



**INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN**  
**LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS**

**PROYECTO DE GRADO**

**“Comunicación Organizacional para la empresa  
MAGLIONE HNOS & CÍA. S.A.”**

**Alumnas: Pleitavino Dahyana Carla, Sigüenza Carla**

**Docente Tutor: García, Isabel**

**-2015-**





## **DEDICATORIA**

A mis padres, Omar y Alejandra, por su amor, trabajo y sacrificio en todos estos años, gracias a ustedes he logrado llegar hasta aquí y convertirme en lo que soy hoy.

A mi familia en general, hermano, abuelos, tíos, primos, que siempre de un modo u otro aportaron para que hoy pudiese estar aquí defendiendo este proyecto de grado.

A mi amiga Carla, con quien comenzamos juntas el primer día de cursado y seguimos juntas en este camino, por dejarme conocerla y compartir momentos con ella.

**Dahyana.**

A mis padres Walter y Daniela, que con todo su amor y dedicación me apoyaron en cada paso y en cada momento de mi carrera. Este logro es suyo también. Los amo.

A mi compañera de tesis, Dahyana, con quien desde el primer día que comenzamos la facultad compartimos trabajos, charlas, días y días de estudio. Gracias por la paciencia y el compañerismo. Te quiero mucho.

**Carla.**



## **AGRADECIMIENTOS**

A nuestros padres, Walter, Daniela, Omar, Alejandra, que con mucho amor y dedicación nos apoyaron durante la carrera y durante el desarrollo del presente Proyecto de Grado. Este logro es tanto nuestro como suyo, les agradecemos mucho y los amamos.

A nuestra tutora de tesis, Isabel García, que nos brindó su tiempo, su apoyo, conocimiento y nos ayudó a transitar este trayecto de la mejor manera posible.

A la empresa MAGLIONE HNOS & CÍA. S.A., a los directivos de la empresa y en especial a Vanesa Sileoni, encargada de Recursos Humanos, por facilitarnos la información y disponer de su tiempo para evacuar cada una de nuestras dudas.

Finalmente, y sin afán de olvidar a alguien, damos espacio a todas y cada una de las personas que hemos tenido el placer de conocer durante este trayecto y que hoy, indudablemente, forman parte de lo que somos.

**Dahyana-Carla.**



## ÍNDICE DE CONTENIDO

### Contenido

DEDICATORIA.....	3
AGRADECIMIENTOS.....	4
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	6
ÍNDICE DE TABLAS.....	7
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	7
RESUMEN.....	8
1. CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN .....	9
1.1. INTRODUCCIÓN .....	9
1.2. RESEÑA HISTÓRICA DE LA ORGANIZACIÓN SELECCIONADA PARA LA INTERVENCIÓN. ....	11
1.3. MISIÓN .....	12
1.4. VALORES.....	13
1.5. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA .....	13
1.6. ORGANIGRAMA FUNCIONAL DE LA ORGANIZACIÓN.....	14
1.7. SITUACIÓN PROBLEMÁTICA .....	15
1.8. JUSTIFICACIÓN.....	15
1.9. OBJETIVOS .....	16
1.9.1. Objetivo General .....	16
1.9.2. Objetivos Específicos.....	16
2. CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO .....	18
2.1. LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL .....	18
2.1.1. Definición de comunicación .....	18
2.1.2. Diferentes formas de comunicar.....	21
2.1.3. Barreras de La Comunicación. ....	22
2.2. LA ORGANIZACIÓN COMO SISTEMA DE COMUNICACIÓN .....	24
2.2.1. Canales Tradicionales. ....	31
2.2.2. Canales Tecnológicos. ....	31
2.3. ALCANCE DE LA COMUNICACIÓN INTERNA. ....	34
3. CAPÍTULO III: METODOLOGÍA .....	38
3.1. MODALIDAD UTILIZADA PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS.....	38



3.2.	LA POBLACIÓN Y LA MUESTRA.....	40
4.	CAPÍTULO IV: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS.....	41
5.	CAPÍTULO V: DIAGNÓSTICO.....	47
5.1.	FORTALEZA: .....	47
5.2.	DEBILIDADES: .....	48
5.3.	OPORTUNIDADES: .....	48
5.4.	AMENAZA: .....	49
6.	CAPÍTULO VI: PROPUESTA DE MEJORA.....	51
6.1.	ÁREAS DE INTERVENCIÓN EN LA PROPUESTA.....	51
6.2.	PLAN DE INTERVENCIÓN. ....	52
6.3.	DIAGRAMA DE GANTT -IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN-.....	60
6.4.	RESULTADOS ESPERADOS .....	60
7.	CAPÍTULO VII: CONCLUSIÓN.....	62
8.	CAPÍTULO VIII: BIBLIOGRAFÍA Y ANEXOS .....	65
8.1.	BIBLIOGRAFÍA .....	65
8.1.1.	Libros.....	65
8.1.2.	Sitios Web.....	65
8.2.	ANEXOS.....	66
8.2.1.	Anexo I: Cuestionario I .....	66
8.2.2.	Anexo II: Cuestionario II .....	69
8.2.3.	Cuestionario III: Cuestionario III.....	72

### **ÍNDICE DE GRÁFICOS**

Gráfico 1:	Fortalecimiento de las relaciones interpersonales .....	41
Gráfico 2:	Coordinación de tareas y objetivos .....	42
Gráfico 3:	Mejora en la productividad .....	43
Gráfico 4:	Diferentes comunicaciones empresariales.....	44
Gráfico 5:	Valoración de los medios de comunicación.....	45
Gráfico 6:	Barreras de comunicación .....	46
Gráfico 7:	Principales Problemas Detectados (Fuente: Elaboración Propia)....	50
Gráfico 8:	Esquema de Resultados (Fuente: Elaboración propia).....	61



## **ÍNDICE DE TABLAS**

Tabla 1: Alcance de las comunicaciones internas (Fuente: Elaboración Propia)	29
Tabla 2: Canales de Comunicación (Fuente: Elaboración propia)	30
Tabla 3: Elección de canales de comunicación (Fuente: Elaboración Propia)	32
Tabla 4: Composición de Muestra (Fuente: Elaboración Propia)	40
Tabla 6: Ejemplo de Proceso de Comunicación Interna en MAGLIONE HNOS & CÍA. S.A.(Fuente Elaboración Propia)	59

## **ÍNDICE DE ILUSTRACIONES**

Ilustración 1: Organigrama Funcional de MAGLIONE HNOS & CÍA. S.A. (Fuente: Maglione, 2015)	14
Ilustración 2: Proceso de comunicación (Fuente: Eldin, 1998)	19



## **RESUMEN**

La comunicación interna ayuda a reducir la incertidumbre y a prevenir el temido rumor, un elemento muy peligroso para cualquier empresa. Así mismo, transmitir mensajes corporativos, informar sobre lo que ocurre dentro de la organización, motivar y establecer una línea de comunicación eficaz entre los profesionales, la dirección y los diferentes servicios de la Unidad de Apoyo a la Gerencia son algunos de los objetivos que persigue la comunicación interna.

El presente Proyecto de Grado pretende analizar la posibilidad de implementar mejoras en la comunicación organizacional de MAGLIONE HNOS & CÍA. S.A., para lo cual se recopiló información de la misma y se la comparó con material teórico concerniente a la Comunicación Interna en las Organizaciones, ya que una de las principales falencias que se observan en dicha organización es que no cuenta con un plan ni con la persona que se encargue específicamente de este ámbito; en este sentido el presente proyecto de intervención, apunta a subsanar dicha falencia y en consecuencia potenciar sus fortalezas, manteniendo informados a sus funcionarios, empleados y trabajadores de forma constante.

En el ámbito de la comunicación interna se analizan las funciones y herramientas de la misma, ya que cada una de ellas sirve como medio para conocer las necesidades, sugerencias y críticas de cada miembro de la institución y así poder dar solución a los acontecimientos que se presenten, por lo que es de suma importancia contar con un sistema de comunicación efectivo dentro de las empresas. El presente trabajo final de grado analiza los posibles problemas que surgen al no emplear correctamente la comunicación dentro de las organizaciones y los factores que influyen para su correcta aplicación.

Además muestra un estudio bibliográfico acerca de la comunicación como sistema de interrelaciones y entendimiento laborales, que permite el cumplimiento de los objetivos dirigidos hacia el beneficio individual, colectivo y empresarial.





## **1. CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN**

### **1.1. INTRODUCCIÓN**

En épocas anteriores la información era escasa y difícil de obtener, mientras que los últimos 15 años se caracterizan por la sobreabundancia de la misma. El problema no está en la búsqueda y obtención de la información sino en la selección e interpretación de la misma.

La Comunicación es un proceso de información verbal y no verbal y el papel que juega hoy es de suma importancia, ya que es necesaria en cualquier ámbito donde estén interactuando las personas, debido a que el contar con información precisa en el momento oportuno puede ayudar a que exista un mejor desarrollo de las actividades humanas.

Las organizaciones son unidades sociales compuestas por dos o más personas interactuando constantemente entre sí, para lo que se necesita información constante, exacta y precisa. Es por ello que aquí la comunicación juega un rol sumamente importante ya que sin un buen sistema de la misma se producirán complicaciones en el momento de ejecutar cualquier tipo de tarea. Dentro de la comunicación existen una serie de barreras que pueden interrumpir su proceso, las mismas se presentan en el ambiente en donde se produce el acto comunicativo.

La manera en la que se utiliza la comunicación puede afectar de forma positiva o negativa a los miembros de la empresa, la cual se verá reflejada en el clima organizacional.



”La consideración del clima como beneficioso o perjudicial por parte de los integrantes de la organización, va a depender de las percepciones que realicen los miembros de la misma, quienes suelen valorar como, adecuado cuando permite y ofrece posibilidades para el desarrollo del desempeño laboral y, de esta forma aporta estabilidad e integración entre sus actividades en la organización y sus necesidades personales.”(Guillen Gestoso, C.; Gala León, F. Y Velásquez Martínez, R. (2000): 166).

Como se menciona anteriormente el contenido de lo que comunicamos y los canales a través de los cuales lo hacemos, son la base para que el proceso de la comunicación sea eficaz. Por lo tanto, son necesarias la claridad y concreción en el contenido, el conocimiento y la habilidad para correlacionar informaciones, así como también una "sintonía" de intereses entre las partes que intervienen en el proceso. Con este plan se busca que las necesidades básicas de comunicación que tienen los profesionales para realizar bien su trabajo sean cubiertas.

En este momento se hace hincapié en la comunicación interna, con la cual, siendo bien aplicada se podrán mejorar los aspectos no solo de desarrollo y ejecución de las actividades, sino que también de satisfacción laboral, motivación y clima de trabajo.

Según Del Pozo (2000) la comunicación interna hace posible la unidad, la participación y la lucha por un proyecto empresarial. Además permite conocer las necesidades de los trabajadores de la empresa. Es decir a través de una comunicación eficaz se puede construir, transmitir y preservar una clara visión compartida en cuanto a los valores, la misión y los objetivos de la empresa.



En el presente Trabajo Final de Grado el objetivo es realizar un proyecto de intervención, para lograr guiar a la organización sobre la Comunicación Organizacional y de ese modo ayudar a mejorar el desarrollo de dichas acciones mediante un Plan de Comunicación Organizacional.

El desarrollo del mismo comienza con una descripción de la empresa a intervenir, siguiendo con los objetivos a ser alcanzados, luego se realiza la presentación del marco teórico, en donde se desarrolla el tema planteado, para poder sustentar las propuestas y el análisis. Se continúa con un diagnóstico de la situación empresarial en cuanto a la comunicación organizacional. Siguiendo por la presentación de las propuestas, diseñadas en función de los resultados obtenidos del paso anterior. Junto a las cuales se confeccionará un plan de seguimiento y control del proyecto, en caso de que la empresa decida aplicar el mismo.

Como cierre, se realizará un plan de comunicación interna dando sugerencias y estrategias para que la comunicación interna y organizacional mejore en MAGLIONE HNOS & CÍA. S.A.

## **1.2. RESEÑA HISTÓRICA DE LA ORGANIZACIÓN SELECCIONADA PARA LA INTERVENCIÓN.**

La empresa seleccionada es MAGLIONE HNOS & CÍA. S.A.

Dicha organización se encuentra inserta dentro de la región de mayor productividad agropecuaria del país, conocida como la “Pampa Argentina”. Está ubicada en la localidad de Las Junturas, provincia de Córdoba, a unos 120 km. de la capital provincial, formando parte de la región manisera por excelencia de Argentina, con un 98% de la producción nacional.

La misma fue fundada en el año 1933 por los señores Alberto Barale y Atulio Maglione, en la localidad de Las Junturas, provincia de Córdoba. Comenzó siendo un emprendimiento de “Ramos Generales” con el objetivo de satisfacer las necesidades de las personas. Años más tarde se suman a esta sociedad los señores Juan Héctor Maglione y Livio Maglione (ambos hijos de Atulio Maglione), es ahí cuando se decide agregarle a ese negocio de “Ramos



Generales” la parte agropecuaria. En el año 1962 fallece Alberto Barale y cuatro años más tarde el señor Livio, a partir de allí se cambia el nombre de la firma a MAGLIONE HNOS Y CÍA. En 1976, se decide incorporar a esta empresa la parte de la cosecha del maní, comprando maquinarias como secadora de maní, seleccionadora, entre otras. También se produce la muerte de Atulio Maglione, quedando como herederos el señor Juan Héctor Maglione y la señora Elvira Ardhu. En la década del '80 se comienza a exportar todo tipo de cereales a los EE.UU. En la década del '90 se lanza también la producción de maní confitería, y ahí se produce para exportar al mercado externo el 100% de la producción del mismo. En 1998, la señora Elvira Ardhu decide su retiro, y pasan a formar parte de esta firma los hijos del único dueño que quedó en ese entonces, el señor Juan Héctor Maglione.

En el año 2002 la empresa cambia su denominación social convirtiéndose en sociedad anónima, siendo la nueva firma MAGLIONE HNOS & CÍA S.A., Es así como esta organización fue creciendo e incorporando cada vez mayor tecnología. En el año 2005 se produce la certificación de la firma ISO 9001 Y 2000 y HACCP con el objetivo de brindar a sus clientes una calidad requerida por los países europeos. Hasta el día de hoy la empresa sigue progresando continuamente y sus dueños siguen siendo el Señor Juan Héctor Maglione y sus tres hijos Gustavo, Víctor y Nicolás.

MAGLIONE HNOS & CÍA S.A., sigue conservando hoy en día rasgos de la empresa familiar que fue en sus comienzos. Se dedica principalmente a la producción y comercialización de productos relacionados con la actividad agropecuaria de la República Argentina.

### **1.3. MISIÓN**

Consiste en crecer, desarrollarse y afianzarse en el sector agropecuario argentino, sabiendo que hay un nombre comprometido con una familia y su trayectoria insertada en una comunidad o sector.



Dicho desenvolvimiento está basado en ejes claves y fundamentales como lo son:

- Maní
- Acopio de Cereales
- Producción Agropecuaria.

Dichos ejes deben servir para la búsqueda y el desarrollo de nuevos productos y nuevos mercados en forma individual como así también trabajar para el logro coordinado de los objetivos de la organización.

#### **1.4. VALORES**

Los valores planteados de MAGLIONE HNOS & CÍA S.A. son:

- Pro-Actividad ( planificación)
- Trabajo en Equipo (confianza)
- Justicia Distributiva (Responsabilidad)
- Eficiencia
- Calidad
- Satisfacción del Cliente

#### **1.5. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA**

MAGLIONE HNOS & CÍA. S.A. se encuentra en la localidad de Las Junturas, Córdoba, a unos 120 km aproximadamente de la capital. La empresa se caracteriza por conservar su “carácter” familiar y actualmente es direccionada por la tercera generación familiar. Cuenta con alrededor de 73 empleados, dependiendo de las épocas de cosechas, conformado por 27 empleados permanentes, dentro de los mismo administrativos y encargados, y 46 operarios no permanentes.

Su principal actividad, con la cual se destacan en el mercado, es el cereal maní, el cual su gran mayoría es de cultivo propio, y luego el mismo es



procesado para ser consumido y exportado. También poseen actividades secundarias, como ser la planta cerealera, la cual compra todo tipo de cultivos y los comercializa, entre ellos, trigo, soja, maíz, etc.

Sus productos abastecen al mercado interno y externo, cuentan con alrededor de unos 172 clientes.

### 1.6. ORGANIGRAMA FUNCIONAL DE LA ORGANIZACIÓN.



# ORGANIGRAMA FUNCIONAL

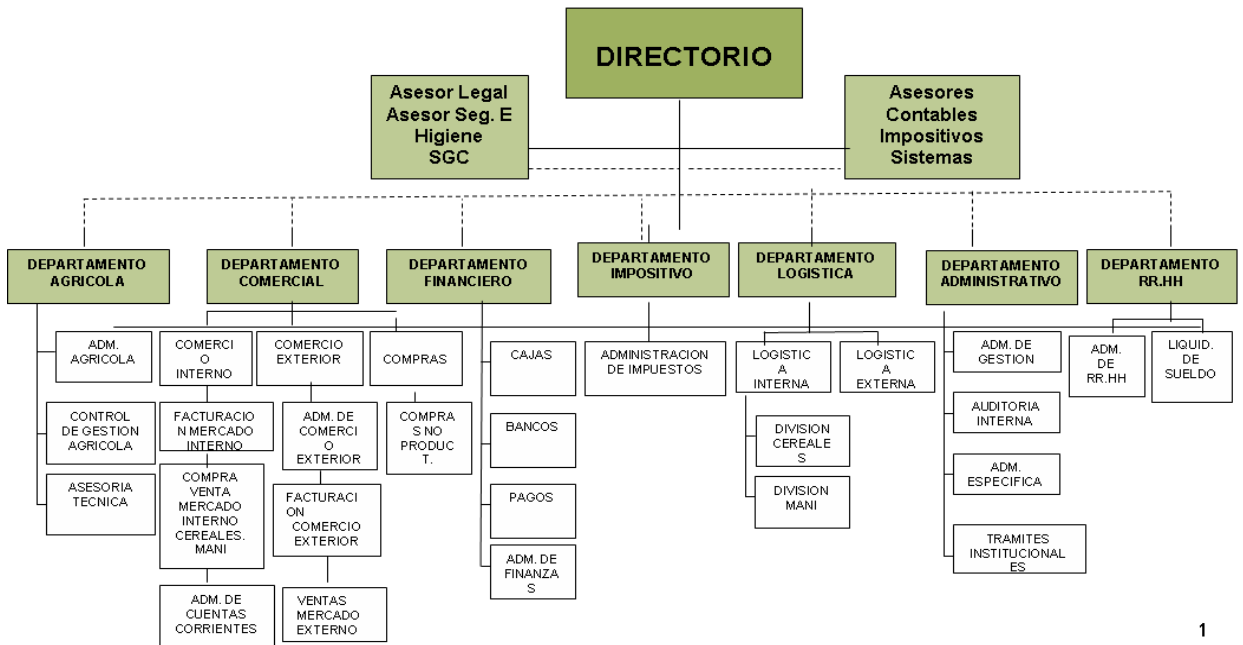


Ilustración 1: Organigrama Funcional de MAGLIONE HNOS & CÍA. S.A. (Fuente: Maglione, 2015)



## 1.7. SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

El análisis de los datos recogidos permitió detectar como principal necesidad para la empresa implementar un sistema de comunicación organizacional en todos los niveles jerárquicos. Los problemas detectados son los siguientes:

- Alto nivel de Rumor.
- Falta de integración entre niveles y áreas.
- Ausencia de una política de comunicación.

Por lo cual el programa de comunicación interna favorecería varios aspectos de la organización. Se lo toma como una herramienta para la mejora de rendimiento, porque supone integrar en la organización elementos innovadores que situaría a la misma en una posición de ventaja competitiva, mejorando la eficacia y eficiencia de la ejecución de los objetivos planteados

## 1.8. JUSTIFICACIÓN

Se ha seleccionado este tema porque resulta de mucha importancia brindar una solución a la problemática que vive actualmente la empresa MAGLIONE HNOS & CÍA. S.A. La comunicación es una de las herramientas esenciales con que toda organización cuenta para poder lograr con éxito sus actividades y cumplir sus objetivos.

El presente Trabajo Final de Grado da a conocer el amplio ámbito de la comunicación organizacional interna:

- Favorece la productividad: Un empleado que conoce hacia dónde se dirige la empresa y qué se espera de él, trabajará con más motivación y probablemente sea más productivo para la misma.
- Unifica los esfuerzos: Todos trabajarán en la misma dirección, por lo que será más fácil alcanzar los objetivos marcados.



- Transmite la cultura empresarial: Una buena comunicación permite transmitir los valores de la compañía y que todos los empleados la asuman e interioricen.
- Impulsa la transmisión de conocimiento: El intercambio de ideas y experiencias en el ámbito interno fomenta el aprendizaje y la innovación.
- Facilita el cambio cuando sea necesario: Los trabajadores estarán más comprometidos con la empresa, por lo que su grado de resistencia al cambio será menor.
- Fomenta la confianza y mejora el clima laboral: Por lo que se puede lograr un mayor compromiso por parte de los empleados, se evita la fuga de empleados valiosos para la empresa y la poca predisposición para el trabajo.

## 1.9. OBJETIVOS

### 1.9.1. **Objetivo General**

Optimizar el uso de los canales de comunicación interna en la empresa MAGLIONE HNOS & CÍA. S.A.

### 1.9.2. **Objetivos Específicos**

- Identificar las barreras que afectan la comunicación organizacional.

Es un objetivo de mucha importancia, ya que logrando identificar cuáles son esas barreras que están imposibilitando la buena comunicación dentro de la organización, podremos ayudar a los miembros de la empresa a que establezcan canales exitosos de comunicación.





- Establecer canales y pautas de comunicación entre los miembros de la organización.

Una vez que se lograron identificar las barreras que imposibilitaban desarrollar con éxito el proceso de comunicación, se procederá a establecer una serie de canales y pautas para que de ese modo los empleados y todos los miembros de la empresa respeten y sigan un lineamiento de normas para que se pueda desarrollar con éxito la comunicación.

- Mejorar la eficiencia y eficacia de las actividades de comunicación organizacional.

Aquí lo que se pretende lograr es que los miembros de la organización puedan acostumbrarse a respetar un lineamiento en cuanto a mandos de responsabilidad, saber quién da las órdenes y organizar la información que circula dentro de la empresa.



## **2. CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO**

### **2.1. LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL**

#### **2.1.1. Definición de comunicación**

La información representa a un conjunto de datos que son organizados, procesados y que se refieren a un tema en particular; este conjunto de datos debe cumplir con ciertos requisitos para ser considerado como tal:

- Significado.
- Vigencia.
- Importancia.
- Validez.
- Completo.
- Veraz.
- Oportuno.
- Relevante.

Desde sus primeros días de existencia, el hombre expresa su necesidad de comunicar. Cada época ha sido marcada por distintos modos de comunicación y expresión propios; primero fueron centrados en la oralidad, luego en la escritura y por último en los medios electrónicos.

La comunicación es un proceso mediante el cual se puede transmitir información de una entidad a otra, alterando el estado de conocimiento de la entidad receptora.

“Un individuo(o un grupo) emisor” traduce un hecho, un concepto o un mensaje que dirige, a través del canal que considere más apropiado, a otro individuo (o grupo) “receptor”, con la intención de que ese último pueda tomar conocimiento del hecho, concepto o sentimiento inicialmente expresado por el emisor” (Eldin, 1998: 28)



Según Fernández (1999) para que haya comunicación es necesario un sistema compartido de símbolos referentes, lo cual implica un intercambio de símbolos comunes entre las personas que intervienen en el proceso comunicativo. Quienes se comunican deben tener un grado mínimo de experiencia común y de significados compartidos.

De acuerdo a lo expresado anteriormente, la comunicación, es efectuada para dar a conocer a otras personas diferentes sentimientos, opiniones, hechos, etc., a través de símbolos, escrituras y palabras, que permiten de ese modo que las mismas reciban y entiendan el mensaje que se quiso emitir. La comunicación no solo pretende enviar un mensaje, sino que además el mismo sea eficazmente recibido y entendido.

La comunicación cumple con ciertos pasos para que pueda ser llevada a cabo de manera eficaz, ya que su proceso contiene elementos importantes y básicos tales como el emisor, receptor, mensaje, medio, ruido, entre otros.

**El proceso de comunicación es definido en un esquema, tomando como base lo descripto:**

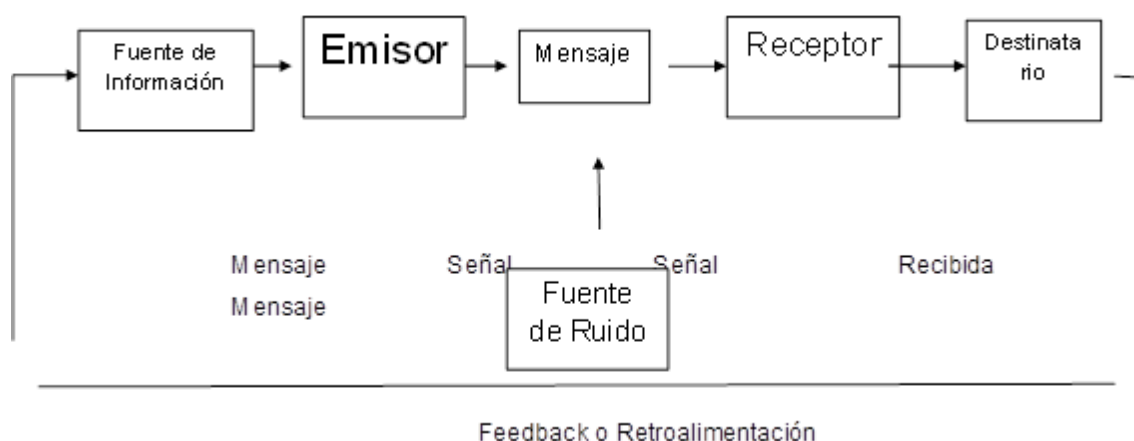


Ilustración 2: Proceso de comunicación (Fuente: Eldin, 1998)



Fuente de Información: Es la que genera el mensaje que se va a transmitir.

El Emisor: Es aquel que codifica el mensaje en señales para ser transmitidas por un determinado canal. Por ejemplo, el directivo cuando baja una señal hacia sus subordinados.

El Mensaje: Es el dato o el conjunto de datos que se quiere transmitir. Está compuesto de un número determinado de unidades de información seleccionadas. La forma del mensaje varía según el sistema de comunicación y el código del lenguaje que sirve para ser transmitido. Por ejemplo: el contenido que el directivo pretende transmitir a sus subordinados.

La Señal: Es el símbolo o signo que se utiliza para codificar el mensaje.

La Fuente de Ruido: Se la reconoce como la interferencia que pueda distorsionar una señal modificando la forma en la cual se envía el mensaje. Se trata de una imagen, un sonido, un texto, gestos y otros signos verbales o no verbales. Por lo general se trata de una señal que tiene una forma desordenada, aleatoria e imprevisible.

El Receptor: Es quien recibe la señal y la convierte al código original del mensaje para que sea percibido. Puede ser un individuo, un grupo, una máquina o un animal. En el caso de una organización el receptor puede ser el subordinado al cual el directivo envía el mensaje.

El Destino: Es el ente al cual va dirigido el mensaje.

El Código: Es un conjunto simbólico de unidades, limitadas en número, pero que puede producir infinitas estructuras. La presencia de un código en el acto comunicativo es muy importante porque lo hace eficaz.

El Canal: Medio por el cuál es transmitido el mensaje. Se distinguen los canales “fisiológicos” internos del emisor y el receptor (audición, visión, canales táctiles, olfato, gusto) y los canales técnicos externos que sirven para transmitir el mensaje a través del tiempo y el espacio.



Decodificación: Se trata de que el receptor encuentre el significado e interprete el mensaje que le envió el emisor. Va a ser interpretado por el receptor en base a sus experiencias.

Retroalimentación: Es la respuesta al mensaje, ésta puede ser verbal o no verbal, y es necesaria porque la comunicación es un ciclo. Y así el emisor sabe que su mensaje fue recibido y si logró la intención o el objetivo.

El Proceso de Comunicación se inicia cuando una fuente de información selecciona un conjunto de hechos que desea transmitir. A continuación se lo hace llegar al emisor, el cual opera sobre la misma y la convierte en una señal física, transmisible y percible por el receptor. Al convertir esa información en un código aplica un conjunto de reglas que son comunes al receptor, que convierte de este modo la señal al código original del mensaje y el cual es recibido por aquel a quién iba dirigido ese mensaje. Pero para poder llegar a su destinatario la señal debe circular por algún medio físico, constituyendo el canal por el cuál va a ser transmitido ese mensaje. Quien recibe este mensaje lo decodifica, pudiendo emitir una respuesta al mismo, la cual se conoce como retroalimentación o feedback.

Se hace necesario que la empresa sepa elegir correctamente el canal por el cual se va a transmitir el mensaje a sus empleados e identificar los ruidos que pudieran perturbar el mismo. Dentro de la comunicación efectiva el emisor y el receptor codifican de manera exitosa el mensaje que se intercambia, ambos entienden el mensaje transmitido.

### **2.1.2. Diferentes formas de comunicar.**

En la empresa seleccionada y en otras empresas, hoy existen diferentes formas con las cuales los miembros se comunican entre sí.

Estas formas de comunicarse se clasifican de la siguiente manera:

Comunicación Verbal: Utiliza el lenguaje y las palabras como código; puede ser oral o escrita. Es importante considerar al receptor en este tipo de comunicación porque puede dar lugar a diferentes interpretaciones, o fracasar



en el proceso por haber utilizado palabras o medios que el receptor desconoce. Un ejemplo de este tipo de comunicación en MAGLIONE HNOS & CÍA. S.A. serían las reuniones entre los miembros y la bajada de información.

Comunicación No Verbal: Se utiliza lo corporal y gestual como código; tiene en cuenta los movimientos, los gestos, y el manejo de objetos, materiales, tiempo y espacio.

Comunicación Integrada: Es la que utiliza ambos tipos de comunicación (verbal, no verbal); su eficacia radica en que posee coherencia entre lo verbal y lo no verbal.

"Cuando se piensa en la comunicación es importante tener en cuenta la totalidad del proceso, analizar y crear estrategias para que los mensajes lleguen a los públicos destinatarios y sean comprendidos adecuadamente. La falta de comunicación genera incertidumbre"(Brandolini, González Frígoli & Hopkins, 2009: 125)

### **2.1.3. Barreras de La Comunicación.**

Se cuenta con diferentes barreras que pueden impedir que la comunicación sea transmitida de manera correcta y eficaz.

Según Fernández (1999) las Barreras externas de la comunicación son:

- Ruido exterior: El ruido de la calle, otras oficinas, teléfonos, faxes, etc., puede impedir entender el significado de lo que se está comunicando.
- Señales no verbales: Si las señales no verbales como gestos faciales, el contacto visual, la apariencia, no complementan lo que se está comunicando, el significado puede verse distorsionado.
- Información irrelevante / demasiada información: La información que no sea específica o clara, o que no esté relacionada con lo que se está comunicando puede constituir una barrera para la comunicación eficaz.



- Medio inapropiado: Seleccionar el medio erróneo, como podría ser enviar una carta formal para solicitar una reunión de carácter informal puede conducir a malentendidos.
- Presión de tiempo: Tratar de comunicar un asunto importante bajo presión de tiempo constituirá una barrera tanto para el emisor como para el receptor.
- Lenguaje técnico: La elección de palabras o imágenes usadas para comunicar afectan a la comprensión. No todos entienden igual los distintos términos y palabras

Se pueden distinguir barreras internas en un acto comunicativo.

- Barreras semánticas: Tiene que ver con el significado de las palabras orales o escritas. Cuando no se precisa su sentido, pueden presentar diferentes interpretaciones y así el receptor no entiende lo que dijo el emisor, sino lo que su contexto indica.
- Barreras psicológicas: Hay muchos factores del orden psicológico que impiden que las personas acepten o comprendan una idea, algunos de ellos son: No tener en cuenta el punto de vista de los demás, sospecha o aversión, preocupación etc. Algunas de las causas que contribuyen a la formación de barreras psicológicas son: Altos status (título), poder para emplear o despedir, uso de sarcasmo, crítica, uso de conocimientos precisos y detallados, facilidad en el uso del lenguaje, maneras demasiado formales, etc.
- Barreras fisiológicas: De este tipo son las que impiden emitir o recibir con claridad y precisión un mensaje, debido a los defectos fisiológicos del emisor o receptor. Tales defectos pueden afectar a cualquiera de los sentidos.



- Barreras físicas: La distancia y el exceso de ruido dificultan la comunicación, así como las interferencias en el radio o el teléfono. Estos son ejemplos de barreras físicas que debemos tomar en cuenta al comunicarnos, a fin de eliminarlas lo más posibles.
- Barreras administrativas: Son aquellas causadas por las estructuras organizacionales, como mala planeación y deficiente operación de los canales. Mientras más vertical es la estructura de la organización más posibilidades de filtración habrá.
- Defensa: Cuando el receptor se siente amenazado, tiende a reaccionar en formas que reducen su habilidad para lograr entendimiento mutuo, respondiendo en formas que retardan la comunicación eficaz.
- Lenguaje: La edad, la educación y los antecedentes culturales son variables que influyen en el lenguaje que una persona usa.

## 2.2. LA ORGANIZACIÓN COMO SISTEMA DE COMUNICACIÓN

Las Organizaciones son sistemas grandes compuestos de subsistemas interrelacionados, en donde las culturas y subculturas organizacionales influyen la manera en que se interrelaciona la gente en los diferentes subsistemas. "Las personas saben que ciertos objetivos sólo se alcanzan mediante actividades de cooperación; obtienen materiales, energía e información del ambiente; se integran, coordinan sus actividades para transformar los recursos y reintegran al ambiente los insumos procesados, como resultado de las actividades de la organización. Para ello, la comunicación interna es de suma importancia, ya que las tareas, actividades y funciones de cada uno de los trabajadores tienen que estar muy bien definidas y motivadas para que se ejecuten con eficacia y eficiencia en pos de obtener mejores resultados tanto de producción como clima laboral". (Fernández, 1999: 58).





Se puede afirmar que una nueva organización surge a raíz de un proceso conversacional; todo lo que sucede a través de las conversaciones, y a través de ellas se definen las organizaciones. Las mismas se consolidan como sujetos sociales que emiten y reciben mensajes y por ese motivo deben tener un orden y un control sobre los discursos que circulan en ella.

En relación a la comunicación propiamente dicha y a las organizaciones, surge la comunicación organizacional. A continuación se explicará su significado e importancia.

**La comunicación organizacional** “Es un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio, o bien influir en las opiniones, actividades y conductas de los públicos internos y externos de la organización. Todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápido los objetivos.”(Fernández, 1999: 66)

Las organizaciones se comunican en todo momento. Los procesos comunicacionales son los que sostienen a la organización en sí.

La comunicación en las organizaciones es una disciplina que si bien desde siempre existió, en este último tiempo está tomando la dimensión y la importancia que la misma tiene. Es de suma importancia que la empresa desarrolle un buen sistema de comunicación que involucre a los directivos con sistemas de planificación, organización y control hasta los empleados. Una buena comunicación en todos los niveles de la empresa permitiría una transmisión confiable y rápida de los mensajes; sino se desarrolla como corresponde sus miembros trabajarían en un clima de incertidumbre, sin saber exactamente cuáles son sus funciones, ni a quien acatar y delegar tareas, o en cuanto tiempo ejecutarlas.



Según Eldin (1998) la comunicación cumple dos categorías de funciones: Desarrollo personal y funcionamiento del grupo.

Cuándo se habla de desarrollo personal la comunicación es la encargada de integrar al individuo en su entorno social, de tal manera que gracias a la comunicación eficaz los sujetos puede tomar una posición en relación al comportamiento de los demás, comprenderlos, interactuar con ellos y adaptarse.

Son varias las funciones que lo componen:

- Integrar: Se utiliza la comunicación para la integración del individuo a su entorno social. Debe tomar posición con respecto al comportamiento de los demás, comprenderlos, interactuar con ellos y adaptarse.
- Revelar: La comunicación con el resto permite superar o corregir los límites o errores del conocimiento directo.
- Valorizar: La comunicación no solo se limita a la transmisión de informaciones, sino que para el individuo puede ser una manera de valorizarse o no así mismo.
- Influir: Cada individuo busca influir al otro e inclinarlo hacia su pensamiento.
- Curar: Se utiliza la comunicación para escuchar y aconsejar al otro.

En lo relacionado al funcionamiento del grupo la comunicación eficaz permite llevar a cabo el intercambio de información y los puntos de vista dan la posibilidad de que los miembros del grupo trabajen juntos. Cuanto más necesario sea el grado de cooperación, mayor será la comunicación entre ellos, favoreciendo la cohesión del grupo y mejorando la imagen del mismo frente a su entorno.

Se encuentran diversas funciones:

- Permitir el cumplimiento de la tarea: El intercambio de informaciones y los puntos de vista dan la posibilidad de que los miembros del grupo trabajen juntos. Cuanto más necesario sea el grado de cooperación, mayor será la comunicación entre ellos.



- Favorecer la cohesión del grupo: Una vez que el grupo se ha constituido su cohesión exigirá que se creen corrientes de comunicación entre los miembros (verse, hablarse, etc.)
- Valorizar el grupo: Brinda la posibilidad que los miembros del grupo se comuniquen con su entorno. Se trata de mejorar la imagen del grupo frente a su entorno.

Según Brandolini, González & Hopkins (2009), la comunicación dentro de la organización puede dividirse de dos maneras de acuerdo a quien esté dirigido el mensaje:

- ❖ Comunicación Externa: Se dirige a los diferentes públicos externos (accionistas, proveedores, clientes, distribuidores, autoridades gubernamentales, medios de comunicación, etc.). Se define como el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar su relación con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos y servicios.

Podemos encontrar dos tipos principales de públicos externos:

- Públicos Específicos: Se encuentran en el ambiente externo inmediato de la organización, se trata de los grupos vinculados en mayor grado a la institución, lo que los lleva a buscar la relación para lograr un objetivo común. Los públicos específicos tienen una relación directa y explícita con la organización.

- Públicos Generales: Están constituidos por comunidades más grandes, con las que la organización entra en contacto de manera directa o indirecta, a través de los públicos específicos.

Como ejemplo de públicos externos específicos con la cuenta MAGLIONE HNOS & CÍA. S.A., podemos mencionar: aquellos a los que va dirigida la actividad de la organización, es decir, los clientes de la empresa. Otro público importante es la competencia, es fundamental que la empresa



conozca a fondo a los competidores. Los medios masivos de comunicación constituyen un público externo clave, por cuanto son formadores de opinión pública, y contribuyen al conocimiento de las organizaciones por parte de la comunidad tanto en sentido positivo como negativo. Los proveedores son públicos externos muy valiosos para la organización, de los cuáles depende en gran medida la estabilidad de los procesos productivos, los mismos proporcionan al sistema los insumos necesarios para el desarrollo de sus funciones.

- ❖ Comunicación Interna: Es aquella dirigida a los miembros de la organización, como por ejemplo programas dirigidos al personal de la organización (directivos, gerencia media, empleados y obreros). Este tipo de comunicación está relacionada con un conjunto de actividades efectuadas por la organización para la creación y el posterior mantenimiento de la relación efectiva entre sus miembros, permitiéndoles discutir sus experiencias críticas y desarrollar información relevante, la cual facilita los intentos de alcanzar tanto sus metas individuales como las de la organización.

Dentro del alcance que posee la comunicación interna se puede distinguir tanto el público interno como el externo.

El personal que trabaja en la empresa es el principal destinatario de la información que en la misma se transmite, pero no es el único. Se puede considerar también al personal tercerizado, como las familias de los empleados, los accionistas, los proveedores y demás; ellos forman parte del público interno de manera indirecta.



<p>Comunicaciones Internas</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Empleados.</li></ul> <p>Públicos Internos Indirectos</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Familias.</li><li>• Empleados.</li><li>• Proveedores.</li><li>• Distribuidores.</li></ul>	<p>Se nutren de otras comunicaciones internas tales como:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Miran televisión.</li><li>• Leen diarios.</li><li>• Son votantes.</li><li>• Son vecinos de la empresa.</li><li>• Son comunicadores.</li></ul>
---	---

**Tabla 1: Alcance de las comunicaciones internas (Fuente: Elaboración Propia)**

Finalmente, se puede concluir que la comunicación eficaz sirve como mecanismo para que los empleados se adapten a una empresa, además de ayudar a ésta a integrarse en un entorno concebido dentro de la sociedad global

Un comunicador interno debe estar fundamentalmente abocado a la comunicación que se desarrolla dentro de la empresa, y su rol principal es implementar estrategias integrales y detectar problemas en la comunicación entre los miembros de una organización, las áreas y entre los diferentes niveles de mandos.

Las características que debe tener un comunicador interno son:

- Habilidad para crear relaciones positivas.
- Habilidad para la redacción y la oratoria.
- Saber escuchar.
- Ser innovador y creativo.
- Habilidad para interpretar la realidad.
- Poseer intuición.
- Poseer un perfil de líder.
- Habilidad para formar a otros comunicadores.



Los canales de comunicación permiten al receptor responder de manera inmediata; como por ejemplo, comunicación cara a cara, correo electrónico, llamadas, etc. Los canales de difusión sólo posibilitan la bajada de información. Son utilizados por un único emisor pero están dirigidos a múltiples receptores, como por ejemplo: internet, cartelera, revista, etc.

Existe también otra clasificación de canales de comunicación en la que se agrupan en dos tipos principales, tradicionales y tecnológicos. Los tradicionales se desarrollan a través del soporte papel, y los tecnológicos tienden a utilizar un soporte digital.

A continuación se detalla un cuadro comparativo con los diferentes canales de comunicación mencionados anteriormente.

<b><u>CANALES DE COMUNICACIÓN</u></b>	
<b>TRADICIONALES</b>	<b>TECNOLÓGICOS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cartelera.</li> <li>• Programas de intercambios.</li> <li>• Manual de políticas de RR.HH.</li> <li>• Manuales de procesamientos.</li> <li>• Encuestas de clima organizacional.</li> <li>• Balance social.</li> <li>• Actividades deportivas, culturales.</li> <li>• Buzón de comunicaciones.</li> <li>• Cartas de bienvenidas, felicitaciones.</li> <li>• Capacitación, seminarios, talleres.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intranet, internet.</li> <li>• Blogs.</li> <li>• E-mails, agenda electrónica.</li> <li>• Fotos.</li> <li>• Portales de e-learning.</li> <li>• Buzones electrónicos de sugerencias e ideas.</li> </ul>

**Tabla 2: Canales de Comunicación (Fuente: Elaboración propia)**



### **2.2.1. Canales Tradicionales.**

La característica principal de este tipo de canales es el soporte en que se desarrollan, que puede ser en papel o verbal. Emplear canales en donde el soporte sea el verbal es más efectivo para el tratamiento de temas complejos como pueden ser las situaciones de cambio. A mayor complejidad de la información se obtendrá mayor cercanía del interlocutor.

Los canales que utilizan un soporte en papel son efectivos a la hora de comunicar cierta información que requiera la existencia de un registro escrito. Las comunicaciones escritas deben estar bien planificadas y organizadas de manera que respeten una prioridad para la publicación. Se tienen canales que utilizan ambos tipos de soportes, por ejemplo, el desayuno de trabajo, las capacitaciones, los seminarios, talleres, etc.

### **2.2.2. Canales Tecnológicos.**

El soporte digital es la principal característica de los canales tecnológicos y el Feedback. La ventaja que presentan estos tipos de canales deriva de su posibilidad de interacción que permite la disminución de las distancias entre los diferentes estratos jerárquicos de la organización.

La adopción de una nueva tecnología de comunicación debe estar siempre enmarcada en la política de comunicación de la empresa, sus objetivos y estrategia. Al momento de aplicar canales tecnológicos, es de vital importancia que se tenga en cuenta los diferentes perfiles del público interno.

Una buena política de implementación de canales no tradicionales en comunicación interna debe estar orientada a generar sentido de pertenencia, posibilitar la contención y reforzar la identidad entre todo el público interno de la organización.



A continuación se detalla un cuadro en referencia a la elección de canales de comunicación

Elegir el canal correcto	Completar los mensajes	Siempre debe pensar en su interlocutor
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ El canal más rico es el oral. Compromete a las personas y es creativo.</li> <li>○ A veces, es necesario quedarse con un registro de las conversaciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Las afirmaciones incompletas quedan muy expuestas a la interpretación del receptor y puede provocar malos entendidos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ La falta de información genera desinformación. Su exceso también.</li> <li>○ Escuche activamente.</li> <li>○ Genere empatía.</li> </ul>

**Tabla 3: Elección de canales de comunicación (Fuente: Elaboración Propia)**

Según Brandolini, González & Hopkins (2009), en toda empresa como ámbito de interrelación de personas se producen diversas formas de comunicación interna. Se diferencian dos grandes grupos de comunicación: Formales e Informales.

- La Comunicación Interna Formal: Dentro de ésta se puede encontrar temas laborales principalmente; es una comunicación de tipo planificada y organizada por la dirección. Se utiliza mucho la escritura para su difusión, suele ser un tipo de comunicación interna un poco más lenta que la informal, porque para su uso hay que cumplir ciertas normas y tiempos institucionales previamente delimitados. Este tipo de práctica comunicacional se practica habitualmente en la organización seleccionada, donde se lleva a cabo de manera informal entre los miembros de trabajo.
- La Comunicación Interna Informal: Dentro de la misma se encuentran temas laborales que no son tratados dentro del medio de comunicación formal. Utilizan canales no formales, como por ejemplo conversación entre compañeros de equipo/trabajo. Este tipo de comunicación presenta la ventaja de que sus mensajes pueden ser transmitidos de manera más rápida, pero tiene la





desventaja de que se pueden producir malos entendidos generando rumores dentro de la organización. Los “rumores”, son declaraciones dadas por una persona para ser creídas como ciertas, relacionados con la actualidad y difundidos sin verificación oficial.

Según Brandolini, González & Hopkins (2009), dentro de estos dos grupos de comunicación se encuentran 3 direcciones por las cuales la Comunicación Interna puede ser difundida:

- Descendente: Se genera en las áreas directivas dentro de la organización y desciende hacia las áreas más operativas, mediante los canales formales. Genera confianza, credibilidad, fortalece los roles jerárquicos, entre otras ventajas. Suele ser utilizada para comunicar una orden, norma, rol, etc. Esta dirección es la más utilizada en la empresa.
- Ascendente: Está dirigida desde la base operativa o mandos más bajos dentro de la pirámide organizacional hacia los mandos más altos o gerenciales. Con este tipo de comunicación los empleados pueden expresar sus puntos de vistas acerca del trabajo, las tareas; muchas veces puede generar climas de tensión. Rara vez es utilizada.
- Oblicuas o Transversales: Ocurre entre los niveles jerárquicos y diferentes áreas de la organización. Tiene por objetivo elevar el trabajo en equipo, aumentar el rendimiento, generar eficacia, satisfacción e innovación.

Muchas veces a los miembros de la organización les resulta difícil confiar en información que no está validada por la empresa, mas llamado como “rumores”. Los cuáles son información que circula dentro de la organización, que es de carácter no formal.

En conclusión, si la empresa no desarrolla un buen sistema de comunicación interna, es posible que se vean las consecuencias en la calidad de la ejecución del trabajo, ya que el mismo contará con personas que reciben poca y mala información en relación a cómo y cuándo ejecutar las tareas, qué



actividades le corresponde realizar a cada uno, cómo se lleva a cabo el mecanismo de trabajo y en cuánto tiempo.

Al no contar con información suficiente los trabajadores realizan sus tareas en un clima de incertidumbre constante y con poca motivación por lo que sus resultados se lograrán sin eficacia ni eficiencia. Es por ello que es de suma importancia que las empresas cuenten con un líder promotor de comunicación interna y que se desarrollen los canales mencionados anteriormente.

### **2.3. ALCANCE DE LA COMUNICACIÓN INTERNA.**

En el ámbito organizacional existen diferentes sectores o áreas, algunos de éstos son más emisores y responsables del recurso comunicacional que otros. Tienen diferentes propósitos.

- Alta Dirección: En éste área la comunicación se orienta a alcanzar objetivos más amplios dentro de la empresa. Apuntan a potenciar procesos productivos, sociales y económicos. Puede ser muy útil como herramienta para poder fomentar la cultura, la identidad, la complejidad, la integración, etc. Un mal desarrollo de la comunicación interna desde la alta dirección puede provocar la pérdida de vista de los objetivos que la empresa tiene como fin alcanzar, así como la creación de confusión entre los distintos sectores, fallas en la ejecución de las tareas, entre otros.
- Mandos Medios: La comunicación utilizada en este nivel puede resultar útil para fomentar el trabajo en equipo, definir objetivos en las diferentes áreas, responsabilidades y objetivos. Una mala utilización de la comunicación en este sector puede generar deficiencia en el desempeño del trabajo, así como contradicción en los procedimientos.
- Recursos Humanos: Es de suma importancia la comunicación interna, ya que con ella se puede lograr una mayor participación y fomentar la



integración de los empleados. Permite estimular el trabajo en equipo, detectar y corregir fallas dentro del proceso productivo; generar un clima de trabajo en el cual el empleado se siente escuchado, valorado, y estimulado. Una mala comunicación interna dentro de éste área puede generar falta de armonía, clima tenso, rumores, malestar y errores de procedimiento dentro de las tareas efectuadas.

En ese sentido la comunicación interna debe nutrirse de lo que sucede en forma exterior (comunicación externa) y lograr establecer una comunicación coherente en ambos sentidos para poder reflejar una imagen sólida de la empresa.

La comunicación dentro de la empresa funciona como un sistema debido a que es un conjunto de herramientas interrelacionadas e interdependientes que tienen un propósito en común. Llevar a cabo una comunicación efectiva es una responsabilidad de todos dentro de la organización. El desarrollo de habilidades de comunicación de las personas en los diferentes niveles y aéreas es muy importante.

### **2.3.1. La comunicación debe informar a los empleados sobre:**

- Cuál es la información de la organización, cuáles son los objetivos y actividades de la organización.
- Cuál es el lugar orgánico, qué lugar ocupa la organización.
- Quién es su supervisor y su supervisor inmediato, ante quien es responsable.
- Este tipo de información permite que cada empleado conozca el sentido de su trabajo, en relación con la organización y de esta en la sociedad.

Como un cierre de este Marco Teórico se puede decir que dentro de la comunicación efectiva el transmisor y el receptor codifican de manera



correcta el mensaje que se intercambia; ello hace referencia a que el mensaje ha sido transmitido con éxito. Por esa razón es importante que se incluya la etapa de retroalimentación, con ello se sabe si es recibida y entendida la información que el emisor envió inicialmente. Para ello es necesario que la empresa cuente con un sistema fuerte de comunicación, donde los roles de cada miembro se encuentren bien diferenciados, que sus empleados tengan capacitación constante e incluirlos en el plan comunicacional, utilizando los canales, vías y métodos para que la información que se quiera dar sea clara y precisa.

Si estos puntos principales se cumplen probablemente la empresa genere ventaja competitiva logrando que sus trabajadores desarrollen sus tareas en un buen clima laboral, motivados, con bajos niveles de incertidumbre y realizando tareas eficientemente.

La comunicación efectiva se logra a través de buenas destrezas y formas de comunicar. El emisor y el receptor codifican de manera exitosa el mensaje que se intercambia; ambos entienden el mensaje transmitido. Es por ello, que es de mucha importancia que se incluya en todo acto comunicativo la retroalimentación.

Algunas consideraciones a tener en cuenta por parte del emisor dentro de las empresas para la efectividad del proceso son:

- Considerar el contexto (físico y humano) en el que comunicarán los mensajes.
- Cuando sea apropiado y posible, consultar con otras personas para diseñar adecuadamente la comunicación.
- Al comunicar, prestar atención al contenido del mensaje y a la forma de expresarlo.
- Tratar de ver cuáles son las necesidades e intereses de su receptor.
- Dar seguimiento a los comunicados.
- Asegurarse que la conducta reafirma la comunicación.
- Buscar no sólo ser entendido sino también entender los mensajes de los demás.



- Clasificar las ideas antes de comunicarlas.
- Examinar el propósito de sus mensajes.



### **3. CAPÍTULO III: METODOLOGÍA**

El presente Trabajo Final de Grado es de carácter exploratorio y descriptivo, ya que los estudios exploratorios se realizan cuando el objetivo es examinar un tema o problema del cual se puede obtener información más completa. Mientras que los estudios descriptivos tienen por función medir o recoger información a partir de las variables incluidas en la situación problemática.

El enfoque utilizado es el cualitativo debido a que utiliza la recolección de datos sin medición numérica, para descubrir o afinar preguntas de investigación mediante un análisis detenido de la Comunicación Interna y el Desarrollo Organizacional.

#### **3.1. MODALIDAD UTILIZADA PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS**

En el presente Proyecto de Grado se realizó un estudio de campo; ya que se acudió a la organización en estudio para recolectar datos, mediante la aplicación de encuestas.

Al acercarse a la organización, la Licenciada Vanesa Sileoni (encargada del área de Recursos Humanos), comenta el funcionamiento de la empresa, las áreas y puestos de trabajo establecidos, el grado de jerarquía que la misma establece, entre otras. Luego de ese encuentro se realiza un recorrido por las instalaciones, donde se pudieron realizar encuestas de manera general a trabajadores de diferentes áreas y puestos (obreros, personal de laboratorio, administrativos).

#### **Los métodos aplicados fueron:**

- 1.1 La observación y las encuestas; debido a que con la observación se puede obtener una visión subjetiva de la empresa, se puede apreciar el modo en que se llevan a cabo las tareas, sus diferentes áreas, y el clima laboral en el que se encuentran. A la observación se le suman las encuestas, las cuales permiten tener una visión interna de los propios



miembros de la organización, donde ellos mismos pueden expresar cómo es el método de trabajo, cuál creen que es el principal problema que les surge a la hora de desarrollar la labor diaria, la cadena de mando, cómo es la comunicación, entre otros.

1.2 La revisión de documentación acompañado con una reunión con la Licenciada de Recursos Humanos.

1.3 Mediante las encuestas y la observación, se puede apreciar que como principal inconveniente se detecta un problema en la comunicación, ya que los empleados pocas veces conocen todo lo relacionado con su trabajo (objetivos, estrategias y planes) y se suma que, en ocasiones, también desconocen sus funciones y responsabilidades dentro de la empresa. Los empleados comentan que es común que existan distintas versiones sobre los hechos y que nadie se ocupe de aclarar nada, sobre todo cuando surge un problema interno en algún puesto en particular.

El personal considera que la empresa se reserva información y no comunica todo lo que debería. El responsable o encargado de cada área no comprende que él es el principal “medio” de comunicación interna. El éxito de toda gestión empresarial radica en la buena comunicación interna que existe dentro de la organización.

1.4 Con la “revisión de documentación” y la “charla” que se tiene con la Licencia Vanesa Sileoni, quien brindó información de la empresa desde sus comienzos, proceso de crecimiento a través de los años, la metodología de trabajo, diferentes áreas y jerarquías de la misma, hasta sus principales clientes en la actualidad, se pudo constatar que lo detectado en la observación y cuestionarios era: ella comentaba que en las distintas encuestas de clima laboral que se le hacían a los empleados corroboraron como principal problema la falta de comunicación, y que pocas veces se logra formular e implementar un plan de comunicación interna.



### 3.2. LA POBLACIÓN Y LA MUESTRA

La población con la que se trabajó dentro de esta investigación consta de 21 miembros de la organización, la muestra se obtuvo de manera aleatoria; al acercarse a la organización se determinó al azar a un grupo de trabajadores de las distintas áreas de la empresa y se les entregó un cuestionario para que realicen. Se determinó trabajar con ese número de personas debido a que la empresa no cuenta con mucho personal, 73 empleados en total, de los cuales 46 son no permanentes (planta) y 27 personal permanente (administrativos y encargados).

Cargo	Cantidad
Responsable de Recursos Humanos	1
Personal Administrativo	5
Personal Operativo	15
Total	21

**Tabla 4: Composición de Muestra (Fuente: Elaboración Propia)**

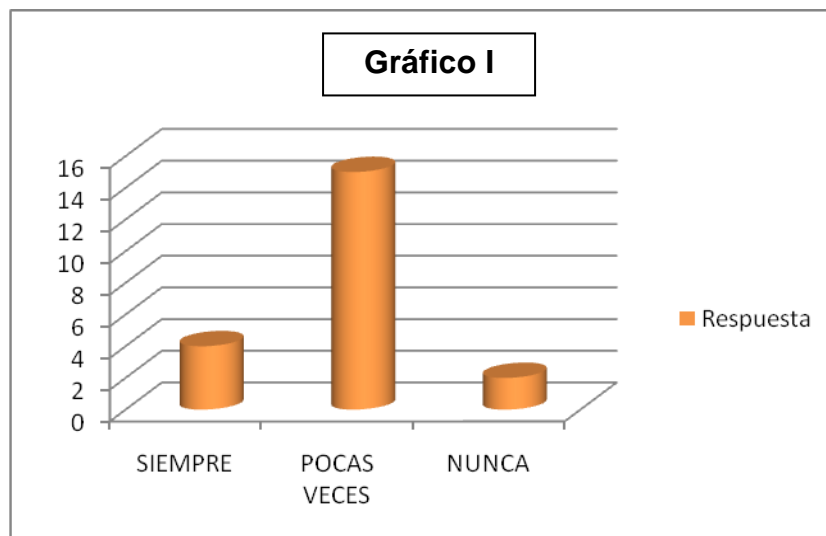


#### 4. CAPÍTULO IV: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS

Una vez recolectada la información mediante la aplicación de las encuestas, se procedió a realizar la interpretación de los resultados. Para una fácil comprensión se elaboraron tablas y gráficos en las que se detallan las cifras relevantes.

- 1) ¿La comunicación organizacional fortalece las relaciones interpersonales entre los trabajadores de la empresa?

Escala	Respuesta
SIEMPRE	4
POCAS VECES	15
NUNCA	2
<b>Total</b>	<b>21</b>



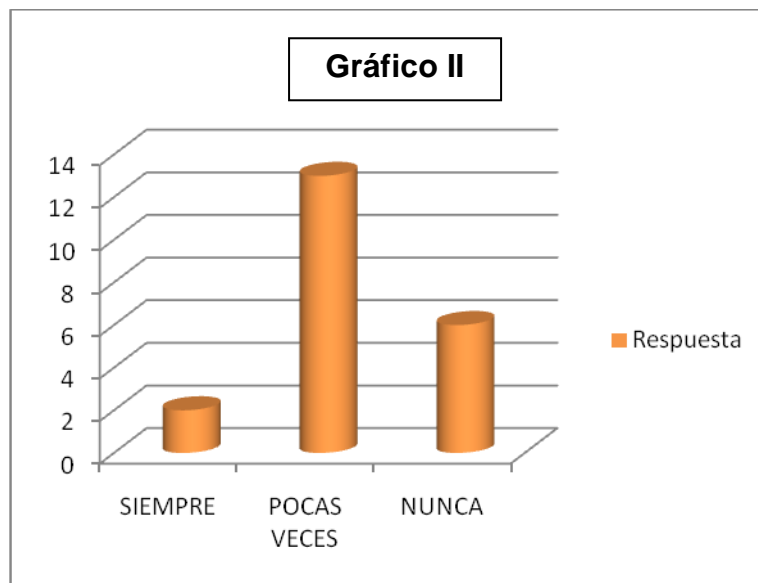
**Gráfico 1: Fortalecimiento de las relaciones interpersonales**

Se puede apreciar que la comunicación organizacional tiene un impacto prácticamente bajo sobre las relaciones interpersonales entre los trabajadores de la empresa, pudiendo esto generar posibles problemas a la interna de la organización.



- 2) ¿La comunicación interna genera una buena coordinación de las tareas y objetivos dentro de la organización?

Escala	Respuesta
SIEMPRE	2
POCAS VECES	13
NUNCA	6
<b>Total</b>	<b>21</b>



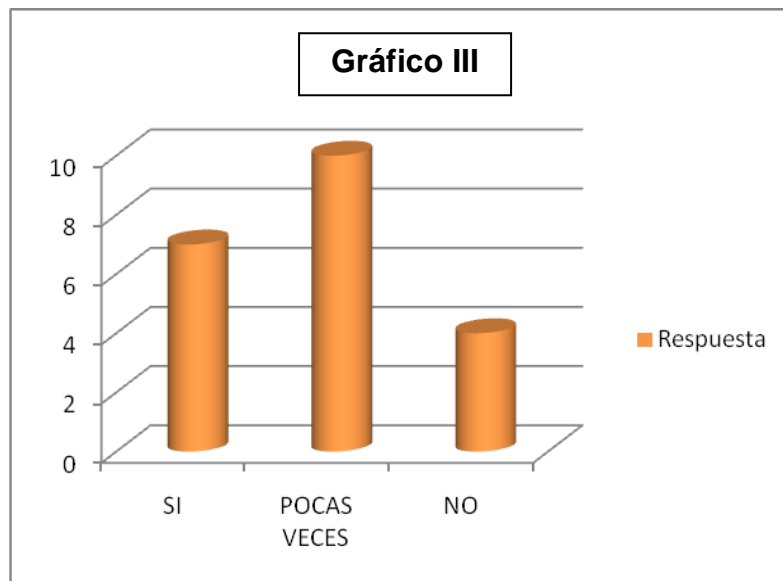
**Gráfico 2: Coordinación de tareas y objetivos**

Los resultados reflejan que una gran cantidad de trabajadores consideran que la comunicación interna pocas veces genera una buena coordinación dentro de la organización, siendo esta deficiente.



3) ¿Considera que una buena comunicación organizacional interna mejoraría la productividad de la empresa en sus diferentes áreas?

Escala	Respuesta
SI	7
POCAS VECES	10
NO	4
<b>Total</b>	<b>21</b>



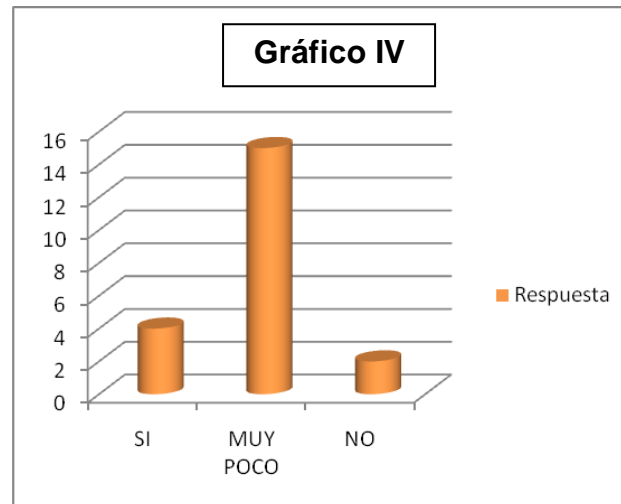
**Gráfico 3: Mejora en la productividad**

La gran mayoría de los encuestados afirman que una buena comunicación organizacional interna podría la productividad de la empresa. Habría que trabajar al respecto sobre la comunicación.



- 4) ¿Conoce los diferentes tipos de comunicación interna que existen en la empresa?

Escala	Respuesta
SI	4
MUY POCO	15
NO	2
<b>Total</b>	<b>21</b>



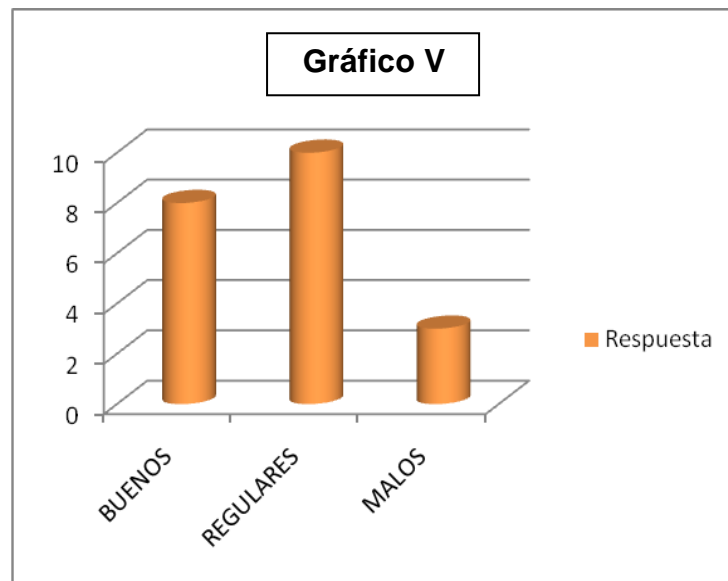
**Gráfico 4: Diferentes comunicaciones empresariales**

Se refleja que la gran mayoría de los colaboradores de la empresa no conocen los diferentes tipos de comunicación interna que se manejan dentro de ella, o si los conocen no se aplican.



5) ¿Cómo califica usted a los medios de comunicación interna con los que cuenta la empresa?

Escala	Respuesta
BUENOS	8
REGULARES	10
MALOS	3
<b>Total</b>	<b>21</b>



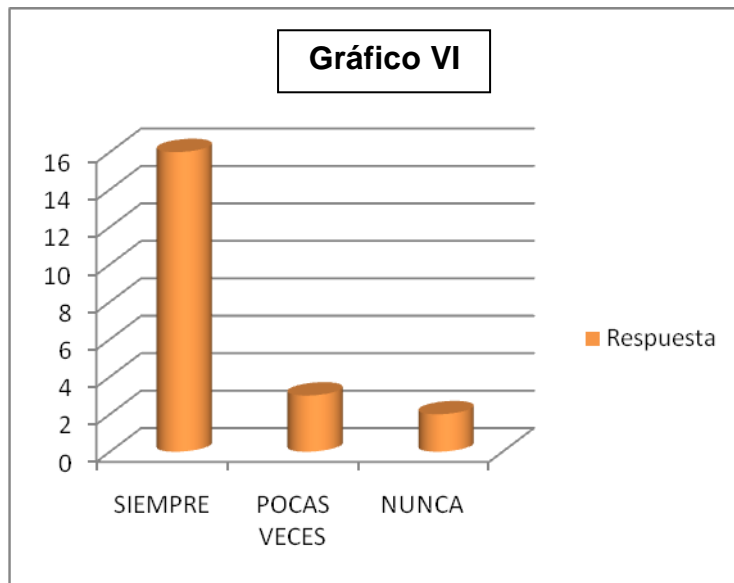
**Gráfico 5: Valoración de los medios de comunicación**

Los resultados muestran que la mayoría del personal considera regular casi los medios de comunicación con la organización cuenta.



6) ¿Cree usted que existen barreras que le impiden desarrollar libremente la comunicación dentro de la organización?

Escala	Respuesta
SIEMPRE	16
POCAS VECES	3
NUNCA	2
<b>Total</b>	<b>21</b>



**Gráfico 6: Barreras de comunicación**

Se puede apreciar que el personal considera que no es buena la comunicación que existe dentro de la empresa debido a las diferentes barreras que existen.



## 5. CAPÍTULO V: DIAGNÓSTICO

Las falencias que presenta la comunicación organizacional interna están repercutiendo sobre la coordinación de las actividades dentro de la organización. La comunicación organizacional influye directamente sobre las actitudes de los trabajadores, la desmotivación que ellos sienten en el trabajo, y por qué no, sobre la productividad de la empresa MAGLIONE HNOS & CÍA.S.A. Muchos de los trabajadores de la organización conocen muy poco los tipos de comunicación que existen dentro de la institución, y califican como regulares los medios de comunicación internos con los que cuenta la misma.

Con una falta de comunicación clara el clima organizacional de la empresa MAGLIONE HNOS & CÍA. S.A. no es el más adecuado para el correcto desenvolvimiento de los trabajadores. Se determina que la comunicación organizacional interna de la empresa no está cumpliendo las funciones que debería cumplir, como son generar identificación institucional por parte del trabajador hacia la empresa y tampoco fortalece las relaciones interpersonales entre los colaboradores.

Al analizar y evaluar la información descripta anteriormente, se pueden identificar las **fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas** de la organización.

### 5.1. FORTALEZA:

- Como primera fortaleza se puede definir que al ser la principal productora de maní en el país, la empresa posee un prestigio y posición en el mercado que ninguna otra podría lograrlo.
- Al ser una empresa que lleva años en el rubro cuenta con sus principales clientes y a diario adquieren nuevos, que le brindan su confianza y apoyo día a día.
- Cuenta con profesionales capacitados para realizar la tarea que corresponde, trabajando con eficacia y eficiencia para brindar el producto con la mayor calidad correspondiente.
- Invierten en formación y capacitación constante para sus empleados.



- Controlan regularmente y realizan estudios para disminuir el impacto ambiental provocado por su actividad.
- Cuenta con la última tecnología para la producción del producto.
- Cuenta con los recursos financieros necesarios.
- Calidad reconocida.
- Tiene una estructura adecuada para desarrollar el trabajo.
- Impulsan programas que procuran el bienestar de los empleados mediante: planes de vivienda, se presenta para compra de vehículos, asistencia médica de alta complejidad.

### **5.2. DEBILIDADES:**

- Falta de claridad en el momento de brindar una información. No se dan instrucciones precisas ni definidas, cambios permanentes en el momento de delegar alguna actividad. Lo que lleva a que el trabajador se encuentre en un clima de incertidumbre al momento de ejecutar su tarea.
- Inexistencia de un plan de comunicación el cual podría beneficiar el sistema de organización de la empresa.
- No se cuenta con un programa de voluntariado corporativo que funcione vinculando a las aéreas estratégicas de la empresa.
- El personal no está motivado.
- Rendimiento del trabajador relativamente bajo.

### **5.3. OPORTUNIDADES:**

- La ventaja competitiva que se ha demostrado es la generación de responsabilidad social en las empresas que actúan en el mercado.
- La globalización y el efecto de competitividad que lleva a que la empresa trabaje con el fin de brindar el mejor producto para sus clientes.





- La ley laboral que presiona para que se cumplan los requisitos mínimos estipulados a favor de los trabajadores.
- Se puede desarrollar o adquirir nuevas tecnologías en caso de que fuera necesario.
- El mercado crece favorablemente.

#### **5.4. AMENAZA:**

- Si no se opera responsablemente trae como consecuencia la pérdida de competitividad en el mercado.
- Menor sentido de pertenencia y adhesión de los empleados.
- Si no se pone en marcha un plan de comunicación, la empresa se verá afectada no solo por una baja en la calidad y productividad de su producto, sino también en una disminución de eficiencia de recursos humanos.
- Pérdida de la buena imagen de la empresa en el mercado.
- Al ser una fábrica por más que se priorice el cuidado del medio ambiente, se sabe que sigue siendo el principal problema de contaminación.
- Crisis en la economía mundial.

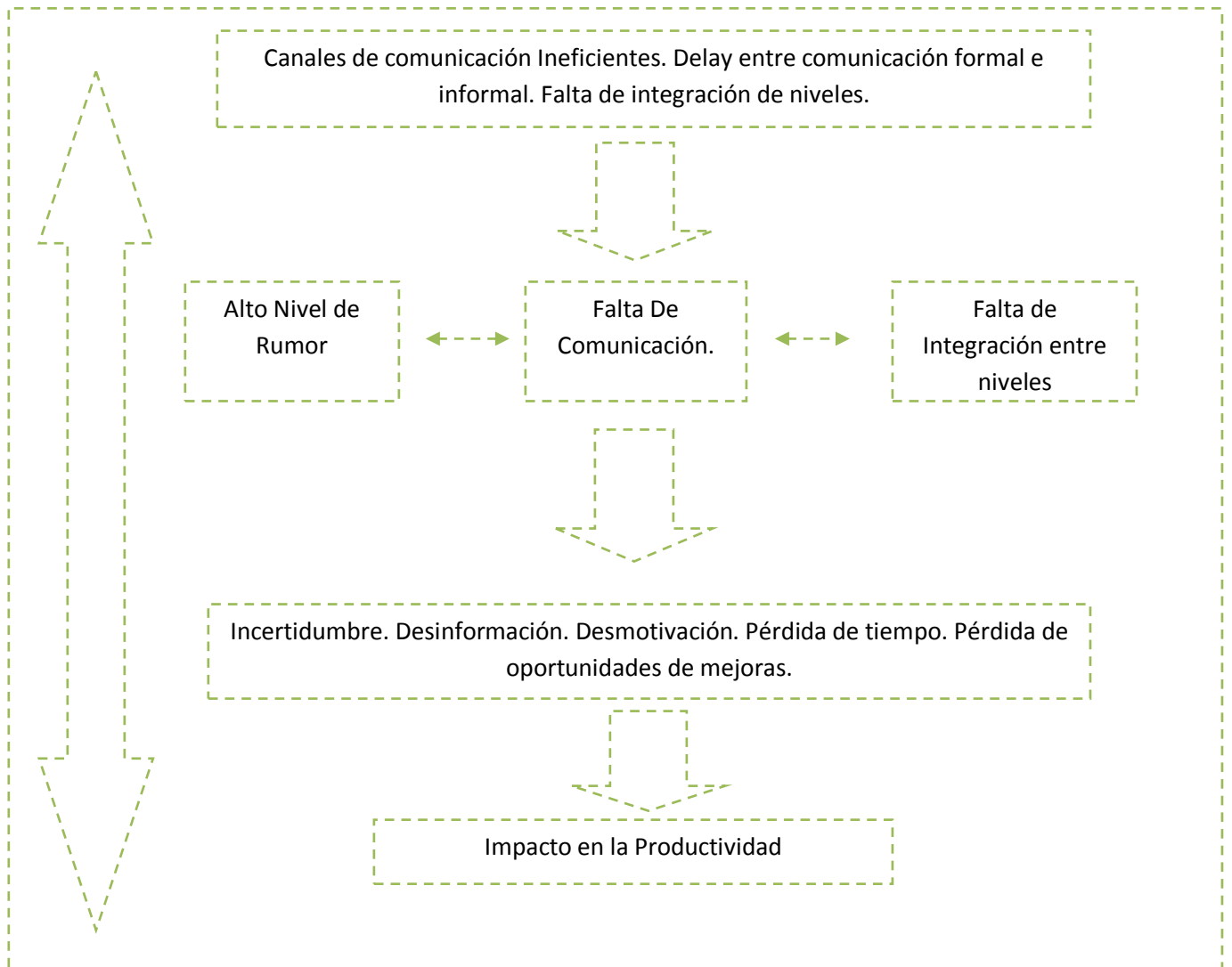
El presente análisis FODA ayuda a resumir la situación en la que se encuentra la empresa hoy, las fortalezas que ésta tiene , las cuales si se logra explotarlas al máximo junto con las oportunidades que les ofrece el entorno, se podrían mejorar cuestiones, no solo relacionadas a la producción, sino también cuestiones motivacionales y rendimiento de los empleados.

Esta empresa está en una muy buena posición en el mercado, brindando productos de calidad, y a pesar de la situación económica del país la organización ofrece las mejores tecnologías y la posibilidad de adquirir nuevas.



Con un sistema de comunicación adecuado e información interna clara y precisa, sus trabajadores ejecutarían la tarea de una forma eficiente, manteniendo a la organización como la principal productora de maní.

Para finalizar y como cierre, a continuación se realiza una ilustración con los principales problemas detectadas en el análisis y la interpretación de la comunicación.



**Gráfico 7: Principales Problemas Detectados (Fuente: Elaboración Propia)**



## **6. CAPÍTULO VI: PROPUESTA DE MEJORA.**

A continuación se presentará un plan de comunicación interna para la empresa MAGLIONE HNOS & CÍA. S.A. Se propondrán mantener estrategias de comunicación actuales, se mejorarán y se agregarán otras.

La importancia de mantener informado a todo su personal tiene como finalidad que sus colaboradores conozcan las actividades y de esa forma lograr que todos cumplan con los objetivos de la organización. Además, sirve para mejorar la imagen de la institución y para que conozcan de las actividades que se encuentra desarrollando sus integrantes, logrando de esa manera una información basada en la verdad y no en los supuestos.

### **6.1. ÁREAS DE INTERVENCIÓN EN LA PROPUESTA**

El área de estudio es la planta manisera, en la cual se encuentra la mayor parte del personal operativo, los administrativos y gerentes. Se trabajará específicamente con el área de Recursos Humanos, ya que la misma es la encargada de organizar y dirigir la comunicación dentro de la organización.

#### **Recursos.**

Los recursos que se involucrarán en este plan de mejora de la comunicación serán:

- Recursos Humanos: Personal de la organización correspondiente a mandos medios y directivos en un comienzo. Generaremos un plan de comunicación en donde la información trascienda en un comienzo en forma descendente. Luego se dará intervención al resto de la empresa para que puedan aplicar el plan y hacer uso del mismo.
- Recursos Materiales: Se necesitarán carteleras para colocar en cada sección, computadoras, revistas informativas.



- Recursos Financieros: Un determinado monto que se utilizará para la inversión de los materiales y las capacitaciones que el plan requiera, y luego se necesitarán costos mínimos de mantenimiento.

## 6.2. PLAN DE INTERVENCIÓN.

Del análisis, la organización y la interpretación de los datos recogidos, se determina como principal falencia dentro de la empresa la falta de comunicación organizacional. Se trabajará el plan teniendo en cuenta los objetivos planteados al comienzo del proyecto.

Lo principal es proponer que el área de Recursos Humanos de la empresa se encargue de difundir el plan de comunicación, lo administre, lo ponga en funcionamiento y logre que perdure en el tiempo. Es importante que la persona que esté encargada de la comunicación interna dentro de la empresa actualice todos los medios de comunicación periódicamente, como ser las carteleras. Es fundamental contar con canales formales de comunicación dentro de MAGLIONE HNOS & CÍA. S.A.

A continuación se detallará el Plan de Comunicación teniendo en cuenta los objetivos planteados en un comienzo del proyecto.

### ❖ **Identificar las barreras que afectan la comunicación organizacional.**

Las barreras de comunicación son aquellas que por algún modo obstaculizan el proceso de comunicación que se quiere lograr entre un emisor y un receptor.

Las barreras detectadas son las siguientes:

- Ambientales: Los espacios muchas veces no son los acordes al tipo de comunicación que se quiere entablar dentro de la empresa. Una solución para superar esta barrera puede ser escoger un espacio apropiado para el tipo de comunicación que se quiere establecer y un ambiente sin ningún tipo de interrupción, como por ejemplo: Generar salas de



reuniones alejadas de la planta procesadora o con acústica para que no ingresen tanto ruido externo, o llamados telefónicos.

- Verbales: La forma en que tienen algunas personas dentro de la organización para comunicarse, algunos hablan muy rápido, con un lenguaje propio y muchas veces no identifican si la otra persona entiende su mensaje, o superponen un mensaje con el otro. Una solución sería tener en claro qué se quiere transmitir y a quién.
- Interpersonales: Muchas veces dan por supuestas cosas dentro de la organización, como por ejemplo que en época de cosecha el horario de ingreso es anterior al habitual. Una solución sería no dar por supuesto nada e informar cada cambio que surge con respecto al trabajo. Este tipo de información tiene que ser brindada en forma descendente y respetando el canal de comunicación según el organigrama funcional de la empresa.

❖ **Establecer canales y pautas de comunicación entre los miembros de la organización.**

En la actualidad nos encontramos con una gran cantidad de canales de comunicación, pueden ser cara a cara, formales, informales, tradicionales, tecnológicos.

Los canales de comunicación más apropiados para esta empresa, y los que se podrían comenzar a aplicar en un primer momento son:

**A. Cartelera.**

Es una herramienta muy útil para divulgar información a nivel corporativo y de función. Este sistema consta de paneles que pueden ser de plástico o cualquier otro material que sea resistible y duradero; deben estar ubicados en cada sección dentro de la empresa y el lugar tiene que ser estratégico. Permite difundir información de manera permanente con una alta



periodicidad y con un fácil acceso y llegada a todos los miembros de la organización. El contenido que se va a publicar en las mismas debe ser clasificado y actualizado periódicamente. Los carteles deben ser de fácil lectura, no obstaculizar el tránsito de los empleados en pasillos o escaleras. La información a publicar debería cumplir con las siguientes características:

- Información novedosa.
- Mensaje simple y concreto.
- Vocabulario simple y de fácil interpretación.
- El mensaje debe llamar la atención.

En primera instancia la cartelera podría contener el logo de la empresa, la misión, visión y valores, para que todo el personal los conozca y los ponga en práctica a la hora de realizar su trabajo. Es importante que la cartelera contenga los colores de la empresa para que de ese modo el personal se familiarice con la cultura de la misma. Es recomendable, por ejemplo, que en las carteleras figuren las fechas de cumpleaños de los empleados de la empresa.

## **B. E-Mails.**

Es una herramienta de comunicación que utiliza como principal medio de transmisión de la información la computadora y la red de internet. Permite enviar y recibir información a diferentes públicos, en forma individual o grupal. Debe ser utilizado como un canal de comunicación y no de difusión ya que no todos los empleados de la empresa pueden tener un acceso al mismo; se aplicaría esta herramienta en mandos gerenciales y medios. Cuando el correo electrónico es utilizado para enviar información innecesaria de manera masiva, genera saturación, carga de información y pérdida de foco en la información verdaderamente importante. Algunas recomendaciones sobre su uso son:

- Identificar el destinatario.
- Evitar enviar un correo de carácter personal



Es importante que la dirección de E-Mail contenga el nombre de la persona que lo maneja seguido de la identificación de la empresa; también es fundamental que cuente con una firma para que quien recibe el E-Mail lo pueda identificar. Ejemplo: vsileoni@maglioneonline.com.ar

Lic. Vanesa Sileoni  
MaglioneHnos y Cía.S.A.  
03532-xxxxx

### **C. Reuniones Informativas.**

Consisten en reuniones que se establecen con el encargado de cada área y el personal que él mismo tiene a su cargo. En este tipo de reuniones lo que se logra es que cada uno puede manifestar los problemas que surgen en el día a día en el trabajo o bien comentar sobre el trabajo que cada uno realiza, si van cumpliendo y alcanzando los objetivos, o cualquier otro tipo de información que esté relacionada con el trabajo. Muchas veces resultan muy útiles y ayudan a evitar o solucionar a tiempo problemas que van surgiendo.

Se puede también establecer una vez por mes o cada quince días, por ejemplo, reuniones de este tipo con el director o encargado de la empresa y cada encargado de sector. De este modo todos los integrantes de la empresa sabrán qué tareas realiza cada sección, qué problemas tienen, y todo lo relacionado con el bien de la empresa. Tiene que tener una duración de hs 1 donde el responsable de Recursos Humanos que esté presente toma nota sobre los temas tratados y luego elabora una minuta de la reunión y las difunde por medio de correo electrónico a las personas que estuvieron participando de la misma.

Datos a tener en cuenta antes de que se proceda a establecer las reuniones son:

- Quiénes van a participar de las reuniones.
- Qué periodicidad van a tener las reuniones.
- A través de qué área se va a canalizar la información tratada en la reunión. Y esa misma área



deberá ayudar a gestionar la solución de los problemas planteados en las mismas.

#### **D. Revista Institucional.**

Se trata de una publicación institucional que desarrolla temas relacionados a la compañía en la que se pueden encontrar noticias sobre actividades corporativas, información acerca de planes de desarrollo y además puede incluir también secciones de entretenimiento. Puede estar conformado por secciones fijas donde se informen las novedades de las diferentes áreas que integran la empresa.

Sus objetivos consisten en crear una identidad corporativa e informar a todos los colaboradores independientemente de su posición jerárquica. La información que debe abarcar es:

- Contenido Social; actividades culturales, deportivas, eventos, etc.
- Información de la Organización; tareas que se van llevando a cabo, nuevos proyectos, entre otras.
- Contenido relacionado con los Empleados; relaciones con el trabajo, proyectos de los distintos equipos de trabajo, logros de cada área, etc.

Es recomendable que en un principio la revista institucional sea difundida entre los empleados de la empresa, y que a mediano plazo, y de acuerdo a los resultados que dé en un principio, se comience a difundir en el pueblo, para que la población esté informada sobre la empresa, ya que también va a contener información sobre eventos sociales. Su periodicidad podría ser al comenzar cada dos meses, y luego en forma mensual. Como la organización no cuenta con un área de prensa y comunicación, deberá contratar una empresa tercerizada para que la redacte y la imprima, la información a esa empresa se la deberá brindar el área de Recursos Humanos.





## E. Newsletters.

Es una publicación de carácter electrónica que se distribuye por medio de E-Mails en forma periódica-semanal, quincenal mensual, trimestral, etc.-. Existen diversas variables que los diferencian de una empresa a otra, en este caso habrá que definir hacia qué público estará destinado, pueden ser mandos medios, gerenciales, ya que son quienes tienen mayor acceso a internet y el correo electrónico.

En este sentido será necesario que se capacite al personal que vaya a hacer uso del newsletters. Los puntos a definir y tener en cuenta en su creación son:

- Objetivos a alcanzar.
- Periodicidad y distribución.
- Identificación del público.
- Designación de responsables.
- Definición de su diseño.
- Redactor, es decir quién va a recolectar la información y escribir los artículos.
- Editor, quien realiza la adaptación de los artículos.

### ❖ **Mejorar la eficiencia y eficacia de las actividades de comunicación organizacional.**

Es importante que el personal se acostumbre al uso de los canales de comunicación que circulan dentro de la empresa y que sepan qué dirección y canal deben respetar a la hora de querer transmitir un mensaje o dirigirse a algún miembro de la organización.

Lo importante a tener en cuenta para generar acciones y fomentar el uso de los canales de comunicación propuestos por la empresa son los puntos siguientes:



- Capacitar al personal en el buen uso de los E-Mails, disminuyendo las copias sin sentido.
- Crear un House Organ que contenga las novedades de la empresa y de cada área.
- Crear carteleras para reforzar los mensajes operativos e institucionales en forma permanente.
- Presentar un organigrama comunicacional. Va a ser el mismo que el que posee la empresa, marcando los canales de comunicación.

❖ **Optimizar el uso de los canales de comunicación interna.**

Como último punto y no menos importante, habrá que hacer cumplir el objetivo general, logrando que el personal tome como propio los canales de comunicación que la empresa planteó. Para ello es necesario que los mismos se conviertan en políticas de comunicación. Una vez implementados de manera eficaz y eficiente los canales de comunicación propuestos anteriormente, se puedan agregar más canales, para desempeñar aún mejor la comunicación.

Establecer los canales de comunicación como políticas dentro de la empresa permite establecer procedimientos claros de comunicación. Abriendo la posibilidad de clarificar la manera en que cada área comunique al resto del personal las novedades.



**Ejemplo de Proceso de Comunicación Interna en MAGLIONE HNOS & CÍA. S.A.**

<b>Tipo de Comunicación</b>	<b>Canal</b>	<b>Emisor</b>	<b>Destinatario</b>	<b>Periodicidad</b>
Cierre de un nuevo contrato de venta con un cliente.	Reunión. Vía correo electrónico para que quede asentado.	Responsable comercial.	Dirección. Jefe de producción. Recursos Humanos	En el momento del cierre del contrato.
Cambio en la entrega de un producto a un cliente "X".	Vía correo electrónico, con acuse de recibo.	Responsable de la logística interna de la empresa.	Jefe de producción y al encargado del control de stock de productos.	Cuando surge la necesidad.
Cambio de cartelera de seguridad dentro de la empresa	Vía correo electrónico, personalmente.	Responsable de Higiene y Seguridad Laboral	Recursos Humanos.	Cuando surge la necesidad.
Cambio de turno de trabajo.	Mediante cartelera informativas, vía correo electrónico, reuniones con los encargados de cada área.	Recursos Humanos	A todo el personal de la organización que esté involucrado en el cambio de horario.	Cuando surge la necesidad.
Pedido de informe de cada área.	En las reuniones de equipo de trabajo, recepción del mismo vía correo electrónico.	Directorio	Cada área que le sea pedido el informe, RRHH, logística, comercial, financiera, etc.	

**Tabla 5: Ejemplo de Proceso de Comunicación Interna en MAGLIONE HNOS & CÍA. S.A.(Fuente Elaboración Propia)**



### 6.3. DIAGRAMA DE GANTT -IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN-

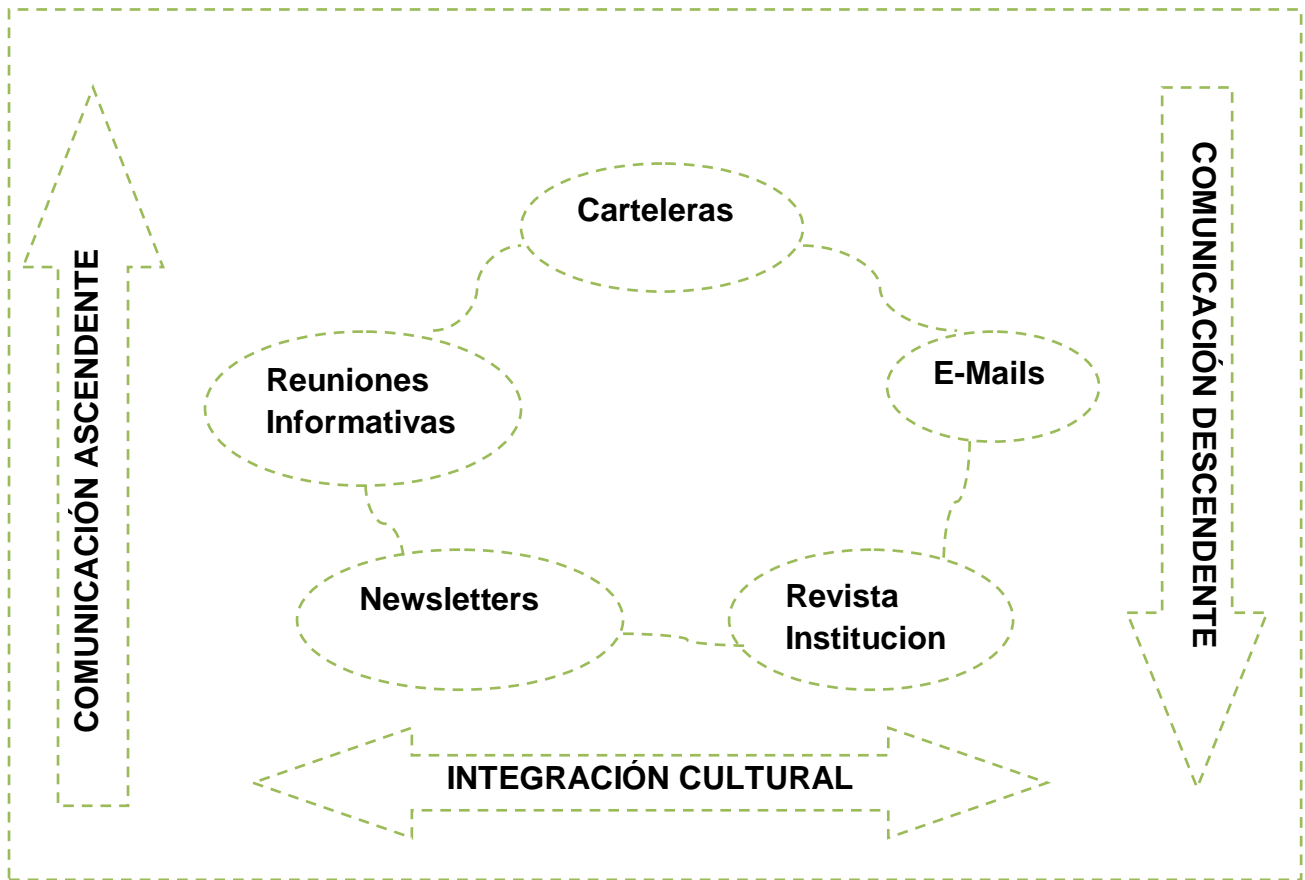
Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Determinar el uso de cada canal de comunicación.		Implementar el uso de los canales de comunicación	Comunicar a través de cada canal de comunicación establecido (adaptación del personal en su uso).						Evaluación en el uso de los canales de comunicación. (mediante indicadores)		Corregir fallas y errores. Mejoras

### 6.4. RESULTADOS ESPERADOS

Implementar un Plan de Comunicación Interna trae aparejado un gran proceso de cambios, estos procesos no arrojan resultados inmediatos sino que necesitan un tiempo de ejecución e implementación. Los canales deben trabajar interrelacionados entre sí.

- Las herramientas y canales de comunicación interna satisfacen las distintas necesidades de comunicación de la organización y además modifican la actitud de los integrantes.
- Para la elección del canal es importante tener en cuenta cuál es el objetivo de lo que se desea comunicar y quiénes son los destinatarios.
- Deben ser implementados de manera sinérgica.

**En forma de gráfico se representan los resultados esperados:**



**Gráfico 8: Esquema de Resultados (Fuente: Elaboración propia)**



## **7. CAPÍTULO VII: CONCLUSIÓN**

La comunicación es de suma importancia para el hombre; le permite vivir dentro de su entorno social y progresar mediante el intercambio de experiencias con los demás. Es esencial también para las empresas; les posibilita no sólo existir e intercambiar experiencias con su entorno exterior sino con todos los niveles.

La empresa no es más que una micro sociedad, se encuentran allí las mismas conductas que en otros ámbitos. Las empresas son lugares donde el personal puede satisfacer necesidades de comunicación que la sociedad, por lo general, no le permite satisfacer al hombre.

Definitivamente, se puede decir que la comunicación organizacional es la esencia, y la fuerza dominante dentro de una organización, ya que es la encargada de integrar a los miembros de la institución y determinar si los acontecimientos y el desempeño de cada uno de ellos se ajustan a los planes. La comunicación interna: engloba a todas las personas que forman parte de la institución desde el rango superior al inferior; porque es un mecanismo que permite que todos sepan por qué hacen su trabajo, y como consecuencia de ello, por qué lo hacen de esa manera y no de otra. Las falencias que presenta la comunicación organizacional interna están repercutiendo sobre la coordinación de las actividades dentro de la organización. Muchos de los trabajadores de la empresa conocen muy poco los tipos de comunicación que existen dentro de la institución, y califica como regulares los medios de comunicación internos con los que cuentan.

Se concluye que la comunicación organizacional interna en MAGLIONE HNOS & CÍA. S.A. no está cumpliendo las funciones que debería, como son generar identificación institucional por parte del trabajador hacia la empresa y tampoco fortalece las relaciones interpersonales entre los colaboradores.

La observación directa, los errores en la difusión y recepción de la información y la recogida de opiniones de los distintos miembros de la empresa seleccionada, han puesto de manifiesto la existencia de deficiencias en los



procesos de comunicación, en la mayor parte de los casos por falta de una clara difusión de los medios de comunicación existentes, por el uso inadecuado de los canales de la misma y por la presencia de barreras en algunos casos. .

Nuestro proyecto se enfocó principalmente en detectar falencias en base a la comunicación que se desarrolla dentro de MAGLIONE HNOS & CÍA. S.A. Al recolectar la información y analizarla pudimos actuar sobre la misma, teniendo como objetivo que la propuesta presentada ayude a mejorar y avanzar sobre los inconvenientes que hoy en día los trabajadores y la organización presentan.

Es deseable que en la empresa MAGLIONE HNOS & CÍA. S.A. existan canales formales e informales de comunicación, así el flujo de información estará dirigido en todas las direcciones y hacia todos los trabajadores. Pero a su vez estos deben ser combinados con la comunicación preventiva y correctiva ya que la misma es de mucha importancia dentro de la empresa.

- Comunicación Preventiva: Es aquella que se planifica y desarrolla cuando no hay problemas graves que resolver; se implementa para evitar que surjan problemas (Túñez López, 2007).
- Comunicación Correctiva: Es aquella que responde a la necesidad de resolver favorablemente problemas que ya surgieron y que pueden presentarse como ser la rotación del personal, huelgas, ausentismo, etc. (Túñez López, 2007).

La comunicación interna eficaz favorece el conocimiento dentro de la institución, ya que promueve la motivación del personal para el logro de las metas y objetivos de la empresa, así mismo el mejoramiento de la comunicación interna a través de nuestra propuesta puede tener inferencia en los siguientes puntos:

- Promoción de mejores relaciones laborales entre el personal y la institución.
- La posibilidad de construir una identidad de la institución en un clima de confianza y motivación
- Permitir informar de manera individual y colectiva al personal.



- Mayor eficacia y eficiencia en el momento de ejecutar las tareas.
- Gestión del flujo de información necesaria para desarrollar las actividades.

Por lo tanto la comunicación interna es imprescindible para que todo el personal de la institución conozca cuáles son los planes, metas y objetivos a alcanzar y el grado y esfuerzo que se requiere para cada uno de sus integrantes.

La función principal que debería cumplir la comunicación interna dentro de la empresa MAGLIONE HNOS & CÍA. S.A., es mantener una relación directa entre el individuo y la empresa, para que el trabajador se implique y logre su éxito profesional y en consecuencia el de la organización.

En resumen y para que la empresa tenga en cuenta se puede mencionar lo siguiente:

- Promover el compromiso de todos los empleados para alcanzar los objetivos que la organización planteó, impulsando el trabajo en equipo.
- Evitar la discrepancia en la actuación cotidiana a partir del diálogo y la comunicación con las diferentes áreas y niveles de mando.
- Se puede alcanzar una actitud positiva con cierta independencia que posibilite la toma de decisiones individuales o grupales para alcanzar las metas propuestas por la empresa.
- Generando una comunicación interna clara, todos los empleados conocen los objetivos y están en condiciones de desempeñar su labor orientada a mejorar sus niveles productivos.





## **8. CAPÍTULO VIII: BIBLIOGRAFÍA Y ANEXOS**

### **8.1. BIBLIOGRAFÍA**

#### **8.1.1. Libros**

Andrade, H (2005). *Comunicacion Organizacional Interna*. España, Gesbiblo.

Berlo D. (1979). *El Proceso de Comunicación*. Argentina: Ateneo.

Brandolini, A. González Frígoli, M. y Hopkins, N. (2009). *Comunicación Interna*. Buenos Aires: La Cirujía.

Del Pozo, M. (2000). *Gestión de la comunicación interna en las organizaciones: Casos de empresa*, Pamplona Eunsa.

Eldin, F. (1998). *El Management de la Comunicación: De la comunicación personal a la comunicación empresarial*. Buenos Aires: Edicial.

Fernández Collado C. (1999). *La Comunicación en las Organizaciones*. México: Trillas.

Gestoso, G. (2000). *Clima Organizacional*. Madrid: Hill-Interamericana.

Piñuel Raigada J. L. (2007). *Teoría de la Comunicación y Gestión de las Organizaciones*. Madrid: Síntesis.

Túñez López, M. (2007). *Comunicación preventiva y ejecución de estrategias de información interna y externa ante situaciones de crisis*, Netbiblo, SL.

#### **8.1.2. Sitios Web**

Sanchez de Armas, M. A. (2011) *Cultura y comunicación organizacional*. Publicado en Revista Digital Mexicana de Comunicación. 2 marzo, 2011 (Documento digital) Extraído el 15/04/2015 de <http://mexicanadecomunicacion.com.mx/rmc/2011/03/02/cultura-y-comunicacion-organizacional/>



## 8.2. ANEXOS

### 8.2.1. Anexo I: Cuestionario I

#### **DATOS GENERALES**

TRABAJADOR:

EDAD:

SEXO:

JORNADA LABORAL:

TRABAJO ROTATIVO/NOCTURNO:

ANTIGÜEDAD EN LA EMPRESA:

ÁREA EN LA QUE TRABAJA:

#### **PREGUNTAS:**

- 1) **¿Está conforme con el área que se le designo para efectuar su trabajo?**  
a. SI ( ) b. NO ( )
  
- 2) **¿Tuvo o tiene la posibilidad de hacer carrera profesional?**  
a. SI ( ) b. NO ( )
  
- 3) **¿Ha recibido usted incentivos y/o reconocimientos (resolución, carta de felicitación, o beca de capacitación), durante los dos últimos años que viene trabajando en la Empresa**  
a. Más de uno ( ) b. Uno ( ) c. Ninguno ( )
  
- 4) **¿De qué manera las condiciones del ambiente físico de su trabajo influyen en la forma que desempeña su trabajo?**  
a. Me ayuda mucho ( ) b. Me ayuda poco ( ) c. Ni una cosa ni otra ( )
  
- 5) **¿Conoce los riesgos y las medidas de prevención relacionados con su puesto de trabajo?**  
a. SI ( ) b. NO ( )
  
- 6) **¿Mantiene su lugar de trabajo limpio y libre de obstáculos?**



- a. SI ( ) b. NO ( )
- 7) ¿La empresa le brinda los materiales y / o vestimenta necesarios para realizar su trabajo?**
- a. SI ( ) b. NO ( )
- 8) ¿Actualmente cómo considera Usted su desempeño laboral?**
- a. Bueno ( ) b. Regular ( ) c. Malo ( )
- 9) ¿Regularmente se ejercita la retroalimentación y cómo usted trabaja respecto de las expectativas?**
- a. SI ( ) b. NO ( )
- 10) ¿Recibe capacitación por parte de la empresa para el desempeño de su tarea?**
- a. Si ( ) b. No ( )
- 11) ¿Considera usted que la capacitación recibida por su institución para el desempeño sus funciones ha sido?**
- a. Buena ( ) b. Regular ( ) c. Mala ( )
- 12) ¿Cuántas capacitaciones ha percibido en los dos últimos años?**
- a. Más de 4 ( ) b. De 2 a 4 ( ) c. De 0 a 1 ( )
- 13) ¿Cómo considera la relación entre Usted y su Jefe inmediato?**
- a. Buena ( ) b. Regular ( ) c. Mala ( )
- 14) ¿Cómo considera la relación entre Usted y sus compañeros de trabajo?**
- a. Buena ( ) b. Regular ( ) c. Mala ( )



**15) ¿En su situación personal, que tendría que mejorarse en la organización?**

- a. Relaciones interpersonales ( )
- b. Remuneraciones ( )
- c. Reconocimiento ( )
- d. Ambiente físico/disposición de recursos ( )
- e. Capacitación ( )
- f. Motivación ( )
- g. Otros .....



## 8.2.2. Anexo II: Cuestionario II

### **DATOS GENERALES**

EDAD:

SEXO:

JORNADA LABORAL:

TRABAJO ROTATIVO/NOCTURNO:

ANTIGÜEDAD EN LA EMPRESA:

ÁREA EN LA QUE TRABAJA:

### **PREGUNTAS:**

#### **A. GENERALES:**

1. ¿Conoce a que se dedica la empresa?  
a. SI ( ) b. NO ( )
2. ¿Sabe cuál es la misión que persigue la empresa?  
a. SI ( ) b. NO ( )
3. ¿Conoce cuáles son los objetivos de la empresa?  
a. SI ( ) b. NO ( )
4. ¿Sabe que metas se propuso la empresa para alcanzar este año?  
a. SI ( ) b. NO ( )
5. ¿Conoce el organigrama de la empresa?  
6. a. SI ( ) b. NO ( )
7. ¿Conoce a las personas que ocupa cada puesto del organigrama y cuáles son sus funciones?  
8. a. SI ( ) b. NO ( )
9. ¿Tiene claridad sobre cuáles son las funciones y responsabilidades que tiene cada área/puesto?  
a. SI ( ) b. NO ( )



## B. INDUCCIÓN

10. ¿Le explicaron cuáles eran las funciones y responsabilidades de su puesto?
- a. SI ( ) b. NO ( )
11. ¿Le explicaron la reglamentación y política de la empresa?
- a. SI ( ) b. NO ( )
12. ¿Se le proporcionó información sobre cuál sería su sueldo, su periodo vacacional y las prestaciones que percibiría?
- a. SI ( ) b. NO ( )

## C. SOBRE SU PUESTO

13. ¿Sabe cuáles son las funciones y responsabilidades sobre su puesto?
- a. SI ( ) b. NO ( )
14. ¿Tiene claridad sobre lo que se espera de usted en su trabajo?
- a. SI ( ) b. NO ( )
15. ¿Conoce cuáles son los recursos y las herramientas a las cuales usted tiene acceso para desarrollar su trabajo de manera efectiva?
- a. SI ( ) b. NO ( )
16. ¿Su jefe inmediato le proporciona las instrucciones necesarias para realizar su trabajo?
- a. SI ( ) b. NO ( )
17. ¿Conoce cuáles son las metas a alcanzar en su puesto, área, o departamento?
- a. SI ( ) b. NO ( )



#### **D. LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN**

18. ¿Considera que es totalmente clara la información que recibe para desempeñar su puesto?
- a. SI ( ) b. NO ( )
19. ¿Considera que la información que se le proporciona para realizar su trabajo utiliza los medios de comunicación adecuados?
- a. SI ( ) b. NO ( )
20. ¿Cómo es su comunicación con sus empleados?
- a. SI ( ) b. NO ( )
21. ¿Cómo es la comunicación con su jefe inmediato?
- a. SI ( ) b. NO ( )
22. ¿Se ha enterado de información importante para realizar su trabajo por medio de medios informales o rumores?
- a. SI ( ) b. NO ( )

#### **E. AMBIENTE DE TRABAJO**

23. ¿Piensa que en la organización el ambiente de trabajo es agradable?
- a. SI ( ) b. NO ( )
24. ¿Tiene una buena relación de trabajo con sus compañeros?
- a. SI ( ) b. NO ( )
25. ¿La empresa para usted se ha esforzado en generar un buen clima de trabajo?
- a. SI ( ) b. NO ( )
26. ¿Piensa que su jefe escucha las sugerencias o comentarios suyo o de algún otro empleado?
- a. SI ( ) b. NO ( )



### 8.2.3. Cuestionario III: Cuestionario III

#### **DATOS GENERALES**

EDAD:

SEXO:

TRABAJO ROTATIVO/NOCTURNO:

ANTIGÜEDAD EN LA EMPRESA:

ÁREA EN LA QUE TRABAJA:

#### **PREGUNTAS:**

- 7) ¿La comunicación organizacional fortalece las relaciones interpersonales entre los trabajadores de la empresa?
- a. SIEMPRE ( ) b. POCAS VECES ( ) c. NUNCA ( )
- 8) ¿La comunicación interna genera una buena coordinación de las tareas y objetivos dentro de la organización?
- a. SIEMPRE ( ) b. POCAS VECES ( ) c. NUNCA ( )
- 9) ¿Considera que una buena comunicación organizacional interna mejoraría la productividad de la empresa en sus diferentes áreas?
- a. SI ( ) b. POCAS VECES ( ) c. NO ( )
- 10) ¿Conoce los diferentes tipos de comunicación interna que existen en la empresa?
- a. SI ( ) b. MUY POCO ( ) c. NO ( )
- 11) ¿Cómo califica usted a los medios de comunicación interna con los que cuenta la empresa?
- a. BUENOS ( ) b. REGULARES ( ) c. MALOS ( )
- 12) ¿Cree usted que existen barreras que le impiden desarrollar libremente la comunicación dentro de la organización?
- a. SIEMPRE ( ) b. POCAS VECES ( ) c. NUNCA ( )