

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



**PROPUESTA DE COMUNICACIÓN INTERNA:  
CASO EMPRESA DE MANUFACTURA DE ROPA**

**Informe Final de Tesis presentado por:**

Maira Cristina Velásquez Barrios

**Carné:**

200916622

**Asesor de Tesis:**

Licenciado Bayron García

Guatemala, mayo de 2016.

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

**Director**

M.SC. Sergio Vinicio Morataya

**Consejo Directivo**

**Representantes docentes**

Lic. Mario Campos

Lic. Gustavo Morán

**Representantes estudiantiles**

Pub. William Joseph Mena Argueta

Pub. Carlos Alberto León

**Representante egresado**

Lic. Johnny Michael González Batres

**Secretaria Administrativa**

M.A. Claudia Molina

**Tribunal Examinador**

Lic. Bayron Miguel García Morales	presidente
Ing. Sergio Giovanni Gatica	revisor
Dra. Lesvia Margarita Morales Paz	revisor
Licda. Rosa Idalia Aldana Salguero	examinadora
Lic. Hugo Nery Bach Aldana	examinador
M.A. Donaldo Vásquez Zamora	suplente



# Universidad de San Carlos de Guatemala

Escuela de Ciencias de la Comunicación

Guatemala, 07 de Mayo de 2015

Dictamen aprobación 69-15

Comisión de Tesis

202-15

Estudiante

**Maira Cristina Velásquez Barrios**

Escuela de Ciencias de la Comunicación

Ciudad de Guatemala

Estimado(a) estudiante **Velásquez Barrios** :

Para su conocimiento y efectos, me permito transcribir lo acordado por la Comisión de Tesis en el inciso 1.18 del punto 1 del acta 07-2015 de sesión celebrada el 07 de Mayo de 2015 que literalmente dice:

**1.18** Comisión de Tesis acuerda: A) Aprobar al (la) estudiante Maira Cristina Velásquez Barrios, carné 200916622, proyecto de tesis DIAGNÓSTICO DE LA COMUNICACIÓN INTERNA DE UNA EMPRESA DE VENTA DE ROPA DE MODA.B) Nombrar como asesor(a) a: Licenciado Bayron Miguel García Morales.

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

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

Atentamente,

**ID Y ENSEÑAD A TODOS**



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



Copia: Comisión de Tesis  
AM/Ingrid Dávila

**USAC**  
TRICENTENARIA  
Universidad de San Carlos de Guatemala

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



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

268-15

Guatemala, 24 de julio de 2015.  
Comité Revisor/ NR  
Ref CT-Akmg 31-2015

Estudiante  
**Maira Cristina Velásquez Barrios**  
Carné **200916622**  
Escuela de Ciencias de la Comunicación  
Ciudad Universitaria, zona 12.

Estimado(a) estudiante **Velásquez**:

De manera atenta nos dirigimos a usted para informarle que esta comisión nombró al **COMITÉ REVISOR DE TESIS** para revisar y dictaminar sobre su tesis: **DIAGNÓSTICO DE LA COMUNICACIÓN INTERNA DE UNA EMPRESA DE VENTA DE ROPA DE MODA**.

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

Lic. Bayron Garcia, presidente(a).  
Ing Sergio Gatica, revisor(a)  
Dra. Lesvia Morales, revisor(a).

Atentamente

**ID Y ENSEÑAD A TODOS**

Lic. Julio E. Sebastian Ch.  
Director ECC



M.A. Aracelly Mérida  
Coordinadora Comisión de Tesis



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



**USAC**  
**TRICENTENARIA**  
Universidad de San Carlos de Guatemala

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





**USAC**  
TRICENTENARIA  
Universidad de San Carlos de Guatemala



## Autorización Informe Final de Tesis por Terna Revisora

Guatemala, 30 de octubre 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 usted que la estudiante:

**MAIRA CRISTINA VELÁSQUEZ BARRIOS**

Carné: **200916622**. Ha realizado las correcciones y recomendaciones a su TESIS, cuyo título es:

**PROPUESTA DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN UNA EMPRESA DE VENTA DE ROPA DE MODA**

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

"ID Y ENSEÑAD ATODOS"

  
Ing. Sergio Gatica  
Miembro Comisión Revisora

  
Dra. Lesvia Merales  
Miembro Comisión Revisora

  
Lic. Bayron Garcia  
Presidente Comisión Revisora



## Escuela de Ciencias de la Comunicación

Universidad de San Carlos de Guatemala

072-16

Guatemala, 23 de febrero de 2016.  
Tribunal Examinador de Tesis/N.R.  
Ref. CT-Akmg- No. 10-2016

Estudiante

**Maira Cristina Velásquez Barrios**

Carné **200916622**

Escuela de Ciencias de la Comunicación

Ciudad Universitaria, zona 12

Estimado(a) estudiante **Velásquez**:

Por este medio le informamos que se ha nombrado al tribunal examinador para que evalúe su trabajo de investigación con el título PROPUESTA DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN UNA EMPRESA DE VENTA DE ROPA DE MODA, siendo ellos:

Lic.	Bayron Miguel García Morales,	presidente(a)
Ing.	Sergio Giovanni Gatica,	revisor(a).
Dra.	Lesvia Margarita Morales Paz,	revisor(a)
Licda.	Rosa Idalia Aldana Salguero,	examinador(a).
Lic.	Hugo Nery Bach Aldana,	examinador(a).
M.A.	Donaldo Vásquez Zamora,	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.Sc. Sergio Vinicio Morataya García.**  
Director ECC



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



Copia: Larissa Melgar.  
Archivo.  
AM/SVMG/Eunice S.

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





# Escuela de Ciencias de la Comunicación

Universidad de San Carlos de Guatemala

231-16

Guatemala, 18 de mayo de 2016.

**Orden de impresión/NR**

Ref. CT-Akmg- No. 16-2016

Estudiante

**Maira Cristina Velásquez Barrios**

Carné **200916622**

Escuela de Ciencias de la Comunicación

Ciudad Universitaria, zona 12

Estimado(a) estudiante **Velásquez**:

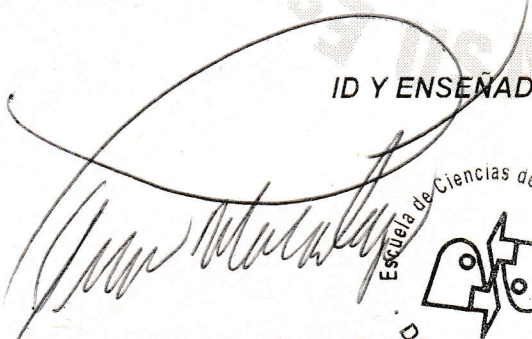
Nos complace informarle que con base a la **autorización de informe final de tesis por asesor**, con el título: PROPUESTA DE COMUNICACIÓN INTERNA: CASO EMPRESA DE MANUFACTURA DE ROPA, se emite la orden de impresión.

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**

  
M.Sc. **Sergio Vinicio Morataya García**  
Director ECC



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



Copia: archivo  
SVMG/AM/Eunice S.

## **DEDICATORIA**

**A DIOS:** Ser supremo que me permite hoy coronar uno de mis grandes sueños. Mi pilar en cada momento de lucha y alegría

**A MIS PADRES:** Rafael Velásquez y Cristina Barrios; por ser la inspiración más grande que un hijo puede tener; por ser ejemplo de valentía y humildad y sobre todo por su amor incondicional.

**A MI ESPOSO:** Eduardo Martínez, por ser mi amigo y compañero; por su amor, comprensión y por acompañarme en este camino desde el primer día.

**A MIS HERMANOS:** Miriam y Edgar, porque son parte de las razones para seguir adelante. Que este trabajo sea ejemplo de perseverancia y optimismo.

**A MIS AMIGOS:** Willy, Jenny, Aida y Evelyn porque juntos nos convertimos en muralla imposible de debilitarse; sin su apoyo esto no hubiese sido posible pero lo más importante por su desinteresada amistad.

Ruth, Carol, Sherli, Gabriel y Lucía por acompañarme desde los inicios de esta carrera; porque eran la razón de esperar con ansias los sábados. Por su amistad y su cariño sin condiciones.

### **A MIS COMPAÑEROS DE TRABAJO**

Josselyn, por su apoyo absoluto; por su confianza y por ser esa voz de ánimo y motivación.

Gaby, porque con tu carisma y tu alma de guerrera hiciste que esto fuera más fácil.

Francisco por tu gran apoyo sin condiciones.

**A LA EMPRESA** Por permitirme realizar el estudio y contribuir al crecimiento y detección de problemas de comunicación; agradecimiento especial a Lcda. Iracema Mijangos y Lic. Pablo González

**A MI ASESOR** Bayron García, por su paciencia y compromiso para apoyarme en este proyecto.



**PARA EFECTOS LEGALES ÚNICAMENTE LA AUTORA ES LA  
RESPONSABLE DEL CONTENIDO DE ESTE TRABAJO**

# Índice

Resumen .....	i
Introducción .....	iii
<b>CAPÍTULO I: MARCO CONCEPTUAL .....</b>	<b>1</b>
1.1 Tema Principal .....	1
1.2 Antecedentes .....	1
1.3 Justificación .....	2
1.4 Planteamiento .....	3
1.5 Alcances y Límites.....	5
<b>CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>7</b>
2.1 Comunicación .....	7
2.2 Elementos de la Comunicación .....	8
2.2.1 Fuente .....	8
2.2.2 Emisor .....	8
2.2.3 Receptor.....	9
2.2.4 Mensaje.....	9
2.2.5 Canal .....	10
2.2.6 Retroalimentación .....	10
2.3 Proceso de Comunicación .....	10
2.4 Barreras de la Comunicación.....	10
2.5 Tipos de Comunicación.....	11
2.5.1 Comunicación Humana.....	11
2.5.2 Comunicación Participativa.....	11
2.5.3 Comunicación Organizacional .....	12
2.5.4 Comunicación Empresarial .....	12
2.5.5 Comunicación Externa.....	14
2.5.6 Comunicación Interna.....	14
2.5.6.1 Clasificación de la Comunicación Interna.....	15
2.5.7 Herramientas de la Comunicación Empresarial e Interna .....	16
2.6 Empresa .....	17
2.6.1 Principios de Organización Empresarial .....	17
2.6.2 Objetivos y Metas de la Empresa .....	18
2.6.3 Visión .....	18

2.6.4 Misión.....	19
2.6.5 Valores .....	19
2.6.6 Políticas .....	19
2.6.7 Colaboradores .....	20
2.6.8 Estructura Organizacional.....	21
2.6.9 Organigrama.....	22
2.6.10 Departamentos .....	23
2.7 Teorías de la Comunicación.....	24
2.7.1 Funcionalismo .....	24
2.8 Diagnóstico .....	24
2.8.1 Tipos de Diagnóstico .....	25
<b>CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO .....</b>	<b>27</b>
3.1 Método Deductivo.....	27
3.2 Tipo de Investigación.....	27
3.3 Objetivos .....	28
3.3.1 General.....	28
3.3.2 Específicos .....	28
3.4 Técnicas .....	28
3.5 Instrumentos .....	28
3.6 Población y Muestra .....	29
3.7 Procedimiento .....	29
<b>CAPÍTULO IV: PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS.....</b>	<b>30</b>
4.1 Presentación y Análisis de Resultados.....	30
<b>CAPITULO V: PROPUESTA DEL PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA.....</b>	<b>51</b>
Conclusiones .....	58
Recomendaciones .....	60
Bibliografía.....	61
E-Grafía.....	63
<b>APÉNDICE .....</b>	<b>iv</b>
Cuestionario A.....	iv
Cuestionario B.....	x
Guía de Observación .....	xvi

## Índice de Cuadros y Gráficos

<b>Tema</b>	<b>Página</b>
<b>Organigramas</b>	
• Organigrama (Cuadro 1)	21
<b>Gráficos (Resultados de Encuestas)</b>	
<b>Datos Demográficos</b>	
• Género (Gráfico 1)	37
• Nivel de estudios (Gráfico 2)	37
• Integrantes por Departamento (Gráfico 3)	38
• Tiempo de laborar en la empresa (Gráfico 4)	38
• Puesto (Gráfico 5)	39
• Edad (Gráfico 6)	39
<b>Datos Empresariales</b>	
• Metas de la Empresa (Gráfico 7)	40
• Importancia del puesto de trabajo (Gráfico 8)	40
• Motivación y crecimiento personal (Gráfico 9)	41
• Comunicación dentro del departamento (Gráfico 10)	41
• Comunicación entre departamentos (Gráfico 11)	42
• Relación personal con otros departamentos (Gráfico 12)	42
• Trato a las personas según relación social (Gráfico 13)	43
• Canales de comunicación, agilizan los procesos (Gráfico 14)	43
• Comunicación laboral (Gráfico 15)	44
• Barreras de comunicación (Gráfico 16)	44
• Resolución de dudas por parte de jefes (Gráfico 17)	45
• Comunicación ascendente y descendente (Gráfico 18)	45
• Comunicación ascendente y descendente II (Gráfico 19)	46
• Ideas y pro actividad (Gráfico 20)	46
• Relación con sus compañeros de trabajo (gráfico 21)	47
• Influencia de la comunicación en su desempeños laboral (Gráfico 22)	47
• Medios de comunicación internos (Gráfico 23)	48
<b>Actitud en el Trabajo</b>	
• Desempeño en el trabajo (Gráfico 24)	48
• Reconocimiento de su trabajo (Gráfico 25)	49



## Resumen

<b>TÍTULO:</b>	“Propuesta de comunicación interna: caso empresa de manufactura de ropa”
<b>AUTORA:</b>	Maira Cristina Velásquez Barrios
<b>UNIVERSIDAD:</b>	San Carlos de Guatemala
<b>UNIDAD ACADÉMICA:</b>	Escuela de Ciencias de la Comunicación
<b>PROBLEMA INVESTIGADO:</b>	¿Cuál es la situación de la comunicación interna dentro de la empresa de venta de ropa de moda?
<b>INSTRUMENTOS UTILIZADOS:</b>	Cuestionarios, Guías de Observación y Fichas bibliográficas.

### **PROCEDIMIENTO PARA RECOLECCIÓN DE DATOS E INFORMACIÓN:**

Se recolectó la información para argumentar el planteamiento en la Biblioteca Central de la Universidad de San Carlos y en la Biblioteca Flavio Herrera de la Escuela de Ciencias de la Comunicación. Se consultó en libros de comunicación interna y en sitios web. Para el diagnóstico se encuestó a 50 empleados de la empresa y se realizaron dos visitas de observación.

### **PROCESO Y RESULTADOS RELEVANTES**

Tras las encuestas realizadas resaltan resultados positivos en la comunicación en el departamento al que pertenecen los encuestados, debido a que un 84% la

considera como buena. Un 86% indicó que la relación con sus compañeros también era buena. Se descubrió que los canales de comunicación sí son efectivos, ya que un 78% lo señaló así. En cuanto a la relación ascendente-descendente (jefe-empleado), prevalece que la mayoría de encuestados respondió que la comunicación, la relación y la manera de dirigirse hacia ellos por parte de sus superiores era buena y apropiada.

Por otra parte destacan dificultades como la comunicación interdepartamental, pues del total de encuestados un 64% la calificó como regular y un 12% como mala. Respecto a las barreras en la comunicación un 60% indicó que sí existen y un 72% respondió que la calidad en la comunicación sí influye en el desempeño laboral, ya sea de manera positiva o negativa.

## **CONCLUSIÓN**

En la empresa de venta de ropa de moda se encontraron prácticas positivas en el ámbito comunicacional. De estas destacan la buena comunicación y relación dentro de cada departamento, los canales de comunicación efectivos y la apropiada comunicación de jefes hacia subordinados.

Sin embargo se determinó que existen dificultades que afectan principalmente al área interdepartamental (comunicación entre departamentos). Se encontró que también se presentan barreras en la comunicación, factor que repercute en la calidad de la comunicación y por lo tanto en el desempeño de las funciones dentro de la empresa.

Para mejorar estos aspectos se plantearon sugerencias de herramientas de comunicación interna que pueden ser adaptadas a la empresa y que contribuirán a mejorar el clima laboral.

## Introducción

Uno de los principales problemas actuales dentro de las empresas es: la calidad de comunicación interna. Esto trae como consecuencia incumplimiento de metas y evita alcanzar los objetivos correspondientes. Como comunicadores estamos conscientes que el uso correcto de las herramientas de comunicación permite elaborar estrategias que mejoren el clima laboral dentro de la empresa.

La comunicación es tan esencial dentro de las organizaciones que de esto depende muchas veces el éxito o el fracaso de la misma. Y es ahí donde radica la importancia de realizar un diagnóstico de la comunicación interna para determinar los problemas que existen dentro de esta y en base a resultados presentar una propuesta de herramientas para mejorar este aspecto.

Esta investigación se planteó con el fin de detectar fortalezas y debilidades que sirvan de base para elaborar un plan que se adapte a las necesidades comunicacionales de la empresa.

Asimismo este trabajo de tesis se proyectó y realizó con la intención de contribuir a manera e investigación al campo de conocimiento de la Escuela de Ciencias de la Comunicación.

Esta tesis se divide en cuatro capítulos:

*Marco Conceptual:* En este se establecen los lineamientos del estudio, se detallan los antecedentes, justificación, alcances y límites de la investigación.

*Marco Teórico:* Se presentan las leyes y teorías que fundamentan el tema.

*Marco Metodológico:* Se explican los métodos, técnicas e instrumentos utilizados para la investigación.

*Presentación y Análisis de Resultados:* Se exponen los resultados obtenidos y la propuesta de herramientas para mejorar la comunicación dentro de la empresa.

## CAPÍTULO I: MARCO CONCEPTUAL

### 1.1 Tema Principal

**“Propuesta de comunicación interna: caso empresa de manufactura de ropa”**

### 1.2 Antecedentes

El tema de la comunicación interna dentro de las organizaciones ha cobrado gran relevancia como objeto de estudio de estudiantes de la Escuela de Ciencias de la Comunicación en los últimos años asimismo se realiza el trabajo de campo en esta empresa pues no cuenta con un departamento de análisis de comunicación, por ende, no tiene las herramientas de comunicación interna básicas en una empresa que sirven de apoyo para el empresario y los empleados.

Para la sustentación del presente estudio se tomaron en cuenta las tesis que se considera que se relacionan más con el tema de investigación, las cuales se encuentran incluidas en el tesario de esta unidad académica y que se presentan a continuación:

***“La comunicación organizacional interna en una empresa de servicio aduanero en la ciudad de Guatemala”*** de Roysson Hernández (2009) es una síntesis que fue de gran apoyo para esta tesis pues sirvió como antecedente y base del diagnóstico; además el informe de *Silvia Hurtarte (2006)* denominado ***“Diagnóstico de la Comunicación Organizacional en una entidad financiera”*** dio un panorama del porqué realizar un diagnóstico y técnicas a implementar; elementos que hicieron de este trabajo un material sustancioso.

Roysson Hernández (2009, p.1) expuso en la justificación del diagnóstico “Cuando se desarrolla una buena comunicación organizacional tanto interna como externa, y se utilizan las herramientas necesarias, se puede llegar a alcanzar mejor apoyo



de los colaboradores asimismo comprender y entender las necesidades del consumidor del servicio interno y externo” es decir, el diagnóstico que se realizó con el afán de mejorar y fortalecer los canales de comunicación interna para reflejarlo al exterior.

Además, sin restar importancia se incluyeron también **“La comunicación externa e interna desde el enfoque de la responsabilidad social empresarial”** de Liza Raquel Ponce Guerra (2014) y de Evelyn Yojana López Vásquez (2014) la tesis **“Diagnóstico de comunicación interna en una empresa comercializadora de productos absorbentes”** las cuales ejemplifican la realización del diagnóstico.

### **1.3 Justificación**

La inquietud por realizar este plan de comunicación nace a raíz de los problemas latentes que se observan; tras dos años de laborar para esta empresa me he percatado de las constantes barreras en los flujos de información, la motivación en los empleados y el problema de comunicación entre departamentos razón por la cual se decide realizar un diagnóstico y a partir de los resultados presentar herramientas de comunicación que permitan eliminar o disminuir estos problemas.

La comunicación es pilar fundamental en cualquier ámbito de la vida cotidiana. En cuestiones administrativas esta se vuelve indispensable para lograr metas y asumir retos. Por lo tanto, el desarrollo de un plan de comunicación interna dirigido al equipo que fuera accesible pero que a su vez buscara el compromiso y la responsabilidad del empresario con los empleados y de estos últimos con la empresa fue el fin de esta investigación.

Luis Huete, en el artículo *Creando culturas colaborativas en las empresas* indica que la principal debilidad de las empresas que no crecen constantemente es la mala comunicación interna. Los empresarios conocen los negocios pero se

necesita la evaluación de un comunicador para que transmita mensajes efectivos bajo una visión homogénea.

(<http://www.luishuete.com/es/articulos/leadership/creando-culturas-colaborativas-en-las-empresas> 28-02-2015)

Por lo tanto se requiere, el trabajo en equipo (empresario-comunicador) el primero quien se encarga de plantear la visión y las metas y el segundo, encargado de la dirección del proyecto; es decir, el empresario lo planteó conforme a sus beneficios sin embargo, el comunicador tuvo la capacidad de moldear el mensaje de acuerdo a los intereses del grupo objetivo con el fin de traer a existencia la idea y cumplir metas y objetivos.

La persecución de los objetivos de la empresa por parte de los empleados; es decir el comunicador presentó metodologías para crear, mantener o cambiar la imagen de la institución.

Se buscó evaluar sobre las técnicas de autodiagnóstico, y así criticar, desde el punto de vista de la comunicación, los mecanismos utilizados por la gestión actual; para plantear un nuevo modelo de comunicación o fortalecer el existente.

Esto se logró mediante la investigación y el uso de instrumentos de recolección de datos para fortalecer los canales de comunicación interna mediante la aplicación de las herramientas específicas.

#### **1.4 Planteamiento**

“Para comunicarse de manera efectiva, se debe dar cuenta que cada persona es diferente en la forma en que percibe el mundo y usar este conocimiento como guía para la comunicación con los demás” Robins. Esta frase describe a grandes rasgos el punto de partida de esta investigación.

En esta empresa de manufactura de ropa, se observa que la comunicación entre departamentos no es fluida; puesto que no comparten en ningún momento del horario laboral; asimismo, se observa que el proceso de comunicación es inconstante pues se trata de un proceso de información. La comunicación descendente es clara; más la comunicación ascendente se torna difícil.

No funciona una empresa donde solamente ciertos miembros del equipo conocen las metas a perseguir; sino que debe ser un trabajo conjunto es decir, transmitir adecuadamente y adaptar al ámbito cultural y educativo la información para transmitirla a cada miembro del equipo esto con el fin de que juntos se dirijan hacia un mismo objetivo “la satisfacción al cliente”.

Toda empresa tiene Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Dado que el fortalecimiento de la comunicación interna en la actualidad es de gran magnitud en el área empresarial, debido a la competitividad en el mercado requiere que cada empresa tenga una sólida política comunicacional tanto interna como externa de lo contrario las debilidades pueden augurar fracasos.

A partir de esta visualización se planteó la siguiente interrogante:

**¿Cuál es la situación de la comunicación interna dentro de la empresa de venta de ropa de moda?**

## 1.5 Alcances y Límites

La empresa de venta de ropa de moda tiene como objetivo primordial vender y satisfacer al cliente, para el efecto cuenta con 20 tiendas alrededor del circuito metropolitano en centros comerciales de prestigio. Por lo tanto, los datos y los procesos deben ser exactos y la fluidez de la información es continua, por lo que es indispensable buscar el fortalecimiento de los canales de comunicación dentro de ésta.

Para el efecto, la empresa permitió realizar este diagnóstico comunicacional con el fin de evaluar el sistema de gestión de comunicación interna. Sin embargo, por políticas internas no fue posible hacer uso del nombre. La empresa cuenta con distintas áreas, por lo que esta tesis evaluó los departamentos de Operaciones, Importaciones, Sistemas, Contabilidad y Bodega; exceptuando el área comercial (Tiendas). Considerando que el área administrativa se concentra en el edificio ubicado en la zona 13 capitalina, fue factible obtener información y lograr exactitud en la recolección de datos.

Se previó, la participación de los gerentes y coordinadores de las distintas áreas. quiénes estuvieron en toda disposición de prestar el apoyo correspondiente para realizar el trabajo de campo y verificar el resultado de las herramientas comunicacionales aplicadas.

En conjunto estos departamentos comprenden un total de 50 personas que fue sujeto de estudio; jóvenes en su mayoría comprendidos entre las edades de 20-28 años de edad; padres de familia y con educación media y una minoría universitarios.

Este diagnóstico se realizó dentro del período de los primeros 15 días de junio del año 2015; dado que es una temporada de movimiento continuo en los procesos de las áreas mencionadas; pues en este mes, las ventas tienen un notable crecimiento.



La función de estos departamentos es clave dentro del proceso general pues son quienes recorren el ciclo de la mercadería desde su compra (contacto con proveedores) hasta el momento de llevarla a la tienda respectiva (bodega).

Objeto de Estudio: Comunicación interna en una empresa de venta de ropa de moda.

Ámbito Geográfico: Oficinas administrativas zona 13 Guatemala, Ciudad.

Ámbito Institucional: Empresa de Venta de Ropa de Moda para toda la familia

Ámbito Poblacional: Área Administrativa (50 personas)

Ámbito Temporal: 1 junio-15 junio

## CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

La comunicación es la base del desarrollo, día con día se hace notar la importancia de una comunicación eficiente y coherente, específicamente en el campo empresarial. Es por eso, que en las empresas representa una necesidad urgente la creación de una plataforma de comunicación interna correcta que mantenga a los miembros del equipo con la vista hacia un mismo objetivo. Este estudio pretende la evaluación de la comunicación interna dentro de la empresa retail. Por lo que se definen a continuación distintos términos que fueron clave en la realización de esta tesis.

### 2.1 Comunicación

Según el Diccionario de la Real Academia Española (2015 [www.rae.es](http://www.rae.es) 6-04-2015) la comunicación es “*La transmisión de señales mediante un código común al emisor y al receptor*”. Se deriva de ésta el verbo *Comunicar* que significa “*Descubrir, manifestar o hacer saber a alguien algo*”.

La palabra *Comunicación* viene del latín *Communicare* que significa “Compartir algo”, es decir que el emisor desea establecer e intercambiar información con otra persona denominada receptor (Miranda, 2008: p.8)

En el libro *Comunicación Oral* (Fonseca 2005: p. 3) se indica que “la comunicación es llegar a compartir algo de nosotros mismos, es decir que es una cualidad innata del hombre debido a la necesidad de estar en contacto con los demás e intercambiar ideas”.

Otros autores conceptualizan la comunicación pero todos convergen en que se trata de un proceso de intercambio de información. Basada en el *Manual de Comunicación Interna* (Ongallo 2007: p. 11) se describen los conceptos presentados por distintos estudiosos de la materia.

ANZIEU (1971) Define la comunicación como el conjunto de procesos físicos y psicológicos mediante los cuales se efectúa la operación de relacionar una o varias personas con el objeto de alcanzar determinados objetivos.

MALHIOT (1975) La comunicación humana no existe en verdad sino cuando dos o más personas se establece un contacto psicológico. No basta que seres con deseos de comunicación se hablen, se entiendan e inclusive se comprendan. La comunicación entre ellos existirá mientras logren encontrarse.

MOLES (1975): Indica que la comunicación es la acción por la que se hace participar a un individuo situado en una época; en un punto dado, en las experiencias o estímulos de otro individuo situado en otra época, en otro lugar utilizando los elementos de conocimiento que tienen en común.

## **2.2 Elementos de la Comunicación**

Para el estudio y comprensión de los elementos que participan en el proceso de comunicación se tomó como fuente de datos el texto “Lenguaje” (Miranda 2008: p. 17) y el análisis “El proceso de la Comunicación” (Berlo 1984: p.17).

Para Berlo (1984) los elementos son ingredientes que se mezclan entre sí para concebir un producto.

### **2.2.1 Fuente**

Es quien origina el mensaje en el emisor, puede ser cualquier signo que traiga al pensamiento una idea que se quiera compartir.

### **2.2.2 Emisor**

Denominado por Berlo *encodificador* es aquella persona que crea el mensaje, es decir el individuo que tiende a codificar sus ideas mediante un conjunto de signos compartidos con el receptor. En algunos casos el EMISOR y la FUENTE pueden ser considerados como uno solo; sin embargo, se considera que siempre son

distintos pues tuvo que existir algún antecedente o signo que haya traído la idea al emisor del mensaje a compartir.

### **2.2.3 Receptor**

Es la persona que decodifica el mensaje, es el destinatario objetivo de la comunicación. “Es quien interpreta el estímulo que la fuente comunica”. (Miranda 2008: p. 17)

Decodificar significa interpretar o traducir la información que se recibe a través de un lenguaje (Diccionario Océano, 1996) es decir, que la persona o auditorio que recibe el mensaje debe contar con ciertas habilidades para captar y entender el mensaje transmitido por el emisor. Entre estas Fonseca (2005: p. 9) enumera:

- a) *Habilidades comunicativas*: Oír, procesar información, hablar, escribir.
- b) *Conocimientos*: Sobre el tema, la gente, la situación.
- c) *Actitudes*: Para juzgar a la fuente y al emisor, el tema la situación.
- d) *Sistema Social*: Grupo al que se pertenece, región o país en donde han vivido emisor y receptor.

### **2.2.4 Mensaje**

El discurso pronunciado, es la información que se desea transmitir, cualquier forma de expresión (oral, escrita, expresión facial, etc.) creada por el emisor y enviada al receptor. Este según Fonseca (2005: p. 9) está compuesto por tres elementos:

- a) *El código*: El Diccionario de la Real Academia Española lo define como “Conjunto de Reglas y signos que permiten formular y comprender un mensaje”. (2015 [www.rae.es](http://www.rae.es) 6-04-2015)
- b) *El contenido*: Son las ideas que constituyen el mensaje; está relacionado con la fuente.
- c) *El tratamiento*: El estilo, para facilitar la comprensión del mensaje concuerda con el contexto compartido con el receptor.



### **2.2.5 Canal**

Es el elemento que permite el envío de un mensaje, “Conducto físico por el que circula un mensaje” (2015 [www.rae.es](http://www.rae.es) 6-04-2015)

### **2.2.6 Retroalimentación**

Proceso mediante el cual se da respuesta al mensaje recibido. Es un elemento clave pues propicia la interacción entre emisor y receptor y surge el intercambio de papeles.

## **2.3 Proceso de Comunicación**

“Un hombre no puede bañarse dos veces en el mismo río” Heráclito; este razonamiento es aplicable para comprender el denominado proceso de la comunicación. En primer lugar, es preciso conceptualizar los términos. *Proceso* según lo define el diccionario es cualquier fenómeno que presenta una continua modificación a través del tiempo. Es el momento clave de la comunicación es donde se hacen evidentes todos sus participantes; cada uno es de vital importancia y se realiza día con día aunque con diferente estructura e intención. Son fases sucesivas en el tiempo, siempre está en continuo cambio es aquí donde el razonamiento de Heráclito se hace evidente. (Fonseca, 2005)

Para Berlo (1984: p. 14) el proceso de comunicación nunca será del conocimiento general y objetivo pues todo está en continuo cambio por lo que compara este con una fotografía es decir, la fotografía captura un momento de la realidad para un análisis posterior pero no es la realidad innata. Así es que para estudiar esta dinámica es necesario “detener” el proceso, observarlo y descomponerlo en tantas partes sea necesario esto lo analiza en el libro “El proceso de la Comunicación”.

## **2.4 Barreras de la Comunicación**

En el libro “Comunicación” de Carlos Velásquez (2008: p. 14) el autor indica que existen fenómenos que siempre acompañan la comunicación.

Las barreras son obstáculos en el proceso comunicativo que lo interrumpen parcial o totalmente, se les puede considerar como *Ruidos* y suelen estar clasificados de la siguiente manera:

- a) *Fisiológicas*: Se presentan cuando hay alguna dificultad física en el receptor o en el emisor, pueden ser problemas con algún órgano (oído, lengua, vista)
- b) *Físicas*: Cuando el canal o el ambiente dificulta la captura total del mensaje. Se les conoce como barreras técnicas o ambientales.
- c) *Psicológicas*: Cuando el emisor y/o receptor tienen algún estado anímico mental o emocional que impida la concentración dentro del proceso.
- d) *Semánticas*: Se presentan cuando el contexto no es compartido en su totalidad entre emisor y receptor. Las palabras utilizadas pueden tener significados confusos o desconocidos por el decodificador.

## **2.5 Tipos de Comunicación**

### **2.5.1 Comunicación Humana**

Es el intercambio de mensajes, entre dos personas e involucra el análisis personal de cada uno, lo cual genera una interacción basada en sus propios sentimientos y emociones. Entre sus principales funciones está el actuar para controlar el comportamiento de los miembros del grupo. Además, proporciona la información que los individuos y grupos necesitan para tomar decisiones y evaluar opciones alternativas. (Fonseca, 2005)

### **2.5.2 Comunicación Participativa**

Establece la relación entre el emisor y el receptor. De acuerdo con el número de participantes que intervienen en el proceso comunicativo se puede dividir en comunicación: Intrapersonal, interpersonal, grupal, pública y/o masiva.

- a- Comunicación Grupal:** En un grupo pequeño (tres o más personas)
- b- Interpersonal:** Entre dos personas.
- c- Intrapersonal:** Consigo mismo

### **2.5.3 Comunicación Organizacional**

Se considera como un proceso que ocurre entre los miembros de una colectividad social; por lo que incluye una actividad dinámica, que se mantiene en constante flujo pero que tiene cierto grado de identificación de estructura. Collado (1991 p.30) señala “La comunicación organizacional es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización y entre ésta y su medio”.

Hernández (2006, p.16) agrega “Las empresas con mejores estandartes de servicio otorgan a la comunicación una importancia estratégica. Se comunican internamente para motivar a sus empleados y mantenerlos al tanto de los éxitos y fracasos de la organización y asegurar que las metas y objetivos son bien comprendidos por todos”.

Las empresas modernas ahora tienen un gran reto y es la disposición de invertir en “la comunicación” y como esta les devuelve los beneficios de construir percepciones que los distintos públicos tienen de sus acciones y transmiten los valores que son pilar de la empresa.

### **2.5.4 Comunicación Empresarial**

Para Carlos Ramos “la comunicación ha dejado de ser un simple intercambio de informaciones para convertirse en una red de sistemas y profundas teorías que mezcladas con otras ciencias impulsan el desarrollo del hombre”. Ramos (1991: p. 250)

“La comunicación empresarial en un grupo u organización es parte del fortalecimiento y desarrollo institucional y se concreta principalmente en las acciones comunicativas que parten de los vínculos y articulaciones de la empresa; se debe comprender como un proceso transversal y no limitarla meramente como instrumento”. Favaro (2006: p. 6)

Por su parte Ongallo (2007: p. 18) indica que: “Las empresas tienen características que las distinguen de otros grupos humanos: Formalidad, Jerarquía, Tendencia a Crecer, Duración”.

Formalidad se refiere a que toda empresa debe contar con normas, políticas, valores que la conlleven a la obtención de los resultados planeados. Jerarquía la cual tradicionalmente es estructurada en forma piramidal; Tendencia a Crecer y Duración por la constante integración de equipo a su visión.

Una frase de Ongallo (2007: p. 14) de gran relevancia para este estudio fue *“es fácil deducir, que en el contexto de las organizaciones se produce un gran flujo de comunicación. La comunicación es útil para la empresa en la medida en que satisface a las personas y garantiza un mínimo de cohesión entre ellas”*

Ésta permite que cada individuo se sitúe en el interior de la actividad de la empresa; con esto viene a ser elemento esencial dentro del proceso. Dada la importancia de la comunicación en la empresa el significado ha tomado nuevas acepciones y es que ahora la comunicación debe hacerse operativa para que ocupe su lugar entre los instrumentos de gestión de la empresa. (Ongallo 2007)

Por su parte Ramos (1991) se refiere a la comunicación como el alma, el corazón, y fuerza dominante dentro de la empresa, pues para poder coordinar el trabajo entre seres humanos se debe contar con dos factores esenciales: Aptitud de aprendizaje y capacidad de enseñanza. Resalta que la unificación de estos procesos promueve que los símbolos adquieran características individuales e idiosincráticas para la elaboración de significados.

La comunicación empresarial es el intercambio de información y transmisión de significados lo cual producirá la naturaleza, identidad y carácter de un sistema social de una empresa. (Ramos 1991).

### **2.5.5 Comunicación Externa**

Es el conjunto de operaciones de comunicación destinadas a los públicos externos de una empresa o institución es decir, accionistas, clientes, poderes públicos y/o medios de comunicación. (<http://www.cglobal.com.ar/servicios/20comunicacion-institucional/comunicacion-externa/>).

Collado (1991 p.32) indica que la comunicación es el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos o servicios

### **2.5.6 Comunicación Interna**

Se define como todos aquellos medios informativos que se emplean en la empresa: avisos, memorandos, boletines, órdenes de trabajo. Se efectúa únicamente cuando el emisor y el receptor pertenecen al mismo grupo de trabajo en la empresa. (Ramos 1991)

La comunicación interna es un fenómeno que ocurre en todas las organizaciones, ya sea de forma natural o intencionada. Es un conjunto de pautas que determinan la relación entre todas las personas y grupos que componen las organizaciones. (FEAPS 2008: p. 18)

Entre los medios de comunicación interna que se mencionan es *Manual de Procedimientos y Políticas de la Empresa* (propuesta) y una *Guía de Identidad* en la cual su propósito principal es establecer las políticas de la imagen o identidad corporativa.

### 2.5.6.1 Clasificación de la Comunicación Interna

Las organizaciones tienen en común la jerarquización es decir delimitado en forma de pirámide y estrictamente seguimiento de canales de comunicación por lo que se puede generalizar la forma de comunicación interna existentes en cualquier empresa.

- a) *Ascendente*: Se tiene un contacto estrecho con los “inferiores” refiriéndose a la jerarquía dentro de una empresa. Se tiene mayor contacto con los colaboradores y se asegura del resultado de estos. Genera un clima de confianza; sin embargo, no es continua pues es casi nula la posibilidad que un subordinado se dirija a la oficina del “mayor” a contarle algún problema o logro obtenido, por lo que es la persona de mayor rango jerárquico quien debe buscarla para buscar la confianza.
  
- b) *Descendente*: Es la más inmediata, su propósito principal es difundir los mensajes de arriba abajo; dependiendo del nivel jerárquico con el fin de alcanzar una excelente comprensión de los objetivos. Entre los temas más comunes que se tratan en este tipo de comunicación se menciona: situación socio laboral, promociones, horarios, reorganizaciones, planes y proyectos de la compañía. Su herramienta principal: periódicos, folletos, circulares, carteles, folletos.
  
- c) *Horizontal*: Busca mejorar las relaciones interpersonales entre los empleados; ayuda al individuo a situar su trabajo y a notar la importancia de su labor en un panorama general dentro del globo empresarial. Fomenta la cooperación. Entre las principales herramientas de comunicación utilizadas se mencionan reuniones, comisiones de trabajo, reuniones de intercambio, seminarios de información. Es al parecer de la autora de este trabajo la más importante pues impacta notoriamente en el clima de comunicación organizacional dentro de la empresa.

- d) *Diagonal*: Entre sus ventajas se menciona la ventaja de ser eficiente en términos de tiempo y esfuerzo en la empresa, facilita y enriquece los canales de comunicación pues se da en la interrelación de los departamentos. Gerente Financiero a Digitador departamento de Proveedores – Auxiliar de Mantenimiento a Gerente de Logística.

### **2.5.7 Herramientas de la Comunicación Empresarial e Interna**

Para detallar las posibles herramientas de uso efectivo dentro de una empresa se tomó como base el libro Comunicación Organizacional de Carlos Ramos Padilla (1991):

- a) *Boletín Interno*: Aparición quincenal, datos de interés para la empresa (metas logradas, visitas a la entidad, nuevos miembros, bajas de personal, participación de la empresa en eventos, etc.). Enviado por correo interno de la compañía y/o uno impreso por empleado.
- b) *Periódico Interno / Externo*: Publicación bimestral tiraje a nivel local y regional publicarán artículos escritos por algún miembro de cada departamento esto con el fin de dar a conocer y consolidar la imagen de la empresa asimismo de incentivar el compañerismo entre los empleados.
- c) *Revista*: Tiraje trimestral, se publicará en supermercados y dirigido al grupo objetivo con el fin de dar a conocer la empresa y las distintas tiendas además de promociones y algún dato interesante para atraer clientes.
- d) *Herramientas varias*: *Circulares, memorando, reportes, folletos, valla informativa.*



## 2.6 Empresa

El Diccionario del sitio web [www.deconceptos.com](http://www.deconceptos.com) (8-04-2015) define el término como la organización de recursos humanos y económicos que en forma sistemática se propone alcanzar un objetivo; independientemente de a que se dedique la industria, comercio, finanzas o prestar servicios.

La empresa a evaluar está clasificada de la siguiente manera:

*Según su tipología:* Mediana empresa, pues cuenta con un número de trabajadores comprendidos entre 51 y 500.

*Según la propiedad del capital:* Privada

*Según su constitución legal:* Sociedad Anónima

*Según su tipo:* Comercial, realiza el acto propio del comercio y su función principal es la compra – venta de productos terminados. Es una empresa minorista pues vende sus productos al detalle (menudeo)

### 2.6.1 Principios de Organización Empresarial

Stephen Robbins y Mary Coulter dan a conocer seis elementos claves de la empresa que permiten sistematizar la estructura general y lineamientos esenciales dentro de una entidad empresarial. (Robbins y Coulter 1984)

- a) *Especialización del Trabajo:* Incrementar la productividad del empleado, se pretende que el empleado conozca a plenitud la fase que le ha sido asignada del proceso.
- b) *Departamentalización:* Agrupar y fomentar el trabajo en equipo clasificando por especialización, geográfico, procesos, clientes, etc. Esto con el fin de alcanzar metas.
- c) *Cadena de Mando:* Se especifica a grandes rasgos la autoridad desde niveles superiores hasta los más bajos; Bajo 3 pilares: autoridad, responsabilidad y unidad de mando.

- d) *Amplitud de Control*: Capacidad de supervisión de parte de gerencia bajo el baluarte: Eficiencia y eficacia. “Cuanto mayor grado de capacitación y experiencia posean los subordinados, tantos menos supervisión necesitan”.
- e) *Centralización y Descentralización*: Centralización se refiere cuando la toma de decisiones está concentrada a los altos mandos. Por el contrario, la descentralización es cuando se otorga cierta parte de poder para dirigir los distintos departamentos a grados menores (jerarquía)
- f) *Formalización*: Estructuración y delimitación del puesto, es decir, se encuentra estandarizado las bases y procesos exactos a seguir en cada lugar de trabajo y el empleado tiene pocas posibilidades de aportar nuevas ideas al cambio de procesos.

### **2.6.2 Objetivos y Metas de la Empresa**

Ceja (1994) hace énfasis en que tanto objetivos como metas están ligados entre sí y no pueden concebirse los unos sin los otros.

Al mismo tiempo, aclara que los primeros definen un fin por alcanzar, en distintos períodos de planeación, donde no se especifica cantidad, fecha de caducidad por su parte las metas determinan un fin que deberá necesariamente ser alcanzado en un período de planeación específico, calculando los resultados. (Ceja 1994)

Entre las metas de la empresa se plantea ofrecer más que solamente ropa, sino también dar un servicio altamente calificado; asimismo lograr competir en el mercado global de la moda.

### **2.6.3 Visión**

La visión es la condición posible y deseable de una empresa en el futuro; por lo tanto, la empresa de venta de ropa de moda plantea como visión: “Ser el Grupo Retail líder en la región con la mayor eficiencia, crecimiento, innovación, prestigio, servicio, rentabilidad en la comercialización y distribución de prendas de vestir en todo su portafolio de conceptos, para alcanzar todos los grupos objetivos”

#### **2.6.4 Misión**

Por su parte la misión, es “la razón de ser de una empresa” lo cual la empresa en mención la plantea: La empresa a través de sus marcas propias y franquicias desarrolla un modelo de negocios retail de ropa de moda, servicios y hogar de calidad, adelantándonos a la moda, ofreciendo productos a un precio de acuerdo a su calidad, para cumplir con las expectativas de nuestros clientes.

#### **2.6.5 Valores**

Son principios de conducta que van a guiar y a normar el comportamiento de los integrantes de la misma y en torno a estos la línea ideológica en la toma de decisiones. Para el efecto, los valores a fomentar dentro de la empresa de venta de ropa de moda son los siguientes:

- a. *Honestidad*: Actuar con rectitud e integridad, manteniendo un trato equitativo con todos nuestros semejantes.
- b. *Lealtad*: Formar parte de la familia modela, conduciéndose de acuerdo al objetivo empresarial y los valores de la organización
- c. *Respeto*: Guardar en todo momento la debida consideración a la dignidad humana y a su entorno.
- d. *Responsabilidad*: Cumplir nuestro deber con transparencia empresarial, enfocado en el respeto al medio ambiente y el apoyo social.
- e. *Confianza*: Desempeñarnos con exactitud, puntualidad y fidelidad para fortalecer nuestro ambiente laboral.

#### **2.6.6 Políticas**

Medios por los cuales se logran los objetivos anuales, dentro de estas se detallan lineamientos, reglas, métodos, procedimientos y prácticas para reforzar las actividades a efecto de alcanzar los objetivos enunciados. (Zuccolotto 2012)

Entre sus principales beneficios se menciona dar un panorama general a los empleados sobre lo que se espera de ellos, favorecer la coordinación, delegar funciones y promover la toma de decisiones.

1. El horario de ingreso para todo el personal es a las 08:00 a.m. cualquier llegada tarde debe ser notificada al Departamento de Recursos Humanos para tomar las acciones debidas.
2. Todo el personal debe de marcar su ingreso y salida de la empresa, ya que se estará llevando el control de esto.
3. Se prohíbe el uso de cualquier reproductor de música, bocinas y otro dentro de las áreas de trabajo.
4. El personal debe utilizar el uniforme y el carné de identificación dentro de las instalaciones de la empresa.
5. Todo gerente o jefe de área debe informar al Departamento de Recursos Humanos si alguno de los colaboradores permanecerá dentro de las instalaciones después del horario estipulado.
6. El uso del teléfono es exclusivamente para necesidades de trabajo y no de uso personal.
7. Se debe respetar las líneas de comunicación dentro del personal.
8. Todo el personal tiene restringido el acceso a bodega a menos que sea solicitada su presencia a esta área.
9. Todos los empleados están en la obligación de cumplir a cabalidad las normas de conducta.

#### **2.6.7 Colaboradores**

Según información brindada por la empresa laboran 50 personas en los departamentos a evaluar siendo estas 7 personas de género femenino y 43 de género masculino. Oscilan entre las edades de 21 a 30 años (33 personas) es decir que la empresa cuenta con talento humano joven. Este grupo es el que será tomado como Universo y Muestra del diagnóstico a realizar

### 2.6.8 Estructura Organizacional

El sitio *Enciclopedia Financiera* lo define como “un concepto fundamentalmente jerárquico de subordinación dentro de una empresa”.

(<http://www.encyclopediainanciera.com/organizaciondeempresas> 30-04-2015)

Por otra parte en el libro “Administración” de Robbins y Coulter (1984) es definida como “el marco formal de la empresa de acuerdo con el cual las tareas se dividen, agrupan y coordinan”. Tres pilares son fundamentales en la estructura organizacional: efectividad, economía y eficiencias de los empleados.

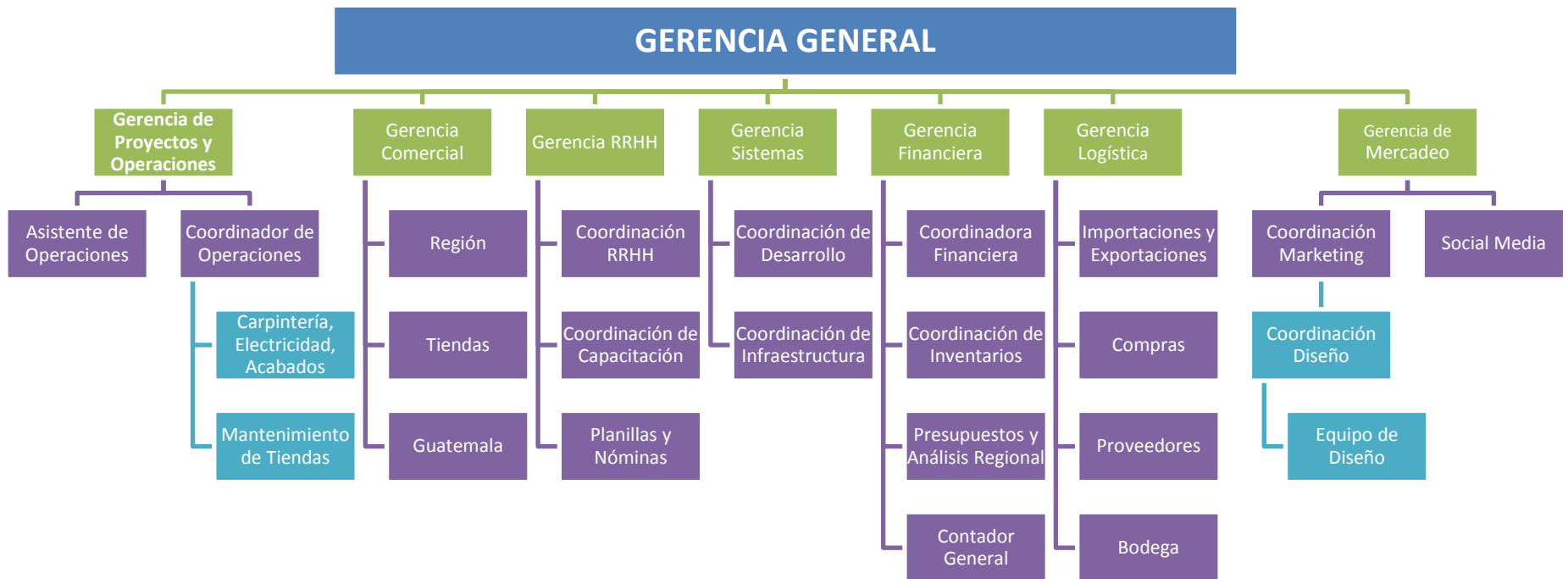
La estructura organizacional de la empresa en mención inicia con *Gerencia General* que se apoya de un equipo de Gerentes por cada departamento, quienes son estos los encargados de las tomas de decisiones. Seguidamente cada gerente cuenta con Supervisores quienes se especializan en distintas áreas de interés del departamento.

Como norma general, los gerentes de línea deben hacer énfasis en la comunicación con los demás miembros de la organización, no solo porque es el medio fundamental de conducir las actividades de la organización, sino también porque es la herramienta básica para satisfacer las necesidades humanas de los empleados. (Chiavenato 2000: p. 192)

Posteriormente al equipo de Supervisores y Coordinadores cada departamento cuenta con un equipo operativo quienes se encargan de general la información, brindar el servicio o bien participar en la producción de la empresa.

## 2.6.9 Organigrama

Es la representación gráfica simplificada de la estructura formal que ha adoptado una empresa; así lo conceptualiza el libro “Organigramas, Diseño e Interpretación” de Raúl Saroka y Carlos Ferrari. (Ferrari, 1971)



Fuente: Departamento de Recursos Humanos

### 2.6.10 Departamentos

En el libro *La Empresa y su Organización* de la Editorial McGraw Hill (2005) se describen los siguientes términos frecuentemente utilizados en el ambiente empresarial:

- a) *Dirección*: Es una tarea clave pues el proceso por el cual una o varias personas tratan de lograr los objetivos que la organización se ha marcado. “Quienes se encarguen de las tareas directivas en la empresa podrán disponer de todos los recursos tanto humanos como financieros. Según el organigrama esta función es cumplida por Gerencia General y Gerentes de Departamentos.
- b) *Producción*: La empresa de venta de ropa de moda tiene como área de producción al departamento Logístico, Operaciones y Sistemas pues son ellos quienes llevan la parte operatoria de la empresa que permite la “elaboración del producto” para llevarlo hacia el objetivo final.
- c) *Financiero*: Busca los recursos económicos para que la actividad empresarial pueda desarrollarse. Planifican los recursos y toma decisiones en cuanto al uso de estos; tal como es denominada esta función el departamento Financiero (Contabilidad e Inventarios) es el encargado del manejo de recursos.
- d) *Recursos Humanos*: Gestión y manejo de personal, se encargan del reclutamiento, contratación y formación del personal es por esto que la empresa cuenta con un departamento exclusivo de RRHH dividiéndose en áreas de reclutamiento y capacitación.
- e) *Comercial*: Actividad de venta del producto o servicio que se realiza y compras de la materia prima es de mencionarse que los departamentos Comercial y el área de Importaciones y Compras son los encargados de realizar el proceso de compra-venta.

## **2.7 Teorías de la Comunicación**

Analizan la relación de los medios con la sociedad y con sus instituciones. Se fijan en los procesos de los medios a un nivel funcional, existencial o administrativo de acuerdo a los presupuestos normativos. Esta tesis se apoya en el libro *Teorías de la Comunicación* (Terrero 2006). Estas teorías ayudan a criticar continuamente la concentración de poder y la ideología de los que lo detentan. Y por último, ayudan a chequear y a evaluar continuamente el tipo de cultura que todos estamos creando. Se detalla a continuación la teoría presentada por McQuil (1994: p. 75-101):

### **2.7.1 Funcionalismo**

Se ha dejado esta teoría para el último inciso pues es en la que se basó este estudio. El funcionalismo según Terrero (2006) es una teoría macro-empírica importante, que se deriva de la teoría liberal. Refuerza la concepción “libertaria” normativa de la conciencia individual. La sociedad es un sistema orgánico autorregulado que crece (progresar) y mantiene un equilibrio integrado de todas las partes y responde a los cambios del ambiente. Por lo tanto el sistema (la empresa) debe tener la capacidad de funcionar por sí mismo con la contribución de todos. Está dotada de motivaciones, conductas, instintos y respuestas biológicas y físicas a necesidades. Se basan en la producción-consumo y es la psicología social la disciplina para analizar los medios.

Para efectos de esta investigación se utilizó para determinar cómo funcionan las cosas; es decir la teoría funcionalista evaluó cómo funciona la comunicación dentro de la empresa de venta de ropa de moda.

## **2.8 Diagnóstico**

Daniel Prieto (1991) en el libro *Diagnóstico de la Comunicación Interna* conceptualiza el término como *Distinguir, discernir y conocer*. “El diagnóstico es necesario porque la realidad que enfrenta el médico no es transparente, la enfermedad no se manifiesta de una manera unívoca”.



“El poder en una sociedad y en gran medida la distribución de sus riquezas, se ha dividido desde siempre entre quienes tienen los recursos para diagnosticar situaciones y actuar en consecuencia y quienes carecen de ellos” Prieto (1994: p. 225).

Dando seguimiento a lo publicado por Prieto se dice que para poder solucionar un problema o dominar una situación y no que otros lo hagan por nosotros, necesitamos adquirir conocimientos. El hecho de que un ser humano viva en sociedad ya lo hace con la capacidad de adquirir conocimientos esenciales, *se aprende a ser padre, a amamantar a los niños, a comportarse en público.*

Se define como una lectura esencial de una situación dentro de una entidad social, desde una perspectiva histórica. Sin embargo, ¿Por qué se debe realizar un diagnóstico comunicacional?

Prieto para responder esta interrogante describe lo siguiente:

- a) Aparece necesario el diagnóstico cuando son manifiestos los males de una empresa.
- b) Muchas veces se “padece” de algo y no se le brinda la importancia necesaria.-
- c) Cuando una comunidad (empresa) atraviesa un período de prosperidad el diagnóstico es algo superfluo, innecesario.
- d) El diagnóstico es necesario para detectar los “males” o posibles amenazas de la empresa.

### **2.8.1 Tipos de Diagnóstico**

- a) *Pasivos*: Se le denomina de esta manera al tipo de diagnóstico donde el evaluado no toma parte del diagnóstico; solamente presta su nombre, estructura en este caso, su empresa para que sea sometida a evaluación. Es decir, se limita a brindar datos superficiales y es el evaluador quien tiene la tarea de hacer un análisis exhaustivo con los datos que le son proveídos de parte de la institución.

En otros casos, cuando se trata de diagnósticos comunitarios; la población ni siquiera conoce el momento en el que se está realizando. Entre las desventajas es que muchas veces los resultados no se ven evidenciados ni se muestran los resultados a los involucrados solamente quedan en manos de quien buscó la información.

Es categorizado como *Autoritario* pues “unos pocos deciden por muchos, unos pocos sacan información a muchos para sus propios beneficios” Prieto (1994: p. 250). Este restringe el poder de decisión de la comunidad, permite concentrar poder en quienes reciben y procesan datos.

- b) *Participativos*: Es totalmente contrario al pasivo pues en este se busca que la población se involucre y reconozca sus problemas, sus debilidades y sobretodo se logra organizar a las personas para que formen parte activa del proceso (recolectando datos, análisis, tabulación y planteamiento de soluciones).

Para el efecto, Prieto (1991) plantea dos propuestas para realizarlo: la primera se basa en dividir a los miembros de la empresa y seleccionar a un grupo para que realicen el diagnóstico; la segunda se refiere a que todos absolutamente todos participen en el diagnóstico.

Entre las desventajas se mencionan la asignación de responsabilidad múltiple y el seguimiento que se debe dar a que cada uno de las personas que se comprometieron cumpla con la tarea asignada.

## **CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO**

### **3.1 Método Deductivo**

Se le ha denominado también método Silogístico. Este permite deducir, es decir investigar a partir de un panorama general hasta lo particular.

El método deductivo es un sistema para organizar hechos conocidos y extraer conclusiones, lo cual se logra mediante una serie de enunciados que reciben el nombre de silogismo. (Dávila 2006: p. 4)

El método deductivo fue el camino hacia la investigación del tema Diagnóstico de la Comunicación Interna pues a partir de la visión de la empresa: objetivos, políticas y estandartes de calidad, se dedujeron los principales problemas de comunicación según la percepción de los trabajadores que forman parte de esta.

El método deductivo permitió tener resultados eficaces y reales de la comunicación interna dentro de la empresa de venta de ropa de moda. La aplicación del método inicia con la información general de la empresa: objetivos, misión y visión, a partir de este panorama se busca un acercamiento con cada uno de los participantes de esta investigación para confirmar si en efecto ellos conocen y se sienten parte de estos parámetros.

### **3.2 Tipo de Investigación**

Cuantitativa descriptiva, pues basada en la recolección de datos se obtuvieron resultados en los que se manifestaron fortalezas y dificultades en la comunicación interna de la empresa. Según Acevedo (2009) el enfoque Cuantitativo de una investigación se basa específicamente en la medición numérica (resultados de herramientas) y de esta manera establece comportamientos y comprueba teorías

En esta se pretende generalizar los resultados encontrados en una muestra a una colectividad mayor. Se busca las causas a partir del análisis de cada uno de los elementos analizados a través de una encuesta.

### **3.3 Objetivos**

#### **3.3.1 General**

- Realizar el Diagnóstico de la Comunicación Interna de una Empresa de Venta de Ropa de Moda para todas las edades y efectuar una propuesta de comunicación interna que efficientice los procesos productivos o administrativos.

#### **3.3.2 Específicos**

- Identificar las principales causas de deficiencia de comunicación interna dentro de la empresa de venta de ropa.
- Analizar el criterio de los empleados encuestados y su postura en cuanto a la calidad de comunicación que se ve reflejada en sus puestos de trabajo.
- Proponer un plan de comunicación interna para que el departamento de Recursos Humanos lo considere en sus acciones para beneficio de la empresa.

### **3.4 Técnicas**

¿Qué es la técnica? Se define como un conjunto de procedimientos ya estandarizados en las cuales se plantea una forma de obtención de datos. Para el efecto de este trabajo se hizo uso de la técnica de la Observación, la Encuesta y Recopilación Bibliográfica Documental tanto en libros como en Internet.

### **3.5 Instrumentos**

Para hacer uso de la técnica con la población se aplicó la Encuesta de tipo Cuestionario (véase anexos). Esta constó de 25 preguntas para obtener datos específicos y generales en relación al aspecto comunicacional dentro de la empresa.

Además, se hizo uso de una Guía de Observación (véase anexos), la cual fue aplicada al departamento de Operaciones y Sistemas en momentos claves de los procesos diarios. Dentro de estas se contempla los cuestionamientos en cuanto a coordinación y valoración del puesto de trabajo.

Se incluyeron también Fichas Bibliográficas, de Resumen y de Contenido.

### **3.6 Población y Muestra**

Para efectos de este estudio se tomó en cuenta como Universo todas las personas que comprenden el área administrativa. Es decir, no hay muestra pues el universo en su totalidad asciende a 50 personas.

En este se incluyeron las distintas jerarquías: gerencial, coordinación, auxiliares y producción. Divididos en géneros de la siguiente manera: 40 hombres y 10 mujeres que fueron parte del modelo de estudio. Los departamentos antes mencionados fueron incluidos por ser los únicos que se encuentran centralizados en un solo edificio. Por cuestiones de acceso representó una limitante para la investigación la evaluación de todos los departamentos.

### **3.7 Procedimiento**

Se visitó en un día determinado (según programación de RRHH); cada departamento estudiado para entregarles el cuestionario respectivo el cual incluyó datos específicos del tema; el cuestionario fue anónimo con lo que se pretendió que los datos expresados fueran verídicos sin ningún tipo de manipulación.

Posterior al relleno de datos por parte de los miembros de cada uno de los departamentos, se realizó la visita de observación y se llenó la guía correspondiente la cual permitió evaluar y analizar de forma directa el comportamiento natural de los miembros del equipo.

## **CAPÍTULO IV: PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS**

### **4.1 Presentación y Análisis de Resultados**

Un diagnóstico comunicacional se realiza con la finalidad principal de detectar un problema que esté afectando a la población de determinada empresa. Por lo tanto, posterior a las encuestas realizadas a los departamentos de Contabilidad, Proveedores, Sistemas, Importaciones, Bodega e Inventarios; se encontraron distintos datos que en algunos casos muestran señales de buena organización; sin embargo, hay otros que demostraron dificultades en cuanto a la comunicación empresarial.

Cabe mencionar que se realizó un diagnóstico Pasivo; es decir, las personas solamente se limitaron a responder las encuestas y fue la persona encargada de realizar este trabajo quien tabuló y analizó los datos para dar a la empresa un panorama general de la comunicación actual en el área administrativa.

Los datos generales obtenidos de la población encuestada son los siguientes:

- 40 Hombres y 10 mujeres participaron en la encuesta.
- La edad media de los encuestados es entre 20-30 años, una población adulta joven.
- 29 personas se encuentran laborando en la empresa desde hace 1 y/o 2 años.
- 1 persona cuenta con un posgrado; 28 tienen un título de educación media (Secretaria, Perito Contador o Bachillerato)

Para iniciar con este análisis a partir de los datos demográficos extraemos los de mayor relevancia:

1. Promedio de labores en la empresa: 1-2 años: las jornadas de trabajo, la distancia del hogar a la empresa, busca de una mejora salarial son algunas

de las causas por las que no se logra la estabilidad de la población en la empresa.

2. Predomina en la población encuestada el género masculino; esto se debe posiblemente al horario laboral (horario extraordinario) y que la mayoría de encuestados que representan el 40% pertenecen al departamento de Bodega el cual por cuestiones de trabajo pesado solamente está compuesto por jóvenes hombres.

Al iniciar el análisis se preguntó si las personas conocían las metas de la empresa; es decir, si reconocen el objetivo primordial de su trabajo, el 16% indicó que las desconoce y aunque esto representa tan solo una parte de la población encuestada es necesario prestar la debida atención a la interrogante y fomentar programas de capacitación para dar a conocer el fin comercial. (Gráfico 7)

*Sobre la importancia del puesto que desempeña:* De las 50 personas encuestadas, 49 respondieron afirmativamente a la interrogante; esto representó el 98% que da un panorama positivo de la calidad de trabajo y efectividad de personal para lograr un impacto en la meta final. (Gráfico 8)

Aunado a esto, el apoyo a continuar con los estudios, ascensos y aumentos salariales fueron los principales elementos señalados por los encuestados respecto a la forma de motivación de la empresa. Por otra parte, el 20% de la población manifestó su negatividad ante este cuestionamiento pues indicaron que las capacitaciones y/o cursos motivacionales son nulos y en caso de ascensos, no se les toma en cuenta. (Gráfico 9)

La comunicación dentro de cada uno de los departamentos, no es un problema que afecta directamente a la empresa; pues ninguno calificó como una “mala” comunicación: sin embargo, dio una alerta pues el 16% considera que la comunicación no es del todo efectiva. (Gráfico 10)

En ocasiones, según lo observado en algunos departamentos la relación es estrictamente laboral; es decir, trabajan en equipo pero solamente como personal del departamento y no como compañeros.

Sin embargo, destacó un problema importante y corresponde al resultado reflejado de la interrogante *¿Cómo es la comunicación con otros departamentos?* Ésta presentó resultados en “rojo” (Gráfico 11) pues tan solo el 24% es decir 12 de 50 personas encuestadas consideraron que la relación interdepartamental es buena. Mientras que el 76% restante encasilló la comunicación como Regular o Mala.

Cabe resaltar que en el departamento de Bodega, de las 16 personas encuestadas, 12 de ellas calificaron la comunicación como *Regular y/o Mala*. Por su parte el departamento de Operaciones de las 5 personas encuestadas ninguna consideró que la comunicación con otras áreas sea Buena.

Pero *¿A qué se debe la difícil relación con otros departamentos?* La falta de integración, la descentralización de las oficinas y área comercial son algunos factores que fueron señalados como motivo de la falta de comunicación; sin embargo, el de mayor impacto fue la **Sectorización de departamentos** pues a percepción de los encuestados se dividen según “importancia” y esto tiende a causar un choque inconsciente en la relación laboral (superioridad, inferioridad, egocentrismo).

La relación personal con miembros de los otros departamentos también reflejó resultados similares (Gráfico 12). Se deduce, que en efecto la interrelación con otros departamentos es un problema. A pesar de que no parece relevante, es preciso crear herramientas eficaces de comunicación para erradicarlas.

Quienes consideraron que la relación con otras personas de la empresa era buena, indicaron que por valores morales y éticos tienden a brindar el apoyo necesario. No obstante, otros hicieron énfasis que el problema de comunicación con personas de otros departamentos es la falta de tiempo y/o espacio.



A pesar de la casi inexistente comunicación interdepartamental; surge la duda que en caso exista algún roce y/o aspereza extra laboral *¿las personas mantienen un trato igual de servicio?* A lo que el 78% (39) respondió afirmativamente; ya que como indicaron son cuestiones de ética profesional e independientemente de las diversas situaciones se debe mantener el equilibrio en cuestiones laborales. (Gráfico 13)

No obstante, el 14% indica que esto es negativo, pero *¿Qué sucede?* el problema radica posiblemente en las respuestas anteriores (Gráfico 11); pues en algunos casos indicaron que las personas que los buscan dejan entrever el sentido de superioridad y/o altanería.

Los resultados dieron otra alerta pues de las 50 personas encuestadas reflejó que el 20% (Gráfico 14) consideraron que los canales de comunicación no facilitan los procesos, es decir, no tienen el flujo de información correcta dentro del mismo departamento. Los departamentos de Importaciones y Finanzas fueron las áreas que consideraron que los canales de comunicación se deben mejorar y estandarizar para evitar ciertos contratiempos internos.

De la población, 32 consideraron que *en la empresa únicamente se comunican con ellos para darle órdenes de trabajo*, dejando el lado humano y el sentir del empleado en un segundo plano. Sin embargo, esto dependerá del tipo de administración de la empresa (Gráfico 15).

El 60% coincidió que dentro de los procesos existen barreras de comunicación que traen consigo el retraso de metas (Gráfico 16).

Los encuestados señalaron como problemas: el fluido de comunicación, la información oportuna tanto interna como fuera del departamento. La coordinación y el acceso a los datos de importancias son también un obstáculo para alcanzar las metas trazadas.

En el departamento de Operaciones de 5 encuestados; 4 personas reconocieron la existencia de estas barreras provenientes principalmente de otros departamentos.

En cuestión del conocimiento de procesos no hay mayor impacto pues los coordinadores consideraron que resuelven las dudas que los miembros del equipo tengan en un 100%. Por otro lado, los integrantes del departamento indicaron en un 93% que los jefes inmediatos conocen los procesos y los ejecutan, un minimizado 5% apelaron a estas respuestas indicando que no sienten el apoyo necesario. (Gráfico 17)

¿Cómo califica la relación entre su equipo de trabajo y usted? Parecía una pregunta complicada, sin embargo el 100% de los coordinadores encuestados no dudo en considerarla Buena. Al personal operativo se le cuestionó acerca de la relación jefe-empleado, el 83% respondió de manera positiva mientras que el 14% calificó la relación como Regular (Gráfico 18). Es interesante el hecho de que ninguno calificó la relación como “mala” por lo que cabe resaltar que los dirigentes, realizan un buen trabajo.

De las jerarquías y comunicación ascendente y descendente, surgió la inquietud sobre la manera que reaccionan y se comunican al descubrir que algunos de los niveles realizan un proceso erróneo. El 100% de los coordinadores consideraron que tienen toda la confianza de dirigirse con respeto y hacer ver el error con el afán de mejorar los procesos.

Coincidieron que el enseñar, corregir y compartir los procesos que se den dentro del departamento serán clave para el crecimiento personal y grupal. El 83% de los miembros del equipo respondió de la misma manera; por su parte el 10% consideraron que no sienten la confianza de hacer ver el error del superior (Gráfico 19).

Los encargados de departamentos coincidieron que motivan y que cuentan con un equipo proactivo que está en constante crecimiento y aporte de ideas. Por otro lado, según la Gráfica el 21% consideró que no ha aportado ideas para mejora de los procesos. El 74% que respondió afirmativamente consideró que en muchas ocasiones estas propuestas no se toman en cuenta para los procesos (gráfico 20).

A partir de estos parámetros, se reflejó que la comunicación de miembros del mismo departamento es una de las fortalezas de la empresa. Indica que la mayoría conoce los procesos y también mantienen una buena relación social en promedio el 9% calificó la relación con los compañeros como Regular, esto posiblemente a lo percibido en las visitas de observación, que dan a conocer un excelente trabajo en equipo siguiendo estrictamente una relación laboral (gráfico 21).

Como se ha mencionado a lo largo de este proyecto, *la comunicación es un elemento esencial dentro de las actividades laborales*. El 72% de los encuestados hicieron énfasis en la importancia de la calidad de comunicación (ascendente, descendente y/u horizontal): pues afirmaron que esta tiene gran impacto en el desempeño de las tareas diarias (Gráfico 22).

Aunque son muchos factores que afectan en el desempeño laboral. La mala relación o el desapego del encargado pueden, en ocasiones, verse reflejado en las áreas pertinentes.

Al cuestionar a los coordinadores de área ¿Qué esperaban de su equipo de trabajo?; a continuación las respuestas según importancia.

1. *Compromiso*
2. *Creatividad*
3. *Fidelidad*
4. *Lealtad*
5. *Orientación*

Son 5 factores de gran importancia que fueron enfatizados por los dirigentes de los equipos; sin embargo, la contraparte es decir, las 42 personas también encuestadas respondieron a la siguiente interrogante:

*¿Qué espera de su jefe y/o superior?* Al igual que en la pregunta anterior, las respuestas fueron diversas. Sin embargo, se trata de plasmar los principales planteamientos e inquietudes de las personas, en orden ascendente.

- 1- *Motivación*
- 2- *Liderazgo*
- 3- *Humildad y accesibilidad*
- 4- *Que vele por los derechos de los trabajadores*
- 5- *Organización y orden*
- 6- *Ayuda, apoyo y dirección*
- 7- *Que escuche opiniones y sugerencias*
- 8- *Amabilidad y accesibilidad*

#### **Medios de comunicación:**

Las reuniones frente a frente y el uso de correo electrónico son las herramientas más inmediatas y la forma en que fluye la comunicación dentro de los departamentos inclusive capaces de exteriorizar la información (Gráfico 23). Se detalla a continuación las principales sugerencias planteadas por los miembros del equipo:

1. *Mejoras en el fluido de la información*
2. *Reuniones semanales de productividad*
3. *Responsabilidad*
4. *Compromiso mutuo*
5. *Fomentar la buena relación laboral*

Y aunque fueron estas las principales propuestas planteadas por parte del equipo. Los coordinadores calificaron e identificaron la Fortaleza y Debilidad del departamento a cargo. En cuestión de fortaleza indicaron: **El trabajo en equipo, la unión y comunicación dentro del departamento es un proceso que fluye correctamente**, según percepción.

Las debilidades fueron identificadas como: **Timidez**, vulnerabilidad de la información, en algunos casos la división pero refiriéndose a que no persiguen un mismo objetivo.

Los indicadores incluidos en las preguntas: *¿Se siente motivado?* Y en el caso de los coordinadores *¿Considera que motiva a su equipo?* Los resultados no fueron del todo equitativos, pues el 100% de coordinadores indicaron que motivan al equipo en las labores diarias. Sin embargo, un 8% de la población encuestada consideró que no se sienten motivados en el trabajo.

Y en última instancia, pero no la menos importante señalaron que a pesar que el 80% califican su desempeño laboral como excelente y bueno (gráfico 24-25); el 20% del total de encuestados consideró que su labor y esfuerzo No es reconocido y la motivación es nula. Por otra parte, cabe resaltar que el 74% de la población encuestada consideró que en efecto, la empresa reconoce su esfuerzo y aporte a la compañía mediante el apoyo a los estudios, ascensos y otros.

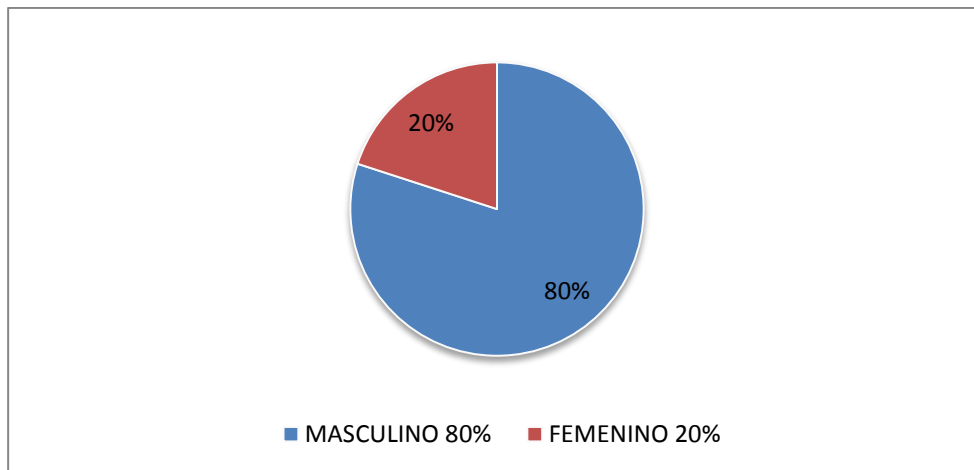
La comunicación dentro de la empresa de venta de ropa de moda a partir de estos datos se puede calificar como Buena. Los problemas a destacar son: la complicada relación con personas de otros departamentos; asimismo la motivación de cada uno de los miembros de la población.

Entre los aspectos positivos resaltan: la comunicación ascendente y descendente es eficaz siempre y cuando se vigilen los canales y/o medios de comunicación utilizados.

## GRÁFICOS

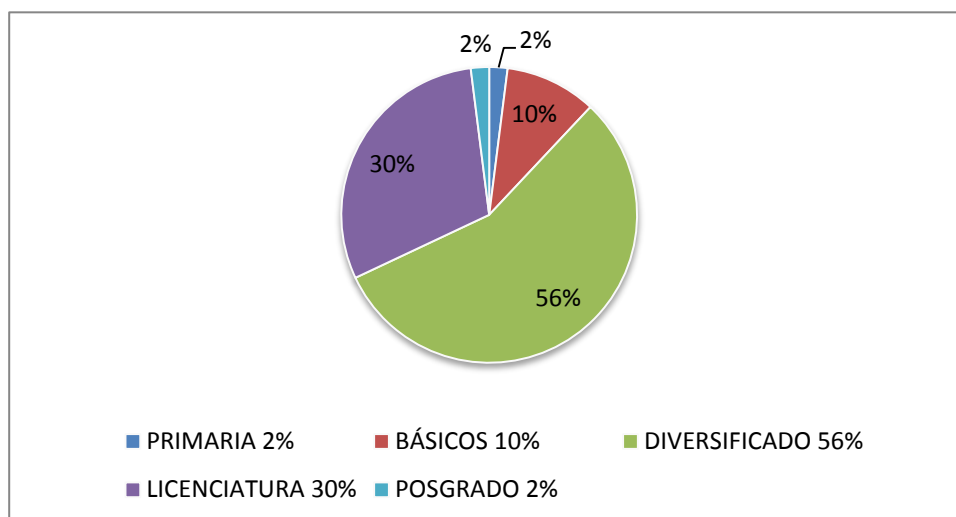
### DATOS DEMOGRÁFICOS

**GRÁFICO 1**  
**GÉNERO**



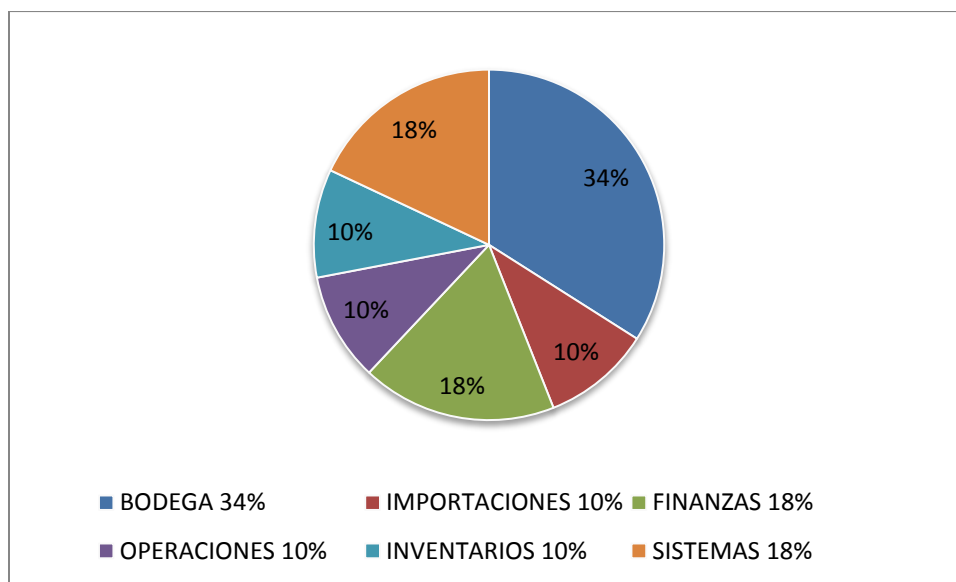
Fuente: Elaboración Propia

**GRÁFICO 2**  
**NIVEL DE ESTUDIOS**



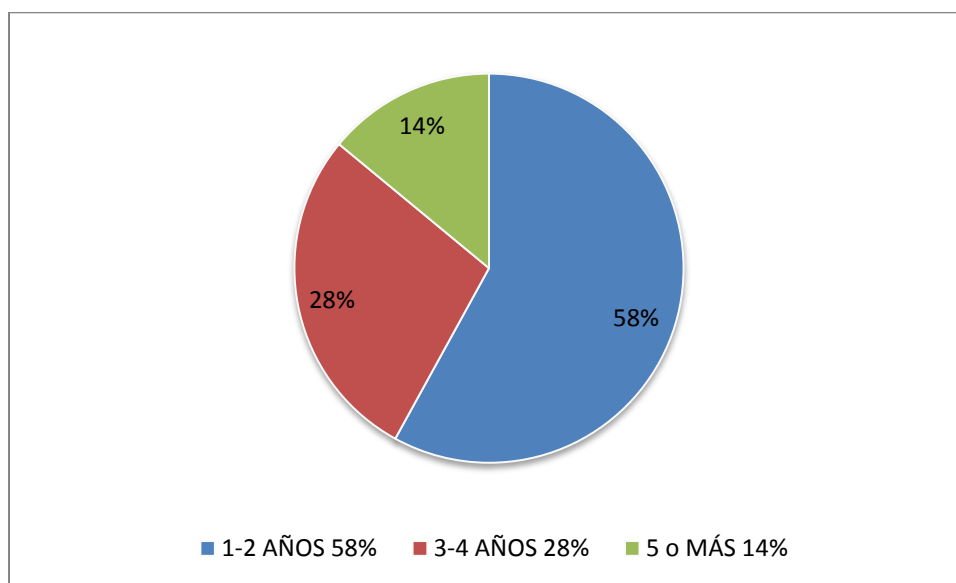
Fuente: Elaboración Propia

**GRÁFICO 3**  
**OPINIONES POR DEPARTAMENTO**



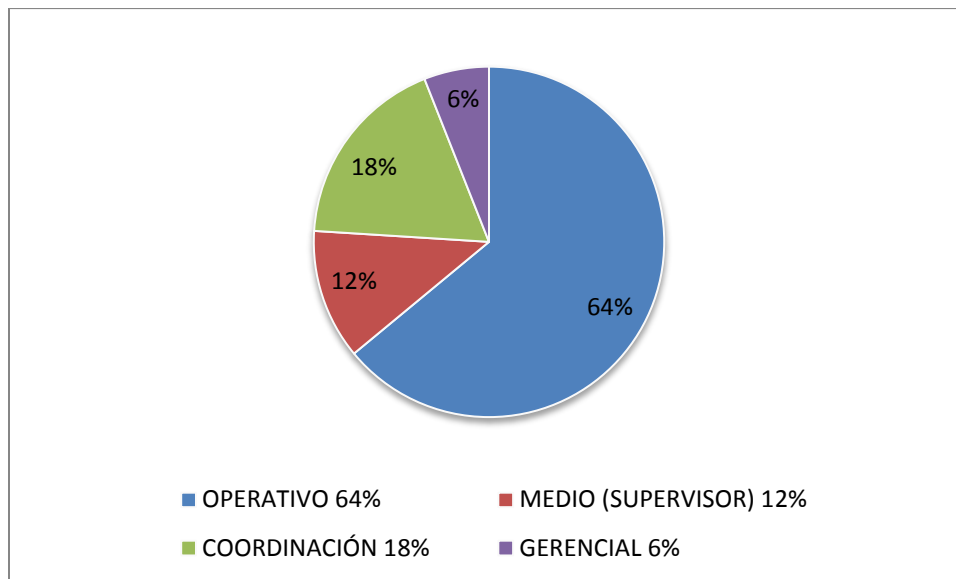
Fuente: Elaboración Propia

**GRÁFICO 4**  
**TIEMPO DE LABORAR EN LA EMPRESA**



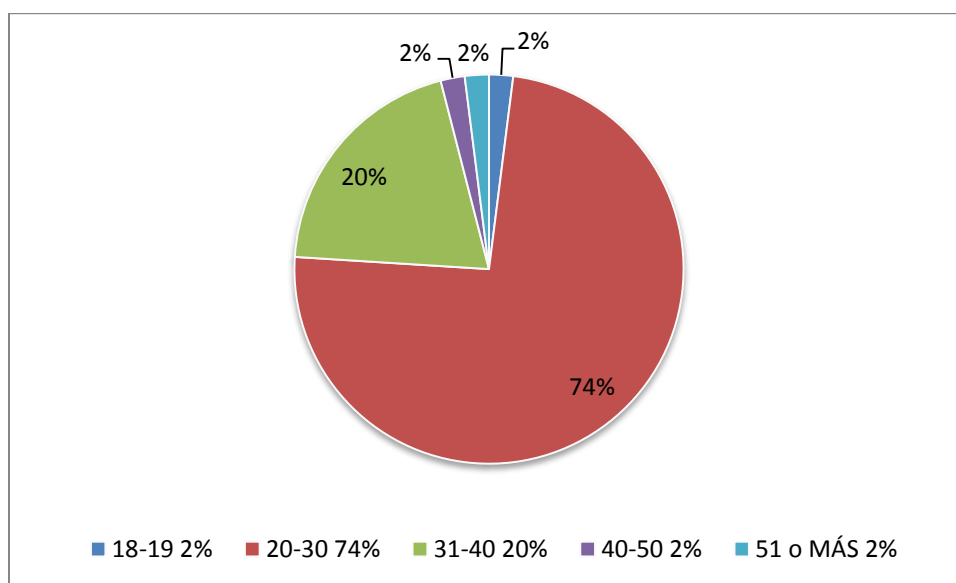
Fuente: Elaboración Propia

**GRÁFICO 5**  
**PUESTO QUE DESEMPEÑAN**



Fuente: Elaboración Propia

**GRÁFICO 6**  
**EDAD DE LOS TRABAJADORES**



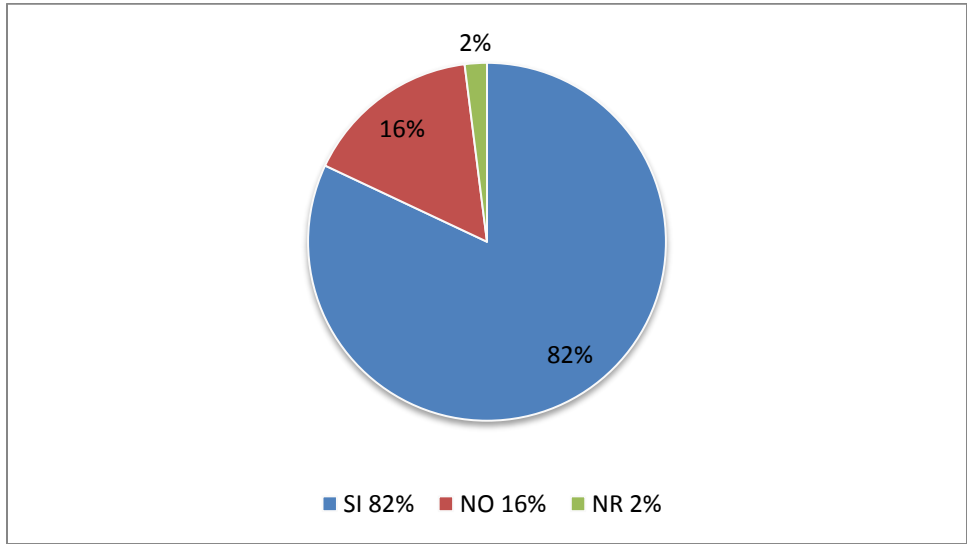
Fuente: Elaboración Propia



## DATOS EMPRESARIALES

**GRÁFICO 7**

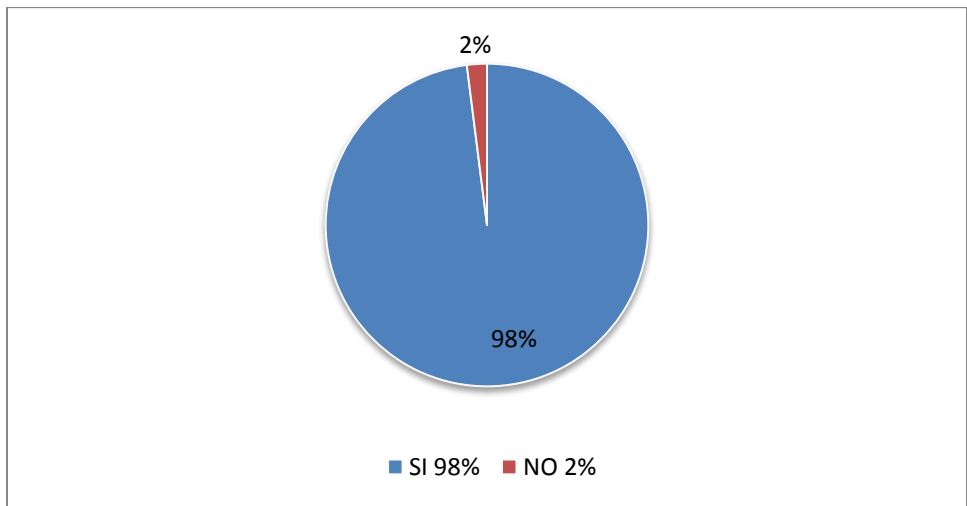
**¿CÓNOCE USTED LAS METAS PRINCIPALES DE LA EMPRESA?**



Fuente: Elaboración Propia

**GRAFICO 8**

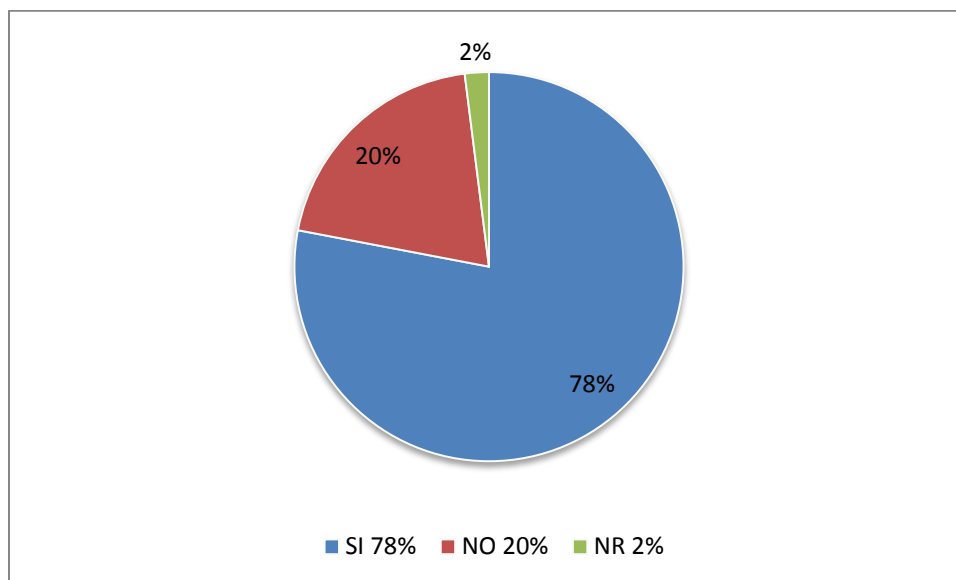
**¿CONSIDERA QUE SU PUESTO DE TRABAJO ES DE SUMA IMPORTANCIA PARA ALCANZAR LAS METAS DEL DEPARTAMENTO AL QUE PERTENECE?**



Fuente: Elaboración Propia

## GRÁFICO 9

¿CONSIDERA QUE EN LA EMPRESA HAY MOTIVACIÓN?

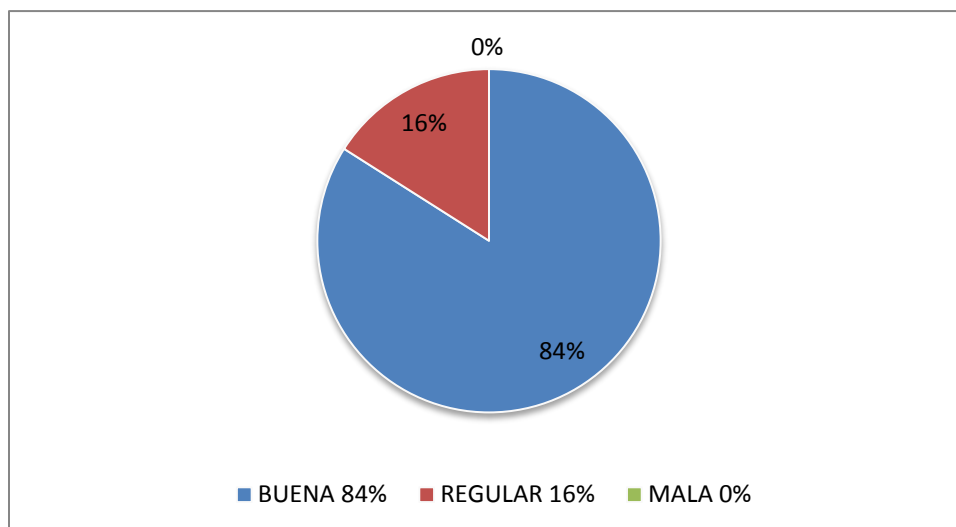


Fuente: Elaboración Propia

## DATOS DE COMUNICACIÓN EMPRESARIAL

### GRAFICO 10

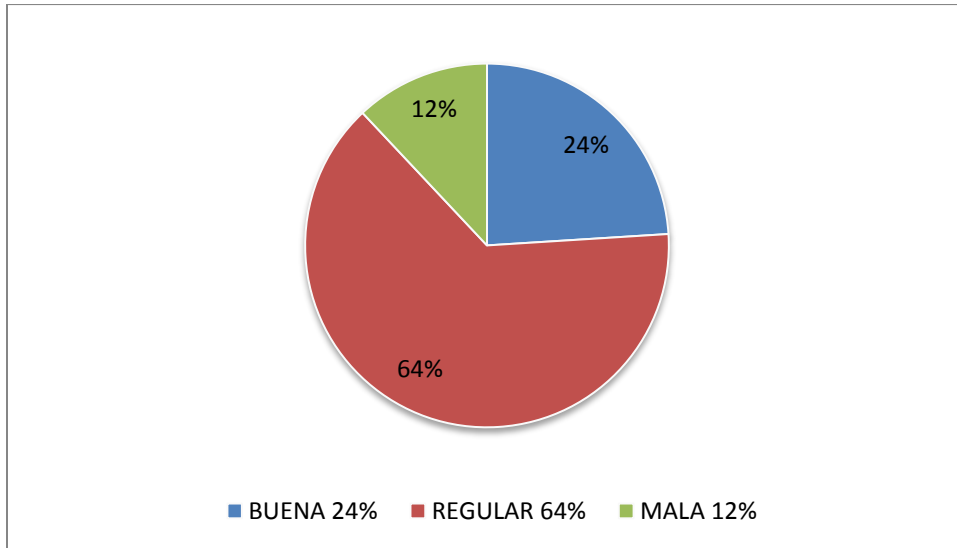
¿CÓMO ES LA COMUNICACIÓN DENTRO DE SU DEPARTAMENTO?



Fuente: Elaboración Propia

### GRÁFICO 11

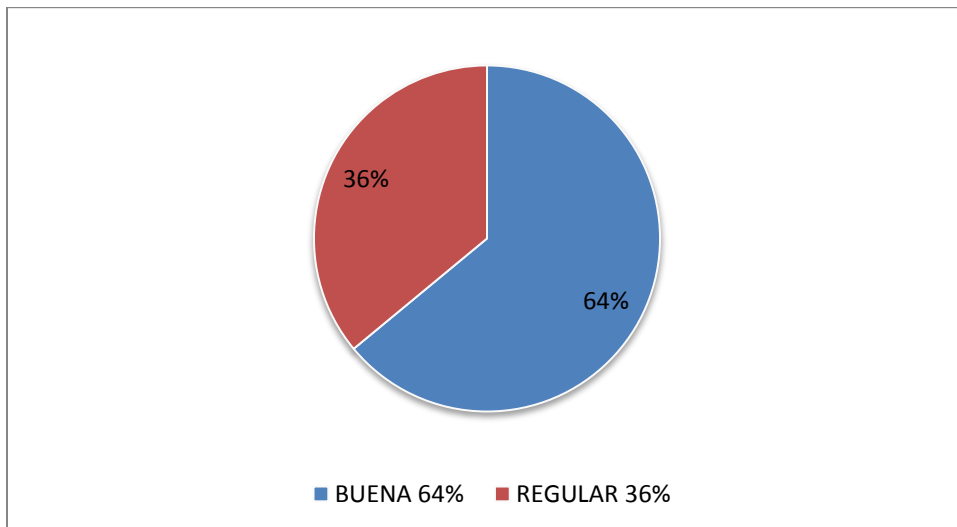
**A NIVEL EMPRESARIAL; ¿CÓMO ES LA COMUNICACIÓN ENTRE DEPARTAMENTOS?**



Fuente: Elaboración Propia

### GRÁFICO 12

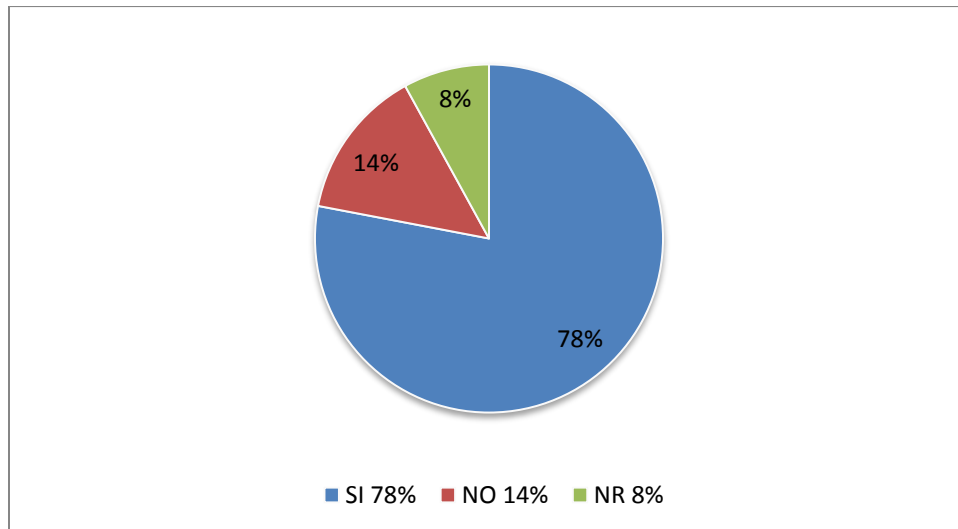
**A NIVEL PERSONAL: ¿CÓMO ES SU RELACIÓN CON PERSONAS DE OTROS DEPARTAMENTOS?**



Fuente: Elaboración Propia

### GRÁFICO 13

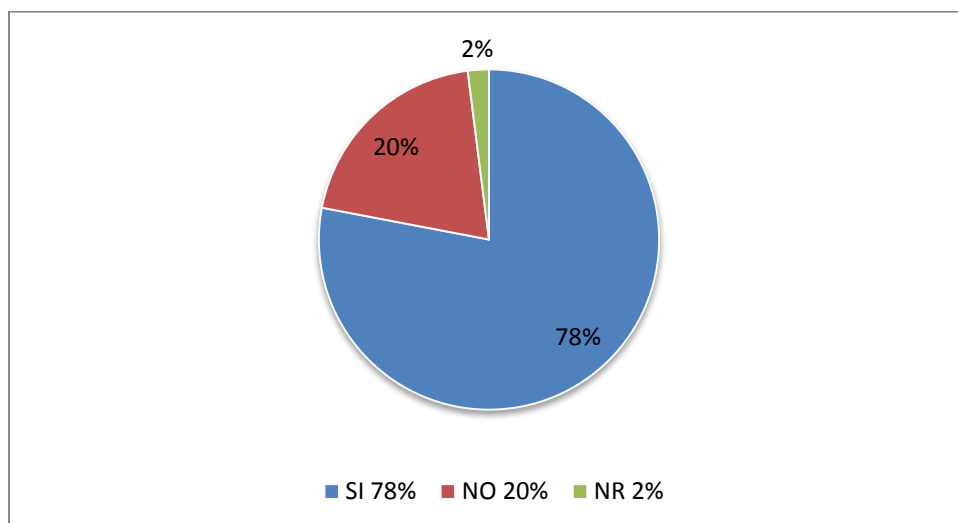
**¿CONSIDERA QUE SU TRATO HACIA LAS DEMÁS PERSONAS ES IGUAL, INDEPENDIEMENTE DE SU BUENA O MALA RELACIÓN SOCIAL?**



Fuente: Elaboración Propia

### GRÁFICO 14

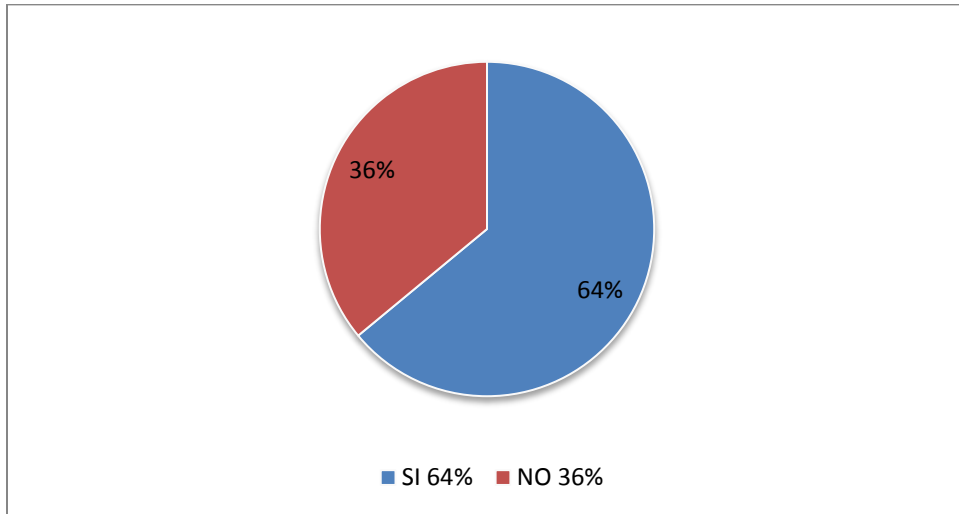
**¿CONSIDERA QUE LOS CANALES DE COMUNICACIÓN ESTABLECIDOS DENTRO DE SU DEPARTAMENTO SON EFECTIVOS, ES DECIR, AGILIZAN LOS PROCESOS?**



Fuente: Elaboración Propia

### GRÁFICO 15

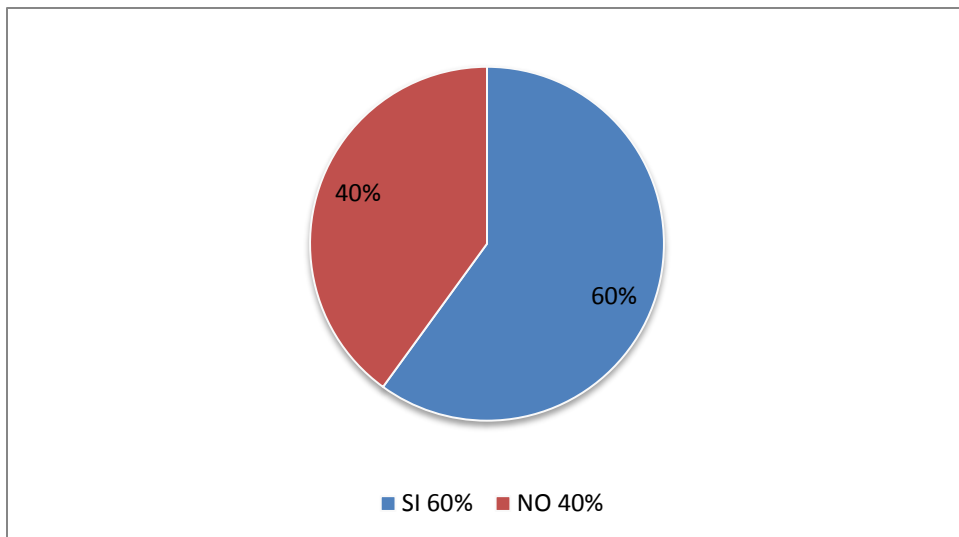
**¿CONSIDERA QUE EN LA EMPRESA SE COMUNICAN CON USTED EXCLUSIVAMENTE PARA DARLE ÓRDENES O INSTRUCCIONES DE TRABAJO?**



Fuente: Elaboración Propia

### GRÁFICO 16

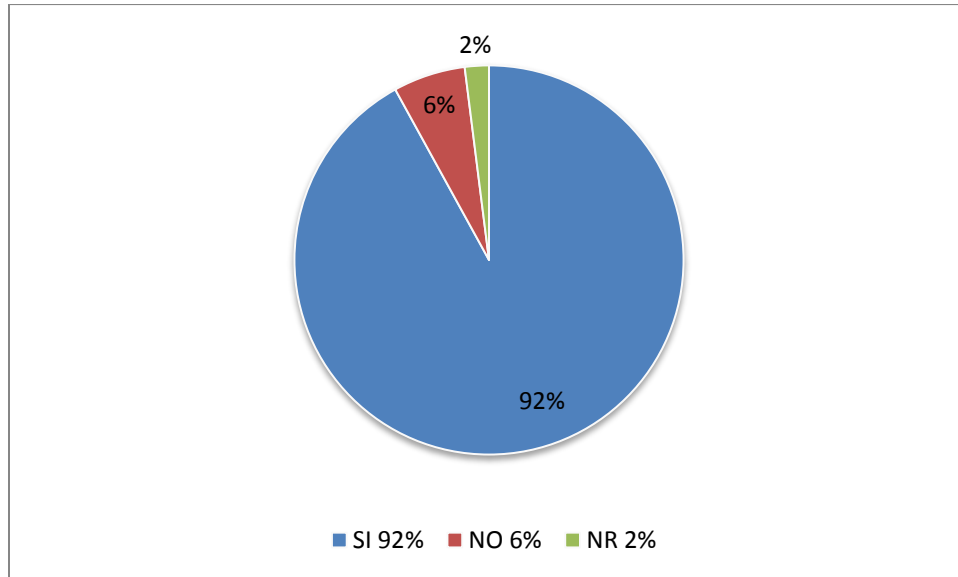
**¿CREE QUE EXISTEN ALGUNAS BARRERAS DE COMUNICACIÓN QUE RETRASEN LOS PROCESOS Y CON ELLO EL ALCANCE DE METAS?**



Fuente: Elaboración Propia

### GRÁFICO 17

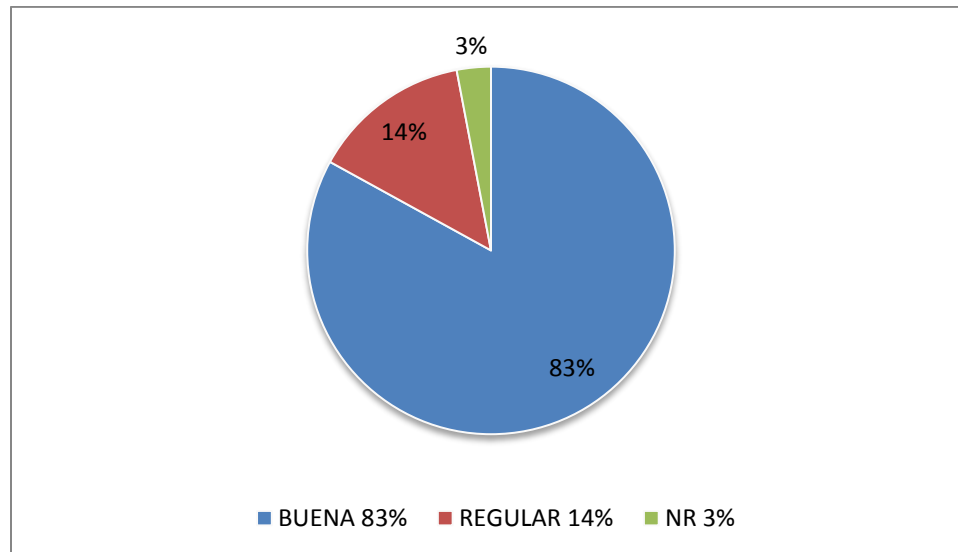
**¿SU JEFE INMEDIATO CONOCE LOS PROCESOS Y RESUELVE SUS DUDAS?**



Fuente: Elaboración Propia

### GRÁFICO 18

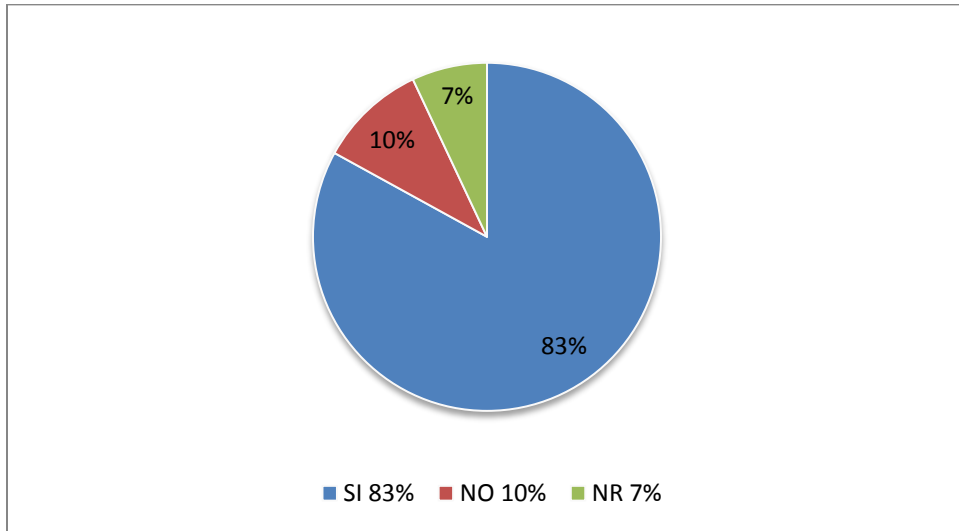
**¿CÓMO CALIFICA LA COMUNICACIÓN ENTRE SU JEFE Y USTED?**



Fuente: Elaboración Propia

### GRÁFICO 19

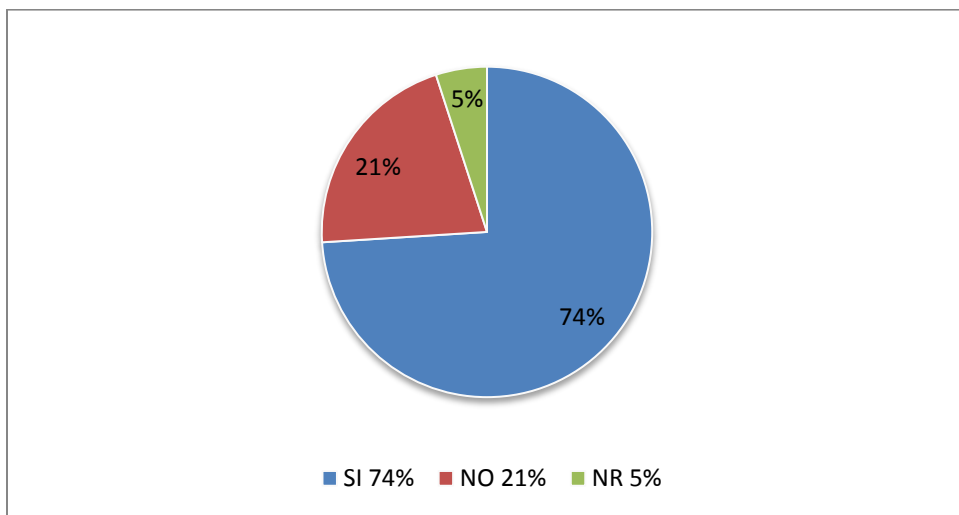
**EN UNA SITUACIÓN LABORAL DONDE USTED CONSIDERA QUE SU JEFE ESTA EQUIVOCADO: ¿USTED TIENE LA CONFIANZA DE HACÉRSELO SABER?**



Fuente: Elaboración Propia

### GRÁFICO 20

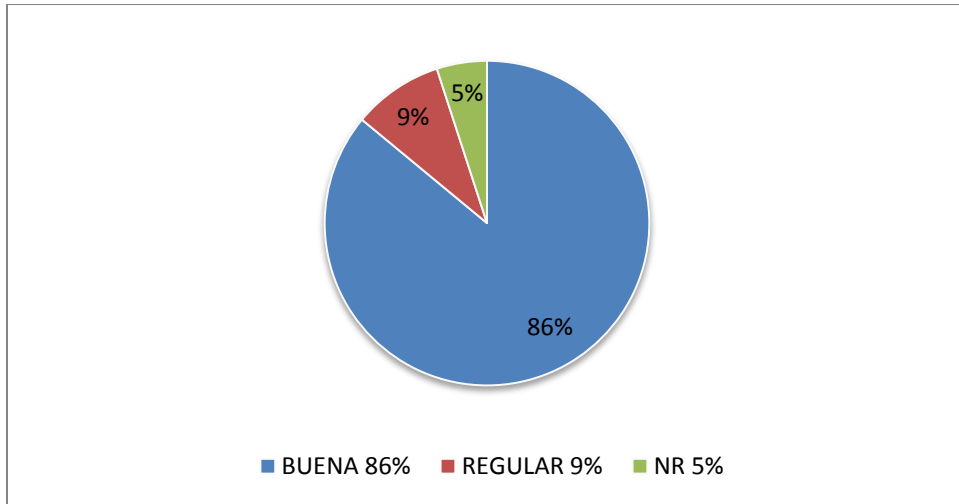
**¿HA APORTADO IDEAS PARA MEJORAR LOS PROCESOS DENTRO DEL DEPARTAMENTO?**



Fuente: Elaboración Propia

## GRÁFICO 21

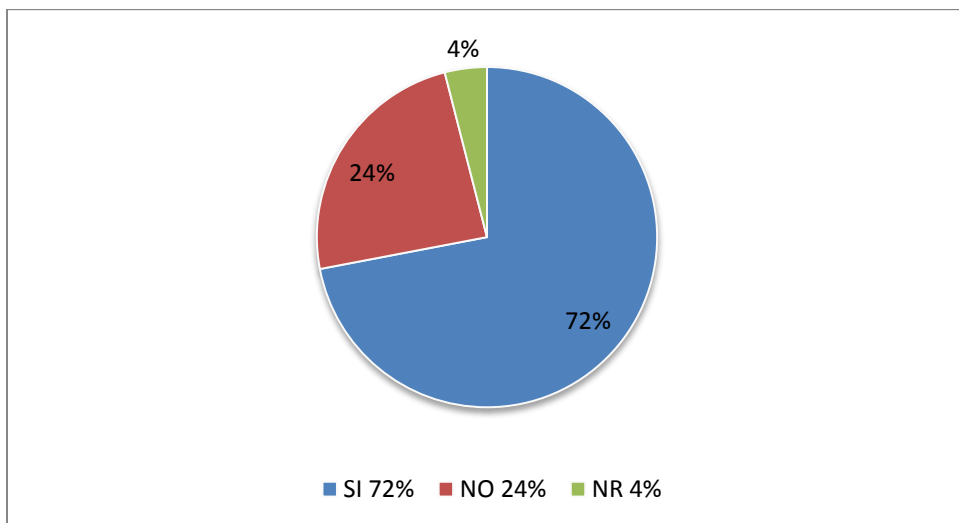
**¿CÓMO CALIFICA LA RELACIÓN ENTRE SUS COMPAÑEROS DE TRABAJO Y USTED?**



Fuente: Elaboración Propia

## GRÁFICO 22

**LA CALIDAD DE COMUNICACIÓN CON SU JEFE Y COMPAÑEROS DE TRABAJO; ¿INFLUYE EN EL DESEMPEÑOS DE SUS TAREAS?**

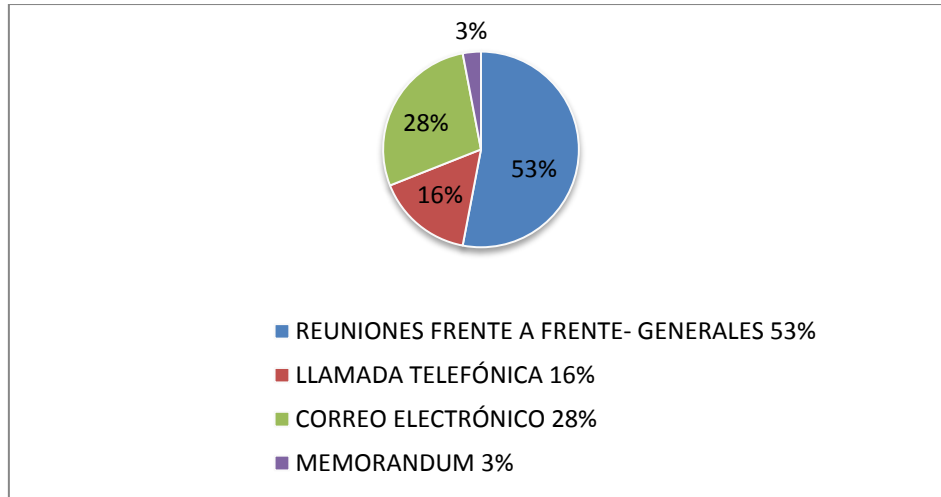


Fuente: Elaboración Propia



### GRÁFICO 23

**¿CUÁL ES EL MEDIO MÁS UTILIZADO PARA COMUNICARSE INTERNAMENTE EN LA EMPRESA?**

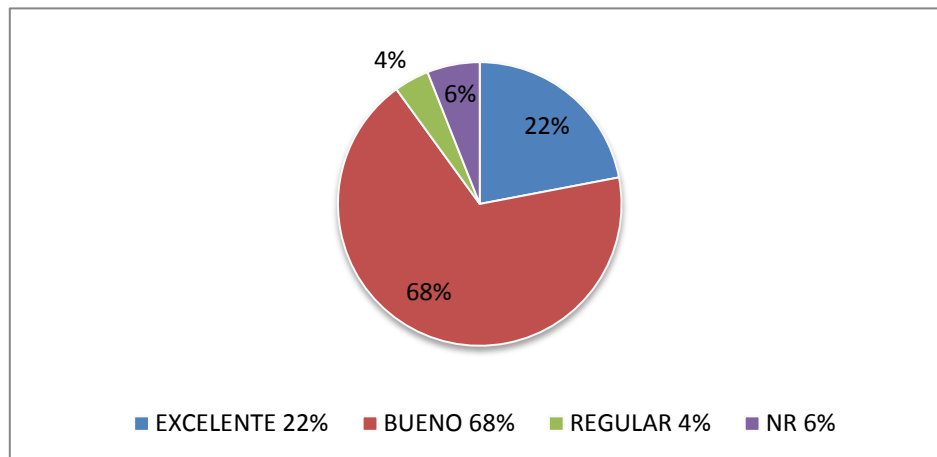


Fuente: Elaboración Propia

### ACTITUD EN EL TRABAJO

### GRÁFICO 24

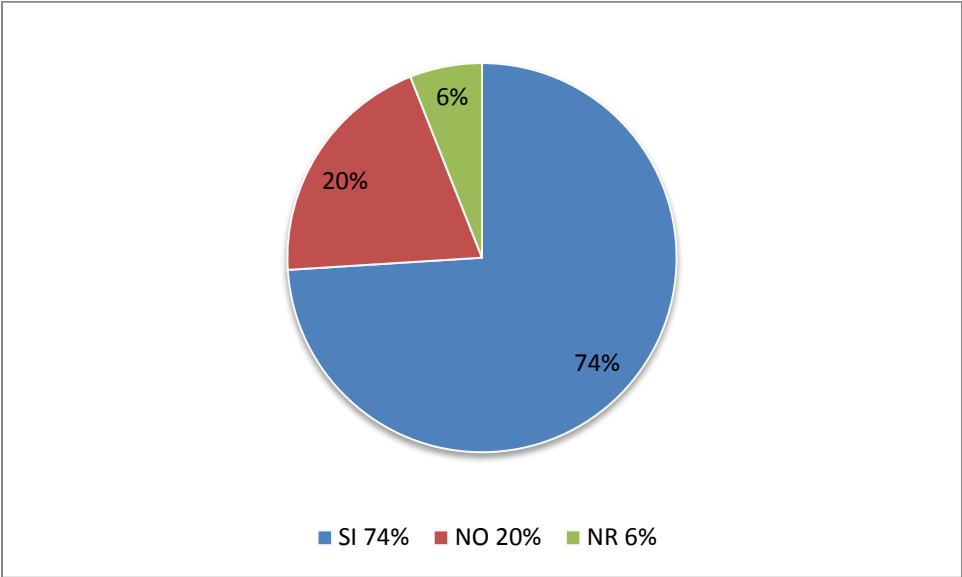
**¿CÓMO CONSIDERA SU DESEMPEÑO EN EL TRABAJO?**



Fuente: Elaboración Propia

**GRÁFICO 25**

**¿CREE QUE SU TRABAJO Y SU ESFUERZO LE ES RECONOCIDO?**



Fuente: Elaboración Propia

## **CAPITULO V: PROPUESTA DEL PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA**

A raíz de la inquietud por detectar deficiencias en el área de comunicación en la empresa de manufactura de ropa; se presenta un plan de comunicación en 4 fases:

Fase 1 (Presentación): Se trata de presentar la iniciativa al departamento de Recursos Humanos indicado porque es importante enfocarse en la comunicación interna.

Fase 2 (Diagnóstico): Se buscó por medio de instrumentos de investigación obtener resultados fieles y lo más pegado a la realidad. Se aplicaron encuestas en forma de cuestionario y visitas de observación. Tabulación y análisis de datos.

Fase 3 (Diseño): Basado en los datos obtenidos y detectando el FODA de la empresa, se procede a diseñar un plan de implementación de herramientas de comunicación interna; y con esto fortalecer las áreas en debilidad y amenaza basados en las fortalezas y aprovechar los tema de oportunidades.

**JUSTIFICACIÓN:** Tras los resultados obtenidos de la encuesta realizada a los distintos departamentos del área administrativa se determina que es necesario presentar un Plan de Comunicación Interna que permita disminuir los problemas evidentes en los resultados obtenidos.

- Compañerismo del personal
- Desmotivación del Personal
- Barreras de Comunicación
- Comunicación eficaz (Horizontal-Vertical)

### **OBJETIVO GENERAL:**

Desarrollar en el periodo de tiempo definido (3 meses) las bases principales de la comunicación interna disminuyendo considerablemente las evidentes debilidades en este campo dentro de la empresa

### **OBJETIVOS ESPECIFICOS:**

- Proporcionar herramientas de la comunicación que permitan a los diferentes departamentos estar informados y avanzar en la misma dirección.

- Disminuir las barreras de comunicación que fueron señaladas por los encuestados.
- Establecer una comunicación eficaz y asertiva, respetando los niveles jerárquicos.

### **PÚBLICO OBJETIVO:**

Empleados de la empresa de venta de ropa de moda; miembros de distintos departamentos del área administrativa y el área de bodega. Edad promedio 20-30 años

### **HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN**

Sugerencias de acciones a realizar para cumplir con el plan de comunicación interna en un plazo de 3 meses verificar los resultados de este; asimismo antes de aplicar las herramientas de comunicación es necesario plantear 3 preguntas las cuales serán eje central del plan.

1. ¿ Qué se quiere transmitir?
2. ¿Cómo se quiere transmitir?
3. A través de que canales se hará llegar

**CARTELERA INFORMATIVA:** Es un enunciado que se colocará en un lugar visible para todos los empleados donde se colocará información relevante (Logros, metas alcanzadas, cumpleaños, etc.)

Beneficios para el empresario: Las personas estarán informadas de los logros y se sentirán parte de estos; se generará el sentido de pertenencia hacia la empresa, compromiso.

Beneficios para los empleados: Estarán informados sobre la importancia de su trabajo; se sentirán parte de los logros.

Inversión aproximada: Pizarrón fórmica 1.20 x 40 s/ marco Q.547.15; 6 marcador para pizarra Pilot Q.11.50; papel iris 100 hojas Q.30.00 (cotización Librería Platino)

**COSTO TOTAL: Q.646.15 (3 MESES)**

**MANUAL DEL EMPLEADO:** Se trata de recolectar la información de la empresa desde lo general hasta lo particular. Es decir, desde sus políticas y su razón social hasta el perfil del puesto de trabajo de la persona interesada.

Beneficios para el empresario: Involucrará a todos los encargados de departamentos a definir y detallar todos los procesos. Es de gran utilidad para personal de nuevo ingreso.

Beneficios para el empleado: Tendrá acceso a información general de la empresa; conocerá todas las atribuciones y oportunidades de crecimiento dentro de la compañía.

Inversión aproximada: Recursos humanos 1 mes para recolección y unificación de información. Diseño de manual; impresión 50 manuales hojas bond full color Q.100.00 c/u. Fomentar el uso y lectura digital aprovecharía los recursos. Encuadernado: Q.17.50 (100 hojas).

*COSTO TOTAL: Q.675.00 (6 MESES)*

**REVISTA ¡ERES IMPORTANTE!** Es un boletín o revista que se publicará mensual o trimestral con información de la empresa y de los empleados; se pretende que esta cuente con secciones como: Un día con (proceso y actividades de los departamentos); La otra cara de (dar a conocer alguna historia de crecimiento e inspiración sobre algún empleado). Historia de interés (surgimiento de alguna marca) entre otras. Asimismo, colocar ofertas de las tiendas, felicitaciones a empleados, notas de duelo, ofertas de empleo internas, aperturas, etc.

Beneficios para el empresario: Fomentará la relación interdepartamental, por consiguiente, la comunicación será fluida.

Beneficios para el empleado: Generará sentido de pertenencia, conocerá datos importantes de la compañía y comprenderá el impacto de su trabajo en el producto final.

Inversión aproximada: Recursos humanos y diseño 1 semana para recolección y unificación de información. Diseño de boletín; impresión 200 boletines hojas bond full color Q.8.00 c/u. Fomentar el uso y lectura digital aprovecharía los recursos.

*COSTO TOTAL: Q.1600.00 (3 MESES)*

**BUZÓN DE SUGERENCIAS:** Permitirá generar opinión, nuevas ideas e involucrará a todo el personal.

Beneficios para el empresario: Podrá conocer nuevas ideas y/u opiniones sobre los empleados y los procesos; tendrá acercamiento con la visión y las metas de cada individuo.

Beneficios para el empleado: Se podrá expresar libremente sobre alguna inquietud dentro del departamento.

Inversión aproximada: Caja de cartón Q.10.00; papel lustre pliego: Q.2.00; impresión Q.1.00

*COSTO TOTAL: Q.15.00*

**5 POR MÍ:** Reunión de 5 minutos para tratar y fomentar valores.

Beneficios para el empresario: Fomentará los valores de la empresa; las personas serán puntuales, creará un ambiente agradable de trabajo.

Beneficios para el empleado: Tendrá 5 minutos para ser parte de una reflexión, participara dentro del departamento, se involucrará en las actividades realizadas.

Inversión aproximada: 5 minutos diarios (8:00 – 8:05) por 5 días a la semana 25 minutos semanales

*COSTO TOTAL: 1 hora 40 minutos al mes por empleado*

**COMEDOR:** Área para que los empleados puedan ingerir sus alimentos.

Beneficios para el empresario: Evitará derrame de líquidos y/o generación de plagas por restos de comida en área de trabajo.

Beneficios para el empleado: Tendrá espacio y tiempo para relacionarse con personas de otros departamentos.

Inversión aproximada: 20 Mesas de plástico Q.100.00; 75 Sillas de Plástico: Q. 25.00 Instalación de inmobiliario (microondas, cafetera, etc.) Q.1000.00; habilitación de área (pintura, piso, etc.) Q.5000.00

*COSTO TOTAL: 10,000.00*

NO.	PROBLEMA	HERRAMIENTA	OBJETIVOS	METAS	ACCIONES	RECURSOS	TIEMPO DE PREPARACIÓN
1	Reconocimiento de Información de la Empresa y de la importancia del puesto de trabajo	MANUAL DEL EMPLEADO: Incluye información básica de la empresa, historia, normas misión y valores Visión, organigramas políticas internas. Función de los departamentos, atribuciones de cada puesto y normas de conducta.	Orienta al empleado para que conozca las metas y la importancia de su trabajo.	Que cada empleado reconozca que su trabajo es importante dentro de los procesos, por lo tanto debe realizarlo con la mayor exactitud posible. Aumenta la productividad	Realizar evaluaciones mensuales o bimensuales para poder medir el rendimiento de los trabajadores dentro de la empresa. Agendar reuniones mensuales o bimensuales de jefes de departamentos y de jefes para conocer inquietudes, problemas, sugerencias sobre el ambiente laboral.	HUMANOS: PERSONAL DEL DEPTO. RRHH MATERIALES: Papel, computadora, encuadernado	2 SEMANAS
2	Desinformación de datos importantes y logros de la compañía	CARTELERA INFORMATIVA: Información relevante de la semana colocada en un lugar concurrido por los miembros de la empresa. Se detalla mensajes sobre valores institucionales a practicar, cumpleaños llamado a colaboración en algún caso especial	Crear integración en los trabajadores a través del fomento de unidad institucional valores y pertenencia	Mejorar la relación entre departamentos	Realizar encuestas trimensuales a los empleados de todos los departamentos para medir el impacto que la práctica de esta actividad ha representado en su desempeño laboral y en las relación con los compañeros de toda la empresa	HUMANOS: Recepción, RRHH MATERIALES: Cartelera movable (papel, marcadores, pizarra:	2 HORAS
3	Desinterés por socializar con compañeros de otros departamentos. Mejora en la relación interdepartamental	REVISTA Y/O BOLETÍN INSTITUCIONAL: Se crearía con el fin de informar a los empleados sobre asuntos de su interés. Se incluyen noticias institucionales; foto reportaje y/o crónica de un proceso diario. Historias o testimonios de vida de empleados; notas curiosas, datos comerciales (ofertas, descuentos, ofertas de empleo vacacionistas)	Promover el valor humano de los empleados y la importancia de su labor dentro de la empresa	Que se conozcan historias de superación personal. Motivaré	Generar un boletín mensual con distintas secciones: -De Motivación: Mensaje de Gerencias sobre un tema específico, por ejemplo. Diciembre: Unidad y Paz -Entrevista Central: Nota sobre algún trabajador de la empresa de distintas jerarquías (tiempo libre, estudios, práctica algún deporte) - Reportaje: Historia de alguna de las tiendas y/o marca. - Entretenimiento: Cumpleaños, sopa de letras, datos curiosos Cultural: Actividades programadas para el mes	HUMANOS: PERSONAL DEL DEPTO. RRHH (Redactores) DEPTO: Diseño (Gráfico y fotografía) MATERIALES: Papel, impresión, fotocopias	4 SEMANAS

NO.	PROBLEMA	HERRAMIENTA	OBJETIVOS	METAS	ACCIONES	RECURSOS	TIEMPO DE PREPARACIÓN
4	Consideran que las opiniones y/o sugerencias no son tomadas en cuenta	BUZÓN DE SUGERENCIAS INTERNO: Los empleados podrán expresarse de manera anónima y libre sobre cualquier inquietud o dificultad que afronten en la empresa; sobre todo algunas sugerencias	Elaboración de reportes mensual en el que se presenten los problemas destacados	El empleado se podrá expresar de manera respetuosa y dar sugerencias de mejora y/o actividades	Realizar reuniones mensuales para enfatizar el tema e implementar mejoras según el problema o implementar las sugerencias	PERSONAL: DEPTO. DE RRHH Y COORDINADORES DE OTRAS ÁREAS MATERIALES: Buzón	4 SEMANAS
5	La mayor parte del tiempo se dirigen a ellos solamente para tratar temas laborales	5 POR MI: Reunión diaria de 5 minutos (8:00 a.m. - 8:05 a.m.) entre empleados del departamento	Iniciar el día con una actitud distinta y un ambiente agradable de trabajo	Motivará al personal; obliga a la puntualidad.	Todos los días, todos los integrantes de los departamentos se reunirán 5 minutos y tratarán algún tema (reflexión, lectura, testimonios) evitando temas de política y/o religión. Fomentará la participación de los integrantes del grupo y obligará a ser puntuales.	DEPTO DE RRHH: Supervisión. Área administrativa.	5 minutos
6	Desinterés por socializar con compañeros de otros departamentos. Mejora en la relación interdepartamental	ACTIVIDADES INTERDEPARTAMENTALES: Realizar actividades trimestrales con los miembros de la empresa; realizar actividades físicas y sobretodo fomentar la interrelación entre personas de los distintos departamentos.	Mejorar la relación y la comunicación entre departamentos y en distintos niveles jerárquicos.	Que el personal se pueda comunicar de manera efectiva sin temor a ser reprimido y/o cohibido	Recursos Humanos realizará la planificación de la actividad, incluyendo dinámicas de grupo donde se integren en equipos personas de distintos departamentos y que se mantengan en constante comunicación. Ejemplo: Grupo 1, Gerente de Logística, Coordinadora de Inventarios, Supervisor de Sistemas, 2 Auxiliares de Bodega, Digitador, Diseñador	DEPTO DE RRHH: Planificación. MATERIALES: Hojas, tijeras, según actividad	2 horas



NO.	PROBLEMA	HERRAMIENTA	OBJETIVOS	METAS	ACCIONES	RECURSOS	TIEMPO DE PREPARACIÓN
7	Relación Interdepartamental	COMEDOR: Habilitar un espacio para que todo el personal administrativo pueda establecer un proceso de comunicación con personal de la empresa ajeno al departamento al que pertenezca.	Incentivar la comunicación entre personal de todas las áreas, apartado de las actividades administrativas	Los empleados intercambiarán opiniones, se mejorará considerablemente la relación interdepartamental	Recursos Humanos solicitará al personal encargado la creación y/o ubicación de un espacio que será utilizado como comedor. Se incluirán los artículos de cafetería que actualmente están divididos dentro de la empresa	Depto. De RRHH	3 meses

## Conclusiones

Luego de realizar este Diagnóstico de Comunicación Interna, se detectaron tanto factores positivos como negativos que influyen en la manera en que se comunican los empleados de esta empresa de venta de ropa de moda.

1. Tras el análisis realizado se detectó que la mayoría de encuestados concuerdan que la comunicación con sus compañeros de departamento y dentro del mismo es buena.
2. En la evaluación del nivel de comunicación ascendente y descendente se obtuvieron resultados favorables, es decir la comunicación entre jefes y empleados es adecuada. Sin embargo en algunas ocasiones los empleados consideraron que se comunican con ellos estrictamente para temas laborales, factor que puede ser causa de posible desmotivación por parte de los trabajadores.
3. Las principales causas de deficiencia de comunicación interna se presentaron en la relación interdepartamental debido a las barreras comunicacionales que obstaculizan el desempeño de las funciones de los trabajadores.
4. Fue relevante el tema de comunicación con otros departamentos, donde a criterio de los miembros de la empresa consideraron que el mayor problema es la sectorización y el clasismo dentro de la compañía. Es decir, no se logra un proceso de comunicación efectivo por actitudes intangibles como la soberbia, altanería y egocentrismo.
5. El diagnóstico reveló que la calidad de comunicación efectiva es Regular; los empleados manifestaron su anuencia en la relación con su jefe inmediato; sin embargo, consideran que es complicado el trato con personas de otros departamentos. Esto implica que no se están alcanzando niveles óptimos en este sentido por lo tanto se necesita poner atención especial sobre este

aspecto que influye tanto en el desempeño de los trabajadores como en el funcionamiento de la empresa.

6. El diagnóstico de la comunicación interna y las propuestas de herramientas de comunicación fueron aceptados satisfactoriamente. Esto se deduce de los resultados verídicos y fieles que se obtuvieron y que permitieron crear una propuesta para mejorar la comunicación interna de la empresa.

## Recomendaciones

1. Para una fluida y eficaz comunicación interna empresarial es necesario el apoyo y seguimiento constante de la Dirección y Organización empresarial.
2. Recursos Humanos debe capacitar a los encargados (gerentes, coordinadores, supervisores) sobre la importancia de la comunicación interna; entrenamiento y capacidad de medición de la comunicación.
3. Desde el punto de vista administrativo: La comunicación interdepartamental es un problema que merece especial atención por lo que se deben fomentar actividades que permitan interrelacionarse con personas de otros departamentos, exhortar a convivir en un ambiente de integración para no solo para mejorar la comunicación sino también para agilizar los procesos laborales que dependan de este aspecto.
4. A los encargados de departamentos, establecer relaciones más cercanas con los miembros del equipo de trabajo y promover el sentido de pertenencia al equipo y a la empresa. Esto con el fin valorizar al trabajador, mejorar la comunicación y por consiguiente lograr el cumplimiento de metas.
5. A los compañeros de trabajo, coordinadores, encargados, gerentes y población encuestada propiciar un ambiente de compañerismo más humano en el que exista apoyo, valores, convivencia y unidad, que no se limite solamente al trato laboral.
6. Este análisis sea entregado al departamento de Recursos Humanos para dar un panorama general del estado de la comunicación actual dentro de la empresa y para que sean consideradas las recomendaciones y propuestas que en este trabajo se hacen, a favor de mejorar las deficiencias que se presentan en el área comunicacional.

## Bibliografía

1. Berlo, David. 1984. EL PROCESO DE LA COMUNICACIÓN. Introducción a la Teoría y a la Práctica. Argentina: El Ateneo Edit. 173 páginas.
2. Chiavenato, Idalberto. 2000. GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO. Séptima Edición. Colombia: Editorial McGraw Hill.
3. Collado, Carlos Fernández y Dahnke Gordon L. 1986. LA COMUNICACIÓN HUMANA, CIENCIA SOCIAL. México. Libros McGraw-Hill 468 páginas
4. Dávila, Gladys. 2006. EL RAZONAMIENTO INDUCTIVO Y DEDUCTIVO DENTRO DEL PROCESO INVESTIGATIVO EN CIENCIAS SOCIALES. Venezuela: Laurus. 50 páginas.
5. Favaro, Daniel. 2006. PLANIFICACIÓN DE LA COMUNICACIÓN EN GRUPOS Y ORGANIZACIONES. Argentina: Roberto Grancharof e Hijos. 90 páginas.
6. FEAPS. 2008. GUÍA DE BUENAS PRÁCTICAS DE COMUNICACIÓN INTERNA. España. 94 páginas.
7. Fonseca, Socorro. 2005. COMUNICACIÓN ORAL. México: Pearson Educación. 264 páginas.
8. Gómez Ceja, Guillermo. 1994. PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS. México: McGraw Hill. 431 páginas.
9. Hernández, Royson Eclicerio. 2009. LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL INTERNA EN UNA EMPRESA DE SERIVICIO ADUANERO EN LA CIUDAD DE GUATEMALA. Tesis Licenciatura en Ciencias de la Comunicación. Guatemala. Universidad de San Carlos de Guatemala. Escuela de Ciencias de la Comunicación. 73 páginas.
10. Hurtarte, Silvia Elizabeth. 2006. DIAGNÓSTICO DE LA COMUNICACIÓN INTERNA DE UNA ENTIDAD FINANCIERA. Guatemala. Universidad de San Carlos de Guatemala. Escuela de Ciencias de la Comunicación. 72 páginas.
11. La Empresa y su Organización. 2005. Primera Edición. México: Editorial McGraw Hill. 39 páginas.
12. López, Evelyn Yojana. 2014. DIAGNÓSTICO DE COMUNICACIÓN INTERNA EN UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS ABSORBENTES.

- Tesis Licenciatura en Ciencias de la Comunicación. Guatemala. Universidad de San Carlos de Guatemala. Escuela de Ciencias de la Comunicación. 130 páginas.
13. Miranda, Sandra. 2008. LENGUAJE. Guatemala: Usac Edit. 138 páginas.
  14. Ongallo, Carlos. 2007. MANUAL DE COMUNICACIÓN INTERNA GUÍA PARA GESTIONAR EL CONOCIMIENTO DE LA INFORMACIÓN. España: Dickinson 260 páginas.
  15. Ponce Guerra, Liza Raquel. 2014. LA COMUNICACIÓN EXTERNA E INTERNA DESDE EL ENFOQUE DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL. Tesis Licenciatura en Ciencias de la Comunicación. Guatemala. Universidad de San Carlos de Guatemala. Escuela de Ciencias de la Comunicación. 49 páginas.
  16. Prieto, Daniel. 1991. DIAGNÓSTICO DE LA COMUNICACIÓN. Ecuador: Ciespal. 340 páginas.
  17. Ramos, Carlos. 1991. LA COMUNICACIÓN. UN PUNTO DE VISTA ORGANIZACIONAL. México: Trillas. 270 páginas.
  18. Robbins, Stephen y Coulter, Mary. 2010. ADMINISTRACIÓN 10<sup>a</sup>. Edición. México: Pearson Educación. 430 páginas.
  19. Sanabria, Benigno. 2003. COMUNICACIÓN EMPRESARIAL (EJECUTIVA) MODULO. Puerto Rico: Universidad de Puerto Rico. 15 páginas.
  20. Saroka, Raúl y Ferrari, Carlos. 1971. ORGANIGRAMAS: DISEÑO E INTERPRETACIÓN. Argentina: Editores Macchi. 72 páginas.
  21. Terrero, José. 2006. TEORÍAS DE LA COMUNICACIÓN. Venezuela: Universidad Andrés Bello. 140 páginas.
  22. Velásquez, Carlos. 2008. COMUNICACIÓN. Guatemala: Escuela de Ciencias de la Comunicación, Universidad de San Carlos de Guatemala. 175 páginas.

## E-Grafía

1. De Conceptos [www.deconceptos.com](http://www.deconceptos.com) (8 de abril de 2015) (Términos de Empresa y Comunicación)
2. Diccionario de la Real Academia Española. [www.rae.es](http://www.rae.es) (6 de abril de 2015) (Conceptos básicos de Empresa y Organización)
3. Enciclopedia Financiera.  
<http://www.encyclopediafinanciera.com/organizaciondeempresas> (30 de abril de 2015) (Conceptos de Organización y Administración de empresas)
4. Huete, Luis. FACILITANDO UN VUELCO EN LA COMUNICACIÓN INTERNA.  
<http://www.luishuete.com/es/articulos/people/facilitando-un-vuelco-en-la-comunicacion-interna> (28 de febrero de 2015) (Diagnóstico de la Comunicación Interna)
5. Consultoría Especializada en Marketing y Comunicación. COMUNICACIÓN EXTERNA.  
<http://www.cglobal.com.ar/servicios/20comunicacion-institucional/comunicacion-externa/>.V> (29 de octubre de 2015). COMUNICACIÓN EXTERNA



## APÉNDICE

### Cuestionario A



El cuestionario que se presenta a continuación es parte del trabajo de tesis: Diagnóstico de la Comunicación Interna; siendo el objetivo primordial analizar la comunicación de la empresa de venta de ropa de moda. Por lo tanto, toda la información proporcionada por usted es estrictamente para uso del proyecto con fines investigativos y será tratada de manera confidencial. Este cuestionario pretende evaluar y detectar posibles debilidades de la comunicación interna, por lo que siendo usted la principal fuente de información se le agradece contestar con absoluta sinceridad.

#### INSTRUCCIONES:

A continuación se le presenta una serie de cuestionamientos los cuales debe leer atentamente y responder según considere conveniente.

#### a) DATOS GENERALES:

<b>EDAD</b>	<b>NIVEL DE ESTUDIOS</b>	<b>PUESTO</b>
18-19	PRIMARIA	OPERATIVO
20-30	BÁSICOS	MEDIO (SUPERVISOR)
31-40	DIVERSIFICADO	COORDINACIÓN
40-50	LICENCIATURA	GERENCIAL
51 o más	POSGRADO	
<b>GÉNERO</b>	<b>DEPARTAMENTO</b>	<b>TIEMPO DE LABORAR</b>
MASCULINO	SISTEMAS	1-2 AÑOS
FEMENINO	OPERACIONES	3-4 AÑOS
	BODEGA	5 O MÁS
	FINANZAS	

#### b) DATOS EMPRESARIALES



2. ¿Conoce usted las principales metas de la empresa?

SI ( ) NO ( )

3. ¿Considera que su puesto de trabajo es de suma importancia para alcanzar las metas del departamento al que pertenece?

SI ( ) NO ( )

3. ¿Considera que en la empresa hay motivación y busca su crecimiento personal?

SI ( ) NO ( )

¿Por qué?

---

---

#### **d) COMUNICACIÓN INTERNA EMPRESARIAL**

4. ¿Cómo es la comunicación en su departamento?

Buena ( ) Mala ( )

Regular ( ) Nula ( )

5. A nivel empresarial ¿Cómo es la comunicación entre departamentos?

Buena ( ) Mala ( )

Regular ( ) Nula ( )

¿Por qué?

---

---

6. A nivel personal: ¿Cómo es su relación con personas de otros departamentos?

Buena ( )

Mala ( )

Regular ( )

Nula ( )

¿Por qué?

---

---

7. ¿Considera que su trato hacia las demás personas es igual, independientemente de su buena o mala relación social?

---

---

8. ¿Considera que los canales de comunicación establecidos dentro de su departamento son efectivos, es decir, agilizan los procesos?

SI ( )

NO ( )

9. ¿Considera que en la empresa se comunican con usted exclusivamente para darle órdenes o instrucciones de trabajo?

SI ( )

NO ( )

10. ¿Cree que existen algunas barreras de comunicación que retrasen los procesos y con ello el alcance de metas?

SI ( )

NO ( )

Si su respuesta fue afirmativa: ¿Cuáles?

---

---

11. ¿Su grupo de trabajo conoce los procesos y acuden a usted para resolver dudas?

SI ( )                      NO ( )

12. ¿Cómo califica la comunicación entre su equipo de trabajo y usted?

Buena ( )    Mala ( )

Regular ( )    Nula ( )

¿A qué se debe?

---

---

13. En una situación laboral donde usted detecta que un miembro de su equipo está realizando un proceso equivocado: ¿De qué manera se lo hace saber?

---

---

14. ¿Su equipo es proactivo y aporta ideas para el departamento?

SI ( )                      NO ( )

Si su respuesta es afirmativa ¿Ha implementado alguna de estas propuestas?

---

---

15. ¿Cómo califica la relación entre los miembros de su equipo?

Buena ( )    Mala ( )

Regular ( )    Nula ( )

16. La calidad de comunicación entre el equipo y usted: ¿Influye en el desempeño de sus tareas?

SI ( ) NO ( )

17. ¿Qué espera usted de las personas que tiene a su cargo?

---

---

18. ¿Considera que su trato hacia las demás personas es igual, independientemente de su buena o mala relación social?

---

---

19. ¿Cuáles son los principales aspectos que le motivan a desempeñar satisfactoriamente su trabajo?

---

---

20. ¿Cuál es el medio más utilizado para comunicarse internamente en la empresa?

- a. Reuniones frente a frente \_\_\_\_\_
- b. Llamada telefónica \_\_\_\_\_
- c. Correo Electrónico \_\_\_\_\_
- d. Memorando, circulares \_\_\_\_\_
- e. Reuniones generales \_\_\_\_\_

21. A su criterio ¿Cuál es la fortaleza y la mayor debilidad de su departamento?

---

---

### C. ACTITUD EN EL TRABAJO

22. ¿Qué tan a gusto se siente con las personas que tiene a su cargo?

- a. Me encanta \_\_\_\_\_
- b. A gusto \_\_\_\_\_
- c. Indiferente \_\_\_\_\_
- d. No me gusta el grupo \_\_\_\_\_
- e. Molesto \_\_\_\_\_

23. ¿Considera que motiva a su equipo de trabajo?

SI ( ) NO ( )

24. ¿Cómo considera su desempeño como jefe?

Excelente ( ) Bueno ( )  
Regular ( ) Malo ( )

25. ¿Cree que su trabajo y su esfuerzo le es reconocido?

SI ( ) NO ( )

**¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!**



## Cuestionario B



El cuestionario que se presenta a continuación es parte del proyecto de tesis: Diagnóstico de la Comunicación Interna; siendo el objetivo primordial analizar la comunicación de la empresa de venta de ropa de moda. Por lo tanto, toda la información proporcionada por usted es estrictamente para uso del proyecto con fines investigativos y será tratada de manera confidencial. Este cuestionario pretende evaluar y detectar posibles debilidades de la comunicación interna, por lo que siendo usted la principal fuente de información se le agradece contestar con absoluta sinceridad.

### INSTRUCCIONES:

A continuación se le presenta una serie de cuestionamientos los cuales debe leer atentamente y responder según considere conveniente.

#### c) DATOS GENERALES:

EDAD	NIVEL DE ESTUDIOS	PUESTO
18-19	PRIMARIA	OPERATIVO
20-30	BÁSICOS	MEDIO (SUPERVISOR)
31-40	DIVERSIFICADO	COORDINACIÓN
40-50	LICENCIATURA	GERENCIAL
51 o más	POSGRADO	
GÉNERO	DEPARTAMENTO	TIEMPO DE LABORAR
MASCULINO	SISTEMAS	1-2 AÑOS
FEMENINO	OPERACIONES	3-4 AÑOS
	BODEGA	5 O MÁS
	FINANZAS	

d) **DATOS EMPRESARIALES**

4. ¿Conoce usted las principales metas de la empresa?

SI ( ) NO ( )

5. ¿Considera que su puesto de trabajo es de suma importancia para alcanzar las metas del departamento al que pertenece?

SI ( ) NO ( )

6. ¿Considera que en la empresa hay motivación y busca su crecimiento personal?

SI ( ) NO ( )

¿Por qué?

---

---

e) **COMUNICACIÓN INTERNA EMPRESARIAL**

7. ¿Cómo es la comunicación en su departamento?

Buena ( ) Mala ( )

Regular ( ) Nula ( )

8. A nivel empresarial ¿Cómo es la comunicación entre departamentos?

Buena ( ) Mala ( )

Regular ( ) Nula ( )

¿Por qué?

---

---

9. A nivel personal: ¿Cómo es su relación con personas de otros departamentos?

Buena ( )

Mala ( )

Regular ( )

Nula ( )

¿Por qué?

---

---

10. ¿Considera que su trato hacia las demás personas es igual, independientemente de su buena o mala relación social?

---

---

11. ¿Considera que los canales de comunicación establecidos dentro de su departamento son efectivos, es decir, agilizan los procesos?

SI ( )

NO ( )

12. ¿Considera que en la empresa se comunican con usted exclusivamente para darle órdenes o instrucciones de trabajo?

SI ( )

NO ( )

13. ¿Cree que existen algunas barreras de comunicación que retrasen los procesos y con ello el alcance de metas?

SI ( )

NO ( )

Si su respuesta fue afirmativa: ¿Cuáles?

---

---



14. ¿Su jefe inmediato conoce los procesos y resuelve sus dudas?

SI ( ) NO ( )

15. ¿Cómo califica la comunicación entre su jefe y usted?

Buena ( ) Mala ( )  
Regular ( ) Nula ( )

¿A qué se debe?

---

---

16. En una situación laboral donde usted considera que su jefe superior está equivocado: ¿usted tiene la confianza de hacérselo saber?

SI ( ) NO ( )

¿Por qué?

---

---

17. ¿Ha aportado ideas para mejorar los procesos dentro del departamento?

SI ( ) NO ( )

Si su respuesta es afirmativa ¿Han sido tomados en cuenta por su superior?

---

---

18. ¿Cómo califica la relación entre sus compañeros de trabajo y usted?

Buena ( ) Mala ( )  
Regular ( ) Nula ( )

19. La calidad de comunicación con su jefe y compañeros de trabajo: ¿Influye en el desempeño de sus tareas?

SI ( ) NO ( )

20. ¿Qué espera usted de su jefe o superior en el trabajo?

---

---

21. ¿Considera que su trato hacia las demás personas es igual, independientemente de su buena o mala relación social?

---

---

22. ¿Cuáles son los principales aspectos que le motivan a desempeñar satisfactoriamente su trabajo?

---

---

23. ¿Cuál es el medio más utilizado para comunicarse internamente en la empresa?

- a. Reuniones frente a frente \_\_\_\_\_
- b. Llamada telefónica \_\_\_\_\_
- c. Correo Electrónico \_\_\_\_\_
- d. Memorando, circulares \_\_\_\_\_
- e. Reuniones generales \_\_\_\_\_

24. Escriba algunas sugerencias para mejorar la comunicación en su área de trabajo

---

---

### C. ACTITUD EN EL TRABAJO

- a. ¿Qué tan a gusto se siente en su trabajo?
- b. Me encanta mi trabajo \_\_\_\_\_
- c. A gusto \_\_\_\_\_
- d. Indiferente \_\_\_\_\_
- e. No me gusta \_\_\_\_\_
- f. Molesto \_\_\_\_\_

25. ¿Se siente motivado?

SI ( )                      NO ( )

26. ¿Cómo considera su desempeño en el trabajo?

Excelente ( )                      Bueno ( )

Regular ( )                      Malo ( )

27. ¿Cree que su trabajo y su esfuerzo le es reconocido?

SI ( )                      NO ( )

**¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!**

## Guía de Observación

Fecha \_\_\_\_\_

Departamento \_\_\_\_\_

Actividad \_\_\_\_\_

PROBLEMA	S	N	OBSERVACIONES
RESUELVEN DUDAS			
COMPARTEN OPINIONES			
CAPACIDAD DE ORGANIZACIÓN			
RECONOCEN SUS CANALES DE COMUNICACIÓN			
USO DE MEDIOS DE COMUNICACIÓN			
ÁREA DE TRABAJO CARACTERÍSTICAS			
OTROS			