

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




**PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DE UN DEPARTAMENTO
DE COMUNICACIÓN EN UNA MEDIANA EMPRESA**

BERTA ETELVINA HIGUEROS SANTOS

Guatemala, noviembre de 2016

Universidad de San Carlos de Guatemala

Escuela de Ciencias de la Comunicación

The seal of the University of San Carlos of Guatemala is a circular emblem. It features a central figure of a woman in a red dress and white headscarf, holding a book. Above her is a golden crown with a cross. To the left is a golden castle tower, and to the right is a golden lion rampant. Below the central figure is a landscape with green hills and a white mountain peak. The entire scene is set against a light blue background. The seal is surrounded by a grey border containing the Latin text "LETTERAS OBIS CONSPICUA CAROLINA ACADEMIA COACTEM" in a circular arrangement.

**PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DE UN DEPARTAMENTO
DE COMUNICACIÓN EN UNA MEDIANA EMPRESA**

BERTA ETELVINA HIGUEROS SANTOS

Guatemala, noviembre de 2016

Universidad de San Carlos de Guatemala

Escuela de Ciencias de la Comunicación

**PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DE UN DEPARTAMENTO
DE COMUNICACIÓN EN UNA MEDIANA EMPRESA**

Trabajo de tesis presentado por:

Berta Etelvina Higueros Santos

Previo a optar el Título:

Licenciada en Ciencias de la Comunicación

Asesor de Tesis:

Licenciada Norma Yurié Ordóñez Pineda

Guatemala, noviembre de 2016



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

255-16

Guatemala, 13 de junio de 2016
Dictamen aprobación 84-15
Comisión de Tesis

Estudiante
Berta Etelvina Higueros Santos
Escuela de Ciencias de la Comunicación
Ciudad de Guatemala

Estimado(a) estudiante **Higueros**:

Para su conocimiento y efectos, me permito transcribir lo acordado por la Comisión de Tesis en el inciso 1.5 del punto 1 del acta 11-2016 de sesión celebrada el 13 de junio de 2016 que literalmente dice:


1.5 Comisión de Tesis acuerda: A) Aprobar al (la) estudiante Berta Etelvina Higueros Santos, carné 200318221, el proyecto de tesis: PROPUESTA DE DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN EN UNA MEDIANA EMPRESA. B) Nombrar como asesor(a) a Licenciada Norma Yurie Ordoñez Pineda.

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

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

Atentamente,

ID Y ENSEÑAD A TODOS


M.A. Aracely Mérida
Coordinadora Comisión de Tesis



Copia Comisión de Tesis
AM/E:unice 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



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

283-16

Guatemala, 11 de julio de 2016.
Comité Revisor/ NR
Ref. CT-Akmg 043-2016

Estudiante
Berta Etelvina Higueros Santos
Carné **200318221**
Escuela de Ciencias de la Comunicación
Ciudad Universitaria, zona 12

Estimado(a) estudiante **Higueros**

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 "PROPUESTA DE DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN EN UNA MEDIANA EMPRESA".

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

Licda. Norma Yurie Ordoñez Pineda	presidente(a)
Lic. Sergio Geovanni Gatica	revisor(a)
M.A. Juan Alberto González Jacobo	revisor(a)

Atentamente,

ID Y ENSEÑAD A TODOS



M.Sc. Sergio Vinicio Morataya García
Director ECC



M.A. Aracely Merida
Coordinadora Comisión de Tesis



Copia: comité revisor
Dirección
Archivo



AM/SVMG/Anajr.

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



**Autorización informe final de tesis por Terna Revisora
Guatemala Agosto de 2016**

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

Distinguida Doctora Mérida:

Atentamente informamos a ustedes que el (la) estudiante _____
Berta Etelvina Higueros Santos


Carné 200318221 Ha realizado las correcciones y recomendaciones a su TESIS, cuyo título es:

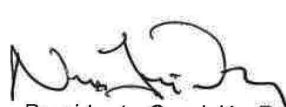
Propuesta para la creación de un departamento de comunicación en una mediana empresa

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

"Id y enseñad a todos"


Miembro Comisión Revisora
Lic. Sergio Giovanni Gatica


Miembro Comisión Revisora
M.A. Juan Alberto González Jacobo


Presidente Comisión Revisora
Licda. Norma Yuri Ordoñez Pineda



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

283-16

Guatemala, 09 de agosto de 2016
Tribunal Examinador de Tesis/N.R
Ref. CT-Akmg- No. 071-2016

Estudiante
Berta Etelvina Higueros Santos
Carné: **200318221**
Escuela de Ciencias de la Comunicación
Ciudad Universitaria, zona 12

Estimado(a) estudiante Higueros

Por este medio le informamos que se ha nombrado al tribunal examinador para que evalúe su trabajo de investigación con el título: *"PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DE UN DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN EN UNA MEDIANA EMPRESA"*. siendo ellos:


Licda. Norma Yurié Ordoñez Pineda	presidente (a)
Ing. Sergio Giovanni Gatica	revisor(a)
M.A. Juan Alberto González Jacobo	revisor(a)
Lic. Luis Arturo Pedroza Gaytán	examinador(a)
Lic. Jorge Ignacio Paz Ramírez	examinador(a)
Lic. Bayron Miguel García Morales	suplente

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


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

Atentamente,

ID Y ENSEÑADA TODOS


Escuela de Ciencias de la Comunicación
DIRECTOR

M.Sc. Sergio Vinicio Morataya García.
Director ECC


Dra. Aracelly Krisanda Mérida González
Coordinadora Comisión de Tesis



Copia: M.Sc. Sergio Morataya
Archive
AM/SVMG/Anaijr



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



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

283-16

Guatemala, 17 de noviembre de 2016
Orden de impresión/NR
Ref. CT-Akmg- No.085-2016

Licenciada
Berta Etelvina Higueros Santos
Carné: **200318221**
Escuela de Ciencias de la Comunicación
Ciudad Universitaria, zona 12

Estimado(a) Licenciada Higueros

Nos complace informarle que con base a la autorización de informe final de tesis por asesor, con el título: ***"PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DE UN DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN EN UNA MEDIANA EMPRESA"***, 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 Minicio Morataya García
Director ECC




Dra. Aracelly Krisanda Mérida González
Coordinadora Comisión de Tesis



Copia: archivo
AKMG/SM/anaij.



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

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

DIRECTOR

M.Sc. Sergio Vinicio Morataya García

REPRESENTANTES DE DOCENTES

M.A. Gustavo Adolfo Morán Portillo

Lic. Mario Enrique Campos Trigilio

REPRESENTANTE DE EGRESADOS

M.A. Jhonny Michael González Batres

REPRESENTANTES ESTUDIANTILES

Publicista Anaité del Rosario Machuca Pérez

Periodista Mario Roberto Barrientos Aldana

SECRETARIA ADMINISTRATIVA

M. Sc. Claudia Xiomara Molina Ávalos

TRIBUNAL EXAMNIADOR

Licda. Norma Yurié Ordóñez Pineda

Ing. Sergio Giovanni Gatica

M.A. Juan Alberto González Jacobo

Lic. Luis Arturo Pedroza Gaytán

Lic. Jorge Ignacio Paz Ramírez

Lic. Bayron Miguel García Morales

Agradecimientos

A Dios:

Gracias por todas sus bendiciones, permitiéndome alcanzar un logro tan importante, por medio de la sabiduría y la fortaleza necesaria a lo largo de mi vida académica, para finalizar mi carrera profesional universitaria.

A mis padres:

Luis Higueros y Berta Santos, agradecida por su amor e incondicionalidad, por su comprensión y apoyo para ver como una realidad lo que inició como un sueño y enseñarme a nunca dejarme vencer. Gracias por creer en mí.

A mis hermanas:

Ogla y Marisol, gracias por su entusiasmo y compañía, por ser parte esencial de mi vida. Son las mejores.

A mi hija:

Luisa Fernanda, por ser el motor principal de mi vida, para no renunciar nunca ante nada, por ser ejemplo para mí, de fortaleza. Gracias por ser mi mayor orgullo y bendición.

A mi familia:

Gracias a mis abuelos (†) por sus enseñanzas que dejaron como herencia, a mis tíos, tías, primos, primas y sobrinos, por su amor y apoyo en todos los momentos importantes.

A la Universidad de San Carlos de Guatemala y Escuela de Ciencias de la Comunicación:

Gracias a la Universidad por abrirme sus puertas y permitirme una completa formación profesional. A la Escuela por ser mi casa de estudio en donde obtuve conocimiento necesario para ejercer con ética y profesionalismo.

A:

Todas las personas que desde mi niñez hasta el día de hoy, colaboraron para llegar a la meta, mis maestras y maestros, amigas y amigos e instituciones. Gracias.

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

INDICE

Título	Pág.
Resumen	4
Introducción	5
Capítulo 1	
1. Marco Conceptual	6
1.1 Título del tema	6
1.2 Antecedentes	6
1.3 Justificación	7
1.4 Planteamiento del problema	7
1.5 Alcances y delimitaciones	9
1.6 Objeto de estudio	10
Capítulo 2	
2. Marco Teórico	11
2.1 Pequeña y mediana empresa (PYME)	11
2.2 Pymes en la región de Latinoamérica	11
2.2.1 Mediana empresa	13
2.3 Comunicación y su proceso	14
2.3.1 Comunicación organizacional	15
2.4 Esquema de comunicación organizacional	17
2.5.1 Comunicación interna	21
2.6 Funciones de la comunicación	21
2.6.1 Barreras comunicacionales	23
2.7 Departamento de comunicación	23
2.8 Uso de la comunicación estratégica	24
2.9 Base teórica	26
Capítulo 3	
3. Marco Metodológico	33
3.1 Método	33
3.4 Objetivos	34
3.6 Instrumentos	35
3.7 Población	35
3.9 Procesamiento estadístico	35
Capítulo 4	
4.1 Propuesta	36
4.2 Resultados	38
4.3 Diagnóstico	45
4.4 Estrategia	47
Conclusiones	49
Recomendaciones	50
Bibliografía	51
Anexos	53

Índice de tablas y gráficas

Gráficas	Página
Gráfica No. 1	14
Gráfica No. 2	16
Gráfica No. 3	18
Gráfica No. 4	21
Gráfica No. 5	23
Gráfica No. 6	31
Tablas	
Tabla No. 1	11
Tabla No. 2	12
Tabla No. 3	37
Gráficas de datos estadísticos	
Gráfica de datos No. 1 y 2	41
Gráfica de datos No. 3 y 4	42
Gráfica de datos No. 5 y 6	43

Resumen

El tema de la presente investigación permite desarrollar el primer capítulo partiendo de conceptos importantes, seleccionados de acuerdo a los antecedentes relacionados con el tema de la comunicación interna organizacional en una mediana empresa.

Se definen los alcances y las delimitaciones, ésta investigación únicamente abarcará la comunicación interna, debido a que el tema principal es la interacción del personal y la comunicación externa podrá ser material para otra investigación cuando la empresa establezca su propio departamento de comunicación.

Así mismo se encuentran referencias teóricas de autores especialistas del tema, que fundamentan la investigación del proceso de la comunicación, así como las relaciones humanas que se establecen dentro de una organización, se especifican los diferentes tipos de comunicación organizacional y se despliegan los términos y temas que se desarrollarán a lo largo del texto.

Se explica el método que utilizado en el estudio para aplicar herramientas e instrumentos de recabo de información, para fomentar una comunicación positiva y sobre todo objetiva, que permita cumplir con las disposiciones necesarias para la ejecución de las labores del personal.

Al final del texto se describe la empresa investigada, sin embargo a lo largo de la escritura se ha omitido el nombre de la misma, sus clientes potenciales son entidades financieras por lo que existe una cláusula de confidencialidad, que resguarda nombres y datos, requerida por los contratantes de los servicios de la mediana empresa, por medio de contrato y la empresa se compromete a garantizar el cumplimiento de dicha cláusula.

En la última sección se agregaron los resultados estadísticos obtenidos, así como el análisis FODA y las propuestas para mejorar la comunicación interna a través de la propuesta de la creación de un departamento que se encargue de orientar al equipo en relación al tema de comunicación.

Introducción

Actualmente la comunicación es parte importante en todas las actividades del ser humano, mayormente en todas aquellas en donde debe trabajar en conjunto con otras personas, como por ejemplo en las compañías, organizaciones o corporaciones, las cuales se han visto en la necesidad de implementar técnicas de comunicación dirigidas a los grupos de trabajadores, que permiten fomentar la buena comunicación en la empresa.

El proceso comunicacional se cumple cuando el emisor recibe una respuesta del receptor, a ése proceso se le llama comunicación, al intercambio de mensajes y no sólo la emisión de información que recibe respuesta.

En las relaciones humanas de clase laboral, es esencial tener una buena proyección y percibir los mensajes adecuadamente, emitidos por alternos o jefes, y del personal en general de una empresa, para que todos formen parte del círculo comunicacional necesario, que permita cumplir con las estipulaciones de la organización.

Existen empresas que no cuentan con una plaza específica que tenga a cargo las atribuciones comunicacionales, tal el caso de la empresa que se investigó y de acuerdo a la división estipulada por la Cámara de Industria de Guatemala, se considera como una mediana empresa, siendo el número de empleados, uno de los indicativos que permite colocar a la empresa en esa división.

La presente propuesta para la creación de un departamento de comunicación, surge a partir del diagnóstico realizado en el periodo de los meses de enero a junio del año dos mil dieciséis. A través de la observación del comportamiento del equipo, se determinó que la empresa presentaba inconsistencias comunicacionales que afectaban el ambiente laboral.

La observación y el análisis permitieron plantear un mejoramiento comunicacional para los colaboradores, por medio de la propuesta de productos comunicacionales, diseñados para suplir las necesidades de la empresa objeto de estudio.

Finalmente la propuesta aparecerá en la última parte del documento.

Capítulo 1

1. Marco Conceptual

1.1 Título del tema

Propuesta para la creación de un departamento de comunicación en una mediana empresa.

1.2 Antecedentes

Algunos de los países o regiones que se han desarrollado tienen como base económica la pequeña y mediana empresa (Pymes), tal el caso de Italia o Taiwán.

En el caso de Guatemala, desde el inicio de la llamada *Época democrática*, que data de mil novecientos ochenta y seis, con el gobierno de la Democracia Cristiana Guatemalteca, se sabe que se impulsó la creación y crecimiento de éstas unidades económicas, con el fin de superar la pobreza que fue una de las causas del conflicto armado interno.

El fortalecimiento de las pequeñas y medianas empresas permite que crezca el empleo, el comercio, el crédito, la tributación, las exportaciones e importaciones y en general, que mejore la calidad de vida de los guatemaltecos en cuanto a educación, capacitación, formación técnica, salud, recreación, etc., los cuales constituyen sólo algunos de los derechos a los que deben de tener acceso como parte de una vida digna.

De acuerdo a datos estadísticos del Registro Mercantil, en el año dos mil diez se autorizó la inscripción de más de veintisiete micro empresas, mayormente pequeñas y medianas empresas. ([http://consultajuridicagt.blogspot.com/año 2010](http://consultajuridicagt.blogspot.com/año%202010))

Actualmente existe un elemento clave en el crecimiento de las empresas llamado *comunicación organizacional*, siendo una *herramienta con la que los individuos entienden su papel y se pueden desempeñar de acuerdo con él, dentro de la organización*. (Martínez, A.2008:1)

La investigación generó información útil, para medir el desempeño y para conocer la interrelación de las personas dentro de la empresa y así poder determinar en donde se encontraban los problemas comunicacionales.

Al analizar los resultados obtenidos con el censo, se determinó la necesidad de proponer la creación de un departamento de comunicación interna, que permita la mejora en el desempeño de las actividades de los colaboradores, logrando que el personal se identifique con la organización y se involucre en los procesos necesarios para cumplir con los objetivos.

La existencia de un departamento de comunicación no depende del tamaño de la empresa, sólo se trata de tener un objetivo claro y aplicar una buena estrategia comunicacional.

Una comunicación certera sucede cuando la retroalimentación se da correctamente, es decir, la interacción de mensajes entre los trabajadores mejora el clima laboral y se traduce en colaboradores satisfechos de sus propios resultados.

El principal elemento es la comunicación entre colaboradores de todos los departamentos, para motivar a cumplir con los objetivos planteados por su jefatura y mejorarlos.

Actualmente un departamento de comunicación es importante en toda entidad pública o privada, ya que permite mantener relaciones laborales, estableciendo clases diplomáticas de trato entre alternos y subalternos. (*Barahona: 2011:17*)

Existen instituciones en las cuales la comunicación se lleva a cabo de manera improvisada respondiendo a necesidades en situaciones imprevistas, sin contar con un manual o una instrucción para el personal interno.

1.3 Justificación

Cuando el proceso de la comunicación no se completa en una estructura organizacional, el resultado se manifiesta en la inconformidad de los clientes hacia el servicio o producto que recibe por parte de la empresa.

Las actividades que se desarrollan en la mediana empresa se caracterizan por su dinamismo, porque requieren de un conjunto de operaciones entre los diferentes departamentos, para cumplir con metas específicas.

Cuando la comunicación se rompe por alguna barrera y deja de circular de manera adecuada, se perciben errores al final del proceso de la labor, que afectan los resultados en general de la empresa.

Existe la tendencia de confundir las funciones del departamento de comunicación con las funciones del departamento de recursos humanos (RRHH), sin embargo un departamento de comunicación tiene las atribuciones específicas de mantener actualizados a los colaboradores, gerentes, clientes, proveedores y posibles clientes, con información de temas de interés común, así como fomentar una interrelación adecuada entre los mismos.

De acuerdo a los puntos planteados, el objetivo principal de la presente investigación, es promover un departamento de comunicación que mejore el clima laboral permitiendo la identificación y cumplimiento de atribuciones del personal.

Con una comunicación real y positiva la empresa mejorará la productividad y competitividad.

La falta de un departamento comunicacional, genera que los colaboradores cumplan con sus labores diarias de manera descomprometida, ya que no hay una motivación que permita el deseo de *cambio del estado actual por uno mejor*. (Martínez, 2008:93)

Los motivos principales por los que se debe crear un departamento de comunicación, son los siguientes:

- Optimización comunicacional entre departamentos.
- Determinar las funciones de cada puesto.
- Fomentar una cultura organizacional positiva.
- Motivar a los colaboradores para que se identifiquen con la empresa y sus objetivos.
- Generar confianza

1.4 Planteamiento del problema

Existen diversas investigaciones que demuestran la utilidad y la necesidad del área comunicacional empresarial en las grandes empresas, en ésta oportunidad se propone la creación de un departamento comunicacional en una mediana empresa.

La comunicación permite; organización de los equipos de trabajo, interacción sana entre superiores, compañeros, clientes y proveedores. También permite alcanzar

metas propuestas en corto plazo, y llegar a altos estándares para obtener reconocimiento en el mercado.

Está claro que se requiere de una persona conocedora de las ciencias de la comunicación, para ejecutar estrategias específicas con el personal, y evitar incidencia de errores por la ausencia de un área específica, que oriente a los colaboradores en el tema comunicacional.

Explicando el rol de cada integrante, utilizando la comunicación como un motor de motivación hacia el compromiso y cumplimiento que debe asumir de su lugar de trabajo.

Por tal planteamiento surge la pregunta que da origen a ésta investigación.

¿Qué se debe desarrollar para mejorar la comunicación interna de la mediana empresa?

1.5 Alcances y delimitaciones

La investigación, abarca únicamente a una mediana empresa dedicada a la proveeduría de productos, por medio del servicio de abastecimiento, por contrato a diferentes entidades financieras, y empresas privadas así como, entidades del estado, por lo que se reserva el derecho de confidencialidad

1.5.1 Delimitaciones

Delimitación geográfica

El territorio en el que se ubica la institución privada es zona doce, al sur de la ciudad de Guatemala.

Delimitación temporal

La presente investigación tendrá una duración de seis meses, de enero a junio del año dos mil dieciséis.

Delimitación poblacional

El total del personal interno de la empresa privada de la zona doce capitalina es de veinticinco colaboradores de las áreas, administrativas y operativas, ejerciendo diversas de funciones. Hombres y mujeres entre las edades de veintidós a cincuenta y cuatro años, con perfil académico de educación media en los puestos operativos, y en los puestos administrativos de perfil académico superior.

Delimitación institucional

El nombre de la empresa privada se resguarda, debido a que las reglas internas no permiten que sea publicado su nombre comercial o razón social, por lo cual se le citará durante la escritura de investigación de diferentes maneras, haciendo referencia a la misma.

El departamento de comunicación aún no se ha establecido por lo que se omitirá el tema de comunicación externa, solamente se mencionará de ser necesario.

1.6 Objeto de estudio

El objeto de estudio es la mediana empresa ubicada en la zona doce capitalina.

Capítulo 2

2. Marco Teórico

2.1 Pequeña y mediana empresa (PYME)

La conceptualización y clasificación de las pymes siglas que representan a las pequeñas y medianas empresas, es un punto de constante discusión, pues resulta complejo, sin embargo Ferraro dice que en términos generales, se puede decir que existe una definición basada en la cantidad de colaboradores por empresa y otra que, utiliza las ventas como criterio para identificar el tamaño económico de las empresas.

(Ferraro, 2010:17)

A nivel nacional no existe una definición, ya que cada mercado toma en cuenta sus propios criterios con base a sus condiciones.

En la década de los ochenta, se marcó una nueva etapa para las pymes que permitió, la revalorización de su rol dentro del proceso de crecimiento económico.

(Buczynier, Martín "Evolución de la Pyme", www.martinbuc-fibertel.com.ar, 17/2/2,016)

2.2 Pymes en la región de Latinoamérica

Las pequeñas y medianas empresas son agentes importantes en la estructura económica de los países de la región, no sólo por su participación en el total de firmas sino también por su aporte al empleo y en menor medida, al producto. (Ferraro, 2010:17)

En la región de Latinoamérica, las pymes han jugado un papel muy importante en el crecimiento comercial de los países, debido a que conjuntamente se han convertido en el eslabón perdido, que da cara a las crisis económicas o industriales para el sostenimiento de las sociedades.

Se considera que las pymes a nivel latinoamericano componen el gran motor de la adaptación a la globalización comercial y financiera, convirtiéndose en uno de los elementos cruciales para el crecimiento sostenible de una sociedad, gracias a su flexibilidad.

En Guatemala existen varias definiciones. *En el Artículo 3 del Acuerdo Gubernativo 178-2001 del Ministerio de Economía*, se categoriza a las pymes utilizando

el número de empleados. El Banco Centroamericano de Integración Económica (BCIE) utiliza el criterio de número de empleados.

La Cámara de la Industria de Guatemala (CIG) utiliza dos tipos de definiciones: una para la clasificación de beneficiarios de programas de apoyo (que sigue un criterio de cantidad de empleados), y la otra para clasificar las empresas industriales (basado en activos totales, cantidad de empleados y ventas anuales).

La Asociación Guatemalteca de Exportadores AGEXPORT, utiliza el criterio de tamaño de activos, como en el siguiente cuadro.

Criterios para la definición de Pymes en Guatemala

Criterio	Micro	Pequeña	Mediana
No. De Empleados			
• MINECO	1 a 10	11 a 25	26 a 60
• CIG	1 a 5	6 a 50	51 a 100
• BCIE	1 – 10	11 a 40	41 a 60
Activos			
• AGEXPORT		Menos de Q500,000	Hasta Q1,200,000
Empleados/Ventas/Activos			
• CIG (empresas industriales)	De 1 a 10 empleados/ Hasta Q60,000 en ventas anuales/ Hasta Q50,000 en activos	De 11 a 20 empleados/ Hasta Q300,000 de ventas anuales/ Hasta Q500,000 en activos	De 21 a 50 empelados/ Hasta Q 500,000 de ventas anuales/ Hasta Q2,000,000 en activos

Tabla No.1

Ministerio de Economía, Industria y Competitividad,
Cámara de Industria de Guatemala, Banco Centroamericano
de Integración Económica, Asociación Guatemalteca de Exportadores

A pesar de su importancia y peso dentro de la estructura empresarial, su contribución al producto interno bruto (PIB) es apenas cercana al cuarenta por ciento. (www.mejoremosguate.org,2016)

Las microempresas representan el noventa por ciento del sector micro empresarial, y de éstas, el noventa y cuatro por ciento son de microempresas de subsistencia, convirtiéndose en un sector que funciona como válvula de escape a la informalidad. (www.mejoremosguate.org,2016)

La *Cámara de Industria de Guatemala* clasifica a las pymes de la siguiente manera:

Criterio de la Cámara de la Industria de Guatemala

Tipo de empresa	Empleados	Ventas máximas anuales (Q)	Activos totales (Q)
Microempresa	1-10	hasta 60,000	hasta 50,000
Pequeña empresa	11-20	60,001-300,000	50,001-500,000
Mediana empresa	21-50	300,001-2,000,000	500,001-2,000,000

Tabla No.2

Pymes en Guatemala <http://pymesguatemala.blogspot.com/2011/09/definicion-de-pymes.html>,

Donald Palacios, 25/01/16

Sin embargo las pymes han adquirido un significado diferente de acuerdo al país, contexto social y económico en el que se encuentre, lo único que las divide son algunos aspectos.

Una pyme se caracteriza por generar oportunidad de empleo a largo plazo, en conjunto, crecimiento económico para el país, obteniendo líneas de créditos especiales así como la flexibilidad hacia el rol que enfrenta dentro de la economía nacional.

En otras palabras, es la alternativa en donde las personas encuentran un trabajo formal, o incluso informal, viéndose en la necesidad de auto-emplearse.

2.2.1 Mediana empresa

Comúnmente en los países en desarrollo como Guatemala el número de empleados, volumen de ventas y valor de activos son los aspectos que establecen una clasificación de las pequeñas y medianas empresas.

La mediana empresa está dedicada en un veintinueve por ciento a las actividades agrarias, industriales, comerciales y otras. Hacia el año dos mil ocho el *Directorio Nacional de Empresas Locales*, reportaba un total de ciento noventa y cinco mil doscientos diez, de las cuales cincuenta y nueve por ciento está organizada como sociedad anónima y se encuentra con un promedio de veinte a cuarenta y nueve empleados, lo cual representa un total de doscientos treinta y cuatro mil trescientos treinta trabajadores que devengan el salario mínimo.

Como se puede apreciar, lo que tienen en común la división de las medianas empresas es que se trata de organizaciones que aportan crecimiento a la economía regional y el propósito es aumentar las utilidades de inversión.

Los trabajadores de la mediana empresa se encuentran dispuestos al cambio, la visión, los procesos y los controles se rigen de acuerdo a sus necesidades.

La mediana empresa se determina por sus valores propios, aunque no es un dato totalmente circulante en todas las instituciones relacionadas, sino un dato estandarizado.

2.3 Comunicación y su proceso

El término comunicación se define como un proceso por medio del cual una persona se pone en contacto con otra a través de un mensaje y espera que ésta última dé una respuesta, sea opinión, actitud o conducta. (Martínez, 2008:18)

La comunicación está presente en todos los aspectos de la vida del ser humano, es una actividad cotidiana, que se utiliza para experimentar, conocer y relacionarse, es experiencia, aprendizaje, evolución biológica e histórica, la finalidad de la comunicación es responder a los cuestionamientos de qué se dice, quién dice qué a quién, cómo y cuándo se dice la información. (Gómez, 2007:198)

El modelo teórico, que aborda lo social cognitivo de la comunicación, procede de la perspectiva que la define como la interacción y a la vez como mediadora en los procesos por los cuales los seres vivos, los seres humanos, las culturas y las sociedades, construyen sus propios dominios de existencia, la comprensión de la comunicación como telón de fondo de toda actividad humana se fundamenta en una perspectiva de corte sistémico, que implica considerar a la comunicación como un conjunto de elementos en interacción donde toda modificación de uno de ellos altera o afecta las relaciones entre otros elementos. (Rizo, 2005:3)

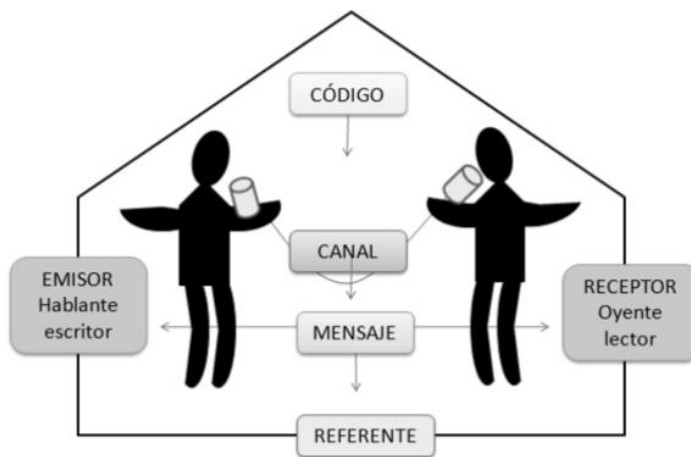
Dicho de otra manera, la comunicación es comprendida como mediación básica para la existencia de la sociedad, como mecanismo vital para el mantenimiento y perpetuación de los sistemas vivos, sean animales o humanos.

La comunicación permite elogiar el progreso o reorientar los esfuerzos si es necesario. (Blanchard, 2010:110)

Una comunicación sostenible en las organizaciones es de suma importancia, por eso es esencial que se cumpla el proceso completo de la misma, para no dejar un

patrón incompleto, ya que de éste depende el entendimiento y asimilación de la información que se comparte en el grupo, para que exista una buena comunicación el modelo del proceso se detalla en la siguiente imagen:

Elementos de la comunicación



Gráfica No.1
Elaboración propia

Los elementos de la comunicación se resumen a; la persona que habla o envía el mensaje de forma hablada, por medio de señales o conductas llamado *emisor*, un *canal* por el cual se hace llegar el discurso que pronuncia llamado *mensaje*, a través de un *código* y del otro lado de éstos elementos se encuentra quién escucha o recibe el mensaje conocido como receptor, de ésta manera el *referente* es la retroalimentación que existe entre el emisor y el receptor. (Berlo,1984:17)

Sin embargo la retroalimentación se obstaculiza por la *defensividad*, reacción que hará que el receptor se ponga a la defensiva y por lo mismo no escuche la totalidad del mensaje que el emisor envía. (Martínez, 2008:109)

Convirtiendo esa defensividad en una barrera comunicacional.

2.3.1 Comunicación organizacional

La mediana empresa ha tomado relevancia día a día como parte importante del sector comercial del país ya que ha sido tomada en cuenta por los proveedores de diversos productos a nivel internacional.

Las grandes empresas ven a las empresas de menor tamaño como potenciales clientes para brindar soluciones de posicionamiento mejorando su productividad y competitividad. Es necesario que la mediana empresa adopte nuevas tecnologías y estrategias para lograr rentabilidad, reducción de costos y mejorar sus procesos.

Una de las novedades que aún se encuentra en proceso de reconocimiento por parte de los propietarios de las pymes, es que la comunicación organizacional es fundamental y es la que se lleva a cabo dentro de una empresa.

Dirigida a un público específico, dando a conocer su visión y misión para establecer un vínculo entre los que ejercen funciones en diferentes áreas de la corporación, con la filosofía de la empresa, la comunicación organizacional tiende a ser dinámica, concreta y se convierte en una herramienta de constante retroalimentación.

El principal objetivo de la comunicación organizacional es implicar al proyecto empresarial a todos los miembros de la organización. (Schnarch, 2013:279)

De hecho existen grandes empresas reconocidas y premiadas por tener a nivel internacional, sistemas exitosos y funcionales de comunicación interna, como por ejemplo el *Grupo Banco Santander* con el proyecto, *Santander ideas para todos*, que se dió a conocer en la revista electrónica *Reason Why*, el proyecto consistía en proporcionar a los empleados un usuario para ingresar en la plataforma e interactuar, para proponer nuevas ideas. Ésta red social motivó una transformación cultural interna, tanto que algunas ideas se han implementado en las sedes regionales de la compañía.

Según datos del observatorio de comunicación interna, la entidad bancaria cuenta con una mayor implicación de los altos mandos y del comité de dirección en los nuevos proyectos propuestos para su ejecución. Siendo el departamento de comunicación interna corporativa, el más implicado. (<http://www.reasonwhy.es> 16/10/2014)

No existe conciencia dentro de la mediana empresa, sobre la importancia que tiene la comunicación corporativa, por parte de los gerentes, limitándose a aplicar la comunicación únicamente cuando se pauta publicidad en medios convencionales, dejando a un lado el proceso comunicacional interno, por lo que *la comunicación aún no es vista como una inversión pero sí como un costo.* (Iurcovich, 2012:83)

Hay elementos fundamentales que estimulan el éxito a una mediana empresa, como la comunicación que permite la retroalimentación entre las personas que desarrollan procesos específicos para cumplir metas con clientes y proveedores llamada; gestión financiera, es un componente que sostiene a la empresa, permitiendo el pago a los proveedores así como el pago a los colaboradores por sus servicios,

también se encuentra la gestión de recursos humanos, que contribuye al cumplimiento de metas de la organización por medio de la capacitación motivacional.

Cultura corporativa



Gráfica No.2
Elaboración Propia

Surge la comunicación organizacional como la necesidad de conocer la actividad comercial, ejerciendo el papel de solucionadora de problemas para mantener un buen ritmo progresivo.

2.4 Esquema de comunicación organizacional

2.4.1. Comunicación formal

Se conoce como *comunicación formal* a la línea planteada por la jerarquía que la emite, es decir siguiendo el orden establecido por un mandato. (Martínez, 2008:31)

Este tipo de comunicación se distingue por cumplir los procedimientos burocráticos requeridos, por lo general se da por medio escrito. (Balarezo, 2014:29)

2.4.2 Comunicación informal

La *comunicación informal* a diferencia de la comunicación formal es toda aquella que facilita las labores por medio de otros caminos no establecidos por la jerarquía, encargada de abrir brechas que determinan las labores y el desempeño en la organización, tales como las *pausas del café y tiempo de refacción o almuerzo, encuentros en pasillos o fuera del trabajo*. (Balarezo, 2014:29)

2.4.3 Identidad corporativa

El desafío de las pequeñas y medianas empresas está en la recuperación de una identidad, en la revalorización de su cultura organizacional como base de la innovación.

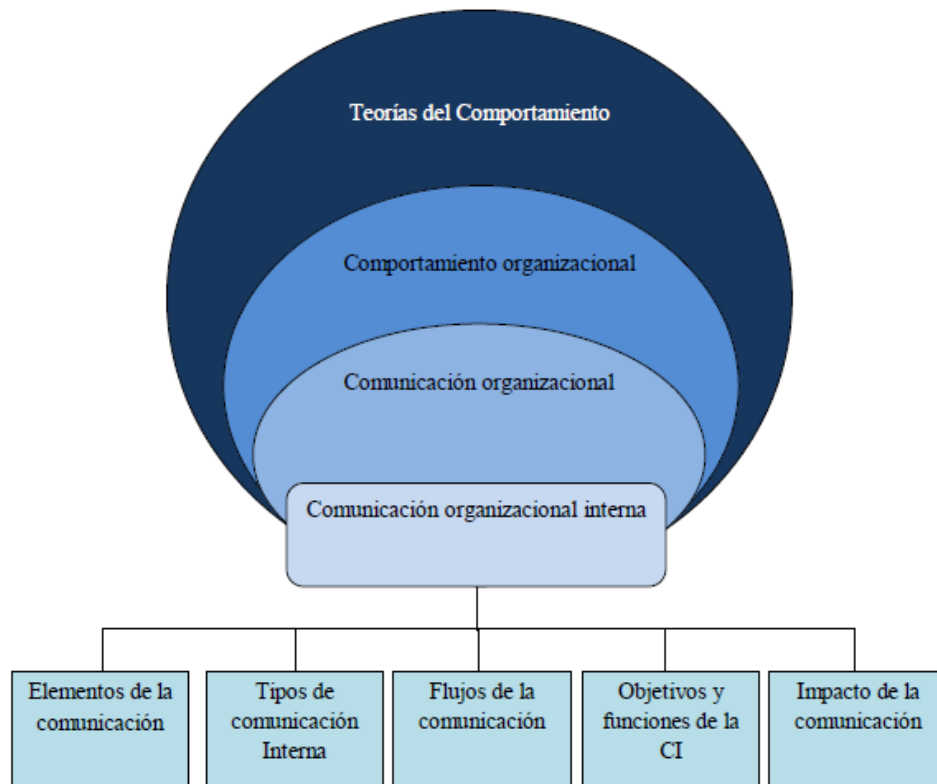
Estas empresas tienen ventajas comparativas desde lo cultural, confianza en el éxito, personalismos inquebrantables ante los vaivenes económicos hasta los métodos de gestión. (Iurcovich, 2012:80)

Una empresa de fuerte identidad corporativa tiene más oportunidad de proyectarse a otros campos comerciales, y fortalecer la credibilidad en sus clientes potenciales, éstos pueden dejar su marca, si acentúa la motivación del capital humano.

La comunicación empresarial es la forma en que una empresa se relaciona con su público de *interés interno con trabajadores principalmente* y externos que son los clientes y proveedores a través de los productos y de la información que difunde sobre ella misma llamada identidad, conquistando a su público por medio de la credibilidad. (Carrillo, 2005:17)

Berges y Martin centran a la comunicación organizacional como un proceso en el cual participan algunos elementos indispensables para que ésta se lleve a cabo con eficiencia.

Teorías del comportamiento



Gráfica No. 3

La comunicación es integral ya que abarca la parte interna y externa de las organizaciones. Andrade define un modelo de comunicación organizacional, llamado las cinco *ÍES* que consiste en Investigación, Identificación, Información, Integración, Imagen. (Andrade, 2005:18)

Investigación, es la indagación que permite crear y encontrar herramientas para mejorar la comunicación que existe en la organización, también descubre las debilidades encontradas por medio del diagnóstico para evaluar los resultados para proponer y aplicar mejoras.

Identificación, por medio de la práctica de la misión, visión y valores de la cultura corporativa para que los trabajadores tengan el sentido de pertenencia.

Información, que sea congruente y eficaz para que el grupo reciba los mensajes necesarios para desempeñarse y formar credibilidad a la empresa.

Integración, unir a los colaboradores de la empresa.

Imagen, conducta de servicio que esté a la vanguardia de las necesidades de la organización que permita proyectar hacia el exterior, el buen servicio que ofrece gracias a la eficacia del personal. (Andrade, 2005:31)

2.4.4 Ámbitos de comunicación

En la comunicación organizacional existen 3 ámbitos en los que se puede facilitar la interacción entre el personal, el primero, es la comunicación *descendente*; cuando *los mensajes son emitidos por los superiores* como instrucciones a los subordinados, el segundo, es la comunicación *ascendente*; se trata de establecer comunicación de manera inversa al ámbito anterior, como por ejemplo *las opiniones de los subordinados* a los superiores por medio de reuniones de grupos por departamento, para que cada gerencia pueda atender las opiniones y requerimientos de sus subordinados, el personal se siente identificado y con este tipo de reuniones la retroalimentación es directa. (Martínez, 2008:31)

El tercero, es la comunicacional *horizontal*, es una comunicación informal, surge cuando se comunican *personas del mismo nivel jerárquico* es útil para llevar a cabo la *coordinación e integración* del personal de un mismo nivel. (Martínez, 2008:32)

Los líderes que gozan de la confianza de sus empleados maximizan la productividad, la creatividad y la lealtad en sus organizaciones. (Blanchard, 2010:115)

Sin embargo el proceso de comunicación se lleva a cabo en una red de convivencia *social más que una autoridad, es más flexible e inestable*. (Martínez, 2008:72)

2.5 Comunicación interpersonal

La comunicación interpersonal es la que se da, entre dos o más personas, permite la interacción en la sociedad, implica las diferentes formas en que las personas comunican sus ideas, deseos y sentimientos a otra persona o a un grupo de personas, los gestos, las palabras, las posturas, expresiones faciales, son parte de este tipo de comunicación.

Se puede transmitir información por medio del tacto, contacto visual, proximidad, gestos, postura, forma de vestir, las expresiones faciales.

La comunicación interpersonal la conforman dos grandes dimensiones, la apertura y la receptividad, la primera hace referencia a la capacidad de actitud de la persona a comunicar sus pensamientos, emociones, sentimientos e ideas y la segunda dimensión se refiere a la capacidad de la actitud de la persona para recibir y atender la comunicación de sentimientos, ideas y opiniones de otros. (Marroquín, 1995:101)

2.5.1 Comunicación interna

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

(Balarezo, 2014:24)

La comunicación puede ser *directa* cuando los mensajes son claros y precisos, e *indirecta* como las emociones, los sentimientos, lenguaje corporal, como una sonrisa, movimientos involuntarios.

Comunicación interna es el grupo de mensajes expresados por la compañía hacia el público que la conforman, con el objetivo de mantener y mejorar las relaciones, al proyectar una imagen propicia. En términos generales se conoce como relaciones públicas o publicidad.

2.6 Funciones de la comunicación

Para entender las funciones de la comunicación, hay que entender el proceso de la misma, la comunicación cumple con algunas funciones esenciales, para el desenvolvimiento del ser humano. Una de las funciones más importantes es la afectiva, que implica la relación emocional con los demás y determina la estabilidad emocional de las personas.

La función reguladora, porque por medio de la comunicación se controla la conducta gracias a ésta es posible la adaptación a la sociedad. (León, 2005:31)

Clasificación de las funciones de la comunicación:

Función referencial o contexto: Tema o asunto al que se está haciendo referencia en una conversación. Se enuncia o declara ya sean afirmativas o negativas.

Función poética o mensaje: De preferencia se utiliza en la literatura. Términos expresivos en rima.

Función fáctica o canal: Radica en iniciar, interrumpir, extender o finalizar la comunicación. Tal Como los saludos.

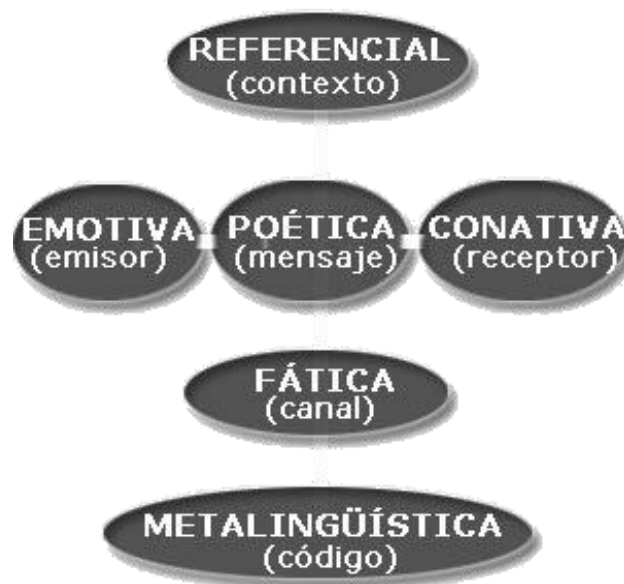
Función metalingüística o código: Son los códigos que sirven para formar un mensaje, es el factor primordial para comunicar.

Función emotiva/expresiva o emisor: Mensaje emitido por una persona que hace referencia a su sentir, su yo interior, predominando su super Yo, encima de todos los factores que forman el proceso de comunicar.

Función conativa/apelativa o receptor: El término conativo viene del latín "conatus" que significa inicio. Predomina el receptor, la comunicación está enfocada en la persona del tú, de quien se espera la realización de un acto o una respuesta.

Para ésta investigación es útil conocer la comunicación y los temas que tengan relación con la misma ya que es lo principal, debido a que el personal de una PYME puede recibir instrucciones utilizando las funciones y las propiedades de la comunicación.

Esquema de las funciones de la comunicación



Gráfica No.4

2.6.1 Barreras comunicacionales

La comunicación Organizacional tiene tres formas distintas, *es un proceso social que se puede describir como el conjunto de mensajes intercambiados entre los integrantes de una organización y sus públicos, es una disciplina* ya que la comunicación organizacional es un campo de estudio del proceso de intercambio de mensajes dentro de las organizaciones y de esta y su medio, *es un conjunto de técnicas y actividades* ya que por medio de la investigación de técnicas se pueden establecer estrategias que beneficien al flujo de mensajes para agilizar la comunicación.

Sin embargo existen ruidos comunicacionales, que interrumpen el proceso de la comunicación, estos ruidos se consideran como barreras comunicacionales. (Gasperin, 2005:96)

Las barreras pueden ser físicas y son las fallas que tiene el canal cuando emite el mensaje, barrera fisiológica; es el mal funcionamiento de los órganos de emisión y recepción del mensaje, barrera psicológica; es todo lo que quita la atención, relacionado con los emociones, barrera semántica; cuando se mal interpreta un mensaje que no se generó de manera adecuada. (Gasperin, 2005:97)

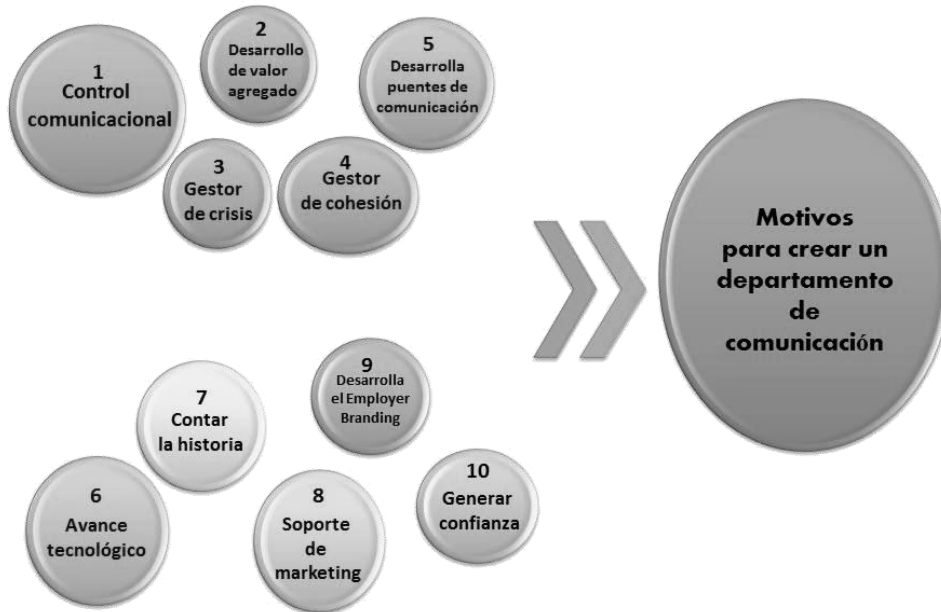
2.7 Departamento de comunicación

Transmitir una visión clara compartida, una misión, los valores y los objetivos principales de la empresa, eso es con lo que debe cumplir un departamento de comunicación así como promover a nivel interno una mayor identificación de los trabajadores con la organización y una cohesión de los valores que forman parte de la cultura de la empresa.

En el ambiente externo, se comunica a los clientes potenciales; qué es lo que la empresa ofrece, aportando credibilidad y efectividad.

El investigador y comunicador corporativo *Luis Durand* expone en su página *Durand Comunicaciones* los 10 motivos para crear un Departamento de Comunicación:

Diez motivos para crear un departamento de comunicación



Gráfica No.5
Elaboración propia

Para aquellas empresas que son conscientes de que la comunicación es una herramienta de gestión, la creación de un departamento de comunicación es un paso importante para garantizar la eficiencia global de la empresa.

2.8 Uso de la comunicación estratégica

En la comunicación estratégica como lo indica *Jennings y Churchill* en su libro *Getting the message across*, existen campos específicos, en los cuales están inmersos todas las personas que trabajan en una empresa, así como el sentido de dirección, comunicación interna, investigación y desarrollo, los cuales son los indicadores de éxito de las organizaciones. (Jennings, 1988:5)

El desarrollo de producto que fideliza a la marca con el cliente, en este punto es donde el colaborador se afine con la organización, otros campos específicos de la comunicación estratégica son:

Entrenamiento y educación

Es bueno recordar que la educación, es un proceso al que el ser humano se encuentra expuesto a lo largo de su vida, existen dos tipos de entrenamiento; uno, el teórico utilizado para el desarrollo de habilidades de una profesión en particular para puestos específicos y el práctico que es el adiestramiento por medio de capacitación previa para adquirir destrezas.

Por lo tanto, la capacitación teórica, el adiestramiento práctico y el carácter moral que proporciona ideas, son los tres pilares importantes, entonces será por medio del entrenamiento aplicado a lo aprendido, es posible alcanzar los logros establecidos.

Es por eso que promoviendo la correcta comunicación dentro de la mediana empresa estudiada el entrenamiento permitirá cumplir con los objetivos propuestos.

(Jennings, 1988:18)

Instrucciones de servicio

Las instrucciones de servicio abarcan el trato entre colaboradores en el caso de la convivencia laboral, y el trato hacia el cliente.

Fuerza de ventas

La fuerza de ventas es el conjunto de personas que cumplen con el importante papel de impulsar el servicio fuera de la empresa, promoviendo sus productos.

Resultados de políticas

Son las medidas que permiten la calificación del desempeño del grupo que hace posible el cumplimiento del trabajo establecido.

Reclutamiento y relaciones con grupos de interés

A través de las relaciones humanas es posible expandir la corporación tanto para clientes como para personas que buscan opciones laborales.

Diversificación y adquisición

La diversificación de servicios y productos en la mediana empresa, es una característica que permite expandir al mercado la comercialización de nuevos productos a través de servicios canalizados.

De ahí la flexibilidad para la adaptación de mercados de las medianas empresas, que permite la innovación.

Resultados financieros

Habitualmente en los puestos gerenciales de las empresas, los resultados financieros es el producto del esfuerzo, responsabilidad y cumplimiento de cada integrante que está relacionado con el proceso de un servicio prestado, por lo que, es un aspecto crucial para el sostenimiento de la empresa.

Todos los puntos expuestos son componentes no solamente de una comunicación empresarial u organizacional sino de una estrategia que abarca todos los espacios importantes que se pueden ver en cualquier tipo de empresa.

2.9 Base teórica

Teoría del funcionalismo

El funcionalismo es el estudio de la organización social y va ligado a los medios de comunicación de masas, demuestra el consumismo de las personas que cada día se inclinan a ésta cultura debido a los mensajes que reciben de los medios de comunicación diariamente.

Los autores *Lazarsfeld y Merton* aproximan al planteamiento funcionalista en tres puntos, iniciando por el status para salir del anonimato, seguido de las normas sociales y por último la disfunción narcotizadora.

Desde sus inicios, la comunicación se ha enfocado en el ámbito social, estableciendo nuevos valores, desde principios del siglo veinte por medio del *conductismo*, se estableció la regla de estímulo-respuesta para dominar a las masas convirtiéndolas en anónimas y aisladas.

En Norte América el conductismo, fue aceptado durante la segunda guerra mundial ya que el continente era un ideal, de ésta manera los medios aprovecharon ese idealismo para introducir una nueva forma de pensar por medio del establecimiento del Status Quo. (Rodrigo Alsina, 2001: 164)

Teoría de la comunicación

Desde los años cincuenta, los investigadores de la llamada *Escuela de Palo Alto*, también conocida como *Colegio Invisible*, dieron cuenta de las situaciones globales de interacciones de las que participa el ser humano. Si bien durante esa época el modelo lineal de la comunicación propuesto por *Shannon* y *Weaver* gozaba de una posición dominante en la reflexión teórica sobre la comunicación, algunos investigadores norteamericanos trataron de partir de cero en el estudio de los fenómenos comunicativos.

Fue así como se pasó del modelo lineal al modelo circular de la comunicación, enormemente influido por las ideas de la cibernética de la que proviene el concepto de retroalimentación.

La *teoría de la comunicación humana* se publicó originalmente en mil novecientos sesenta y siete, en un momento en que a las aproximaciones funcionalistas y críticas en comunicación se sumaron como respuesta del pensamiento sistémico propuesto por el *Colegio Invisible*.

Por oposición al modelo lineal de *Shannon* y *Weaver*, conocido también como el *Modelo telegráfico*, la propuesta de la *Escuela de Palo Alto* se conoce, también, como *Modelo orquestal de la comunicación*.

El modelo orquestal, consisten en la puesta en común, la participación, la comunión. (Yves, 1982:25)

La esencia de la comunicación reside en procesos de relación e interacción, todo comportamiento humano tiene un valor comunicativo y todos los trastornos psíquicos reflejan perturbaciones de la comunicación.

Teoría de las relaciones humanas

Las relaciones humanas son el conjunto de interacciones que promueven la convivencia armónica y respetuosa de la sociedad entre personas, lleva una estrecha relación en la aceptación del ser humano en sociedad con normas establecidas de un comportamiento adecuado, que facilitan dicha interacción.

Se puede decir que las relaciones humanas dependen de; la personalidad así como los factores familiares, costumbres de generaciones anteriores, edad, y escolaridad. Si todas las características se dan de una manera sana el resultado será; una productividad eficiente, en menos tiempo, con mayores alcances, con menos problemas y más compromiso por parte de todos los colaboradores sin excepción.

Es importante mantener una buena integración y motivación para lograr el resultado positivo, por medio de las buenas relaciones humanas, en las pymes es posible llegar a cumplir con esa afirmación debido a que cuenta con un número manejable de personal, lo que permite tener mayor control sobre las pruebas de resultados y de las estrategias que se puedan desarrollar en la organización.

Elton Mayo, Psicólogo y teórico de la organización empresarial, realizó un estudio llamado "Estudio de Hawthorne" se trataba de detectar cómo afectaba en el desempeño la luminosidad, el ruido, la ventilación, en el lugar de trabajo, y enfatizó que además de las capacidades físicas y fisiológicas, la productividad también era determinada por las normas sociales y expectativas personales. Estableció que el comportamiento de una persona se influenciaba por comportamiento del grupo laboral. (Jennings, 1988:117)

Teoría del comportamiento

La teoría del comportamiento en la administración tiene su mayor exponente en Herbert Alexander Simón, ganador del premio Nobel de Economía en mil novecientos setenta y ocho. Los autores principales de esta teoría son *Chester Barnard*, *Douglas Mc Gregor*, *Rensis Likert* y *Chris Argyris*. En mil novecientos cuarenta y siete se publicó el libro *El comportamiento administrativo*, Autor *Herbert A. Simón*, aportando las principales ideas de la teoría de las relaciones humanas.

Los orígenes de la teoría del comportamiento en la administración son la oposición fuerte y definitiva de la teoría de las relaciones humanas a la teoría clásica, derivó lentamente hacia una segunda etapa la teoría del comportamiento.

La teoría del comportamiento es un desarrollo de la teoría de las relaciones humanas, con la cual se muestra eminentemente crítica y severa. Esta teoría rechaza las concepciones ingenuas y románticas de la teoría de las relaciones humanas.

Esta teoría significó un nuevo enfoque de la teoría administrativa, el enfoque de las ciencias del comportamiento, el abandono de las posiciones normativas y prescriptivas de la teoría clásica y la teoría de las relaciones humanas.

La teoría del comportamiento en la administración no debe confundirse con la escuela del comportamiento, que se desarrolló en la psicología a partir de los trabajos de Watson.

Las dos teorías se fundamentan en el comportamiento humano, el conductismo que Watson fundó trajo a la psicología una metodología objetiva y científica basada en la comprobación experimental, en oposición al subjetivismo de la época, centrado en el individuo, que estudiaba su comportamiento (aprendizaje, estímulo y reacciones a las respuestas, hábitos, etcétera).

Los primordiales medios para establecer condiciones para la satisfacción dentro de la teoría del comportamiento son:

- Atribución de responsabilidades y objetivos conjuntos.
- Uso de grupos de trabajo semiautónomos.
- Crecimiento del cargo.
- Retroalimentación como aprobaciones y críticas provechosas del desempeño.
- Fomentos para el personal no gerencial.
- Ampliación y Preparación del cargo.
- Resolución del cargo por parte del trabajador.

Teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow

Maslow plantea la teoría de la jerarquía por medio de la pirámide de las necesidades del ser humano, en la década de los sesenta. Siendo la organización un sistema de cooperación razonado, los objetivos se alcanzan si las personas coordinan esfuerzos para lograr algo que individualmente no sería posible solo si se hace el trabajo en equipo.

Por eso la organización se determina por división racional del trabajo y por determinada jerarquía.

Teoría de la motivación humana

Maslow propone la *teoría de la motivación humana*, la cual trata de una jerarquía de necesidades y factores que motivan a las personas; esta jerarquía identifica cinco categorías de necesidades y considera un orden jerárquico ascendente de acuerdo a su importancia para la supervivencia y la capacidad de motivación. (Quintero; J; 2007:1).

Es así, como a medida que el hombre va satisfaciendo sus necesidades surgen otras que cambian o modifican el comportamiento del mismo; considerando que sólo cuando una necesidad está *razonablemente satisfecha*, se *disparará una nueva necesidad*. (Quintero; J; 2007:1)

Bill Capodagli en el libro, *La gestión al estilo Disney*, comparte diferentes historias en donde los clientes son lo más importante en una empresa, pero también hay una clave que hace referencia a que todas las personas que se encuentran *trabajando* en una *atmosfera agradable mientras otros disfrutan*, es un valor muy importante que se podría adoptar en cualquier empresa. Tratar al cliente como *invitado de honor*, conocerlo, tratarlo con honestidad y respeto, hará que el trabajador que brinda su servicio tenga un mejor concepto de sí mismo. (Capodagli,2008:72)

La persona que produce buenos resultados se siente bien consigo misma.
(Blanchard,2010:83)

División de las necesidades humanas de Maslow:

Necesidad fisiológica

Estas necesidades básicas, hacen hincapié a las que permiten la supervivencia del ser humano, tales como beber agua, comer, tener abrigo, respirar, el acto sexual, etc.

Necesidad de seguridad

Son las necesidades que, como su nombre lo dice, aseguran la existencia del hombre, como la salud, seguridad física, estabilidad económica, familiar y de propiedad personal.

Necesidad afectiva (amor, afecto y pertenencia)

En cuanto las necesidades anteriores estén compensadas, surgen las necesidades de afiliación a un grupo, de amor, de tener una familia, etc.

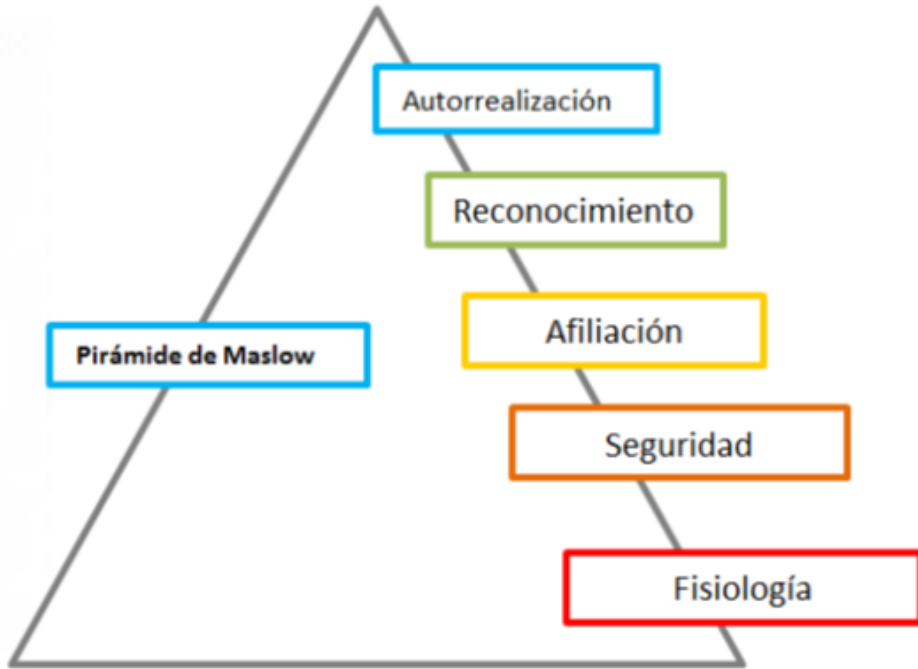
Necesidad de estima

De acuerdo a como se vayan llenando los eslabones en relación a la pirámide de las necesidades propuesta por Maslow, aparece la necesidad de reconocimiento personal, logros, respeto, y todo lo que esté vinculado con el Autoestima de la persona.

Necesidad de auto-realización

Son las necesidades que se encuentran en la cúspide, y son las que el ser humano siente cuando necesita potencializar sus capacidades para realizar una actividad especial.

Pirámide de Maslow



Gráfica No.6
Elaboración propia

Capítulo 3

3. Marco Metodológico

3.1 Método

Método funcionalista

La presente investigación se desarrolló a partir del método funcionalista que permite el estudio de los fenómenos sociales y describe el objeto de estudio.

La comunicación organizacional está influida directamente por el Funcionalismo, debido a que la comunicación está orientada a la eficacia de la organización. (Balarezo; 2014.p. 14)

Detectar problemas de la rama social por medio de la observación de los fenómenos a través de empirismo, dado a que la realidad es únicamente aquella que da como resultado las relaciones de hechos entre sí.

Se generará un análisis de resultados de datos recabados por medio de un censo al total de empleados y se determinaron las acciones requeridas para dar solución al problema observado, por medio de un plan de propuesta para la creación de un departamento comunicacional.

3.2 Variables

Independiente

Departamento de Comunicación.

Dependiente

Falta de una comunicación fluida entre los trabajadores

3.3 Tipo de investigación

Para obtener dicha información, se redactó un cuestionario adaptado a la situación latente en la empresa privada, en donde se recopiló información importante de la situación actual alrededor del tema de la comunicación interna.

3.4 Objetivos

Generales

Proponer una estrategia para la creación de un departamento que se encargue de los temas comunicacionales entre colaboradores, para establecer una buena relación y ambiente laboral, que motive a ejecutar todas las actividades con actitud positiva. Mejorar la comunicación de la empresa.

Específicos

Determinar la situación actual de comunicación en la empresa.

Reconocer los medios utilizados para ejercer la comunicación entre el personal.

Establecer las opciones que puedan aportar cambios, para el beneficio de solución de problemas.

3.5 Técnica

La técnica utilizada para la presente investigación es la observación, se realizó durante varios meses, en ésta fase se encontró que los procesos comunicacionales se limitaban por barreras, las cuales requieren ser sustituidas por un procedimiento comunicacional estratégico, creado para llenar las expectativas particulares de la empresa, que permita completar el proceso en el desempeño de cada puesto de trabajo.

Ésta observación permitió reconocer una problemática comunicacional en los ámbitos descendentes, ascendentes, y horizontales.

3.6 Instrumentos

El instrumento utilizado fue un censo al total de colaboradores; consistió en un cuestionario con un espacio para la identificación y consta de veinticuatro preguntas de las cuales, cuatro preguntas son abiertas, se requiere de la opinión del trabajador, tres cerradas que le ofrecen al entrevistado dos alternativas de respuesta, tres de valoración con respuesta sugerida y catorce son de respuesta sugerida.

Por medio del cuestionario se obtuvieron los datos necesarios para el estudio. Éste instrumento de investigación, ofrece la ventaja de tener información variada de elementos que a través de la observación son difíciles de determinar.

3.7 Población

El trabajo se realizó con una población de veinticinco personas de ambos géneros, entre las edades de veintidós y cincuenta y cuatro años, que constituyen el total de empleados de la mediana empresa, objeto de estudio.

3.8 Universo

El universo lo conforman las veinticinco personas, hombres y mujeres, entre las edades de veintidós a cincuenta y cuatro años, con un perfil académico medio, de la etnia ladina, de las dos áreas, tanto administrativa como operativa, con un horario laboral de cuarenta horas semanales.

3.9 Procesamiento estadístico

Se utilizó estadística cualitativa, y por medio del análisis de los resultados alcanzados por el censo, permitió la interpretación de opiniones y características que proporcionó el personal cuestionado. Por medio de variables llamadas cualitativas o nominales.

Capítulo 4

4.1 Propuesta

Presentación de mediana empresa elegida

La mediana empresa se encuentra ubicada en dirección hacia el sur de la zona doce capitalina, la cual se ha dedicado a lo largo de seis años como empresa independiente, se originó de una gran corporación transnacional, sus mayores actividades se focalizan en negociaciones regionales, administración de inventario, productos a nivel mundial, control de presupuestos, logística de entrega punto a punto.

Misión

La Misión específica es ser un aliado estratégico, aportando a los procesos de negociación, eficiencia a bajo costo, con productos y servicios de calidad mundial.

Visión

Ser una empresa innovadora en productos y servicios que generen valor a sus colaboradores, accionistas y la sociedad. Se rige por los valores de integridad, compromiso, trabajo en equipo, innovación, responsabilidad social.

Productos y servicios

La empresa comercializa productos por medio del servicio BOP sus siglas en inglés *Business Process Outsourcing* o bien en nuestro idioma Externalización de Negocios y Procesos, a través de diferentes modalidades, adaptándose a las necesidades del cliente.

Los productos que se distribuyen son: insumos de oficina, cafetería, limpieza, computo, materiales impresos, entre otros. Ofreciendo a sus clientes los servicios de: manejo y ordenamiento de tiempos de entrega, almacenamiento e inventario y reportes mensuales.

El cliente que contrata los servicios de la empresa tiene acceso a la página web institucional, que incluye los productos en un catálogo virtual, en donde podrá programar la fecha y entrega de sus pedidos, también puede generar reportes estadísticos que indican los movimientos de sus despachos.

4.2 Resultados

Matriz FODA

Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas

FODA		
	Fortalezas	Debilidades
Ambiente Interno	Solidaridad, hábito de puntualidad	Falta de comunicación entre departamentos, falta de equipo actualizado, falta de espacio para descanso.
Oportunidades	Máximas fortalezas	Mínimas debilidades
Oportunidades Amenazas	Beneficios equitativos	Trato con superiores
	Máximas amenazas	Máximas oportunidades
	Espacio para descanso inadecuado.	Mejoramiento de comunicación funcional entre departamentos.
Amenazas	Máximas fortalezas	Mínimas debilidades
	Página web, plataforma virtual habilitada para usuarios	Trato con superiores
	Máximas debilidades	Mínimas amenazas
	Actitud negativa	Poca indumentaria de seguridad en bodega

Tabla No.3
Elaboración propia

Análisis FODA

El análisis FODA fundamenta y sustenta las fortalezas, debilidades, oportunidades y las amenazas por lo que se establecieron los principales problemas y las circunstancias del ambiente laboral de la empresa, en búsqueda de las soluciones comunicacionales para la prosperidad de los departamentos.

Se determinó que en la empresa existe el hábito de la solidaridad que constituye una fortaleza esencial para promover una cultura de comunicación positiva, en la que exista una retroalimentación equilibrada que mejore el desenvolvimiento de los trabajadores.

La comunicación descendente se cumple de manera coherente porque las jerarquías se encuentran bien definidas, sin embargo hay inconsistencias en la comunicación horizontal y ascendente dado a la desmotivación y la falta de actitud positiva, por parte de un departamento específico de la empresa, el cual afecta a todo el grupo.

Hay incumplimiento de algunas atribuciones asignadas al departamento que afecta al grupo, los integrantes del mismo atribuyen las inconsistencias comunicacionales a un exceso de trabajo, sin embargo, se observó que existe poca claridad u omisión de las instrucciones, factores que obstaculizan los procedimientos y crean problemas que afectan la imagen de la empresa, dado a la comunicación informal que se practica para la emisión de instrucciones y peticiones.

Las oportunidades encontradas son; la implementación de capacitaciones sobre el seguimiento de instrucciones por área, así como charlas participativas de relaciones interpersonales, enfocadas a la comunicación corporativa y remodelar las áreas de descanso como un elemento motivador para los colaboradores.

Lo importante de los hallazgos es que se tomen en cuenta, para motivar al grupo como aspectos fuertemente ligados a la emotividad que lograría la identificación del mismo con la empresa, para cumplir con las actividades de una manera responsable y digna.

Interpretación de resultados

Se encontró que el total de los colaboradores, coinciden en un sesenta y ocho por ciento, en que la falta de comunicación afecta al equipo de trabajo, debido a que se recibe demasiada información sobre las actividades, aunque estén programadas.

La mayoría de las personas que conforman éste porcentaje, se encuentran en el área de bodega, también puede consistir en una barrera comunicacional el hecho de no contar con un medio que mantenga las instrucciones actualizadas, sino que las reciben de manera informal por medio de la persona encargada del área.

En caso de que surja una urgencia el noventa por ciento, indicó conocer el procedimiento sin embargo sólo el diez por ciento, respondió cuales son los pasos a seguir, por lo que se encuentra una oportunidad de mejora, en éste punto se necesita establecer un procedimiento para atender las urgencias de una manera inmediata, por medio de una comunicación descendente y horizontal.

El sesenta por ciento del personal del área operativa está de acuerdo en que cuenta con lo necesario para cumplir con su trabajo, pero el sesenta y cuatro por ciento, opina que la comunicación en su equipo es *regular* en tanto el diez por ciento, indica que hay *mala comunicación* y un veinte por ciento, considera una buena comunicación, sin embargo se observó que el diez por ciento que anotó que existe una *mala comunicación* fueron las áreas de servicio al cliente y el área de bodega, por lo que se incide el área de bodega y se estima que es donde se encuentra la falta de retroalimentación.

En general el sesenta y cuatro por ciento exterioriza que la comunicación de la empresa es *regular*, debido a que no existe un procedimiento a seguir en cuanto a la comunicación que se debe aplicar en las áreas, las personas empleadas de la mediana empresa investigada indicaron que para mejorar la comunicación interna, es necesaria la práctica de valores tales como, la responsabilidad, el respeto y compañerismo, también anotaron que se necesita de la voluntad individual para tener iniciativa de hacer consultas de los procedimientos y plantear soluciones en el momento.

Se necesita de un departamento que permita la inclusión y canalice la información, para definir las prioridades y fomentar la cultura de comunicación, para que se puedan cumplir las programaciones establecidas, sin la interrupción de las urgencias que sobrecargan al personal de trabajo no programado, restándole importancia a las actividades previamente establecidas.

De igual manera el personal sugirió la implementación de un instructivo o afiche por área, para mejorar la comunicación interna que permita solventar las dudas acerca de sus atribuciones.

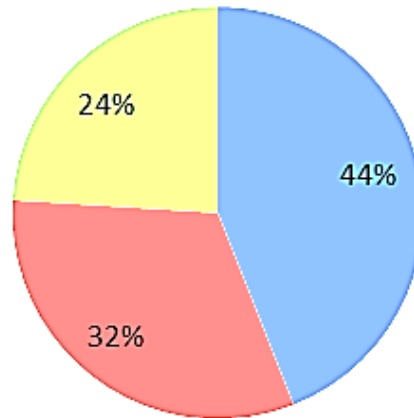
Es importante reconocer que durante el censo los participantes mostraron interés hacia capacitaciones de inclusión para fomentar el trabajo en equipo.

En la recolección de datos se encontraron, dos barreras comunicacionales, la primera es el rumor, ya que el sesenta y ocho por ciento indica que ocasionalmente circula información negativa y la segunda barrera comunicacional es la psicológica que predispone al individualismo.

Gráficas

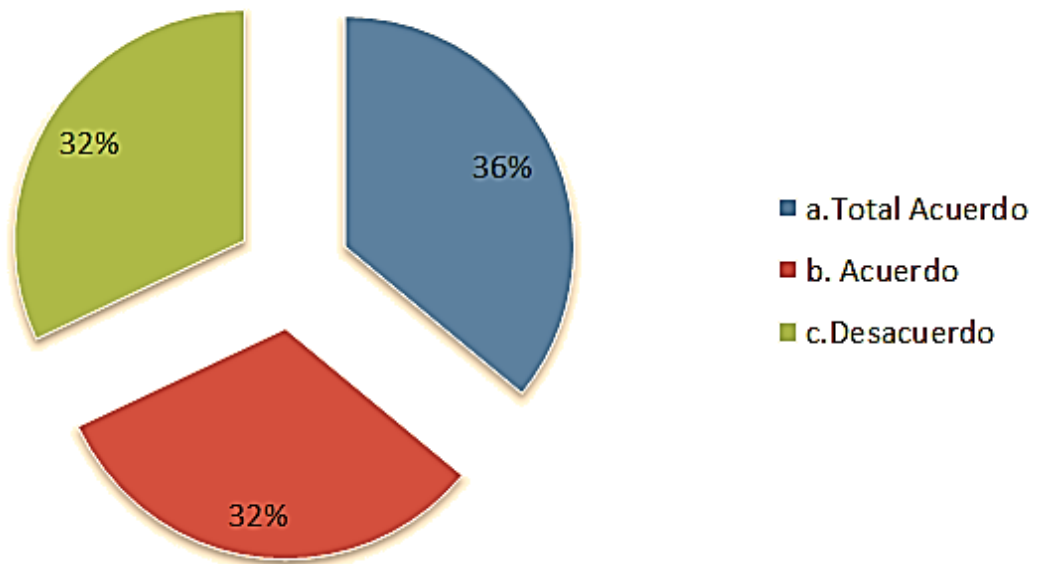
¿Cuenta con lo necesario para cumplir con su trabajo?

■ a.Total Acuerdo ■ b. Acuerdo ■ c.Desacuerdo



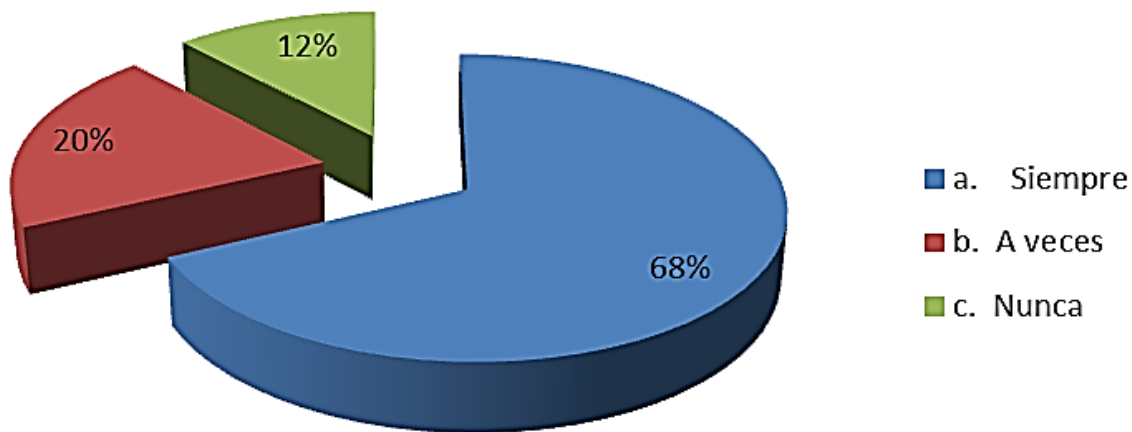
Gráfica de datos No.1

¿Las instrucciones recibidas por su superior son claras?



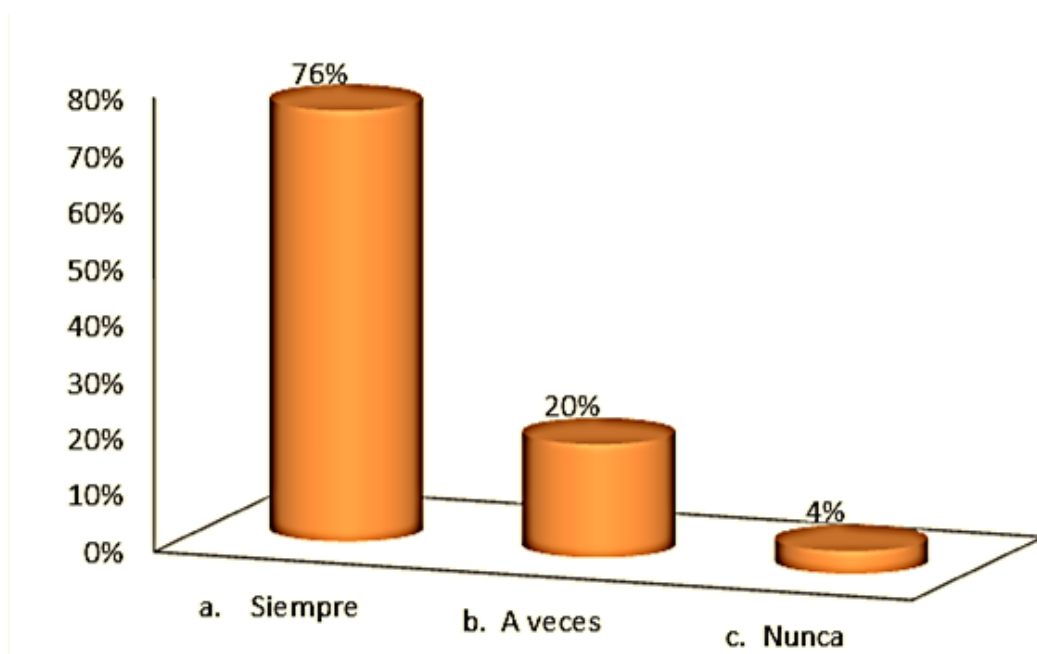
Gráfica de datos No.2

¿Con qué frecuencia recibe información negativa, por parte de sus compañeros o compañeras, dentro de la empresa?



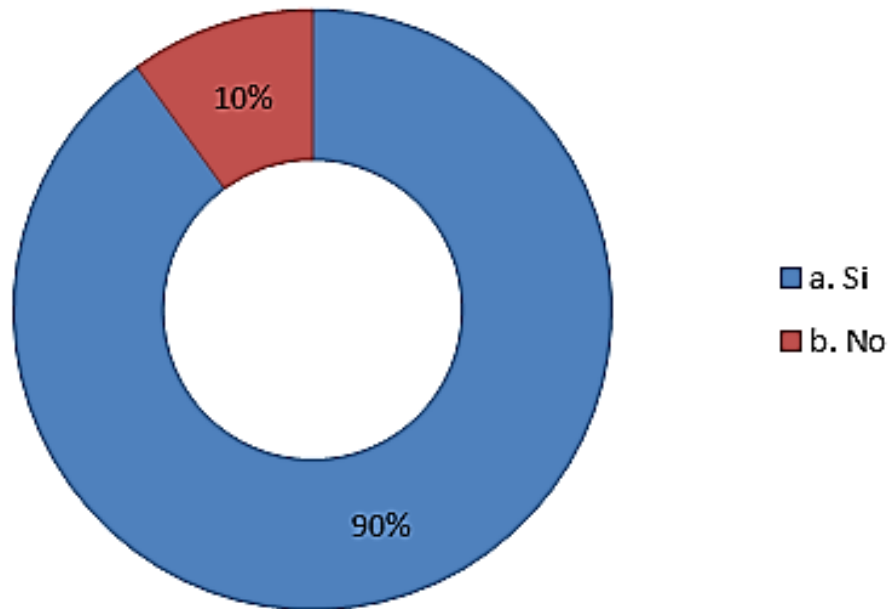
Gráfica de datos No.3

¿Considera que la falta de una buena comunicación afecta a su equipo de trabajo?



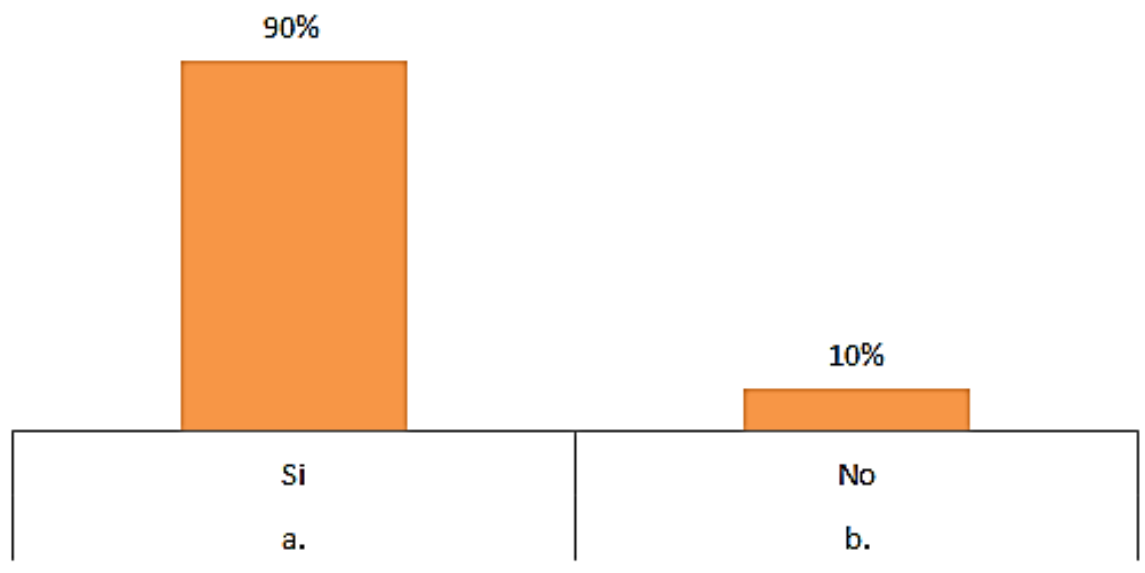
Gráfica de datos No.4

¿Anotó procedimiento de urgencia?



Gráfica de datos No.4

¿En caso de urgencia tiene claro el procedimiento a seguir según su puesto?



Gráfica de datos No.4

4.3 Diagnóstico

Diagnóstico de comunicación interna

Según lo planteado en el marco Metodológico, fue posible llegar a una determinación por medio de la observación, encontrar la inconsistencia comunicacional entre las diferentes áreas de la mediana empresa estudiada, de los alternos, subalternos e iguales, aun ejerciendo un procedimiento establecido.

Los lineamientos de cumplimiento son herencia de la empresa transnacional de la cual originalmente surgió, estableciendo una mediana empresa que sigue los pasos de desarrollo administrativo y operativo similar, adaptándolos a sus requerimientos.

Sin embargo a pesar de los años ejercidos, aún no se complementa el departamento que vincule las dos áreas, que mantenga una retroalimentación sana entre los colaboradores, siendo éstos, administrativos y operativos.

La empresa cuenta con los siguientes departamentos:

Gerencia general

La cual se encarga de temas cruciales y toma de decisiones elementales, enfocada más al departamento de ventas y servicio al cliente, es en donde se encuentra el vacío antes mencionado, ya que no cuenta con el departamento de comunicación que establezca por escrito o por medio de capacitaciones, los procesos necesarios y el ordenamiento de los mismos, para que los colaboradores se sientan identificados con sus labores y optimizar el rendimiento.

Gerencia de ventas

Persona que tiene a cargo al personal representante de ventas de la empresa, así como al personal representante de servicio al cliente o (RSC), secretaria de recepción, personal de limpieza y mensajería.

Jefatura administrativa o auditoria

Éste departamento se encuentra al frente de la empresa en ausencia de un departamento comunicacional, en donde la responsabilidad recae sobre la persona que desempeña el puesto de jefe de auditoria, quien se ocupa de los temas de personal, entiéndase todo lo relacionado con la planilla.

Contabilidad auxiliar

Es el departamento que registra todos los movimientos contables y transacciones de las cuentas bancarias que se utilizan para pagos a proveedores, compras, pagos a proveedores internacionales y otros gastos.

Inventarios y compras

En éste departamento tiene la responsabilidad del control y abastecimiento de bodega, y el reporte de inventarios. Cuenta con auxiliar que desempeña la labor de realizar compras de programadas.

Despachos

Se encarga de toda la logística para el envío de los pedidos programados y no programados de todos los clientes registrados, hacia la capital y los departamentos de Guatemala.

Recepción de bodega

Es en donde se reciben y se revisan todos los pedidos generados por el departamento de compras, además del reporte de facturas para el departamento de contabilidad para programación de pagos. También se encarga de apoyar en la toma de inventarios cíclicos, y mantener en orden los productos de clientes especiales.

4.4 Estrategia para la creación del departamento de comunicación

La presente estrategia surge a partir del diagnóstico que recaba información significativa del ambiente laboral de la empresa ubicada dentro de la clasificación de las PYMES como mediana empresa, por sus dimensiones físicas y el número de colaboradores, así como los estados financieros de la misma, se localizó que existen inconsistencias a partir de la comunicación no fluida, entre los departamentos que hacen funcionar a la organización.

Grupo objetivo

El grupo objetivo lo componen el cien por ciento de los empleados de la mediana empresa tomada para realizar el estudio, hombres y mujeres entre las edades de veintidós a cincuenta y cuatro años.

Estatus de comunicación organizacional

De acuerdo a los hallazgos realizados, se determinó que el personal maneja la comunicación informal, ya que no cuentan con un mecanismo formal de comunicación.

Objetivos

Sensibilización de los directivos para proponer la creación de un departamento que ayude a fortalecer la formación del hábito de una buena comunicación entre los colaboradores.

Así como llevar a cabo la estrategia diseñada y fortalecer la credibilidad y el cumplimiento de las labores, con un manual de procedimientos, el cual debe ser presentado por la persona encargada de la comunicación de la organización.

Productos comunicacionales

Manual para personal

Consiste en un documento guía sobre los procedimientos y funciones según el cargo que se desempeña en la empresa.

Carta trimestral al mejor colaborador

Se entregará una carta trimestral al mejor colaborador como incentivo personalizado, basado en los resultados de su desempeño, el objetivo es lograr una identificación con la organización y promover una cultura organizacional positiva.

Mural informativo mensual

Por medio del mural Informativo se difundirán los logros de la empresa, información importante de carácter interno como por ejemplo: anunciar al *Mejor Empleado del trimestre*, para motivar al personal.

Reuniones focales por departamento

Reuniones que se llevaran a cabo en la sala principal de la empresa, con programación mensual para tocar temas laborales y opiniones sobre el desarrollo de las labores y buscar mejoras para las debilidades.

Conclusiones

Las conclusiones de la investigación realizada son las siguientes:

- Se determinó que los trabajadores de la empresa, cuentan con sus propias formas de intercambiar información, relacionada con las labores diarias, sin embargo es necesario iniciar con un plan de comunicacional interna, para fortalecer la pertenencia e identificación con sus labores, aprovechando la fortaleza del compañerismo.
- Los canales utilizados para la comunicación interna entre los departamentos, no son aprovechados por el personal y para gestionar los procesos necesarios se deben planificar entrenamientos y pláticas que incentiven al personal.
- Es importante dar a conocer las atribuciones y procedimientos actuales de los puestos a todo el personal.
- Es necesario que el personal comprenda la importancia de su función dentro de la empresa, que logre identificarse con ella, para poder fomentar el compromiso con los objetivos de la misma.

Recomendaciones

Se hacen las siguientes recomendaciones:

- Dar inicio a un proyecto comunicacional interno.
- Implementar capacitaciones periódicas o talleres que proyecten la importancia de la comunicación interna.
- Actualizar al personal en materia de cada departamento.
- Sensibilizar al personal hacia los objetivos de la institución.

Bibliografía

- ALSINA, Rodrigo Miquel; (2001) Teorías de la comunicación 1ª. Edición, España; Editorial Publicaciones de la universidad de Valencia
- BALLENATO PRIETO, Guillermo; (2013) Comunicación eficaz: teoría y práctica de la comunicación humana 1ª. Edición, España: Editorial Pirámide.
- BLANCHARD, Ken; (2010) Ayúdele a la gente a ganar en el trabajo 1ª. Edición, Colombia: Editorial Norma, S.A.
- CAPÓDAGLI, Bill; (2008) La gestión al estilo Disney 1ª. Edición, España: Editorial Deusto.
- COVEY, Stephen; (2003) Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva 1ª. Edición, Argentina: Editorial Paidós Ibérica.
- DE MATEO, Rosario; BERGES, Laura; SABATER, Marta; (2009) Gestión de Empresas de Comunicación, 1ª. Edición Sevilla, España: Editorial Comunicación Social CS.
- DE MORAGAS ALSINA, Miguel; (2001) Teorías de la comunicación, ámbitos, métodos y perspectiva 1ª. Edición, España: Editorial Agga.
- DE SAINTE MARIE, Georges; (1995) Dirigir una PYME 1ª. Edición, España, Editorial Paidós.
- FERRO, Carlo; STUMPO, Giovanni; (2010) Políticas de apoyo en las pymes en América Latina, 1ª. Edición; Italia; Cepal
- FRENCH, Wendell; BELL, Cecil; (1996) Desarrollo organizacional aportaciones de las ciencias de la conducta para el mejoramiento de la organización 5ª. Edición, Salamanca, España: Editorial Pearson Educación.
- GARETH, Jones; (2006) Administración contemporánea 8ª. Edición, México: Editorial Mc Graw Hill.
- GASPERIN, Roberto; (2005) Barreras en la comunicación y en las relaciones humanas 1ª. Edición, México: Editorial Universidad de Veracruz.
- GÓMEZ NIETO, Begoña; (2011) La comunicación como instrumento de expansión en la pequeña y mediana empresa española 1ª. Edición, España: Editorial Universidad de Europa Miguel de Cervantes.
- JENNINGS, Marie; (1988) Comunicación corporativa 1ª. Edición, Colombia: Editorial Legis Editores S.A.
- K. BERLO, David; (1984) El proceso de la comunicación 14ª. Edición, Argentina: editorial Librería el Ateneo.
- LANGEVIN HOGUE, Lise; (2000) La comunicación, un arte que se aprende 1ª. Edición, España: Editorial Sal Terrae.
- LEON MEJÍA, Alma B.; (2005) Estrategia para el desarrollo de la comunicación profesional 1ª. Edición México: Editorial Limusa, S.A.
- MARTIN, Fernando; BERGES, Laura; SABATER Marta; (2009) Comunicación en las Empresas e Instituciones, 2ª. Edición, Salamanca, España: Editorial Ediciones universidad de Salamanca.

MARTINEZ DE VELASCO, Alberto; (2008) Comunicación organizacional práctica 1ª. Edición, México: Editorial Trillas, S.A. de C.V.

MARROQUIN PÉREZ, Manuel; (1995) La comunicación interpersonal 3ª. Edición, España: editorial Ediciones Mensajero, S.A.

MONCHON, Francisco; (1997) Micro economía con aplicación en América Latina 1. Edición, España: Editorial Mc Graw Hill.

MONGE GONZÁLEZ, Ricardo; ALFARO AZOFEIFA, Cindy; ALFARO José; (2003) TICs en las Pymes de Centroamérica Impacto de la adopción de las tecnologías de la información y la comunicación en el desempeño de las empresas, 1ª. Edición, Costa Rica; Editorial Tecnológica.

SCHNARCH K, Alejandro; (2013) Marketing para pymes, un enfoque para Latinoamérica 1ª. Edición, México: editorial Alfaomega.

THOMPSON STRICKLAND, Peteraf; (2012) Administración estratégica, 18ª. Edición, New York: Editorial Edamsa, S.A. de C.V.

TOUSSAINT, Florence; (1975) Crítica de la información de masas 1ª. Edición, México: Editorial Asociación Nacional de Universidades e Institutos de Enseñanza Superior.

WINKIN, Yves; (1982) La nueva comunicación, 1ª. Edición, España: Editorial Kairós

Tesis

ANDRADE, Horacio (2005); Barreras comunicacionales, Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica, 1ª. Edición; Guatemala: ECC. USAC.

BARAHONA, Mynor (2011) Diagnóstico y propuesta de relaciones públicas en la Dirección General de Migración, Guatemala, 1ª. Edición; Guatemala: ECC. USAC.

ARREDONDO, Violeta; (2006) Creación de un departamento de Comunicación en La Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia; 1ª. Edición; Guatemala: ECC. USAC.

E-Grafías

Marta Rizo García Interacción y comunicación en entornos educativos:

2005 Reflexiones teóricas, conceptuales y metodológicas, Universidad Autónoma de la Ciudad de México

Cuestionario para censo de sondeo de comunicación interna

Fecha: _____ **Edad:** _____ **Sexo:** _____ **Puesto:** _____

El presente Cuestionario tiene como objetivo obtener información para un estudio de Comunicación Interna de la empresa. Por lo que se requiere de su amable atención y formalidad, para responder a cada interrogante de manera efectiva. Los datos recabados serán totalmente confidenciales.

Instrucciones: Se le solicita leer atentamente y subrayar la repuesta que crea sea la que más se acerque a su opinión. ¡Gracias!

1. ¿Conoce la visión, la misión y los principios que rigen a la empresa?
 - a. Total Acuerdo
 - b. De acuerdo
 - c. Desacuerdo
2. ¿Cuenta con lo necesario para cumplir con su trabajo?
 - a. Total Acuerdo
 - b. De acuerdo
 - c. Desacuerdo
3. ¿Cree que el espacio designado para realizar su trabajo es adecuado?
 - a. Total Acuerdo
 - b. De acuerdo
 - c. Desacuerdo
4. ¿Cree que el que recibe mensualmente, es igual al que podría devengar en otra empresa realizando el mismo trabajo?
 - a. Total Acuerdo
 - b. De Acuerdo
 - c. Desacuerdo
5. Considera que el nivel de compromiso de apoyo, por parte de la empresa hacia el personal es adecuado:
 - a. Total Acuerdo
 - b. De acuerdo
 - c. Desacuerdo
6. Las instrucciones recibidas por su superior son claras:
 - a. Total Acuerdo
 - b. De acuerdo
 - c. Desacuerdo
7. ¿Cómo considera que es la comunicación en su equipo?
 - a. Muy Buena
 - b. Regular
 - c. Muy Mala
8. Al momento de entablar una conversación con su superior, percibe su atención:
 - a. Total Acuerdo
 - b. De acuerdo
 - c. Desacuerdo
9. ¿En su departamento se promueve el trabajo en equipo?
 - a. Total Acuerdo
 - b. De acuerdo
 - c. Desacuerdo
10. ¿Sus superiores se preocupan por la motivación del personal?
 - a. Total Acuerdo
 - b. De acuerdo
 - c. Desacuerdo
11. ¿Se siente apoyado por su superior cuando está en dificultades?
 - a. Total Acuerdo
 - b. De acuerdo
 - c. Desacuerdo
12. ¿Cómo calificaría su trabajo?
 - a. Muy Bueno
 - b. Regular
 - c. Muy Malo
13. ¿Se siente satisfecho de ser parte de la empresa?
 - a. Total Acuerdo
 - b. De acuerdo
 - c. Desacuerdo
14. ¿Recibió inducción al inicio de su contrato laboral con la empresa?
 - a. Sí
 - b. No
15. ¿Sus funciones están claramente definidas?
 - a. Sí
 - b. No

Mural informativo



Carta trimestral de felicitación al mejor empleado

Guatemala de del año 2,016

Señor (a)

(Nombre del empleado)

(Nombre del cargo que desempeña)

Referencia: Felicitación por logros destacados.

Apreciado trabajador (a):

Por medio de la presente queremos extenderle un reconocimiento y nuestras más sinceras felicitaciones debido al éxito que ha logrado en últimos tres meses, ampliamente notamos su esfuerzo y dedicación sumando esa "Mía Extra" que todo trabajador debería tener.

Queremos agradecerle por su valioso aporte a la empresa ya que demuestra su enorme capacidad para ser mejor, deseamos que sea un ejemplo para todos sus compañeros y que ellos también se sientan motivados para superar sus matrices.

Para nosotros es un gusto contar con buenos trabajadores como usted y esperamos tener más buenas noticias tuyas.

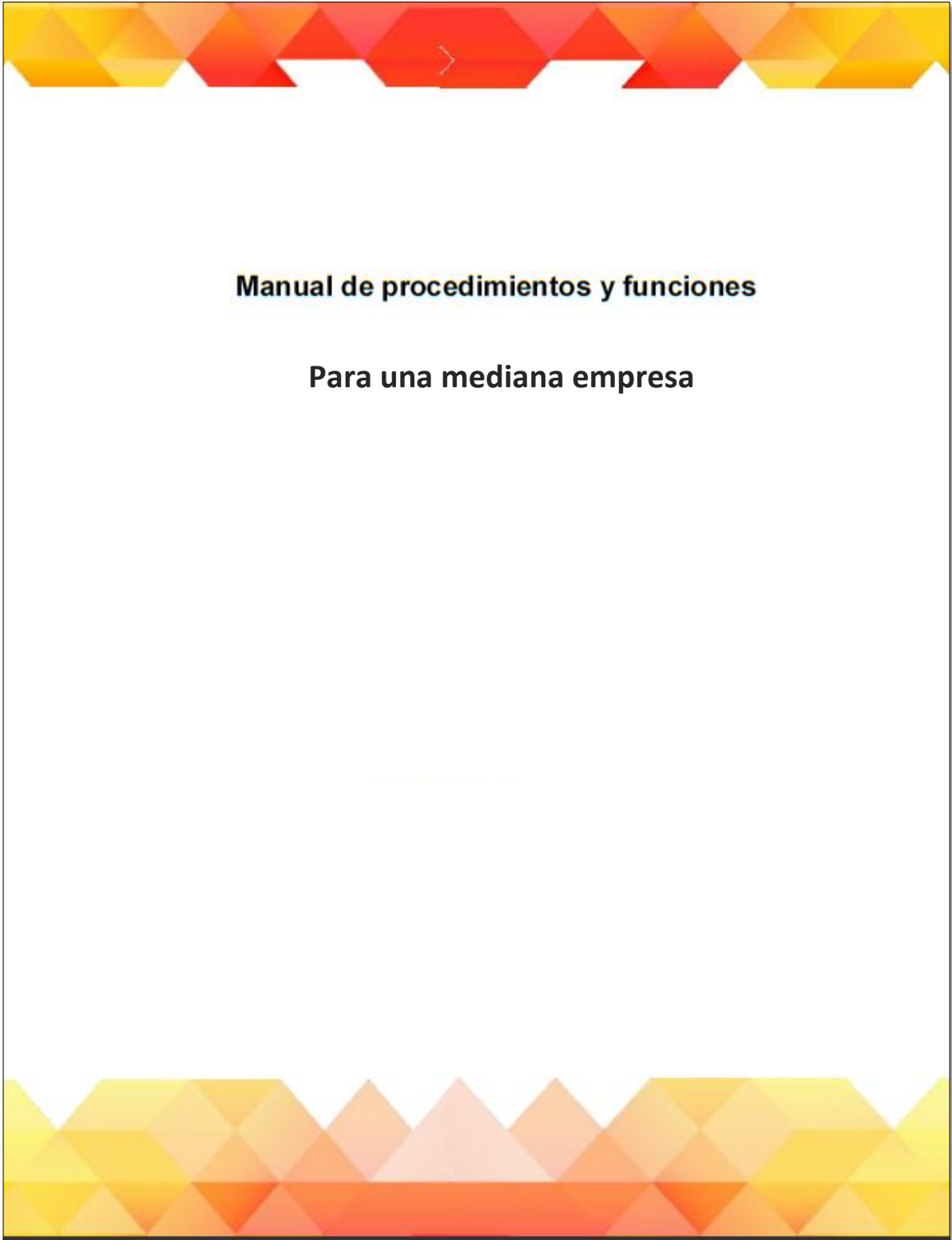
Atentamente,

Gerente General

Jefe Inmediato



Manual de procedimientos y funciones



Manual de procedimientos y funciones

Para una mediana empresa

Manual de procedimientos y funciones 2016

Índice

Historia de la empresa	3
Descripción de departamentos	5
Organigrama	19



Historia de la empresa

En el año 2009 la empresa inicia sus operaciones de manera independiente, se originó de un grupo corporativo que retiró sus operaciones en Guatemala. Por lo que varios clientes del grupo formaron parte de la cartera de la nueva empresa llamada DV Soluciones Integrales, que constituyó un nuevo proveedor.

La empresa comercializa productos por medio del servicio BOP sus siglas en inglés *Business Process Outsourcing* o bien en nuestro idioma Externalización de Negocios y Procesos, a través de diferentes modalidades, adaptándose a las necesidades del cliente.

Los productos que se distribuyen son: insumos de oficina, cafetería, limpieza, computo, impresos entre otros, siendo el principal beneficio para sus clientes el manejo y utilidad en tiempos de entrega de pedidos, por medio de una logística programada, almacenamiento e inventario, pagos y facturación programados, compra de productos puntuales, soporte e información requerida.

Las instituciones contratantes adquieren los beneficios de acceso a página web exclusiva con los productos solicitados como parte de un catálogo virtual, en la cual podrá solicitar los pedidos on line por medio de un usuario que además les permite generar estadísticas que indican la información más relevante y un historial de los despachos.

Por lo que a lo largo de 7 años DV Soluciones Integrales se ha posicionado dentro del mercado gracias a su compromiso de cumplimiento en el área bancaria e institucional privada.

Manual de procedimientos y funciones 2016

Misión

La Misión específica es ser un aliado estratégico, aportando a los procesos de negociación, eficiencia a bajo costo, con productos y servicios de calidad mundial.

Visión

Ser una empresa innovadora en productos y servicios que generen valor a nuestros Clientes, Colaboradores, Accionistas y a la Sociedad.

- Integridad
- Compromiso
- Trabajo en Equipo
- Innovación

Responsabilidad Social

La sostenibilidad y la responsabilidad social de la empresa tienen como eje principal de desarrollo a clientes nacionales, y sus proveedores con productos guatemaltecos, colaborando con la economía a través de la distribución de mercancía de alta calidad, fabricada por medio del valor humano de Guatemala.

Filosofía Corporativa

Respeto

Ética y profesionalismo

Excelencia en el servicio y atención



Manual de procedimientos y funciones 2016

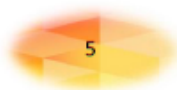
Descripción de departamentos

Gerencia general

Toma de decisiones fundamentales, a cargo de los departamentos de ventas y auditoria, importaciones, compras y comunicación.

Especificaciones

Identificación del Cargo	
Nombre del cargo:	Gerente general
Dependencia:	Propia
Personas a cargo:	4
Objetivo	
Representante oficial de la empresa,	
Funciones	
Control de planificación comercial.	
En alerta de todos los procedimientos de la empresa.	
Dirección del equipo de ventas y servicio al cliente.	
Negociación de Contratos con clientes potenciales.	



Gerencia Comercial

A cargo del personal representante de ventas, del personal representante de servicio al cliente (RSC), Secretaria de Recepción y mensajería. La búsqueda de nuevas oportunidades y aliados comerciales a nivel nacional es una de las atribuciones importantes que ejecute éste cargo, representa en eventos de actividad industrial y comercial dentro y fuera del país, practica las relaciones públicas con los principales clientes de la cartera y clientes en potencia.

Especificaciones



Identificación del Cargo	
Nombre del cargo:	Gerente comercial
Dependencia:	Gerencia general
Personas a cargo:	8
Reporta a:	Gerencia General
Requisitos Académicos	Licenciado en Administracion de empresas
Experiencia	Profesional con experiencia en puestos similares de 5 años.
Objetivo	
Encargado de velar por cumplir las metas establecidas por gerencia, por medio de la planificación y ejecución a través de la fuerza de ventas, generando nuevas oportunidades de negocios.	
Funciones	
Control de planificación comercial.	
Posicionamiento de servicios.	
Dirección del equipo de ventas y servicio al cliente.	
Negociación de Contratos con clientes potenciales.	

Ventas

Se encarga de dar a conocer los servicios que ofrece la empresa, por medio de demostraciones y exposiciones de los servicios vigentes o los que se requieren de acuerdo a las necesidades, realiza visitas a las sucursales de las entidades para aclarar y capacitar al personal en el uso de la página web, cuando los servicios se garantizan por medio de contrato.

Especificaciones

Identificación del Cargo	
Nombre del cargo:	Ejecutiva de Ventas
Dependencia	Gerencia comercial
Personas a cargo:	3
Reporta a:	Gerencia comercial
Requisitos académicos:	Licenciatura en Administración de empresas o carrera afín.
Experiencia	Se requiere personal con experiencia de 3 años en ventas corporativas.
Objetivo	
Dar cobertura a los clientes de la cartera asignada.	
Funciones	
Asesorar a los clientes durante la venta.	
Informar sobre promocionales a los clientes.	
Generar reportes de datos estadísticos sobre productos contrato.	
Generar cotizaciones de productos y servicios especiales requeridos.	



Servicio al cliente

Departamento que cuenta con las personas especializadas en resolución por vía telefónica, personal o interactiva, de los temas de reportes de datos estadísticos que solicita el cliente, despachos en sala y envíos programados.

Especificaciones

Identificación del Cargo	
Nombre del cargo:	Representante de servicio al cliente(RSC)
Dependencia	Gerencia Comercial
Reporta a	Gerencia Comercial
Requisitos académicos	Título de bachiller, perito contador o secretariado.
Experiencia	2 años en ventas y servicio al cliente con facilidad en la capacidad numéricas y análisis.
Objetivo	
Garantizar el cumplimiento de las órdenes de compra generadas por los clientes, bajo las condiciones acordadas.	
Funciones	
Generar información de producto a los clientes y cotizaciones.	
Apertura y seguimiento de nuevos clientes en el sistema.	
Elaboración de reportes estadísticas de movimientos.	
Asegurar la entrega de los productos solicitados por los clientes.	



Recepción y mensajería de oficina

Ejecutado por una persona que se encarga de programar las mensajerías para documentos de la empresa, cuenta con cartera propia de clientes los cuales realizan compras mensuales, apoyo al departamento de contabilidad.

Especificaciones

Identificación del Cargo	
Nombre del cargo:	Recepción y mensajería de oficina
Dependencia	Gerencia comercial
Personas a cargo:	1
Reporta a:	Gerencia comercial
Requisitos académicos	Título de bachiller, perito contador o secretariado.
Experiencia	2 años en recepción o servicio al cliente con facilidad en la capacidad análisis.

Especificaciones

Objetivo
Encargada establecer la recepción y entrega de documentos importantes a personal interno, coordinar la mensajería de los altos mandos. Atención al cliente en oficina y mantenimiento de cartera de clientes sin contrato.
Funciones
Coordinación de mensajería
Entrega y envío de documentos.
Pago a proveedores.
Servicio al cliente.



Auditoria

Se encuentra al frente con la auditoría administrativa, por medio de una persona encargada, que vela por los bienes financieros de la empresa, las principales atribuciones son: manejo de cuentas por cobrar y cuentas por pagar por medio de sus auxiliares capacitadas para complementar y programar el proceso que se requiere.

Especificaciones

Identificación del Cargo	
Nombre del cargo:	Auditoría
Dependencia	Gerencia general
Personas a cargo:	2
Reporta a:	Gerencia general
Requisitos académicos	Título Licenciatura o maestría en Auditoría
Experiencia	5 años en el puesto de auditor general
Objetivo	
Velar por la solvencia y el recaudo de los bienes financieros de la empresa.	
Funciones	
Coordinación de los puestos de auxiliar contable.	
Conocimientos en reclutamiento de personal.	
Capacidad de análisis financiero.	
Compromiso y control en el buen cuidado de las cuentas bancarias corporativas de la empresa.	



Auxiliar de contabilidad

Las funciones específicas es apoyar por las actividades designadas con relación a los temas tributarios, planilla, y manejo de cuentas especiales, registra todos los movimientos contables y transacciones de las cuentas bancarias que se utilizan para pagos a proveedores, compras internacionales y otros gastos.

Especificaciones

Identificación del Cargo	
Nombre del cargo:	Auxiliar contable
Dependencia	Auditoria
Reporta a:	Gerencia general
Requisitos académicos	Título Perito contador con estudios universitarios de auditoria
Experiencia	1 año en el puesto de auxiliar contable
Objetivo	
Cumplir con los pagos a proveedores y gastos que surjan para mejoramiento de los servicios, análisis financiero para manejo cuentas bancarias especiales.	
Funciones	
Programación de pagos.	
Pagos de planilla.	
Relación directa con los bancos proveedores.	
Control de cobros de cartera.	



Importaciones e inventario

Departamento responsable de llevar el control y abastecimiento de stock de productos importados, control de inventarios a cargo de las áreas de compras, logística y bodega y en conjunto completan el proceso de cumplimiento con el cliente final.

Especificaciones

Identificación del Cargo	
Nombre del cargo:	Importaciones e inventario
Reporta a:	Gerencia general
Requisitos académicos	Título de Licenciatura en administración de empresas o similar.
Experiencia	5 años en el cargo de importaciones.
Objetivo	
Manejar las cuentas con importadores vía página web para conservar stock de productos solicitados por los bancos.	
Funciones	
Generar órdenes de compra para compras internacionales.	
Ingreso de productos importados al inventario.	
Reporte de impuestos aduanales de importaciones	
Control de logística y programación de personal de bodega.	



Compras

Responsable de efectuar los movimientos de compras para solventar las necesidades de productos, para atender los pedidos de manera eficaz, manteniendo stock sano que permita alcanzar el tiempo estipulado de despacho, con los mejores productos y al mejor costo.

Especificaciones

Identificación del Cargo	
Nombre del cargo:	Compras
Dependencia	Gerencia General
Reporta a:	Importaciones e inventario
Requisitos académicos	Estudios universitarios en administración o carrera afín.
Experiencia	1 año en el puesto de compras.
Objetivo	
Abastecer el inventario con compras programadas, para cumplir con los productos necesarios de las empresas que solicitan pedidos bajo contrato.	
Funciones	
Generar órdenes de compra y darles seguimiento.	
Velar por el cumplimiento de proveedores.	
Dar seguimiento a las compras puntuales.	
Generar reportes de proveeduría.	

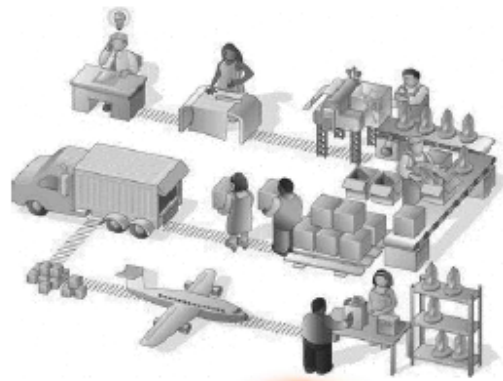


Logística

Gerenciada por el área de Importaciones e inventario se encarga de coordinar la logística bajo compromiso de tiempos de entrega, y empaque de los productos solicitados en los pedidos.

Especificaciones

Identificación del Cargo	
Nombre del cargo:	Logística
Dependencia	Importaciones e inventario
Personas a cargo:	11
Reporta a:	Importaciones e inventario
Requisitos académicos	Título de Bachiller o Perito contador.
Experiencia	5 años en manejo de personal de bodega y coordinación de despachos.
Objetivo	
Responsable en el funcionamiento y coordinación de la organización de logística, para cumplimiento de despachos y manejo de personal relacionado con la preparación y entrega de pedidos.	
Funciones	
Control entradas y cumplimiento de personal a cargo.	
Coordinación de transporte para realizar despachos.	
Optimizar la política y procesos para la distribución de pedidos	



Bodega

Es en donde se reciben y se revisan todos los pedidos de productos, generados por el departamento de compras, genera reporte de facturas para el departamento de contabilidad para programación de pagos. También se encarga de apoyar en la toma de inventarios cíclicos, y mantener en orden los productos de clientes especiales.

Especificaciones

Identificación del Cargo	
Nombre del cargo:	Auxiliar de Bodega
Dependencia	Importaciones e inventario
Reporta a:	Importaciones e inventario
Requisitos académicos	Título de Bachiller o Perito contador.
Experiencia	1 año en el área de bodega, preparación de pedidos.
Objetivo	
Responsable en la preparación de pedidos.	
Funciones	
Ordenamiento y limpieza de bodega.	
Encargado de empaque de productos.	
Recepción, rotulación y colocación de productos.	



Limpeza

El área, se enfoca en mantener las instalaciones interiores de oficina en buenas condiciones para la vista de los colaboradores, gerencia y visitas recibidas de clientes y proveedores.

Especificaciones

Identificación del Cargo	
Nombre del cargo:	Encargada de limpieza
Reporta a:	Importaciones e inventario
Requisitos académicos	Tercero básico.
Experiencia	1 año en servicio de limpieza en oficinas
Objetivo	
Responsable en la preparación de pedidos.	
Funciones	
Ordenamiento y limpieza de bodega.	
Encargado de empaque de productos.	
Recepción, rotulación y colocación de productos.	



Manual de procedimientos y funciones 2016

Comunicación interna

Área a cargo de una persona especialista de la comunicación, con las funciones específicas de autorizar artes y material de apoyo para el mejoramiento del desempeño de los colaboradores, organizar capacitaciones, y charlas motivacionales, unir al equipo para promover el compañerismo y el compromiso con la empresa, apoyo a la gestión de relaciones públicas con el gerencia comercial.

Especificaciones

Identificación del Cargo	
Nombre del cargo:	Gerencia de comunicación interna
Dependencia	Gerencia general
Personas a cargo:	1
Reporta a:	Gerencia general
Requisitos académicos	Título de licenciatura en ciencias de la comunicación
Experiencia	1 año ejerciendo con trabajos comunicacionales.
Objetivo	
Facilitar la comunicación interna de la empresa para contar con un clima laboral sostenible y asesoramiento al área comercial para proyectar buena imagen de la empresa.	
Funciones	
Planificar charlas de capacitación y de motivación a todo el personal interno.	
Implementar y autorización de productos comunicacionales impresos.	
Promover la empatía de los colaboradores hacia la empresa.	
Efectuar estudios de clima laboral para monitorear las opiniones de los trabajadores.	



Manual de procedimientos y funciones 2016

Publicidad y media social

Publicista capacitado para crear accesos en las diferentes redes sociales, con capacidades de programación para el manejo de la página web y habilidades de diseño.

Especificaciones

Identificación del Cargo	
Nombre del cargo:	Publicidad y media social
Dependencia	Gerencia de comunicación interna
Reporta a:	Gerencia general
Requisitos académicos	Título de licenciatura en ciencias de la comunicación o publicidad.
Experiencia	1 año en diseño y páginas sociales.
Objetivo	
Generar ideas creativas, ajustadas a las necesidades de todo el personal, para material impreso y audiovisual útil en las capacitaciones. Sostentamiento a las páginas sociales.	
Funciones	
De manera creativa diseñar conceptos de material impreso.	
Diseñar la página web.	
Manejar las páginas de acceso a redes sociales.	
Diseñar catálogos personalizados.	
Toma de fotografías profesionales de productos para páginas y catálogos.	



**Organigrama
DV Soluciones Integrales**

