

**UNIVERSIDAD PANAMERICANA**

**Facultad de Ciencias Económicas**

**Maestría en Administración Corporativa**



**Propuesta de Comunicación Interna de Asociación Solidarista  
(ASOLI)  
Tesis de Maestría**

Delma Marleny Cruz Montúfar

**Guatemala, Febrero del 2014**

# **Propuesta de Comunicación Interna de Asociación Solidarista (ASOLI)**

Tesis de Maestría

Licda. Delma Marleny Cruz Montúfar

Asesor: Lic Erick Orlando Siguenza

Revisor: M.Sc.Gabriela Cano

**Guatemala, Febrero del 2014**

**Autoridades de la Universidad Panamericana de Guatemala**

**M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus**

Rector

**Dra. Alba Aracely Rodríguez de González**

Vicerrectora Académica y Secretaria General

**M.A. César Augusto Custodio Cobar**

Vicerrector Administrativo

**Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas**

**M.A. César Augusto Custodio Cobar**

Decano

**M.A. Rolando Antonio Girón**

Vice Decano

**M. S.c. Ana Rosa Arroyo de Ochoa**

**Coordinadora**



**UNIVERSIDAD  
PANAMERICANA**

*"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"*

**REF.:UPANA.C.C.E.E.0005-2014-MSc.AC.**

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
GUATEMALA, 15 DE ENERO DEL 2,014**

De acuerdo al dictamen rendido por licenciado Erick Orlando Siglientza, asesor y M. Sc. Gabriela Corado, revisora de la Tesis, titulada: "PROPUESTA DE COMUNICACIÓN INTERNA DE ASOCIACIÓN SOLIDARISTA (ASOLI)", elaborada por la licenciada Delma Marleny Cruz Montufar, **AUTORIZA LA IMPRESIÓN**, previo a su graduación profesional en el grado de Magister en Administración Corporativa.



**Lic. César Augusto Custodio Cobar**  
**Decano Facultad de Ciencias Económicas**

Guatemala,  
28 de noviembre de 2013

Señores  
Facultad de Ciencias Económicas  
Programa de Maestrías  
Universidad Panamericana  
Ciudad

Estimados Señores:

En relación al trabajo de asesoría de la Tesis del tema "**Propuesta de Comunicación Interna de Asociación Solidarista (ASOLI)**", realizado por el estudiante del Programa de Maestría en Administración Corporativa, **Delma Marleny Cruz Montufar** con número de carnet **201200549**; he procedido a la revisión de la misma, la cual cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de la Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, considero que cumple con los requisitos para continuar con la gestión de graduación. Por tanto, emito el dictamen de aprobación del tema desarrollado en la Tesis con un total de **89** puntos.

Atentamente,



Lic. Erick Orlando Siguenza  
Asesor


Guatemala, 12 de enero del 2014

Señores  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad Panamericana  
Ciudad.

Estimados señores

En virtud de que la Práctica Empresarial Dirigida -PED- con el tema **“Propuesta de Comunicación Interna de Asociación Solidarista (ASOLI)”**, presentado por el estudiante: **Delma Marleny Cruz Montufar**, previo a optar al grado Académico de **“Maestría en Administración Corporativa”** cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad Panamericana, se extiende el presente dictamen favorable para que continúe con el proceso correspondiente.

Atentamente,

  
M. Sc. Gabriela Corado  
Revisor

## **DEDICATORIA**

- A DIOS: Quien me ha sostenido en sus manos y me ha bendecido grandemente.
- A MIS PADRES: Jorge Cruz y Olguita de Cruz por todo su amor y apoyo.
- A MIS HERMANOS: Dany, Kilma, Gary y Jimena, por ser mis compañeros en la vida, por caminar conmigo por sonreír y soñar,
- A MIS SOBRINOS: Pablo y Ethan por esas bellas sonrisas,
- A MIS CUÑADOS: Agueda por su apoyo y cariño a Frank gracias por ser parte de la familia y alegrarse con mis metas.
- A MI AMADO: Muy especialmente dedico esta tesis a mi amado esposo Marvin Jiménez, por su amor, paciencia y apoyo y ser un excelente compañero de vida.

## INDICE

	<b>Resumen</b>	i
1	<b>Introducción</b>	ii
	<b>Capítulo 1</b>	
1	Antecedentes de la empresa	1
1.2	Fundación Solidarista de la Empresa Minera de Plata S.A.	3
	Misión	3
	Visión	3
1.3	Objetivo General	3
1.4	Objetivos Específicos	4
1.5	Estructura Administrativa	4
1.5.1	Asamblea General	4
1.5.2	Asamblea General Extraordinaria	5
1.5.3	Junta Directiva	5
1.6	Organigrama de la Asociación	6
1.7	Horario de Labores	6
1.8	Número de Asociados	6
1.9	Principales beneficios	6
1.1	Requisitos para ser Socios	7
1.11	Estudios previos	7
1.12	Situación Actual	9
1.13	FODA Asociación Solidarista (ASOLI)	10
	<b>Capítulo 2</b>	
2	Marco Teórico	12
2.1	Comunicación	12
2.2	Elementos de la Comunicación	12
2.3	Esquema de Comunicación	13
2.4	¿Qué es Comunicación Organizacional?	14
2.5	Percepciones de la Comunicación Organizacional	15
2.6	Comunicación Interna y Externa	16



2.7	Comunicación Interna	16
2.8	Herramientas de Comunicación Interna	19
2.9	Áreas de Disciplina que intervienen en la Comunicación Interna	22
2.10	Plan Estratégico de Comunicación	24
	<b>Capítulo 3</b>	
3.1	Planteamiento del Problema	26
3.2	Pregunta de Investigación	26
3.3	Objetivo General	26
3.3	Objetivo Específico	27
3.4	Alcances y límites de la práctica	27
3.5	Metodología aplicada a la practica	27
3.6	Instrumento	28
3.7	Universo	28
3.8	Muestra	28
3.9	Procedimiento	29
	<b>Capítulo 4</b>	
4.1	Presentación de resultados	30
	<b>Capítulo 5</b>	
5.1	Análisis e interpretación de resultados	47
	<b>Conclusiones</b>	50
	<b>Propuesta</b>	52
	<b>Referencias Bibliografica</b>	73
	<b>Anexos</b>	75

## **INDICE DE ILUSTRACIONES**

Ilustración 1	2
Ilustración 2	6
Ilustración 3	9
Ilustración 4	11
Ilustración 5	13
Ilustración 6	14
Ilustración 7	56
Ilustración 8	57
Ilustración 9	58
Ilustración 10	59
Ilustración 11	60

## **INDICE DE GRAFICAS**

Gráfica 1	30
Gráfica 2 y 3	31
Gráfica 4 y 5	32
Gráfica 6 y 7	33
Gráfica 8	34
Gráfica 9	35
Gráfica 10	36
Gráfica 11	37
Gráfica 12	38
Gráfica 13	39
Gráfica 14	40
Gráfica 15	41

## **Resumen**

En el capítulo 1 se presentó los antecedentes de la empresa guatemalteca creada en el 2010 por una empresa norteamericana cuenta con 4 grandes principios, la seguridad del personal, la protección y mejoramiento del ambiente, el desarrollo sostenible de la poblaciones donde se opera así como también la producción y eficiencia de los procesos. Se ilustra las áreas de inversión social de la empresa el apoyo a la gestión local y comunitaria. El capítulo 1 también amplia información de la fundación de la Asociación Solidarista desde su constitución legal con base notarial autorizada en la ciudad de Guatemala el 25 de Octubre del 2012.

El principal fin de la Asociación Solidarista es promover el desarrollo integral de sus asociados y sus familias. En este capítulo también se describe la estructura administrativa, requisitos para ser socios y los beneficios. El FODA apoyo para ver el contexto general de la asociación. Se determinó en el marco teórico la selección de temas que conceptualmente le dieron forma al trabajo de investigación y fueron base técnica para sustentar el análisis, la evaluación y ejecución de oportunidades de mejora en la comunicación interna en la asociación solidarista.

El capítulo 3 se planteó el problema de forma sistemática dando paso al planteamiento de objetivos y determinación de los indicadores clave que permitieron la investigación de la metodología de la investigación, selección de instrumentos y se delimito del universo de 418 asociados. El procedimiento fue elaborado con un cuestionario efectuado para la muestra de 62 asociados como instrumento de recolección de datos a miembros de ASOLI hombres y mujeres, para ello se elaboraron encuestas vía correo electrónico interno de la empresa minera así como también se elaboró encuestas personalizadas. En el capítulo 4 se aprecia el resultado de las encuestas realizadas. En el capítulo 5 se analizó e interpreto los resultados de las encuestas. Las conclusiones se realizaron a raíz de las encuestas y los resultados obtenidos, identificando con ello las herramientas de comunicación utilizadas y la efectividad de cada una de ellas. La propuesta se trabajó en función de una mejora en el área de comunicación interna utilizando herramientas de comunicación que puedan llegar a la mente y a la identificación de los asociados ASOLI.

## **Introducción**

La comunicación interna, es la práctica de la comunicación que ejerce las personas en la sociedad y se aplica en toda organización privada. Consiste también, en el proceso de emisión y recepción de mensajes dentro de una organización con el fin de facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los trabajadores de la organización para influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos de la organización con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápido con los objetivos.

En la presente investigación se abordan que clase de comunicación interna y que herramientas utiliza la asociación solidarista ASOLI, para dar a conocer sus proyectos, beneficios, créditos, ahorros y demás virtudes que la asociación solidarista ofrece a sus asociados, esta asociación fue creada el 25 de Octubre del 2012, con una misión basada en el solidarismo y cultura de ahorro, promoviendo proyectos de desarrollo social y comunitario, para el aprovechamiento de sus miembros y sus familias, cuenta con el apoyo financiero y solidez de la compañía minera de plata donde trabajan actualmente más de 845 colaboradores, a pesar de contar con el apoyo de la compañía muchos asociados no cuentan con la información actualizada de sus ahorros, créditos y beneficios.

Esta investigación muestra las herramientas de comunicación que utilizan para informar a los asociados y muestra la efectividad de las mismas, el capítulo cuatro muestra la presentación de resultados, donde participaron 62 asociados más 10 directivos, administrador y asistente de ASOLI. Se observó si los mensajes informativos sobre proyectos ahorros y beneficios son enviados a los asociados y su efectividad al enviar y recibir la información, se evaluó que tan fluida es la comunicación interna de la asociación hacia el personal, el impacto que ellas generan con los asociados. Así como también encontraran la propuesta de trabajo para mejorar las áreas débiles de la misma y así promover el desarrollo integral de los asociados y sus familias a través de una comunicación interna eficaz.

En la parte final del documento encontraran la propuesta de comunicación y las herramientas que la asociación solidarista puede implementar para ser efectiva la recepción del mensaje enviado a los asociados y crear el sentimiento de pertenencia y fidelidad con ASOLI

## **Capítulo 1**

### **1. Antecedentes de la Empresa:**

Empresa guatemalteca, creada en 2010 por una empresa norteamericana cuenta con 4 grandes principios o pilares: La seguridad del personal, la protección y mejoramiento del ambiente, el desarrollo sostenible de las poblaciones donde se opera, la producción y eficiencia de los procesos.

Es una mina subterránea que se encuentra en el departamento de Santa Rosa y su principal metal es la plata y otros metales como el zinc, plomo y oro. Hay muy poca intervención en superficie por ello se conservan bosques y cultivos sobre la mina, el proceso a utilizar para la extracción del mineral es el procesamiento de mineral por método de flotación.

La seguridad industrial es el principal pilar de la empresa, para lo cual se cuenta con capacitaciones constantes sobre este tema al personal así como charlas a los visitantes sobre las reglas generales de seguridad, el uso obligatorio del equipo de seguridad, rótulos de seguridad, cascos, lámparas, botas con punta de acero, chalecos reflectores y auto rescatador.

El manejo ambiental es monitoreado a lo largo del proyecto de acuerdo a los Estudios de Impacto Ambiental y Planes de Gestión Ambiental. Se cuenta con una línea base de datos desde el 2008, estudios hídricos y pozos de monitoreo, también cuenta con monitoreo trimestral para controlar y prevenir posibles efectos en las aguas. Posee un depósito orgánico o copa fértil, el cuidado de la flora y fauna se hace a través de monitoreos biológicos terrestres semestral y monitoreos biológicos acuáticos semestral. La reforestación, vivero y mantenimiento de cafetales contribuyen al manejo ambiental de la empresa minera.

La relación con la comunidad es muy importante para la empresa minera y ha generado lazos fuertes y oportunidades de trabajo así como también inversión social.

### Ilustración no. 1

Áreas de Inversión Social.



Fuente: Información proporcionada por empresa minera.

Esta empresa minera genera empleo para todo el país, teniendo un firme compromiso con el colaborador y su familia. Para el 07 de Junio del 2013 cuenta con: 620 empleos directos (fijos) mas 1,000 contratistas en la etapa de construcción. En la etapa de operación aproximadamente 2014 se contratara más 600 empleos directos.

Los colaboradores cuentan con beneficios de la ley, cuenta con un código de conducta internacionales y altos niveles de capacitación en seguridad industrial, como capacitaciones para crecimiento personal entre ellas, clases de inglés, becas, capacitaciones y demás. El 12 % de los trabajadores de la empresa minera son mujeres.

Generará empleo indirecto local y nacional a lo largo de la vida del proyecto que será de 20 años a partir del 2013, la empresa cuenta con Asociación Solidarista (ASOLI) y actividades especiales como convivios, feria de la familia, celebración de cumpleaños, celebración de la feria de la comunidad, ferias de salud y muchas actividades donde está involucrado el personal de la empresa minera.

## **1.2 Fundación de la Asociación Solidarista de la Empresa Minera de Plata S.A.**

La Asociación Solidarista de la Empresa Minera de Plata S.A. Se constituyó legalmente con base notarial autorizada en la ciudad de Guatemala el 25 de Octubre del 2012, se creó una junta directiva provisional con 21 empleados de la empresa.

Como Asociación Solidarista, se constituye bajo el marco de colaboración y apoyo mutuo de la empresa y sus colaboradores, buscando que a través de incentivar el ahorro, puedan desarrollarse actividades y proyectos alrededor de la empresa en beneficio de sus colaboradores y de la comunidad a la que pertenecen.

### **Misión**

Somos la asociación de trabajadores de Empresa Minera, que basados en el solidarismo y la cultura de ahorro, promovemos proyectos de desarrollo social y comunitario, para el aprovechamiento de sus miembros y sus familias.

### **Visión**

Ser la asociación de trabajadores de Minera de Plata, S.A. que promueva proyectos de crecimiento y desarrollo, enfocados en el ahorro y bienestar de sus miembros y sus familias.

## **1.3 Objetivo General:**

El principal fin de la asociación solidarista es promover el desarrollo integral de sus asociados y sus familias.

## **1.4 Objetivos Específicos:**

Los objetivos de la Asociación Solidarita (ASOLI) en la Empresa Minera de Plata S.A. son los siguientes:

- Fomentar la armonía y los vínculos de unión y cooperación entre los asociados.
- Planificar, realizar y difundir programas educativos y culturales de interés para sus asociados.
- Fomentar el desarrollo del patrimonio económico familiar de los asociados.
- Fomentar un mejor consumo familiar de alimentos y otros satisfactores básicos de bienestar a través de mecanismos que protejan el ingreso familiar integrado.
- Fomentar el ahorro entre los asociados a través de mecanismos que tiendan a aumentar el patrimonio familiar.
- Fomentar el desarrollo cultural, económico y social de sus asociados.
- Fomentar la práctica del deporte.
- Fomentar y desarrollar planes para la obtención de viviendas para los asociados.
- Fomentar centros de recreación, actividades deportivas, sociales y todas aquellas que siendo lícitas que contribuyan al fomento de la solidaridad entre los asociados y sus familias.
- Desarrollar programas de capacitación y superación personal de los asociados y sus familias en forma gratuita o bajo costo.
- Otros fines que apruebe la Asamblea General y que sean congruentes a los objetivos de la Asociación con sus estatutos.

## **1.5 Estructura Administrativa:**

La asociación está conformada por un administrador y un asistente.

### **1.5.1 Asamblea General:**

Es una autoridad suprema de la asociación solidarista y constituye el conjunto de asociados cuyos nombres aparecen en el acta notarial número diez (10) cuyos nombres aparecen en el libro especial de la Asociación Solidarista de la empresa minera. Las resoluciones de la asamblea



general serán aprobadas con el voto favorable de la mayoría de los asociados activos, presentes y representantes en la sesión. Las resoluciones que se tomen en la Asamblea General serán obligatorias para todos los asociados, aun cuando hubiesen votado en contra o no hubiesen asistido, siempre que tales resoluciones se ajusten a la ley.

### **1.5.2 Asamblea General Extraordinaria:**

Las atribuciones de la asamblea general extraordinaria son: a) Elegir a sus miembros de Junta Directiva b) Aprobar los reglamentos de la Entidad, sus modificaciones y ampliaciones, c) Autorizar la enajenación o gravamen de cualquier bien de la Entidad, d) Resolver cualquier modificación de los Estatutos de la Asociación, e) Conocer la disolución y liquidación de la Asociación, F) Aceptar herencias, legados y donaciones, g) Resolver las impugnaciones que se presenten en contra de actos y resoluciones de la Junta Directiva y demás órganos de la asociación.

### **1.5.3 Junta Directiva:**

La junta directiva está integrada por:

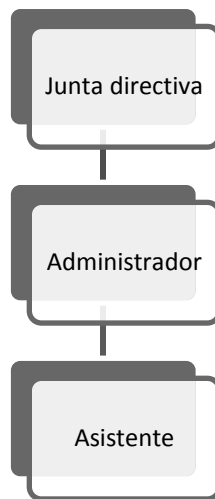
- **Presidente:** Representa legalmente a la asociación. Es quien preside la Asamblea General: Dirige la Asamblea General y la Junta Directiva. Convoca a sesiones.
- **Vicepresidente:** En ausencia del presidente asume todas las obligaciones de éste.
- **Secretario:** Redacta y firma las actas de la Asamblea y de Junta Directiva. Lleva el libro de actas, así como el registro de los asociados.
- **Tesorero:** Se encarga del cobro de la cuota de los afiliados, suministra datos a contabilidad, firma recibos, cheques y documentos que correspondan e informan.
- **Vocales:** Cuenta con cuatro (4) quienes son los encargados del análisis de los temas que se tratan en las reuniones con la junta directiva y deciden cual es la más importante para conocerla con antelación, proponen ideas favorables que contribuyen al crecimiento y fortalecimiento de la Asociación Solidarista (ASOLI) y sus socios.

## 1.6 Organigrama de la Asociación

Integrantes de la Junta Directiva: Presidente, vicepresidente, tesorero, secretaria y 4 vocales, cuenta con un administrador y un asistente.

### Ilustración 2

Organigrama ASOLI



---

Fuente: ASOLI. Elaboración propia en base a estructura organizacional, Octubre. 2012

## 1.7 Horario de Labores:

El personal administrativo de la asociación solidarista de la empresa minera, trabaja de lunes a viernes de 7:00 am a 5:00 pm.

## 1.8 Número de Asociados:

Junio del 2013 la Empresa Minera cuenta con 673 empleados y 418 de ellos están asociados en la asociación solidarista de la empresa.

## **1.9 Principales Beneficios de los Socios:**

- Interés sobre su aporte y el aporte que la empresa hace en su nombre.
- Acceso a líneas de crédito, con requisitos mínimos y bajas tasas de interés.
- Acceso a programas de desarrollo y sano esparcimiento, tales como jornadas médicas y actividades deportivas.
- Derecho de participar en la distribución de excedentes generados por las actividades de la asociación.

## **1.10 Requisito para ser socio:**

- Ser colaborador activo de Minera de Plata S.A.
- Haber superado el periodo de prueba (2 meses)
- Completar formulario de afiliación, en cual se compromete a aportar mensualmente como mínimo el 5% de su salario nominal.

## **1.11 Estudios Previos**

La comunicación interna integra todas las actividades realizadas dentro de una organización y su objetivo es mantener las buenas relaciones entre los miembros de la empresa, por medio de la circulación de mensajes originados por los diversos medios de comunicación, la comunicación interna promueve la unión, motivación y colaboración dentro del personal, lo que beneficia a la organización ya que de esta manera se logra alcanzar las metas establecidas.

En la tesis presentada por Derwin Antonio Morejón Morales (2012) “Diagnostico de Comunicación Interna en la División de Manufactura, PEPSICO Guatemala “Indica que: el escenario de la comunicación interna, es el mantener un diálogo constante de la organización con sus colaboradores permite informar, motivar, apalancar, alinear, mantener, actualizar e involucrar en torno a los objetivos, meta y proceso evolutivos de la organización, a cada miembro con el fin de incrementar y facilitar su sentido de pertenencia. La propuesta de esta tesis es la gestión de la comunicación interna debe ser eficaz y motivadora. Eficaz, porque es necesario que la

comunicación sea clara y sencilla; y motivadora, porque cuando a los empleados se les informa lo que las empresas espera de ellos, se les explica sus planes, se les escucha, se les valora sus ideas y sugerencias; ellos se sienten parte integral de la empresa.

En la tesis “Diagnóstico y Propuesta de Estrategia de Comunicación Interna para la Fundación Guillermo Toriello “Monterroso de Revil-Baudard Ana Lily (2010) indica que el objetivo de diagnosticar la comunicación interna fue analizar y evaluar su ejercicio con el fin de promover un diseño de funciones para el fortalecimiento del equipo de comunicación debido a la importancia que la comunicación interna tiene en las empresas, fundaciones y organizaciones donde el personal es importante para el funcionamiento de la misma.

Hace énfasis en que la comunicación interna afirma que la integra todas las actividades dentro de una organización con el objeto de mantener las buenas relaciones entre los miembros de la empresa por medio de circulación de mensajes originados por los diversos medios de comunicación. Cada vez que tiene lugar la comunicación interna, se promueve la unión, motivación y colaboración dentro del personal.

Según esta tesis 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, incluir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido los objetivos (citado por Arleco, 2008: sp).

La comunicación interna es la comunicación dirigida al trabajador. Nace como respuesta a las nuevas necesidades de motivar al equipo humano y retener a los mejores en un entorno, donde el cambio es cada vez más rápido. Aumenta la satisfacción entre el personal y por lo tanto la rentabilidad final esto es el enfoque que la tesis “Deficiencias en la Comunicación Interna del Fondo Social de Solidaridad “Hernandez Salguero Jose Abel (2011) indica además que la comunicación interna es una herramienta clave para dar una respuesta innovadora a los cambios continuos que debe hacer frente una institución en el día a día y es también un valor añadido que

produce beneficios, la función principal de la comunicación interna es construir una identidad de la institución en un clima de confianza y motivación, informa individualmente a todos los empleados, hace público los logros obtenidos, promueve la comunicación en todas las escalas de la organización.

### 1.12 Situación Actual ASOLI:

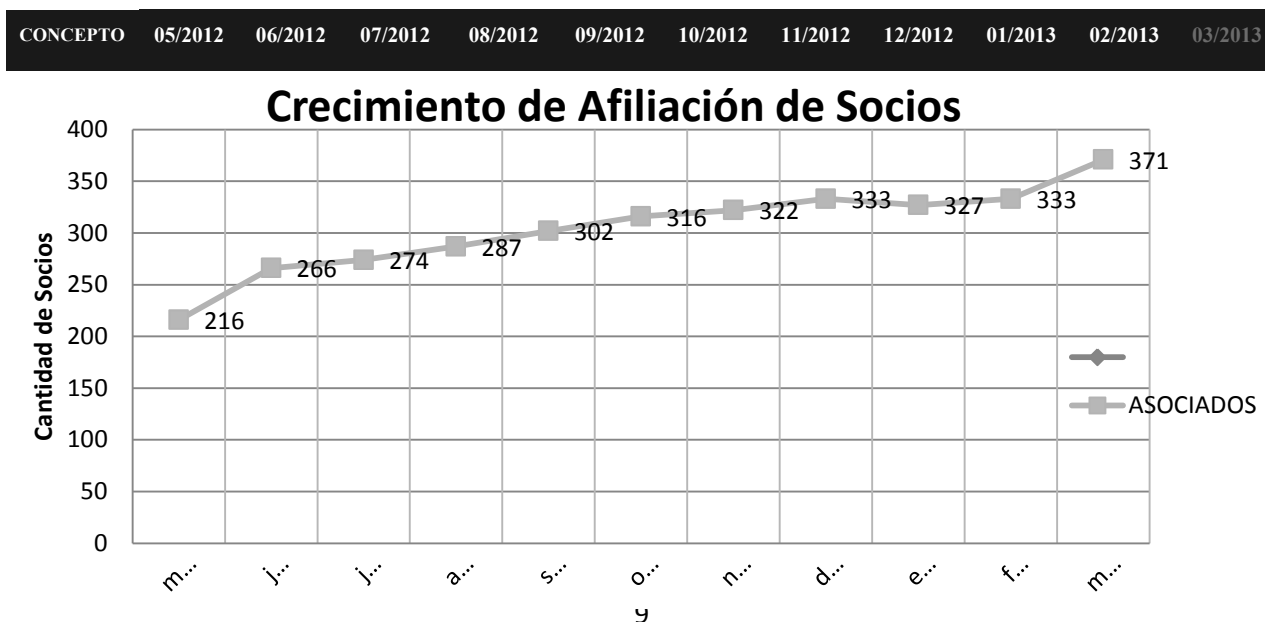
Actualmente la Asociación Solidarista ASOLI cuenta con las siguientes actividades:

- Administración de 30 manzanas de cultivo de café.
- Caja de ahorro para la obtención de préstamos.
- Alianzas comerciales para obtención de diversos productos.
- Venta de café procesado, producto de la cosecha 2012 – 2013
- Próximamente apertura de tienda “Despensa” exclusiva para colaboradores de Minera de Plata S.A, con beneficios adicionales para los socios de ASOLI

La herramienta de comunicación que utilizan actualmente es la presentación de la asociación el primer día de inducción para trabajadores de empresa minera, así como también participación diaria en charla de 5 minutos a empleados trabajadores del área de mina.

### Ilustración No. 3

Cantidad de Asociados, como fue creciendo mes por mes.



Fuente: Elaboración en base a información proporcionada por el departamento de nómina de la empresa minera

El crecimiento de socios ha sido constante y en 10 meses se logró un crecimiento del 71% en la cantidad de asociados.

### **1.13 FODA ASOCIACION SOLIDARISTA (ASOLI)**

El FODA de la asociación solidarista fue realizado por el presidente y administrador con el fin de analizar sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

El desarrollo de la asociación solidarista ASOLI en la comunidad proyecta desarrollo de los pobladores, quienes participan en diferentes proyectos locales y genera empleo, aprovechando al máximo los recursos que la empresa minera quien ha donado una finca de café donde se ha generado trabajo a varias familias de la comunidad y reparte sus ganancias con los asociados.

Lamentablemente la identificación de proyectos comerciales genera amenaza para algunos comerciantes de la zona, así como también la baja en los precios de café puede ocasionar cierto malestar, la poca comunicación y participación de algunos asociados no genera flujo de información para dar a conocer las bondades de estar asociado. El respaldo que tiene ASOLI con la empresa minera y el 50% de los asociados que han recibido beneficios re afirman la solides y las oportunidades, beneficios y proyectos que ASOLI da a los trabajadores, sus familias y comunidades.

A continuación el esquema del FODA de la asociación solidarista (ASOLI)

### Ilustración 4

	Oportunidades (+)	Amenazas (-)
<b>Factores Externos no Controlables</b>	Empresa minera que está en crecimiento y su apoyo económico puede aprovecharse para el crecimiento de la asociación	Identificación de la asociación como amenaza comercial en el área local debido a mejores precios en productos.
	Se están realizando proyectos con empresarios locales para dar créditos de muebles y electrodomésticos a los asociados	Modificaciones de las leyes vigentes en la empresa minera que pueda afectar a la asociación solidarista.
	Contratación de la empresa minera a personas locales quienes pueden ser futuros socios de la asociación.	Mal concepto entre los socios del manejo del financiamiento y ahorro.
	Fondo de ahorro con mejor porcentaje de intereses que los bancos nacionales	Variación en el precio del café puede afectar la inversión de los socios y sus utilidades.
	Planes de crédito que ayudan al asociado solidarista en una necesidad inmediata	Conflictividad social, genera inestabilidad en la empresa minera y por ende en la asociación
	Fomento del ahorro que beneficia al socio y su familia	Se depende de la opinión de algunas áreas de la empresa para poder hacer un proyecto de la asociación.
	Aprovechamiento de recursos como la finca de café y tienda de conveniencia para el incremento de utilidades	Opiniones negativas de algunos colaboradores que no son socios y las comunican a los compañeros de trabajo.
	<b>• Fortalezas (+)</b>	<b>• Debilidades (-)</b>
<b>Factores Internos Controlables</b>	50% de los asociados han recibido beneficios, prestamos, créditos y ahorros.	Es la única asociación solidarista en la región por lo tanto los empleados y personal de las comunidades cercanas del proyecto desconocen las ventajas de ser parte de una asociación solidarista.
	La asociación cuenta con el respaldo económico de la empresa minera.	Poca participación de los directivos en toma de decisiones.
	Conocimiento de las necesidades de los asociados para brindarles crédito o préstamo con bajos intereses.	30% de los trabajadores de la empresa no están asociados.
	Capacidad financiera para el desarrollo de proyectos	Los socios desconocen quienes son los directivos de la asociación
	Alta disponibilidad de capital para realizar inversión en diferentes proyectos.	Las solicitudes de socios para préstamos, créditos son lentos.
	Usufructo de terrenos donados por la empresa minera.	Los asociados desconocen de los beneficios de la asociación y la inversión de sus ahorros por falta de comunicación eficaz.

## Capítulo 2

### 2. Marco Teórico

#### 2.1 Comunicación

El termino Comunicación proviene del latín *communis* que quiere decir común. Tanto el latín como los idiomas romances han guardado el especial significado de un término, el de Koinoonia (griego) que significa a la vez comunicación y comunidad. También en castellano el radical *común* es compartido por los términos comunicación y comunidad. Ello indica a nivel etimológico la estrecha relación entre "comunicarse" y "estar en comunidad".

Según Ivan Thomson (2006), en términos generales, la comunicación es un medio de conexión o de guía que tenemos las personas para transmitir o intercambiar mensaje. Es decir que cada vez que nos comunicamos con nuestros familiares, amigos, compañeros de trabajo, socios, clientes, etc. Lo que hacemos es establecer una conexión con ellos con el fin de dar, recibir o intercambiar ideas, información o algún significado.

#### 2.2 Elementos de la Comunicación

Según Brenda del Rosario Cruz H (tesis 2010), Los elementos que intervienen en el proceso de comunicación son los siguientes:

- Emisor: Aquél que transmite la información (un individuo, un grupo o una máquina).
- Receptor: Aquél, individual o colectivamente, que recibe la información. Puede ser también una máquina.
- Código: Conjunto o sistema de signos que el emisor utiliza para codificar el mensaje.
- Canal: Elemento físico por donde el emisor transmite la información y que el receptor capta por los sentidos corporales. Se denomina canal tanto al medio natural (aire, luz) como al medio técnico empleado (imprensa, telegrafía, radio, teléfono, televisión,

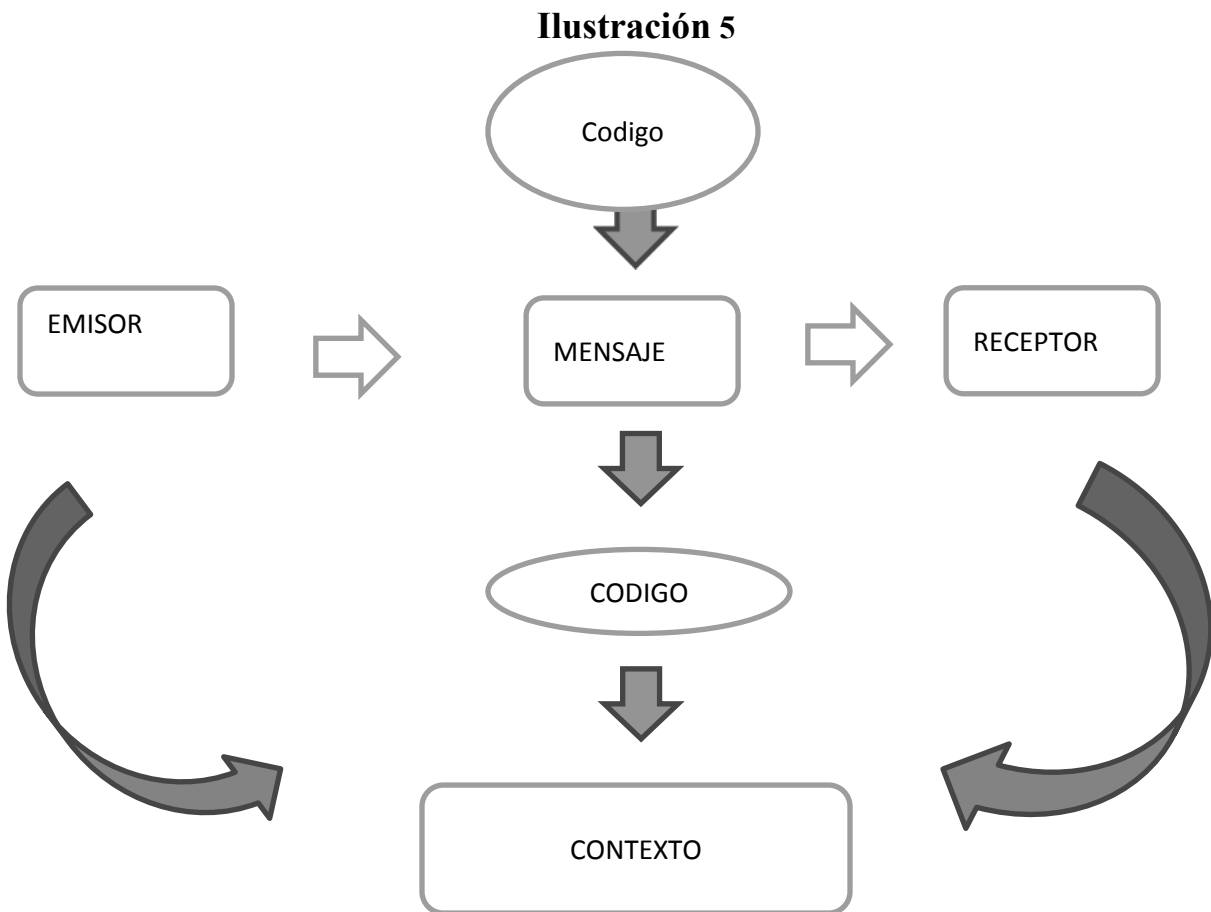


ordenador, etc.) y se perciben a través de los sentidos del receptor (oído, vista, tacto, olfato y gusto).

- Mensaje: La propia información que el emisor transmite.
- Contexto: Circunstancias temporales, espaciales y socioculturales que rodean el hecho o acto comunicativo y que permiten comprender el mensaje en su justa medida.

### 2.3 Esquema de la Comunicación

Se relacionan así, un **emisor** envía un mensaje a un **receptor**, a través de un **canal** y de los signos de un **código**, y de acuerdo al **contexto** en que se sitúa ese acto de comunicación



Fuente: Investigación propia

## 2.4 ¿Qué es la Comunicación Organizacional?

Comunicación organizacional, es la práctica de la comunicación que ejercen las personas en la sociedad, sólo que aplicada a toda organización privada o pública. Consiste también, en el proceso de emisión y recepción de mensajes dentro de una organización. Dicho proceso puede ser interno, basado en relaciones dentro de la organización, o externo, referente a toda relación entre organizaciones.

Según Carlos Fernández Collado, (2010). 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, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido los objetivos” (citado por Arleco, 2008: s. p).

La comunicación organizacional es una herramienta de trabajo que permite el movimiento de la información en las organizaciones para relacionar las necesidades e intereses de ésta, con los de su personal y con la sociedad. Nos permite conocer al recurso humano y evaluar su desempeño y productividad, a través de entrevistas y recorridos por las diversas áreas de trabajo.

Según Alejandra Brandolini en su libro Comunicación Interna, 2008: pp13, indica que las organizaciones comunican en todo momento, desde cuando emiten mensajes hasta cuando callan. Por eso es importante no dejar librada al azar la comunicación en una compañía.

Asimismo, un vacío de comunicación tiende a ser completado, tendiendo a la generación de rumores. Los procesos comunicacionales son los que sostienen a las organizaciones como una red intrincada de relaciones, donde intervienen diferentes actores. Es por ello que dentro de una organización se pueden identificar dos tipos de formas de comunicación según a quién esté destinada, la comunicación externa y la comunicación interna. Según Brandoli la comunicación, cultura, identidad e imagen de la organización es a través de la comunicación esto lleva a poner en relieve el ordenamiento de la circulación de los mensajes en el interior de la organización ya que al estar todos sus elementos y actores interconectados, un pequeño mal entendido de significado puede resultar perjudicial para el proyecto empresarial.

Por ese motivo, es importante la idea de integrar todas las acciones de comunicación en un espacio único o en la gestión coordinada de todos los recursos. En la era de la desmaterialización, de la preponderancia de lo intangible, la comunicación y los valores son la nueva materia de intercambio. Las organizaciones producen significados. Lo que circula y se intercambia ya no son productos o servicios, sino los valores que vienen asociados a ellos e identifican a la organización.

De este modo, las organizaciones se consolidan así como sujetos sociales que emiten y reciben mensajes diversos y, por lo tanto, requieren establecer un orden y un control sobre los discursos que circulan. De aquí la relevancia que adquiere la planificación de la comunicación que se impone en el ámbito organizacional como figura esencial y protagónica.

## **2.5 Percepciones de la Comunicación Organizacional**

Redding y Sanborn definen a la comunicación organizacional como el hecho de enviar y recibir información dentro del marco de una compleja organización Katz y Kahn perciben a la comunicación organizacional como el flujo de información dentro del marco de la organización; definen a las organizaciones como la importación de energía procedente del medio ambiente, la transformación de dicha energía en algún producto o servicio. Zelko y Dance perciben a la comunicación organizacional como interdependiente entre las comunicaciones internas y las comunicaciones externas. La comunicación organizacional ocurre en un sistema complejo y abierto que es influenciado e influencia al mercado ambiente. La comunicación organizacional implica mensajes, su flujo, su propósito, su dirección y el medio empleado, implica personas, sus actitudes, sus sentimientos, sus relaciones y habilidades. La comunicación organizacional incluye cuatro conceptos clave: mensajes, red, interdependencia y relaciones.

## **2.6 Comunicación Interna y Externa**

El proceso de la comunicación corporativa u organizacional se divide en dos: interna y externa, ambas se complementan para gestionar el clima, cultura e imagen organizacional.

La comunicación exterior se da con clientes, proveedores, competencia, medios de comunicación y público en general es tan vital para la organización como la comunicación interna. Entre ellas además debe existir una alta integración. Aunque la comunicación externa quede enlazada a departamentos tales como relaciones públicas y prensa, mercadeo, investigación de mercados, comunicación corporativa, y otros. Todos los miembros o colaboradores de la organización pueden realizar funciones de comunicación externa y de difusión de la propia imagen de la organización si ellos se sienten identificados con la compañía. Cuando aumenta el sentimiento de pertenencia, cuando las personas se sienten identificadas y felices con la organización y mejoran las relaciones laborales, transmiten una imagen positiva hacia fuera y ejercen una buena comunicación interna hacia lo externo. A la vez, la imagen que transmite la organización a la sociedad condicionará la satisfacción de ciertas necesidades de prestigio de sus empleados. Cuando la persona trabaja en una empresa sólida, importante, preocupada por los problemas sociales y que transmite una buena imagen social; en cierta medida se siente también realizada en su consideración social, incrementándose asimismo su sentimiento de pertenencia en la organización.

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

## **2.7 Comunicación Interna**

Fernández (1999:25) hace una definición de comunicación interna, afirma que la integra toda actividad realizada dentro de una organización, con el objeto de mantener las buenas relaciones entre los miembros de la empresa, por medio de la circulación de mensajes originados por los diversos medios de comunicación. Cada vez que tiene lugar la comunicación interna, se

promueve unión, motivación y colaboración entre el personal, lo que repercute en beneficio hacia la organización, ya que, de esta manera se alcanzan las metas establecidas por la organización.

La comunicación interna está ganando lugar dentro de la empresa contemporánea como una nueva y efectiva herramienta de gestión que mejora la competitividad organizacional y el clima de trabajo. En este sentido, las acciones de comunicación ya no tienen como mayor objetivo el reconocimiento y la recordación de las marcas de compañía por parte del público externo o la posición de la organización dentro de mercado, sino establecer comunicaciones efectivas con el público interno que son su colaboradores, que den sentido y claridad a la tarea que cada uno realiza y afiancen la identidad de ser parte de una corporación sólida.

La buena comunicación interna contempla, en primera lugar, al público interno (líneas operativas, mandos medios, gerentes y directores) como primer público destinatario para luego extenderse fuera del entorno de la compañía. De esta manera, el desarrollo de la comunicación interna unifica significados, proporciona claridad y sentido al trabajo, genera Pertenencia y prepara a cada empleado como “vocero” de la organización o empresa a la que pertenece.

Con todo esto, puede afirmarse que contar con un buen plan de comunicación interna que se encuentre alineado con la estrategia global de la organización, puede incrementar el compromiso De los colaboradores y su productividad a través de un mejor clima laboral y así desarrollan más sus habilidades.

El principal uso de los medios de comunicación interna y sus herramientas determinan la importancia de ellos en los procesos comunicativos interno que se desarrollan dentro de las organizaciones.

Alejandra Brandolini en su libro Comunicación Interna, 2008, indica que por su parte, la comunicación interna, es la que está destinada al público interno de la organización. La nueva concepción de la empresa establece a la comunicación interna como un instrumento indispensable para lograr mayor competitividad, compromiso y consenso dentro de toda la estructura organizativa.

Una buena comunicación interna es un punto estratégico y fundamental en la vida de las organizaciones. Y hacerlo eficazmente se traduce en mayor productividad y armonía dentro del ámbito laboral e identificación del personal. En este contexto, el comunicador debe poner sus habilidades al servicio de la gestión organizacional de la empresa, elaborando planes integrales y estrategias que apunten a la transformación, a la optimización de lo existente en materia de comunicación o su mejora.

En una empresa todo comunica es lo que mantiene viva y creativa la organización. Éste es el primer postulado y es uno de los motivos por los cuales se puede afirmar con seguridad que no existen empresas sin una buena comunicación interna es tan indispensable implementarla.

La dirección general, los gerentes, los mandos medios, los empleados, hablan, interactúan, conversan, hablan de diferentes temas, hacen comentarios, ríen y hasta en sus gestos comunican dentro y fuera de la empresa. De esta manera, la comunicación interna asume uno de los roles más importantes dentro de la gestión empresarial y es el de generar confianza entre todos los empleados y colaboradores hacia el proyecto de trabajo que se realiza dentro de la organización y reproducir su cultura empresarial implementarla y sentirse parte de ella.

Aunque el principio de que “todo comunica” no significa que la información que se transmita sea la más indicada para el crecimiento de una empresa. Por el contrario, las empresas sin ningún plan de comunicación y sin una buena utilización de las herramientas de comunicación deben enfrentar serios problemas. A partir de la falta de planificación en la circulación de mensajes, se producen malos entendidos, rumores y equivocaciones por no contar con fuentes oficiales que provean comunicaciones. Para crear una cultura y una identidad dentro de la empresa con sus colaboradores deber existir fluidez y retroalimentación en la red de conversaciones.

## 2.8 Herramientas de Comunicación Interna

Para Alejandro Alvarez Novel, (2011) La herramienta clave para dar una respuesta innovadora a los cambios continuos que debe hacer frente la empresa en el día a día y es también un valor añadido que produce beneficios. Aunque es una responsabilidad que es compartida por todos debe ser asumida como compromiso de la alta dirección.

Si la gestión de la comunicación interna es hoy una herramienta institucionalizada en las grandes empresas porque está suficientemente contrastado con la experiencia que produce innumerables mejoras a la rentabilidad empresarial.

Pero, de nada sirve implantar herramientas de comunicación interna si éstas no nacen de una auténtica cultura empresarial convencida de la necesidad de comunicación.

Si esta filosofía no está implantada, las herramientas más eficaces no servirán y lo único que se habrá conseguido es perder tiempo y dinero.

Teniendo en cuenta a Quina (2006:p.27), las herramientas más frecuentes que se utilizan en cualquier organización son:

### a) Boletín

Este es un medio de comunicación no tan formal como el periódico, son hojas sueltas engrapadas, puede tener nueve notas como máximo y tres como mínimo, no tiene diagramación en columnas, sino en bloque, tamaño oficio o carta, tiene título corto y cuerpo breve.

### b) Afiche

La estructura de este medio permite que prevalezca la idea del mensaje de forma clara, corta y atractiva. Se puede decir que es un mini impreso de carácter formal.

**c) Bifoliales o trifoliales**

Son medios impresos, por lo general del tamaño de una hoja carta u oficio doblada en dos o tres partes. Estos pueden ser distribuidos en reuniones o lugares concurridos por personas.

**d) Carteleras**

Este medio de comunicación apoya la información que se genera en la empresa, sirve para resaltar las actividades en forma breve.

**e) Folletos**

Los folletos son medios de comunicación escritos en cuya elaboración se utiliza la mediación pedagógica, pues hace uso de recursos visuales (diagramas, fotografías, esquemas, etc.) para atraer y retener la atención del lector. Los contenidos se preparan teniendo en cuenta las necesidades de información del grupo objetivo al que se dirige.

**f) Correo electrónico**

Desde que el ingeniero Ray Tamlison mandó el primer correo electrónico en 1971, conectándose Estados Unidos a través de la red con Noruega y el Reino Unido, éste se ha convertido en una de las herramientas de comunicación más utilizadas de la tecnología del Internet, ya que facilita una conversación más abierta y democrática entre el emisor y el receptor. Badia (2002).

**g) Chat**

El “Internet Relay Chat” (IRC) o chat, como comúnmente es conocido, es un medio de comunicación de Internet que permite tener comunicaciones en tiempo real.

Comunicación que puede ser individual entre dos personas o entre los miembros de un colectivo. “El lenguaje del chat como sistema de representación, que puede crear espacios para discutir, para generar reflexión y por tanto para generar conocimiento, se entiende como una construcción social engendrada de la interacción con otro”. Fernández (2002:p.63).



#### **h) Manta promocional**

Esta herramienta que puede ser elaborada en manta o vinílico, se utiliza para promocionar, convocar, exhortar y conmemorar actividades. Por lo general, se coloca en lugares estratégicos que permiten que sea apreciada por buen número de personas. Este medio debe usar textos sencillos, breves y directos.

#### **i) Altoparlante**

Conocido como Baffle y en algunos lugares de América como parlante, el altoparlante o bocina, es un dispositivo empleado para la reproducción de sonido que se transmite mediante ondas sonoras a través del aire. El oído capta esas ondas y las transforma en impulsos nerviosos que llegan al cerebro, informar, promover, orientar y educar, buscando despertar el interés por conocer más acerca de temas de interés para los empleados de una compañía.

#### **j) Reuniones Informativas**

Es uno de los instrumentos de los que dispone la organización para comunicarse directamente con sus públicos internos. Siempre serán realizadas por personal responsable y se concretan para mejorar la interacción personal y establecer elementos dinámicos.

Deberán estar convenientemente planificadas, secuenciadas y estructuradas con la estrategia de comunicación interna.

Los diferentes emisores y receptores que se pueden dar en el interior de la organización estructurado.

#### **k) Buzón de Sugerencias**

Instrumento de comunicación ascendente que tiene como objetivo que los empleados puedan expresar sus opiniones o sugerencias que no quejas o reclamaciones sobre diversos aspectos, técnicos, tales como métodos de trabajo, mejoras organizativas, sustitución de materiales, tiempos de producción, mejora de la productividad. Entre los aspectos administrativos se encuentran nóminas, servicios en la organización, normas administrativas. Su éxito se basa, principalmente, en que el usuario perciba su utilidad manifiesta, ya que debe ser un instrumento

activo al tener que tomar la iniciativa y concretarla de manera argumentativa. Además debe dedicar tiempo a la reflexión, en primer lugar, y a la redacción, en segundo.

### **1) Circulares**

Son el conjunto de mensajes que se dirigen a un determinado sector de la organización o a su globalidad. Se utiliza un sistema que irradie a todos los miembros de la organización (de ahí el concepto de circular), y se refiere a determinadas temáticas de índole organizativa (administrativas, avisos, convocatoria de reuniones).

## **2.9 Áreas de disciplina que intervienen en la Comunicación Interna**

Según Alejandra Brandolin, Gonzalez y Hopkings (2008) La comunicación interna si bien es considerada como una herramienta de gestión muy útil para el *management* muchas veces no tiene definida su área de desarrollo en el ámbito corporativo. Tal es así, que el área que asume esta responsabilidad varía en cada compañía: recursos humanos, relaciones institucionales, comunicación o marketing, entre otras.

La falta de estrategia y desaprovechamiento de los recursos es generada además, en muchos de estos casos, por los sectores no tienen como única misión resolver las cuestiones de comunicación interna, estas tareas son reducidas en la sola implementación de algún canal aislado que satisfaga los deseos de comunicar sin ninguna previsión de su funcionamiento.

Por eso, resulta fundamental incluir a la comunicación interna y las buena utilización de las herramientas de comunicación dentro del organigrama de la compañía, designar recursos, presupuesto y además, trabajar en un plan integral que se alinee con los objetivos económico y productivos que se desea alcanzar dentro de la organización.

Existen diferentes perfiles profesionales que juegan dentro de la comunicación interna aunque presentan competencias en un grado incompleto e ineficaz. Por ello, es necesario pensar en un abordaje multifacético en el que puedan confluir diferentes puntos de vista, opiniones y aspectos relevantes para hacer más eficiente la conformación del proyecto de comunicación interna,

relaciones públicas, comunicación social, periodismo, recursos humanos, mercadeo, relaciones laborales. Todo comunicador especializado en la comunicación interna tiene como rol desarrollar estrategias integrales, planes de comunicación y detectar problemas en la comunicación entre los miembros de una organización o empresa, entre las áreas y entre los diferentes niveles de mando dentro de ellas.

Para desarrollar una buena comunicación es necesario poner en marcha cuatro pasos fundamentales: el diagnóstico, la planificación, la ejecución del plan y su seguimiento. Estos pasos forman un continuo en la actividad del comunicador, y es permanente porque las realidades de las organizaciones se encuentran en procesos de cambio continuo y el plan debe ajustarse a esas modificaciones. Todo comunicador interno además, debe poseer ciertas características y competencias por el rol que desempeña entre ellas innovador, planificador, ejecutor, además de tener habilidad para crear relaciones efectivas que inspiren confianza y respeto a los demás, tener una visión clara de la organización y gestionar la comunicación de manera transversal, habilidad para la redacción y la oratoria, saber escuchar, innovador y creativo, así como también saber identificar líderes y facilitadores de la comunicación entre los miembros de la organización, para que estos líderes apoyen al plan de comunicación, habilidad para interpretar la realidad, tener un perfil de líder, habilidad para formar a otros comunicadores.

El comunicador debe poseer competencia a nivel de gestión de la organización. Es decir, debe conocer la realidad de la empresa, sus productos, servicios, beneficios y bondades. Para concluir, las estrategias que el comunicador interno desarrolla y responden a un doble sentido: uno en función del desarrollo y optimización de los canales de la comunicación interna y la buena utilización de las herramientas y el otro a fin es de promover un cambio cultural a largo plazo; labor que logrará cumplir haciendo uso de sus competencias y habilidades. La comunicación es el proceso a través del cual se le otorga sentido a la realidad en todo su contexto. Comprende desde la etapa en que los mensajes fueron emitidos y recibidos, hasta que alcanzaron a ser comprendidos y reinterpretados por el destinatario.

La comunicación organizacional asume una función elemental en la construcción de la cultura, la identidad y la imagen corporativa. El comunicador interno además de poseer las competencias y habilidades requeridas por su rol debe gestionar la comunicación interna con un doble sentido: optimizar los canales y promover un cambio cultural e informar sobre lo que acontece en la organización y hace que los colaboradores participen activamente en las actividades, hace crecer el sentimiento de pertenencia en la organización.

## **2.10 Plan Estratégico de Comunicación**

La comunicación es lo que mantiene viva a la organización y en constante creación y participación de los colaboradores. En una empresa todo comunica. Éste es el primer postulado y es uno de los motivos por los cuales se puede afirmar con seguridad que no existen empresas sin comunicación interna. La dirección general, los gerentes, los mandos medios, los empleados, hablan, interactúan, conversan, hacen comentarios y hasta en sus gestos comunican dentro y fuera de los ámbitos de trabajo, se reúnen en restaurantes, cafés y convivios.

La comunicación interna es un importante medio para genera confianza entre los colaboradores de una empresa, una buena comunicación hace que los empleados se sientan identificados dentro de la organización así como también genera un clima de pertenencia. Una buena planificación en la implementación de mensajes evitan malos entendidos, rumores y equivocaciones, al organizar la circulación de información con las herramientas de comunicación de forma adecuada contribuye a cerrar los espacios mal intencionados de rumores y equivocaciones que son generadas por fuentes no oficiales que pueden destruir la credibilidad y confianza de los colaboradores o asociados.

Dentro de las organizaciones es muy frecuente que no cuentan con una planificación de mensajes de comunicaciones. Otro error muy frecuente dentro de las compañías es creer que el poner en marcha un canal de comunicación será suficiente para satisfacer las demandas de comunicación. Es así que muchas empresas deciden implementar un boletín interno y con mucho entusiasmo invierten presupuesto para producirlo y hacérselos llegar a sus empleados pero muchas veces la

información no llega porque no se distribuye correctamente, no se lee, no interesa o si bien el canal funciona, no llega a cubrir las necesidades de los empleados por no contar con temas de su interés.

Hay varias razones para que un canal de comunicación no funcione. Igualmente, estos esfuerzos en vano se podrían haber evitado si se hubiera partido del diagnóstico de comunicación interna como una instancia previa a la implementación de alguna acción específica de comunicación.

Es recomendable que una empresa haga un diagnóstico de su situación y a partir de los síntomas detectados y pueda diseñar un plan estratégico de comunicación y saber que herramientas son las adecuadas. En ese contexto, el comunicador revela un diagnóstico que se construye a partir de los distintos puntos de vistas de los empleados y de los canales que se utilizan acerca de las necesidades y oportunidades de mejora en materia de comunicación e información interna.

Con el diagnóstico, el comunicador podrá diseñar un plan estratégico de comunicación interna que responda a la realidad que vive la empresa y que aminore las disfunciones detectadas.

El plan estratégico de comunicación tiene como fin establecer una práctica efectiva de la comunicación interna, utilizando comunicación, cultura, identidad e imagen corporativa puede incluir un canal de comunicación o varios para el mismo fin. Asimismo es una forma de crear un buen clima de trabajo y establecer una forma de actuar acorde con los requerimientos de la misión y visión empresarial y del plan de negocios de la compañía.

Es necesario que la empresa tenga claro quiénes serán los responsables de las acciones de comunicación interna teniendo en cuenta la importancia en su campo de acción involucrando activamente a los colaboradores de la empresa. Esto se debe a que muchas veces la comunicación está presa por ser voluntad de muchos y responsabilidad de pocas personas lo que genera incertidumbres a la hora de establecer que herramientas de comunicación serán utilizadas para tener acciones claras en el campo de la comunicación.

## Capítulo 3

### 3.1 Planteamiento del Problema

La Asociación Solidarista de la empresa Minera de Plata, S.A. (ASOLI) Fue constituida en el 2012, **es la única asociación solidarista en la región por lo tanto los empleados y personal de las comunidades cercanas del proyecto desconocen las ventajas de ser parte de una asociación solidarista.** A pesar de los múltiples beneficios y la creación de nuevos proyectos los empleados no están informados del saldo de sus ahorros y en que invierten su dinero, así como también desconocen los nuevos proyectos y las actividades realizadas. **La única vez que tienen información de ASOLI es en la inducción de nuevos empleados de la Empresa Minera de Plata S.A. Con una presentación de no más de 5 minutos,** pero luego de ello no hay un canal de comunicación para dar seguimiento al nuevo personal para informar los beneficios y proyectos que ofrece el ser miembro activo de la asociación. Ante el problema de falta de comunicación interna se plantea buscar los elementos de comunicación que den a conocer las bondades de ser parte de la asociación solidarista.

### 3.2 Pregunta de Investigación

Para lograr dicho objetivo se planteó la siguiente interrogante: ¿Qué clase de comunicación interna utiliza la Asociación Solidarista de la empresa Minera para dar a conocer los beneficios y proyectos?

### 3.3. Objetivo General

Determinar qué clase de comunicación interna utiliza la Asociación Solidarista de Empresa Minera para dar a conocer los beneficios y proyectos.

### **3.3.1 Objetivo Específico**

1. Evaluar las herramientas de comunicación que utiliza la junta directiva y analizar la retroalimentación de la comunicación con los asociados.
2. Evaluar la comunicación interna de la asociación solidarista hacia el personal.
3. Evaluar la estrategia de trabajo de la Asociación Solidarista.
4. Elaborar una propuesta de mejora, basada en los hallazgos de investigación.

### **3.4 Alcances y Límites de la Investigación**

Se delimitara a estudiar el proceso de comunicación interna, partiendo de un universo de 418 miembros de la Asociación Solidarista. El objetivo del estudio es determinar qué clase de comunicación interna utiliza la Asociación Solidarista de Empresa Minera para dar a conocer los beneficios y proyectos. ASOLI está ubicada en Santa Rosa, Guatemala, Guatemala.

Este estudio se realizara Junio del 2013 a Noviembre del 2013

### **3.5 Metodología aplicada a la práctica**

Recopilación bibliográfica documental, así como análisis comparativo de las respuestas emitidas Por las personas encuestadas, todos socios de ASOLI. De forma participativa y cualitativa, teniendo en cuenta que técnica es el conjunto de procedimientos que servirán para la recopilación de información y datos.

### **3.6 Instrumento**

Cuestionario con preguntas abiertas, cerradas y de selección múltiple, a sesenta y dos asociados de la asociación solidarista ASOLI así como también entrevista al Presidente, Vicepresidente, Administrador y Asistente de Administrador.

### 3.7 Universo

Los 418 socios, hombres y mujeres, de ASOLI.

### 3.8 Muestra

#### Ilustración 6

Muestra de asociados a encuestar

<b>N</b>	Población				
<b>Z</b>	Nivel de Confianza	Cuando es de un 95% es 1.96 y cuando es de 99% es 2.58			
<b>p</b>	Proporción de aceptación de producto o población de éxito.				
<b>q</b>	Proporción de rechazo o probabilidad de fracaso				
<b>E</b>	Precisión o porcentaje de deseo de error				
<b>Formula</b>	$\frac{NZ^2pq}{E^2(N-1) + Z^2pq}$				
			<b>Superior</b>	<b>Inferior</b>	<b>Muestra</b>
<b>N</b>	<b>418</b>	<b>62</b>	<b>76</b>	<b>1</b>	<b>62</b>
<b>Z</b>	<b>1.96</b>				
<b>p</b>	<b>0.05</b>				
<b>q</b>	<b>0.95</b>				
<b>E</b>	<b>0.05</b>				

Fuente: Propia Agosto del 2013

### 3.9 Procedimiento

En base del análisis del foda se analizó el problema y su planteamiento, la pregunta de investigación y la determinación del objetivo general y específico, con el apoyo del instrumento y la muestra de 62 asociados a entrevistar se hará la investigación que nos apoyara a analizar las herramientas de comunicación que utiliza ASOLI y le efectividad de la transmisión del mensaje-receptor y su retroalimentación.

El tema del manejo de comunicación interna es fundamental en cualquier empresa, por el valor agregado que puedan tener la toma de decisiones basadas en información. Las herramientas de



comunicación adecuadas pueden hacer que los colaboradores se sientan identificados y parte importante de la empresa u asociación. Con un universo de 418 Asociados Solidaristas de la Empresa Minera Asoli se elaborará el cuestionario para la muestra de 62 asociados como instrumento de recolección de datos a miembros de ASOLI hombres y mujeres, para ello se elaborarán 62 encuestas vía correo electrónico interno de la empresa minera así como también se harán las encuestas personalizadas.

Se elaborará un cuestionario para entrevistar a la junta directiva, Administrador y Asistente de ASOLI, las entrevistas serán personalizadas así como también vía telefónica dependiendo de la disponibilidad de las personas a entrevistar.

Posteriormente se hará el conteo de los cuestionarios y se diseñarán las gráficas de acuerdo con los resultados obtenidos.

## Capítulo 4

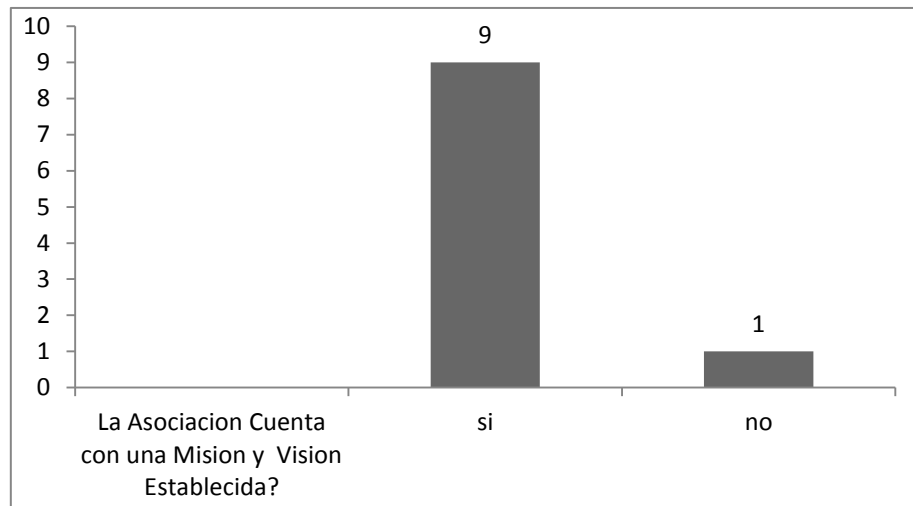
### 4. Presentación de Resultados

Datos obtenidos resultado del cuestionamiento que se realizó a la directiva y administración de ASOLI, diez son el total de las personas que contestaron esta entrevista.

#### Entrevista Junta Directiva y Administrativa ASOLI.

Indicador: Conocimiento de la misión y visión establecida por parte de los directivos de la Asociación

Gráfica No. 1:



Fuente: Elaboración propia, octubre 2013

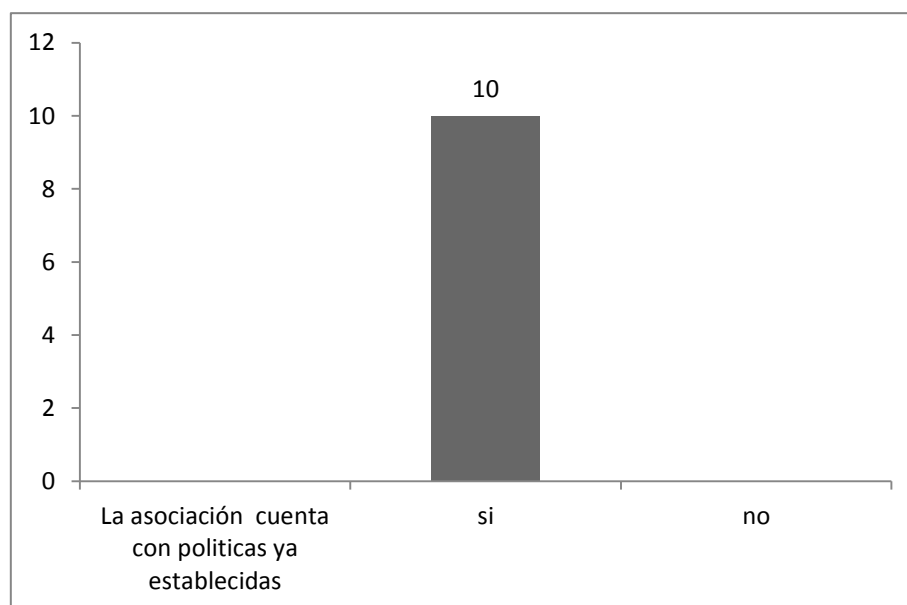
No. de entrevistados 10

Se determinó que nueve de diez directivos conocen la misión de la asociación está basada en solidarismo y cultura de ahorro y promotores de proyectos de desarrollo social y comunitario,

respondieron que la visión es promover proyectos de crecimiento y desarrollo con rentabilidad en las operaciones.

Indicador: Conocimiento de las políticas establecidas por los directivos de ASOLI

Gráfica No. 2:



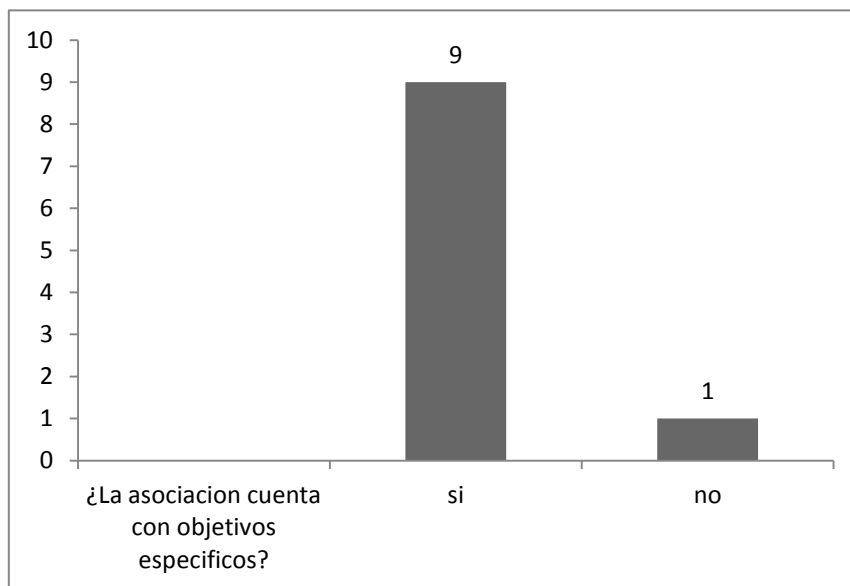
Fuente: Elaboración propia, octubre 2013

No. de entrevistados: 10

Aunque los diez respondieron que cuentan con políticas tres de ellos no describieron ninguna, siete de ellos describieron las siguientes: Política de tienda de consumo, política de anticipos, política de manejo de fondos, política de créditos.

Indicador: Conocimiento de junta directiva ASOLI sobre objetivos específicos.

Grafica No. 3



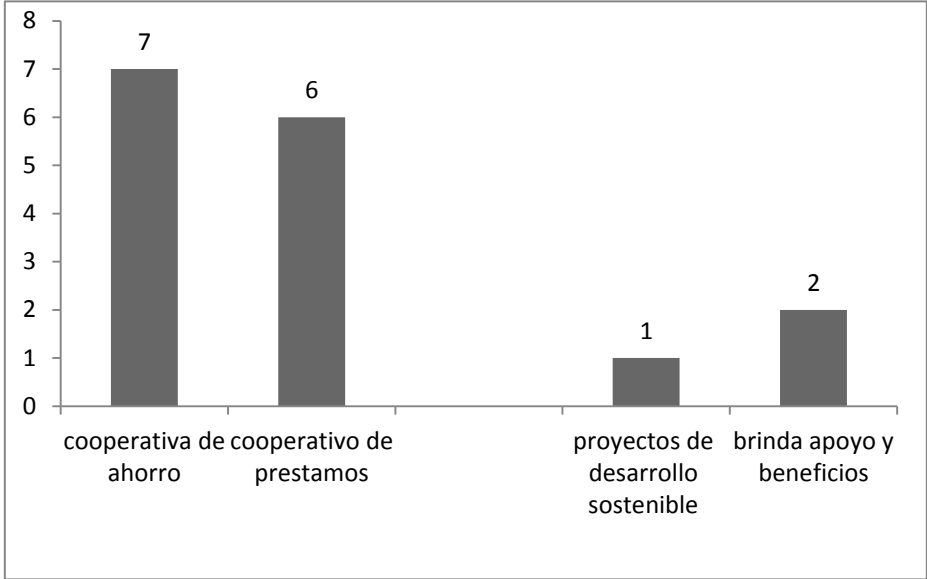
Fuente: Elaboración propia, octubre del 2013

No. de entrevistados 10

Nueve respondieron que los objetivos están basados en el ahorro y desarrollo integral y comunitario de los asociados.

Indicador: Identificación de los empleados hacia la Asociación Solidarista

Gráfica No. 4:

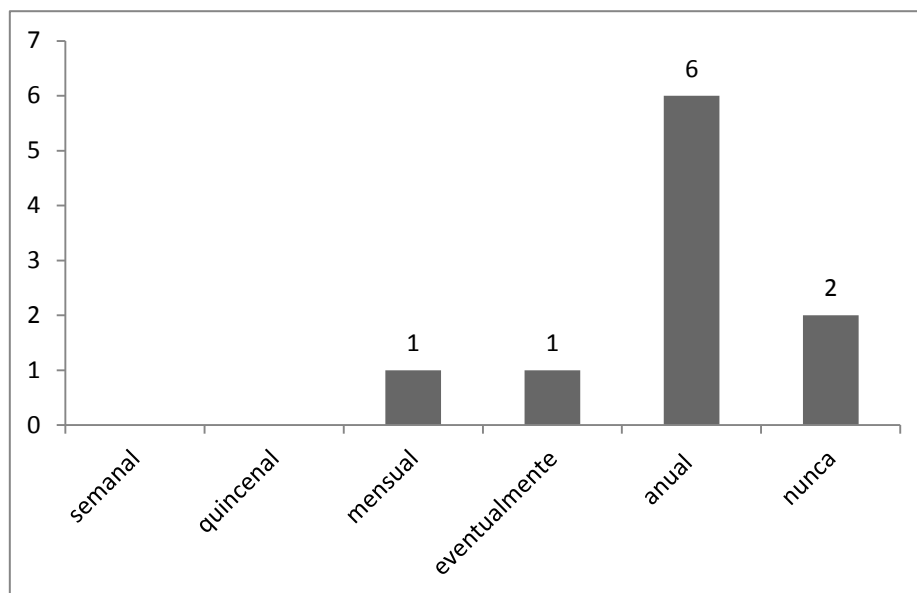


Fuente: Elaboración propia, octubre del 2013

No. de encuestados: 10

Indicador: Envío de información a los asociados.

Grafica No. 5:



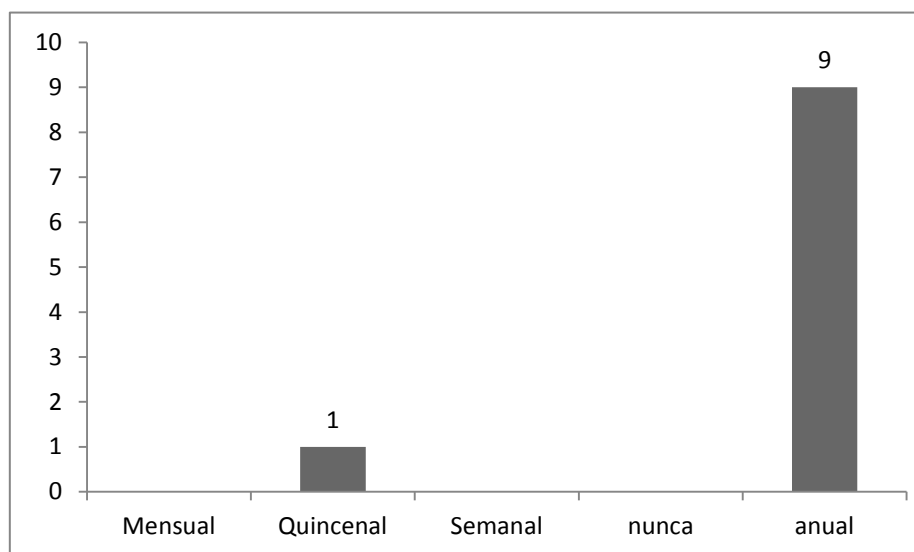
Fuente: Elaboración propia, Octubre del 2013

No. de encuestados 10

Seis indicaron que la información a los asociados se envía anualmente.

Indicador: Reuniones de los directivos ASOLI con los asociados

Gráfica No.6:



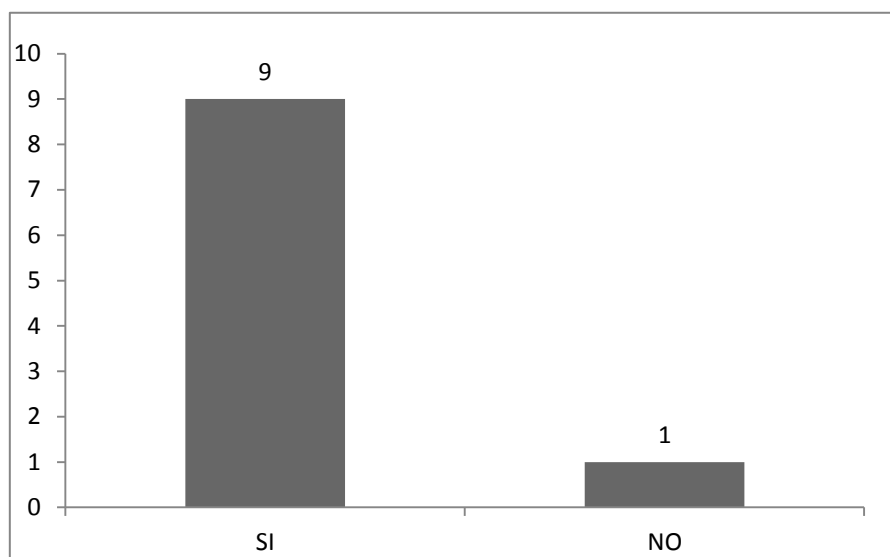
Fuente: Elaboración propia, Octubre del 2013

No. de encuestados: 10

Nueve de diez indicaron que las reuniones se hacen anualmente.

Indicador: Conocimiento de crédito o prestado de los asociados.

Gráfica No.7:



Fuente: Elaboración propia, octubre del 2013

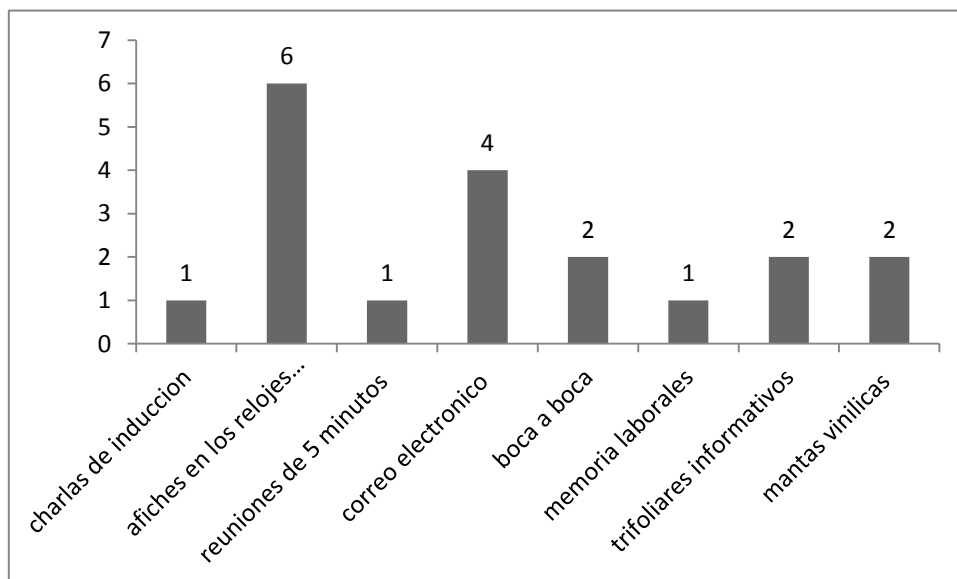
No. de encuestados 10

Nueve de ellos indicaron que para información de crédito o préstamo pueden dirigirse a la administración de la asociación.



Indicador : Herramientas de comunicación utilizadas para informar sobre los beneficios, proyectos y actividades de la asociación.

Gráfica No. 8:



Fuente: Elaboración propia

No. de encuestados: 10

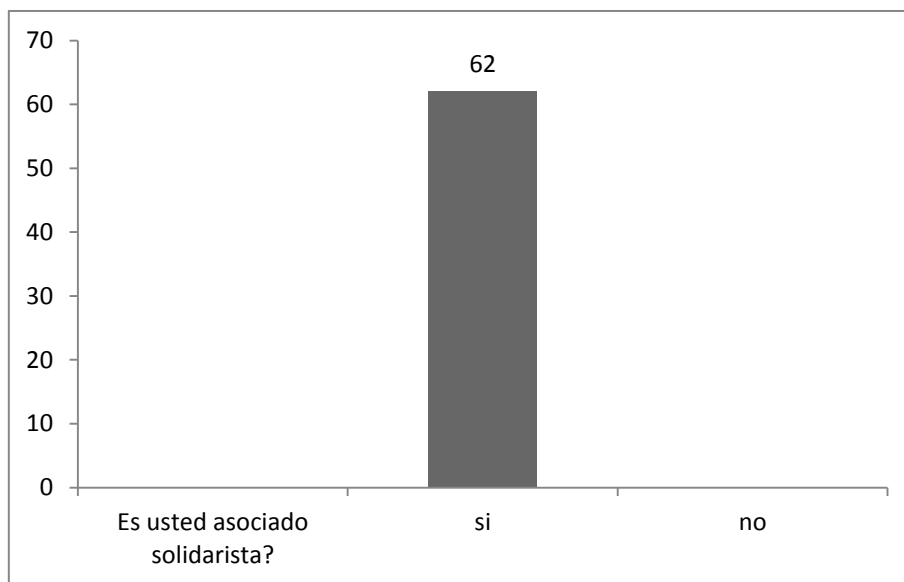
Afiches en los relojes, correo electrónico, boca a boca, trífolios informativos, mantas vinílicas, charlas de inducción, reuniones de 5 minutos son las herramientas de comunicación que utilizan para informar los beneficios, proyectos y actividades de ASOLI.

**Datos obtenidos del resultado del cuestionario que se realizó al personal administrativo y de campo que están asociados a ASOLI.**

**La muestra utilizada para esta encuesta fue de 62 asociados.**

Indicador: porcentaje encuestado de asociados solidaria ASOLI

Gráfica No. 9:

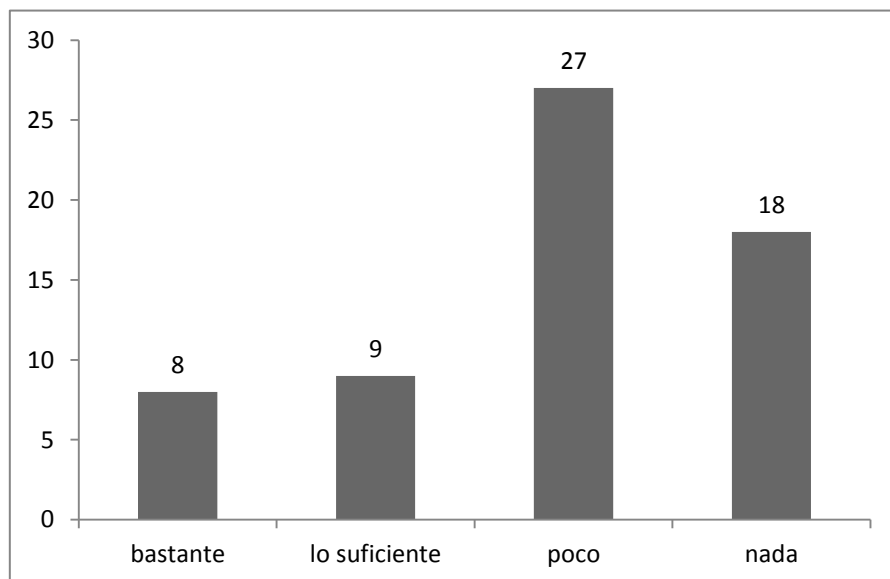


Fuente: Elaboración propia, Octubre 2013

Numero de encuestados: 62

Indicador: Conocimiento de que es una asociación solidaria del personal nuevo al momento de ingresar a la empresa

Gráfica No.10:



Fuente: Elaboración propia, octubre 2013

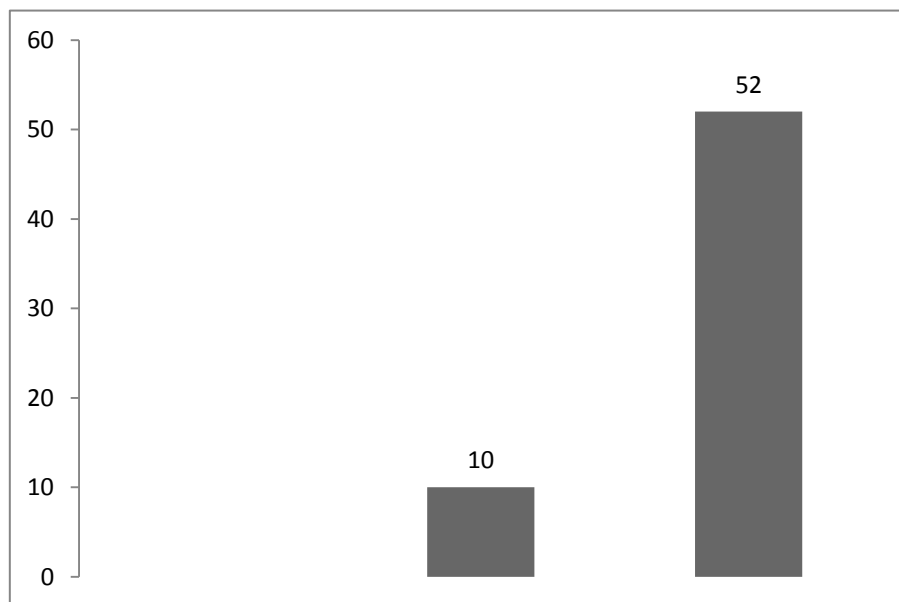
No. de encuestados: 62

Como se puede observar 27 asociados tienen muy poca información de la asociación y 18 de ellos desconocen los beneficios de pertenecer a la asociación.

El trabajo de comunicación interna ha penetrado en la mente de 62 asociados en diferentes formas.

Indicador: Información recibida por los asociados.

Gráfica No. 11:



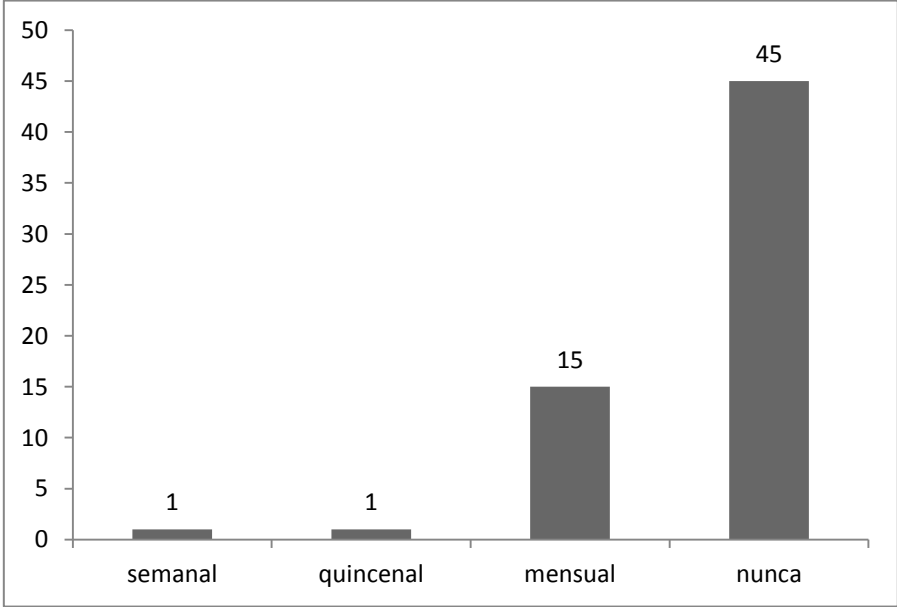
Fuente: Elaboración propia, octubre del 2013

No. de encuestas 62

El 52 de los asociados consideran que los empleados no tienen información suficiente acerca de la asociación solidarista.

Indicador: Recepción de información enviada por ASOLI a los asociados.

Gráfica No. 12:



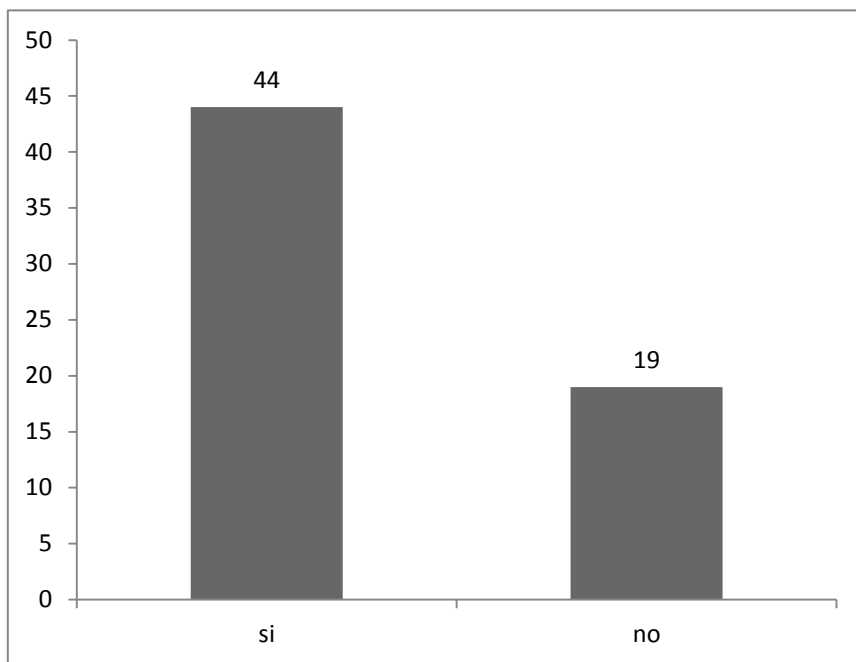
Fuente: Elaboración propia

No. de encuestados: 62

De la muestra de 62 asociados 45 de ellos indican que nunca tienen información acerca de las actividades, beneficios y demás actividades, 15 de ellos indican recibir información mensual, uno de ellos semanal y otro quincenal.

Indicador: Conocimiento de los asociados sobre quien integra la junta directiva de la asociación.

Gráfica No. 13:



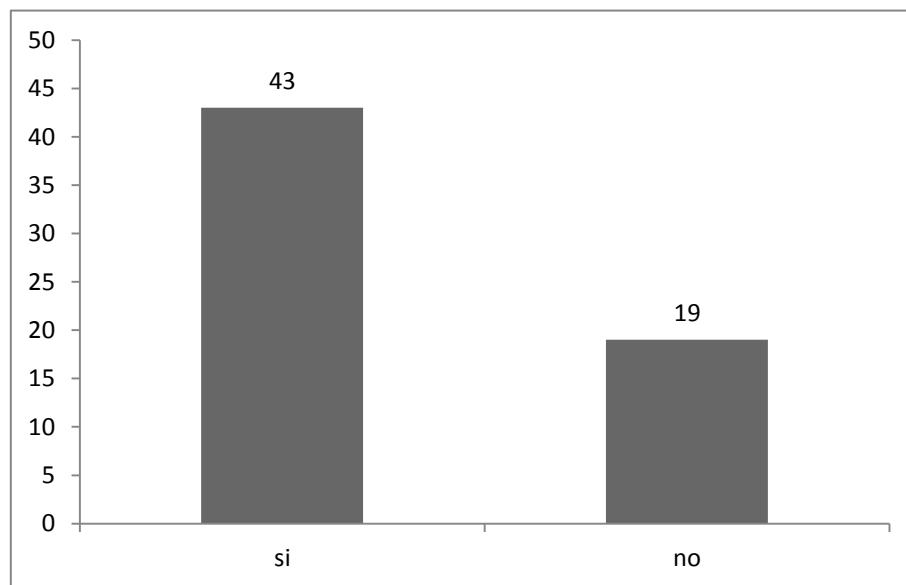
Fuente: Elaboración propia, octubre del 2013

No. de encuestados 62

El personal asociado de ASOLI indica saber quiénes son los miembros de la junta directiva 44 de ellos contestaron conocerlos, 19 no tienen idea de quienes son los integrantes.

Indicador: Conocimiento de los beneficios de pertenecer a la asociación.

Gráfica No.14:



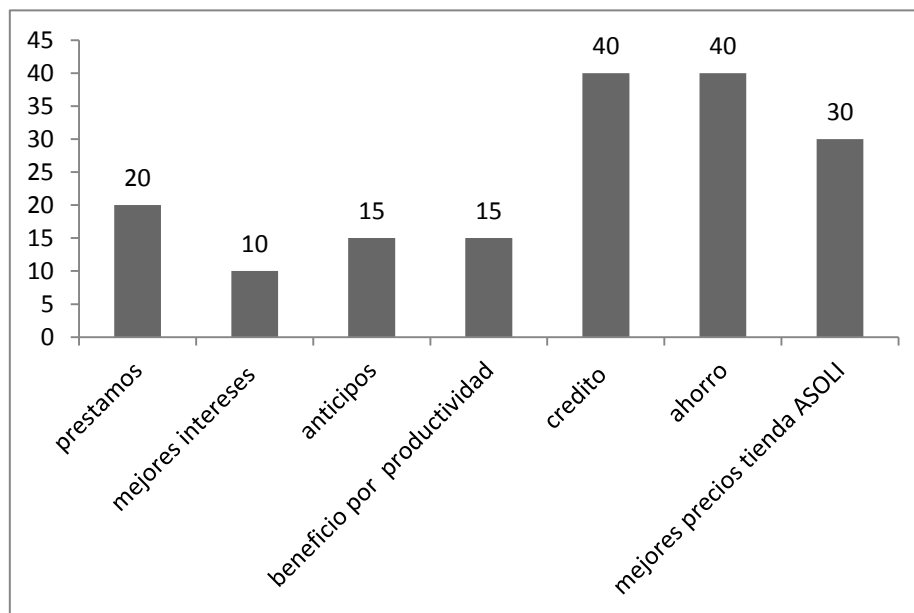
Fuente: Elaboración propia, octubre 2013

No de encuestados: 62

Conocer los beneficios de pertenecer a la asociación es importante para la comunicación 43 de los encuestados dijeron conocer los beneficios, 19 de ellos desconocen en que invierten sus ahorros.

Indicador: Conocimiento de los beneficios que conocen los asociados ASOLI

Gráfica No.15:



Fuente: Elaboración propia, octubre del 2013

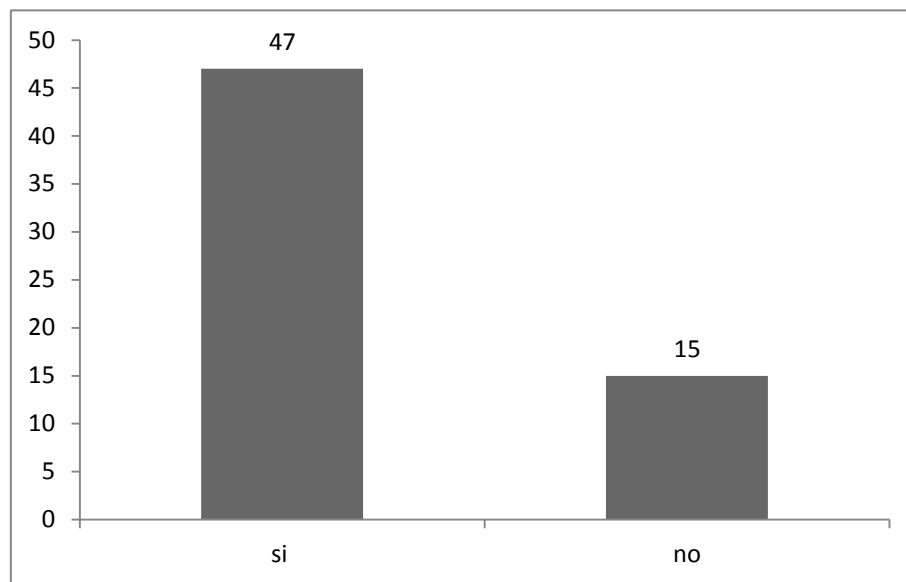
No. de encuestados 62

De la muestra de 62 asociados de ASOLI 43 de ellos dijeron conocer los beneficios, cada uno de ellos dieron más de dos respuestas de los beneficios que conocen de la asociación



Indicador: Conocimiento de apoyo en préstamos y créditos

Gráfica No.16:



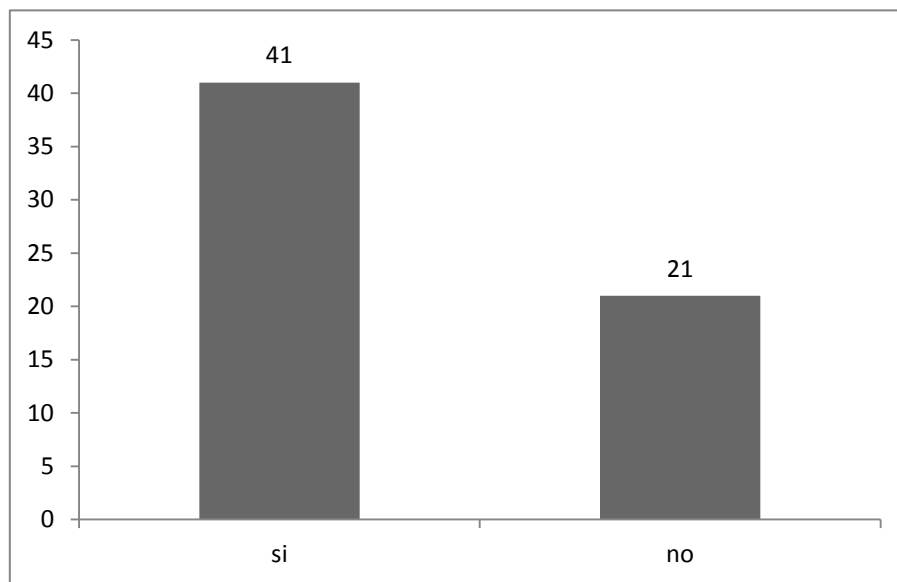
Fuente: Elaboración propia, octubre del 2013

No. de encuestados 62

46 de ellos sabe a dónde y con quién dirigirse en la asociación solidarista si desea obtener un préstamo o crédito.

Indicador: Poder de informar a los compañeros de trabajo sobre los beneficios de pertenecer a la asociación ASOLI

Grafica No. 17



Fuente: Elaboración propia, octubre 2013

No. de encuestados 62

De 62 encuestados 41 de ellos podría informar sobre los beneficios que obtiene por pertenecer a la asociación 21 de ellos a pesar de tener beneficios no sabrían que decirles a sus compañeros.

## Capítulo 5

### 5.1 Análisis e Interpretación de Resultados

La directiva y personal administrativo de ASOLI tienen claro que cuentan con una misión y visión basada en cultura de ahorro y que son promotores de proyectos de desarrollo social y comunitario. Uno de diez encuestados indicó que a pesar de tener varios meses en la directiva desconocía que contaban con una misión y visión establecida.

Siendo parte de la directiva, siete indicaron que contaban con políticas establecidas, pero tres de ellos no tenían conocimiento de ninguna de las políticas. La información es enviada anualmente así como también las reuniones con los asociados. El conocimiento de la misión y visión por parte de los directivos es una herramienta importante para el compromiso y lealtad de la asociación esto genera confianza en los asociados, es importante reforzar entre los directivos la misión, visión y políticas de ASOLI la percepción de los asociados tiene que ser de confianza con los directivos y para ello tienen que generar confianza y conocer los pilares de la asociación. Las percepciones en la comunicación generan confianza Redding y Saborn, según Alejandra Brandolini en su libro Comunicación Interna, 2008.

Los directivos y personal administrativo indicaron que los asociados conocen de los créditos y préstamos y saben a dónde dirigirse y con quien para apoyarse en el tema. Las herramientas de comunicación que son utilizadas por ASOLI según los directivos son las siguientes:

- Charlas de inducción
- Afiches en los relojes
- Reunión de 5 minutos
- Correo electrónico
- Boca a boca
- Memoria de labores
- Trifolios informativos
- Mantas vinílicas.

En la encuesta realizada a los asociados se determinó que antes de ingresar a trabajar los 62 asociados a la empresa minera 27 de ellos tenían poco conocimiento de que es una asociación solidaria, 18 no tenían nada de información al respecto, 9 de ellos tenía la suficiente información y solamente 8 de ellos sabía de los beneficios y virtudes de pertenecer a la asociación. En una organización los medios de comunicación pueden ser: por medio de entrevistas personales, por teléfono, por medio de reuniones grupales, carteles, boca a boca correo electrónico entre otros ( Agis 1999: 45) ASOLI utiliza las herramientas de comunicación adecuadas para informar solamente que no llegan al receptor adecuadamente.

Considerando que 52 asociados indicaron que no tienen información suficiente sobre la asociación y 45 de ellos indicaron que nunca les proporcionan información sobre las actividades, beneficios y proyectos, 15 de ellos indicaron que lo reciben mensualmente, 1 quincenal, 1 semanal, Según Jose Abel Hernandez Salguero (tesis 2011) la comunicación interna es hoy una herramienta importante en una asociación, institución o empresa, la comunicación interna es la comunicación dirigida al trabajador o asociado nace como respuesta de las nuevas necesidades de motivar al equipo humano y retener al personal y por lo tanto hay una rentabilidad en una asociación o empresa.

A pesar de los anteriores datos, 43 de los asociados indicaron conocer los beneficios de pertenecer a la asociación y 19 de ellos desconocen totalmente en que invierten sus ahorros.

Crédito y ahorro son los beneficios que mejor conocen los asociados a pesar de indicar los 52 asociados que no tienen información suficiente 41 de ellos indicaron dar información de los beneficios de pertenecer a la asociación. Solamente 44 asociados saben quiénes integran la junta directiva y 19 de ellos no tienen idea.

Según Alejandra Brandolini en su libro Comunicación Interna, 2008:pp13, indica que las organizaciones comunican en todo momento, desde cuando emiten mensajes hasta cuando callan. Los afiches en los relojes y el correo electrónico es la herramienta que identifican, sin embargo; cuando se preguntó si pudieran decirle algún amigo sobre los beneficios de estar en la asociación

un buen porcentaje indico que si sabrían que decir, por lo cual la herramienta de comunicación boca a boca tiene fuerza y validez y es necesario reforzarlo

## CONCLUSIONES

- Se evaluó las herramientas de comunicación que utiliza los directivos y administrativos de ASOLI, coincidieron que utilizan como herramientas de comunicación interna: charlas de inducción, afiches en los relojes, reuniones de 5 minutos diarios, correo electrónico, memoria de labores, trifoliales informativos y mantas vinílicas según los directivos de ASOLI, los asociados identifican a la asociación como una cooperativa de ahorro, cooperativa de préstamos y brinda apoyo y beneficio, la comunicación interna según los directivos está generando la retroalimentación con los asociados ya que identifican los beneficios y bondades de ASOLI.

Según indica el administrador de ASOLI, las principales barreras de comunicación son las siguientes:

- Personal operativo, desconoce el concepto de solidarismo por lo tanto no despierta el interés en formar parte del mismo.
  - No saben leer ni escribir cualquier por consiguiente cualquier mensaje utilizando herramientas de comunicación impresa no llega al receptor.
- 
- Se evaluó la comunicación interna de la asociación hacia el personal tanto directivos como asociados coinciden que las reuniones son anuales y es un punto débil en la estrategia de comunicación de ASOLI para sus asociados. A pesar de las herramientas de comunicación que indicaron los directivos de ASOLI que utilizan para informar, de una muestra de 62 asociados, 52 de ellos indicaron que no tienen suficiente información acerca de la asociación, 27 de ellos indicaron que al ingresar a la empresa minera recibieron poca información de ASOLI, 18 indicaron que no recibieron nada de información, 8 bastante y 9 suficiente. Estos datos no sustentan el trabajo de las herramientas de comunicación que los directivos de ASOLI indican utilizar.

- A pesar del trabajo de comunicación interna que realiza ASOLI, según las encuestas realizadas a la muestra, 45 de los encuestados indicaron que nunca reciben información, los demás indicaron recibirla mensual, quincenal y semanal. Lo que indica que la mayoría de ellos no le llega la información al mismo tiempo sin embargo; ellos conocen los beneficios tales como el ahorro, crédito, beneficios por productividad, préstamos y bajos intereses y mejores precios en la tienda de ASOLI.

Se debe mencionar que aunque ASOLI cuenta con herramientas de comunicación la información no llega a todos los asociados, la misión y visión no forma parte fundamental ni genera pertenencia en los directivos.

- Según los hallazgos de comunicación interna y sus herramientas de comunicación, la siguiente propuesta de mejora hará que los asociados se sientan identificados con la asociación y puedan ser y sentirse parte integral e importante de ASOLI, un comunicador interno es necesario para que pueda integrar el plan de comunicación y de seguimiento a los nuevos empleados de la empresa para convertirlos en un miembro más de la asociación.

## **Propuesta**

**Para mejorar la comunicación interna de la Asociación Solidarista utilizando las actuales herramientas de comunicación e implementando algunas sugerencias de apoyo**



## PROPUESTA

- Como se ha venido describiendo las herramientas de comunicación utilizadas hasta el momento por la asociación, se debe seguir utilizando, optimizar y sacarles el máximo provecho para lograr aceptación y así persuadir de forma creativa, motivacional e indicando los beneficios del ser parte de ASOLI. Debido a que la mayoría de asociados son personal operativo y no saben leer ni escribir, las vallas visuales y comunicación boca a boca son las herramientas adecuadas para llegar a ellos.
- Siendo la inducción al personal de la empresa minera una oportunidad para dar a conocer los beneficios y virtudes de pertenecer a la asociación es necesario enfatizar los temas del ahorro, créditos, préstamos. La inducción es importante para un primer acercamiento con el personal de la empresa y así solicitar sus datos para sí dar seguimiento a cada uno de ellos, invitándolos a las actividades para que al participar y ver las bondades de ser miembro activo de la asociación decidan inscribirse y ser miembro activo de ASOLI.
- Se recomienda informar mensualmente a los empleados acerca de sus ahorros o abonos a préstamos otorgándoles una libreta de control.
- El contacto entre directivos y asociados aumenta la confianza, se recomienda que se hagan reuniones por lo menos trimestrales y mantenerlos informados de cada proyecto realizado.
- Se necesita un buzón en la asociación para recopilar sugerencias y darle seguimiento a las mismas.
- Seguir con el apoyo de las herramientas de comunicación utilizadas hasta el momento, se debe optimizar y sacarles el máximo provecho a las herramientas de comunicación interna para lograr aceptación y así persuadir de forma creativa, motivacional e indicando los beneficios del ser parte de ASOLI.
- Es necesario que ASOLI tenga una persona encargada del tema de la comunicación y dar seguimiento a los empleados nuevos con folletos y correos electrónicos con el fin de captar nuevos asociados y tengan la información suficiente para crear pertenencia y confianza.

- El contacto entre directivos y asociados aumenta la confianza, se recomienda que se hagan reuniones por lo menos trimestrales
- Se recomienda un buzón en la asociación para recopilar sugerencias y peticiones.

Habiendo determinado que clase de comunicación interna utiliza la asociación solidarista de la empresa para dar a conocer su proyecto, la siguiente propuesta está dirigida para mejorar la comunicación interna utilizando las actuales herramientas de comunicación e implementando algunas sugerencias de apoyo.

## **Introducción**

La siguiente propuesta se elaboró teniendo en cuenta los resultados obtenidos durante la investigación es decir que se consideró la opinión que los socios encuestados tienen al respecto, se determinó que clase de comunicación interna utiliza la asociación solidarista de la empresa para dar a conocer sus proyecto, el planteamiento de la siguiente propuesta está dirigido para mejorar la comunicación interna de la asociación solidarista se espera seguir utilizando las actuales herramientas de comunicación e implementar algunas herramientas extras que les ayudaran a tener una mejor retroalimentación en la comunicación así como también más asociados satisfechos e informados.

## **Justificación**

La propuesta está dirigida a los directivos para que puedan implementarla eficientemente las herramientas de comunicación interna para que fluya de manera efectiva con los asociados y la retroalimentación fluya entre el emisor y receptor.

## **Objetivos**

### **a. General**

Fortalecer las relaciones entre los socios, directivos y administración, posicionando ASOLI como una asociación que contribuye con el desarrollo de sus socios utilizando las herramientas de comunicación interna.

### **b. Específicos**

1. Optimizar y mejorar las herramientas de comunicación existentes en ASOLI para difundir los servicios y beneficios.
2. Promocionar, a través de distintas herramientas de comunicación la información necesaria para generar pertenencia.

## **Descripción de propuesta**

Las herramientas de comunicación social utilizadas por ASOLI son las adecuadas para dar a conocer los beneficios de pertenecer a la asociación, lamentablemente no han sido bien utilizadas, como se pudo observar en las encuestas realizadas, la siguiente propuesta consiste en dar seguimiento a cada una de ellas, implementado un buzón de sugerencias, el estar presente en las actividades de la empresa es necesario para dar a conocer ASOLI, sus beneficios, la creación de más actividades, impresión de bifoliares informativos, stand de información y estar presentes en puntos estratégicos permitirá el crecimiento de los asociados así como también la eficiencia en la comunicación interna.

Se sugiere contratar a una persona que esté involucrada en la comunicación interna y formar entre los asociados un staff de comunicación ASOLI con el fin de dar seguimiento a los nuevos empleados de la empresa y mantener la línea de comunicación con ellos para que puedan inscribirse a la asociación.

Descripción del puesto:

Comunicador social tendrá a su cargo la coordinación y control de actividades de comunicación interna, diseñará y evaluará el plan de comunicación y el plan de actividades anuales con el apoyo de la Junta Directiva y el administrador de ASOLI.

- Conocimiento del idioma inglés para poder atender a los extranjeros que trabajan en la empresa.
- Experiencia mínima de tres años.
- Habilidades y destrezas: habilidad para diseñar, ejecutar y evaluar planes operativos, trabajo en equipo, excelente redacción y ortografía.
- Excelente relaciones humanas.

La creación del staff de comunicación es importante para mantener retroalimentación que es trascendental para la más eficiente de todas las herramientas que es el boca a boca que significa: Un asociado bien informado es un asociado que puede ser la referencia misma de ASOLI.

La celebración de actividades conjuntas con la empresa minera va de la mano para que el mismo empleado pueda conocer las virtudes de ser asociado.

El plan de comunicación interna utilizando adecuadamente las herramientas de comunicación interna ayuda a crear dentro de la institución unión entre los asociados y los empleados, dando así a conocer las virtudes de ASOLI con la herramienta de comunicación boca a boca, actualmente existe más un proceso de información al vacío que comunicación no se encuentra retroalimentación en la misma.

### **Los siguientes indicadores miden la eficiencia de las herramientas de comunicación:**

Los indicadores se mostrarán si el plan de comunicación 2014 está llegando a nuestro grupo objetivo, se utilizarán los siguientes:

- Monitoreo de número de llamadas recibidas a la asociación para información, sugerencias y análisis de su rápida respuesta.
- La participación en las actividades realizadas se medirán por medio de encuestas realizadas el día del evento, esto ayudara a medir la participación de los asociados y empleados.
- Monitoreo de información enviada por correo electrónico a los empleados del área administrativa de la empresa y la respuesta inmediata de ellos, esto se cuantificara y verificara la rapidez en que nuestros mensajes son leídos, cuantificara el interés del socio o empleado por medio del tiempo de sus respuestas.
- El buzón de sugerencias apoyara a la asociación para conocer la opinión y que se puede mejorar en cada área donde el asociado ve una deficiencia, es importante el seguimiento y respuesta inmediata, para tener una retroalimentación y certeza con los asociados de que sus sugerencias son bien recibidas en ASOLI.
- El comunicador se encargara de verificar el índice de sentimiento que se utilizara en las conversaciones positivas y negativas, dependiendo de su resultado si va en dirección negativa nos indica que la comunicación interna no está dando los resultados esperados, mientras si va en dirección positiva nos indica que estamos llegando a la mente de los asociados y empleados de la empresa. La fórmula a utilizar es la siguiente.

Indicador de Sentimiento= (conversaciones positivas – Conversaciones negativas) /  
(conversaciones positivas + conversaciones negativas)

Hay que tomar nota e importancia a las conversaciones negativas ya que esto rápidamente puede arruinar el trabajo positivo de la comunicación interna con la herramienta de comunicación boca a boca.

Es necesario implementar y aprovechar las pocas herramientas con las que cuenta la asociación es elemental que se realicen encuentros de futbol, actividades como el día de la madre, padre o día del niño para que la integración sea eficaz y los colaboradores se acerquen a ASOLI para gozar de los beneficios de pertenecer a una asociación solidarista, estas herramientas ayudaran a crear la cultura de ahorro entre los asociados.

## ILUSTRACION 7

### Actividades ASOLI 2014

2014													
		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
ACTIVIDAD	Responsable												
Charla de induccion primeros empleados:													
1. charla de presentacion ASOLI 30 minutos	Administrador												
2. Bifoleares informativos ASOLI	Comunicador ASOLI												
Reunión Junta Directiva, Administracion y persona encargada de Comunicación (STAFF de Comunicación ASOLI)	Junta Directiva, Administracion , persona encargafa de comunicación y Staff												
Buzon de Sugerencia	Administración		implementación										
Celebración del día del minero	Empresa Mienra, ASOLI												
1. Campeonato de Futbol	Comunicador ASOLI												
Participación en convivio de la empresa													
1. Stand informativo	Admo/ Comunicador												
talleres informativos sobre prestamos e inversión	Admo/ Comunicador												
Correos Electronicos	Administrador												
Celebraciones													
Día de la madre	Admo / Comunicador												
Día del Padre	Admo / Comunicador												
Día del niño	Admo / Comunicador												

Fuente: Elaboración propia, diciembre del 2013

<b>Nombre de la Actividad: Charla de inducción primeros empleados</b>
<p><b>Objetivo:</b></p> <p>En la empresa minera la charlas de inducción al nuevo personal, se las hacen los primeros días de cada mes, el objetivo es dar a conocer cuál es la misión, visión, beneficios , cultura y tradición de la empresa, cuáles son sus logros, sus metas a futuro, como funciona, es básicamente para que el nuevo empleado conozca a detalle y tome sentido de pertenencia, en esta inducción la bienvenida al nuevo empleo es importante la participación de ASOLI para dar a conocer los beneficios de ser asociado.</p>
<p><b>Táctica:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Después de presentar la empresa Minera se presentara la asociación</li> <li>2. Se le informara al personal sobre los beneficios de pertenecer a la asociación</li> <li>3. Se responderán las dudas de los nuevos empleados.</li> <li>4. Se les invitara a conocer las oficinas de ASOLI</li> <li>5. Un asociado dará su testimonio</li> </ol>
<p><b>Recursos:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Presentación de ASOLI, misión, visión, quienes integran la junta directiva, beneficios y demás.</li> </ol>
<p><b>Tiempo en realizarlo:</b></p> <p>Los primeros días de cada mes</p>
<p><b>Responsable:</b></p> <p>Administrador/ Asistente ASOLI</p>
<p><b>Costo:</b></p> <p>Cero</p>



<b>Nombre de la Actividad: Bifoliales Informativos</b>
<b>Objetivo:</b> Informar a los empleados sobre ASOLI, beneficios, créditos, préstamos, ahorros.
<b>Táctica:</b>  <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se entregaran los primeros días del mes a personal de nuevo ingreso</li> <li>2. Se tomaran datos de las personas a quienes se les dio el bifolear.</li> <li>3. Seguimiento: el bifolear es una herramienta de comunicación, por tal motivo tiene un emisor y para que tener retroalimentación es necesario darle seguimiento con llamadas, correos electrónicos e invitaciones a participar en las actividades de la asociación.</li> </ol>
<b>Recursos:</b> Elaboración de material con información de Asoli
<b>Tiempo en realizarlo:</b> Los primeros días de cada mes
<b>Responsable:</b> Administrador/ Asistente ASOLI
<b>Costo:</b> <b>Q 24,000.00 por 800 Bifoliales</b>

Ejemplo Bifolear:

Lado principal

---

## ASOLI

### Misión

Somos la asociación de trabajadores de Empresa Minera, que basados en el solidarismo y la cultura de ahorro, promovemos proyectos de desarrollo social y comunitario, para el aprovechamiento de sus miembros y sus familias.

### Visión

Ser la asociación de trabajadores de Minera de Plata, S.A. que promueva proyectos de crecimiento y desarrollo, enfocados en el ahorro y bienestar de sus miembros y sus familias.

### Principales Beneficios de los

#### Socios:

- Interés sobre su aporte y el aporte que la empresa hace en su nombre.
- Acceso a líneas de crédito, con requisitos mínimos y bajas tasas de interés.
- Acceso a programas de desarrollo y sano esparcimiento, tales como jornadas médicas y actividades deportivas.

Derecho de participar en la distribución de excedentes generados por las actividades de la asociación.

### Requisito para ser socio:

- Ser colaborador activo de Minera de Plata S.A.
- Haber superado el periodo de prueba (2 meses)
- Completar formulario de afiliación, en cual se compromete a aportar mensualmente como mínimo el 5% de su salario nominal.

---

ASOLI

Mayor información:  
fono: 555-555-5555  
Fax: 555-555-5555  
Correo: [algun@ejemplo.com](mailto:algun@ejemplo.com)

Fuente: Elaboración Propia, Diciembre 2013

## Situación Actual ASOLI

Actualmente la Asociación Solidarista ASOLI cuenta con las siguientes actividades:

Administración de 30 manzanas de cultivo de café.

Caja de ahorro para la obtención de préstamos.

Alianzas comerciales para obtención de diversos productos.

Venta de café procesado, producto de la cosecha 2012 – 2013

“Despensa” exclusiva para colaboradores de Minera de Plata S.A. con beneficios

Actividades.

- Enero
- Febrero
- Marzo
- Abril
- Mayo
- Junio
- Julio
- Agosto
- Noviembre
- Diciembre




El personal administrativo de la asociación solidarista de la empresa minera, trabaja de lunes a viernes de 7:00 am a 5:00 pm.




Contamos con un buzón de sugerencia, le daremos seguimiento a tus opiniones

Fuente: Elaboración propia, diciembre 2013

<b>Nombre de la Actividad: Campeonato de Futbol</b>
<b>Objetivo:</b> Dar a conocer la asociación solidarista respaldando la participación de un campeonato donde se pueda integrar los asociados y empleados de la empresa
<b>Táctica:</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se informara al personal de la empresa minera del campeonato por medio del apoyo del departamento de RRHH de la empresa</li> <li>2. ASOLI donara 4 uniformes para 4 equipos</li> <li>3. El campeonato se realizara en el campo de futbol de la empresa</li> <li>4. Se realizara en el mes de agosto (mes del minero)</li> </ol>
<b>Recursos:</b> Ya se cuenta con la cancha de futbol de la empresa, es necesario la compra de trofeos, uniformes y la contratación del árbitro de futbol
<b>Tiempo en realizarlo:</b> Mes de agosto a partir de las 5:00 de la tarde
<b>Responsable:</b> Administrador/ Asistente ASOLI y RRHH de la empresa
<b>Costo:</b> <b>Q 7,500.00</b>

<p><b>Nombre de la Actividad: Buzón de sugerencias</b></p>
<p><b>Objetivo:</b></p> <p>Dentro de los canales formales que las organizaciones u empresas, el buzón de sugerencias se presenta como una de las alternativas de uso más frecuente como herramienta de comunicación. Además de habilitar un canal de información desde el personal de base a la línea jerárquica que permite un camino hacia la mejora continua, esta herramienta habilita a un espacio de participación que permite motivar al personal y desarrollar sentido de pertenencia.</p>
<p><b>Táctica:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se colocara el buzón en las oficinas de ASOLI.</li> <li>2. Se le comunicara al personal que pueden depositar sus sugerencias en el buzón luego</li> <li>3. Seguimiento: No debemos olvidar que el buzón de sugerencias es un canal de comunicación, por tal tiene un emisor y un receptor que cambian sus roles alternativamente.</li> <li>4. Respuestas y para convertirlas en acciones.</li> </ol> <div data-bbox="1175 1010 1419 1262" style="text-align: right;">  </div>
<p><b>Recursos:</b></p> <p>Buzón de sugerencia colocado en las oficinas de ASOLI</p>
<p><b>Tiempo en realizarlo:</b></p> <p>Se instalara entre los meses de febrero/ marzo</p>
<p><b>Responsable:</b></p> <p>Administrador/ Asistente ASOLI</p>
<p><b>Costo:</b></p> <p><b>Q 400.00</b></p>

Nombre de la Actividad: Stand informativo
Objetivo: Dentro de las actividades realizadas por la empresa ASOLI podrá hacer presencia con un stand informativo
Táctica:  <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se colocara el stand informativo de ASOLI en diferentes actividades de la empresa minera</li> <li>2. Se repartirá Bifoliales con información.</li> <li>3. Se responderán a varias preguntas.</li> </ol> 
Recursos: Stan informativo de ASOLI
Tiempo en realizarlo: Actividades realizadas por la empresa
Responsable: Administrador/ Asistente ASOLI y comunicador
Costo: Q 4,000.00

Nombre de la Actividad: Talleres informativos
Objetivo: Informar a los asociados sobre préstamos, créditos, ahorro.
Táctica: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se darán talleres informativos para los empleados sobre los beneficios de pertenecer a la asociación, estos se darán en las oficinas administrativas de ASOLI <ul style="list-style-type: none"> <li>• Taller cultura de ahorro</li> <li>• Taller de créditos y prestamos</li> <li>• Taller de beneficios generales de ASOLI</li> </ul> </li> </ol>
Recursos: Stan informativo de ASOLI dentro de las oficinas administrativas y RRHH de la empresa
Tiempo en realizarlo: trimestral
Responsable: Administrador/ Asistente ASOLI , comunicador y RRHH de la empresa
Costo: Cero

Fuente: Elaboraciónn propia, diciembre 2013

<b>Nombre de la Actividad: celebraciones</b>
<b>Objetivo:</b> Integrar a los asociados y sentirse parte importante de ASOLI
<b>Táctica:</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se celebrara el día del padre, madre y del niño</li> <li>2. Se invitara al padre a un almuerzo para celebrar así como también a la madre.</li> <li>3. Para la celebración del día del niño, habrán dulces y piñata</li> </ol>
<b>Recursos:</b> Stand informativo de ASOLI , apoyo económico brindado por la empresa minera (como años anteriores)
<b>Tiempo en realizarlo:</b> Mayo, julio y octubre
<b>Responsable:</b> Administrador/ Asistente ASOLI , comunicador y RRHH de la empresa
<b>Costo:</b> <b>Q 43,000.00</b>

Fuente: Elaboración propia, diciembre del 2013



## ILUSTRACION 8

Presupuesto contratación de 1 plaza para comunicador social 2014

CONCEPTO	MENSUAL	ANUAL
Sueldo Ordinario	Q 8,000.00	Q 96,000.00
Bonificacion 37/2001	Q 250.00	Q 3,000.00
<b>Total</b>	<b>Q 8,250.00</b>	<b>Q 99,000.00</b>
Decreto 42-92 (Bono 14) - 8.33333%	Q 666.67	Q 8,000.00
Decreto 389 y sus Modificaciones (Aguinaldo) - 8.33333%	Q 666.67	Q 8,000.00
Vacaciones - 4.16667%	Q 333.33	Q 4,000.00
Indeminizacion - 8.33333%	Q 666.67	Q 8,000.00
Cuota Patronal IGSS - 12.67%	Q 1,013.60	Q 12,163.20
<b>Total</b>	<b>Q 3,346.93</b>	<b>Q 40,163.19</b>

Fuente: Elaboración propia, diciembre del 2013

## ILUSTRACION 9

Inversión inicial para utilización de herramientas de comunicación 2014

<b>Desglose de informacion Financiera 2014</b>							
no.	Herramienta de Comunicación Interna			Unica	Mensual	Bimetal	Total Anual
800	Bifoleares informacion ASOLI						
	arte diseño y diagramación					1,700.00	10,200.00
	Impresión litografica					4,000.00	24,000.00
2	Buzon de sugerencia			400			400
1	Campeonato de Futbol						
		6	trofeos				3000
		4	uniformes				4,000.00
		2	arbitro				500
1	Stand informativo						4000
3	Celebraciones						
	día de la madre	700	almuerzo				17,500
	día del padre	700	almuerzo				17,500.00
	día del niño	1500	bolsas de dulces				8,000.00
			<b>Total Inversión Anual 2014</b>				<b>89,100.00</b>

Fuente: Elaboración propia, diciembre 2013

## ILUSTRACION 10

Inversión total de plan de comunicación 2014

<b>Desglose total de información Financiera 2014</b>	
	<b>Total Anual</b>
Herramientas de comunicación	89,100.00
Contratación de una nueva plaza de para persona encargada de la comunicación interna de ASOLI	139,163.00
<b>Gran Total gasto 2014</b>	<b>228,263.00</b>

Fuente: Elaboración propia, diciembre del 2013

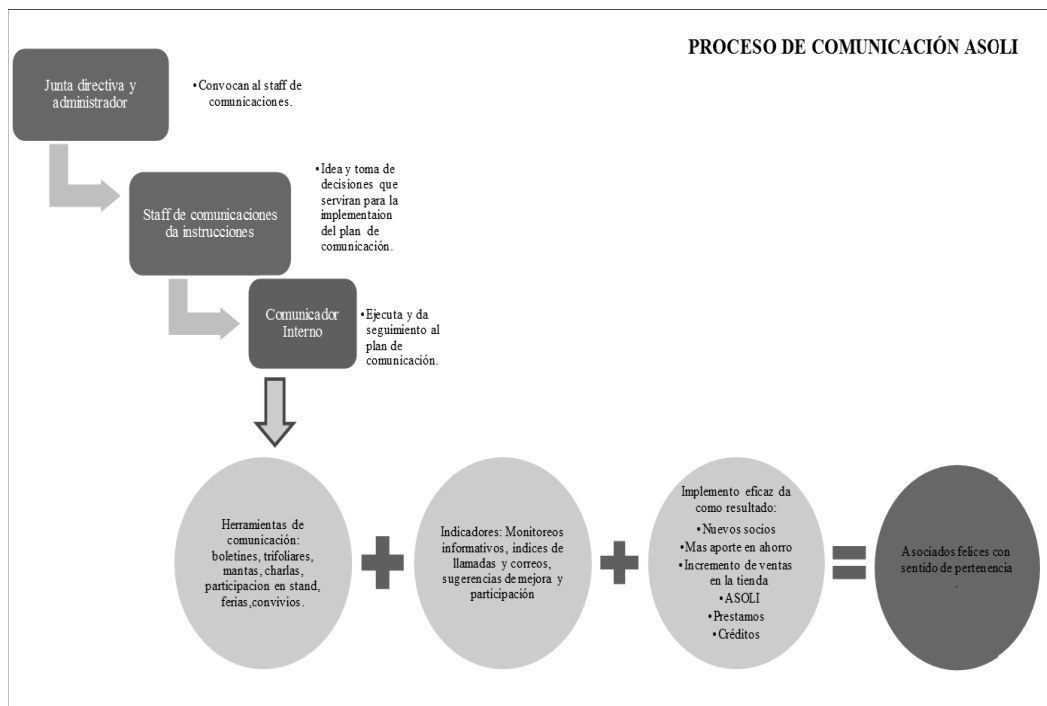
### **Resultados Esperados:**

Con la implementación adecuada de las herramientas de comunicación y la integración al equipo de trabajo de un comunicador social se esperan los siguientes resultados:

- Crecimiento de asociados Solidaristas ASOLI
- Identificación e integración de los asociados con ASOLI
- Tener una retroalimentación de parte de los asociados con los directivos de ASOLI
- Fluidez de información en créditos, préstamos y ahorros.

## ILUSTRACION 11

### Proceso de comunicación



Fuente: Elaboración propia, Diciembre 2013

## Referencia Bibliográfica

Alvarez Nobel Alejandro. (2011). *Medición y Evaluación en Comunicación*. España: Editorial Instituto de Investigación en Relaciones Publicas (IIRP)

Alvarez Nobel Alejandro. (2011). *Branding Interno*. España: Edición Instituto de Investigación en Relaciones Publicas (IIRP)

Brandolin A. y Gonzalez M. (208). *Comunicación Interna: Recomendaciones y Errores Frecuentes*, Buenos Aires: Edición La Crujía.

Componente Sistema de Retroalimentación, *Formulación y Productividad*, (2008) Guía Simapro

Formanchuk, Alejandro. (2010). *Comunicación Interna 2.0: Un Desafío Cultural*. 1ª ed. Buenos Aires: Edición Formanchuk & Asociados.

Morataya, Sergio; (2011). *“Deficiencia en la Comunicación Interna del Fondo Social de Solidaridad”*, Tesis, Universidad de San Carlos de Guatemala USAC

Morejón Morales, Derwin Antonio; (2012), *“Diagnostico de Comunicación Interna en la División de Manufactura, PEPSICO”*, Guatemala Tesis, Universidad de San Carlos de Guatemala USAC

Monterroso de Revil-Baudard ;(2010), *“Diagnostico y Propuesta de Estrategia de Comunicación Interna para la Fundación Guillermo Toriello”* Tesis, Universidad de San Carlos de Guatemala USAC


Sampieri R. et al (2010). *Metodología de la Investigación*. México: Editorial Mc Graw Hill.

Universidad Panamericana (2011). *Guía PED*. Facultad de Ciencias Económicas.

Universidad Panamericana (2007). Manual de Estilo. Guatemala. Facultad de Humanidades

[http://recursostic.educacion.es/humanidades/ciceros/web/profesores/eso1/t1/teoria\\_1.htm](http://recursostic.educacion.es/humanidades/ciceros/web/profesores/eso1/t1/teoria_1.htm)

# **Anexo**

PRÁCTICA EMPRESARIAL DIR Asociación Solidarista de una empresa Minera									
Nombre del estudiante: Delma Marleny Cruz Montufar									
Propuesta de Comunicación Interna para Asociación Solidarista ASOMI en la empresa Minera de Plata S.A.									
Problemática	Variable de Estudio de la Tesis	Indicadores de la variable de estudio cualitativos	Pregunta de investigación	Objetivo General	Objetivos específicos	Cuestionario:		Sujetos de Investigación	
						Preguntas (4 por cada objetivo específico mínimo)			
No cuentan con un canal de comunicación interno, los empleados no saben en que proyectos invierten sus ahorros.	Comunicación Interna	¿Cuántos mensajes informativos sobre proyectos, ahorros y beneficios son enviados mensualmente a los asociados?	¿Que clase de comunicación interna utiliza la asociación solidarista de la empresa Minera para dar a conocer los beneficios y proyectos?	Determinar que clase de comunicación interna utiliza la Asociación Solidarista de Empresa Minera para dar a conocer los beneficios y proyectos.	Evaluar cuantos mensajes informativos sobre proyectos, ahorros y beneficios son enviados mensualmente a los asociados	1. ¿La Asociación cuenta con una Misión ya establecida? SI _____ NO _____		Junta Directiva, Administrador y Asistente	
2. ¿La Asociación cuenta con una visión ya establecida? SI _____ NO _____									
3. ¿La Asociación cuenta con políticas ya establecidas? SI _____ NO _____									
4. ¿La asociación cuenta con objetivos ya establecidos? SI _____ NO _____		5. Como cree usted que los empleados identifican a la Asociación Solidarista?							
No cuenta con una herramienta de comunicación que de seguimiento a nuevos empleado de la empresa para dar a conocer los beneficios y oportunidades de ser un Asociado Solidarista		Indicadores de cumplimiento del plan de reuniones con comité de comunicación para analizar el Feedback			Evaluar el cumplimiento del plan de reuniones con el comité de comunicación y analizar el feedback o retroalimentación de la comunicación.	6. ¿Cada cuanto envían información a los asociados? SI _____ NO _____		Junta Directiva, Administrador y Asistente	
7. Cada cuanto envían información los asociados? Semana   _____ Quincena   _____ Mensual   _____ Nunca _____									
8. ¿Los empleados conocen de crédito o préstamo de la asociación y saben a donde dirigirse y con quien? SI _____ NO _____		9. ¿Que herramientas de comunicación utilizan para informar los beneficios, proyectos y actividades de la Asociación? _____							
No se cuenta con información oportuna sobre saldos de ahorros		Que tan fluida es la comunicación interna de la asociación solidarista hacia el personal			Evaluar que tan fluida es la comunicación interna de la asociación solidarista hacia el personal.	1. ¿Es usted un Asociado Solidarista? SI _____ NO _____		Asociados 62	
2. ¿Que conocimiento de la Asociación Solidarista tenía usted al momento de ingresar a la empresa? SI _____ NO _____		3. ¿Considera que los empleados tienen suficiente información acerca de la Asociación Solidarista? SI _____ NO _____		5. ¿Sabe usted quien integra la Junta Directiva de la Asociación? Si _____ No _____					





## ANEXO 2

### Instrumento 1

**UNIVERSIDAD PANAMERICANA**  
**Facultad de Ciencias Económicas**  
**Instrumento No. 1 Encuesta**  
**Sujeto: 10 Junta Directiva, Administrador y Asistente**

**Objetivo:**

Su colaboración será de mucha importancia para el éxito de la presente investigación, se pretende determinar la propuesta interna de mejora de Comunicación Interna de Asociación Solidarista.

**Instrucciones:**

Por favor responda abiertamente a las siguientes preguntas.

**Puesto que ocupa el entrevistado:**

\_\_\_\_\_

Fecha de entrevista:

\_\_\_\_\_

1. ¿La Asociación cuenta con una Misión y Visión establecida?

Si

No

Describa cada una:

Misión \_\_\_\_\_

Visión \_\_\_\_\_

2. ¿La Asociación cuenta con políticas ya establecidas?

Si

No

Describa cuales son \_\_\_\_\_

3. ¿La Asociación cuenta con objetivos específicos?

Si

No

Cuales son: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

4. ¿Cómo cree usted que los empleados identifican a la Asociación Solidarista?

Especifique:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

5. ¿Cada cuánto envían información a los asociados?

Semanal \_\_\_\_\_ Quincenal \_\_\_\_\_ Mensual \_\_\_\_\_ nunca \_\_\_\_\_

6. ¿Tienen reuniones con los Asociados?

Semanal \_\_\_\_\_ Quincenal \_\_\_\_\_ Mensual \_\_\_\_\_ nunca \_\_\_\_\_

Otros \_\_\_\_\_

7. ¿Los empleados conocen de crédito o préstamo de la asociación, saben a dónde dirigirse y con quién?

Si

No

Especifique: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

¿Qué herramientas de comunicación utilizan para informar los beneficios, proyectos y actividades de la Asociación?

---

---

---



## ANEXO 3

### Instrumento 2

**UNIVERSIDAD PANAMERICANA**  
**Facultad de Ciencias Económicas**  
**Instrumento No. 2 Entrevista**  
**Sujeto: 62 asociados ASOLI**

**Objetivo:**

Su colaboración será de mucha importancia para el éxito de la pretende investigación, se pretende determinar la propuesta interna para Asociación Solidarista.

**Instrucciones:**

Por favor responda abiertamente a las siguientes preguntas.

1. ¿Es usted asociado Solidarista?

Si

No

2. ¿Qué conocimiento de la Asociación Solidarista tenía usted al momento de ingresar a la empresa?

Bastante \_\_\_\_\_ Lo suficiente \_\_\_\_\_ Poco \_\_\_\_\_ Nada \_\_\_\_\_

3. ¿Considera que los empleados tienen suficiente información acerca de la Asociación Solidarista?

Si

No

4. ¿Cada cuánto recibe información de la Asociación?

Semanal \_\_\_\_\_ Quincena l \_\_\_\_\_ M mensual \_\_\_\_\_ Nunca \_\_\_\_\_

5. ¿Sabe usted quien integra la Junta Directiva de la Asociación?

Si

No

6. ¿Conoce usted los beneficios de pertenecer a la Asociación?

Si

No

7. Si su respuesta fue si por favor indique que beneficios conoce:

---

---

8. ¿Cuándo tiene un problema y desea un crédito o préstamo sabe a dónde dirigirse y con quién?

Si

No

9. ¿Si un compañero le pregunta que beneficio obtiene por pertenecer a la asociación, sabría que decirles?

Si

No