

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

The seal of the University of San Carlos of Guatemala is a circular emblem. It features a central figure of a knight on horseback, holding a sword. Above the knight is a crown. To the left is a castle tower, and to the right is a lion. The seal is surrounded by Latin text: "CONSPICUA + CAROLINA" at the top, "PLUS" on the left, "ULTRA" on the right, and "S. CAROLINI + COCASTEMALENSIS INTER" at the bottom.

**“LOS PROCESOS DE COMUNICACIÓN INTERNA EN UNA ORGANIZACIÓN
DE VENTA AL DETALLE Y SU INCIDENCIA EN LA PRODUCTIVIDAD Y
DESEMPEÑO DE SUS COLABORADORES”**

Francisca Patricia Hernández Montufar

Guatemala, noviembre de 2015

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

**“LOS PROCESOS DE COMUNICACIÓN INTERNA EN UNA ORGANIZACIÓN
DE VENTA AL DETALLE Y SU INCIDENCIA EN LA PRODUCTIVIDAD Y
DESEMPEÑO DE SUS COLABORADORES”**

Trabajo de tesis presentado por:

Francisca Patricia Hernández Montufar

Previo a optar al título de

Licenciada en Ciencias de la Comunicación

M.A. Aracelly Krisanda Mérida González

Guatemala, noviembre de 2015

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

CONSEJO DIRECTIVO

Director

Lic. Julio E. Sebastián

Representantes Docentes

Lic. Víctor Carillas Bran

M.A. Amanda Ballina

Representantes Estudiantiles

Carlos de León

William Joseph Mena

Secretaria Administrativa

M.A. Claudia Molina

Tribunal Examinador

M.A. Aracelly Krisanda Mérida González (Presidenta)

M.A. Donaldo Vásquez Zamora (Revisor)

M.A. Gustavo Adolfo Morán Portillo (Revisor)

Lic. Mario Roberto Toje Chiquín (Examinador)

Licda. Miriam Isabel Yucuté Muralles (Examinadora)

M.A. Sandra Carolina Rojas Miranda (Suplente)



Guatemala, 16 de febrero de 2015
Dictamen aprobación 18-15
Comisión de Tesis

Estudiante

Francisca Patricia Hernández Montufar

Escuela de Ciencias de la Comunicación
Ciudad de Guatemala

Estimado(a) estudiante **Hernández:**

Para su conocimiento y efectos, me permito transcribir lo acordado por la Comisión de Tesis en el inciso 1.10 del punto 1 del acta 02-2015 de sesión celebrada el 16 de febrero de 2015 que literalmente dice:

1.10 Comisión de Tesis acuerda: A) Aprobar al (a la) estudiante Francisca Patricia Hernández Montufar, carné **199912268**, el proyecto de tesis: **LOS PROCESOS DE COMUNICACIÓN INTERNA EN UNA ORGANIZACIÓN DE VENTA AL DETALLE Y SU INCIDENCIA EN LA PRODUCTIVIDAD Y DESEMPEÑO DE SUS COLABORADORES**. B) Nombrar como asesor(a) a: **M.A. Aracelly Mérida**.

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



USAC
TRICENTENARIA

Copias: Comisión de Tesis Guatemala
AM/Ingrid Dávila



Escuela de Ciencias de la Comunicación

Universidad de San Carlos de Guatemala

376-15

Guatemala, 01 de septiembre de 2015.
Comité Revisor/ NR
Ref. CT-Akmg 66-2015

Estudiante
Francisca Patricia Hernández Montufar
Carné **199912268**
Escuela de Ciencias de la Comunicación
Ciudad Universitaria, zona 12.

Estimado(a) estudiante **Hernández**:

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: LOS PROCESOS DE COMUNICACIÓN INTERNA EN UNA ORGANIZACIÓN DE VENTA AL DETALLE Y SU INCIDENCIA EN LA PRODUCTIVIDAD Y DESEMPEÑO DE SUS COLABORADORES.

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:

M.A. Aracelly Mérida, presidente(a).
Lic. Gustavo Morán, revisor(a).
M.A. Donald Vásquez, revisor(a).

Atentamente,

ID Y ENSEÑAD A TODOS


M.A. Aracelly Mérida
Coordinadora Comisión de Tesis




Lic. Julio E. Sebastian Ch.
Director/ECC



Copia: comité revisor.
Larissa Melgar.
Archivo.
AM/Eunice S.

Autorización informe final de tesis por Terna Revisora

Guatemala, 21 de septiembre de 2015.

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

Distinguida M.A. Mérida:

Atentamente informamos a ustedes que la estudiante **Francisca Patricia Hernández Montufar**. Carné **1999 12268**. Ha realizado las correcciones y recomendaciones a su TESIS, cuyo título es: **Los procesos de comunicación interna en una organización de venta al detalle y su incidencia en la productividad y desempeño de sus colaboradores.**

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

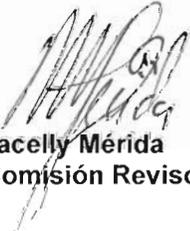
“Id y enseñad a todos”



M.A. Donald Vázquez
Miembro Comisión Revisora



Lic. Gustavo Morán
Miembro Comisión Revisora



M.A. Aracelly Mérida
Presidenta Comisión Revisora

c.c. archivo



Escuela de Ciencias de la Comunicación

Universidad de San Carlos de Guatemala

414-15

Guatemala, 28 de septiembre de 2015.
Tribunal Examinador de Tesis/N.R.
Ref. CT-Akmg- No. 88-2015

Estudiante
Francisca Patricia Hernández Montufar
Carné 199912268
Escuela de Ciencias de la Comunicación
Ciudad Universitaria, zona 12

Estimado(a) estudiante **Hernández**:

Por este medio le informamos que se ha nombrado al tribunal examinador para que evalúe su trabajo de investigación con el título: **LOS PROCESOS DE COMUNICACIÓN INTERNA EN UNA ORGANIZACIÓN DE VENTA AL DETALLE Y SU INCIDENCIA EN LA PRODUCTIVIDAD Y DESEMPEÑO DE SUS COLABORADORES**, siendo ellos:

M.A.	Aracelly Krisanda Mérida G.,	presidente(a)
M.A.	Donaldo Vásquez Zamora,	revisor(a).
M.A.	Gustavo Adolfo Morán Portillo,	revisor(a)
Lic.	Mario Roberto Toje Chiquín,	examinador(a).
Licda.	Miriam Isabel Yucuté Muralles,	examinador(a).
M.A.	Sandra Carolina Rojas Miranda,	suplente.

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

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

Atentamente,

ID Y ENSEÑAD A TODOS



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

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



Copia: Larissa.
Archivo.
AM/JESCH/Eunice S.

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



Escuela de Ciencias de la Comunicación

Universidad de San Carlos de Guatemala

508-15

Guatemala, 12 de noviembre de 2015.

Orden de impresión/NR

Ref. CT-Akmg- No. 82-2015

Estudiante

Francisca Patricia Hernández Montufar

Carné 199912268

Escuela de Ciencias de la Comunicación

Ciudad Universitaria, zona 12

Estimado(a) estudiante **Hernández:**

Nos complace informarle que con base a la **autorización de informe final de tesis por asesor**, con el título: LOS PROCESOS DE COMUNICACIÓN INTERNA EN UNA ORGANIZACIÓN DE VENTA AL DETALLE Y SU INCIDENCIA EN LA PRODUCTIVIDAD Y DESEMPEÑO Y DE SUS COLABORADORES, se emite la orden de impresión.

Apreciaremos que sean entregados un ejemplar impreso y un disco compacto en formato PDF, en la Biblioteca Central de esta universidad; tres ejemplares y dos discos compactos en formato PDF, en la Biblioteca Flavio Herrera y nueve 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 las calidades para desenvolverse en cualquier empresa en beneficio de Guatemala, por lo que le deseamos toda clase de éxitos en su vida.

Atentamente,

ID Y ENSEÑAD A TODOS

Lic. Julio E. Sebastián Ch.
Director ECC



M.A. Aracelly Mérida
Coordinadora Comisión de Tesis



Copia: archivo
AM/Eunice S.

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

ACTO QUE DEDICO

- A Dios:** Por el privilegio de concederme el Don de la Vida, por su infinito amor y misericordia, por cumplir sus promesas en mí y sobre todo por ser la luz de mí camino.
- A mi padre:** Por enseñarme a luchar y ser mejor persona cada día, por tu entusiasmo, apoyo y amor incondicional. Por ser un papito extraordinario y darme siempre palabras de aliento y fortaleza. Te amo Marco Antonio Hernández.
- A mi madre:** Tu amor incondicional, tu dulzura, apoyo, esfuerzos, consejos, y alma bondadosa son los pilares que me permitieron ser quien soy. Gracias por haber hecho de mí una mujer con valores y principios. Te amo Sandra Hernández.
- A mi hija:** Mi tesoro más valioso, mi fuente de inspiración, Fátima Alejandra tú eres mi motivación para luchar cada día y querer ser mejor. Gracias amada hija por iluminar mi vida, por llenarme con tu amor, ternura, alegría y bondad.
- A mis hermanas:** Kary y Marie, las amo y le doy gracias a Dios por haberme premiado con unas hermanas maravillosas, porque siempre están presentes apoyándome.
- A mis sobrinos:** Ximena y Sergio, por enseñarme que el amor no tiene límites, gracias por su amor y alegría. Los amo.
- A mis amigos:** Gracias a Dios por habernos puesto en el mismo camino, gracias por el apoyo, las alegrías y su invaluable amistad.

AGRADECIMIENTOS

A la Universidad de San Carlos de Guatemala:

Por ser mi casa de estudio, en especial a la Escuela de Ciencias de la Comunicación, por mi formación académica y por proporcionarme todas las herramientas para llegar a este momento.

A mi Asesora:

M.A. Aracelly Mérida, la gran capacidad que posee para compartir sus conocimientos, la amplia experiencia, el apoyo incondicional, las palabras de motivación, las sabias retroalimentaciones y su gran cariño permitieron que finalmente terminara este proceso. Gracias a Usted cerré el ciclo, desde lo más profundo de mi ser le agradezco cada segundo de su tiempo que me dedicó. Finalmente “lo logramos”.

A mis Revisores:

M.A. Donaldo Vásquez Zamora y M.A. Gustavo Adolfo Morán Portillo, por el apoyo y colaboración en la elaboración de este documento.

Índice

Resumen	I
Capítulo 1.....	1
Anotaciones preliminares.....	1
1.1 Introducción	1
1.2 Antecedentes.....	2
1.3 Justificación	3
1.4 Descripción y delimitación del tema.....	4
1.5 Objetivos	5
1.5.1 Objetivo general.....	5
1.5.2 Objetivos específicos	5
Capítulo 2.....	6
Fundamentos Teóricos.....	6
2.1 Definición de organización	6
2.2 Errores en las Organizaciones	6
2.3 Cómo evitar errores de organización por medio de la planeación.....	13
2.4 Ventajas de la planeación de la organización	14
2.5 Organización de Venta al Detalle.....	20
2.5.1 Tipos Organizaciones de Ventas al de Detalle	21
2.6 La Comunicación en la Organización.....	23
2.7 Comunicación Interna	25
2.7.1 Comunicación interna verbal	27
2.7.2 Comunicación interna escrita	27
2.7.3 Comunicación audiovisual	28
2.7.4 Objetivos de la comunicación interna.....	28
2.7.5 Clasificación de la comunicación interna.....	30
2.8 Barreras y fallas en la Comunicación	37
2.9 Ruidos (rumores)	41
2.10 Hacia una comunicación eficaz.....	42
2.11 Sugerencias para la mejora de la comunicación	43

2.12 Público interno.....	48
Capítulo 3.....	50
3.1 Productividad.....	50
3.1.1 El entorno.....	51
3.1.2 Factores Organizacionales	51
3.1.3 Características individuales	53
3.1.4 Desempeño	54
3.1.5 Importancia de la dignidad personal.....	57
3.1.6 Motivación en los colaboradores.....	57
3.2 Comunicación interna en una organización de venta al detalle y su incidencia en la productividad y desempeño de sus colaboradores.....	61
3.2.1 Descripción de la empresa.....	61
3.2.2 La comunicación interna en la empresa	64
3.2.3 Objetivos de la comunicación interna.....	65
3.2.4 Tipos de comunicación interna que se practican dentro de la organización	66
3.2.5 Barreras e incidencia de la comunicación interna en la productividad y desempeño de los colaboradores de la organización	71
Conclusiones.....	78
Recomendaciones.....	79
Referencias Bibliográficas.....	80
e-grafías.....	83

Resumen

Los procesos de comunicación interna de esta organización tienen una alta incidencia en la productividad y desempeño de sus colaboradores; ya que el tenerlos bien informados, involucrados y motivados permite tener un ambiente laboral cálido y estable. Este ambiente genera en los colaboradores un sentimiento de pertenencia que los inspira a desempeñar sus tareas de forma eficiente.

Todos los colaboradores son motivados a través de las reuniones de presentación de proyectos y metas, resultados de “Así Vamos” dando a conocer los avances en las metas y objetivos, retroalimentación positiva, carteleras y actos de reconocimiento individual y grupal, así como la compartición de las utilidades generadas por el excelente desempeño.

Todas las herramientas de comunicación interna son utilizadas desde el primer día de labores para cualquier colaborador, con el fin de reforzar la filosofía de la organización, el valor que tiene cada integrante para el equipo, las metas por departamentos e individuales, los logros obtenidos, los tiempos en que deben realizarse los diferentes proyectos, y las recompensas a recibir si se alcanzarn los objetivos.

Por lo anterior, se considera que el éxito de esta organización se debe a la alta incidencia que tienen los procesos de comunicación interna en la productividad que mantienen todos los colaboradores de sus diferentes departamentos, ya que tienen como objetivo informar ampliamente las metas corporativas, así como reforzar constantemente la importancia del buen desempeño de cada uno de ellos para el cumplimiento de los objetivos.

Capítulo 1

Anotaciones preliminares

1.1 Introducción

Por naturaleza, el ser humano busca estar en constante contacto con la sociedad y a través de los años la comunicación ha evolucionado a pasos agigantados, lo cual ha beneficiado el desarrollo del hombre y su bienestar psicológico, emocional y material.

Actualmente las organizaciones se preocupan por mantener una amplia conexión con sus colaboradores, es por ello que surge la necesidad de la comunicación interna, la cual le permite a las organizaciones transmitir su visión, misión e historia a sus colaboradores con el objetivo de aumentar la confianza y comprensión de los mismos y así compartir los mismos ideales para el buen funcionamiento de la empresa; mantener su imagen y credibilidad y también para minimizar algún impacto negativo ante una posible crisis.

En una organización de venta al detalle es importante que exista una amplia comunicación interna entre todos los niveles jerárquicos, ya que esto permite a la empresa conocer las opiniones y puntos de vista de los colaboradores porque en gran parte de esto depende el crecimiento de las ventas. La existencia de canales de comunicación interna en las organizaciones permite aumentar el rendimiento y disminuir la frustración y falta de disposición de sus empleados para cooperar con la visión de la misma y así mismo el compromiso de estos hacia los objetivos y metas de la organización.

El objetivo del presente estudio es analizar los procesos de comunicación interna en una organización de venta al detalle para determinar la incidencia de ésta en la productividad y desempeño de sus colaboradores.

1.2 Antecedentes

Se han realizado varios estudios acerca de los procesos de comunicación en las organizaciones que describen la incidencia que tienen éstos en la productividad y desempeño de los empleados en las organizaciones (Berlo, 1991; Bel Mallén, 2005; Cascio, 1993; Kopelman, 1988; Rothwell, 1996).

El tema de la comunicación interna ha sido investigado en diferentes trabajos de tesis por estudiantes de la Escuela de Ciencias de la Comunicación de la Universidad de San Carlos de Guatemala, entre ellos se encuentran “Necesidad de la implementación de programas de comunicación interna en una empresa privada de la ciudad de Guatemala” por Carmen Alicia Arévalo de Orellana en 1996; “Diagnóstico de la comunicación organizacional en Corporación Reforma” por Nancy Claribel Morán Ramírez en 2003.

Además, se han realizado otros como “Comunicación interna y rendimiento laboral de los merchandisers” por Wagner Mayer Figueroa en 2005; “Diagnóstico de la comunicación interna de una entidad financiera” por Silvia Elizabeth Hurtarte Pinto en 2006; “La intranet como una herramienta de comunicación interna en una institución bancaria” por Ronald Vinicio Ruiz Alonzo en 2008; y “La comunicación organizacional interna en una empresa de servicio aduanero en la ciudad de Guatemala” por Royson Eclicerio Hernández Morales en 2009.

A pesar de contar con diferentes fuentes bibliográficas acerca del tema (Aceituno Juárez, 2010; Cuellar Rodríguez, 2011; Monteroso de Revil-Baudard, 2010) se presenta esta monografía con el objetivo de brindar otro punto de vista que permita conocer el impacto que tiene en la productividad y desempeño de los colaboradores de cualquier organización y la aplicación de las diferentes herramientas de comunicación interna que existen.

1.3 Justificación

La identificación total de los colaboradores de una organización depende esencialmente de la forma en que estos han sido persuadidos a través de las diferentes herramientas de comunicación; y para que cualquier empresa sea exitosa y productiva es sumamente necesario que exista una amplia comunicación interna entre todos los niveles jerárquicos.

En el país existen varias empresas de venta al detalle que ofrecen a los consumidores los mismos productos, lo cual obliga a las organizaciones a preparar más a todos sus colaboradores y crear en ellos el compromiso de dar su mejor esfuerzo para que la competencia existente no disminuya la rentabilidad de su organización; ya que la principal diferencia entre los negocios es el servicio que sus colaboradores brinden a los clientes.

Esta monografía tiene como finalidad plantear la importancia que tiene la comunicación interna y la utilización de los diferentes canales para transmitirles a los empleados la información necesaria para que todos estén en la misma sintonía y cumplan con las metas y tiempo establecidos. Con la información obtenida se genera una fuente de referencia más sobre el tema, ya que se pudo confirmar que cuando la comunicación es excelente entre todo el equipo de trabajo se puede alcanzar mayor rentabilidad en la organización a través del desempeño eficiente y productividad de sus colaboradores.

También se determinó que los diferentes canales de comunicación que utiliza la empresa objeto de estudio permiten mantener un óptimo ambiente laboral, ya que por medio de ellos se logra motivar a cada integrante del equipo para obtener el compromiso y lealtad; lo cual es aplicable para cualquier otra organización que desee generar un alto desempeño y productividad de sus empleados.

1.4 Descripción y delimitación del tema

La comunicación interna en esta organización tiene como objetivo crear confianza en el grupo de colaboradores para mantener una cultura organizacional estable y armoniosa, que garantice la alta productividad y aprovechamiento de los recursos disponibles por parte de los empleados.

Cada organización tiene sus propias estrategias para mantener la comunicación interna, pero en cualquiera de ellas es indispensable que existan canales que mantengan informados a sus empleados; para garantizar el cumplimiento de objetivos y metas organizacionales.

En el presente trabajo de tesis se explican los procesos de comunicación interna en las Unidades Administrativas y Operativas de una organización de venta al detalle ubicada en la ciudad de Guatemala.

La limitante de esta monografía es que por políticas de la empresa no se mencionará el nombre de la misma.

1.5 Objetivos

1.5.1 Objetivo general

- ✓ Describir la importancia de la comunicación interna como ventaja para obtener resultados positivos en la productividad y desempeño de los colaboradores de la organización.

1.5.2 Objetivos específicos

- ✓ Enunciar el tipo de comunicación interna que utiliza la empresa estudiada para mejorar la productividad y desempeño de sus colaboradores.
- ✓ Estudiar la relación entre la utilización de herramientas de comunicación interna y la productividad de los colaboradores.
- ✓ Explicar los sistemas de comunicación que utiliza la empresa objeto de estudio, para mejorar el desempeño de sus colaboradores.
- ✓ Narrar la experiencia con relación a la comunicación interna y la incidencia de la productividad y desempeño de los colaboradores de la empresa objeto de estudio.

Capítulo 2

Fundamentos Teóricos

2.1 Definición de organización

“Una estructura de funciones o puestos intencional y formalizada. Indica que las personas que trabajan en común deben cumplir ciertas funciones, y que las funciones que las personas deben cumplir deben diseñarse intencionalmente para garantizar la realización de las actividades requeridas y la adecuada correspondencia entre éstas a fin de que los individuos puedan trabajar fluida, eficaz y eficientemente en grupos”. (Koontz y Weihrich, 1998:p.246)

“Organización es un sistema socio-técnico, ya que en ella interactúan entre sí elementos técnicos y elementos humanos. Pertenecen al tipo de sistemas abiertos, ya que funcionan y desarrollan su actividad en permanente interacción con su entorno, del que reciben estímulos y condicionamientos, y sobre el que influyen”, (Elías y Mascaray. 2000:p.33)

2.2 Errores en las Organizaciones

El no prestarle atención a determinados errores que se cometen en las organizaciones puede afectar grandemente el desarrollo de las operaciones, la productividad y el desempeño de los integrantes de ésta. A continuación se desarrolla algunos de los errores más frecuentes:

2.2.1 Planeación inadecuada

No es raro encontrar empresas que aún conservan una estructura organizacional tradicional a pesar de haber efectuado cambios mucho tiempo atrás en sus planes y objetivos y de enfrentar nuevas condiciones externas.

También hay algunas que conservan una estructura organizacional funcional aun cuando la agrupación de productos y la necesidad de una responsabilidad integrada y descentralizada sobre las utilidades demandan divisiones de productos descentralizadas.

Además, puede ocurrir que una compañía necesite cierto tipo de personal que no encuentre en ninguna parte o que descubra que algunos de sus empleados no se han desarrollado al mismo ritmo en que ella lo ha hecho o ya no responden a las necesidades imperantes.

En pequeñas empresas en crecimiento suele cometerse el error de suponer que los empleados originales son capaces de crecer junto con la compañía, cuando a menudo resulta que, convertido en presidente de ingeniería, quien había sido hasta entonces un buen diseñador industrial, sencillamente no puede cumplir las funciones de jefe de ingeniería.

Otro de los principios de la planeación es la adecuada organización con base en las personas. Normalmente es preciso modificar las estructuras organizacionales para tomar en cuenta a los individuos, cuyas cualidades y defectos deben ser aprovechados y compensados al máximo (Rodríguez y Opazo, 2008).

Sin embargo, algunas empresas que basan la organización sobre las personas suelen pasar por alto varios hechos, entre ellos:

- ✓ Quienes adoptan esta modalidad no pueden estar seguros de cubrir todos los puestos ni de la realización de todas las tareas indispensables.
- ✓ Se corre el riesgo de que diferentes personas deseen hacer lo mismo, lo que resulta en conflictos o en la multiplicidad del mando.
- ✓ La gente es tan libre para incorporarse a una empresa como para abandonarla, ya sea por renuncia, retiro, ascenso e incluso muerte, lo que implica riesgo en

las organizaciones con base en las personas y dificultades en cuanto a la precisa descripción y adecuado cumplimiento de los puestos vacantes.

Estos errores son producto de la inadecuada planeación del futuro por parte de las empresas, un futuro que en lo material será completamente diferente del pasado o presente. Las organizaciones deben determinar qué tipo de estructura será la más indicada para satisfacer las necesidades futuras y qué tipos de personas serán las más convenientes para ellas (Koontz y Weihrich, 1998).

2.2.2 Relaciones confusas

La falta de claridad en las relaciones organizaciones da lugar a frustraciones, politiquería e ineficiencias. Dada la decisiva importancia tanto de la autoridad como de la responsabilidad, la confusión respecto de ellas significa desconocimiento de las funciones que les corresponde desempeñar a los miembros de un equipo de la empresa. Esto no implica la necesidad de detalladas descripciones de funciones o la posibilidad de que la gente sea incapaz de trabajar en equipo (Kinicky y Kreitner, 2003).

2.2.3 Renuencia a delegar autoridad y facultar al personal

Una de las quejas más comunes en las organizaciones es que los mandos medios se resisten a transferir la toma de decisiones a los niveles inferiores. En empresas en las que es indispensable la uniformidad de las políticas y en las que la toma de decisiones puede ser manejada por uno o unos cuantos mandos medios, quizá no se deba ni quiera descentralizar la autoridad.

Pero cuellos de botella en la toma de decisiones, excesiva transferencia de pequeños problemas a los niveles superiores, la sobrecarga de detalles a los altos ejecutivos, la necesidad permanente de “apagar incendios” y resolver crisis y el

subdesarrollo de los mandos medios de los niveles inferiores de la organización dan evidencia de que la negativa a delegar autoridad en un grado adecuado es decididamente un error (Bernardez, 2006).

Para el empowerment o facultamiento eficaz de empleados y equipos es preciso que los mandos medios estén dispuestos a ceder y a otorgar a individuos y equipos autoridad de decisión.

2.2.4 Desequilibrios en la delegación de autoridad

La incapacidad de mantener una delegación equilibrada es otro error que cometen las organizaciones, ya que en su afán de descentralizar ciertas áreas llegan demasiado lejos en la transferencia de la toma de decisiones a los niveles inferiores de la organización (Koontz y Wehrich, 1998).

Esta transferencia puede llegar al fondo mismo de la estructura y dar lugar de esta manera al desarrollo de un sistema de satélites organizacionales independientes; incluso sin llegar a estos extremos, los excesos en la delegación de autoridad pueden provocar fallas en la organización (Kinicky y Kreitner, 2003).

Se debe considerar que los gerentes de alto nivel deben retener cierta autoridad, particularmente sobre decisiones con efectos en toda la compañía y suficiente al menos para revisar los planes y desempeño de sus subordinados, no deben olvidar que es imposible que deleguen ciertas clases de autoridad. Tampoco deben dejar de lado el hecho de que deben mantener la autoridad suficiente para garantizar que la autoridad que delegan a un subordinado sea usada en forma correcta y para los propósitos previstos (Dessler, 2001).

2.2.5 Confusión de líneas de autoridad con líneas de información

Los problemas y costos asociados con los niveles de organización y la departamentalización pueden reducirse si se amplían los canales de información. A menos que la información sea confidencial no hay razón para que las líneas de información sigan las líneas de autoridad. Es decir, los empleados de todos los niveles de la organización deben tener amplio acceso a la información pertinente. La recopilación de información debe separarse de la toma de decisiones, porque sólo esta última requiere de autoridad administrativa (Robbins, 2004).

En las empresas se obliga por lo general a que las líneas de información sigan las líneas de autoridad, cuando la única razón para el establecimiento de una cadena de mando es la preservación en su integridad de la autoridad de toma de decisiones y de la claridad en las responsabilidades, por ello es que en los organigramas sólo aparecen líneas de autoridad.

2.2.6 Conceder autoridad sin exigir responsabilidad

Una causa significativa de mala administración es la asignación de autoridad sin la consecuente atribución de responsabilidad a la misma persona. La delegación de autoridad no es delegación de responsabilidad; los superiores no dejan de ser responsables del adecuado ejercicio de la autoridad por parte de sus subordinados. Cualquier otra relación conduciría al caos organizacional. Sin embargo, todos aquellos a quienes se delega autoridad deben estar dispuestos a que se les haga responsable de sus acciones (Bernardez, 2006).

2.2.7 Atribuir responsabilidad a quien carece de autoridad

Una de las quejas más comunes de los subordinados es que sus superiores los hacen responsables de resultados sobre cuyo cumplimiento no han recibido ninguna autoridad. En ocasiones esta queja es injustificada, pues se basa en la

incomprensión del hecho de que, salvo en casos excepcionales, los subordinados no pueden poseer una autoridad ilimitada en ningún área en virtud de la necesidad de coordinar sus acciones con las de personas que ocupan otros puestos y de adecuarlas a las políticas vigentes.

Los subordinados tienden a creer que un puesto lo permite todo, y a olvidar por tanto que su autoridad se limita al departamento al que pertenecen y que debe ser acorde con las pautas de control de las políticas (Dessler, 2001).

No obstante, es frecuente que esta queja se justifique; muchas veces sin darse cuenta de ellos, los mandos medios atribuyen a sus subordinados la responsabilidad de resultados que éstos en realidad no están en condiciones de obtener. Esto no ocurre a menudo cuando las líneas de organización y los deberes se establecen con toda claridad, pero es común en casos de ambigüedad o confusión en una estructura de funciones.

2.2.8 Mal uso de la autoridad funcional

Probablemente, muchos problemas en las organizaciones se da por la indefinida delegación de autoridad; esto es muy común a causa de que las complejidades de las empresas tienden a crear instancias en las que es deseable otorgar a determinado departamento autoridad sobre actividades de otras partes de la organización (Bell, 1996).

2.2.9 Subordinación y autoridad funcional múltiples

El principal riesgo de la autoridad funcional desmedida es la fragmentación de la unidad de mando. Es fácil de observar lo que ocurre en los diversos departamentos de una empresa común de medianas o grandes dimensiones para constatar la presencia de esa fragmentación; es decir, cada mando medio da sus

instrucciones para diferentes procesos que no le corresponden cuando estas decisiones finales serán tomadas por la autoridad correspondiente. Esto lo único que ocasionará tanto en los niveles medios como en los inferiores es frustración (Bell, 1996).

2.2.10 Idea errónea sobre la función de los departamentos de servicios

Por lo general, se considera que a los departamentos de servicios no les incumbe mayormente el cumplimiento de los principales objetivos de una empresa, cuando en realidad están tan comprometidos con ello como los departamentos operativos. En ocasiones el propio personal, y en particular el de los llamados departamentos de línea, juzga que los departamentos de servicios son relativamente innecesarios y carecen de importancia y que por lo tanto se les debe ignorar tanto como sea posible (Robbins, 2004).

Por su parte, muchos de los integrantes de departamentos de servicios conciben equivocadamente su función como un fin en sí misma, no como un servicio a otros departamentos.

2.2.11 Sobreorganización

La sobreorganización suele ser producto de la incapacidad para poner en práctica la idea de que la estructura de una empresa se reduce sencillamente a un sistema para hacer posible el eficiente desempeño de la gente. Los mandos medios que complican indebidamente la estructura al incurrir en la creación de demasiados niveles ignoran el hecho de que la eficiencia demanda de ellos la supervisión de tantos subordinados como sea posible (Bell, 1996).

Los mandos medios también incurren en la sobreorganización cuando cuentan con asistentes innecesarios, y esto produce tanta confusión acerca de quién es realmente el superior.

2.3 Cómo evitar errores de organización por medio de la planeación

Para lograr una comunicación eficaz es importante evitar algunos errores que no permiten que las organizaciones alcancen los objetivos deseados, entre ellos tenemos:

2.3.1 Planeación de la situación ideal

La búsqueda de una organización ideal que refleja las metas de una empresa en circunstancias dadas es el ímpetu mismo de la planeación. Esta búsqueda vincula el trazo de las principales líneas de organización, la consideración de la filosofía organizacional y el esquema de las líneas de autoridad.

El plan de la organización ideal constituye una norma a seguir, de modo que al compararlo con la estructura vigente los líderes de la empresa pueden identificar los cambios por realizar cuando sea posible. Los principios de la organización son de aplicación general, pero debe considerarse los antecedentes de las operaciones y necesidades de la empresa (Koontz y Weihrich, 1998).

2.3.2 Modificaciones debidas al factor humano

Si el personal disponible no se ajusta a la estructura ideal y no se le puede o no se le debe hacer a un lado, la única opción es modificar la estructura para que responda a las capacidades, actitudes o limitaciones individuales. Aunque aparentemente esta modificación equivaldría a organizar con base en las personas, lo cierto es que en este caso se organiza primeramente con base en las

metas por cumplir y las actividades por realizar, y sólo después se hacen modificaciones debidas al factor humano (Dessler, 2001).

2.4 Ventajas de la planeación de la organización

La planeación de la estructura organizacional ayuda a determinar las necesidades futuras de personal y los programas de capacitación requeridos. Si se ignora qué personal administrativo se necesitará y la experiencia que se deberá demandar, una empresa no podrá reclutar personal ni capacitarlo inteligentemente.

Además, la planeación de la organización puede revelar debilidades, como la duplicación de esfuerzos, la confusión en cuanto a las líneas de autoridad, la desmedida prolongación de las líneas de comunicación, los excesos de papeleo y la obsolescencia de ciertas prácticas se perciben más claramente cuando la estructura organizacional real se compara con la deseable (Robbins, 2004).

2.4.1 Cómo hacer que el personal funcione eficazmente

Hacer que el personal funcione eficazmente es uno de los retos más difíciles para las organizaciones, el problema de los mandos medios y el personal a su cargo es fuente de ineficiencias en un alto grado por carencia de habilidades administrativas, una cuidadosa atención a los principios y una paciente capacitación del personal (Bell y Burnham, 1995).

✓ Comprensión de las relaciones de autoridad

Si verdaderamente desean resolver los problemas de mandos medios y personal, se deben comprender la naturaleza de las relaciones de autoridad. Debe de existir un organigrama claro, en el cual se especifica a quien se debe reportar directamente para evitar que el personal pida y siga instrucciones de la autoridad inapropiada.

✓ **Hacer que los mandos medios escuchen al personal**

Las empresas tendrían mejores resultados si los gerentes y/o mandos medios le prestaran atención y supieran escuchar al personal. Cuando los ejecutivos escuchan al personal, ya sea para el lanzamiento de algo nuevo o por conocer las oportunidades de determinada área, siempre obtendrán mejores resultados y una mayor apertura por parte de todos; ya que esto dará una mejor recepción a las propuestas futuras, involucrarán a todo el personal y habrá mayores posibilidades de que estas propuestas sean finalmente adoptadas (Kinicky y Kreitner, 2003).

✓ **Mantener informado al personal**

Los equipos gerenciales deben informar debidamente a su personal a cargo mediante todos los recursos utilizados en la organización, ya que esta es una carencia muy frecuente y provoca poca conexión con quienes hacen que las operaciones se desarrollen y por consecuencia puede no alcanzarse las metas establecidas.

✓ **Hacer del trabajo del personal un modo de vida organizacional**

La comprensión de las líneas de autoridad sienta las bases para un modo de vida organizacional. Cuando se cuenta con equipos gerenciales, su responsabilidad es desarrollar y mantener un clima favorable para las relaciones personales. La tarea de los mandos medios es en esencia contribuir a la buena imagen de los altos ejecutivos y de la organización para que puedan realizarse y cumplirse todos los objetivos empresariales (Bell y Burnham, 1995).

2.4.2 Cómo evitar conflictos por medio de la clarificación

Uno de los motivos principales del surgimiento de conflictos en las organizaciones es la incompreensión por parte del personal tanto de sus asignaciones como de las

de sus compañeros de trabajo. A pesar de que una estructura organizacional haya sido excelentemente concebida, no funcionará si la gente no la entiende. Esta necesaria comprensión se propicia mediante el adecuado uso de organigrama, descripciones precisas de funciones, la explicitación de las relaciones de autoridad y de información y la presentación de metas específicas para puestos específicos (Dessler, 2001).

✓ **Organigramas**

Toda estructura organizacional, por elemental que sea, puede diagramarse, ya que un organigrama indica las relaciones entre sí de los distintos departamentos a lo largo de las principales líneas de autoridad.

Ventajas

Las ventajas de un organigrama son muchas entre ellas la frustración, la falta de coordinación, la duplicación de esfuerzos, la vaguedad de las políticas, la incertidumbre en la toma de decisiones, la aparición de politiquería, la intriga, y otros signos evidentes de ineficiencia organizacional. En un organigrama se trazan únicamente las líneas de autoridad para la toma de decisiones, evitar inconsistencias y complicaciones; también revela con total claridad los vínculos de cada individuos con la estructura en su totalidad.

Limitaciones

Los organigramas están sujetos a importantes limitaciones. En ellos aparecen únicamente las relaciones formales de autoridad, y se omiten por lo tanto las muy significativas relaciones informales y de información.

✓ **Descripciones de puesto**

Todos los puestos dentro de una organización deben definirse. En una buena descripción del puesto se informa a todos los interesados acerca de las responsabilidades del ocupante. Una descripción moderna de puestos no es

una lista detallada de todas las actividades que se espera que empresa un individuos, y ciertamente en ella tampoco se especifica la manera en que deberá llevarlas a cabo.

En ella se enuncian, en cambio, la función básica del puesto, las principales áreas de resultados finales de las que es responsable el respectivo administrador y las relaciones de reporte implicadas. Se precisa asimismo la autoridad del puesto y se establece la serie de objetivos verificables para las áreas de resultados finales.

Las descripciones de puestos poseen muchos beneficios. Mediante el análisis de puestos es posible mostrar deberes y responsabilidades e identificar áreas de superposición o descuido de ciertos deberes (Dessler, 2001).

2.4.3 Cómo asegurar la comprensión de la organización

Es necesario que todos los miembros de una empresa comprendan la estructura de su organización, para que esa estructura funcione. Para esto se requiere de enseñanza (Robbins, 2004).

✓ Enseñanza de la naturaleza de la organización

Muchos planes organizacionales excelentemente concebidos fracasan a causa de resultar incomprensibles para los miembros de la organización. Un manual de organización claramente redactado y que contenga la filosofía de la empresa, organigramas, descripciones de puestos y programas; contribuye enormemente a que una organización sea fácil de comprender.

Si una estructura organizacional se traslada a textos y diagramas deberá ser explicado detalladamente a cada individuo porque no siempre transmiten claramente el mismo significado para todos los receptores. Es por ello, que debe enseñársele a los subordinados el significado de la estructura

organizacional, la posición que ocupen en ella y las relaciones implicadas en cada caso.

2.4.4 Reconocimiento de la importancia de la organización informal

Otro medio para conseguir el funcionamiento eficaz de la organización formal es reconocer y aprovechar al máximo la organización informal. Muchas organizaciones informales surgen naturalmente de la organización formal en la que operan. Entre ellas están las interrelaciones que no suelen aparecer en los organigramas, como las reglas no escritas de la conducta organizacional, la manera de aprender trucos, las personas que ejercen una forma de poder no implicada por ni procedente del puesto que ocupan en la organización y los rumores (Kinicky y Kreitner, 2003).

Uno de los ejemplos más conocidos e importantes en las organizaciones informales, aparentemente vigente en todo departamento y organización, es la red natural de relaciones.

✓ La red natural de las relaciones

La red natural de las relaciones se alimenta desde luego de información a la que no tiene libre acceso el grupo en su conjunto, ya sea porque se le considere confidencial, porque las líneas formales de comunicación son inadecuadas para difundirla o porque se trata del tipo de información que jamás se daría a conocer de manera formal.

Debido que todas las modalidades de organización informal satisfacen necesidades esenciales de comunicación humana, las redes naturales de relaciones son inevitables, pero también valiosas.

Beneficios

La organización informal da cierta cohesión a la organización formal y hace más rápida la comunicación. Crea en los miembros de una organización formal un sentido de pertenencia, categoría, respecto por sí mismos y satisfacción. Conocedores de este hecho, y muchos mandos medios hacen uso deliberado de las organizaciones informales como canales de comunicación y vías para influir en la moral de los empleados.

2.4.5 Definición de cultura organizacional

“La cultura es el patrón general de conducta, creencias y valores que los miembros de una organización comparten”, (Koontz y Weihrich 1998:p.353). Implica la adquisición y transmisión de conocimientos, creencias y patrones de conducta en el transcurso del tiempo, lo que significa que la cultura de una organización es sumamente estable y no cambia rápidamente. La cultura generalmente impone las reglas y normas de comportamiento para la gente.

2.4.6 Influencia del líder en la cultura organizacional

Los mandos medios y especialmente los de mayor nivel, crean el ambiente de una empresa. Sus valores influyen en la dirección que ésta sigue y al decir valor las empresas se refieren a la convicción sólida sobre lo que es apropiado y lo que no lo es, que guía las acciones y conductas de los empleados en el cumplimiento de los propósitos de ésta (Maxwell, 2005).

En muchas compañías exitosas, los líderes empresariales guiados por valores son un modelo a seguir, fijan normas de desempeño, motivan a los empleados, vuelven especial a la compañía y son un símbolo para el exterior.

La transformación de una cultura organizacional lleva mucho tiempo de hasta 5 a 10 años. Demanda el cambio de valores, símbolos, mitos y conducta. Puede implicar como punto de partida el profundo conocimiento de la antigua cultura, la identificación de una subcultura en la organización y el aliento a quienes viven de acuerdo con esta nueva cultura.

Una visión clara de un propósito común incita al compromiso. Además, cuando el personal participa en el proceso de toma de decisiones y ejerce autodirección y autocontrol, se siempre comprometido con sus propios planes. Sin embargo, una vez ya enrolados en el proceso, es preciso reforzar los valores mediante premios e incentivos, ceremonias, la difusión de casos ejemplares y acciones simbólicas.

2.4.7 Promoción de una Cultura Organizacional apropiada

La eficacia de una organización también se ve influida por su cultura, la cual tiene efecto en la manera en la que se ejercen las funciones administrativas de planeación, organización, integración de personal, dirección y control (Robbins, 2004).

Para que una organización avance y alcance las metas empresariales, es necesario trabajar en un entorno en donde todos participen en procesos de toma de decisiones, en el cual las evaluaciones de desempeño sean objetivas, que existan canales de comunicación abiertos en todas direcciones, y se viva una cultura de respeto por el individuo.

2.5 Organización de Venta al Detalle

Según Bengoechea (1999.<http://www.iberlibro.com>) “son todas las actividades necesarias para vender bienes o servicios directamente al consumidor final para su uso personal, en pequeñas cantidades, y no a un agente profesional

intermedio. En principio, toda empresa que haga ese tipo de venta al detalle, tanto si es productor, mayorista o una tienda”.

La venta al detalle incluye todas las actividades relacionadas con la venta de bienes o servicios directamente al consumidor final para su uso personal, no de negocios. Un detallista o una tienda de venta al detalle es cualquier empresa de negocios cuyo volumen de ventas proviene en primer término de la venta al detalle. No importa cómo se vendan los bienes o servicios (en persona, por correo, por teléfono, en una máquina expendedora o por internet) ni dónde se vendan (en una tienda, en la calle, en el hogar del consumidor).

2.5.1 Tipos de Organizaciones de Ventas al de Detalle

Las organizaciones de venta al detalle son muy variadas y de ellas siguen apareciendo nuevas formas. Hay detallistas de tienda, detallistas sin tiendas y organizaciones de venta al detalle. Los consumidores actuales pueden adquirir bienes y servicios en una amplia variedad de tiendas (Stanton, 2004).

2.5.1.1 Detallistas de tienda

Fischer y Espejo (2004), clasifican los tipos de tiendas de venta al detalle por:

- a) **Tipo de Tienda:** este tipo de tienda se clasifica de acuerdo con la percepción del consumidor:
 - ✓ Tiendas de servicio rápido: poseen una gran cantidad de surtido de productos.
 - ✓ Tiendas comerciales: venta de productos de consumo duradero como ropa y productos eléctricos.

- ✓ Tiendas especializadas: ofrecen un tipo específico de productos.
 - ✓ Plazas comerciales: es un lugar en donde se encuentran diversos tipos de establecimientos.
- b) Forma de propiedad:** los minoristas pueden operar como parte de una cadena o de forma independiente (Fisher y Espejo, 2004).
- ✓ Minorista independiente: el propietario no está afiliado a ninguna agrupación.
 - ✓ Tiendas en cadena: Son dos o más tiendas propiedad de una persona u organización.
 - ✓ Organización por cooperativa: grupo de comerciantes que se unen para aumentar los beneficios por venta en gran volumen.
 - ✓ Franquicia: Asociación constituida por contrato entre un fabricante, mayorista u organización de servicio y una empresa independiente que compra el derecho de operar una o varias unidades.
- c) Líneas de Productos:** La tercera forma de clasificar a los minoristas es de acuerdo con la variedad y el surtido de productos que ofrecen al público.
- Minorista de mercancías en general.
 - Minoristas de líneas limitadas
 - Minoristas de líneas especiales
 - Clubes de compra

2.5.1.2 Detallistas sin tienda

Las siguientes clasificaciones se refieren a las ventas que no se realizan dentro de una tienda: la llamada venta directa (Fisher y Espejo, 2004).

- a) Ventas al detalle por correo:** El comerciante envía por correo un catálogo a su cliente o clientes potenciales junto con una forma de pedido.
- b) Ventas al detalle de puerta en puerta:** La venta se realiza en el hogar del consumidor y recibe un servicio altamente personalizado.
- c) Ventas al detalle por teléfono:** Es el ofrecer bienes y servicios a través del teléfono basándose en anuncios en medios impresos, radio y TV.
- d) Ventas multinivel.** Es la venta a través de cadenas. Un líder comienza a formar su cadena invitando a otras personas que les interese vender los productos que se ofrecen.
- e) Ventas por medio de máquinas.** Los consumidores adquieren sus productos a través de una máquina.

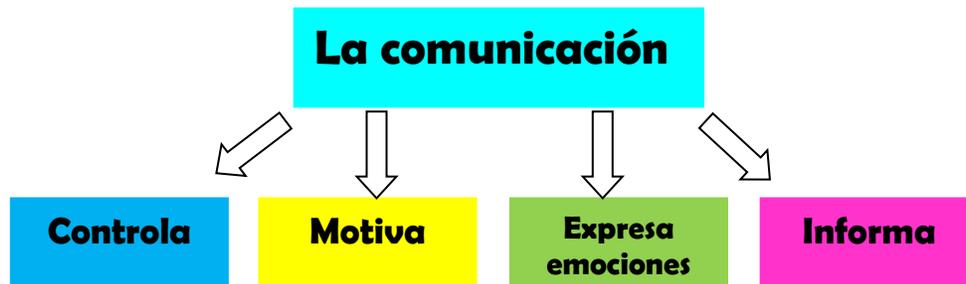
2.6 La Comunicación en la Organización

La comunicación organizacional es la columna vertebral de ésta y permite la coordinación de los esfuerzos de los miembros tras el logro de los objetivos definidos (Rodríguez, 2008).

También es definida como una actividad que tiene como objeto la creación y mantenimiento de una imagen positiva a través del trabajo planificado y sistematizado de difusión de información.

Las organizaciones son sistemas hechos de comunicaciones, y constituyen el único tipo de sistema social capaz de comunicarse con su entorno. Emiten comunicados, expresan opiniones, explican situaciones, procesan informaciones, reciben notificaciones, aceptan reclamos.

“La comunicación desempeña cuatro funciones principales dentro de un grupo u organización: control, motivación, expresión emocional e información”, comenta Aragón López (2002: p.5.).



Fuente: Aragón López, 2002

La comunicación organizacional es la transferencia de significados entre los miembros de un grupo u organización, en donde solo a través de la transmisión de significados de una persona a otra se pueden difundir la información y las ideas.

Ésta ha sido definida por diversos autores (Elias y Mascaray, 2000; Homs Quiroga, 1990; Marston, 1981) como un modelo de mensajes compartidos entre los miembros de la organización; es la interacción humana que ocurre dentro de las organizaciones y entre los miembros de las mismas. Ha de ser fluida, implicante, motivante, estimulante y eficaz en sí misma. Debe obedecer a una cultura y a una identidad, y estar orientada a la calidad en función del cliente.

La comunicación organizacional es considerada como un conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio. Estos mensajes se intercambian en varios niveles y de diversas

maneras, pueden transmitirse a través de canales interpersonales o de medios de comunicación más o menos sofisticados, desde memoranda, circulares, boletines o revistas, carteleras de avisos y manuales, hasta programas audiovisuales, circuitos internos de televisión, sistemas computarizados, sonido ambiental, así como también a través de los medios de comunicación masiva, para llegar a numerosos públicos (Noriega Arévalo, 2012).

La comunicación interna u organizacional, está siendo reconocida por las empresas que la aplican como un factor clave para la rentabilidad y un aliado para conseguir sus objetivos estratégicos en situaciones de cambio. La correcta gestión de la comunicación dentro de las organizaciones reduce la posibilidad de los flujos incontrolados de información, disminuyendo así en un alto grado el riesgo de conflicto (Morales, 2001).

Muchos factores situacionales y organizaciones influyen en el proceso de comunicación. En el ambiente externo estos factores pueden ser de orden educativo, sociológico, legal-político y económico. Otros factores situaciones que afectan a la comunicación en una empresa son la estructura organizacional, los procesos administrativos y no administrativos y la tecnología.

2.7 Comunicación Interna

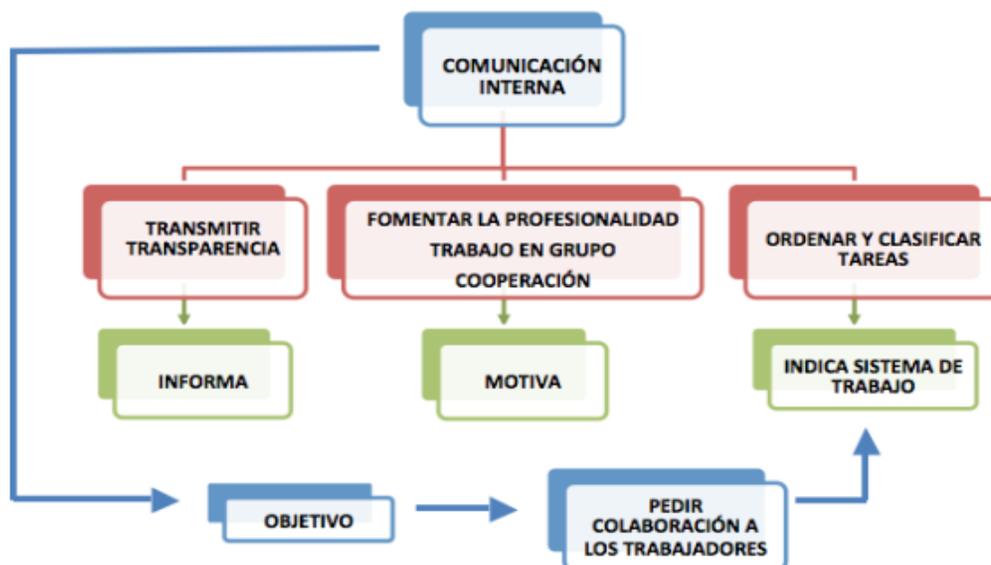
La comunicación interna cumple un papel fundamental en cualquier organización, el mantener informado, actualizado y motivado al personal es una necesidad que toda empresa debe cumplir de la mejor forma posible porque de ello depende el buen desempeño y cumplimiento de metas y objetivos de cada colaborador.

El auge en el que se encuentran las comunicaciones le permite a las compañías brindar información inmediata a cada integrante de éstas, en cualquier lugar y en cualquier momento.

La comunicación interna se convierte en un medio imprescindible para vehicular la integración de las ideas y sugerencias de los trabajadores en una visión compartida por todos (Elias, 2000). Es un agente de cambio que posibilita la adecuación de la empresa a las cambiantes exigencias del entorno y de la evolución tecnológica y social. También es considerada como un proceso intrínseco de las organizaciones, como un fluir espontáneo de las realciones de una organización.

También se 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 con su trabajo al logro de sus objetivos organizacionales (Collado, 1991).

Dentro de este proceso se utilizan canales de comunicación establecidas por la misma estructura administrativa de la organización, y según los medios utilizados, puede ser verbal, escrita o audiovisual.



Fuente: www.ticsyformacion.com

2.7.1 Comunicación interna verbal

Gran cantidad de información se comunica verbalmente. La comunicación verbal puede ocurrir en un encuentro frente a frente entre dos personas o en la presentación de una reunión de área; puede ser formal o informal y puede ser planeada o accidental.

La principal ventaja de la comunicación verbal es que hace posible un rápido intercambio con retroalimentación inmediata. La gente puede hacer preguntas y aclarar ciertos puntos. En una interacción frente a frente, el efecto es visible. Estas reuniones ya sean informales o planeadas, pueden contribuir enormemente a la comprensión de toda clase de asuntos (Orozco Miranda, 2009).

Los medios utilizados son: comunicación cara a cara, reuniones, rumores, llamadas telefónicas, capacitaciones.

2.7.2 Comunicación interna escrita

La comunicación escrita tiene la ventaja de proporcionar registros, referencias y protecciones legales. Un mensaje puede ser cuidadosamente preparado y enviado después a un extenso público mediante el correo. También promueve la uniformidad de políticas y procedimientos y en algunos casos puede reducir costos (Polanco Flores, 2012).

Las desventajas de este tipo de comunicación es que los mensajes escritos generan grandes cantidades de papel, pueden resentirse de una expresión deficiente en caso de que sus autores sean ineficaces y no brinden retroalimentación inmediata. En consecuencia, puede pasar mucho tiempo antes de que se sepa si un mensaje fue recibido y debidamente comprendido.

Sin embargo, la comunicación oral también presenta desventajas; no siempre permite ahorrar tiempo y dinero, ya que muchas de éstas pueden terminar sin acuerdos ni resultados.

Los medio más utilizados son: carteleras, circulares, informes, cartas, manuales, afiches, intranet.

2.7.3 Comunicación audiovisual

Es el proceso de comunicación interna con el porcentaje de fidelidad más elevado que los procesos anteriores, ya que el receptor utiliza en el acto el sentido de la vista y el oído y centra su atención en la percepción de los mismos (Monteroso de Revil-Baudard, 2010).

Este tipo comunicación apoya a la escrita y los recursos más utilizados son: videos institucionales, de capacitación, presentaciones de proyector.

2.7.4 Objetivos de la comunicación interna

Capriotti, citado por Hernández Morales (2009:p19), señala que la comunicación interna responde a los siguientes objetivos:

- ✓ **A nivel relacional**

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

✓ **A nivel operativo**

Facilitar la circulación e intercambio de información entre todos los niveles de la empresa, permitiendo así un funcionamiento más ágil y dinámico de las distintas áreas y una mejor coordinación entre ellas. Esto implica la acción de diseñar, evaluar y mantener las redes de información entre las áreas y las personas.

✓ **A nivel motivacional**

Motivar y dinamizar la labor de los miembros de la organización, contribuyendo con crear un clima de trabajo agradable, que redunde en mejor calidad del trabajo y en la mejora de la productividad y la competitividad de la empresa.

✓ **A nivel actitudinal**

Obtener la aceptación e integración de los empleados a la filosofía, valores y fines globales de la organización.

✓ **A nivel formativo**

Apoyar, capacitar y fortalecer las competencias comunicativas entre los miembros de la organización.

Tomando como base los objetivos expuestos con anterioridad, se puede decir que la comunicación interna responde a dos tipos de necesidades (Hellriegel, Jackson, y Slocum, 2005):

- ✓ Satisfacer las demandas y expectativas de la propia dirección de la empresa, es decir que los empleados contribuyan a alcanzar los objetivos finales de la organización, privilegiando la responsabilidad, el compromiso, el emprendimiento y no la dependencia.

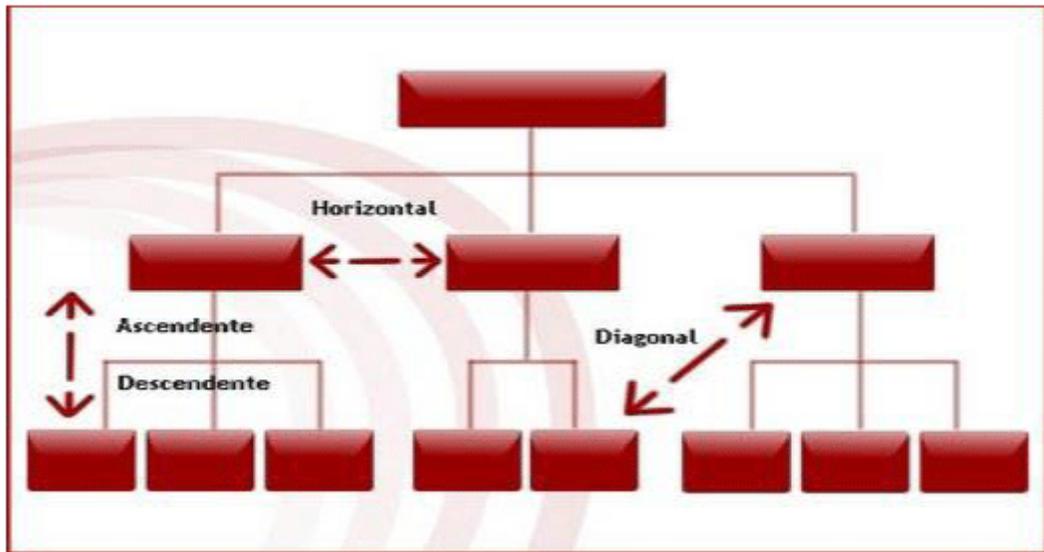
- ✓ Satisfacer las demandas y expectativas del empleado o cliente interno de la organización, quienes esperan obtener mayor satisfacción en el trabajo y el aumento de su nivel de participación, integración y motivación. Para actuar con responsabilidad, los empleados esperan que la empresa les entregue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

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

2.7.5 Clasificación de la comunicación interna

En una organización efectiva, la comunicación fluye en varias direcciones: hacia abajo, hacia arriba y a los lados. Tradicionalmente se ha hecho énfasis en la comunicación descendente, pero se cuenta con abundantes evidencias de que si la comunicación sólo fluye hacia abajo, habrá problemas. En realidad, la comunicación eficaz debe partir del subordinado, lo que significa principalmente comunicación ascendente.

Pero la comunicación también fluye horizontalmente, esto es, entre personas de iguales o similares niveles organizacionales, y diagonalmente, lo que involucra a personas de diferentes niveles sin relaciones directas de dependencia entre sí (Ramos Padilla, 1991).



Fuente: www.cam1213tamara.blogspot.com

2.7.5.1 Formal

Según Hernandez Morales (2009:p18), “este tipo de comunicación es dirigida y estructurada, transmite mensajes reconocidos de forma explícita, como oficiales de la organización (políticas, visión, misión, valores) y se plasma en forma gráfica en las líneas horizontales y verticales del organigrama y conecta con los distintos flujos de comunicación interna que transcurren por esos canales”.

La comunicación interna formal es la que enlaza los distintos niveles jerárquicos y departamentos. Desde el punto de vista administrativo, de la estructura de la organización, sentido o dirección, de la comunicación formal sobresalen los flujos comunicacionales, entre los que se distinguen:

2.7.5.2 Descendente

También llamada vertical y es la que fluye de personas en los niveles superiores a personas en los niveles inferiores de la jerarquía organizacional. Esta comunicación es la que va de la dirección, en sus distintos niveles, hacia los subordinados. Suele ser la más común y a la que más importancia se da, por lo general está bien organizada (Cuellar Rodríguez, 2011).

Entre las herramientas de comunicación descendente se encuentran:

- ✓ Tablones de anuncios
- ✓ Periódicos internos
- ✓ Carta al personal
- ✓ Los memoranda
- ✓ Manuales
- ✓ Folletos
- ✓ Declaraciones de Políticas
- ✓ Procedimientos
- ✓ Presentaciones
- ✓ Política de puertas abiertas
- ✓ Reuniones
- ✓ Entrevista individual

Desafortunadamente, es común que la información se pierda o distorsione al descender por la cadena de mando. El solo hecho de que la dirección general de una empresa emita políticas y procedimientos no garantiza por sí mismo la comunicación. Lo cierto es que frecuentemente las órdenes no se comprenden, e incluso ni siquiera se leen. En consecuencia, es esencial contar con un sistema de retroalimentación para determinar si la información fue percibida tal como se lo propuso el emisor (Homs Quiroga, 1990).

El flujo descendente de información a través de los diferentes niveles de la organización es muy tardado. Las demoras pueden ser tan frustrantes que los altos mandos insisten en que la información sea directamente remitida a la persona o grupo que requiere de ella. Por último, si la empresa es de dimensiones muy grandes, con varios niveles de estructura y dispersión geográfica, la comunicación se vuelve dificultosa o llega muy debilitada.

2.7.5.3 Ascendente

La comunicación ascendente circula de subordinados a superiores y continúa su ascenso por la jerarquía organizacional. Lamentablemente, este flujo suele verse obstaculizado por administradores de la cadena de comunicación que filtran los mensajes y no transmiten a sus jefes toda la información, especialmente noticias desfavorables. No obstante, la transmisión objetiva de información es esencial para efectos de control (Ramos Padilla, 1991).

Este tipo de flujo comunicacional tiene enorme validez, pues permite: comprobar la efectividad de la comunicación descendente y recoger aportes desde todos los lugares y áreas de la empresa.

Según Olamendi, citado por Hernández Morales (2009:p.22), “la comunicación ascendente permite conocer con detalle el estado de ánimo y motivación de cada uno de los integrantes del equipo o departamento y percibir la realidad de los problemas ocasionados con el desarrollo de la actividad; conocer con precisión y prontitud lo que ocurre con las empresas y productos competidores”.

Así como las múltiples variables que se producen dentro de los mercados, clientes y consumidores; promover la participación y aportación de ideas (los empleados se sienten integrados); mejorar el conocimiento entre las personas de la dirección y sus equipos; y produce el adecuado y necesario acercamiento de los empleados con los directivos.

Entre las barreras para una comunicación ascendente limpia, hay que resaltar la mala práctica de aquellos trabajadores que tienden a enviar a sus jefes mensajes maquillados, intentando comunicarles informaciones y temas que saben que ellos desean oír, lo que ocasiona que la retroalimentación, relacionada con el funcionamiento y logro de objetivos en los puestos inferiores y medios de la empresa, sea concebida en forma inexacta por la dirección. Para evitar esto la dirección debe enfatizar en la necesidad de recibir información precisa y la retroalimentación positiva (Elias y Mascaray, 2000).

Otra barrera se da en el caso de aquellos jefes que tienen poco hábito o no disponen de tiempo para escuchar a sus subordinados, con lo cual difícilmente podrá pasar la información que intentan transmitir. También se genera una barrera cuando se corta la comunicación ascendente en algún nivel del organigrama, ya que el mando responsable tiene miedo, algunas veces de comunicar a sus superiores las dificultades que tiene con su equipo de trabajo.

Los mensajes ascendentes, en la medida que suben por la línea jerárquica tienden a ser más condensados, simplificados, estandarizados, idealizados, y sintetizados; porque la comunicación ascendente es la que parte de los empleados y se dirige a los directivos.

La comunicación ascendente es fundamentalmente no directiva y suele estar presente en ámbitos organizacionales participativos y democráticos. Los medios más usables para la comunicación ascendente, aparte de la cadena de mando, son:

- ✓ Los sistemas para sugerencias
- ✓ Sistemas para presentación de quejas
- ✓ Sesiones de asesoría
- ✓ Establecer en equipo objetivos
- ✓ Reuniones grupales

- ✓ Práctica de una política de puertas abiertas
- ✓ Cuestionarios para medir la moral de los empleados
- ✓ Las entrevistas de salida de los empleados

Para que la comunicación ascendente sea eficaz es necesario que existan condiciones en las que los subordinados se sientan libres de comunicarse. Debido a que el ambiente organizacional se ve fuertemente influido por la alta dirección, la responsabilidad de crear un libre flujo de comunicación ascendente recae en gran medida en los superiores.

2.7.5.4 Horizontal

Esta comunicación se da entre personas de iguales o similares niveles organizacionales, y también entre personas de diferentes niveles sin relaciones directas de dependencia entre sí. Este tipo de comunicación sirve para acelerar el flujo de información, procurar una mejor comprensión y coordinar esfuerzos para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Olamendi, citado por Hernández Morales (2009:p.23), indica que “una comunicación horizontal es eficaz cuando genera un espíritu de corporación y logra tener un ambiente de trabajo en común, teniendo en cuenta los objetivos de cada uno de los departamentos de la empresa; facilita la eliminación de los falsos rumores y malos entendidos disminuyendo la presión al aclararse las situaciones; es más rápida que la comunicación oficial”.

Ventajas:

- ✓ Optimiza los equipos de trabajo.
- ✓ Genera un ambiente organizacional agradable, potenciando la confianza y el compañerismo.
- ✓ Mejora la coordinación y el conocimiento de las diferentes actividades que desarrolla la organización.

- ✓ Ayuda a resolver conflictos, eliminar rumores y aplacar distorsiones de la realidad.

Entre las herramientas de comunicación horizontal se pueden encontrar:

- ✓ Reuniones de trabajo interdepartamentales
- ✓ Informes
- ✓ Comunicados

2.7.5.5 Comunicación oblicua o transversal

Se da no sólo entre niveles jerárquicos, sino también con las distintas áreas de la organización, las cuales comparten funciones. Son muy comunes en las empresas que tienen estrategias globales y de alta participación de los diferentes sectores (Elias y Mascaray, 2000).

2.7.5.6 Circular

Interiano (1997) expone que es la comunicación que se realiza en la empresa o institución con fines no laborales, entre jefes, empleados y algunas veces público. Es donde el empleado tiene los mismos derechos y obligaciones que el jefe pues se da fuera de la oficina.

2.7.5.7 Informal

Surge de las relaciones sociales que se desarrollan entre los miembros de la empresa y representa una parte importante de toda la comunicación que se genera en las grandes organizaciones. El empleado se dirige a quien quiere y cuando quiere en función de lo que el otro es y no solamente en función de lo que representa, y apelando a lenguajes y referentes culturales que sean más

adecuados al estilo de relación que se establece con el interlocutor y según el mensaje que se quiera comunicar (Mayer Figueroa, 2005).

La comunicación informal desempeña un papel de gran relevancia dentro de la empresa, los empleados necesitan definir y ajustar permanentemente sus actitudes frente a todo lo que concierne su entorno social. Los lugares predilectos para establecer este tipo de comunicación son las cafeterías, comedores, salas de descanso, estacionamientos, pasillos, reuniones, conversaciones telefónicas, etc.

2.8 Barreras y fallas en la Comunicación

Las barreras en la comunicación es uno de los problemas más grandes e importantes en cualquier organización. Una estructura organizacional deficientemente diseñada puede no comunicar claramente las metas y objetivos organizacionales. Las barreras en la comunicación pueden estar presentes en el emisor, la transmisión del mensaje, el receptor o la retroalimentación (Berlo, 1991).

2.8.1 Barreras específicas de la comunicación:

✓ Falta de planeación

Es frecuente que la buena comunicación sea obra del azar. Muy a menudo la gente habla y escribe sin antes pensar, planear y formular el propósito de su mensaje. No obstante, establecer las razones de una instrucción, seleccionar el canal más apropiado elegir el momento adecuado son acciones que pueden favorecer enormemente la comprensión y reducir la resistencia al cambio.

✓ **Supuestos confusos**

A pesar de su gran importancia, suelen pasarse por alto los supuestos no comunicados en lo que se basa un mensaje. Estos supuestos no aclarados en las partes involucradas pueden resultar en confusión y pérdida de la buena voluntad.

✓ **Distorsión semántica**

Otra barrera en la comunicación efectiva es la distorsión semántica, la cual puede ser deliberada o accidental. Se deben evitar las ambigüedades, evitar palabras que puedan provocar reacciones distintas.

✓ **Mensajes deficientemente expresados**

Aun siendo claras las ideas del emisor de la comunicación, su mensaje puede resentir palabras mal elegidas, omisiones, incoherencia, mala organización, oraciones mal estructuradas, obviedades, jerga innecesaria y falta de claridad respecto de sus implicaciones. Esta falta de claridad y precisión, que puede ser costosa, se puede evitar si se pone más cuidado en la codificación del mensaje.

✓ **Pérdida de transmisión y deficiente retención**

Un mensaje que debe ser transferido en una serie de transmisiones de una persona a la siguiente se vuelve cada vez más impreciso. La deficiente retención de información es también otro problema serio. Así la necesidad de repetir el mensaje y de emplear varios canales resulta obvia. Por lo tanto, en las compañías suele usarse más de un canal para comunicar el mismo mensaje.

✓ **Escucha deficiente y evaluación prematura**

Son muchos los buenos conversadores pero pocos los que saben escuchar. Escuchar exige total atención y autodisciplina, requiere también, que el escucha evite la evaluación prematura de lo que dice la otra persona. Es

común la tendencia a jugar, a probar o reprobado lo que se dice, en lugar de hacer un esfuerzo por comprender el marco de referencia del hablante. Por lo contrario, escuchar sin hacer juicios precipitados puede hacer más eficaz y eficiente la experiencia. Escuchar con empatía puede reducir algunas frustraciones diarias de la vida en las empresas y resultar en una mejor comunicación.

✓ **Comunicación impersonal**

Es la que se da entre dos o más personas que comparten su percepción de la realidad, requiere de contactos frente a frente en condiciones de apertura y confianza. Para lograr una verdadera mejora en la comunicación no es necesario invertir en costosos y sofisticados medios de comunicación, sino la disposición de los superiores a participar en la comunicación frente a frente.

✓ **Desconfianza, amenaza y temor**

La desconfianza, la amenaza son factores que destruyen la comunicación. En un ambiente en el que éstos estén presentes, todo mensaje será visto con escepticismo. La desconfianza puede ser producto de incongruencias en la conducta del superior, o de anteriores experiencias. La presencia de amenazas reales o imaginarias provoca en la gente actitudes defensivas y a que distorsionen la información.

✓ **Período insuficiente para la adaptación al cambio**

El propósito de la comunicación es efectuar cambios que pueden afectar seriamente a los empleados: cambios en el horario, lugar, tipo y orden de trabajo, en las disposiciones grupales o en las habilidades por emplear. Algunas comunicaciones apuntan a la necesidad de capacitación adicional, ajustes profesiones o adecuaciones de categoría.

Los cambios afectan a las personas de diferente manera, de modo que puede tomar cierto tiempo reflexionar en el pleno significado de un mensaje. En consecuencia, y para una eficiencia máxima, es importante no forzar el cambio antes de que los individuos puedan adaptarse a sus implicaciones.

✓ **Sobrecarga de información**

Podría pensarse que un abundante flujo de información ayudaría a la gente a resolver sus problemas de comunicación. Pero desafortunadamente no es así, cada individuo responde a la sobrecarga de información de distinta manera. Primero, se puede desestimar cierta información. Segundo, si una persona se siente abrumado por demasiada información puede cometer errores al procesarla. Tercero, las personas pueden demorar el procesamiento de información ya sea permanentemente o con la intención de ponerse al día en el futuro. Cuarto, la gente puede filtrar información, por lo que esto se le dará menor prioridad a lo más importante. Y finalmente, las personas reaccionan a la sobrecarga de información simplemente rehuendo a la comunicación, es decir, ignoran o no comunican la información a causa de esta sobrecarga.

✓ **El clima**

El clima es un facilitador o una barrera, y puede amortiguar los esfuerzos para mejorar la comunicación.

✓ **Los símbolos de estatus**

Los símbolos que comienzan en el estacionamiento con lugares separados e incluyen, en ocasiones, estilos de vestir, tipo de escritorio y cualquier otra cosa que distancia a los gerentes de los miembros de la fuerza de trabajo dificultan las comunicaciones. En especial en el ambiente de formación de equipos de trabajo, los símbolos de estatus pueden hablar más fuerte que las palabras, y a menudo interponerse en el camino de las comunicaciones efectivas.

✓ **Otras barreras en la comunicación**

Aparte de las barreras ya mencionadas, existen otras. Por ejemplo:

- ✓ La percepción selectiva, cada quien oye lo que quiere oír, y lo que no les parece importante lo ignoran.
- ✓ La actitud, que no es más que la predisposición a actuar o no actuar de cierta manera.
- ✓ Las diferencias de categoría y poder entre el emisor y el receptor.

2.9 Ruidos (rumores)

Los rumores es la comunicación no oficial de la compañía. Aun cuando se tengan procedimientos excelentes de comunicación en la empresa, el ambiente evoluciona. La gente disfruta la especulación y el rumor, y una organización nunca se escapa de tener comunicación extraoficial o de pasillo “rumor”. De hecho, muchos estudios han demostrado que la comunicación de pasillo puede ser el método más rápido de transmitir algunos tipos de información (Koontz y Weihrich, 1998).

Es importante asegurarse de proporcionar información correcta al pasillo. Los mandos medios saben a menudo cuáles individuos están bien conectados en el sistema información de comunicación. Mientras se les proporcione información precisa y actualizada, este medio de comunicación va a ser útil para todos. Si el clima es el adecuado, con una pregunta simple el gerente podrá obtener una respuesta honesta, en la mayoría de las circunstancias, los empleados apreciarán el intento del jefe de mantenerse en contacto.

2.10 Hacia una comunicación eficaz

En cada etapa del proceso de la comunicación pueden ocurrir fallas, en la codificación del mensaje por parte del emisor, en la transmisión del mensaje y en la decodificación y comprensión del mensaje por parte del receptor. El ruido ciertamente puede interferir en la comunicación eficaz en cualquier etapa del proceso (Elias y Mascaray, 2000).

Existen varios enfoques para mejorar la comunicación. Uno de ellos consiste en la realización de una auditoría de comunicación. Los resultados de ésta sirven de base para cambios tanto en la organización como en el sistema. Otro enfoque es el de aplicar técnicas de comunicación, con especial acento en las relaciones interpersonales y la habilidad para escuchar.

2.10.1 La auditoría de comunicación

Uno de los medios para mejorar la comunicación en una organización es efectuar una auditoría de comunicación. Esta auditoría es un instrumento para el examen de las políticas, redes y actividades de comunicación. Otra función muy importante que cumple la comunicación en las organizaciones es de unir a la empresa con su entorno.

Koontz y Weihrich (1998) señalan que existen cuatro principales redes de comunicación que es necesario auditar y éstas son:

- ✓ La red de regulación o relativa a las tareas, referente a políticas, procedimientos, reglas y relaciones superiores-subordinados.
- ✓ La red de innovación, que incluye la solución de problemas, las reuniones y las sugerencias de cambios.

- ✓ La red de integración, compuesta por elogios, recompensas, ascensos y todos aquellos elementos que vinculan a las metas de la empresa con las necesidades personales.
- ✓ La red de información-instrucción, que incluye a las publicaciones, tableros de avisos y la red natural de una compañía.

Por lo tanto, la auditoría de comunicación es un instrumento para el análisis de la comunicación relacionada con muchas de las actividades administrativas más importantes. Ésta sirve no sólo para resolver problemas que ya han ocurrido, sino también para impedir que ocurran nuevamente.

La auditoría puede apoyarse de varios recursos e incluir observaciones, cuestionarios, entrevistas y análisis de documentos; pero la primera auditoría debe complementarse con informes periódicos.

2.11 Sugerencias para la mejora de la comunicación

La eficacia de la comunicación es responsabilidad de todos los miembros de una organización, tanto de la gerencia general como de todos los empleados, quienes persiguen un propósito en común. El grado de eficacia de la comunicación puede evaluarse conforme a los resultados esperados. Las siguientes sugerencias pueden contribuir a derribar las barreras de comunicación (Bel Mallén, 2005):

- ✓ Los emisores de mensajes deben concebir claramente lo que desean comunicar. Es decir, aclarar como punto de partida el propósito del mensaje y realizar un plan para obtener el fin propuesto.
- ✓ Para que la comunicación sea eficaz es preciso que la codificación y decodificación se realicen con símbolos familiares tanto para el emisor como para el receptor del mensaje.

- ✓ La planeación de la comunicación no debe hacerse en el vacío. Por el contrario, se debe consultar a otras personas y alentar su participación en la recolección de datos, análisis del mensaje y selección de los medios apropiados. El contenido del mensaje debe ser acorde con el nivel de conocimientos de sus destinatarios y con el ambiente organizacional.
- ✓ Es importante considerar las necesidades de los receptores de la información. Siempre que resulte apropiado hacerlo, se debe comunicar algo que sea valioso para ellos, tanto a corto plazo como en un futuro más lejano. Es probable que los empleados acepten más fácilmente acciones impopulares que habrán de afectarles a corto plazo si en realidad les benefician a largo plazo.
- ✓ El tono de voz es muy importante en la comunicación, las palabras elegidas y la congruencia entre lo que se dice y el modo en que se le dice influye en las reacciones del receptor del mensaje.
- ✓ Con demasiada frecuencia se transmite información sin comunicación, dado que la comunicación sólo es completa cuando el mensaje es comprendido por el receptor. Es imposible saber si la comunicación ha sido comprendida si el emisor no recibe retroalimentación. Esto se logra haciendo preguntas, solicitando la contestación a determinado documento e invitando a los receptores a exponer sus reacciones al mensaje.
- ✓ La función de la comunicación no se reduce a transmitir información. También tiene que ver con las emociones, las cuales son muy importantes en las relaciones interpersonales entre superiores, subordinados y colegas en una organización. Además, la comunicación es vital para crear condiciones en las que las personas se sientan motivadas a trabajar en favor de las metas de la empresa al tiempo que cumplen sus propósitos individuales. Otra función de la comunicación es el control.

- ✓ La comunicación eficaz es responsabilidad no sólo del emisor, sino también del receptor de la información. Por lo tanto, escuchar es un aspecto que precisa de comentarios adicionales.

2.11.1 Escuchar: clave para comprender

Un alto o medio mando que nunca tiene tiempo para escuchar rara vez podrá tener una visión objetiva del funcionamiento de la organización. Tiempo, empatía y concentración en los mensajes del comunicador son prerequisites de la comprensión. A la gente le gusta que se le escuche, se le tome en serio y se le comprenda. Por lo tanto, no se debe interrumpir a los subordinados ni llevarnos a adoptar una actitud defensiva. También es conveniente tanto ofrecer como solicitar retroalimentación, ya que sin ella es imposible saber si el mensaje fue comprendido o no. Para que se dé una retroalimentación honesta, se debe crear una atmósfera de confianza y seguridad y asumir un estilo de liderazgo de apoyo (Blanchard, 2007).

Escuchar es una habilidad que puede desarrollarse. Koontz y Wehrich (1998) exponen que otros autores propusieron diez principios para el perfeccionamiento de la capacidad de escuchar:

1. Dejar de hablar
2. Hacer que el hablante se sienta cómodo
3. Demostrarle al hablante que se desea escucharlo
4. Evitar distracciones
5. Empatizar con el hablante
6. Ser paciente
7. Mantener la calma
8. Evitar discusiones y críticas
9. Hacer preguntas
10. Dejar de hablar

2.11.2 Sugerencias para mejorar la comunicación escrita

Una comunicación escrita eficaz es quizá la excepción, no la regla; lo cierto es que ni el nivel de estudios ni la inteligencia garantizan una buena redacción. Muchas personas han adoptado la costumbre de emplear la jerga técnica, que sólo puede ser comprendida por expertos del mismo campo. Entre los problemas más comunes de la comunicación escrita destacan: la omisión de la conclusión por parte del autor o su ocultamiento en el informe, exceso de palabras, mal uso de la gramática, oraciones ineficazmente estructuradas y mala ortografía. Sin embargo, unos cuantos lineamientos pueden hacer mucho en favor del mejoramiento de la comunicación escrita (Koontz y Wehrich, 1998):

- ✓ Use palabras y frases sencillas.
- ✓ Use palabras breves y conocidas.
- ✓ Use pronombres personales (como “tú” o “usted”) siempre que sea apropiado.
- ✓ Dé ilustraciones y ejemplos, use gráficas.
- ✓ Use oraciones y párrafos breves.
- ✓ Use verbos en voz activa, como “El administrador planea...”.
- ✓ Evite palabras innecesarias.

También se sugiere que el estilo de redacción se adecue a la situación y al efecto que el autor desea producir. Específicamente, recomienda:

- ✓ Un estilo enérgico cuando el autor posee autoridad; el tono debe ser cortés, pero firme.
- ✓ El estilo pasivo es adecuado cuando la posición del autor es inferior a la del receptor del mensaje.
- ✓ El estilo personal es recomendable para la comunicación de buenas noticias y la realización de persuasivas demandas de acción.

- ✓ El estilo impersonal es generalmente correcto para la transmisión de información negativa.
- ✓ El estilo vivaz o colorido es conveniente para buenas noticias, anuncios o cartas de ventas.
- ✓ Un estilo menos colorido, combinación de los estilos impersonal y pasivo, puede ser apropiado para la redacción común de negocios.

2.11.3 Sugerencias para mejorar la comunicación oral

Para muchas personas el tener que dar discursos o hablar en público les provoca mucho estrés. Pero pronunciar discursos y divertirse al hacerlo son cosas que pueden aprenderse. Un ejemplo clásico de cómo se puede aprender la comunicación oral es el estadista griego Demóstenes, quien, tras experimentar el profundo desaliento que le causó la lamentable impartición de su primer discurso público, se convirtió en uno de los mayores oradores de su época gracias a la práctica, la práctica y más práctica (Elias y Mascaray, 2000).

Los líderes deben inspirar, conducir, comunicar una visión. Una idea clara del propósito de la organización es esencial pero insuficiente para dirigir. Esta visión debe articularse. Esto no sólo significa enunciar hechos, sino también darlos a conocer en tal forma que los empleados de la organización se sientan inspirados por el fortalecimiento de sus valores, de su orgullo y de sus objetivos personales (Blanchard, 2007).

Casi todas las sugerencias para el mejoramiento de la comunicación escrita se aplican también a la mejora de la comunicación oral. Pero hay más. El razonamiento lógico debe complementarse con la atracción emocional, y el mensaje debe emitirse en forma comprensible para los empleados. Se han propuesto los siguientes lineamientos para la comunicación oral, y en particular la articulación de la misión de una organización (Elias y Mascaray, 2000):

- ✓ Enuncie la misión en forma congruente con valores y convicciones positivos.
- ✓ Incorpore valores organizacionales y sociales en la declaración de las metas de la empresa. Refiera casos reales y dé ejemplos que sean ilustrativos de las metas.
- ✓ Exponga la importancia de la misión, la razón de su establecimiento y el supuesto en el que se basa la certeza de que la compañía la cumplirá exitosamente.
- ✓ Formule el mensaje en un lenguaje de fácil comprensión y sírvase de metáforas, alegorías e historias.
- ✓ Practique la comunicación oral y pida retroalimentación sobre sus discursos.
- ✓ Muestre su entusiasmo y emociones al articular su visión de la compañía.

2.12 Público interno

Se define como aquel que consta de personas que ya están conectadas con una organización y con quienes la organización se comunica normalmente en la rutina ordinaria de trabajo (Marston, 1981).

La relación que se establece entre la organización y el público interno tiene una dependencia mutua, ya que la empresa necesita de cada individuo para alcanzar sus objetivos y trascender; y los individuos necesitan de ésta para satisfacer sus necesidades, tanto materiales como las de autorrealización.

Cada individuo tiene relación con otros individuos de otros grupos o del mismo, ya sea con mayor o menor frecuencia según las necesidades e intereses de la

organización. El tipo de público específico del que se habla se denomina colectivo interno que ha sido clasificado descendentemente, de la siguiente forma: asesores, directivos, ejecutivos, jefes, técnicos, operarios, auxiliares (Koontz y Weihrich, 1998).

Capítulo 3

Antes de iniciar a exponer la relación de la comunicación interna y su incidencia en la productividad y desempeño de los colaboradores, en una organización de venta al detalle, es necesario explicar qué es la productividad.

3.1 Productividad

Para los economistas es el uso eficiente de los recursos para generar resultado, la cual es afectada por muchos factores, como la cantidad y la complejidad técnica de los equipos o bienes de capital, la calidad y la disponibilidad de las materias primas, el volumen de las operaciones, la habilidad, la motivación y las actitudes de los empleados, el flujo de trabajo en la organización y la competencia gerencial (Koontz y Weihrich, 1998).

“También es considerada como el perfeccionamiento continuo del actual sistema para alcanzar mayores resultados”, comenta Gutiérrez (2005:p.25). Otros autores coinciden en que productividad es la calidad, oportunidad y efectividad de los costos con que una organización logra su cometido (Bell, 1996; Cascio, 1993; Kopelman, 1988).

El secreto de la competitividad está en el compromiso total de la organización; cada persona de la compañía necesita un sentido consistente de dirección y un conocimiento concreto de lo que se requiere para mejorar, y su trabajo debe lograr ese mejoramiento. Ese compromiso se logra mediante un proceso de liderazgo en continua evolución, que conduzca a la autosuficiencia por el esfuerzo hacia la perfección de la productividad (Maxwell, 2005).

La rentabilidad de una organización refleja el resultado de todas las decisiones administrativas, tanto de los productos o servicios producidos, la estrategia de mercadeo, el nivel de inversión y, por supuesto, la eficiencia con la que los recursos se convierten en productos.

Existen diversas causas determinantes que influyen en la productividad de las organizaciones, entre ellas (Goffee & Jones, 2001):

3.1.1 El entorno

Las condiciones ambientales se consideran como pertenecientes al medio o entorno. Las condiciones ambientales pueden afectar a uno o varios de los determinantes controlables de la productividad de la organización: características de la organización, del trabajo e individuales (Austin y Peters, 1986). Los ejemplos del efecto de las condiciones ambientales sobre los factores controlables incluyen:

- ✓ Estatutos, reglamentos y resoluciones judiciales que afectan las prácticas de las organizaciones como reclutamiento, selección promoción, capacitación y despido.
- ✓ Los cambiantes valores y actitudes sociales que influyen en las características individuales, tales como las actitudes, expectativas, competencias y valores del trabajador (por ejemplo, el involucramiento en la tarea asignada, la motivación en el trabajo, el compromiso con la organización, la satisfacción en el trabajo.
- ✓ Los cambios en la tecnología o cambios en los costos relativos de las materias primas, la energía y el capital, que influyen en las características del trabajo (por ejemplo, la retroalimentación y la autonomía)

3.1.2 Factores Organizacionales

Existen numerosas características prácticas organizacionales que influyen a los individuos, su conducta en el trabajo, su desempeño laboral y la efectividad de la organización (Dailey, 2012). Entre ellos se pueden mencionar:

- ✓ Los sistemas de premios para mejorar la motivación y el desempeño en el trabajo.
- ✓ Los programas de establecimiento de metas para elevar la motivación de los trabajadores y estimular el desempeño.
- ✓ Los programas de administración por objetivos para clarificar y hacer más congruentes los objetivos individuales y de la organización, mejorando con ello la planificación del trabajo y la motivación en las tareas concretas.
- ✓ Los procedimientos de selección de diversas clases para aumentar la probabilidad de contratar individuos cuyas actitudes, conocimientos, habilidades y destrezas les permitan cumplir de una manera mejor con las metas de la organización.
- ✓ Los programas de capacitación y desarrollo para aumentar el conocimiento y las destrezas de los empleados de manera que puedan funcionar de una manera más efectiva.
- ✓ Los cambios de liderazgo y los programas de adiestramiento para mejorar la efectividad gerencial.
- ✓ Los cambios en la estructura de la organización para mejorar la efectividad de la misma.
- ✓ Programas de diseño de trabajo concretos para elevar la motivación y las destrezas a través del enriquecimiento del trabajo concreto o mejorar la habilidad específica para esa tarea por simplificación.
- ✓ Programas alternativos de trabajo, tales como los horarios flexibles de trabajo o la semana de trabajo comprimida, para aumentar la

autonomía del empleado, disminuir el conflicto entre trabajo y familia, así como mejorar la motivación y el desempeño.

3.1.3 Características individuales

Las características individuales son consideradas con frecuencia como una variable que interviene en la red de la causalidad. Es decir, que las prácticas organizacionales y las características del trabajo se convierten en resultados finales observables a través de su efecto sobre los atributos individuales no observables, tales como creencias, los valores, las actitudes, conocimiento, metas e intenciones (Koontz y Weihrich, 1998).

Rasgos de carácter y de estados emocionales de los individuos han sido encontrados como determinantes de las conductas laborales individuales, el desempeño en el trabajo y la efectividad de la organización, como por ejemplo:

- ✓ El grado en que se experimenta satisfacción personal como resultado del desempeño de un trabajo efectivo, esto pertenece a la motivación interna del trabajo.
- ✓ El grado en que se cree que el esfuerzo ejercido conduce al desempeño efectivo del trabajo y a su vez diversos resultados (expectativas y medios) y la deseabilidad de los resultados.
- ✓ El grado de satisfacción experimentado con el trabajo en general o con facetas particulares del trabajo.
- ✓ La importancia relativa del trabajo de uno en comparación con las actividades no labores (ambiente laboral) y de particular importancia para los profesionales técnicos.
- ✓ El grado de actualización profesional del trabajo.

3.1.4 Desempeño

Chiavenato (2004) describe que el desempeño laboral es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados; éste constituye la estrategia individual para lograr los objetivos. Según Milkovich y Boudreau (1994) este tiene una serie de características individuales, entre las cuales se pueden mencionar: las capacidades, habilidades, necesidades y cualidades, entre otros, que interactúan con la naturaleza del trabajo y de la organización para producir comportamientos que afectan los resultados.

Sin embargo, las organizaciones consideran otros factores de gran importancia como la percepción del empleado sobre la equidad, actitudes y opiniones acerca de su trabajo, ya que si sólo se tomara en cuenta el desempeño del empleado, sería muy difícil determinar de qué manera mejorarlo; de acuerdo a Milkovich y Boudreau (1994) las mediciones individuales de éste no podrían revelar si el bajo desempeño se debe a una asistencia irregular o a una baja motivación.

El desempeño de un puesto de trabajo cambia de persona a persona, debido a que este influye en las habilidades, motivación, trabajo en grupo, capacitación del trabajador, supervisión y factores situacionales de cada persona; así como, la percepción que se tenga del papel que se desempeña; dado que la habilidad refleja las capacidades y técnicas de trabajo, las capacidades interpersonales y conocimiento del puesto de trabajo (Rothwell, 1996).

Otros autores (Bernardez, 2006; Kopelman, 1988; Robbins, 2004) plantean que la satisfacción del trabajador es el conjunto de sentimientos favorables o desfavorables con los que el empleado percibe su trabajo, que se manifiestan en determinadas actitudes laborales. La cual se encuentra relacionada con el contenido del puesto; es decir, la naturaleza del trabajo y con los que forman el contexto laboral supervisión, grupo de trabajo, estructura organizativa, entre otros la satisfacción en el trabajo es un sentimiento de placer o dolor que difiere de los pensamientos, objetivos y de la intenciones del comportamiento; estas actitudes

ayudan a la gerencia a entender las reacciones de los empleados ante sus tareas y predecir el efecto de estas reacciones en el comportamiento futuro.

Otro aspecto a considerar es el grado de importancia que tiene el trabajo para las personas que lo ejecutan, ya que en ocasiones un trabajo puede ser interesante más no fundamental para los miembros de la institución. Por lo que la satisfacción que puede sentir una persona al realizar su trabajo está centrado en el hecho de que esté ocupando un cargo que le permita utilizar sus destrezas y que concuerde con sus intereses.

Esto indica que las personas se sienten más satisfechas cuando trabajan con gente competente, personas sinceras que se comunican con frecuencia, evitan traslados innecesarios y reconocen una buena labor cuando ésta se produce; por lo que la satisfacción está muy ligada a la calidad de la supervisión, debido a que el mando medio es quien tiene la responsabilidad de movilizar las energías de los subalternos para encaminarlas a las metas organizacionales.

Los mandos medios juegan un papel mucho más importante que el simple hecho de vigilar a los subalternos. Toman decisiones técnicas; representan a sus departamentos en las negociaciones con otros departamentos, con la alta gerencia y con organizaciones externas; realizan también un interminable trabajo de oficina. Además, en sus relaciones con los subalternos los supervisores hacen mucho más que darles estructura y apoyo. Por ejemplo, les suministran herramientas, información y asistencia técnica; y en muchos casos ayudan a administrar el sistema de remuneración que premia, aun cuando el desempeño no es efectivo (Austin y Peters, 1986).

Los mandos medios pueden comunicar su sentido de aprobación a los trabajadores de muchas formas:

- ✓ Demostrando interés por ellos como personas
- ✓ Escuchando sus problemas

- ✓ Elogiándolos cuando se justifica
- ✓ Mostrándose tolerantes cuando se cometen errores, siempre que no afecten gravemente la calidad del servicio y no sean reiterativos, entre otros.

La actitud general del jefe hacia los subalternos en especial la confianza que tenga en su habilidad es más importante que cualquier otro acto. Indudablemente, la autoestima es otro elementos a tratar, debido a que es un sistema de necesidades del individuo, manifestando la necesidad por lograr una nueva situación en la empresa o dentro del grupo de trabajo, así como el deseo de ser reconocido (Kopelman, 1988).

Cuando el empleado logra satisfacción, tenderá a desarrollar las conductas apropiadas para el desempeño eficiente de su labor y a persistir en ellas, mientras que cuando se siente frustrado el sujeto tenderá a comportarse en forma inadecuada, pudiendo llegar al abandono del grupo. Sin duda, la motivación en el ámbito individual genera efectos significativos en los resultados del grupo.

Otro aspecto que juega un rol importante y debe ser considerado es la capacitación del trabajador, entendiendo ésta como un proceso de formación implementado por el área de recursos humanos con el objeto de que el personal desempeñe su papel lo mas eficientemente posible.

La capacitación es un medio muy poderoso para mejorar la productividad, los programas de capacitación producen resultados favorables en la organización. El objetivo de ésta es proporcionar información y un contenido específico al cargo, o promover la imitación de modelos (Dessler, 2001).

Otro factor influyente sobre los ya mencionados, son las herramientas y recursos de trabajo, aunque los trabajadores tengan los niveles más elevados de motivación no podrán hacer bien su trabajo si no tienen los enseres adecuados

para realizarlo; por lo que suministrar a los trabajadores de los medios necesarios para desempeñar su trabajo es un aspecto importante dentro de la supervisión a la hora de supervisar el desempeño del trabajador (Hellriegel, Jackson, & Slocum, 2005).

La remuneración del personal, especialmente la remuneración como incentivo, es una de las técnicas más poderosas que tienen a su alcance los gerentes para mejorar la productividad. Los más estudiosos de la administración, han propuesto diferentes técnicas de remuneración, tales como los incentivos, a fin de incrementar la misma (Nelson, 1997).

3.1.5 Importancia de la dignidad personal

Obtener resultados es importante, pero los medios para lograrlo nunca deben dañar la dignidad de las personas. Al hablar de dignidad individual significa que la gente debe ser tratada con respeto sin importar el puesto que ocupe en la organización, ya que todos, desde el gerente general hasta el operativo de menor jerarquía contribuyen con los propósitos de una empresa. Cada individuo es único, con sus habilidades y aspiraciones, todos son seres humanos y merecen ser tratados con respeto y dignidad. El ser humano es una persona que es totalmente influida por factores externos, por lo tanto, las motivaciones humanas se basan en necesidades, ya sea consciente o inconscientemente (Blanchard, 2007).

3.1.6 Motivación en los colaboradores

Las principales necesidades del ser humano y de los trabajadores de las organizaciones son los requerimientos fisiológicos, de agua, aire, alimento, sueño y abrigo. Otras pueden considerarse secundarias, como la autoestima, el estatus, la asociación con los demás, el afecto, la generosidad, la realización y la

afirmación personal. Naturalmente, estas necesidades varían en intensidad y en el transcurso del tiempo entre diferentes individuos.

La motivación es un término genérico que se aplica a una amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares (Maslow, 1991; Koontz y Weihrich, 1998). Decir que los mandos medios motivan a sus subordinados es decir que realizan cosas con las que esperan satisfacer esos impulsos y deseos e inducir a los subordinados a actuar de determinada manera. Una combinación efectiva de liderazgo, comunicación y desarrollo de un clima organizacional de confianza conduce la motivación positiva, lo cual lleva a la participación.

Es importante entender las razones por las que trabajan las personas. Maslow (1991) presentó el primer estudio esquemático para explicar por qué trabaja la gente y sugirió que todas las personas comparten cinco necesidades comunes, y que estas necesidades pueden ordenarse en una jerarquía en que las necesidades de nivel más bajo dominan sobre las de nivel más alto.

El primer nivel de necesidades contiene las necesidades fisiológicas o de sosten de la vida (alimento, agua, oxígeno, etc.). Éstas conservan la vida, y son las necesidades humanas básicas. Después de que una persona las ha satisfecho, surge la necesidad básica de seguridad para su persona y su familia; ésta va más allá de los simples elementos fisiológicos de supervivencia, e incluye la seguridad física y económica. La capacidad de llevar pan a la mesa es suplida por intereses en conceptos a más largo plazo, como el retiro, paga adecuada y prestaciones.

También hizo incapié en que las necesidades básicas son prepotentes, es decir, predominan sobre otras necesidades cuando se ve amenazada su satisfacción continua. Sin el aseguramiento de la supervivencia, y de los salarios y las prestaciones adecuados, tendría poco valor discutir los demás niveles de la jerarquía de necesidades. Los trabajadores no pueden comer satisfacción en el

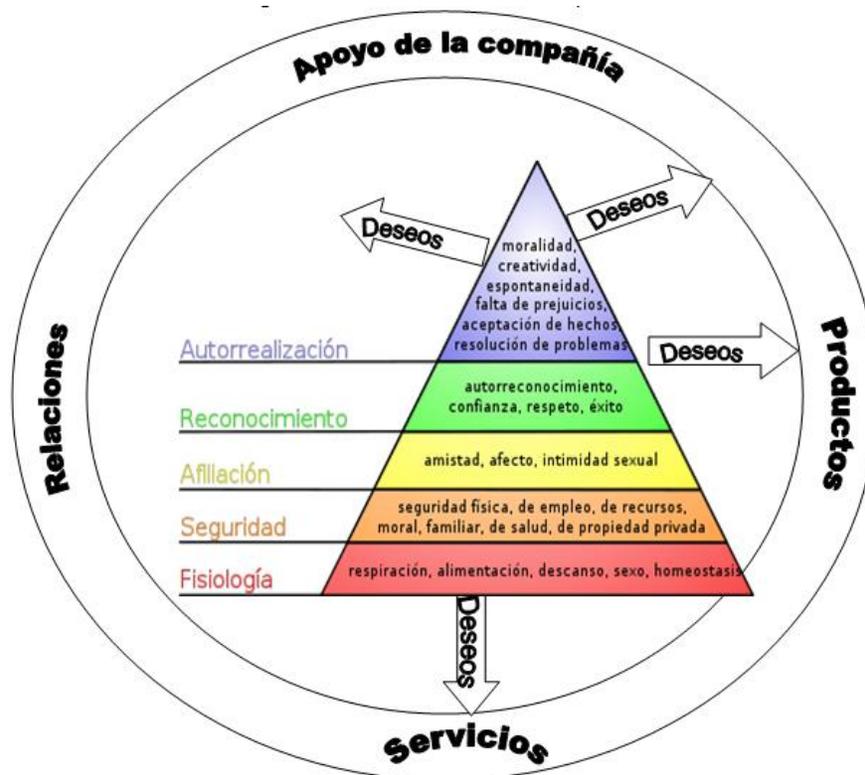
trabajo. Las actividades gerenciales primarias deben asegurar que se satisfaga adecuadamente las necesidades básicas, antes de pensar en motivar a la gente a satisfacer necesidades de niveles más altos (Maslow, 1991).

Después de afianzar las necesidades fisiológicas y de seguridad, también sugirió que todos los seres humanos avanzan en ascenso hacia necesidades asociadas con la aceptación social y el sentido de pertenencia. En este nivel, la gente va más allá de las cuestiones de seguridad básica, y su interés radica en la aceptación social. Muchos factores relaciones con el trabajo están dirigidos a cubrir las necesidades sociales y de aceptación.

Después de lograr cierto nivel de aceptación, los trabajadores se mueven hacia el cuarto nivel de la jerarquía de Maslow, y buscan lograr respeto y estima en lo que hacen. Tratan de ir más allá de la simple aceptación por los demás: buscan el respeto. Al mismo tiempo, comienzan a interesarse en respetarse a sí mismos. La organización de clase mundial ofrece muchas oportunidades de trabajar en estas necesidades, y los miembros de la fuerza de trabajo deben encontrar amplias oportunidades para satisfacerlas.

La oportunidad de influir en los equipos de trabajo y ser su líder, las oportunidades de nuevos caminos de aprendizaje, crecimiento y desarrollo, contribuyen cada una a formar los sentimientos asociados de pertenencia, respeto y logro.

Por último, la jerarquía de Maslow se mueve hacia la autorrealización, la cual lleva a la persona a desarrollar su potencial. Mucha gente no alcanza nunca esta meta. Los sentimientos intensos de logro total no permanecen mucho tiempo. Maslow (1991) afirma que este impulso básico hacia la excelencia existe en lo profundo de toda persona; entonces, el reto es encontrar la manera de canalizar ese impulso hacia la excelencia en la productividad, creando una situación en la cual cada trabajador sienta que puede lograr mucho más en lo personal.



Fuente: Maslow, 1991

Edward Lawler, investigador sobre motivación, ha llegado a la conclusión de que los trabajos con alto nivel de motivación tienen tres características esenciales:

1. Retroalimentación cargada de significado
2. Habilidades evaluadas
3. Control

La retroalimentación cargada de significado se refiere a la clase de información que recibe el empleado acerca del desempeño. Esta retroalimentación debe contestar la pregunta “¿cómo va mi trabajo?” o “¿cómo va nuestro trabajo?” y también el tema de “¿le importa a alguien lo que estamos haciendo?” La gente necesita sentir que hace bien su trabajo y que contribuye a algo que tiene significado.

La motivación de la gente es tan importante como benéfico para su contribución potencial en la organización, hacer que el personal participe en la administración de su propio ambiente de trabajo. Los colaboradores también quieren sentir que su trabajo requiere de habilidades especiales, habilidades valiosas o ambas. Quieren proyectarse o expresarse usando algo especial en sus trabajos que no sea sólo ajustar una herramienta, contestar el teléfono u ordenar una bodega.

Por lo tanto, todo aquel que ocupa un puesto de trabajo desea sentir que todos tienen un alto nivel de control en la fijación de metas; la gente también quiere tener la libertad de escoger la forma en que va a cumplir su trabajo.

3.2 Comunicación interna en una organización de venta al detalle y su incidencia en la productividad y desempeño de sus colaboradores

3.2.1 Descripción de la empresa

Esta empresa de origen guatemalteco, fue fundada en 1928 en la ciudad de Guatemala y el giro original era la venta de productos de cuero y materiales para calzado. Con el tiempo, la tienda se amplió en surtido de productos de abarrotes y otro tipo de artículos y para ese entonces ya contaba con 22 empleados. En 1952, el dueño de esta pequeña empresa les propuso a sus empleados y algunos clientes comprar acciones de ésta, lo que permitió el crecimiento sólido y continuo de la compañía.

En 1959, el dueño de la compañía introdujo el concepto de autoservicio en Guatemala con el primer formato de supermercado. Posteriormente, abrió nuevos formatos para diferentes segmentos de la población. Actualmente, es una empresa dedicada al sector del comercio de venta al detalle, con diferentes tipos de formatos que incluyen tiendas de descuento, supermercados, bodegas, hipermercados, clubes de precios con membresías, y tiendas de ropa; las cuales agrupan un total de 121 tiendas.

La visión de esta organización es contribuir a mejorar la calidad de vida de las familias guatemaltecas. También tiene una propuesta de valor que es ofrecer a todos sus clientes y socios, mercancía de calidad, surtido, buen servicio y precios bajos todos los días. Para esta empresa, el objetivo principal con sus clientes es generarles ahorro con su propuesta de precios bajos todos los días, brindando también, la mejor experiencia de compra al contar con mercancía y servicio de calidad.

Con la comunidad tienen el compromiso de generar empleos para contribuir con el desarrollo y bienestar de cada una de las comunidades en donde están presentes, a través de los pilares de la organización:

- ✓ Con sus proveedores:
 - Impulsar el crecimiento y desarrollo de sus socios comerciales.
 - Fomentar prácticas éticas y socialmente responsables.
 - Y construir relaciones de largo plazo con sus proveedores.
- ✓ Con sus colaboradores:
 - Impulsar su crecimiento dentro de la empresa.
 - Brindar seguridad y salud en el trabajo.
 - Respetar la dignidad humana
 - Ofrecer sueldos competitivos, prestaciones y oportunidades de desarrollo.
- ✓ Con sus accionistas:
 - Generar valor en el corto, mediano y largo plazo a través del manejo eficiente de recursos.
 - Contar con un buen gobierno corporativo.
 - Hacer transparente el manejo de la información.

También cuenta con un Código de Ética, en el cual se hace énfasis en la Integridad como piedra angular de su cultura y el valor más importante para la organización, y afirma que en ninguna forma es negociable. Este código fue

creado con el objetivo de propiciar y vivir en un lugar de trabajo honesto, justo e imparcial.

Está dirigido para todos los colaboradores, proveedores, consultores, y contratistas. Para reforzar esta declaración, promueven y refuerzan los principios y valores. A continuación se mencionan algunas de los principales enunciados del código de ética, con la finalidad de conocer la cultura de la empresa objeto de estudio: no a la discriminación, hostigamiento laboral, acoso sexual, brindar un lugar de trabajo libre de alcohol y drogas, conflicto de intereses, no aceptación de regalos, confidencialidad de la información privada y comercial, conductas inapropiadas, no represalias, competencia justa, integridad financiera, entre otros.

Existe un área de Ética, la cual es la responsable de difundir y promover una cultura de comportamiento ético, el seguimiento estricto al cumplimiento del código, y a consultas y casos recibidos.

La organización también reconoce la importancia de cuidar a cada uno de sus colaboradores, por lo que les ofrece salarios y beneficios competitivos, entrenamiento y capacitación para desarrollar nuevas habilidades y avanzar a mayores niveles de responsabilidad. Además, los altos y medios mandos saben escuchar las sugerencias e inquietudes de los colaboradores para mejorar la experiencia de cada integrante.

La cultura de la empresa es el marco de referencia para fortalecer el compromiso de todos sus colaboradores; y la esencia de esta cultura resalta por la forma en que tratan a cada colaborador o colaboradora, por cómo atienden a cada uno de sus clientes y por la forma en que manejan el negocio. Por esta razón, se fomenta el desarrollo de comportamiento que la refleje, promoviendo la vivencia de la cultura a través del ejemplo, el reconocimiento, la capacitación y la comunicación.

Las bases de la cultura de esta organización están reforzadas por sus principios, siendo estos: respeto por el individuo, el cual indica que se valora a cada colaborador y colaboradora, y a través de éste les brindan seguridad y sentido de pertenencia con el trabajo que hacen; asimismo, consideran que se comunican con cada uno escuchándolos y compartiendo experiencias y conocimientos.

Búsqueda de la excelencia, a través de éste refuerzan el trabajo en equipo, modelan ejemplos positivos e innovan procesos para mejorar cada día. Otro principio es el servicio al cliente, tienen claramente que existen para servirle a cada uno de sus clientes, internos y externos; y que para lograr las metas organizacionales deben de brindar un servicio extraordinario a cada uno.

Y el último, integridad el cual es reforzado en cada una de las actividades de la organización, ya que cada colaborador debe actuar con honestidad, justicia y objetividad tanto con las leyes del país como con las políticas internas.

3.2.2 La comunicación interna en la empresa

En relación a la comunicación interna la empresa, cree en el valor de comunicar todo lo que sea posible comunicar, para poder alcanzar los objetivos organizacionales y la considera fundamental para llegar a los colaboradores, ya que es el agente de cambio que permite transmitir todas las ideas y sugerencias para los ellos y de ellos a los altos mandos.

El mantener una comunicación interna amplia en esta empresa, le ha permitido difundir entre el personal, los planes y acciones que la empresa necesita implementar para alcanzar sus metas y objetivos. También minimizar el impacto negativo o resistencia al cambio, si existiera; establecer o reforzar las bases sobre las que la empresa lleva a cabo todas sus operaciones; involucrar e integrar a todo el personal en los planes y acciones desde el inicio; construir vínculos y sentido de

pertenencia de parte de los colaboradores hacia la empresa, a través de la unificación de criterios de lo que se necesita llevar a cabo.

Además, ha permitido generar un clima de confianza y motivación, resaltando la importancia de cada colaborador en el desarrollo de las actividades de la empresa. Asimismo, ha logrado que cada integrante del equipo tenga la libertad y confianza de dialogar con sus jefes inmediatos y plantear sugerencias o comentarios para el bien común o mejora de procesos (política de puertas abiertas).

3.2.3 Objetivos de la comunicación interna

Dentro de los objetivos de la comunicación interna de esta empresa, están el crear una buena relación desde el primer contacto del empleado con la organización y mantener una relación estrecha entre los subordinados y jefes para que todas las instrucciones sean recibidas con apertura y pueda cumplirse a cabalidad. También facilitar el intercambio de información entre todos los colaboradores para que las operaciones fluyan de una forma dinámica.

Dentro de los principales objetivos está, la motivación hacia cada uno de los integrantes de las diferentes áreas, porque el tener un empleado realizado y satisfecho dentro de la organización le permite a ésta mantener un ambiente de trabajo agradable, lo cual tiene incidencia directa en los resultados positivos de su trabajo. Esta misma motivación, genera una buena actitud por parte del empleado, quien se integra mucho más fácilmente a la filosofía de la empresa,

La empresa objeto de estudio se enfoca en que los colaboradores comprendan el mensaje para evitar rumores y tergiversación de la información. Que el mensaje llegue más allá del círculo de los presentes, a través de los mandos medios; principalmente cuando algún miembro del equipo estuvo ausente en cierta reunión. Que el colaborador tenga apertura a recibir la propuesta que lleva el

mensaje para así cumplir con los objetivos; ya sea por cambios a implementar, normas y políticas a estandarizar.

3.2.4 Tipos de comunicación interna que se practican dentro de la organización

Para poder cumplir con las metas corporativas, en la empresa objeto de estudio existen diferentes tipos de comunicación y son: la descendente, ascendente y horizontal.

3.2.4.1 Comunicación descendente

La comunicación descendente es la que más predomina, y es la que se da entre los jefes inmediatos y subalternos para comunicar las metas y objetivos de cada área o departamento. Este tipo de comunicación es muy eficaz en el desempeño de tareas y desarrollo de las operaciones de esta organización, porque a través de ella, todos los colaboradores reciben instrucciones claras y definidas, con tiempos establecidos y sin dudas del procedimiento para realizarlas.

Las herramientas utilizadas dentro de la compañía para informar, involucrar y motivar a los asociados de esta son:

- ✓ El canal de TV de la empresa, es un medio interno que transmite toda la información vía satélite a todas las unidades de venta de la corporación. En este canal se transmiten las reuniones corporativas anuales, semestrales, juntas plenarias, las cuales se transmiten al mismo tiempo en cada tienda.

También se proyectan programas de capacitaciones, charlas motivacionales, charlas de temas específicos y de salud y seguridad industrial, entre otros; con el objetivo de trasladar la información a cada

integrante de los diferentes departamentos y áreas, al mismo tiempo y así evitar rumores dentro del proceso de comunicación.

- ✓ La intranet, esta herramienta es para cualquier colaborador que quiera informarse a través de ella o dejar alguna sugerencia o recomendación a los altos o medios mandos de la compañía; o también para hacer mención acerca de un compañero de la misma o diferente área.
- ✓ Las R30, estas son reuniones semanales de media hora, en donde los altos mandos o ejecutivos, abordan distintos temas agendados, ya sea de ventas, objetivos, cumplimiento, políticas, planes a futuro o bienestar de los colaboradores.
- ✓ R10 diarias, estas son reuniones diarias de diez minutos, en las cuales, el jefe del área da a conocer temas de interés breves o urgentes, así como para hacer entrega de reconocimientos a diferentes asociados.
- ✓ RS, estas también son reuniones que se llevan a cabo los días viernes para dialogar con los colaboradores y darles a conocer el desempeño de las tareas a su cargo. En este día se planifica la siguiente semana y el viernes de la misma, se da la retroalimentación respectiva.
- ✓ La revista mensual está dirigida específicamente de mandos medios para arriba, ya que se publican temas de negocios, temas específicos de ciertas áreas, capacitaciones para mandos medios, artículos de interés para líderes de área, entre otros.
- ✓ El libro azul es una bitácora en donde se dejan plasmados todos los temas que tienen relación entre diferentes departamentos, con el fin de apoyarse y/o retroalimentarse positivamente con estrategias exitosas de otros equipos. Este se imprime mensualmente.

- ✓ Pipeline es un sitio web en donde se comparte información con todo y de todo el país, hay información desde financiera, mercadeo, ventas, servicio al cliente, etc. Esta es alimentada por los altos mandos, quienes tienen el dominio de este sitio.
- ✓ Postales internas, éstas se envían a través del correo interno, está segmentado ya que existen grupos de correo y se puede compartir información con todos los colaboradores de la organización. Los temas son informativos, de interés organizacional y social.
- ✓ Cartas al personal, a pesar de la gran facilidad de la tecnología, aún se envían cartas a todo el personal cuando se quiere trasladar alguna información personalizada del colaborador.
- ✓ Los memoranda, básicamente estos se dan más entre departamentos y dentro de las mismas áreas para comunicar un tema de interés de un mismo equipo.
- ✓ Carteleras informativas, el fin de éstas es reforzar la información que ya fue trasladada vía electrónica o verbal.

Sin embargo, en este tipo de comunicación existe una barrera que en determinado momento ha afectado a cierta área de la organización, la cual se da cuando el líder se queda con la información y no la traslada en tiempo y forma requerida; lo cual ocasiona baja productividad y el incumplimiento de metas del área.

3.2.4.2 Comunicación ascendente

También se practica la comunicación ascendente, esta es la que se le envía a los altos mandos sobre las acciones que se realizaron en los niveles más bajos de la organización. A través de esta, se les informa los resultados de cada área, y también se retroalimenta si en determinado momento no se recibió el apoyo esperado para alcanzar las metas.

Este tipo de comunicación es valorada por los altos mandos de la empresa, ya que a través de ésta se comprueba la efectividad de la comunicación descendente y se toman los aportes desde todas las áreas de la organización.

Además, le permite a los mandos medios conocer el estado de ánimo y motivación de cada uno de los integrantes de su equipo o departamento, se logra percibir la realidad de los problemas ocasionados con la operación, o con compañeros de trabajo. A esta empresa, también le ha beneficiado esta comunicación, porque le ha permitido conocer con certeza lo que ocurre con los clientes externos.

Las herramientas utilizadas por la empresa objeto de estudio son:

- ✓ Boletín para todos, la publicación de éste es bimensual, y en éste cualquier colaborador tienen la libertad de escribir acerca de cualquier tema, ya sea laboral o personal; y si es de carácter laboral y amerita apoyo y solución, se garantiza la atención y respuesta adecuada.

- ✓ Reuniones uno a uno, estas reuniones se llevan a cabo todas las semanas con el jefe inmediato con el objetivo de escuchar al colaborador, que se exprese de cualquier tema laboral o personal. Este tipo de reuniones, le permite al jefe del área trabajar en las oportunidades existentes, generar compromiso con cada integrante de su equipo y así mantener la productividad de su área.

Este tipo de reuniones se planifica semanalmente, y es el colaborador quien tiene la libertad de solicitarla el día que sienta el deseo de hacerlo. Además, se le garantiza que independiente del tema que trate con su superior, no recibirá ninguna represalia y para ello existe el departamento de casos éticos.

- ✓ Calibraciones una vez al año, son reuniones en donde se reúnen los integrantes de determinada área para analizar la actitud de servicio al cliente interno del jefe y posteriormente darle la respectiva retroalimentación.
- ✓ Política de puertas abiertas, esta política fue creada con el objetivo de generar confianza en cada uno de los colaboradores para tratar cualquier tema de interés de la empresa o personal. Esta política cree totalmente en que un colaborador comprometido es el resultado de saber escucharlo y comprenderlo primero para que pueda aportarle a la organización.
- ✓ Política de casos éticos, esta política existe con el fin de proteger la integridad y libertad de expresión de los colaboradores. Cualquier colaborador puede dar a conocer sus puntos de vista dentro del margen del principio Respeto por el Individuo, y de esta misma forma se le protegerá si en determinado momento la otra parte incumple este principio, sin temor a represalias.
- ✓ Buzón de sugerencias, esta herramienta está dirigida para todos los colaboradores que quieran transmitir sus insatisfacciones, pero que no deseen hacerlo por las otras vías. También para comentar de mejorar o cambios en alguna área.
- ✓ La intranet, también es una herramienta utilizada en la comunicación ascendente porque cualquier colaborador puede dejar alguna sugerencia o recomendación a los altos o medios mandos de la compañía.
- ✓ Entrevista de salida, éstas son utilizadas únicamente cuando un empleado se retira o es desligado de la relación laboral con la empresa, con el fin de conocer su opinión acerca de la empresa y de los líderes a cargo.

Una de las barreras de la comunicación ascendente, es que han existido asociados que han transmitido los mensajes que el jefe quiere escuchar y no la verdadera causa del problema; lo cual a corto plazo perjudicó directamente al colaborador, al mando medio y a los resultados de la organización.

3.2.4.3 Comunicación horizontal

Finalmente, se da la comunicación horizontal. Esta se da entre los integrantes del mismo equipo y de otras áreas del mismo nivel jerárquico. En esta empresa, los colaboradores coordinan todos los esfuerzos para acelerar el cumplimiento de metas. Este espíritu de unidad permite también compartir y vivir el mismo sentir y fortalece las relaciones laborales.

3.2.5 Barreras e incidencia de la comunicación interna en la productividad y desempeño de los colaboradores de la organización

En cualquier empresa, las barreras de la comunicación representan uno de los problemas más grandes que puedan tener, en esta compañía la barrera más representativa es la edad de los mandos medios que están al frente, ya que la mayoría es gente muy joven en relación a los subalternos que tienen a su cargo.

Esta barrera ha ocasionado resultados un poco más lentos en ciertas áreas de la compañía, debido a que los mandos medios son personas tecnológicas, que crecieron en una época diferente a la de los subalternos, quienes son más tradicionalistas. Específicamente, en las áreas en donde predominan los tradicionalistas la productividad no está dentro del rango esperado, se alcanzan las metas pero no dentro del tiempo establecido.

Otra barrera que ha afectado la productividad y el desempeño de los colaboradores es la falta de liderazgo de algunos mandos medios; quienes tienen

la capacidad intelectual pero no tienen la capacidad de influir en los demás, saben qué acciones tomar, cómo realizarlas, cómo transmitir las; pero no tienen el interés de involucrarse e involucrar al equipo en la apropiación de las metas.

Esta carencia de saber guiar al equipo, ha sido el causante de que alguna área no ha alcanzado los objetivos organizacionales, la baja productividad y el bajo desempeño de los integrantes del equipo.

3.2.5.1 La incidencia de la comunicación interna en la productividad y desempeño de los colaboradores de la organización objeto de estudio

Se puede describir que la comunicación interna representa oportunidades para estimular, motivar, informar y compartir ideas visionarias, guiar y aprender, escuchar y responder.

La comunicación interna en esta organización es aprovechada al máximo, ya que el mantener informados a todos los colaboradores en sus diferentes áreas, garantiza el cumplimiento eficaz de sus procesos de trabajo y por ende el buen desempeño de cada uno, lo cual da como resultado una buena productividad.

Es evidente, que el compromiso de la alta gerencia y los mandos medios de esta empresa permite que los objetivos sean transmitidos de forma clara, la retroalimentación constante, eficaz y positiva, ha permitido que todos avancen y crezcan como corporación ya que han identificado a través de estos procesos sus áreas de oportunidad y han tomado cartas en el asunto para poder superarlas.

Para el mejoramiento de la productividad es necesario crear un clima de comunicación abierto, cómodo, de gran confianza dentro del respeto; con canales directos que permitan comunicar con rapidez los cambios en programas o

pedidos. Es latente, que las políticas existentes les permiten tener la apertura de permitirle al colaborador expresarse sin temor, con el único objetivo de crecer.

En esta compañía el ambiente laboral es uno en donde la política de puertas abiertas se vive, no sólo porque sea parte de su filosofía sino porque lo creen y lo practican todos los días. El tener este tipo de comunicación abierta, ha permitido que la organización se desarrolle y crezca eficientemente, dando como resultado una alta productividad en todas sus áreas.

La planificación que realizan todos los departamentos de la empresa objeto de estudio, les permite administrar su tiempo, distribuir tareas, recibir retroalimentaciones positivas y productivas, así como darle seguimiento a cada meta hasta cumplirlas.

El mantener una comunicación personal estrecha, compartir metas y expectativas de rendimiento claras, dar una excelente retroalimentación, utilizar las herramientas de comunicación interna adecuadas, han dado como resultado iniciativa, involucramiento, sentido de pertenencia, proactividad, motivación y confianza en todos los asociados; esto ha generado que el desempeño de sus colaboradores sea alto y que la productividad de la organización supere las expectativas.

En esta empresa todos tienen sus metas claras, saben cuáles son las expectativas de su desempeño, conocen los objetivos y tienen total libertad de comunicarse directa y abiertamente con su superior para resolver cualquier inquietud que pueda presentarse.

La organización reconoce que la gente se desempeña mejor cuando entiende plenamente lo que se espera de ellos. Cuando las metas y los objetivos de rendimiento se hacen visibles para toda la fuerza de trabajo. Cuando existen

excelentes sistemas de retroalimentación como es este caso, la gente sabe dónde está y eso los hace sentir bien y comprometidos.

Esta retroalimentación positiva y constructiva, ha funcionado muy bien en esta empresa porque ha logrado que sus colaboradores crezcan profesionalmente y por ende que se desempeñen cada vez mucho mejor; porque acto seguido de la retroalimentación viene un apretón de manos o una palmada con objeto de ratificar su apoyo y transmitir confianza para continuar desempeñándose mejor.

También es importante motivar al personal para lograr los objetivos organizacionales. Esta área en específico sobresale, porque estimula a sus colaboradores desde el primer encuentro que tiene con ellos; y es definiendo la función que cada uno debe cumplir en la empresa y cómo debe hacerlo. Le da las herramientas necesarias para evitar la frustración y el incumplimiento de sus funciones.

Siempre se da una retroalimentación positiva, porque cree que una parte vital en la motivación es decirles a los colaboradores de forma positiva cómo están realizando su trabajo y en qué puntos deben de mejorar.

Siempre involucra a cada asociado, compartiendo la información valiosa con ellos. Reconoce el logro de objetivos, los sentimientos de éxito y logro personal pueden tener un efecto muy estimulante en un colaborador. Por supuesto, que se interesa por el individuo como tal, promueve las metas personales, se interesa en que las personas hablen acerca de sus sueños, aspiraciones, carrera, objetivos y ambiciones.

Dentro de las actividades que la empresa realiza para motivar a su personal está entregarles a todos los colaboradores de nuevo ingreso una carta de bienvenida, firmada por el gerente de recursos humanos y el gerente general. Brindar el proceso de inducción general, la cual incluye proporcionar toda la información de

la empresa, filosofía, valores, etc., y la naturaleza del negocio, para hacer sentir al nuevo colaborador parte de esta gran empresa.

Dar el proceso de capacitación en el puesto de trabajo para facilitarle el desempeño de sus funciones y evitar la frustración. También existe la oportunidad de promoción interna (trayectoria de carrera). Existen también diferentes asociaciones de ahorro y crédito, en el cual se otorga un 50% de préstamo de lo que el colaborador tiene ahorrado.

Los asociados cuentan con un seguro médico, en el si la pareja es gay se le puede inscribir, ya que no existe la discriminación por preferencia sexual. Además que el costo del seguro es bajo comparado con los del mercado, las consultas son gratis y para la compra de medicamento sólo se paga el 20%. Tienen un plan de prestaciones adicionales a las de la ley y otro de pensión por vejez o invalidez adicional a la de ley.

Reciben reconocimientos por escrito, a través de una carta de felicitación la cual se archiva en su expediente, y dependiendo del tipo de reconocimiento se hacen acreedores de un pin de reconocimiento por buen desempeño, por excelente servicio al cliente, por antigüedad, proactividad, entre otros.

Cuentan con programas de incentivos por productividad, los cuales son bonos semestrales y anuales por el cumplimiento de metas y alto desempeño. Viajes de reconocimiento por antigüedad laboral, publicación de logros personales en carteleras e intranet, publicación y celebración de cumpleaños del mes; celebración del día de la madre y/o padre, esta se lleva a cabo con un desayuno en restaurantes de prestigio de la ciudad.

También apoyan con la finalización de carrera profesional, el estudio de idiomas, servicio de transporte para universidad estatal. En fechas especiales realizan celebración de convivios, cenas o reuniones. Tienen el beneficio de descuento

por compras en cualquier punto de venta de la empresa y en diciembre se recibe un descuento extra.

Como premio al alto desempeño y productividad de la organización, se realiza una compartición de utilidades dos veces al año. Las mujeres en estado de gestación, al regresar de su período post natal, se van incorporando en el primer mes laboral sólo cuatro horas, en el segundo cinco horas, en el tercer mes seis horas, hasta incorporarse totalmente para apoyarlas en la transición de su nuevo rol; los hombres también cuentan con el mismo beneficio al momento de convertirse en padres.

Los colaboradores que tienen un alto desempeño tienen flexibilidad de horario, ya que pueden realizar sus funciones desde su casa. Así mismo, todos gozan del beneficio de retirarse de sus labores los días viernes a las 14:00 horas y cuando los feriados son días martes no laboran el día lunes. Además, que la jornada laboral es de lunes a viernes.

Otros beneficios es el pago anticipado de dos días antes de cada quincena, y dos días personales que pueden gozar en la fecha que deseen con una planificación anticipada.

Por lo anterior, la comunicación interna se considera un factor integrador necesario para mantener unidos a los distintos elementos componentes de la organización, la utilización de todas las herramientas mencionadas le ha garantizado a esta empresa objeto de estudio generar la productividad deseada a través del alto desempeño de sus colaboradores.

La comunicación interna de esta organización tiene una gran incidencia en la productividad y desempeño de sus colaboradores; ya que el tenerlos bien informados, involucrados y motivados permite tener un ambiente laboral cálido y estable, este ambiente genera en los colaboradores un sentimiento de pertenencia que los inspira a desempeñar sus tareas de forma eficiente.

Todas las herramientas de comunicación interna son utilizadas desde el primer día de labores para cualquier colaborador, con el fin de reforzar la filosofía de la organización, el valor que tiene cada integrante para el equipo, las metas por departamentos e individuales, los logros obtenidos, los tiempos en que deben realizarse los diferentes proyectos y las recompensas a recibir si se alcanzaran los objetivos.

El éxito de esta organización se debe a la alta incidencia que tienen la comunicación interna en todos los colaboradores de sus diferentes departamentos, ya que tienen como objetivos informar ampliamente las metas corporativas, reforzar constantemente la importancia del buen desempeño de cada uno de ellos para el cumplimiento de los objetivos, dar seguimiento a cada tarea asignada y principalmente reconocer al colaborador las veces que sea necesario hacerlo para ganarse la confianza e identificación de cada uno de ellos.

Conclusiones

- ✓ El tipo de comunicación interna que utiliza la empresa estudiada para mejorar la productividad y desempeño de sus colaboradores permite que las metas empresariales puedan alcanzarse, ya que la información se traslada de forma clara y eficaz.
- ✓ La relación entre la utilización de herramientas de comunicación interna y la productividad de los colaboradores están vinculadas directamente, ya que la empresa a través de éstas logra informar, motivar, guiar, escuchar, y responder entre otras, las necesidades no sólo laborales de los empleados sino que también la parte humana de cada uno; lo que permite que todos se sientan comprometidos en cumplir con los objetivos organizacionales.
- ✓ Los sistemas de comunicación que utiliza la empresa objeto de estudio, para mejorar el desempeño de sus colaboradores son indispensable para mantener el buen rendimiento de cada integrante de las diferentes áreas, lo cual da como resultado la optimización de recursos, un ambiente laboral sano y estable y como consecuencia la productividad establecida.
- ✓ El alto desempeño y productividad de los colaboradores de esta organización, se debe a que ésta utiliza diferentes herramientas y canales de comunicación interna para informar y motivar a través del reconocimiento público y compartición de incentivos; generando compromiso y lealtad por alcanzar las metas corporativas.

Recomendaciones

A pesar de la alta incidencia de comunicación interna, se recomienda lo siguiente:

- ✓ Involucramiento del departamento de Recursos Humanos para realizar actividades de convivencia y motivacionales con todos los departamentos de la organización, para que estas actividades no sean únicamente para celebrar los logros alcanzados.
- ✓ Continuar ejecutando los programas que se han establecido para mantener el buen clima laboral y así seguir fortaleciendo la cultura organizacional.
- ✓ Crear e implementar programas que involucren a la familia de los colaboradores para fortalecer el vínculo familia-empresa.
- ✓ Es necesario que la alta dirección continúe apoyando todas las actividades que actualmente realizan.

Referencias Bibliográficas

1. Aceituno Juarez, S. (2010). *Estrategia de Comunicación Interna para el fortalecimiento de la cultura organizacional de la empresa Construgua Leasing S.A.* Guatemala. Universidad de San Carlos de Guatemala. Escuela de Ciencias de la Comunicación.
2. Andrade Espinoza, S. (2002). *Diccionario de Economía.* México: Editorial Lucero.
3. Aragón López, I. (2002). *Cómo evaluar la eficacia de los medios de comunicación en la publicidad de las pequeñas empresas distribuidoras de electrodomésticos.* Universidad de San Carlos de Guatemala. Facultad de Ciencias Económicas.
4. Austin, N., & Peters, T. (1986). *Pasión por la excelencia.* México: Lasser Press Mexicana, S.A.
5. Bader, G., Bloom, A., y Chang, R. (1999). *La medición del desempeño de un equipo* (3a. ed.). Argentina: Ediciones Granica, S.A.
6. Bel Mallén, J. I. (2005). *Comunicar para Crear Valor.* Pamplona: Ediciones Universidad de Navarra, S.A.
7. Bell, R., y Burnham, J. (1995). *Administración, Productividad y Cambio.* México: Compañía Editorial Continental, S.A. de C.V.
8. Berlo, D. K. (1991). *El Proceso de la Comunicación.* México: El Ateneo, S.A. de C.V.
9. Bernardez, M. (2006). *Tecnología del Desempeño Humano.* Estados Unidos: Author House.
10. Blanchard, K. (2005). *Clientemanía, Nunca es demasiado tarde para construir una empresa centrada en el cliente.* Colombia: Grupo Editorial Norma.
11. Blanchard, K. (2007). *Liderazgo al más alto nivel.* Colombia: Grupo Editorial Norma.
12. Cascio, W. (1993). *Productividad del Recurso Humano.* Colombia: Legis Editores, S.A.
13. Chiavenato, I. (2004). *Gestión del Talento Humano.* Colombia: Mc Graw-Hill.

14. Collado, C. F. (1991). La comunicación en las organizaciones. México: Editorial Trillas.
15. Cuellar Rodríguez, M. L. (2011). Diagnóstico y Estrategia de Comunicación Interna en la Facultad de Ingeniería. Guatemala: Escuela de Ciencias de la Comunicación. Universidad de San Carlos de Guatemala.
16. Dailey, R. (2012). Comportamiento Organizacional. Reino Unido: Escuela de Negocios Edimburgo.
17. Dessler, G. (2001). Administración de Personal (8a. ed. ed.). México: Pearson Prentice Hall.
18. Elias, J., y Mascaray, J. (2000). Más allá de la Comunicación Interna. España: Gestión 2000.
19. Fisher, L., y Espejo, J. (2004). Mercadotecnia 3. México: McGraw Hill.
20. Goffee, R., y Jones, G. (2001). El carácter organizacional, cómo la cultura corporativa puede crear o destruir negocios. España: Ediciones Granica, S.A.
21. Gutiérrez Pulido, H. (2005). Calidad Total y Productividad. México: McGraw-Hill Interamericana.
22. Hellriegel, D., Jackson, S. E., y Slocum, J. (2005). Administración, Un enfoque basado en competencias. 10a. ed. México: International Thomson Editores, S.A.
23. Hernández Morales, R. E. (2009). La comunicación organizacional interna en una empresa de servicio aduanero en la ciudad de Guatemala. Guatemala: Escuela de Ciencias de la Comunicación. Universidad de San Carlos de Guatemala.
24. Homs Quiroga, R. (1990). La comunicación en la empresa. México: Grupo Editorial Iberoamérica.
25. Interiano, C. (1997). Semiología y Comunicación. Guatemala: Editores Paz.
26. Kinicky, A., y Kreitner, R. (2003). Comportamiento Organizacional. México: McGraw-Hill Interamericana de México.
27. Koontz, H., y Weihrich, H. (1998). Administración una perspectiva global (11a. ed. ed.). México: McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V.

28. Kopelman, R. E. (1988). Administración de la Productividad en las Organizaciones. México: McGra-Hill / Interamericana de México, S.A. de C.V.
29. Marston, J. E. (1981). Relaciones públicas modernas. México: Mac Graw-Hill.
30. Maslow, A. (1991). Motivación y Personalidad. España: Ediciones Diaz de Santos.
31. Maxwell, J. (2005). Liderazgo Eficaz, Cómo influir en los demás. Estados Unidos: Vida.
32. Maxwell, J. C. (2002). Las 17 cualidades esenciales de un jugador de equipo. Estados Unidos: Editorial Caribe, Inc.
33. Mayer Figueroa, W. (2005). Comunicación interna y rendimiento laboral en los merchandisers. Guatemala: Escuela de Ciencias de la Comunicación. Universidad de San Carlos de Guatemala.
34. Merida Gonzalez, A. K. (2011). Manual de búsqueda, descripción bibliográfica, citas dentro del texto y criterios para evaluar la calidad de las fuentes de información. Guatemala.
35. Mérida Gonzalez, A. K. (2011). Manual para elaborar y presentar la tesis. Guatemala.
36. Milkovich, G., y Boudreau, J. (1994). Dirección y Administración de Recursos Humanos, Un Enfoque de Estrategia (6a. ed.). Estados Unidos: Addison-Wesley Iberoamericana.
37. Monteroso de Revil-Baudard, A. L. (2010). Diagnóstico y propuesta de estrategia de comunicación interna para la Fundación Guillermo Toriello. Guatemala: Escuela de Ciencias de la Comunicación. Universidad de San Carlos de Guatemala.
38. Morales, F. (2001). Comunicación Interna. En Dirección de Comunicación Empresarial e Institucional. España: Gestión 2000.
39. Morán, N. (2003). Diagnóstico de la comunicación organizacional en Corporación Reforma. Guatemala: Escuela de Ciencias de la Comunicación. Universidad de San Carlos de Guatemala.
40. Nelson, B. (1997). 1001 Formas de motivar a los empleados. Colombia: Editorial Norma, S.A.

41. Noriega Arévalo, A. (2012). Estrategia de Comunicación Interna para el Instituto de Recreación de los Trabajadores de la Empresa Privada de Guatemala -IRTRA-. Universidad de San Carlos de Guatemala. Escuela de Ciencias de la Comunicación. Departamento de Estudios de Postgrado. 125p.
42. Orozco Miranda, O. L. (2009). Estudio sobre el comportamiento de la comunicación interna y los flujos de comunicación en una empresa privada de seguridad. Guatemala: Escuela de Ciencias de la Comunicación. Universidad de San Carlos de Guatemala.
43. Perez Rivera, M. R. (2006). Modelo de gestión de comunicación para el cambio organizacional en Guatemala. Guatemala: Escuela de Ciencias de la Comunicación. Universidad de San Carlos de Guatemala.
44. Polanco Flores, M. Y. (2012). Estudio de la estrategia de comunicación interna utilizada en una empresa privada de la ciudad de Guatemala, para mejorar el clima laboral. Guatemala: Escuela de Ciencias de la Comunicación. Universidad de San Carlos de Guatemala.
45. Ramos Padilla, C. (1991). La Comunicación. Un Punto de Vista Organizacional. México: Editorial Trillas.
46. Robbins, S. (2004). Comportamiento Organizacional (10a. ed. ed.). México: Pearson Prentice Hall.
47. Rodríguez, M., y Opazo, M. P. (2008). Comunicaciones de la Organización. México: Alfaomega Grupo Editor.
48. Rothwell, W. (1996). Modelos para la Mejora del Rendimiento Humano. España: Editorial Centro de Estudios Ramón Areces, S.A.
49. Stanton, W. (2004). Fundamentos de Marketing. México: McGraw-Hill.
50. Townsend, R. (1987). Más arriba en la Organización. España: Ediciones Folio, S.A.
51. Tschohl, J. (1995). Servicio al cliente, el arma secreta de la empresa que alcanza la excelencia. México: Castillo.

e-grafías

1. Organización al detalle. <http://www.iberlibro.com/Diccionario-Marketing-BENGOECHEA-BRUNO-PUJOL-Cultural/2261281237>. 21 de marzo de 2015, 21:30 horas.

2. www.ticsyformacion.com. 18 de septiembre de 2015, 22:30 horas.
3. www.cam1213tamara.blogspot.com. 18 de septiembre de 2015. 23:00 horas.