social. Para el autor el término comunicación debe reservarse a la interrelación humana, al intercambio de mensajes entre seres humanos, sean cuales fueren los aparatos intermediarios utilizados para facilitar la interrelación a distancia.

Luego concluye considerando a la comunicación de esta manera: *"la relación comunitaria humana consiste en la emisión-recepción de mensajes entre interlocutores en estado de total reciprocidad, siendo por ello un factor esencial de convivencia y un elemento determinante de las formas que asume la sociabilidad del hombre"*.

Tan similar es el caso de Fonseca Yerena (2000:p. 4), quien concluye que comunicar es *"llegar a compartir algo de nosotros mismos. Es una cualidad racional y emocional específica del hombre que surge de la necesidad de ponerse*

en contacto con los demás, intercambiando ideas que adquieren sentido o significación de acuerdo con experiencias previas comunes"

En términos generales, la comunicación es un medio de conexión o de unión que tenemos las personas para transmitir o intercambiar mensajes. Es decir, que cada vez que nos comunicamos con nuestros familiares, amigos, compañeros de trabajo, socios, clientes, lo que hacemos es establecer una conexión con ellos con el fin de dar, recibir o intercambiar ideas, información o algún significado.

Con base a lo anteriormente citado Fonseca Yerena (2000) lleva a una conclusión para una mejor comprensión de ésta definición, a continuación se desglosan los elementos básicos de esta:

- Proceso: la comunicación es un proceso que (en términos generales) incluye los siguientes pasos:
 - Primero, un emisor desea transmitir, intercambiar o compartir un mensaje con un receptor.
 - Segundo, el emisor codifica ese mensaje para que sea comprensible para el receptor.
 - Tercero, envía ese mensaje codificado mediante un canal (él mismo, un correo electrónico, un aviso en prensa escrita, un programa de televisión, etc.).
 - Cuarto, el receptor recibe y decodifica ese mensaje.
 - Quinto, el receptor responde a ese mensaje en función a su comprensión del mismo y da lugar a una retroalimentación. En este punto, cabe señalar que durante este proceso se producen ruidos o interferencias que afectan la

comunicación, y que tanto el emisor como el receptor deberán tratar de superar para un buen entendimiento.

- Emisor y receptor: para que se dé la comunicación deben existir dos partes, el emisor y el receptor, ambos deberán estar dispuestos a comunicarse; es decir, a emitir un mensaje y/o a recibirlo. En el momento en que una de las partes no está interesada en dar y/o recibir un mensaje se anula la comunicación.
- Conexión: toda comunicación conecta o une a dos o más personas en un momento dado y en un espacio (físico o virtual) determinado. Sin embargo, cabe destacar que esa conexión puede tener diversas formas, es decir, que puede ser en persona (cara a cara), a distancia (por ejemplo, mediante el envío y recepción de correos electrónicos, mensajes instantáneos, etc..) o impersonal (mediante un programa de televisión o radio en la que el presentador transmite un mensaje a una audiencia compuesta por miles de personas).
- Transmitir intercambiar o compartir: cuando se entabla una comunicación se transmite, intercambia o comparte un mensaje, por tanto, puede ser un proceso dinámico de ida y vuelta entre el emisor y el receptor (en el que ambos intercambian ideas, información o significados), o, simplemente ser una transmisión del emisor al receptor (como sucede con los programas de televisión y radio).
- Ideas, información o significados comprensibles: para que se pueda entablar una comunicación entre un emisor y un receptor, deben existir ideas, información o significados (el mensaje) que sean comprensibles para ambos; es decir, que el conjunto de símbolos que utilizan (verbales o no) sean entendibles para ambas partes, caso contrario, no podrían entablarla, Fonseca Yerena (2000).

2.1.2 Tipos de comunicación

En este punto se podrá explicar teóricamente los tipos de comunicación a utilizar, por medio del análisis hecho por expertos.

Hoy está teóricamente asumido que la comunicación es una actividad que da vida a la organización, es *“la red que se teje entre los elementos de una organización y que brinda su característica esencial: la de ser un sistema”* Katz y Khan (1986:p. 34), *“el cemento que mantiene unidas las unidades de una organización”* Lucas Marín (1997:p. 29), el alma o *“el sistema nervioso de la empresa”* Puchol (1997). Pero la comunicación no hay que entenderla únicamente como el soporte que sustenta las distintas actividades de la organización; la comunicación es un recurso, un activo que hay que gestionar dentro y fuera de las organizaciones.

Para la gestión de los distintos tipos de comunicación que se hacen necesarios en cualquier empresa moderna –comunicación interna descendente, ascendente y horizontal y comunicación externa– las empresas *“excelentes”* e innovadoras se dotan de un departamento específico denominado Departamento de Comunicación o Gestión de Información, de Relaciones Públicas o de Prensa, en nuestro medio un departamento de Recursos Humanos o Mercadeo. Ahora bien, no debemos olvidar que la comunicación no es sólo función de un departamento, sino que debe asumirse por cada jefe y su equipo. Por lo que la existencia de estos departamentos puede ser tanto un reflejo de la importancia concedida a la comunicación como un indicador de los déficits que se producen en otras partes del sistema.

Y mientras en estas empresas se concede un valor creciente a la comunicación considerándola un factor diferencial que repercute en su imagen, en su productividad y en la calidad de vida laboral; en otras sigue predominando la

política de oídos sordos, de puertas cerradas y siguen cometándose el error de identificar “comunicación” con “información”.

La complejidad del fenómeno comunicativo requiere enmarcarlo en relaciones interactivas y dinámicas, como un proceso circular en el que emisor y receptor intercambian alternativamente sus roles y que exige comprensión entre las personas que intervienen en él. La información es sólo una parte de ese proceso (el contenido de lo que se comunica) y por sí mismo no produce comunicación.

Para Luhmann (1995:p. 139), la información, la expresión comunicativa y la comprensión serían los tres elementos del fenómeno comunicativo. Por consiguiente, para que se desarrolle un proceso comunicativo la información ha de ser expresada por ende ha de ser comprendida.

“La necesidad de comunicación interna es básica, en una organización se ve reforzada cuando observamos las múltiples ventajas que se derivan de ella, tanto para la organización como para las personas los procesos de comunicación, desde una perspectiva sistémica, permiten a la organización mantener la coordinación entre sus distintas partes y alcanzar así su característica esencial, la de ser un sistema” Katz y Kahn (1986:p. 38). La acción coordinada y el trabajo en equipo, frente al trabajo en solitario sin interacción cooperativa y coordinada, contribuirán a lograr los objetivos estratégicos.

La comunicación interna es, además, un instrumento de cambio. El pensamiento estratégico lleva implícito un mensaje de cambio, la necesidad de adaptación al entorno cambiante en el que vive la organización. En este contexto, la comunicación interna permite la introducción, difusión, aceptación e interiorización de los nuevos valores y pautas de gestión que acompañan el desarrollo organizacional.

Por otro lado, Shannon (1948-1949) indica que uno de los objetivos que toda organización persigue es que sus trabajadores estén motivados e identificados con los objetivos organizacionales. Estos a su vez necesitan estar informados para sentirse parte activa de la organización y que la participación reciba el adecuado reconocimiento.

Todo ello contribuirá a la mejora de la importancia de vida laboral y a la calidad del producto o servicio ofrecido por la organización, al aumento de la productividad y el incremento de la lucha por mejorar. Hay que recordar que, dada la competitividad del entorno, la organización no solo deberá competir en la calidad de los servicios o productos que ofrezca, sino en la eficaz vida laboral que otorgue a sus activos humanos.

En la búsqueda de la calidad total, la comunicación aparece como un elemento fundamental de partida, haciéndose cada vez más necesaria la planificación de los medios comunicativos y el uso adecuado en las estrategias para comunicar, de tal modo que condicionen una mejora en los mensajes emitidos.

La buena gestión de la comunicación interna debe alcanzar un objetivo básico: cubrir las necesidades que presentan los individuos o grupos que conforman la organización. Y en este sentido la comunicación es tan importante para los empleados como para la dirección.

Indica Contreras Díaz (2012) que para la mayoría de empresas, la comunicación interna descendente supera a la de sentido ascendente, originando habitualmente problemas de saturación o sobrecarga. En las nuevas organizaciones que van a difundir la información las redes informáticas internas o intranets están ganando posiciones como medio de comunicación que desplaza a la tradicional que era a través de relaciones personales y medios escritos. Pero el enorme volumen de datos que transporta puede generar una sobrecarga de

información que dificulte su procesamiento y bloquee los procesos de comunicación. La nueva organización corre el riesgo de ser entonces, la que de la desinformación.

La comunicación descendente se caracteriza por poseer de contenido demasiado específico; transmite mensajes relacionados con la ejecución y valoración de la tarea, órdenes y especificaciones de trabajo relacionadas con las funciones a realizar, los objetivos a alcanzar, las líneas de acción que conviene respetar, el nivel de cumplimiento de la tarea. Oculta datos de carácter institucional: los objetivos de la organización, los resultados alcanzados, los acontecimientos más importantes y significativos (inversiones de la organización, expansiones, cambios organizativos, etc.). Aunque la difusión de algunas de éstas informaciones puede comprometer ciertos objetivos estratégicos.

Continúa Contreras Díaz (2012) ésta da prioridad a los intereses de la organización (conseguir un determinado nivel de productividad) y descuida los intereses de los colaboradores (la información destinada a conseguir una mayor motivación y satisfacción de los trabajadores), resulta insuficiente y frustrante para estos. Además de una información personal sobre su trabajo (condiciones del mismo, salarios, promoción, etc.); las referencias sobre la vida de la organización, objetivos, proyectos o los resultados son tanto más importantes cuanto mayor es el grado de autonomía o de responsabilidad del trabajador en la toma de decisiones. Dado que cuanto mejor informados estén, cuantos más datos conozcan y cuanto más se potencien las comunicaciones de carácter socio integrativo; en mejores condiciones se encontrarán para participar.

Otros problemas que suelen aparecer en las comunicaciones descendentes son: la ambigüedad, imprecisión y vaguedad de los mensajes o la contradicción de las órdenes transmitidas. La consecuente confusión generada puede manifestarse en disfuncionalidades en la realización de la tarea o incumplimiento de algunas de las órdenes contradictorias.

Por otro lado, muchas de las deficiencias o puntos débiles de la comunicación descendente podrían evitarse recurriendo a mecanismos que posibiliten la retroalimentación. La comunicación ascendente se convierte, de este modo, en una herramienta que proporciona una retroalimentación importante sobre la efectividad de las comunicaciones descendentes y sobre los problemas de la organización. Permite a los trabajadores plantear sugerencias para la solución de problemas o propuestas de mejora, y quejarse o comunicar el descontento.

Mientras que la comunicación ascendente es de vital importancia para las organizaciones basadas en la información dado que, como señala Drucker (1988:p. 6) *“los conocimientos estarán en la parte baja de la pirámide jerárquica, en la mente de los especialistas que realizan diversos trabajos y se dirigen a sí mismos”*.

Las ventajas que se derivan de todo ello son múltiples: permite conocer el clima social de la organización, contribuye a estimular la creatividad de los trabajadores, favorece su enriquecimiento y desarrollo personal, hace que el trabajo y la dirección sean más cooperativos desapareciendo elementos de tensión y conflicto en las relaciones interpersonales, aumenta el compromiso con la organización, mejora la calidad de las decisiones.

A pesar de los beneficios apuntados, la comunicación ascendente suele ir acompañada de muchas dificultades o inconvenientes que la hacen escasa y más ficticia que real: las funciones (muchas veces ilusorias) de protección y seguridad psicológica que ejerce la comunicación unidireccional Petit (1984) para el emisor (directivo) al permitirle mantener una distancia frente al receptor (trabajador) que le proteja de posibles objeciones o críticas a sus órdenes; representa un obstáculo para la implantación de la retroalimentación y el desarrollo de actitudes de escucha.

Generan también bloqueos en la comunicación ascendente las actitudes prejuiciosas, la desconfianza de los superiores hacia los trabajadores.

El sistema de recompensas establecido en la organización condiciona el contenido de las comunicaciones ascendentes. Cuando se incentivan las informaciones positivas sobre la labor realizada y se ignoran o sancionan (oficial u oficiosamente) las quejas, la falta de comprensión de las instrucciones recibidas o las acciones que se desvían del curso prescrito; los mensajes ascendentes sufren un proceso de distorsión. Sólo se comunican a los jefes los mensajes favorables, se exagera la información positiva, se introducen elementos falsos y/o se omite información negativa.

Continúa Petit (1984) las innovaciones individuales, las auto adaptaciones espontáneas que ensayan los trabajadores para la solución más eficaz de problemas cotidianos se silencian; por lo que la organización no puede asimilar y gestionar un conocimiento de inestimable valor para ella. Los trabajadores sospechan que la transparencia en la comunicación ascendente sea a la vez solo una forma de transparentar.

Bien sea por falta de confianza en el jefe, por miedo al castigo o a posibles represalias o por falta de cultura participativa; los trabajadores practican preferentemente la crítica entre amigos. Pocas veces las críticas sobre los modos de proceder de la dirección se plantean abierta y formalmente por los canales establecidos para ello.

Junto a esta peculiar “cultura de la queja”, la baja autoestima de un trabajador acostumbrado a recibir y obedecer órdenes, provoca comportamientos excesivamente sigilosos y herméticos.

Aunque en muchas ocasiones la información no se transmite hacia arriba porque simplemente el trabajador no tiene una visión exacta de la información que su superior necesita para tomar decisiones.

Hay otro tipo de comunicación como lo es la horizontal (trabajo en equipo) a la cual se ha prestado especial atención a aquella que se da entre iguales a niveles directivos por sus repercusiones en la coordinación e integración de los subsistemas de la organización y por el desarrollo experimentado por la “dirección intermedia” como mecanismo esencial de coordinación y control en las estructuras organizativas altamente burocratizadas.

Indican H. Robbins y M. Finley (1999: 225) que sin embargo, con la introducción de fórmulas participativas como los círculos de calidad o grupos de resolución de problemas o de nuevas formas de organización del trabajo y especialmente con el rediseño de puestos grupal; los grupos se convierten en la unidad básica de la organización del trabajo, en lugar de trabajadores individuales. De este modo, se estimula y organiza la comunicación horizontal en el núcleo de operaciones como herramienta que facilita la coordinación entre los trabajadores, mejora el clima social, satisface necesidades sociales y de autorrealización de la personas y contribuye al desarrollo de una organización más innovadora.

En las organizaciones modernas se trata, en definitiva, de utilizar las potencialidades de las relaciones directas, afectivas y cohesivas propias de los grupos naturales e informales y hacer converger en la medida de lo posible la estructura oficial con la socio métrica. Conseguir la combinación adecuada entre lo formal e informal, de modo que el sistema formal se oriente fundamentalmente a la consecución de los objetivos y el sistema informal garantice la cohesión interna del grupo.

El trabajo en equipo se convierte en el emblema de aquellas empresas que tratan de eliminar las interacciones basadas en la competición y marcadas por la

incomunicación y sustituirlas por relaciones interpersonales cooperativas y efectivas. Mazo (1998) indica que puede resultar paradójico observar cómo paralelamente se ven potenciados los equipos virtuales en los que quedaría debilitado el sentido de pertenencia debido al aislamiento de las personas entre sí.

Además de lo antes mencionado cabe recordar que existen las comunicaciones informales las cuales aportan incuestionables beneficios a las personas implicadas en ellas, pero también pueden ser útiles a la organización.

Pensemos en las potencialidades de la comunicación que se desarrolla en el contexto de grupos informales, en términos de reforzamiento de la cohesión grupal, para generar y fortalecer la cultura de la organización, como medio para aclarar comunicaciones formales ambiguas o deficientes.

Las comunicaciones con contenido formal que escapan a los canales y medios de comunicación establecidos, saltándose uno o varios niveles de la cadena comunicativa, como estrategia para incrementar la rapidez y exactitud de los mensajes gracias a la reducción del número de personas que participan en la cadena comunicativa.

Como contrapartida estos tipos de comunicación pueden originar ciertos inconvenientes que se detallan en su forma de comunicaciones con contenido formal, que en una estrategia de reestructuración prescinden de una o más instancias intermedias de la jerarquía de autoridad; las disfunciones surgen como consecuencia de haber sepultado la función y la autoridad de las instancias intermedias a las que se ha ignorado.

En su forma de comunicaciones con contenido informal por canales informales, las disfunciones se producen cuando la cohesión se desarrolla en torno a normas contrarias a las pautas establecidas o cuando estas comunicaciones se traducen en rumorología y dan lugar a un conocimiento

generalizado y erróneo sobre temas que afectan a la organización o sobre incidencias personales de sus miembros.

Estos rumores se hacen especialmente peligrosos a causa de los procesos de distorsión a que están expuestos por la influencia de los valores, creencias y necesidades psicológicas de las personas en el procesamiento de la información, y en efecto, como afirma L. Puchol (1997:p. 35), *“el mejor rumor es peor que la más cruda de las realidades porque distorsionan y exageran la realidad”*.

Además de la extrema rapidez con que circulan y el gran tamaño de la audiencia a la que llegan, (pudiendo trascender los límites de la organización) generan como consecuencia que las personas que participan en su transmisión, puedan encontrar un significado a los acontecimientos y eliminar las incertidumbres, además pueden mejorar su autoimagen al demostrarse conocedores de información secreta.

Su capacidad de convencimiento y credibilidad debido a que raras veces tratan de verificarse porque generalmente son transmitidos por amigos de confianza a los que no se suele cuestionar o porque ayudan a racionalizar o justificar las preocupaciones e inquietudes más básicas de las personas y cuando intentan confirmarse resulta difícil identificar su procedencia.

La mejora de los procesos de comunicación interna exige la elaboración de un plan estratégico de comunicación insertado en la cultura de la organización que permita a través de los medios y soportes adecuados cubrir las necesidades de comunicación que presentan los individuos y grupos que componen la organización.

Continuando con lo dicho por L. Puchol (1997) Esta estrategia de comunicación pasa por varias etapas:

- El primer paso, la condición inexcusable, es conseguir un firme compromiso de la alta dirección. Sin el apoyo o con un apoyo insuficiente de la cúpula directiva es imposible la introducción de cualquier tipo de cambio en la organización.
- Realización de un diagnóstico de la situación de comunicación en la organización. Los planes de comunicación deben basarse en una auditoría de comunicación y no en la intuición o en los gustos del equipo directivo. La auditoría debe detectar los flujos de comunicación, cuáles son sus puntos débiles y dónde se producen los problemas, conocer las necesidades y expectativas de las personas implicadas con el nuevo plan de comunicación y proyectar una visión del estado de futuro deseable para la empresa.
- Diseño del plan, definición de objetivos, selección de medios, planificación de acciones, temporalizar, establecer mecanismos y procedimientos para el seguimiento durante y al final de la implementación. Para una elección adecuada de los medios conviene tener en cuenta la finalidad que se trata de conseguir con el mensaje comunicado (motivar o integrar, transmitir cuestiones relativas al trabajo, informar, etc.) y el tipo de información que se desea comunicar (hechos objetivos, sentimientos, temas controvertidos o delicados). Ahora bien, la puesta en marcha de estos soportes no asegura la eficacia de los flujos comunicativos si no se aporta simultáneamente el cambio de valores y cultura organizativa. Por ello, el siguiente punto es esencial en el plan de comunicación.
- Estrategia de comunicación, sensibilización y negociación (Serieyx, 1994). Es necesario sensibilizar, mentalizar y formar en la comunicación a los empleados de todos los niveles para que tomen conciencia de su importancia. Se ha observado que los problemas de comunicación interna son de carácter actitudinal, es decir, de predisposición para interrelacionarse. La difusión del proyecto a la empresa es para buscar y alcanzar el cambio de

actitud y el compromiso de los distintos actores implicados es una condición imprescindible para el éxito del mismo.

- Implantación y seguimiento. La implantación debe ir acompañada de un sistema de seguimiento y retroalimentación constante (mediante cuestionarios de clima laboral y entrevistas con los responsables) para identificar las desviaciones a los objetivos y sus causas y poder diseñar acciones correctoras.

En las organizaciones los mandos medios son un elemento clave en el sistema comunicacional cuya función primordial es servir como canal de comunicación y de mediación entre la alta dirección y aquellos trabajadores que estén bajo su “ámbito de influencia”. Por ello, cualquier problema, conflicto o tensión que experimenten puede tener importantes repercusiones en la eficacia de la comunicación interna.

En la empresa moderna con las nuevas formas de organización del trabajo, los estilos de gestión más participativos y las nuevas tecnologías de la información; los mandos intermedios pueden verse amenazados en términos de comunicación, adoptando una actitud negativa y escaso compromiso con la política de comunicación.

Los planes de comunicación pueden verse comprometidos además, por la implicación insuficiente de la alta dirección, por la falta de voluntad o apatía de los trabajadores, las implicaciones débiles o la carencia de habilidades de los gestores del plan, las competencias entre departamentos, los costos del plan y la dificultad para evaluar sus resultados en términos económicos, su falta de continuidad, la complejidad o inaccesibilidad de sus instrumentos.

Aunque son muchos los motivos que impiden la aplicación efectiva del plan de comunicación, en diferentes investigaciones se ha identificado a los mandos

medios como uno de los enemigos habituales para que la información fluya de arriba abajo y viceversa. La adopción por parte de algunos mandos intermedios de actitud cerrada al uso de formas personales de comunicación y participación suele responder, según Straauss (1992) y F. Gan (1996), *“al temor a una pérdida de control o de poder como consecuencia del acceso a la información de los trabajadores”*. Para Klein (1984:p. 87-95) tiene que ver con la seguridad en el trabajo, es decir, con el temor a que sus puestos pierdan su razón de ser debido al autocontrol de los empleados.

Algunas estrategias defensivas que desarrollan, se sirven de la información como fuente de poder. El mando medio utiliza la posesión exclusiva de ésta como medio para mantener su autoridad Simon, H. (1993:p. 353-369), intenta controlar al empleado a través de la documentación de que dispone creyendo que cuanto mayor sea el volumen de información almacenada, mayor control tendrá.

Ahora bien, sólo cuando los datos en las organizaciones son escasos, puede asumirse que cuantos más datos, más información y cuanto más de ésta más poder tendrá. Pero cuando existe un exceso de datos, es difícil percibir la verdadera y asimilarla Drucker (1988). Junto a estas percepciones encontramos Puyal (1999:p. 301-314) que el poder de ésta convive frecuentemente con el poder del silencio o de la incomunicación, por ejemplo: el empleado al no saber qué hacer busca al jefe pero este en su intento de hacer mejor su trabajo no delega y no informa, esto hace que el empleado haga su trabajo por partes y el jefe no comunique correctamente.

Como conclusión se puede definir que la comunicación interna y externa son dos sistemas interdependientes, lo que hace que la comunicación exterior con clientes, intermediarios, proveedores, competencia, medios de comunicación y público en general sea tan vital para la organización como la comunicación interna. Entre ellas además debe existir una alta integración.

Aunque la comunicación externa quede vinculada a departamentos tales como mercadeo, comercial, recursos humanos, etc. todos los miembros de la organización pueden realizar funciones de comunicación externa y de difusión de la propia imagen de la organización. Cuando aumenta el sentimiento de pertenencia, cuando las personas se sienten identificadas con la organización y mejoran las relaciones laborales, transmiten una imagen positiva hacia afuera.

A la vez, la imagen que transmite la organización a la sociedad condicionará la satisfacción de ciertas necesidades de status y prestigio de sus empleados. Cuando la persona trabaja en una empresa sólida, importante, preocupada por los problemas sociales y que transmite una buena imagen social; en cierta medida se siente también realizada en su consideración social, incrementándose asimismo su sentimiento de pertenencia.

Por consiguiente, estamos ante dos sistemas de comunicación (interna y externa) interdependientes y que es necesario gestionar de una manera coordinada. Sin embargo, las estrategias de innovación en las empresas suelen recaer preferentemente en la comunicación externa, antes que en la interna. Gómez y Patiño (1998) ilustra esta situación de forma metafórica: se da mucha importancia a la ropa externa, a la que se ve, a la que la gente puede valorar, olvidando en ocasiones que el éxito de que una ropa externa sienta bien reside en la calidad y el diseño de la ropa interior.

Por tanto la comunicación se dibuja como un recurso de vital importancia para el funcionamiento de la organización. Sin embargo en la realidad empresarial se le ha concedido una atención muchas veces insuficiente y se ha entendido de modo distinto el concepto de comunicación, el proceso y los contenidos de lo que se debe comunicar.

La gestión de este recurso debe tener como objetivo básico, cubrir las necesidades de comunicación de los distintos actores de la organización y de su

entorno más inmediato. El éxito exige, como punto de partida, lograr un cambio de valores y de cultura organizativa que predisponga a comunicarse, Gómez y Patiño (1998).

2.1.3. Formas de comunicación

- **Comunicación directa oral**

Se da cuando el lenguaje se expresa mediante una lengua natural oral, se entiende que la información se transmite mediante el habla, utilizando el lenguaje. Es la comunicación común entre seres humanos, un emisor y un receptor, tan simple como una conversación entre dos o más personas y se puede subdividir en:

- **Intrapersonal**

Es el tipo de comunicación que realiza un individuo consigo mismo, hacia adentro ("intra"). Por ejemplo, cuando una persona piensa en algo y toma decisiones respecto a lo elaborado en la mente.

- **Interpersonal**

La comunicación interpersonal tiene lugar en forma directa entre dos personas que se hallan físicamente próximas. Cada uno de los participantes produce mensajes que son una respuesta directa a los mensajes elaborados por el otro participante.

- **Grupal**

Se refiere a un grupo de más de dos personas que intercambian mensajes. Por ejemplo, una reunión de trabajo, una reunión familiar o una reunión de amigos.

- **Colectiva**

El contacto físico es directo, pero hay una tecnología que media la situación comunicativa, como lo puede ser una clase donde el profesor se dirige a sus

alumnos a través de un micrófono, una reunión informativa empresarial o un concierto musical.

➤ Masiva

La comunicación masiva está mediada por un dispositivo tecnológico, como la televisión, los diarios, internet, las radios, etc. En esta, el emisor no tiene un contacto directo con los receptores (los desconoce) y la audiencia es heterogénea, Gómez y Patiño (1998).

- Comunicación directa gestual

El lenguaje se expresa mediante una lengua natural signada, como cualquier sistema organizado a base de gestos o signos corporales, aprendidos, no orales, de percepción auditiva o táctil, empleados por personas que, no tienen una lengua común para comunicarse, o bien están discapacitadas física o psíquicamente para usar el lenguaje oral. Estos signos y gestos se emplean solos o en relación con la estructura lingüística y paralingüística; y con la función comunicativa, tienen un fin expresivo, apelativa y comunicativa. Un ejemplo es el sistema mímico muy evolucionado lo constituye el lenguaje de sordos. Posee dos tipos de signos: los naturales, que representan ideas u objetos; y los signos sistemáticos o del método, que transmiten letra a letra, o palabra a palabra, con lo que se convierte casi en un sistema de escritura más que en un sistema de comunicación.

- Comunicación escrita

Es cuando la información se transmite mediante la escritura. Es aquella que, en el momento de iniciarse, emisor y receptor no tienen necesariamente que coincidir en el espacio y en el tiempo.

Al no haber ocasión de retroalimentación inmediata, ni tampoco posibilidad de contar con la comunicación no verbal, el emisor ha de prestar especial atención al redactar el mensaje (el documento escrito), para que el receptor (el lector) lo

comprenda con el sentido que quiso darle el emisor. Pueden ser parte de esta comunicación libros de texto, correo electrónico, mensajes de texto, chats, mensajes postales, prensa, publicidad, redes sociales, Internet, todo según los tipos de comunicación (<http://es.wikipedia.org/wiki/Comunicaci%C3%B3n>).

2.1.4 Procesos de comunicación

Según Claude. E. Shannon (1948:p. 379-423, 623-636) “*A Mathematical Theory of Communication*” Cuando hablamos de comunicación, entendemos que en su definición más básica, se trata de un proceso en donde se transmiten significados entre individuos. Ahora bien, la gran diferencia entre el animal y el hombre en cuanto a es que el último, además de recibir la comunicación, la percibe y la discierne. Es decir, la asimila y, de acuerdo a los estereotipos, prejuicios y cargas emocionales, crea una actitud frente a ella, después de lo cual proyecta la respuesta o la retroalimenta.

Esta operación requiere de un modelo bidireccional, es entonces cuando nos referimos a la teoría matemática de la comunicación, formulada a finales de los años 40 por el ingeniero Shannon (1948:p. 379-423, 623-636), entendida como las condiciones técnicas en que se transmite un mensaje.

La teoría tiene una expresión lineal representada gráficamente en la Figura1:



Fig. 1—Diagrama esquemático de un sistema de comunicación general Shannon (1948) indica que si nos situamos en este modelo, los elementos de la

comunicación sirven para entender el desarrollo y a continuación lo detalla de la siguiente forma:

2.1.4.1. Fuente

Se puede tratar de un componente tanto de naturaleza humana o mecánica que determina el tipo de mensaje que se transmitirá y su grado de complejidad.

Para Homs (1990) la fuente es el origen del mensaje y no solo nos comunicamos por palabras y frases, sino que además tenemos otros vehículos como son el rostro, nuestros miembros superiores, el tono de voz, la postura de nuestro cuerpo.

2.1.4.2. Emisor o transmisor

El emisor o transmisor puede ser cualquier individuo interno o externo de una organización. Es quién desea transmitir un pensamiento o idea a otro u otros.

2.1.4.3. Mensaje

Es la fuente de información que se transmite. Si se logra una comunicación exitosa será recibida por el receptor.

2.1.4.4. Canal

Es el medio por el cual viaja el mensaje. En una empresa y en cualquier situación es muy importante seleccionar el medio más adecuado para transmitir la información y esto dependerá del tipo de esta que se transmita, quiénes deberán recibirlo y las condiciones que se requieren para lograr entendimiento del mismo. Normalmente siguen la red jerárquica de la empresa.

2.1.4.5. Receptor

Es el objeto a quién se dirige el mensaje. Pero antes de que esto ocurra, el mensaje debe ser decodificado; y este proceso requiere de los conocimientos previos sobre el tema del receptor.

2.1.4.6. Retroalimentación

La retroalimentación es el proceso que indica si la comunicación tuvo éxito o no.

2.1.4.7. Ruidos

Si en una organización se obtienen respuestas vagas e inapropiadas se debe a que en el proceso de comunicación existen fuentes de distorsión o ruidos como las siguientes:

- La codificación se realizó con descuido
- Selección limitada de símbolos
- Confusión en el contexto del mensaje
- Selección de un canal inapropiado
- Nivel de ruido alto
- Prejuicios, conocimientos y habilidades de percepción del receptor limitadas
- Poca atención y cuidado en el proceso de decodificación, Homs (1990).

Todos estos factores pueden provocar que el mensaje se interprete de manera diferente a la imaginada por el emisor.

A este nuevo enfoque de la comunicación es a lo que Elias J. y Mascaray J. (1998), en su texto *“Más allá de la comunicación interna: La Intracomunicación”* llaman Intracomunicación (Intercomunicación). Si a la comunicación interna la consideramos como un proceso intrínseco de las organizaciones, como un fluir espontáneo de las relaciones de una organización, podremos decir que la Intracomunicación es el proceso estratégico de gestión para conseguir que la comunicación interna sea más efectiva para todos los elementos involucrados en ella.

El principal cometido de la Intracomunicación es el de actuar como potente y eficaz agente de cambio, dirigido a facilitar la educación de los trabajadores a las cambiantes exigencias del entorno y de la evolución tecnológica, económica y social.

El papel de la Intracomunicación se convierte en facilitador y posibilitador de que se aporten todos los puntos de vista, y colaboren a obtener la necesaria síntesis de todos ellos hasta convertirse en la búsqueda visión compartida. La Intracomunicación debe de partir de la base de que todo lo posible viene de las personas. Esta es, pues, una estrategia que genera un proceso continuo de comunicación transversal para la creación de valor en la cultura organizativa.

Por eso para que un proyecto tenga éxito es imprescindible que un equipo de profesionales se encargue de pilotarlo y dinamizarlo. Aquí es donde se ve que se justifica la existencia de un departamento de comunicación interna.

2.2 Comunicación interna

Algunos investigadores del tema en cuestión poseen acepciones no muy alejadas entre sí en su contexto teórico acerca de la comunicación interna en las organizaciones, tales son los casos: Fernández Collado (2002:p. 27) infiere que la comunicación organizacional interna es el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales. Por su parte, Kreps (1995:p. 254-257) plantea que la comunicación interna es el patrón de mensajes compartidos por los miembros de la organización; es la interacción humana que ocurre dentro de las organizaciones y entre los miembros de las mismas. Ya que el estudio de esta centra su interés en los procesos por medio de los que se procura que los miembros de la organización cumplan las tareas encomendadas y en cómo los canales de información la facilitan, de acuerdo con los objetivos propuestos para el grupo.

El estudio de la comunicación interna en las organizaciones centra su interés en los procesos y subprocesos por medio de los cuales se procura que los

miembros de la organización cumplan las tareas encomendadas y en como los canales de información la facilitan de acuerdo con los objetivos trazados.

La comunicación interna permite proyectar la imagen de la institución. Esta será la mejor manera de que el público interno proyecte la imagen institucional en su entorno de influencia. La comunicación en el interior de la institución debe estar impregnada por la imagen institucional de manera formal y conceptual.

Un esquema claro que puede guiar el entendimiento acerca de la comunicación interna pueden ser sus formas: la comunicación formal y la comunicación informal.

2.2.1 Tipos de comunicación interna

2.2.1.1 Comunicación descendente

Es la que va desde la dirección general de la empresa a los demás miembros de la organización siguiendo la línea jerárquica. Indica Homs (1990) tiende a ser considerada como la forma natural de transmitir información en las organizaciones. Dentro de sus funciones se encuentran: enviar órdenes múltiples a lo largo de la jerarquía, proporcionar a los miembros de la organización información relacionada con el trabajo y facilitar un resumen del trabajo realizado entre otras. La descendente posee también algunos problemas para su óptimo desempeño, algunos son: muchas organizaciones saturan los canales de este tipo de comunicación, que están a menudo sobrecargados de mensajes, dando como resultado un bombardeo de órdenes que pueden confundir y frustrar a los subordinados. Otro problema es que los superiores muchas veces dan a sus subordinados órdenes contradictorias y excluyentes, causándole confusión y ansiedad. La comunicación descendente es, con frecuencia, poco clara, muchas órdenes son comunicadas con prisa y vaguedad, dejando a los subordinados inseguros de lo que se le ha ordenado hacer.

Finaliza Homs (1990) indicando que es aquella comunicación que se genera en las áreas directivas de la empresa y desciende utilizando los canales oficiales, como lo son en forma de avisos, instrucciones, órdenes, políticas, reglas, etc.

2.2.1.2 Comunicación ascendente

Dice Collado (1997) que es la que fluye desde los miembros de más bajo nivel jerárquico hacia los de más alto. Suele ir acompañada de multitud de pequeñas dificultades que la hacen en la práctica inexistentes, si su forma no está claramente prevista. La apertura de la vía de comunicación ascendente debe estar basada en una adecuada planificación (buzones de sugerencia, concursos de ideas, encuestas de mejoras). Dentro de sus funciones se encuentran: proporcionar a los directivos la retroalimentación adecuada acerca de asuntos y problemas actuales de la organización, necesarios a la hora de tomar decisiones para dirigir con eficacia, ser una fuente primaria de retorno informativo para la dirección, que permite determinar la efectividad de su comunicación descendente, aliviar tensiones, al permitir a los miembros de nivel inferior de jerarquía de la organización compartir información relevante con sus superiores, entre otras funciones. Este tipo de comunicación posee también algunos problemas para su óptimo desempeño, algunos son: el riesgo de facilitar el excesivo control por parte de la dirección, la poca receptividad de los canales y la insuficiencia de canales, entre otros.

Además se indica que es la que va del personal hacia los directivos y generalmente, es bajo la forma de las quejas, sugerencias, encuestas.

2.2.1.3 Comunicación horizontal

Collado (1997) indica que es la que se da entre las personas de igual jerarquía de la organización. En estas relaciones es importante la atención a los problemas de estatus, de manera que cualquier comunicación en la que de manera verbal o no, se roce la categoría de los implicados tiene grandes

posibilidades de ser mal interpretada. Por ello el acompañamiento de buenas relaciones informales con sus correspondientes guías de comunicación es casi necesario para conseguir la eficiencia con la horizontal. Dentro de sus funciones se encuentran: facilitar la coordinación de tareas, permitiendo a los miembros de la organización establecer relaciones interpersonales efectivas a través del desarrollo de acuerdos implícitos. Proporciona un medio para compartir la información relevante de la organización entre colegas. Es el canal adecuado para la resolución de problemas y conflictos de dirección entre colegas. Permite que los pares se apoyen mutuamente.

Además este tipo de comunicación posee también algunas limitantes, unas veces por falta de interés de los implicados y otras porque los miembros están ocupados trabajando en su propia área, dejándolos con poco tiempo para las tareas de coordinación. También la ausencia de canales establecidos hace que se regulen este tipo de comunicación al ámbito informal.

En una empresa coexisten diferentes niveles de comunicación y se desarrollan siguiendo canales formales. Cuando la política comunicacional es la adecuada hace que se integren los distintos niveles de la organización a través de un código común y se motiva a la participación del personal en todos sus niveles.

Este tipo de comunicación horizontal es de tipo informal y permite la participación entre el personal, hace que los equipos de trabajo tengan un buen entendimiento y sean eficaces.

La participación es un factor estimulante para la comunicación en este nivel, porque favorece la coordinación de diferentes actividades y el conocimiento de las actividades que se desarrollan.

La comunicación horizontal genera un clima de trabajo en común, facilita la solución de rumores y malos entendidos, se crea confianza y el compañerismo entre el personal, Collado (1997).

2.2.2 Canales de comunicación interna

De acuerdo con Fernández Collado (2002) los medios o canales de comunicación son el método de difusión que se emplea para enviar el mensaje. Estos pueden dividirse a grandes rasgos:

▪ Los canales mediatizados

Son los que requieren de algún tipo de tecnología para la producción de mensajes y el contacto entre la fuente y el receptor o receptores no es directo, sino a través de algún vehículo físico externo. Ejemplo de este tipo de canales lo constituyen la radio, la televisión, el teléfono, el FAX y la computadora.

▪ Los canales directos

Dependen de la capacidad y habilidad individual para comunicarse con otros cara a cara. Por ejemplo: hablar, escuchar, indicios no verbales, etc. Además Fernández Collado (2002) por su parte clasifica los canales de comunicación en:

- Medios de comunicación masiva
- Medios de comunicación pública. Tiene como esencia la comunicación interpersonal: la voz, el gesto, la mímica
- Intercambios profesionales
- Reuniones
- Celebraciones
- Medios de comunicación en las organizaciones:
- Teléfono
- Fax
- Correo directo
- Correo Electrónico
- Exhibiciones audiovisuales
- Memorándums
- Reportes escritos

- Clínicas o reuniones informativas
- Buzón de opiniones para empleados
- Boletines informativos (entre otros)

2.2.2.1. Canales formales de comunicación

Los canales formales de comunicación son diseñados y administrados en la organización de manera tal que la información que fluya sea pertinente y exista un control sobre ella.

- Se circunscriben a la red formal de comunicación
- Cruza o debería cruzar el organigrama de la empresa
- Cada uno de los recorridos favorece el contacto entre distintos niveles, áreas y departamentos de la organización
- Permite la consecución de los objetivos de la organización hacia la constitución de la misma
- Permite lograr una mayor participación de los trabajadores
- Permite una adecuada retroalimentación entre distintos niveles de la organización
- Permite que se logre una mayor cohesión entre los equipos, Fernández Collado (2002)

2.2.2.2. Canales informales de comunicación

- No son diseñados
- Desbordan los límites de la organización y abren canales alternativos por donde se quiere transmitir su propia información
- No tienen la independencia como tal pero se relacionan entre sí, Fernández Collado (2002).

2.2.2.3. Mensajes

Los mensajes se pueden clasificar atendiendo a sus propósitos definidos como:

- **Tarea:** guardan estrecha relación con aquellos productos, servicios o actividades que tienen un especial interés para la organización, ejemplo de este tipo de mensaje pueden ser los relacionados con la mejora de cierto departamento. Además son aquellos que tienen la misión de informar a los empleados sobre la manera de realizar sus trabajos. Incluyen actividades como capacitación, orientación establecimientos de objetivos, resolución de problemas, sugerencia de ideas, entre otras.
- **Mantenimiento:** ayudan a la organización a seguir con vida y a perpetuarse a sí misma. Entre los mensajes de mantenimiento se incluyen las órdenes, dictados, procedimientos, y los controles necesarios para facilitar el movimiento de la organización para conseguir los objetivos previstos.
- **Humanos:** están dirigidos a individuos de la organización, considerando principalmente sus actitudes, su satisfacción y su realización. Los mensajes humanos se interesan por los sentimientos, las relaciones interpersonales, la moral y el concepto que tienen de sí mismos los empleados. Ejemplo de este tipo de mensajes lo constituye los elogios del superior a sus empleados por su buen desempeño, González Laffita (2008).

2.2.2.4. Métodos de difusión del mensaje

Se define el método de difusión del mensaje como la particular actividad de comunicación empleada durante la transmisión de un mensaje a otras personas. La difusión de mensajes ha sido limitada al "*hardware*" (método de difusión), por ejemplo: televisión, teléfono, radio, computadoras, etc., y "*software*", métodos orales y escritos. El "*hardware*" depende de una fuente de energía (eléctrica o

mecánica) para su funcionamiento mientras que el “software” depende de la capacidad y habilidad para comunicarse de los individuos implicados, por ejemplo: hablar, escuchar y escribir.

2.2.3 Comunicación interna formal

Indica Lucas Marín (1997) en la práctica la comunicación formal viene perfectamente definida ya que es la que sigue las líneas del organigrama, que nos da una visión clara de los cauces de traslado de información planificados para la organización. Los canales de comunicación interna sirven para promover el desarrollo de las tareas productivas, su coordinación y cumplimiento; son herramientas importantes para la dirección, coordinación y reestructuración de las actividades organizativas. Para referirse a la comunicación formal no puede dejar de referirse a este tipo de organización.

Organización formal: es la existencia de procedimientos según los cuales se movilizan y coordinan esfuerzos que diversos sub-equipos, por lo general especializados, realizan para alcanzar objetivos conjuntos

La organización formal contiene una base funcional y una jerárquica:

- **Organización formal funcional**

Se basa en la división del trabajo y en la necesidad existente en cualquier organización moderna de que se realicen separadamente diferentes tareas para alcanzar un funcionamiento óptimo.

- **Organización formal jerárquica o de subordinación**

Se refiere a que las diferentes posiciones tienen previsto un orden de prioridad formal en las tareas de responsabilidad, mando y comunicación. Facilita una descripción de la comunicación técnica y humana a través de las líneas de autoridad.

2.2.4 Comunicación informal

La comunicación informal puede verse como todas las libres expresiones y manifestaciones de los trabajadores, no controladas por la dirección Torquato (1986) y esta se caracteriza por no tener estructura y resalta la rapidez con que se diseminan las informaciones y por lo dinámico de sus relaciones. A diferencia de las redes formales de comunicación, la comunicación informal se desarrolla entre los miembros de la organización y no está necesariamente establecido por la estructura formal y la jerarquía de la organización, sino que crece debido a las relaciones interpersonales y de afecto entre los miembros de la organización, a la curiosidad de los miembros de la misma; el principal motivo es la necesidad de información sentida por los miembros de la organización. Los canales informales diseminan la información rápidamente porque transportan mensajes interesantes, novedosos y actuales. Para referirse a la comunicación informal no se puede dejar de tratar este tipo de organización:

2.2.4.1. Organización informal

Es la fundada en las relaciones espontáneas de simpatía, que dan lugar a una interrelación personal de naturaleza afectiva y duradera. La creación de esta es espontánea, surge de las relaciones psicológicas y sociales no previstas sin objetivos muy definidos, con una estructura elemental en la que se aprecian normas de conductas y situaciones de poder de las que no hay una plena conciencia individual. Es decir los grupos y la organización informal son consecuencias de las relaciones sociales informales.

La unión de la organización formal y la informal tiene como resultado la Organización Real, que es donde existen las dos formas de comunicación antes expuestas, Torquato (1986).

2.2.5 Redes de comunicación

Se subdividen de la siguiente forma:

- **Red de comunicación formal**

Existe una red de comunicación formal cuando los mensajes fluyen siguiendo los caminos oficiales dictados por la jerarquía de la organización o por la función laboral, se dice que fluyen siguiendo las redes formales es decir siguiendo los cauces del organigrama. Por regla general, estos mensajes fluyen ascendente o descendentemente cuando se emplea el principio de escalar de autoridad o jerarquía. Por consiguiente, la dirección del mensaje indica el siguiente tipo de red, Puyal (1999)

- **Redes informales de comunicación**

Se da a partir de relaciones de simpatía entre los miembros de la organización. Sobrepasa las fronteras de la organización, son flexibles, se desarrolla en cualquier dirección y hay saltos de jerarquía; permite además un nivel de satisfacción personal.

Para que la comunicación en el interior de las organizaciones fluya debe tener bien definido sus públicos, estos son un conjunto de personas u organizaciones que, por su vínculo con la entidad constituyen un interés de la comunicación de este. Los públicos pueden clasificarse en internos y externos (este último no es objeto a tratar en esta investigación, pues la misma es sobre comunicación interna entre públicos internos de un departamento en específico).

- **Públicos internos**

Los públicos internos están formados por las personas que se encuentran directamente asociadas con la organización o departamento. Estos se ubican en el interior de la entidad. El vínculo entre la institución y estos es muy fuerte porque la primera requiere de los segundos para el logro de sus objetivos y actividades programadas. Para el cumplimiento óptimo de sus objetivos la institución requiere de una coordinación y/o armonización de los intereses de todos sus componentes. De no darse esta coordinación, los componentes individuales del sistema actuarían de forma desorganizada, se obstaculizaría el logro de los objetivos de la organización. La efectividad de la comunicación entre la institución y sus públicos internos dependerá en gran medida de que exista entre ellos una relación satisfactoria.

En función del nivel jerárquico de autoridad y responsabilidad que cada componente individual ocupa en la estructura de la organización, pueden distinguirse dos tipos de públicos:

1.- Los directivos o jefes: son las personas que deciden las políticas generales a seguir en todos los terrenos y cuya influencia afecta a cada fase de la actividad de la institución y a cada uno de sus públicos.

2.- Los empleados en general o los subordinados: los demás componentes individuales de la organización que son quienes concretamente realizan el trabajo determinado por los directivos.

2.3 Comunicación externa

La comunicación exterior de una empresa es el conjunto de actividades generadoras de mensajes dirigidos a crear, mantener o mejorar la relación con los

diferentes públicos objetivo del negocio, así como a proyectar una imagen favorable de la compañía o promover actividades, productos y servicios.

La comunicación externa es la trasmisión y recepción de datos, pautas, imágenes, referidas a la organización y a su contexto. Para la organización que tiene su atención centrada en sus clientes, es fundamental mantener un doble flujo de comunicación: recibir información sobre las variaciones en la dinámica del contexto socio-político y económico en que desarrolla su labor, para poder definir su estrategia y sus políticas; y proyectar sobre el ámbito social una imagen de empresa fundada en información sobre su dinámica interna y su acción objetiva sobre el medio social, Puyal (1999).

2.3.1 Funciones de la comunicación externa

La comunicación exterior con clientes, intermediarios, proveedores, competencia, medios de comunicación y público en general es tan vital para la organización como la comunicación interna. Entre ellas además debe existir una alta integración. Aunque la comunicación externa quede vinculada a departamentos tales como relaciones públicas, prensa, marketing, investigación de mercados, comunicación corporativa. Todos los miembros de la organización pueden realizar funciones de comunicación externa y de difusión de la propia imagen de la organización.

Cuando aumenta el sentimiento de pertenencia, cuando las personas se sienten identificadas con la organización y mejoran las relaciones laborales, transmiten una imagen positiva hacia fuera. A la vez, la imagen que transmite la organización a la sociedad condicionará la satisfacción de ciertas necesidades de status y prestigio de sus empleados.

Cuando la persona trabaja en una empresa sólida, importante, preocupada por los problemas sociales y que transmite una buena imagen social; en cierta

medida se siente también realizada en su consideración social, incrementándose asimismo su sentimiento de pertenencia.

Por consiguiente, estamos ante dos sistemas de comunicación (interna y externa) interdependientes y que es necesario gestionar de una manera coordinada. Sin embargo, las estrategias de innovación en las empresas suelen recaer preferentemente en la comunicación externa, antes que en la interna.

Esta comunicación es parte fundamental en una organización, como se dice en las explicaciones anteriores es una transmisión y recepción de datos que son esenciales para el buen funcionamiento de la empresa, principalmente con los clientes, intermediarios, proveedores, competencia. Gracias a esta comunicación externa nos damos a conocer en el campo debido a nuestras cualidades, de esta comunicación depende la imagen que tendrán los clientes principalmente y de que tanto estén dispuestos a adquirir el servicio que se ofrece.

Es igualmente importante que la interna. Generar una imagen positiva de la organización es uno de los objetivos de este tipo de comunicación, la cual se puede lograr fomentando en los empleados ese orgullo de pertenecer a la organización, es decir crear un sentimiento de pertenencia, que cuando existe en el empleado genera en éste una buena recomendación e imagen que hace sentirse orgullosa a la organización que pertenece, esto nos genera una invaluable comunicación externa.

El ejemplo claro de una empresa que lleva una buena comunicación externa podría ser Coca-Cola, dicha empresa tiene un nombre reconocido a nivel mundial, esto debido a la imagen que proyecta; sus empleados denotan un gran sentimiento de pertenencia, y basados en esto muchos buscan tener una oportunidad para poder ingresar a esta organización. Han demostrado ser una empresa que se preocupa por sus trabajadores, y esto habla muy bien de esta empresa y puede ser un ejemplo a seguir para los demás.

2.4 Organización y empresa

En cuanto a la definición de Organización, la Real Academia (<http://lema.rae.es/drae/?val=orgnizaci%C3%B3n>) habla de asociación de personas reguladas por un conjunto de normas en función de determinados fines.

Finalmente, se entiende por empresa a una unidad de organización dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos.

Para Ferrell, Hirt, Adriaenséns, Flores y Ramos, (2004:p. 215), la *"organización consiste en ensamblar y coordinar los recursos humanos, financieros, físicos, de información y otros, que son necesarios para lograr las metas, y en actividades que incluyan atraer a gente a la organización, especificar las responsabilidades del puesto, agrupar tareas en unidades de trabajo, dirigir y distribuir recursos y crear condiciones para que las personas y las cosas funcionen para alcanzar el máximo éxito"*

Mientras que Andrade Espinoza (2005:p.448) indica que la organización es *"la acción y el efecto de articular, disponer y hacer operativos un conjunto de medios, factores o elementos para la consecución de un fin concreto"*.

2.5 Que es y para qué sirve un diagnóstico

De acuerdo con la Real Academia Española (Edición Electrónica 2010) un diagnóstico es el recoger y analizar datos para evaluar problemas de diversa naturaleza. Además cita que se puede tomar como *"acción y efecto de diagnosticar"*.

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

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

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

2.6 Elementos externos que afectan la efectividad de la comunicación

Hay diferentes factores que pueden afectar el proceso como el hecho de que el lenguaje o idioma utilizado no sea el mismo entre el emisor y el receptor, que haya un efecto de oír y no de escuchar, pues hay gran diferencia entre estos conceptos, que proyecte timidez alguno de los participantes, que se conteste con ironías, que haya indiferencia o que exista la intolerancia, La comunicación es efectiva cuando es natural, auténtica , significativa, progresiva , dinámica y cuando los elementos involucrados tienen en común un lenguaje a utilizar.

Uno de los problemas más comunes son el aumento de rumores y la circulación de chismes; incremento de los errores, como por ejemplo, material defectuoso o informes incorrectos; aplicación confusa de decisiones; una marcada apatía y retraimiento; cambio en las pautas de comportamiento; aumento de la demanda de contacto personal, relaciones más horizontales; reclamo de reafirmación de valor personal; elevación del nivel general de ansiedad; necesidad de repetir la comunicación en una oportunidad ulterior.

Según Homs (1990) Los enemigos a vencer en cualquier programa de comunicación son los rumores.

a.El rumor

Indica Homs (1990) los rumores tienen como característica fundamental, que cada persona de las que forman parte de su cadena de transmisión, pone algo de su parte, suprime, corrige, aumenta, deforma la información, consciente o inconscientemente.

El rumor es el producto de una mentira, de una memoria limitada o de una fantasía; es también el resultado de un cuestionamiento de la verdad y de la objetividad de los medios de comunicación, del ejercicio democrático de sus dirigentes y de la censura. Es una "*noticia improvisada*", cuya función es restablecer el consenso colectivo.

Del Pozo (2000) indica que la falta de información, es la principal causa de los rumores debido al interés del trabajador sobre los asuntos de la empresa, ya que se crean especulaciones al no haber proporcionado los directivos la información necesaria.

b. Inseguridad y falta de motivación

Se refiere al diario vivir de los trabajadores en el ámbito laboral, lo que se tornaría como que el empleado desea salarios justos y estables, manteniendo canales y vías de comunicación abiertas que lo motiven y lo ayuden a hacer mejor su trabajo.

Conflictos entre los distintos departamentos, los rumores crecen en situaciones de tensión, ante un estilo de dirección controlador, poco participativo y un directivo que no esté inmerso en los procesos de comunicación, y situaciones competitivas entre dos departamentos. Por ello es necesario el trabajo en equipo y que no exista el individualismo, de igual manera se fomentan los estilos

participativos y la implicación de los directivos y trabajadores en el proceso de comunicación.

2.7 Comunicación estratégica para administrar una empresa

La comunicación en la empresa es también conocida como Comunicación Organizacional. Este concepto enmarca el conjunto de mensajes que una empresa, fundación, universidad, etc., proyecta a un público determinado a fin de dar a conocer su misión y de alguna manera lograr establecer una empatía entre ambos. Constituye una herramienta indispensable de dirección, la cual se debe utilizar de manera dinámica, planificada y concreta, basada principalmente en una retroalimentación constante.

Para Grönroos (1994), distingue cinco grandes categorías de comunicación presentes en toda organización:

a. Comunicación personal

No relacionada con la interrelación que existe entre la producción y el consumo de servicios. Incluye a los vendedores profesionales u otros vendedores, que no forman parte de la producción normal del servicio.

b. Comunicación masiva

Impersonal, incluye publicidad, folletos y cartas de ventas distribuidas masivamente.

c. Comunicación directa

Es una comunicación masiva, aunque personalizada, que está dirigida a destinatarios con nombres y apellidos.

d. Comunicación interactiva

Se refiere a los efectos que produce, en la percepción que se forman los clientes, el contenido de comunicación que existe en la interrelación vendedor-

comprador durante la producción del servicio. Gran parte de los efectos de la comunicación interactiva se deben a la manera en que los clientes perciben los aspectos físicos del proceso productivo del servicio, oficinas, tecnología utilizada, el ajuste de la tecnología y los sistemas a las necesidades y niveles de conocimiento del cliente, etc.

e. Ausencia de comunicación

La ausencia de información es percibida como comunicación negativa. Es importante en este punto, ir acortando ciertos términos con el fin de que se nos facilite su comprensión y su posterior aplicación a determinado caso de estudio.

2.7.1. Responsabilidades centrales de la comunicación corporativa

Para Cees Van Riel (1997:p. 8) las responsabilidades de la comunicación corporativa se resumen de la siguiente manera:

1.- Desarrollar iniciativas para minimizar las discrepancias no - funcionales entre la identidad deseada y la imagen deseada, teniendo en cuenta la interacción “estrategia – imagen - identidad”.

2.- Desarrollar el perfil de la empresa tras la marca.

3.- Indicar quién debe hacer qué tarea en el campo de la comunicación para formular y ejecutar los procedimientos efectivos que faciliten la toma de decisión sobre asuntos relacionados con la comunicación.

Según Cees Van Riel (2000) con esta concepción de comunicación dentro de las empresas, sumado a la visión sistémica de la organización que destacábamos anteriormente, se puede llegar a concluir una serie de características que deben presentar estas últimas para que efectivamente desarrollen un papel comunicante.

2.8 Datos de la empresa

Nombre de la Organización: VSR de Guatemala, S.A.

Domicilio Legal: 5 Avenida 5-55 Z.14 Edificio Europlaza Torre III Nivel 10

El departamento de servicio al cliente se conforma de la siguiente forma:

34 trabajadores (2 limpieza, 31 ejecutivos, 1 profesional).

N° de Clientes: 500,000.

Mercado en el que participa: nacional y extranjero.

Actualmente VSR de Guatemala, S. A. pretende seguir creciendo en personal, ya que actualmente hay sobrecarga de trabajo.

2.8.1. Antecedentes

En el año 2003 empieza localmente en la zona 10 contando con cinco empleados encargados de la promoción y venta del dispositivo Lo Jack para recuperación de vehículos, este ya se encontraba posicionado tanto en Europa como en Estados Unidos por lo tanto la forma de venta ya tenía un patrón establecido.

En el año de 2005 se empieza a extender el personal y se expande al interior de la república de Guatemala.

El mismo año se inicia el departamento de Servicio al Cliente con dos personas en el centro de instalación del dispositivo ubicado en zona 10.

Luego en 2006 se incrementa el departamento de servicio al cliente a 10 personas.

En el año de 2007 se implementa personal en diferentes aseguradoras para apoyo a estas y a clientes de aseguradoras.

En el 2008 se apertura un nuevo centro de servicio en Mixco y la ubicación de zona 10 se traslada a zona 14 ampliando el departamento de servicio al cliente a 14 personas entre centros de servicio y aseguradoras.

De 2009 a 2011 se crean nuevas plazas y algunas temporales con lo cual el departamento termina siendo de 22 personas.

Actualmente, de 2012 a 2013, se introducen nuevos procesos de trabajo para la mejora de tiempos y un trabajo más productivo con personal contento y mejor comunicado y la sede de zona 14 se traslada a Muxbal y el departamento crece a 34 personas entre centros de servicio, aseguradoras, “call center” y oficinas centrales.

2.8.2. Misión

“Prestar servicios especializados en la gestión, y protección de bienes y personas a través de tecnología de punta, manteniendo el compromiso con nuestros valores de responsabilidad social, confianza y trabajo en equipo, proporcionando eficiencia tranquilidad seguridad y total satisfacción a nuestros clientes”.

2.8.3. Visión

“A través del desarrollo continuo consolidaremos nuestro liderazgo como multinacional de servicio con tecnología especializada para brindar gestión, seguridad y tranquilidad, con un alto nivel de innovación que genere valor permanente a nuestros clientes accionistas y empleados”.

2.8.4. Productos y servicios de VSR de Guatemala, S. A.

- a. Lo Jack: Dispositivo de rastreo y ubicación de vehículos robados.
- b. GPS: Dispositivo de monitoreo y control de flotas, personal y vehículos.

2.9. Estructura organizativa formal

2.9.1. Logotipo



La empresa maneja como logotipo la palabra Detektor y una rueda plateada con fondo rojo que comprende un GPS. Los colores tradicionales e institucionales son el rojo, blanco y negro, determinados por su solidez y su presencia como lo visionaron los fundadores.

2.9.2. Departamento de Servicio al Cliente

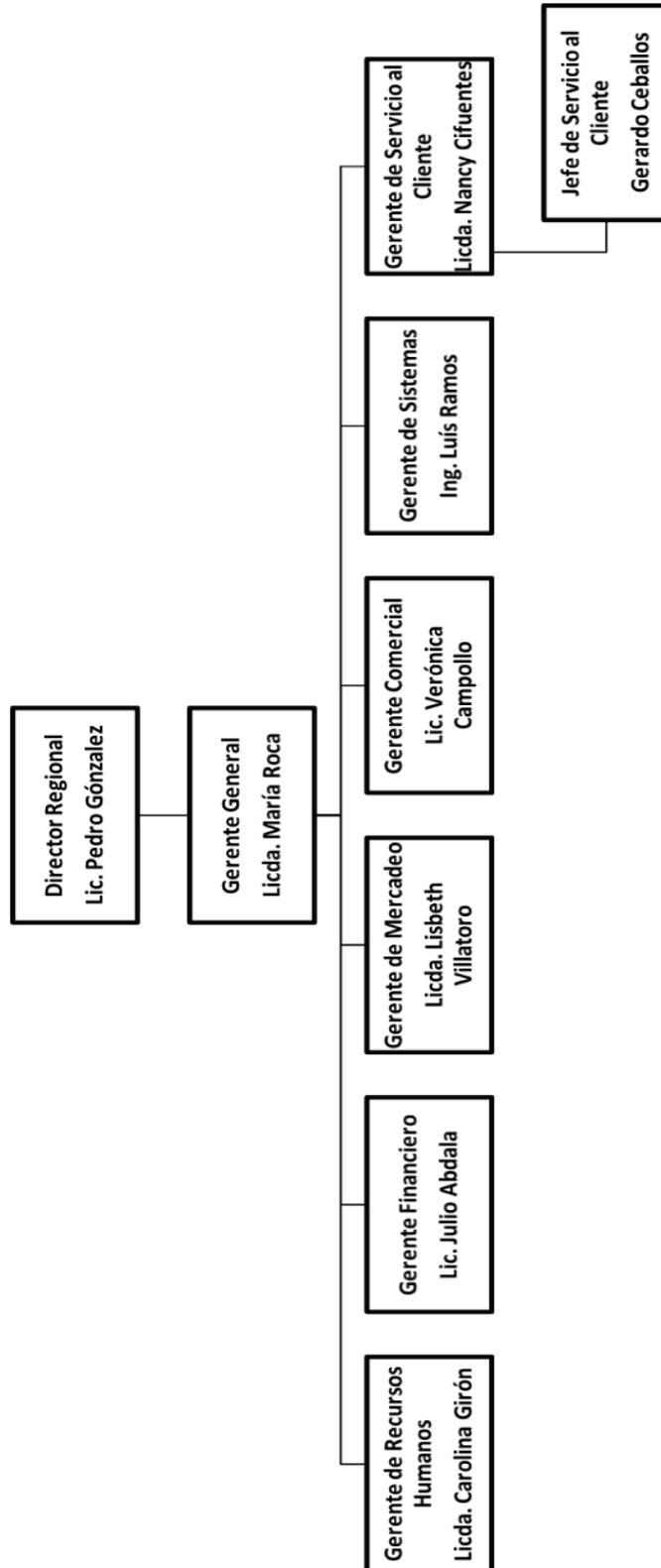
La empresa VSR de Guatemala, S. A. cuenta con un departamento de servicio al cliente donde las mejoras de comunicación interna se canalizan a través del Gerente y jefe de servicio al cliente de la empresa, que son quienes realizan la labor informativa en todos sus niveles. Esto se hace debido a que el departamento de Recursos Humanos es reducido y no pueden solventar las necesidades de comunicación interna de cada área.

2.9.3. Público interno

Se identifica como público interno a los colaboradores que conforman el departamento de Servicio al Cliente de la empresa VSR de Guatemala, S. A.

Fuente: Manual de inducción VSR de Guatemala, S. A. y departamento de Recursos Humanos de dicha empresa.

Organigrama general actual



Capítulo 3

3. Marco Metodológico

3.1 Método

En esta investigación el método de estudio utilizado por el investigador fue el Deductivo, esto debido a que se definió por medio de la conclusión de la información recabada. Por lo tanto, supone que las conclusiones siguen necesariamente a las premisas: si el razonamiento deductivo es válido y las premisas son verdaderas, la conclusión sólo puede ser verdadera. Lo que significa sacar consecuencias de un principio, proposición o supuesto. El método deductivo “deduce” los hechos observados basándose en los datos recabados y generados.

Tal como Zubieta (2011) Indica que es aquel que estudia un fenómeno o problema desde el todo hacia las partes, es decir analiza el concepto para llegar a los elementos de las partes del todo. Entonces diríamos que su proceso es sintético analítico.

3.2 Tipo de investigación

Para la elaboración de este trabajo de tesis, los estudios de interés se recopilaron de forma directa para ello se utilizaron los estudios de campo tipo cuantitativo, mediante la utilización de una encuesta de elaboración propia, adaptado específicamente a la empresa VSR de Guatemala, S. A., aplicado con el fin recabar datos reales del personal del departamento de servicio al cliente de la empresa, así como de los datos proporcionados como reportería y otros medidores, también se utilizó el estudio cualitativo por medio de la entrevista a los colaboradores del departamento de servicio al cliente de la empresa, de lo visto en horarios de trabajo e interacción realizada de parte del investigador.

3.3. Objetivos

3.3.1 Generales:

Realizar una propuesta basada en el diagnóstico de comunicación interna del departamento de servicio al cliente de la empresa VSR de Guatemala, S. A., basado en la encuesta que determinara el estatus comunicacional del departamento y que se debe mejorar en el mismo.

3.3.2 Específicos:

- Indagar la situación actual de la comunicación interna en el departamento de servicio al cliente de la empresa VSR de Guatemala, S. A.
- Establecer los medios y canales de comunicación que se utilizarán en la comunicación interna del departamento de servicio al cliente de la empresa VSR de Guatemala, S. A.

3.4 Técnica

Recopilar la información de fuentes bibliográficas, documentales así como de internet y encuestas.

3.5 Instrumentos

Los instrumentos que se llevaron a cabo para recabar la información que utilizaremos para la investigación son los siguientes:

- Encuestas al personal del departamento de servicio al cliente de la empresa.

3.6 Población y Muestra

La Población está compuesta por los 34 empleados que integran únicamente el departamento de Servicio al cliente de la empresa VSR de Guatemala, S. A.

Capítulo 4

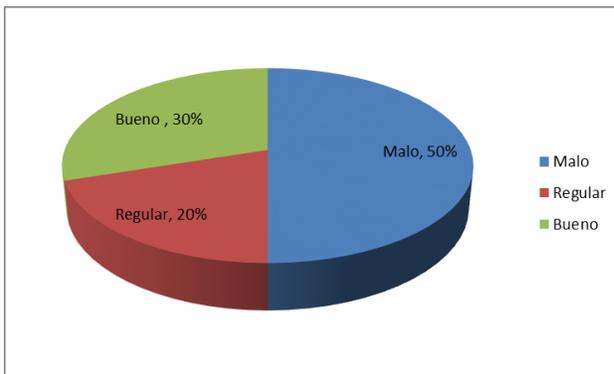
4. Análisis de resultados

A las autoridades de la empresa VSR de Guatemala, S. A.: Licenciado Pedro González (Presidente), Licenciada María José Roca (Gerente General), Licenciada Nancy Cifuentes (Gerente de servicio al cliente), Licenciada Carolina Girón (Gerente de Recursos Humanos).

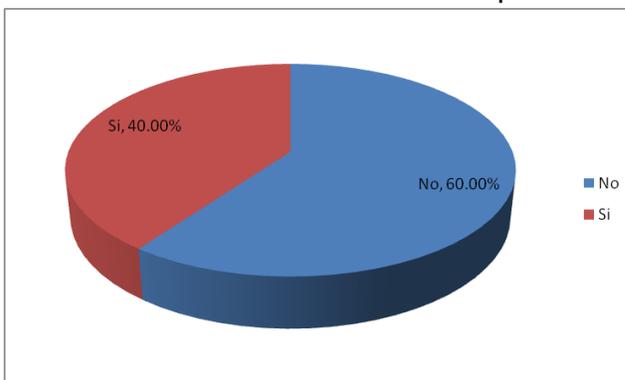
Con el fin de realizar esta investigación se consolidaron las respuestas obtenidas, ya que en el mayor porcentaje coincidieron.

4.1 Gráficas

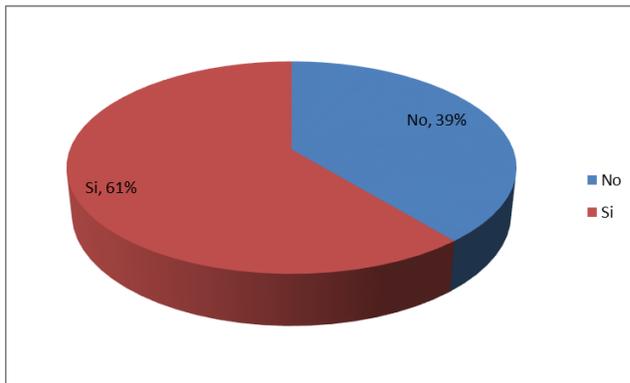
1. En base al trabajo en equipo un 40% de personas creen que es malo.



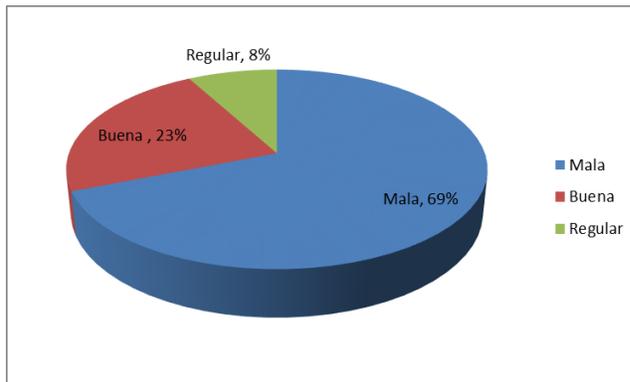
2. En base al conocimiento de sus labores un 60% indica no conocer correctamente las funciones de su puesto.



3. Un 61% demuestra tener las capacidades necesarias para realizar el trabajo que se les solicita.



4. En relación y apoyo del jefe un 69% de los colaboradores indican que es mala.



4.2 Análisis

Según indican los colaboradores en las entrevistas verbales y en lo que se pudo constatar presencialmente, en la actualidad existe un líder del departamento, quien no realiza su trabajo a cabalidad, específicamente comunicacional, a pesar de que esta persona está trabajando como jefe no cumple a cabalidad su función ya que se dedica a otras actividades y deja de lado su rol de jefe, además la gerencia no se da abasto para cubrir las necesidades de los colaboradores cuando estos lo buscan y él no tiene las respuestas.

El 40% de los colaboradores encuestados coincidieron además en que no tienen buena relación con sus compañeros, esto debido a que no existe un compañerismo entre ellos, y hay competitividad por hacer mejor el trabajo, aún sabiendo que este es para el mismo fin y que no es un trabajo en el cual cada uno tenga una meta diferente.

Además el 69% de los colaboradores indican en la encuesta que su relación con jefatura y gerencia no es la mejor debido a que no se hace llegar la información correcta, porque ambos no están al tanto de los conocimientos de la empresa como tal.

El 60% respondió que no hay motivación para saber que se está haciendo bien y mal, para lograr mejoras diarias en el trabajo, así como en la relación de comunicación de sus líderes para con ellos.

Los encuestados consideran que al no tener una buena relación en conjunto, no se logra un buen trabajo y los demás departamentos se quejan de su actitud, así como el cliente considera que no se le presta un servicio correcto y no se le da la información correcta sobre el servicio y producto prestados.

Según la encuesta el 61% añaden que al mejorar la comunicación, podrán lograr tener una mejor relación con los demás departamentos de la empresa, y que esto servirá para que el cliente se sienta cómodo con el servicio prestado.

La pregunta de las encuestas que diferencio a cada uno fue que siempre han deseado tener un rol más participativo en los asuntos del departamento, y desean contar con ideas claras que los ayuden a hacer su trabajo de mejor forma, que su jefe les haga saber los cambios y mejoras del departamento y la empresa, y que la gerencia se involucre más de lleno con ellos y no los dejen de lado, pues ellos son engranajes de la empresa y son el recurso humano que lleva hacia adelante al departamento de servicio al cliente.

Acerca de la propuesta de comunicación interna, todos consideran que es necesario que se realicen capacitaciones, y que tanto ellos como los líderes, deben estar al tanto de lo que es llevar a cabo el trabajo diario sin dejar pasar nada por alto, de igual forma lograr que el equipo este unido para tener un mejor ambiente laboral y lograr las metas de forma conjunta.

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

Propuesta de comunicación interna del departamento de servicio al cliente de la
empresa VSR de Guatemala, S. A.



Alumno:

Carlos Roberto López Bernard

Carné:

200211640

Guatemala, octubre de 2013

Índice
Tabla de contenido

1. Generalidades de la propuesta.....	60
1.1 Introducción.....	60
1.2 Justificación.....	60
1.3 Objetivo.....	60
2. Propuesta.....	61
2.1 Cartelera Informativa.....	61
2.2 Correo electrónico.....	62
2.3 Trabajo en equipo y relaciones interpersonales.....	63
2.4 Talleres.....	63
2.5 Charlas motivacionales.....	64
2.6 Capacitaciones internas a nivel de jefaturas y gerencias.....	64
2.7 Capacitaciones internas a nivel de subalternos.....	66
2.8 Cronograma de actividades.....	67

1. Generalidades de la propuesta

1.1 Introducción

A partir de este momento se plantea la propuesta de Comunicación interna para el departamento de Servicio al Cliente de la empresa VSR de Guatemala, S. A.

Ésta se elaboró después de conocer los resultados de las encuestas, la recopilación de datos permitió conocer el sentir y la percepción del cliente interno del departamento de Servicio al Cliente que son los colaboradores y la jefatura.

Por medio de ésta recopilación de datos, se pudo constatar que el departamento de Servicio al Cliente necesita una estrategia de comunicación interna que dé a conocer los objetivos de la empresa, sus funciones dentro del departamento a cada colaborador, su participación dentro de las decisiones que se toman en el departamento y su relación de trabajo entre jefatura y compañeros, todo siempre con el propósito de llenar las necesidades del público externo y poder laborar en un ambiente favorable.

De los trabajadores encuestados se pudo determinar que solamente 17 tienen conocimiento de cuáles son sus funciones exactas en el departamento de Servicio al Cliente, de su participación en las decisiones que se toman y de cómo llevar una buena relación entre jefe y compañeros, y con esto saber que beneficio le proporciona a su ambiente laboral.

1.2 Justificación

Para implementar esta estrategia de comunicación interna, se propone elaborar mensajes por medios masivos como email, cartelera informativa, documentos impresos, etcétera, que se usaran para informar las mejoras, cambios en el departamento y en sus colaboradores así como en la empresa, tanto para el jefe como para los empleados. Con base en lo anterior, se presenta una propuesta que abarca desde la promoción del empleado del mes, capacitaciones al personal sobre trabajo en equipo, servicio al cliente y comunicación, la creación de un correo electrónico que sirva para recibir sugerencias o quejas del personal del departamento de Servicio al Cliente, creación de una cartelera informativa y la convivencia por medio de reuniones semanales donde se informará al colaborador sobre cambios, mejoras o avances en el departamento y su gestión en ellos.

1.3 Objetivos

Los objetivos principales de esta propuesta son:

- Mejorar el clima laboral en el departamento de servicio al cliente y la comunicación entre colaboradores, así como jefaturas con estos y viceversa.

- Incentivar la mejora continua y la auto identificación de los colaboradores para con el departamento de Servicio al Cliente y la empresa VSR de Guatemala, S. A.
- Crear una cultura de servicio y trabajo en equipo basados en capacitaciones efectivas que tendrán beneficio a la empresa y al cliente externo.
- Dar a los colaboradores mayor participación en las decisiones del departamento e incentivar su rutina diaria.
- Lograr que el departamento cuente con personas que sepan sus labores y que puedan apoyarse unos con otros.

2. Propuesta

2.1 Cartelera Informativa: todas las publicaciones impresas en papel que se puedan colocar con el objetivo de informar a los colaboradores.

Se le propone a VSR de Guatemala, S. A., elaborar una cartelera informativa, en la cual el jefe del departamento de Servicio al Cliente se comprometerá a colocar toda la información concerniente a la empresa y al departamento, además de colocar al empleado del mes e informar temas de cultura de servicio que ayuden a mejorar los conocimientos del personal.

Características de la cartelera:

Periodicidad del cambio: semestral

Tamaño de la cartelera: 1.50 x 1.00 Cms.

Material: Caucho

El contenido se dividirá de la siguiente forma:

- Al costado izquierdo, se colocará al empleado del mes en hoja impresa vertical.
- Al centro, información de la empresa, en hoja impresa horizontal.
- Al centro, cumpleaños del mes en hoja horizontal.
- Al costado derecho, se colocará información concerniente a servicio al cliente, trabajo en equipo o a conocimientos de aprendizaje para los colaboradores en hoja impresa en forma vertical.
- Al costado derecho, también se colocará en hoja impresa de forma vertical los resultados del mes concernientes al departamento, para mantener al personal informado sobre sus resultados.
- Si no hubiesen cumpleaños del mes en el departamento se utilizará para información general de la empresa.

- Si hubiese mayor información como superación personal, crecimiento de empleados (escalafón de posiciones) y otras se podrá colocar a un costado de la cartelera pegada con tachuelas o en espacios que no sean utilizados.

Debido a que en la elaboración de esta cartelera tiene que intervenir tanto el jefe como el departamento de Recursos Humanos con la información de la empresa, se considera necesario presentar este calendario de actividades semanales, con el fin de crear una cultura de mantenimiento hacia la información que se debe colocar en la cartelera. El propósito es que todo el personal del departamento y visitantes conozcan sobre las mejoras del departamento de servicio al cliente, así como los progresos que hay en los colaboradores y la comunicación.

Calendario de actividades semanales			
Fecha	Actividad	Responsable	Observaciones
Viernes, 31 de mayo	Impresión de documentación, reportes del mes anterior, cumpleaños del mes, información de servicio al cliente, información general de la empresa enviada por RRHH u otros departamentos.	Jefe de servicio al cliente	En este mes no habrá empleado del mes debido a que se implementara a partir de el mes de marzo
Viernes, 7 de junio	Cambio de papelería en cartelera y re impresión de documentación, información de servicio al cliente nueva, información general de la empresa actualizada u otros departamentos.	Jefe de servicio al cliente	Solo se cambiará la información importante
Viernes, 14 de junio	Cambio de papelería en cartelera y re impresión de documentación, información de servicio al cliente nueva, información general de la empresa actualizada u otros departamentos.	Jefe de servicio al cliente	Solo se cambiará la información importante
Viernes, 21 de junio	Cambio de papelería en cartelera y re impresión de documentación, información de servicio al cliente nueva, información general de la empresa actualizada u otros departamentos.	Jefe de servicio al cliente	Solo se cambiará la información importante
Viernes, 28 de junio	Cambio de papelería en cartelera y re impresión de documentación, información de servicio al cliente nueva, información general de la empresa actualizada u otros departamentos.	Jefe de servicio al cliente	Solo se cambiará la información importante

Fig. – 2 Calendario de actividades de elaboración propia

Solo se provee el primer mes de ejecución tomando en cuenta que los siguientes meses se mantendrá de la misma manera.

2.2 Correo electrónico: el medio más utilizado en la actualidad por las empresas son los correos electrónicos, en general se accede a ellos a través de Internet, tomando en cuenta que todo el personal del departamento lo utiliza, será destinado para enviar la información relevante de jefatura a colaboradores, como la siguiente:

- Dar a conocer solicitudes de gerencia a jefatura.
- Comunicar efectivamente solicitudes de jefatura a colaboradores.
- Divulgar información importante de la empresa.
- Comunicar información destinada al aprendizaje del colaborador.
- Divulgar información importante del departamento.
- Comunicar quejas o solicitudes del jefe al colaborador y viceversa.

- Divulgar objetivos.
- Que el personal pueda presentar sus ideas, quejas a la jefatura y gerencia.
- Dar a conocer plazas vacantes que se presenten.
- Divulgación de noticias.

El uso correcto de la comunicación por medio del correo electrónico es esencial ya que puede ser la mejor opción de comunicación para los empleados que están dispersos y que no están trabajando en la misma oficina.

Se recomienda que la información enviada sea bien redactada y que sea del total interés para el departamento y los fines de la empresa, además se recomienda hacer saber a los colaboradores del uso correcto del correo electrónico, así como de la información que envían.

Anteriormente se informaba sobre el empleado del mes, para lo cual se propone que se elabore una impresión del empleado del mes en hoja carta a una calidad excelente para que los colaboradores sientan el gusto de verse en ella.

2.3 Trabajo en equipo y relaciones interpersonales: se concluyó que a nivel general se debe reforzar la relación entre colaboradores, jefatura y gerencia. La comunicación se encuentra en una fase regular donde hay una jerarquía pero que no es fluida, por lo que se analizó cuáles son los factores que intervienen.

Se determinó que si no existe una buena comunicación es difícil integrar a los colaboradores para que se obtenga el trabajo en equipo. Pero esta fase solo se podrá mejorar por medio de talleres que enseñen el trabajo en equipo y mejorar la comunicación.

2.4 Talleres: se debe implementar talleres semanales en el departamento, esto con el fin de tratar temas como trabajo en equipo, servicio al cliente, comunicación efectiva, los cuales aporten una mejora diaria en el desempeño y clima laboral.

Se recomienda que estos talleres sean realizados por la jefatura o gerencia del departamento, esto para lograr la identificación entre colaboradores y jefes. De igual forma impartir este taller con información sencilla de comprender, transmitir los objetivos con claridad, dando a conocer porque es importante desarrollar su trabajo con responsabilidad y calidad. La importancia que tiene para la empresa cada uno de los involucrados, así como su crecimiento personal dentro y fuera de la empresa. Reforzarse con material impreso, el cual deberán leer los colaboradores, para que cada semana después de recibir el taller se realice un foro de discusión, en el cual se determinará lo aprendido por el colaborador y así mismo utilizar la cartelera para colocar la información relevante de los puntos tratados en el taller.

En dichos talleres se podrán involucrar los colaboradores presentando información adquirida por ellos o solicitada por el jefe o gerente (dependiendo quien este

impartiendo los talleres), en la cual se le dará un tiempo estimado para impartir lo investigado.

El fin de estos talleres será compartir y elevar los conocimientos de los colaboradores y hacer cumplir los objetivos de la empresa, para que cada trabajador los tome como propios y se proponga lograr las metas que cada uno tiene.

2.5 Charlas motivacionales: se propone realizar mensualmente charlas motivacionales que se vinculen a puntos específicos como: liderazgo, auto identificación con la empresa, crecimiento personal, y trabajo en equipo. Estos temas aportarán no solo al crecimiento individual, sino al enriquecimiento del departamento. Para estas se puede investigar información vía Internet o libros de contenido basado en los temas propuestos.

**** Ver cronograma de actividades en las pagina 68**

2.6 Capacitaciones internas a nivel jefatura y gerencia: mensualmente se realizaran charlas que apoyen y orienten al jefe y gerencia a dirigir a sus subalternos y se logre una mayor integración. Entre los temas a implementar se pueden mencionar: trabajo en equipo, como ser un buen líder, seguridad industrial. Dichas charlas deberán ser coordinadas por parte del departamento de Recursos Humanos ya sea propiamente de la empresa o por medio de empresas externas destinadas a la capacitación.

Curso “Trabajo en equipo y comunicación efectiva”

Dirigido a:

Gerencia, jefatura y personal de servicio al cliente de la empresa VSR de Guatemala, S. A.

Objetivos:

Que los participantes conozcan los métodos de trabajo en equipo sin desalinearse del objetivo final, que es la consecución del trabajo efectivo, además de conocer la forma correcta de comunicarse unos con otros para evitar especulaciones y chismes o malos entendidos. Además que aprendan a comportarse entre sí por medio, de situaciones reales aplicables a su labor diaria, para que esto les dé a conocer lo necesario para dar un efectivo servicio a sus compañeros, subalternos y clientes externos.

Evaluación:

El curso finaliza con una evaluación que determinará si los participantes pueden ser capaces de trabajar conjuntamente, y si sienten que hay un liderazgo correcto que los conduzca al éxito diario. Además de crear un criterio individual que les faculte para llevar a cabo su trabajo y crear un ambiente laboral favorable, dejando las amistades y el favoritismo por el trabajo real.

Contenido del curso:

- Presentación y definiciones de trabajo en equipo y comunicación efectiva.
- Comunicación efectiva.
- Como trabajar en equipo con diferentes personas.
- Mantener el buen ambiente ante la adversidad.
- Herramientas eficientes para apoyarse entre colaboradores.
- Planificación semanal de trabajo.
- Métodos de trabajo.

Metodología de instrucción:

- Presentación y charla magistral.
- Técnicas de trabajo en equipo (casos y situaciones reales).
- Casos reales de otras empresas proyectados audiovisualmente.
- Evaluaciones de personalidad “*one by one*” (parejas).
- Formas de expresión correcta e incorrecta.
- Reglas de convivencia laboral.
- Dinámica de trabajo grupal, parejas e individual.

Material de apoyo:

- Material impreso (casos, lectura y evaluaciones).
- Cañonera.
- Lapicero y hojas en blanco.

Instructores:

- LB Consultoria

Duración:

- 8 horas (4 cada día sábado)

Fechas:

- 29 de junio y 6 de julio

Horario:

- 8:00 a 12:00 a.m.

Participantes:

- Gerencia, jefatura y personal del departamento de servicio al cliente de Europlaza, Muxbal, Bodasa, y aseguradoras.

Lugar:

Instalaciones administrativas de Muxbal.

Realizados estos talleres, charlas y capacitaciones, con esto se logrará mejorar la integración de los trabajadores, mejor el trato actual, ya que se podrá establecer una comunicación participativa, vertical y ascendente, donde tanto la gerencia, jefatura como los colaboradores tendrán una interrelación y retroalimentación para el crecimiento en conjunto.

2.7 Capacitaciones internas a nivel de subalternos

Mensualmente el jefe o gerencia, según dispongan impartirá a su equipo de trabajo capacitaciones internas que aporten al mejoramiento de procesos, comunicación, clima. Entre los temas a tratar se recomienda que el jefe o la gerencia tengan conocimiento de ellos, así como en los talleres se sugieren temas como: la importancia del servicio, mi cliente interno, trabajo en equipo, comunicación interna, orden y limpieza, como alcanzar un mismo objetivo. Para lo cual se detallaran las propuestas de capacitaciones que deberán llevar a cabo:

Estudio Taller No. 3

Curso “Servicio al cliente y Relaciones interpersonales”

Dirigido a: personal de servicio al cliente de la empresa VSR de Guatemala, S. A.

Objetivos:

- **Generales:** que los participantes aprendan técnicas de cómo integrarse en su grupo laboral y mantener las relaciones interpersonales de manera sana, para que todos como organización den lo mejor al atender a los clientes.
- **Específicos:** que el participante conozca técnicas de aprendizaje, casos y situaciones reales y que puedan obtener de manera práctica los conocimientos necesarios para una mejor y más efectiva atención al cliente interno y externo, teniendo como resultado un equipo cohesionado en unidad de criterio.

Finalización: al terminar el módulo los participantes podrán diferenciar con sus propios criterios la forma de tratarse entre sí, y de poder llevar a cabo su labor de servicio al cliente. También podrán reconocer los diferentes tipos de clientes, y a su vez reconocerán que ellos mismos son parte de un equipo que persigue dar a sus clientes internos y externos el mejor servicio posible.

Contenido pragmático:

- Definición de buen servicio.
- Como manejar clientes difíciles.
- Que necesita el cliente para calificar como buen servicio.
- Herramientas de cómo atender un cliente.
- Como es la forma de comunicación verbal y corporal adecuada para atender al cliente interno y externo.

Metodología de instrucción:

- Charla Magistral.
- Técnicas implementadas a través de PNL (Programación Neuro Lingüística).
- Servicio al cliente, audiovisual.
- Test de personalidad y tipos de temperamento.
- Tips de expresión corporal.

- Taller de discusión grupal.
- Dinámicas con gimnasia cerebral y de acción práctica.

Material de apoyo:

- Computadora
- Material impreso (Test y hojas de casos)
- Cañonera

Instructores:

- Cámara de comercio

Duración:

- 4 horas (Dos cada día sábado)

Fechas:

- 29 de junio y 6 de julio

Horario:

- 8:00 a 11:00 a.m.

Participantes:

- Personal del departamento de servicio al cliente de Europlaza, Muxbal, Bodasa, y aseguradoras.

Lugar:

- Instalaciones administrativas de Muxbal.

Realizados estos talleres, charlas y capacitaciones, se espera mejorar la integración de los trabajadores, ya que se espera lograr establecer una comunicación participativa, vertical y ascendente, donde tanto la gerencia, jefatura como los colaboradores tendrán una interrelación y retroalimentación para el crecimiento en conjunto.

2.8 Cronograma de actividades

Los talleres, charlas y capacitaciones se realizarán en los meses de abril a Diciembre de 2013, de acuerdo al modelo de calendario que detalla a continuación y tomando en cuenta que las capacitaciones propuestas arriba pueden variar según calendario de actividades de la empresa.

Calendario de actividades semanales primer mes Aseguradoras, Europlaza y BODASA								
Actividad	junio				Responsable	Horario	Objetivos	Observaciones
	1	8	15	22				
Taller: Amistad y trabajo					Gerente o Jefe de servicio al cliente	9:00 a 9:30 a.m.	Dar a conocer las formas correctas de llevar a cabo nuestras labores diarias sin mezclar amistad con trabajo.	El tema debe durar 30 min.
Capacitación: Liderazgo					Gerente o Jefe de servicio al cliente	9:00 a 9:30 a.m.	Crear en los colaboradores el deseo de ser líderes y no detractores para que aprendan a no quejarse de su trabajo y a enseñar a los demás.	El tema debe durar 30 min. Máximo
Charla: Mis compañeros y mi trabajo					Gerente o Jefe de servicio al cliente	9:00 a 9:30 a.m.	Diferenciar entre las labores diarias y el trabajo que realizan diariamente para evitar roces por problemas personales o conflictos internos.	El tema debe durar 30 min. Máximo
Foro discusión de temas vistos en el mes					Jefe y Gerente de servicio al cliente	9:00 a 9:30 a.m.	Conversar sobre lo aprendido en los temas anteriores.	Una evaluación escrita de 5 preguntas directas, 5 min. Máximo, y 25 min. De charla para que todos los ejecutivos participen .

Calendario de actividades semanales primer mes Muxbal								
Actividad	junio				Responsable	Horario	Objetivos	Observaciones
	3	10	17	24				
Taller: Amistad y trabajo					Gerente o Jefe de servicio al cliente	9:00 a 9:30 a.m.	Dar a conocer las formas correctas de llevar a cabo nuestras labores diarias sin mezclar amistad con trabajo.	El tema debe durar 30 min.
Capacitación: Liderazgo					Gerente o Jefe de servicio al cliente	9:00 a 9:30 a.m.	Crear en los colaboradores el deseo de ser líderes y no detractores para que aprendan a no quejarse de su trabajo y a enseñar a los demás.	El tema debe durar 30 min. Máximo
Charla: Mis compañeros y mi trabajo					Gerente o Jefe de servicio al cliente	9:00 a 9:30 a.m.	Diferenciar entre las labores diarias y el trabajo que realizan diariamente para evitar roces por problemas personales o conflictos internos.	El tema debe durar 30 min. Máximo
Foro discusión de temas vistos en el mes					Jefe y Gerente de servicio al cliente	9:00 a 9:30 a.m.	Conversar sobre lo aprendido en los temas anteriores.	Una evaluación escrita de 5 preguntas directas, 5 min. Máximo, y 25 min. De charla para que todos los ejecutivos participen .

Fig. – 3 Calendario de actividades de elaboración propia

Dicho formato se debe utilizar de igual forma mes a mes, tomando en cuenta que colaboradores que no puedan estar por estudio fines de semana o por descansos entre semana deberán ser capacitados y evaluados en un tiempo no mayor de 2 horas, en una de las sedes de la empresa o en la ubicación donde se encuentre.

Conclusiones

Con base a los resultados obtenidos por medio de este trabajo se concluye lo siguiente:

- El diagnóstico realizado indica que existen problemas que impiden una comunicación interna clara y esto mantiene un clima laboral desfavorable, y los objetivos del departamento no se llevan a cabo al 100%, según la encuesta.
- Es identificable la poca comunicación y falta de interés por parte de la gerencia y jefatura para mejorar las relaciones interpersonales, no hay un deseo de esforzarse para que todos trabajen unidos logrando el trabajo en equipo.
- El tipo de comunicación que prevalece es vertical, él cual no es el correcto para el mejoramiento del departamento, pues no existe una retroalimentación que aporte y enriquezca la misma, se mantiene el chisme y la desinformación.
- Los encuestados coincidieron en que hay desinformación acerca de sus puestos, labores y no hay un trabajo en equipo entre ellos y la jefatura. Por lo mismo realizan el trabajo sin saber hacia dónde se dirigen, y porque deben de apoyarse los unos con los otros, es decir no comparten un mismo fin, todos tienen ideas diferentes de lo que se debe hacer.
- Con base a las encuestas realizadas se concluyó que los medios más adecuados para transmitir los mensajes es a través de medios electrónicos y visuales.

Recomendaciones

Basados en las conclusiones se dan a conocer las siguientes recomendaciones:

- Dar a todos los colaboradores del departamento de servicio al cliente, la información básica y estratégica acerca de los objetivos, metas, visión, misión, que actualmente tiene la empresa. De esa forma se lograra que todos vean hacia un mismo fin, buscando siempre la consecución de sus objetivos como colaboradores de VSR de Guatemala, S. A. y sintiéndose satisfechos en los logros que se obtengan derivados de sus actos.
- Evitar barreras de comunicación actuales como chismes, celos, información tergiversada, para así tener a un personal informado y capacitado para los retos diarios.
- Establecer capacitaciones para la jefatura y la gerencia en los puntos que es necesario reforzar, con el fin de crear una cadena de información efectiva entre colaboradores, jefe y gerencia y viceversa.
- Dar seguimiento a la realización de talleres, capacitaciones y charlas que mejoren la comunicación interna a nivel del departamento de servicio al cliente y para con el cliente externo.
- Lograr conformar un equipo efectivo, por medio del trabajo en equipo y la comunicación efectiva entre todos los involucrados en el departamento, para que con esto se mejore el clima laboral y se cuente con personal motivado deseoso de realizar sus labores.
- Se deben hacer mejoras en las herramientas de apoyo que faciliten transmitir los mensajes, ya que actualmente existen herramientas que no se utilizan de forma adecuada y se mantiene un desorden en la información.

4.5 Referencias bibliográficas

1. Aceituno Juárez, Samuel. 2010. "Estrategia de comunicación interna para el fortalecimiento de la cultura organizacional de la empresa CONSTRUGUA Leasing, S. A." Tesis. Licenciado en Ciencias de la Comunicación. Guatemala: Universidad de San Carlos de Guatemala, Escuela de Ciencias de la Comunicación.
2. Álvarez Calvillo, Juan Antonio. 1999. "Implementación de un área de comunicación organizacional interna para el instituto guatemalteco de educación radiofónica (IGER)". Tesis. Licenciado en Ciencias de la Comunicación. Guatemala: Universidad de San Carlos de Guatemala, Escuela de Ciencias de la Comunicación.
3. Alegría Herrera, Oscar René. 2003. "Propuesta de estrategias comunicacionales internas y externas para crear una imagen positiva del ministerio de finanzas públicas de Guatemala". Tesis. Licenciado en Ciencias de la Comunicación. Guatemala: Universidad de San Carlos de Guatemala, Escuela de Ciencias de la Comunicación.
4. Andrade Espinoza, Simón. 2005. Diccionario de Economía. 3ª Edición. México: Editorial Andrade.
5. Barquero, José Daniel. 1994. Manual de Relaciones Públicas Empresariales. Barcelona, España: Ediciones Gestión 2000.
6. Bartoli, Annie. 1992. Comunicación y Organización. La organización comunicante y la comunicación organizada. 1ª edición. España: Editorial Paidós SAICF.

7. Brewster, A., Palmer, H. y Ingraham, R. 1963. Introducción a la Publicidad. 1era. Edición Español. México: Compañía Editorial Continental, S.A.
8. Boulle, Philippe. 1999. Guía para la Comunicación Social y la Prevención de Desastres. Nicaragua: Editado por la Red de Desarrollo Sostenible.
9. Claude E. Shannon. 1948-1949. A Mathematical Theory of Communication. The Bell System Technical Journal, Vol. 27. United States: University of Illinois Press.
10. Colunga, Carlos. 1996. La Administración del tercer Milenio. México: editorial Panorama.
11. Contreras Díaz, Hugo Leonel. 2012. "Estudio y estrategia de comunicación interna para una empresa de confección para una empresa de confección textil: El Caso de Textiles el Carmen". Tesis. Licenciado en Ciencias de la Comunicación. Guatemala: Universidad de San Carlos de Guatemala, Escuela de Ciencias de la Comunicación.
12. Davis, K. Newstrom, J. 1992. El comportamiento humano en el trabajo. Comportamiento organizacional. México: Mc Graw-Hill S.A.
13. Davis, Flora. 1982. La comunicación no verbal. Madrid: Editorial Alianza.
14. De Fonseca Yerena, María del Socorro. 2000. Comunicación Oral Fundamentos y Práctica Estratégica. 1ª Edición. México: Pearson Educación.
15. Del Pozo Lite, M. 2000. Gestión de la comunicación interna en las organizaciones, Casos de Empresas 1ª Edición. España: Universidad de Navarra.

16. Diccionario de la Real Academia Española (RAE). 23ª Edición electrónica abril de 2005 a 2010.
17. Drucker, Peter F. 1988. The coming of the new organization. Harvard Business Review. Gestión del conocimiento. Bilbao: Deusto, 2000.
18. Elías, J. y Mascaray, J. 1998. Más allá de la comunicación interna: La Intracomunicación. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, S.A.
19. Fernández, C. 1997. La Comunicación en las Organizaciones. México: Editorial Trillas.
20. Fernández Collado, Carlos. 2002. La comunicación en las organizaciones. 2ª Edición. México: Trillas.
21. Ferrell O.C., Hirt Geoffrey, Ramos Leticia, Adriaenséns Marianela y Flores Miguel Ángel. 2004. Introducción a los Negocios en un Mundo Cambiante. 4ª Edición. México: Mc Graw-Hill Interamericana.
22. Flores de Gortari, Sergio, Emiliano Orozco Gutiérrez. 1988. Hacia una comunicación administrativa integral. México: Editorial Trillas.
23. Flores, M. 2003. “Diagnóstico de comunicación de las dependencias asignadas a la administración general interna del Ministerio de Finanzas Públicas de Guatemala”. Tesis. Departamento de Ciencias de la Comunicación. Guatemala: Universidad Rafael Landívar. Facultad de Humanidades.
24. Fuenmayor, Katuska. 2003. La comunicación organizacional: Rumbo al liderazgo. México: El Espacio.

25. Gan, F. 1996. Manual de programas de desarrollo de Recursos Humanos, Barcelona: Apóstrofe.
26. Gaudencio Torquato, Francisco. 1986. Comunicación Empresarial. Brasil: Editorial Summus.
27. Gibson, J. Ivancevich J., Donnelly J. 1983. Organizaciones, Conducta, Estructura, Proceso. México: Editorial Interamericana.
28. Gómez y Patiño, María G. 1998. El Gabinete de comunicación sinónimo de hermetismo. La Coruña: VI Congreso Español de Sociología.
29. González Lafitta, Roeldys. 2008. Diagnóstico de Comunicación Interna en el Centro Provincial de la Música "Rafael Prats" de Villa Clara. Cuba: Proyecto.
30. Gronroos, Christian. 1994. Marketing y Gestión de Servicios. Madrid, España: Editorial Díaz de Santos S.A.
31. Hernández Sampieri, Roberto, Fernández Collado, Carlos, Pilar Baptista, Lucio. 1996. Metodología de la investigación. Colombia: Mc Graw Hill.
32. Homs Quiroga, Ricardo. 1990. La comunicación en la empresa. México: Grupo Editorial iberoamericano.
33. Homs Quiroga, Ricardo. 1998. La comunicación en la empresa. México: Grupo Editorial Iberoamérica.
34. Katz, D., Y Khan, R. 1986. Psicología social de las organizaciones. México: Editorial Trillas.

35. Kreps, Gary L. 1995. La Comunicación en las Organizaciones. Estados Unidos: Editorial Addison -Wesley Iberoamericana.
36. Lucas Marín, A. 1997. La comunicación en la empresa y en las organizaciones. Barcelona: Bosch comunicación.
37. Luhmann, N. 1995. Sistema Social. México: Universidad Iberoamericana.
38. Martínez, Cristóbal. 2005. Teoría de la comunicación Humana. 2ª Edición. España.
39. Masaya Alvares, Ana Cecilia. 2001. "Análisis de la comunicación interna de Banco del Agro, S. A. durante su proceso de fusión año 2000." Tesis. Licenciada en Ciencias de la Comunicación. Guatemala: Universidad Francisco Marroquín de Guatemala, Facultad de ciencias de la comunicación social.
40. Mazo, J. M. 1998. Paradojas de la empresa interconectada, Anuario de Comunicación. Madrid: ADC-DIRCOM.
41. Mendizábal Berganza, Oscar Eduardo. 1997. "Hacia un sistema de comunicación eficaz". Tesis. Licenciatura en Administración de Empresas. Guatemala: Universidad Mariano Gálvez. Escuela de Administración de Empresas.
42. Muriel, M. y Rota G. 1980. Comunicación Institucional: Enfoque social de relaciones humanas. Quito, Ecuador. Editorial Andina.
43. Pasquali, Antonio. 1978-1979. Comprender la Comunicación, Caracas, Venezuela.
44. Petit, F. 1984. Psicología de las organizaciones, Barcelona: Herder.

45. Puchol, L. 1997. Dirección y Gestión de Recursos Humanos, Madrid: Díaz de Santos.
46. Puyal Español, Esther. 1999. La supervisión de grupos autónomos de trabajo: una cuestión paradójica. Revista de Gestión Pública y Privada, nº 4. España.
47. Ramos Padilla, Carlos G. 1991-2003. La comunicación; un punto de vista organizacional, México: Editorial Trillas.
48. Robbins, H. y Finley, M. 1999. Por qué fallan los equipos, Barcelona: Gránica.
49. Roebuck, Crish. 2002. Comunicación Eficaz. 1ª Edición en Lengua Española. Barcelona: Ediciones Blume Empresas.
50. Schefflen, Albert. E. 1984. Sistemas de comunicación humana. Barcelona: Editorial Kairós.
51. Serieyx, Hervè. 1994. El Big Bang de las organizaciones. Barcelona: Editorial Trillas. 1994.
52. Simón, H. 1993. La comunicación, Lecturas de teoría de la organización. Madrid.
53. Soto, Eduardo. 2001. Comportamiento organizacional, México: Thompson Learning.
54. Strauss, G. 1992. "La participación de los trabajadores en la gestión" en Hartley, J.F. y Stephenson, G.: Relaciones laborales. La psicología de la

influencia y del control en el trabajo. Madrid: Ministerio de trabajo y Asuntos Sociales.

55. Van Riel, Cees B.M. 1997-2000. Comunicación corporativa. España: Prentice Hall.

56. Zubieta, Gonzalo. 2011. Metodología Deductiva, para la licenciatura. México: UNAM.

E-Grafía

1. Costa, J. Estrategias de Comunicación corporativa.

<http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n34/jcosta.html>

Fecha de búsqueda: 11 de diciembre de 2011.

2. Escobar, J. 1999. La comunicación corporativa.

<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/comucorp.htm#tipos.#tipos>. Fecha de búsqueda: 20 mayo de 2012.

3. Fernández Collado, Carlos 1991.

aracellymerida.files.wordpress.com/.../administrativo.ppt

www.sht.com.ar/archivo/temas/comunicapa.html. Fecha de búsqueda: 8 de julio de 2012.

4. Fragoso, D. Un acercamiento metodológico al análisis de la Comunicación Institucional.

<http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/supesp/acercamiento.htm>.

Fecha de búsqueda: 30 de enero de 2012.

5. Fuentes, S. Estrategias de Comunicación corporativa.

http://www.dinero.com/wf_InfoArticulo.aspx?IdArt=26337. Fecha de búsqueda:
20 de mayo de 2012.

6. Grajales, T. 2003. Tipos de investigación.
<http://tgrajales.net/investipos.pdf>. Fecha de búsqueda: 15 de julio de 2012.

7. Muñiz González, Rafael. Portal de relaciones publicas Argentina.
www.rrppnet.com.ar/comunicacioninterna.htm. Fecha de búsqueda: 8 de julio
de 2012.

8. Diccionario de la Real academia española versión electrónica
<http://www.rae.es/rae.html>
Fecha de búsqueda: desde enero de 2012.

9. Tarrés, Julia. Disponible en:
<http://www.monografias.com/trabajos11/rumonot/rumonot.shtml>
Fecha de búsqueda: 8 de julio de 2012.

10. Wikipedia la enciclopedia libre. Disponible en:
<http://es.wikipedia.org/wiki/Comunicaci%C3%B3n>

11. Zylberdyk, Y. Sin fecha. Gobernación. Desarrollo de las relaciones y de la
comunicación interna. Desarrollo de la comunicación interna.
<http://www.rrppnet.com.ar/comunicacioninterna3.htm> Fecha de búsqueda:
21 de junio de 2012.

Anexo 1
Instrumento de investigación
Formato de encuesta

(Para colaboradores y encargados del departamento de servicio al cliente)

Encuesta

Esta encuesta determinará la percepción que tiene usted de su departamento, compañeros y jefatura, así como los puntos a mejorar a futuro del departamento de Servicio al Cliente, usted quedará en el anonimato y las percepciones y puntos a mejorar le serán transmitidos a la jefatura y gerencia del departamento para implementar mejoras.

Por favor marque con una X la respuesta que crea correcta.

1. Su trato en cuestiones laborales con sus compañeros es:
Diario ___ Medio ___ Nulo ___

2. Su conocimiento en cuestiones concernientes a su puesto es:
Bueno ___ Regular ___ Malo ___

3. ¿Para describirlo en una palabra cuál de estas sería la que mejor se acopla a su personalidad?
Atento ___ Pesado ___ Productivo ___ Dejado ___ Ninguna ___

4. ¿Cree que tiene capacidad de resolver cualquier problema?
Sí ___ No ___

5. La comunicación con los demás a su punto de vista es:
Buena ___ Regular ___ Mala

6. ¿Trabaja bien en equipo o le es difícil?
Bien ___ Difícil ___
7. ¿Ha tenido roces con otros colaboradores que afecten su productividad?
Sí ___ No ___
8. ¿Laboralmente sus compañeros le han prestado el apoyo en las situaciones que usted lo ha requerido?
Sí ___ No ___
9. ¿Es una persona sociable, reservada o dedicada?
Sociable ___ Reservado ___ Dedicado ___
10. ¿La actitud de su jefe es?
Buena ___ Regular ___ Mala ___
11. ¿Su jefe responde a sus dudas?
Sí ___ No ___
12. ¿Trabaja a gusto con su jefe?
Sí ___ No ___
13. ¿Le gustaría tener un rol más participativo en asuntos de su departamento?
Sí ___ No ___
14. ¿Está a gusto con su trabajo y lo que hace en él?
Sí ___ No ___

Encuesta Servicio al Cliente

*Esta encuesta determinará la percepción que tiene usted de su departamento, compañeros y jefatura, así como los puntos a mejorar a futuro del departamento de Servicio al Cliente, usted quedará en el anonimato y las percepciones y puntos a mejorar le serán transmitidos a la jefatura y gerencia del departamento para implementar mejoras.

Por favor marque con una X la respuesta que crea correcta.

No.	Pregunta	Respuesta				
1.	Su trato en cuestiones laborales con sus compañeros es:	Diario	Medio	Nulo		
2.	Su conocimiento en cuestiones concernientes a su puesto es:	Bueno	Regular	Malo		
3.	¿Para describirlo en una palabra cual de estas será la que mejor se acopla a su personalidad?	Atento	Pesado	Productivo	Dejado	Ninguna
4.	¿Cree que tiene capacidad de resolver cualquier problema?	Si	No			
5.	La comunicación con los demás a su punto de vista es:	Buena	Regular	Mala		
6.	¿Trabaja bien en equipo o le es difícil?	Bien	Difícil			
7.	¿Ha tenido roces con otros colaboradores que afecten su productividad?	Si	No			
8.	¿Laboralmente sus compañeros le han prestado el apoyo en las situaciones que usted lo ha requerido?	Si	No			
9.	¿Es una persona sociable, reservada o dedicada?	Sociable	Reservado	Dedicado		
10.	¿La actitud de su jefe es?	Buena	Regular	Mala		
11.	¿Su jefe responde a sus dudas?	Si	No			
12.	¿Trabaja a gusto con su jefe?	Si	No			
13.	¿Le gustaría tener un rol mas participativo en asuntos de su departamento?	Si	No			
14.	¿Esta a gusto con su trabajo y lo que hace en el?	Si	No			

Fig. – 4 Encuesta de elaboración propia

Anexo 2

Glosario

(Para detallar términos utilizados anteriormente)

1. Colaborador: término utilizado en la empresa moderna para describir a los empleados de forma que se sientan parte fundamental de la empresa.

2. Organización: empresa o compañía que se dedica a prestar servicios, producir bienes y venderlos, etc.

3. Mando medio: específicamente son las jefaturas que tienen a su cargo personal dentro de una empresa específica.

4. Mando intermedio: a diferencia del mando medio, estos son los supervisores y coordinadores en la escala jerárquica debajo del jefe o gerente pero que de igual forma tienen a su cargo personal dentro de una empresa.

5. Cliente interno: empleados de un mismo departamento o de toda una empresa.