



**BUAP**

Facultad de Ciencias de la Comunicación

Análisis de la Comunicación Interna.  
Estudio de Caso.

**Tesis para el Título de  
Licenciada en Comunicación**

**Presenta**  
Ingrid Anaid Moncada Saavedra

**Directora de tesis**  
Dra. Angélica Mendieta Ramírez

H. Puebla de Z. a 4 de Diciembre del 2019

## **Agradecimientos**

A Dios y a la Virgen María, por siempre estar conmigo y nunca soltarme, por cuidarme en todo momento de mi vida, siempre permitiéndome sonreír ante todos mis logros que son resultado de su ayuda. Es gracias a ustedes que he logrado esta meta en mi vida.

A mi amado esposo Julio A. Motolinía por encontrarme y dejarse encontrar, por ser mi compañero de vida incondicional, porque en todo momento ha sido un gran apoyo en mi vida, por motivarme e impulsarme a ser mejor, por la familia que hemos formado y por todos los logros que nos faltan, te amo para siempre.

A mi hijo Leonardo por ser mi motivación, desde que llegaste a mi vida, me impulsas cada día a lograr mis metas, a ser mejor ser humano para ti y poder ser tu ejemplo, eres lo más preciado en mi vida, te amo con mi alma. Y a mi bebé que tengo en mi vientre, sin saber cómo serás o que serás, me acompañaste en este camino, con el cansancio y los malestares, pienso en ti y me motivas a terminar, este logro es para ustedes. Gracias por elegirme como su mamá.

A mi familia, mi mamá Beatriz, mi abuela Raquel y mi hermano Engelbert, por siempre estar conmigo cuando nadie más lo ha estado, por quererme tal como soy, y por ser mi familia, porque siempre hemos estado juntos en buenas y malas, este logro también es para ustedes.

A mi suegra Mercedes por quererme tanto como una hija, por querer a mi hijo Leonardo como si fuera de su sangre y por siempre apoyarme cuando lo he necesitado, gracias por su cariño hacia nosotros, es una pieza importante en mi vida.

A la doctora Angélica Mendieta, quiero agradecerle por permitirme lograr este momento en mi vida, por darme de su tiempo tan valioso y por compartirme de sus conocimientos, por estrecharme su mano o darme un abrazo, pero sobre todo gracias por dejarme conocerla no sólo como profesional, si no como ser humano.

Al doctor José Luis Estrada y al maestro Ketzalcóatl Pérez por ayudarme a culminar mi proyecto, por brindarme sus atenciones y conocimientos siempre con la bondad de enseñar.

# INDICE

## INTRODUCCIÓN

### **CAPÍTULO I. ANTECEDENTES DE LA COMUNICACIÓN INTERNA**

1.1 Origen de la Comunicación.....	8
1.2 Comunicación Organizacional.....	12
1.2 La Cultura en las Organizaciones.....	15
1.3 Fundamentos de la Comunicación Interna.....	18

### **CAPÍTULO II. PERSPECTIVA TEÓRICA DE LA COMUNICACIÓN INTERNA**

2.1 Teorías de la Comunicación.....	24
2.2 Principales teorías de la Comunicación Organizacional.....	29
2.3 Medios y canales de Comunicación Interna.....	33
2.4 Reglamento de las empresas para la Comunicación Interna.....	43

## **CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN LA EMPRESA SAAES GROUP:2019**

3.1 Beneficios comunicación interna dentro en las empresas.....	47
3.2 Plan de Comunicación Interna.....	51
3.3 ¿Quién es SAAES Group?.....	57
3.4 Comunicación Interna dentro de SAAES Group vista por los colaboradores.....	59

### **CONCLUSIONES Y PROPUESTA**

### **BIBLIOGRAFÍA**

### **ANEXOS**

## INTRODUCCIÓN

La presente tesis de investigación titulada “Análisis de la Comunicación Interna. Estudio de Caso”, se estudiará la Comunicación Interna dentro de las empresa SAAES Group, la importancia que tiene contar con una buena comunicación interna y los beneficios que resultan al tener dentro de las organizaciones una buena comunicación.

La empresa SAAES Group actualmente cuenta con la problemática de una alta rotación de personal en sus puestos, pues se cuentan con practicantes para realizar diferentes actividades y al momento de terminar sus estancias se retiran de la organización, y al momento que llega un practicante nuevo, se debe explicar las funciones del puesto y los documentos que necesitan para realizar sus funciones.

Actualmente la empresa está interesada en tener una certificación de Sistema de Gestión de la Calidad ISO-9001:2015, que es la que se ocupan las empresas prestadoras de servicios de la correcta gestión de calidad en la satisfacción del cliente. Algunos requerimientos son:

- a) Saber a dónde está la organización y a dónde quiere llegar.
- b) Realizar auditorías internas.
- c) Construir desde cada acción puntual un Sistema de Gestión de Calidad
- d) Entender y conocer los requerimientos normativos
- e) Documentar los procesos que sean requeridos por la norma (ISO 9001:2015)

“En México existe un 22% de la alta rotación de personal y se produce durante los primeros 45 días de haber ingresado. Encontrar al candidato ideal no es tan fácil como puede sonar, y el grado de dificultad aumenta drásticamente cuando los puestos son tan específicos o especializados o, más difícil aún, cuando el perfil es muy detallado” (OCC mundial, 2018)

La pregunta que guio la presente tesis de Comunicación Interna en SAAES Group fue ¿Cuáles son los procesos de interacción de la Comunicación Interna entre los departamentos de SAAES Group?

El objetivo central de la presente investigación fue analizar la comunicación interna de SAAES Group, para proponer un manual de procedimientos. Ya que este ayudará a que cada empleado sepa que actividades son las que realiza su puesto, y que elementos necesita para poder ejecutarlo correctamente. (Se cuenta con la autorización de la empresa SAAES Group, ver anexo 2).

El tema de Comunicación Interna es importante porque se considera una herramienta estratégica para las empresas, ya que se transmiten a los colaboradores los valores, la misión y los objetivos que la empresa desee alcanzar, haciendo que los colaboradores tengan un sentido de pertenencia dentro de la empresa, haciendo que se sientan valorados y motivados para realizar sus funciones debidamente; llevando de la mano que exista un buen clima laboral y logrando una buena productividad para la empresa.

Dentro de todas las organizaciones sin importar el rubro existe comunicación, pero son pocas las empresas preocupadas por la comunicación interna y el buen clima organizacional que los empleados tengan para su aprovechamiento. Estas empresas preocupadas por sus colaboradores saben que estos son la pieza fundamental para que su empresa se mantenga vigente y llegue a sus objetivos, haciendo que se sientan integrados y valorados.

Tener colaboradores informados y motivados, harán notar a la sociedad lo felices que son dentro de su empresa, ya que sabrán que la organización se preocupa por su bienestar y desean tenerlos contentos e informados de todo lo que ocurre dentro y fuera de la empresa.

Si bien es sabido que cuando una empresa tiene buena comunicación dentro de ella, todos los colaboradores o la mayoría tienen buena efectividad y aprovechamiento en su lugar de trabajo, y una buena práctica es tener un manual de procesos para poder plasmar que tipo de comunicación se maneja dentro y cuáles son los procesos que se utilizan para las diferentes actividades que se realizan.

Por lo anteriormente expuesto, este tema ha sido abordado para que las empresas sepan la importancia que es contar con un manual de procedimientos. Y saber cuándo

y de qué forma comunicar los temas relacionados con la empresa, teniendo bien en cuenta de que manera decir y cuando decirlo nos salvara de muchos ruidos que se pueden suscitar dentro de la empresa.

Hemos encontrado estudios realizados donde existen diversas empresas que han implementado un Manual de procedimientos, alguna de ellas son Femsa Comercio lo implementó en sus tiendas, algunas de ellas son las tiendas oxo donde explican detalladamente como iniciaron, sus valores, y la forma en cómo ayudan al planeta. (Padilla, Silva, Informe de responsabilidad social, 2015, PDF)

Así mismo, también encontramos que se implantó en el departamento de producción del Gobierno del Estado de México, en el año 2010, se buscaba mejorar la calidad de los servicios que se prestan a la población, elevando la eficiencia de los procesos y reducido los tiempos de respuesta.

De esta manera, se puede justificar que cada vez más empresas apuestan por implementar el manual de procedimientos en sus compañías para poder subir sus ventas por medio de su efectividad, calidad, y tiempos de respuesta.

Este trabajo consta de tres capítulos que a continuación se detallan brevemente. En el Capítulo I, se habla de los antecedentes de la comunicación interna comenzando con los orígenes de la comunicación, explicando cómo es que la comunicación ha ido evolucionando a través del tiempo, en el mismo capítulo se abordará el tema comunicación en las organizaciones, analizando su importancia, evolución y como beneficia a las empresas, también se analizará el tema de cultura en las organizaciones, importancia dentro de la empresa, la relación que existe con la comunicación interna, y los elementos que la componen, por último en el capítulo I, se expondrá el tema fundamentos de la comunicación interna, su evolución, que es y para qué sirve, beneficios y objetivos.

El Capítulo II, nos presenta la Perspectiva Teórica, en este capítulo se analizarán las teorías de la comunicación, los estudios que diversos autores han hecho respecto a la comunicación interna, los distintos enfoques que existen, y los puntos de vista hacia la comunicación interna. Es importante analizar los enfoques que tuvieron algunos teóricos sobre la comunicación, ya que veremos cómo fue cambiando su perspectiva y

su manera de ver ante los cambios en la comunicación y en las organizaciones, con cuales fundamentos se basaron para aportar sus teorías y cuáles son las bases para poder hablar de la comunicación interna dentro del ramo empresarial en la actualidad.

En el Capítulo III, su finalidad es desarrollar la información respecto a la empresa SAAES Group, su historia, quien es la organización, como se origina y que es lo que opinan los trabajadores sobre la empresa, en cuanto a su clima laboral, comunicación interna y el día a día de su experiencia profesional. En este capítulo se detallarán los puestos de los trabajadores, que es lo que realiza cada puesto dentro de la organización, como está conformado el organigrama, y se analizarán las percepciones que los empleados tienen en cuanto a su lugar de trabajo, se desarrollarán entrevistas para estudiar su impresión y así poder determinar qué es lo que los empleados consideran que está fallando dentro de su organización.

# **CAPÍTULO I.**

## **ANTECEDENTES DE LA COMUNICACIÓN INTERNA**

## **CAPÍTULO I. Antecedentes de la Comunicación Interna**

En el siguiente capítulo se estudiarán los antecedentes de la Comunicación, donde comenzó, y como se fue desarrollando su evolución a través del tiempo, se explicará cómo fue generando la importancia dentro de las empresas y cuáles son los elementos que la componen. También se habla de la comunicación interna comenzando con los orígenes de la comunicación, explicando cómo es que la comunicación ha ido modificándose y ganando importancia en el ámbito empresarial; en el mismo capítulo se abordará el tema comunicación en las organizaciones, analizando su importancia, evolución y como beneficia a las empresas, también se analizará el tema de cultura en las organizaciones, importancia dentro de la empresa, la relación que existe con la comunicación interna, y los elementos que la componen, por último en este capítulo I, se expondrá el tema fundamentos de la comunicación interna, su evolución, que es y para qué sirve, cuales son los beneficios que aporta y sus objetivos.

### **1.1 Origen de la Comunicación**

Ha existido desde siempre la comunicación, el ser humano ha buscado la forma de comunicarse para poder convivir con otras personas y así poder darse a entender de qué es lo que necesita, es una necesidad básica de los seres humanos, ya que vivimos en sociedad, el poder intercambiar ideas, compartir información, es indispensable para poder desarrollarnos. *“La comunicación es un elemento fundamental en la cotidianidad de todo individuo. El aprendizaje de la lengua, la apropiación del lenguaje y el ejercicio del habla pueden parecer tareas poco especializadas. Sin embargo, aprenderlas involucra esfuerzo, tiempo y, por qué no decirlo, muchas frustraciones”* (Santos García, 2012: p.5). El interactuar con otras personas, la manera de comunicarse es una necesidad para todo ser humano, expresar lo que siente y quiere ha obligado al hombre a desarrollar su lenguaje y formas de expresarse.

Los seres humanos vivimos en grupos, y cada especie tiene su forma de comunicarse con sus semejantes para poder transmitir información. Nuestros antepasados buscaban cualquier objeto para poder comunicarse y así fue evolucionando la manera

que el ser humano ha podido intercambiar información. *“La capacidad del ser humano para comunicarse con sus semejantes a un nivel superior es una de las diferencias radicales con el resto de las especies, si bien la diversidad de teorías sobre comunicación refleja la dificultad para establecer una definición unitaria del concepto. Cada una de estas teorías estudia los procesos de la comunicación desde diferentes puntos de vista, arropada por una serie escogida de conceptos afines que le dan unidad en el conjunto”* (Ongallo, 2007: p.9). El ser humano se ha visto en la necesidad de desarrollar distintas formas de comunicarse, por ello la evolución de la tecnología y los avances dentro de las organizaciones.

La comunicación es propia de los seres humanos, todos los seres transmiten información, por ejemplo, muchos animales realizan movimientos de tal forma que sus demás compañeros de la manada entiendan que es lo que está pasando. Los humanos nos comunicamos desde que nacemos, un bebé mediante el llanto, le comunica a su madre cuando siente hambre, frío o dolor. Desde el principio de los tiempos, el hombre primitivo tuvo la necesidad de comunicarse a través de gruñidos hasta que fue evolucionando a lenguaje que son diferentes de acuerdo al lugar donde se vive. Todos los seres humanos, nos comunicamos mediante lenguajes o códigos hacia nuestros semejantes haciendo entender que es lo que nos ocurre, o por medio de supervivencia entre sociedades, todos vivimos en manada, sociedad, o grupos y es necesario expresarnos con ellos para lograr permanecer en grupo.

El lenguaje es una facultad cognitiva compleja que permite codificar y expresar nuestros pensamientos y experiencias mediante oraciones formadas por palabras. A pesar de una búsqueda intensiva, parece que no existe ningún sistema con capacidad equivalente en ningún otro lugar del reino animal. La evolución del lenguaje humano es uno de los eventos más significativos e interesantes en los últimos 10 millones de años, de hecho, en toda la historia de la Tierra (Eco, Joan, Gasser Urs, Beale, Dahlgren, Fitch Tecumseh, 2012). Desarrollando el lenguaje, los seres humanos hemos podido comunicar nuestras necesidades, pudiendo expresar nuestros sentimientos. Cuando el ser humano sintió la necesidad de comunicarse con otras personas, tuvo que ver la manera de darse a entender mediante sonidos, gestos o muecas, así fue evolucionando su lenguaje hasta lo que conocemos en la actualidad siendo lo más importante que ha pasado en el mundo, puesto que gracias a que nos

podemos comunicar se ha desarrollado la civilización y hemos llegado hasta el gran avance tecnológico que tenemos hoy en día.

El autor Carlos Ongallo (2007), lo menciona de igual manera y hace hincapié en la importancia de la comunicación desde nuestros inicios.

*“Vivimos en una sociedad de organizaciones. Los seres humanos nos unimos en grupos afines para defender nuestras ideas, llevar a cabo proyectos, generar, crear, producir, y en los que necesitamos de los otros para desarrollarnos. La vida de las personas está jalonada de sucesivos encuentros con las organizaciones, en las que participamos directa o indirectamente como miembros, agentes, clientes, socios, etcétera”* (Ongallo, 2007: p.3). Y también sucede en todas las organizaciones, tenemos comunicación con los que nos rodean, desde nuestra casa al planear donde vamos a pasar navidad, hasta en una junta de trabajo con directivos de la empresa. Esto nos ayuda a tener mucha información para poder tener un juicio y saber a dónde dirigirse.

En la comunicación se mandan señales que son mensajes, el emisor manda estos mensajes para que le lleguen al receptor, y este a su vez recopila los mensajes, decodificándolo y lo interpreta de manera de entenderlo, convirtiéndolo para que sean compatibles con el canal. El canal es el medio por el que se manda el mensaje. Muchas veces existen ruidos, que hacen que se perturbe el mensaje y no sea lo suficientemente claro para el receptor, sin embargo, para que se pueda codificar es necesario que el receptor pueda interpretar el mensaje, se dice que la comunicación es efectiva cuando el mensaje que se envía es claro esto significa que la comunicación es bidireccional, y se necesita la retroalimentación.

Dentro de la comunicación existe el ruido, o bien interferencias, modificaciones que es lo que impide que la información llegue de forma clara y precisa. Una información que llegue tergiversada o modificada, es una información que contiene ruidos, y es necesario en estos casos repetir la información para aclarar el mensaje.

Cuando expresamos una idea, creamos un mensaje; para que éste sea comprensible y decodificable, siempre recurrimos a los signos. *“Como emisores, nosotros elegimos, conforme a ciertas reglas, los signos que, sabemos, comunican lo que nosotros queremos. Para que el mensaje sea entendido correctamente por nuestro receptor,*

*debe estar ordenado conforme ciertas reglas. No debemos olvidar que los mensajes también pueden contener otra clase de signos que resultan igualmente significativos para la comunidad que los usa: los gráficos, por ejemplo, también contienen significados que varían según el tiempo y el espacio: las personas que están acostumbradas a leer”* (Santos García, 2012: p. 14). Todos los lenguajes tienen como elementos el emisor, mensaje, canal y receptor, estos elementos son los principales actores para hacer que un mensaje llegue de manera adecuada a los seres humanos.

*“La comunicación es, ante todo, un proceso de intercambio, que se completa o perfecciona cuando se han superado todas las fases que intervienen en el mismo. Como muchos procesos, el de la comunicación puede ser interrumpido en cualquiera de sus fases, o suspendido, en función de una serie de factores desencadenantes de unas u otras reacciones. En tales casos puede establecerse que la comunicación no habrá sido completa hasta que se haya reactivado el proceso previamente en suspenso o se haya reiniciado un nuevo proceso que sustituya al anterior”* (Ongallo, 2007: p.11). Existen diferentes ruidos que pueden interferir en la comunicación, muchas veces no llega el mensaje adecuadamente puesto que al momento que el mensaje va a llegar al receptor hay algo que lo impide, no se completa la información por muchas cuestiones y esto hace que no llegue de manera esperada.

*“Toda interacción con el otro trae consigo un mensaje que movilizará la conducta de los participantes. Es imposible dejar de comunicar, de comportarse, aún en los silencios estaremos en un proceso comunicacional. “Lo que significa que la comunicación no es solo verbal sino también gestual – no verbal”* (Watzlawick, 1985: p.51). La comunicación está siempre a nuestro alrededor, incluso sin hablar, estamos comunicando algo a las demás personas, hacemos que noten que no nos sentimos a gusto, estamos tristes o cansados. Con gestos o muecas también comunicamos a los demás. Es por eso que la comunicación siempre está presente desde el inicio de nuestros tiempos, ya que es una forma de sobrevivir junto con nuestra sociedad y todos los seres humanos que nos rodean.

Comunicar es intercambiar por lo general información. Existen diferentes significados de la palabra comunicación, y en términos del lenguaje coloquial pueden ser:

a) Proceso por el cual un emisor transmite una información a un receptor.

b) Relación interhumana según la cual dos o más individuos pueden entenderse

La comunicación supone entonces el diálogo, lo cual implica que cada uno de los interlocutores acepta al otro como persona diferente y autónoma (Ongallo, 2007). Entendiendo que la Comunicación es una forma de vida y manera de supervivencia por el ser humano, es por eso que ha ido transformándose y ganado la importancia en las organizaciones para su mayor productividad y pertenencia. La Comunicación Organizacional o Comunicación Corporativa es la especializada del proceso de emisión y recepción de los mensajes que se generan dentro de una organización.

## 1.2 Comunicación Organizacional

Uno de los principales teóricos que comenzó con las teorías acerca de la Comunicación Organizacional, fue Max Weber (1921) quien creó su Modelo Burocrático. Este pensador creó la teoría de la burocracia para ir dirigido hacia los sociólogos o politólogos, y no fue sino hasta las últimas décadas que se comenzó a ocupar su punto de vista enfocado hacia las organizaciones. *“Weber elabora los tipos ideales de la organización, modelos conceptuales de las actividades sociales, de las éticas y tres tipos de denominación”* (Martínez Crespo, 2005: p.70). La organización burocrática está diseñada científicamente para funcionar con exactitud, precisamente para lograr los fines para los cuales fue creada, no más, no menos. *“Weber señala seis características principales de las organizaciones burocráticas. Las tres primeras características indican los principios y bases que determinan la burocracia como estructura administrativa. Las tres últimas características se refieren al perfil que debe tener el funcionario burocrático de acuerdo a las necesidades y los requerimientos de todo cargo administrativo”* (Martínez Castilla, 2016: p.149). Explicaremos a grandes rasgos estas 6 características que comenta Weber y que van relacionadas al aspecto organizacional burocrático.

La primera característica de la burocracia es que se rige por el principio de las atribuciones oficiales fijas, esto quiere decir que cada organización se rige mediante leyes y reglamentos consideradas deberes oficiales. La segunda característica menciona que la burocracia se rige mediante el principio de la jerarquía funcional y de

la tramitación, comenta que la burocracia está fundada por un sistema organizado, donde los mandos altos controlan a los inferiores, este principio se encuentra en todas las organizaciones sean públicas o privadas. La tercera característica se refiere a las organizaciones privadas, que están basadas en documentos, borradores o minutas que juntas forman un despacho, haciendo referencia entre la diferencia de las organizaciones públicas y privadas. La quinta característica del desarrollo del funcionario y del cargo que este tenga dentro de la organización. Y por último se encuentra la sexta característica, donde menciona que el ejercicio del cargo o puestos dentro de la organización, pueda aprenderse ya que las normas que se realiza pueden ser aprendidas de una forma estable. (Martínez Castilla, 2016). Estas características son las primeras impresiones que se tuvieron acerca del manejo de la burocracia en las organizaciones y como era la operación con los empleados y su rendimiento.

*“Contra las acciones organizadas y dirigidas por el aparato burocrático, no puede actuar ninguna acción de las masas o de la comunidad. En este sentido, la burocracia moderna se presenta como inexpugnable; sin embargo, el peligro radica en que, por el carácter impersonal del aparato y la necesidad objetiva del mismo, no es difícil controlarlo y hacerlo funcionar al servicio de cualquier interés”* (Martínez Castilla, 2016: p.152). Weber manifiesta como es el comportamiento de las organizaciones y nos da un panorama de lo que comenzó siendo la burocracia al inicio de los tiempos.

Otro personaje importante que hace mención de la dinámica de las organizaciones, Elton Mayo es considerado el iniciador de la Escuela de las Relaciones Humanas. *“A partir de las consideraciones de F.J. Roethlisberger y W.J. Dickson (1939) sobre la organización industrial entendida como un sistema social, surge el interés de Mayo para realizar los estudios de la planta de Hawthorne, donde la administración “descubrió” el factor humano con la conocida “iluminación” que dio origen a la escuela de las relaciones humanas. Esta escuela al reconocer al hombre como un “ser social”, determina que la organización es un organismo social, aceptando que los individuos no son seres aislados sino miembros de una diversidad de grupos, destacando la presencia de grupos y de líderes informales”* (Martínez Crespo, 2005: p.71). Dicho autor considera que las organizaciones son manejadas socialmente para beneficio del hombre y de la sociedad.

Henry Fayol (1916) también toca el tema de las organizaciones con su paradigma del proceso administrativo y las áreas funcionales desde su perspectiva funcionalista. *“Al respecto afirmaba que la función administrativa no es cargo personal ni privilegio exclusivo del jefe o de los dirigentes de la empresa. Es una función que se reparte y se distribuye proporcionalmente con las otras funciones esenciales entre la cabeza y los miembros del cuerpo social de la empresa. Sus principales aportes a la teoría administrativa fueron: el proceso administrativo, los famosos catorce principios administrativos y las seis operaciones fundamentales”* (Martínez Crespo, 2005, p.70). Este pensador, estudia cómo están compuestas las organizaciones y afirma que las funciones de toda organización son responsabilidad de los elementos que la componen.

Al analizar los puntos de vista que cada pensador tenía acerca de la Comunicación Organizacional y como fue surgiendo la importancia de la comunicación dentro de las organizaciones, analizaremos que es la Comunicación Organizacional.

La Comunicación Organizacional o Comunicación Corporativa consiste en el proceso de emisión y transmisión de mensajes dentro de una empresa, Gustavo Ibáñez Padilla señala que la Comunicación Corporativa es el conjunto de todos los mensajes dentro de una empresa emitidos de forma voluntaria e involuntaria a través de personas, productos, elementos físicos y servicios (Ibáñez Padilla, 1999). Todos los sonidos que se producen dentro de una organización de forma involuntaria o voluntariamente, que nos ayudan a descifrar algún mensaje.

*“La comunicación organizacional en un grupo u organización es parte del fortalecimiento y desarrollo institucional y se concreta principalmente en las acciones comunicativas que parten de los vínculos y articulaciones en y de la organización y se proyectan potenciando la práctica y visibilidad de la institución y su tarea. El comprender a la comunicación como un proceso transversal a la organización hace posible incluirla en una política institucional y no limitarla a algo meramente instrumental”* (Favaro, 2013: p.6). Es parte importante de las organizaciones la Comunicación, ayuda a que la empresa haga sus funciones de forma eficiente, si es que existe una buena comunicación dentro de los colaboradores.

Analizando los estudios de pensadores sobre la Comunicación Organizacional, su significado y cuál es la importancia dentro de las organizaciones, nos damos cuenta que es parte de una Cultura para las empresas. La Cultura en las Organizaciones hace que haya buena comunicación, identidad e imagen de la empresa.

### **1.3 La Cultura en las Organizaciones**

En los años 70, y a principios de los 80, varios estudiosos de la organización, empezaron a estudiar las teorías clásicas y sistémicas de las organizaciones. Se necesitaba una nueva perspectiva para explicar el desarrollo y uso de los elementos tales como el simbolismo organizativo. En la misma línea, la cultura se ha visto como un intento de desarrollar un marco interpretativo que los miembros de la organización puedan usar para ayudarse a dar significación a las actividades organizativas. Estos miembros al recibir la cultura pueden interpretar los fenómenos organizativos a través de las guías de dar sentido que se les facilite (Lucas Marín, 1997). Se comenzó a notar la importancia del desarrollo humano en las organizaciones, y que el talento humano es una pieza clave para el desarrollo de la organización.

*“Durante los últimos 150 años, la globalización ha significado impresionantes avances para los pueblos del mundo. Las empresas que producen para un mercado global de mayor envergadura, han logrado alcanzar economías de escala. La competencia ha aumentado su productividad. Todo lo anterior ha contribuido a un crecimiento económico más rápido, a un ingreso creciente y a la reducción de la pobreza”* (Dollar, 2005, p.9). La globalización ha ido cambiando con el paso del tiempo, los gobiernos de los países han sufrido cambios bruscos, y con ello viene de la mano que han abierto y cerrado empresas, la economía ha cambiado, el comercio da un giro, ahora existe más competencia en el mercado, muchas empresas han cerrado al ver la competencia, otras más han abierto teniendo identidad propia para así ofrecer algo más al mercado. Este cambio es difícil para la población, por eso quien sale adelante es el que se acopla al cambio y evoluciona junto con la tecnología.

Para Dollar (2005), hubo tres olas diferentes a lo largo de su desarrollo.

-La primera ola de globalización moderna se da entre 1870 a 1914, se dan menores costos de transporte, aunados a reducciones negociadas de las barreras comerciales, las exportaciones se duplicaron cerca del 8% del ingreso global, aumentaron las inversiones a través de las fronteras, en los países de desarrollo de África, Asia y América Latina, el capital extranjero aumentó más del triple en relación con el ingreso, además el aumento de las migraciones fue más impresionante. Todo ello tuvo un fuerte crecimiento económico, pese a ello no se pudo impedir el aumento de personas en pobreza

Los años 1950 y 1980 trajeron la segunda ola de globalización, se restablecieron relaciones comerciales, sin embargo, la mayoría de los países no participaron plenamente en esta segunda ola. Continuaron limitados a la exportación de productos primarios y el número de pobres continuaba creciendo.

La era actual y tercer ola de globalización comenzó en el año 1980, los avances tecnológicos en transporte y comunicación han sido el aliciente, además que varios países como Brasil, China, Hungría, India, y México han comenzado a mejorar sus climas de inversión (Dollar, 2005). México ocupa el número 36 en la lista de países más globalizados del mundo, donde se encuentra cerca de Estados Unidos y Japón ocupa los primeros lugares, según un estudio hecho por la auditora Ernst & Young.

*“En la tradición intelectual de las ciencias sociales, se considera que los elementos de la cultura son fundamentalmente cuatro: 1. Las técnicas: el uso de instrumentos y los conocimientos objetivos de la realidad, 2. El código simbólico: como elemento aparente más característico, plasmado en el lenguaje, 3. Los modelos de la realidad: las ideas generales que dan explicación de la vida y de los modos de actuar, 4. El mundo normativo: conjunto de creencias, valores, normas, y sanciones. Por tanto, sin salirnos de esta tradición, en el estudio de las organizaciones, y en concreto de las empresas, la cultura debe referirse, igualmente, a las percepciones generales duraderas de las características definitorias de la conducta de sus miembros”* (Lucas Marín, 1997: p.74). La cultura en las organizaciones ha ido evolucionando paulatinamente y fue tomando su auge a partir de la década de los 90's hasta que se consideró como la forma de dirección más eficiente dentro de las organizaciones. Siempre ha existido cultura y comunicación interna dentro en las organizaciones, sólo

que no se veía lo importante que estos temas eran dentro de las empresas. Se creía que con tener empleados y pagarles puntual se tendría un buen desempeño, sin notar todo el detrás que existe en la empresa, como se tiene un colaborador contento y siendo fiel a la empresa.

Para muchos autores la cultura es considerada la personalidad de las empresas, la identidad que las caracteriza y permite que sean diferente de otras, marca el comportamiento de la empresa. Uno de los primeros autores que hablan sobre cultura organizacional fue Schein (1988), quien menciona que las culturas empresariales son creadas por líderes y una de las funciones más decisivas del liderazgo bien puede ser la creación, conducción y si es necesario la destrucción de la cultura. La cultura y el liderazgo son dos caras de la misma moneda, que no se deben entender por separado. Lo único realmente importante que hacen los líderes es la creación y conducción de la cultura y el único talento de los líderes es su habilidad para hablar de la cultura (Schein, 1988).

En las empresas se refleja de inmediato cuando se tiene un buen líder al mando, pues no es el simple jefe con su látigo que quiere que los empleados hagan lo que él ordena, tener un buen líder es el que se preocupa por sus empleados y su empresa, el que sabe que, teniendo una buena cultura empresarial, viene de la mano con un buen clima laboral y una buena comunicación interna. Esto hará que todos los metas planteados lleguen, pues cada colaborador tendrá “puesta la camiseta” y estará preocupado por el beneficio de su empresa.

*“Se puede definir a la cultura empresarial como la globalidad de todas las normas y valores que constituyen el espíritu y la personalidad de la empresa. El objetivo, es al final, una reducción de la complejidad: aclaran a todos los miembros de una asociación social lo que en esta organización se considera bueno y no bueno, lo que está permitido y no permitido, lo que esta premiado y castigado. Saberlo ayuda a cada uno a adaptarse a su entorno, a vivir en cierta medida sin conflictos y a ser aceptado por su entorno”* (Doppler, Lauterburg, 1994: p.312). Como menciona Christoph Doppler (1994) en su libro, existe una empresa llamada Hawelett-Packard en donde la cultura empresarial es sumamente notable, nos habla que en esa empresa no existen oficinas, los colaboradores de cualquier nivel están trabajando juntos, no hay diferencia de jerarquías, el clima es notorio y por consiguiente es un excelente clima

laboral, haciendo esto una buena comunicación interna entre ellos, sintiéndose a gusto con su trabajo, no teniendo jefes sino compañeros que pueden apoyarles cuando ellos se sientan confundidos, teniendo este clima no sólo beneficia a los trabajadores, el misma empresa se está beneficiando, puesto que teniendo un empleado feliz, notoriamente se verán reflejados buenos resultados y se llegará la meta planeada.

La cultura organizacional es un tema preocupante para todos los que están a cargo de una empresa, hay jefes o dueños que no saben gestionarla, pero o desde que punto abordarla, pero aun cuando no se tome la importancia que mereces, siempre en todas las organizaciones hay cultura organizacional en las empresas y es obligación de los grupos altos darle importancia si se quiere tener buena comunicación interna y por consiguiente buenos resultados en sus ventas. El término cultura debería reservarse para el nivel más profundo de presunciones básicas y creencias que comparten los miembros de una empresa, las cuales operan inconscientemente cual es la interpretación que tienen de su empresa y su entorno. La cultura debería ser vista como propiedad de una unidad social independiente (Schein, 1988).

Con lo anterior, se puede definir que cultura organizaciones es un factor clave en las empresas para poder tener mejor rendimiento y así poder sobresalir y ser la empresa con mayor rendimiento. La Cultura Organizacional es importante dentro de las empresas, al igual que la Comunicación Interna es clave para todas las empresas, ya que es la forma de que los empleados tengan un buen rendimiento en su entorno laboral y así se genere un buen aprovechamiento para lograr las metas que las empresas tienen.

#### **1.4 Fundamentos de la Comunicación Interna**

Al hablar sobre las teorías de comunicación interna, y que fue lo que diferentes autores fueron aportando ayudará a conocer como fue tomando importancia dentro de las empresas, y a descubrir como tener una buena comunicación interna dentro de la dirección estratégica en las empresas es clave para que se lleguen a las metas establecidas.

*“Desde principios del siglo XIX, se ha puesto en evidencia la importancia de los componentes físicos y sociales sobre el comportamiento humano. Así es como el*

*clima organizacional, determina la forma en que un individuo percibe su trabajo, rendimiento, productividad y satisfacción. El clima organizacional responde a una multiplicidad de factores, de ahí que puedan apreciarse varias dimensiones. Esta polisemia interpretativa permite enriquecer el caudal semántico del diagnóstico y análisis del clima de las organizaciones en su conjunto”* (Vizcaya, Mujica, Gásperi, 2017: p.40). García Jiménez Jesús (1998) nos comenta en su libro “La comunicación interna” que *“es preciso fundamentar la práctica de la comunicación interna en la formulación explícita del papel que, de un modo más o menos implícito, le han asignado las distintas teorías científicas en la administración y dirección, a partir del enfoque intuitivo que se aplicó en las empresas familiares en torno a 1840”* (García Jiménez, 1998, p.103). La comunicación interna siempre ha existido, en las empresas u organizaciones está presente de manera formal e informal, ya que está en la esencia de cualquier empresa el poderse comunicar con otros colaboradores y recibir retroalimentación o respuesta de otros, para así tener una conversación de a donde se quiere llegar y que es lo que se necesita para un mejor funcionamiento. Antes la comunicación interna era básica y tradicional, sólo se comunicaban los salarios y condiciones de trabajo, operaciones y sobre las políticas de la empresa. No fue sino a mediados de las 90 cuando la comunicación interna comienza a cobrar importancia dentro de las organizaciones y forma parte de la gestión de las comunicaciones corporativas, esto ayuda a que además de informar a los colaboradores sobre los salarios o actividades de la empresa, también empieza a comunicar y a tener retroalimentación de los empleados.

Existieron diferentes teorías enfocadas a la comunicación interna, mencionaremos algunas que fueron importantes.

La escuela clásica (teoría de la burocracia de Weber (1921), teoría de la organización científica de del trabajo, de Taylor (1916) y la teoría de la organización formal, de Fayol) Para Weber (1921), la tendencia de la modernidad viene definida por un aumento de la racionalidad, que aplica a la sociedad capitalista (racionalidad de la producción), a la sociedad democrática (racionalidad política), y a la sociedad burocrática (racionalidad administrativa). Para Frederick W. Taylor (1916) creador de la escuela de administración científica el ser humano queda reducido al factor de producción, en esta escuela, no hay comunicación interna, sino mensaje autoritario e

información vertical. *“Los teóricos de la organización formal (Fayol, Urwick y Mooney) supusieron falsamente que una sistematización de sus experiencias como empresarios sería suficiente para fijar unos principios universales de administración eficaz en las personas, para ellos el hombre es un ser racional pasivo”* (García Jiménez, 1998: p. 104). Estas escuelas señalan que los empleados solamente trabajaban para producir, a los directivos no les preocupaba sus sentimientos, si están a gusto con el trabajo, que pudieran opinar acerca de la producción.

La escuela de relaciones humanas fue introducida a finales de los años veinte por Elton Mayo, Chester I. Barnard, Herzberg, Rensis Likert, etc, donde sintieron la necesidad de incorporar a la gestión la preocupación por los problemas humanos y empezaron a considerar los factores psicológicos y sociales, que incluyen las necesidades de la comunicación interna, en esta escuela se considera que el sujeto productivo busca realizarse en las tareas que lleva a cabo. Los hombres son recursos humanos que han de gestionarse en aras de una mayor productividad, de esta visión están ausentes los conflictos interpersonales mediante relaciones humanas y comunicación interna, aunque requiere un modelo que incluya comunicación ascendente y descendente (García Jiménez, 1998). En esta escuela ya se empiezan a tomar en cuenta a los empleados, ya no son sólo máquinas que realizan la producción, la comunicación interna empieza a aparecer.

La escuela de los sistemas hecha por los autores Frederick W. Taylor, Henry Fayol, Kerps, Scott, etc se considera que el sujeto productivo es el hombre complejo que interviene en una organización compleja. La empresa como organización es un sistema social, que experimenta un desarrollo adaptativo continuo, en ese sistema la comunicación interna y externa son elementos clave (García Jiménez, 1998). En esta escuela es donde se desarrolla la comunicación interna y ya se nota la importancia que tiene dentro de las empresas.

*“La comunicación interna pretende, entre otras líneas objetivas, vincular el trabajo individual y los objetivos organizacionales, transmitir la misión y los valores de una organización, mantener vivo el estímulo y la motivación en la tarea diaria, mejorar la satisfacción personal y mejorar la productividad. Así, el éxito de una organización depende fundamentalmente de la profesionalidad, la dedicación, la capacidad de comunicarse de los empleados y los líderes, por lo que la política de comunicación*

*interna, se convierte en el indicador del estilo de liderazgo que se desarrolla en una determinada organización” (Vizcaya, Mujica, Gásperi, 2017: p.42). Para que una empresa tenga éxito se debe tener una buena comunicación interna con los empleados, puesto que eso hará que se mejore la productividad y el compromiso que cada colaborador tiene con su función, se debe transmitir los valores, misión y visión de la empresa para poder lograr una buena identidad y así llegar a las metas anheladas, teniendo un clima organizacional favorable para la empresa y los empleados. La comunicación interna va a permitir a los miembros de cualquier organización humana interrelacionarse y transmitirse información con el objeto de lograr el fin propuesto por dicha organización y mejorar la cohesión y relaciones entre sus miembros. “La comunicación interna en las organizaciones humanas puede ser analizada desde múltiples perspectivas. La misma supone un proceso que debe ser tenido en cuenta, por su frecuencia e importancia, en la gestión de las empresas y organizaciones en general” (Ongallo, 2007, p.4). Todas las organizaciones deben saber que la comunicación interna es clave en cualquier empresa siendo del rubro que sea, para su buen funcionamiento y buena relación entre los mismos miembros de la organización.*

Las políticas de la comunicación interna han ido evolucionando durante el siglo XX, ya que en los años 70 se fueron integrando en las organizaciones de Europa y Estados Unidos asociadas con los recursos humanos, no se le daba la importancia que tiene, pero ya existía dentro de las empresas, hasta que fueron tomando auge cuando se descubrió toda la importancia que lleva dentro de la organización. Sólo se encargaba de informar a los trabajadores sobre su salario, condiciones de trabajo y relaciones con la empresa, así fue teniendo comunicación con los trabajadores de manera fluida.

A mediados de los años 90, la comunicación interna deja de pertenecer al área de los recursos humanos y abre su propia área como comunicación corporativa junto con la comunicación externa, así fue como hasta nuestros días las empresas dejaron de informar a los empleados y comenzaron a comunicar recibiendo retroalimentación de ambas partes, teniendo una adecuada comunicación interna. En el siglo XXI la comunicación interna ya forma parte de la comunicación corporativa y deja a un lado la forma tradicional de informar a los empleados los deberes de la empresa, para comenzar a comunicarse de forma unidireccional, recibiendo retroalimentación y

entendiendo toda la importancia que tiene dentro de cualquier empresa. Es un aliado para las organizaciones, logrando los objetivos y metas que se proponen día con día, aunque siempre ha existido la comunicación, sólo las empresas que saben la importancia que tiene la comunicación interna han podido sobresalir y tener muchos años compitiendo en el mercado, ya que en cualquier empresa de cualquier rubro es sumamente indispensable contar con una adecuada comunicación interna, y tener en claro que involucra a todos los trabajadores, desde nivel alto jerárquico, colaboradores nivel medio y los que se encuentran hasta abajo del organigrama.

Los países latinoamericanos apuestan ahora por la Comunicación Interna como la principal herramienta para fortalecer el compromiso de los empleados. En plena fase de expansión apuestan por motivar, gestionar el talento y por crear engagement a través de planes y proyectos en los que los únicos protagonistas son los trabajadores y a través de los que se refuerza su sentido de pertenencia a la empresa (Vilanova, 2014).

La comunicación interna tiene mucha relación con los objetivos que las organizaciones tienen en mente y esto nos ayuda a contar con diferentes estrategias para llegar a ellos. Teniendo a los empleados contentos y hacerles saber que ellos son la pieza más importante dentro de la organización, sabiendo así que tendrán éxito en sus ventas y sus metas.

**CAPÍTULO II.**  
**PERSPECTIVA TEÓRICA DE**  
**LA COMUNICACIÓN**  
**INTERNA**

## **CAPÍTULO II. Perspectiva teórica de la Comunicación Interna**

En el siguiente Capítulo, se abordará los estudios realizados por algunos autores respecto a la comunicación, los diferentes enfoques a los que llegaron y las teorías que han surgido mediante los estudios hechos a través del tiempo. Se analizará el punto de vista de cada teórico y se estudiará cuáles son las teorías que mejor se centran en las organizaciones y en el ámbito empresarial.

Existen diversos autores que hablan acerca de la comunicación, como surge y cuáles son las características; pero centraremos la atención en los autores que se enfocan en los estudios de la comunicación interna y el clima organizacional.

### **2.1 Teorías de la Comunicación**

A lo largo de los años han pasado diferentes autores que definen la palabra comunicación, a continuación, explicaremos algunas definiciones que han servido de base para muchos estudios, además de ayudar a las empresas a salir adelante.

En su libro “La comunicación en la empresa y en las organizaciones” menciona que la comunicación, podría definirse como un proceso a través del cual un conjunto de significados forma un mensaje y es trasladado a una persona o un grupo de ellas, de tal manera que el significado percibido debe ser equivalente a lo que los indicadores del mismo intentaron transmitir (Lucas Marín, 1997). La comunicación no es solamente el proceso de traslado de mensajes entre dos individuos, existen muchos autores que han definido la comunicación, incluso se cree que es parte de la naturaleza del ser humano, ya que la comunicación es una necesidad para la sobrevivencia.

Un autor que comenzó con el estudio de la comunicación y tuvo el primero modelo fue Aristóteles, con su Modelo Aristotélico que afirma que la comunicación es lineal. Explicando quien, dice qué, porque canal, a quién, y con qué efecto. Este modelo Aristotélico es el pionero siendo la pauta para seguir estudiando acerca de la comunicación, Aristóteles estudió lo básico, como veía que se creaba la comunicación. Este autor en su modelo de retórica comenta que tenemos que considerar tres componentes de la comunicación: el orador, el discurso y el auditorio.

*“La retórica (obra de la que se obtiene el modelo comunicativo de Aristóteles) es un fenómeno enteramente occidental (...) que se ocupó de analizar las maneras en que los seres humanos se comunican entre sí. (...) Retomando los datos anteriores, se puede aseverar que Aristóteles, mediante su obra La retórica, es el primero en teorizar por escrito las aportaciones de los sofistas y las de Platón, las bases de la comunicación humana mediante tratados analíticos expositivos (...) las ideas que aportó sirvieron como base para explicar el proceso de la comunicación en general”* (Castro, Zareth, 2006: p.29)

La mayoría de los modelos de comunicación siguen la idea que comenta Aristóteles. Un modelo contemporáneo más utilizado fue por Claude Shannon (1947), junto con Weaver se refirieron a la comunicación electrónica, sin embargo, muchos científicos descubrieron que se refería a la comunicación humana.

*“Teniendo como maestro a Wiener, la propuesta de Shannon y Weaver (1948) sintonizaba claramente con el esquema estímulo-respuesta del conductismo o neopositivismo. El esquema emisor-receptor, fácilmente se puede convertir en el modelo canónico de la comunicación. Las corrientes funcionalistas y conductistas de la sociología y de la psicología social fueron especialmente sensibles al hechizo ‘económico’ del modelo emisor, mensaje, receptor. El modelo de Shannon y Weaver, aunque se centraba en un aspecto concreto de la comunicación como era la eficacia en la transmisión de mensaje, partía de una concepción amplia del fenómeno comunicativo”* (Castro, Fillipi; 2010: p. 154). Shannon y Weaver (1981) detallaron más la explicación de lo que significa comunicación o como es el procedimiento de la comunicación.

*“Para Weaver (1981), en la comunicación hay que distinguir tres problemas distintos y sucesivos. En primer lugar, un problema técnico: ¿Con qué precisión se pueden transmitir las señales de la comunicación? El segundo problema es semántico: ¿Con qué precisión los mensajes son recibidos con el significado deseado? Por último, estaría un problema de efectividad: ¿Con qué efectividad el significado recibido afecta a la conducta del destino en el sentido deseado por la fuente de la información?”* (Castro, Fillipi, 2010: p. 154). Al responder estas preguntas, podremos saber cómo vamos a dirigir el mensaje dentro de la comunicación y con qué efectividad llegaría.

## Cuadro 1. Teoría Matemática de la Comunicación



Fuente: Shannon y Weaver (1981)

Cuando se manda el mensaje al transmisor mandando la señal, regularmente se encuentran ruidos a la hora de mandar la información, recibiendo el receptor la señal, teniendo el mensaje y llevándolo a su destino.

Este modelo matemático es más completo que el aristotélico, pues hace mención del ruido que muchas veces es el que ocasiona que el mensaje no llegue claramente y se distorsione la veracidad del mensaje.

*“La formulación shannoniana presupone en una primera generalización la existencia de un emisor o fuente de información de memoria nula (zero memory o memoryless). Ello quiere decir que la emisión de un determinado símbolo es estadísticamente independiente de los símbolos o mensajes generados previamente. O, dicho de otro modo, que un mensaje dado no está influido por los mensajes previos, siendo a todos los efectos un suceso aislado sin relación con los demás. Desde allí se generan proyecciones de múltiples mensajes que ayudadas por funciones logarítmicas aportadas por Napier en 1614 y por el álgebra de Boole en el siglo XIX, son aplicadas por primera vez en el diseño de circuitos de conmutación eléctrica biestables, por Shannon, en 1948”* (Castro, Fillipi; 2010: p.155). Su aportación con respecto a cómo se emiten los mensajes y la forma de comunicarse ayudó a poderlo aplicar en otros estudios.

En 1948 otro autor que habla sobre su modelo de comunicación llamado Estructura y Función de la Comunicación de Masas, es Harold D. Laswell (1948), quien es considerado uno de los padres de la comunicación. Hace mención que su modelo de la comunicación y comienza por, quien, dice que, en que canal, a quien, y con qué efectos. Este modelo es diferente a los anteriores mencionados, ya que él hace referencia que los mensajes se transmiten por diferentes canales y además hay diferentes efectos a la hora de mandar el mensaje. El hace referencia que la comunicación es un proceso lineal que parte del emisor hasta el receptor a través de un canal apropiado y con un código correspondiente, haciendo mención que tanto el receptor como el emisor no tienen relación.

#### Cuadro 2. Estructura y Función de la Comunicación de Masas

Quién - Dice que - A quién - En qué canal - Con qué efecto
--

Fuente: Laswell (1948)

Este mismo autor, hace mención de otra teoría llamada la aguja hipodérmica, la investigación de este modelo comenzó en la Primera Guerra Mundial, ya que es cuando los medios comenzaron a tener mucho auge y considerando que los medios inyectan información con un contenido que se da por cierto verdadero. Su modelo hace mención de que los medios mandan el mensaje haciendo un estímulo a los espectadores y la audiencia tiene una respuesta a ese mensaje. *“En esta teoría, la explicación que se da de los medios de comunicación, es que éstos, de forma inductiva, marcan las pautas en cada uno de los individuos sobre cómo tienen que actuar y ser, sin que exista una amplitud de bagaje que les permita hacer una selección y optimización de la información recibida”* (Díaz Castro, 2012: p.28). Este modelo es uno de los antiguos e importantes dentro del estudio de la comunicación, ya que actualmente la tecnología ha evolucionado y los mensajes se mandan a través de diferentes canales masivos, los mismos medios de comunicación son los encargados

de señalarnos cuales son los estándares de belleza, que ropa usar, cuál coche comprar, y aunque simple vista no lo notemos, la televisión o cualquier medio de comunicación nos mete la idea de que es lo adecuado para la sociedad.

Cuadro 3. Teoría de la Aguja Hipodérmica



Fuente: Laswell (1927)

Wilbur Lang Schramm (1964) hace diferentes investigaciones sobre la comunicación interpersonal, además de muchos otros, su estudio que mayor importancia tuvo al finalizar la década de los 70, y fue la Tuba de Schramm el cual habla de los procesos de comunicación colectiva. Considera que a la comunicación colectiva basada entre los múltiples mensajes que un receptor recibe al día, este recibe los que menos esfuerzo le ocasionan, los que llaman su atención y responden a sus necesidades de personalidad. Este mismo autor Schramm junto con Charles Egerton Osgood, plantearon el modelo de la circularidad de la comunicación quienes mencionan que no puede comprenderse la comunicación empezando por un lugar y terminando por otro, ellos rechazan el modelo de Shannon y Weaver, niegan que el proceso de comunicación sea lineal.

Ellos centran la atención en la conducta de los actores del proceso comunicativo. Estos autores hacen mención de cómo se fue originando la comunicación dentro de la sociedad, y como con el paso del tiempo se ha ido modificando y ha tomado importancia hacia las empresas, ya que en ellas también existe la Comunicación, así

como en todas partes dentro de la sociedad. La Comunicación Organizacional ha sido estudiada con anterioridad ya que su importancia es clave en las empresas.

## **2.2 Principales Teorías de la Comunicación Organizacional**

La comunicación es un elemento fundamental dentro de las relaciones humanas, todos los seres humanos por naturaleza tenemos la necesidad de comunicarnos con otros individuos. Dentro de las empresas, la comunicación es la clave de estructural y el poder transmitir información es la actividad diaria dentro de todas las organizaciones. La comunicación dentro de las organizaciones no sólo se trata de intercambiar ideas entre las personas que conforman la organización, es la transmitir las dinámicas de cooperación, de coordinación, y del avance de los objetivos que se quieren alcanzar, sirve para gestionar y coordinar todos sus elementos para poder tener productividad de claridad dentro de las empresas.

Mencionado anteriormente, la comunicación tiene una intención y propósito dentro de las organizaciones, los mensajes que se transmiten dentro se realizan como respuesta a los objetivos y metas que tiene la empresa.

Uno de los primeros autores que explican cómo es una organización es Gareth Morgan (1996), quien explica de manera metafórica la organización como máquina. Su visión es que muchas empresas ya tienen todo programado y estandarizado, como la vida de los empleados se vuelve rutinaria como la precisión de un reloj, se espera que los empleados lleguen a una hora determinada, cumple todas sus funciones, descansa en las horas señaladas, como todos los empleados trabajan con toneladas de papel y todo es tan mecánico en las organizaciones que trabajan, se diseñó la forma de trabajar mecánicamente y se espera que los empleados actúen como piezas de la máquina (Morgan Gareth, 1996). Su explicación de cómo ve el mecanismo de las empresas y como es tan estandarizado es una realidad cruda y que a muchas empresas les ha resultado en beneficio de sus metas, los restaurantes de comida rápida tienen un estándar a la hora de atender y la forma de cómo se relacionan con el cliente.

Los autores Katz y Kahn (1990), definen la comunicación organizacional como el flujo de la comunicación dentro del marco de la organización y desarrollan un modelo de organizaciones, basándose en la teoría de los sistemas. De acuerdo a este modelo, las organizaciones presentan estas características como sistema abierto.

- a) La organización como sistema abierto.
- b) Las organizaciones como una base de sistema social
- c) Características de primer orden
- d) Cultura y clima en las organizaciones
- e) Dinámica del sistema
- f) Concepto de eficacia organizacional
- g) La organización como un sistema de roles

Todos estos principios explican cómo es la manera de trabajar de una organización, cuáles son las herramientas que utilizan para su desarrollo y la identidad que las caracteriza a cada empresa para ser única y teniendo un valor agregado. Básicamente se centra en todos los cambios que ocurren dentro de las organizaciones, a lo que se centra esta técnica es que las organizaciones se deben centrar más en las personas que en las técnicas.

Otra aportación relevante que menciona el autor Gareth Morgan (1991) es la metáfora a las organizaciones como el cerebro, esto quiere decir que las organizaciones funcionan a partir de procesamiento de información, basándose en la visualización de su entorno. Propone 8 imágenes posibles de las organizaciones, estas son:

- a) Máquina:

La organización como máquina, enfatiza la jerarquía, procura establecer con claridad que puesto ocupa cada uno, y quien tiene autoridad sobre quién, para el autor su punto débil es la deshumanización del trabajo.

b) Organismo vivo:

Esta es una metáfora viva de las organizaciones, aquí se hace énfasis en la capacidad de adaptación y no en la distribución ordenada de las cosas. Las tareas y líneas de autoridad pueden cambiar a fin con los intereses de la empresa. Aquí los puntos fuertes son la flexibilidad, y el desarrollo de las competencias humanas.

c) Cerebro:

Se aplica en las organizaciones donde el conocimiento está en cualquier parte dentro de la empresa, además que cada uno aprende por si solo.

d) Cultura:

Quien comparte una cultura interpretan situaciones y eventos de la misma manera, permite ver más allá además de los aspectos formales y racionales.

e) Sistema Político:

Cada organización está compuesta por intereses de varios tipos, y puede ser democrática y autocrática, la idea muestra a las organizaciones como coaliciones políticas con múltiples objetivos.

f) Prisión Psíquica:

Las organizaciones muestran más poder sobre las personas de lo que es realmente, las personas cumplen sus obligaciones y no piensa de forma distinta a la que considera deseada por la empresa.

g) Sistema de flujo y transformación:

Son las organizaciones en continuo sistema de cambio e intercambio con el entorno, se observa la necesidad de adaptación para la supervivencia donde es recíproco la influencia entre la organización y el ambiente.

h) Instrumento de dominación:

Muestra a los grandes emprendimientos como la construcción de la Muralla China como demostraciones de triunfo, aquí las organizaciones tienen poder y lo utilizan para beneficiarse, aunque ocasionen daños a la sociedad o a sus mismos empleados.

Por otra parte, Henry Fayol, F.W. Mooney (1916), y el inglés Lyndall Urwick fueron los clásicos que crearon la Teoría Clásica de la Organización. *“Estuvieron interesados en*

*los problemas de la dirección práctica y buscaron como codificar su exitosa experiencia en la organización para que otros la siguieran. El tema básico de su pensamiento está en la idea de que la gestión es un proceso de planificar, organizar, mandar, coordinar y controlar. Colectivamente sentaron las bases de muchas técnicas de organización modernas, como la “dirección de objetivos”, sistemas de planificación, programación, presupuestos y otros métodos de planificación y control racional”* (Garethth, 1996, p.15). Estos científicos detallan las problemáticas que se viven en la actualidad en las empresas, creando la Teoría Clásica de la Organización, como es que cada organización planifica, organiza y coordina sus funciones para su productividad.

El empujón de la Teoría Clásica de la organización y su aplicación consiste en sugerir que las organizaciones deben o deberían ser sistemas racionales que actúan tan eficientemente como sea posible. *“Los teóricos clásicos reconocieron la armonía que existe entre los aspectos humanos y técnicos de la organización, especialmente en los procedimientos de capacitación y selección de personal, aunque la principal preocupación es preparar a los humanos en los requerimientos de la organización mecanicista”* (Garethth, 1996, p.19) Estos teóricos notan la importancia que se tienen los dos aspectos del personal, tanto humano como técnico para el desarrollo de la organización.

Por otro lado, Thayer (1968) define la comunicación organizacional como el flujo de datos que sirve a los procesos de comunicación e intercomunicación de la organización, dentro de la comunicación define tres sistemas de comunicación operacionales, reglamentarios y de mantenimiento.

De acuerdo a lo que comenta Lucas Marín (1997), la comunicación organizacional surge en las necesidades teóricas y prácticas de las organizaciones, con la finalidad de mejorar las habilidades de comunicación de quienes intervienen en los procesos económicos (Marín,1997) Este mismo autor habla sobre la expansión de las organizaciones, de la expansión de la comunicación, al igual que en el ámbito de las organizaciones de trabajo, la comunicación descendente adquiere una gran importancia en la industrialización.

Morgan Garethth (1996) en su libro “Imágenes de la Organización” menciona a Frederick Taylor (1911) quien fue un pionero a lo que hoy conocemos como dirección

científica, es el que más influencia ha tenido entre teóricos de la organización, sus principios de organización científica han sido la piedra angular del estudio del trabajo durante la primera mitad del siglo y que muchos prevalecen actualmente. “Taylor (1911) abogaba por cinco principios simples, que pueden resumirse como:

1. *Delegar toda la responsabilidad de la organización del trabajo que ha de hacer el trabajador al directivo. Esto es que el directivo tendrá que analizar para delegar responsabilidades a sus trabajadores.*

2. *Utilizar métodos científicos para determinar el modo más eficiente de realizar el trabajo, analizando cada tarea del trabajador y especificando el modo como se debe realizar.*

3. *Seleccionar la mejor persona para realizar el trabajo analizado*

4. *Instruir al trabajador para hacer el trabajo eficientemente.*

5. *Controlar el rendimiento del trabajador para asegurar que se han seguido los procedimientos adecuados del trabajo, esperando los resultados apetecidos” (Garethth, 1996: p. 20) Estos puntos señalados por Taylor son muchos de los que ya se usan en las empresas de la actualidad, enseñando, reclutando, capacitando a los empleados para poder realizar mejor sus funciones.*

La principal función de la comunicación organizacional es primordial para cumplir con los objetivos institucionales, haciendo que las empresas se desarrollen y así sus empleados también puedan mejorar y realizar de la mejor manera sus tareas, teniendo una buena comunicación interna dentro de la organización.

### **2.3 Medios y canales de Comunicación Interna**

Para poder comunicarse dentro de las empresas, existen diversos canales que ayudan a la efectividad de la información. Cada canal es ideal dependiendo el tamaño de organización y cuál es el mensaje que se desea transmitir.

*“Los canales de la comunicación interna harán que exista un buen sistema de participación entre los empleados. En toda organización existen dos tipos de canales: Los formales y los informales:*

- *Los canales formales son los cauces que funcionan dentro de una organización o empresa conforme a criterios jerárquicos y organizativos predeterminados.*
- *Los canales informales conforman una red paralela que, a diferencia de la anterior, vincula a los integrantes por afinidad o empatía, como resultado de la interacción humana. Son muy importantes en todas las organizaciones porque pueden servir también para fortalecer la cultura de la organización. El ejemplo más típico sería el que ofrecía la popular serie española de televisión Camera Café, en la que un grupo de empleados debatía sobre lo humano y lo divino delante de una máquina dispensadora de café. Una parodia que ponía en evidencia la importancia que revisten estas redes de comunicación informal para la transmisión de informaciones, reclamaciones y también rumores” (Barceruelo, 2014: p.89). Estos dos tipos de canales son igual de importantes para la empresa, ya que los informales también harán que la organización se desarrolle o no de forma beneficiada.*

Por su parte A. Brandolini y M. González Frigoli (2008), en su libro *“Comunicación Interna”* destacan que la comunicación formal es una forma de comunicación que aborda temas laborales principalmente. Es planificada, sistemática y delineada por la organización. Por lo general, utiliza la escritura como medio de expresión y canales oficialmente instituidos. Suele ser más lenta que la informal ya que requiere del cumplimiento de las normas y tiempos institucionales.

La comunicación informal: es una forma de comunicación en la que se abordan aspectos laborales, que no circula por los canales formales. Utiliza canales no oficiales (conversaciones entre compañeros de trabajo, encuentros en los pasillos, baño, cafetería, ascensor, entre otros). Tiene la ventaja de divulgarse de manera más veloz que la formal. Puede generar malentendidos y resultar una usina de rumores. *“Según Knapp (1944), el rumor es una “declaración formulada para ser creída como cierta, relacionada con la actualidad y difundida sin verificación oficial”. La comunicación informal no debe confundirse con el canal informal. Por caso, un desayuno de trabajo es una reunión informal pero la comunicación impartida puede no ser informal ya que proviene de un responsable de la empresa quién está comunicando formalmente algún tema”* (A. Brandolini, González Frigoli, 2008: p.35). Teniendo muy en cuenta que en todas partes existe la comunicación, es por eso que existen dos tipos de comunicaciones dentro de las empresas, los formales e informales y por supuesto

ambos son sumamente importantes y no se debe de descuidar a ninguno puesto que los dos harán que se tengan resultados favorables si se tiene la importancia debida.

Otros autores que mencionan como es la comunicación formal e informal son Arizcuren Ana, Cabezas Elvira, Cañaque Natalia (2008) en su libro “Guías de buenas prácticas de comunicación interna”, comentan que la comunicación informa obedece a la espontaneidad y a la necesidad de comunicación de cualquier miembro de la entidad. *“Por lo general es personal y no está regulada, por lo que supone una especie de arma de doble filo. Por un lado, este tipo de comunicación se ha revelado como muy necesaria para fomentar la integración de las personas en la entidad, a través de la socialización en el grupo y la participación en el mismo, contribuyendo con ello a una mayor identificación con la organización y a una mayor cohesión interna. Junto a ello, también hay que tener en cuenta que una correcta administración de las relaciones informales por parte de quien gestiona la comunicación puede ofrecerle importantes contenidos susceptibles de ser codificados como mensajes formales y unas mayores oportunidades de obtener respuestas que si utilizara únicamente canales formales. Algo que en el caso de las organizaciones no lucrativas resultará fundamental a la hora de transmitir ideas fuerza de carácter interno”* (Arizcuren, Cabezas, Cañaque, 2008: p.25). Es necesario no dejar pasar la comunicación informal dentro de las empresas, ya que de ahí también depende de tener buenos resultados y debe ser gestionada igual que la comunicación formal.

También se hace mención de a comunicación formal, se dice que es la que será la comunicación planificada y estructurada, puede ser descendente, ascendente, horizontal o transversal. Es importante en este tipo de comunicación la generación de distintos soportes de comunicación (orales, escritos, audiovisuales, digitales, electrónicos, etc.) para que ésta tenga más espacios y recursos de expresión.

-Comunicación descendente:

*“La comunicación descendente proviene desde la dirección de la organización al resto de los miembros de la misma. Esta comunicación es conocida por todos y resulta eficaz si se transmite de forma concreta y se hace el esfuerzo por adecuar el mensaje al destinatario. Puede generar respeto y confianza si se realiza de forma que los destinatarios la perciban como próxima y verdadera”* (Arizcuren, Cabezas, Cañaque, 2008: p.24). *“Es aquella comunicación que se genera en las áreas directivas de la*

*empresa y desciende utilizando los canales oficiales. Persigue el objetivo de que todos conozcan y entiendan los principios y metas de la organización, lograr credibilidad y confianza, extender la idea de participación, agilizar los canales de transmisión de la información, fortalecer los roles jerárquicos y favorecer y hacer operativa la comunicación”* (A. Brandolini, González Frigoli, 2008: p.35). Este tipo de comunicación es muy común en las empresas, pues los directivos nos informan lo acontecido con la empresa, las metas y los objetivos que se tienen que alcanzar.

-Comunicación ascendente: Se trata de la comunicación que proviene de los miembros de la organización a la dirección de la misma. Mediante este tipo de comunicación los distintos públicos del movimiento asociativo FEAPS (federaciones, asociaciones, familias, personas con discapacidad intelectual, profesionales, personas voluntarias, socios) pueden participar de manera activa en las organizaciones. De esta forma mejora el conocimiento entre las personas, se promueve la aportación de ideas, sirve como retroalimentación y se conocen directamente posibles conflictos, necesidades o preferencias que pueden conducir a la mejora de la gestión, la calidad, etc. (Arizcuren, Cabezas, Cañaque, 2008). *Está dirigida de abajo hacia arriba dentro del organigrama de la empresa, hacia sectores gerenciales, mandos medios, etc. Los empleados tienen la posibilidad de expresar sus puntos de vista acerca del trabajo que realizan o sobre sus responsables, aunque esto crea un clima de tensión y algunas dificultades, sirve para mejorar las acciones. El objetivo es que todos se sientan protagonistas de la actividad y de los objetivos corporativos, que afloren energías y potencialidades, fomenta ideas y estimula el consenso* (A. Brandolini, González Frigoli, 2008: p.36). Este tipo de comunicación es la que hará que los directivos tengan retroalimentación de cómo va la organización, sin embargo, es la más difícil de suceder, pues los empleados en su mayoría no tienen la facilidad de acercarse a los directivos de la empresa

-Comunicación horizontal: *Es la que fluye entre los miembros de la entidad que se encuentran en el mismo nivel de la organización. La mayoría de los mensajes emitidos crean cohesión y coordinación, incrementan el espíritu de equipo y un ambiente positivo de trabajo común, haciendo partícipes a todos en el proceso.*

-” *Comunicación transversal: Como hemos explicado antes, es aquella comunicación que fluye entre los miembros de la organización que no desempeñan necesariamente*

*un mismo rol, que no están en un mismo programa, departamento o incluso entidad, de tal forma que se ponen en común diferentes informaciones y puntos de vista. Esta comunicación es fundamental, pues enriquece los conocimientos y es capaz de integrar a distintos grupos de interés o a profesionales con niveles y papeles diferentes”* (Arizcuren, Cabezas, Cañaque, 2008: p.24). *“Se da no sólo entre los niveles jerárquicos, sino también con las distintas áreas de la organización, las cuales comparten funciones. Son muy comunes en las organizaciones que tienen estrategias globales y de alta participación de los diferentes sectores. Tienen el compromiso de modificar ciertos comportamientos, elevar el espíritu de trabajo en equipo, aumentar el rendimiento, ganar en eficacia y satisfacción, incrementar la competitividad y dinamizar el potencial creativo y la innovación”* (A. Brandolini, González Frigoli, 2008: p.36). Este tipo de comunicación es el más fácil que suceda, pues la comunicación que se da dentro de la organización es de forma espontánea. Es por ello que los dos tipos de comunicación formal e informal se tomen en cuenta para el desarrollo de la organización y se tomen las medidas necesarias para que los empleados estén informados de todo aquello que sucede dentro de la organización.

Existen los canales informales dentro de la organización ya que es un hecho que las personas se comuniquen debido a su naturaleza, toda gestión de comunicación interna requiere un conocimiento detallado de la realidad, y es importante tener en cuenta que los mensajes circulan por ellos, no tienen sanción oficial, no se proyectan minuciosamente, circulan por varias redes, etc. Pero constituyen un medio de comunicación interna.

Para este tipo de rumores, es necesario diseñar estrategias de acción para que no perjudiquen a la organización, como localizar a los líderes de opinión de la empresa para pedirles sugerencias, establecer juntas de empleados de cada departamento para que ellos mismos aclaren los rumores, confirmen o desmientan lo acontecido en su departamento, colocar buzón de sugerencias estratégicos dentro de la empresa, reservar la sección de la revista para responder rumores que llegaron hasta la dirección (García Jiménez, 1998). Si se toma importancia a todos los rumores que existen dentro de la empresa y se toman acciones sin dejar que se hagan más grandes, esto hará que la organización no se vea afectada en su productividad.

Existen diversos canales para la comunicación interna, ya que estos ayudarán a que los empleados tengan la información necesaria con respecto a la organización, algunos que se mencionan son los medios impresos, siendo los más utilizados, pero no son los únicos que utilizan las empresas para que exista información hacia los empleados de forma bidireccional (Carretón, 2007). Cada empresa selecciona los medios que mejor le acomoden para poder mantener informados a su personal, comentaremos algunos:

a) *Boletín informativo interno:*

*Su formato es en offset de 21 x 30 cm. es uno de los formatos más populares porque se abre al tamaño de una revista, pero puede ser plegado para su envío por correo dentro de un sobre estándar de correo interno de 15 x 22 cm.*

*Normalmente es una carpeta de cuatro páginas de tamaño DIN A-4, a menudo impresa a ordenador que proyecta un estilo de informalidad de lectura. Las características principales de este tipo de medio son:*

*-Prácticos de muy buena calidad.*

*-Diseñado como una publicación informal para enviar información a un público objetivo en intervalos regulares, que consiste en información que se transmite en el estilo ligero y gracioso de un boleto.*

*“La utilidad de los boletines informativos depende del tipo de organización que los usa. Por ejemplo, las empresas usan con frecuencia boletines informativos para comunicarse con los empleados y accionistas, las organizaciones sin ánimo de lucro los usan para llegar a sus miembros y colaboradores y las organizaciones comerciales los pueden utilizar para enviar información referente a los representantes del ramo”* (Carretón, 2007, p.70). Este tipo de canal no es para cualquier organización, ya que depende el ramo que se dedica la empresa.

b) *“Los periódicos.*

*En la actualidad, se encuentran en desuso debido a la inclusión del periódico digital. Su formato periodístico de cuatro o cinco columnas tiene unas características básicas*

*-Es relativamente barato y fácil de reproducir.*

*-Adecuado para organizaciones que tienen muchas noticias de las que informar.*

*-Si ha de llevar publicidad, avisos, o columnas de información sobre actividades de los empleados y de la organización, puede seguir el modelo del periódico tradicional”* (Carretón, 2007: p.71). Este medio es un escrito que se utiliza para informar al personal sobre todas las actividades que se realizan dentro de la organización, además que hacen sentir a los empleados que pertenecen a una empresa que proyecta las actividades que pasan dentro.

c) *“Las revistas internas:*

*Este medio de comunicación propio, parte de tres premisas fundamentales*

*-La participación del empleado en esa publicación.*

*-La complicitad del mismo, es decir, que se sienta identificado con los mensajes que en este soporte se lanza.*

*-Y la supresión de la publicación de la revista siempre que las relaciones entre la alta dirección de la empresa y los empleados no atraviesen por un buen momento.*

*Es una publicación impresa en papel couché con un tamaño aproximado de 21 x 27/28 cm. en realidad, el formato de la revista va a variar según el presupuesto del que disponga la organización y del público objetivo de la publicación. Se caracteriza porque es ideal cuando hay artículos más largos de naturaleza exclusiva que hay ilustrar con fotografías a color, o cuando se busca que sea un producto más duradero o prestigioso”* (Carretón, 2007: p.71). En las revistas internas de la empresa, suele aparecer información objetiva de la empresa como datos culturales, sucesos relacionados con los empleados, información breve de nuestros productos o servicios, nuevos proyectos. El que los empleados dispongan de información de primera mano, sobre temas relacionados con su empresa hará que los empleados se vuelvan líderes de opinión y vendedores auténticos de su propia empresa.

El canal de comunicación es el medio que se utiliza para transmitir un mensaje. Dentro de las organizaciones las personas utilizan distintos medios para establecer procesos de comunicación, en las diferentes redes que se generan. Estos canales se pueden agrupar de la siguiente manera:

a) *“La comunicación directa y personal Es muy importante y siempre que se pueda se debe utilizar. Tiene múltiples ventajas: favorece el conocimiento mutuo, al interactuar*

*el lenguaje no verbal proporciona información muy valiosa. Es evidente que no es viable llevarla a cabo para todo, por lo que a continuación se enumeran una serie de canales por los que podemos hacer llegar la comunicación” (Arizcuren, Cabezas, Cañaque, 2008: p.27). “Es una de las herramientas principales, la cual debe priorizarse, siempre que se pueda, por sobre cualquier otro canal de comunicación. Un aspecto clave de éste es la posibilidad de escucha. Para desarrollar esta capacidad la persona debe concentrarse en su interlocutor y observar sus gestos y expresiones corporales que colaborarán para completar la respuesta verbal” (A. Brandolini, González Frigoli, 2008: p.91). Este tipo de canal es uno de los más importantes, pues ayuda a que los empleados se conozcan, se eviten los rumores y se pueda decir la información de manera concreta y eficaz.*

b) Boletines: Con los boletines el objetivo es mantener informados a todos nuestros públicos sobre el día a día de nuestras organizaciones e impulsarles a que nos remitan sus noticias, opiniones, etc., para que formen parte de la publicación. Suelen tener una periodicidad quincenal y con las nuevas tecnologías se han convertido en boletines digitales, mejorando su inmediatez y distribución. Hay que tener en cuenta que no todos nuestros grupos de interés tienen acceso a las nuevas tecnologías, por lo que no debemos olvidar los boletines impresos en papel (Arizcuren, Cabezas, Cañaque, 2008). Con este tipo de canal se puede llamar la atención de los colaboradores, pero debemos de tomar en cuenta lo monetario y que no deben ser de forma electrónica, ya que no todos los empleados de la organización tienen acceso a internet.

c) Revistas A través de las revistas, de menor periodicidad que los boletines (mensuales, bimestrales, semestrales), se difunde información que puede permanecer en el tiempo por su interés y no tiene fecha de caducidad inmediata (noticias, reportajes y entrevistas). Las revistas pueden presentarse en papel, o en soporte informático a través de la página web (Arizcuren, Cabezas, Cañaque, 2008). Este tipo de canal no es el más recomendable ya que su costo es elevado y no llama la atención de todos los empleados.

d) Correo electrónico: El correo electrónico permite a nuestras organizaciones el envío inmediato de noticias y comunicados urgentes y por supuesto el envío de esos boletines o revistas que hasta ahora enviábamos por correo, con un ahorro notorio de

costes, así como mayor inmediatez y facilidad en la obtención de la respuesta (Arizcuren, Cabezas, Cañaque, 2008). *El e-mail o correo electrónico es una herramienta de comunicación que utiliza como soporte una computadora y la red de intranet/Internet. Este sistema de respuesta inmediata permite enviar y recibir información a diferentes públicos destinatarios en forma individual o conjunta a través de las listas de correo. De esta manera, la empresa puede establecer una comunicación casi inmediata en forma individualizada, si fuera necesario, o abordar al público por áreas de trabajo o en su totalidad. El uso de correo electrónico también facilita la instancia de respuesta ya que cualquier información puede ser contestada y enviada poco tiempo después de su recepción* (A. Brandolini, González Frigoli, 2008: p.93). Se ahorra dinero por medio del canal de correo electrónico, además que sería una forma más rápida de enviar información, el lado negativo es que no todos los colaboradores de la organización tienen acceso a un correo electrónico.

e) Teléfono: Un medio que sustituye con frecuencia a todos cuando el mensaje requiere una respuesta inmediata, cuando se establece sólo con una persona y además necesitamos intercambiar y recoger opiniones de ella o cuando no queremos que conste por escrito nuestro mensaje. El inconveniente es el coste y que no puede dirigirse a muchas personas (Arizcuren, Cabezas, Cañaque, 2008). Es un canal si lo que se requiere es una respuesta inmediata y se trata de un tema urgente.

f) *“Internet: La web es una herramienta que permite consultar información de nuestras organizaciones, leer las noticias más recientes y conocer lo que se dice de nosotros. Genera información ascendente, descendente y horizontal (chat, foros), de modo que todos nuestros públicos están informados. Además, es la mejor presentación interna y externa de nuestra organización”* (Arizcuren, Cabeza, Cañaque, 2008: p.28). En la era de la tecnología es un buen canal para poder saber que se dice de la organización, más allá de nuestro entorno.

g) Cartelera o tablón de anuncios: Es una forma tradicional de comunicar a los empleados, es de bajo costo, y sirve como instrumento de comunicación interna, es necesario que se tomen en cuenta los siguientes puntos:

-Debe haber una referencia temporal de las informaciones para su vigencia, como fecha de colocación y caducidad para cada información.

-Para una mejor identificación de cada tipo de información, pueden codificarse con colores las hojas o espacios disponibles.

-El mantenimiento de la cartelera o tablón de anuncios debe correr a cargo de un responsable.

-Debe provocarse la lectura con informaciones heterogéneas de interés, no sólo laboral.

-Debe velarse por los tipos y formas de los mensajes, evitar groserías o información negativa.

-Puede dedicarse una parte a aspectos sociales, como, por ejemplo, fotografías tomadas por el personal, fotos o documentos de la historia de la empresa, felicitaciones a cumpleaños o por fechas festivas.

-Dedicar espacios a información de última hora.

-La información debe estar limitada, como, por ejemplo, máximo una hoja.

-La cartelera o tablón de anuncio debe estar colocado en una zona de paso y que se concurrida.

*h) "Intranet: Es básicamente una red privada de computadoras conectadas entre sí, que utiliza la misma tecnología que Internet, con la diferencia que su acceso está restringido sólo a los empleados de la compañía. Esta herramienta de comunicación altamente compleja y flexible tiene como fin apoyar la tarea diaria del trabajador, mediante el establecimiento, análisis y agilización de los procesos internos, y como estrecho vínculo con los empleados"* (A. Brandolini, González Frigoli, 2008: p.97). Es una forma efectiva de comunicarse con un numero grande de personas dentro de la organización, si se quiere informar a algún cierto departamento de lo sucedido en la empresa.

Existen diferentes canales de comunicación dentro de las empresas, si se saben manejar nos pueden ayudar a informar a los empleados de los que sucede con la empresa, de igual manera informar la misión, visión, reglamento, identidad que se tiene dentro de la organización.

## 2.4 Reglamento de las empresas para la Comunicación Interna

Existen muchas reglas que se utilizan dentro de las organizaciones de diferentes sectores, tamaños o mercados para poder trabajar de forma armoniosa y exitosa. El autor Joan Costa (2004) menciona 4 reglas básicas fundamentales para que todas las organizaciones logren optimizar sus funciones, mejorar la imagen y mejorar su producción; mencionando lo siguiente:

### 1. Humanizar las relaciones.

En la actualidad se viven mucha condición de estrés, ya sea por cuestiones económicas, familiares, laborales, o una combinación de todas, que sólo las personas que logren separar los conflictos y superar los obstáculos de forma responsable, serán los líderes y se verán beneficiados. El teórico Elton Mayo (1972) en su teoría de las relaciones humanas habla sobre crear las condiciones ambientales adecuadas para que el trabajador pueda adaptarse de la mejor manera al trabajo y que a su vez el trabajo se adapte al trabajador (Mayo, 1972). Esta teoría marca cosas positivas para los empleados en las relaciones laborales.

A medida que la organización va creciendo se observan cambios en el comportamiento gerencial que necesariamente afectan las relaciones con las personas. *“Paulatinamente las comunicaciones informales comienzan a formalizarse, los resultados económicos se tornan positivos y la compañía desarrolla entonces los elementos financieros que le permiten subsistir en el mercado y ampliar su infraestructura; va apareciendo entonces toda una serie de barreras físicas, de estatus, muros, secretarías, etc., y los colaboradores, si bien continúan ocupando un lugar importante, ya no son fundamentales y se tornan en fichas reemplazables; aparecen individuos que amenazan la identidad del líder y a quienes se trata en consecuencia con más dureza en aras de mantener el control y continuar ejerciendo el poder”* (Montoya, 2006: p.64). Tener sensibilidad hacia la otra persona hace que la comunicación interpersonal fluya de mejor manera, en cualquier puesto tener esa virtud es fundamental.

## 2. Fomentar el sentido de equipo.

Aunque muchas personas tienen el sentido de ser más individualistas es por ellos fomentar en la organización la ayuda en equipo porque eso dará grandes beneficios a la empresa. Hay muchas ventajas, puesto que habrá reparto de esfuerzos y responsabilidades, motivación, cooperación, y la ayuda con otros miembros de la empresa. El trabajo en equipo es una modalidad de articular las actividades laborales de un grupo humano en torno a un conjunto de fines, de metas y de resultados a alcanzar. El trabajo en equipo implica una interdependencia activa entre los integrantes de un grupo que comparten y asumen una misión de trabajo. Los equipos son un medio para coordinar las habilidades humanas y generar con acuerdo respuestas rápidas a problemas cambiantes y específicos. *“El término equipo deriva del vocablo escandinavo skip, que alude a la acción de "equipar un barco". De alguna forma, el concepto evoca al conjunto de personas que realizan juntas una tarea o cumplen una misión; su uso supone también la existencia de un grupo de personas que se necesitan entre sí y que se "embarcan" en una tarea común”* (Pozner, 2000: p.5). Generar que los empleados trabajen en equipo, hará que entre todos disfruten de los triunfos que estos generan, además que aportaran diferentes ideas desde el punto de vista de cada uno.

## 3. Enlazar táctica con estrategia.

Joan Costa (2004) menciona que la táctica sin estrategia es inútil, pues comenta que muchas veces se presta para la improvisación y en el peor de los casos al fracaso.

## 4. Involucrar a la gente.

*“Las empresas de hoy en día se encuentran inmersas en una feroz competencia por sobrevivir y sobresalir. Para ello, la clave de la excelencia está en desarrollar estrategias globales orientadas hacia la mejora continua de los procesos en la organización. No obstante, uno de los principales obstáculos a superar en ese camino hacia la excelencia es precisamente lograr la participación y compromiso de todos los trabajadores de manera sostenida en el tiempo. Este problema aparece citado en repetidas ocasiones en la literatura, pero las razones por las cuales las personas*

*deciden o no participar de estas iniciativas siguen sin estar del todo claras”* (Jurburg, Tanco, Viles, Mateo, 2015: p.17). Para que las empresas tengan éxito es fundamental que los empleados participen en las actividades, que propongan actividades, y para lograrlo es necesario que ellos se sientan parte importante de la empresa demostrándoles su valor en la organización. El involucrar a la gente hará que mejore el rendimiento de la organización, no sólo que la reputación cambie o tenga una buena imagen pública, sino que los empleados se sentirán piezas importantes dentro de la empresa.

# **CAPÍTULO III.**

## **SAAES GROUP COMO EMPRESA**

### **CAPÍTULO III. SAAES GROUP COMO EMPRESA**

En el siguiente capítulo se abordará todo lo relacionado con la empresa SAAES Group, quien es la organización donde se está realizando el estudio. Se analizará quién es la empresa, como se fundó, como es su comunicación interna y que beneficios tienen con la comunicación con la que cuentan en la actualidad.

#### **3.1 BENEFICIOS DE LA COMUNICACIÓN INTERNA DENTRO DE LAS EMPRESAS**

La comunicación interna es el proceso de interacción mediante el cual las personas intercambian información dentro de la empresa, siendo la gestión básica para informar, recordar, organizar o explicar los objetivos que se quieren alcanzar, favorece el crecimiento de la organización abarcando todos los mensajes internos dirigidos a los colaboradores internos, a través de diferentes canales. Es una herramienta de gestión que también puede entenderse como una técnica, puede ser también un medio para alcanzar un fin, en donde la prioridad es buscar la eficacia en la recepción y en la comprensión de los mensajes. Es la comunicación específicamente dirigida al público interno, al personal de una empresa, a todos sus integrantes y que surge a partir de generar un entorno productivo armonioso y participativo.

*“Por ese motivo, se puede afirmar que las temáticas abordadas desde las comunicaciones internas tienen como principal eje el generar motivación para los recursos humanos, hacer que el personal se organice y enfoque su trabajo de acuerdo con los objetivos éticos y productivos de la compañía.*

*Así como también, intenta estrechar los vínculos entre los diferentes sectores y niveles de mando de manera que esa relación sea capaz de retener a los empleados calificados dentro de la empresa, ofrecer un buen clima de trabajo y responder a las expectativas e inquietudes que sus integrantes presentan”* (A. Brandolini, González Frigoli, 2008: p.25). La comunicación interna va dirigida a los empleados, es la comunicación dirigida a los empleados para que hagan su trabajo de forma correcta y eficaz.

Dicho de otro modo, la Comunicación Interna es cuando todos los programas están dirigidos al personal de la organización, lo que son directivos, gerencia, empleados, obreros y se define como el conjunto de actividades ejecutadas por las organizaciones para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con sus miembros, a través

del uso de diferentes medios, donde se mantienen informados, integrados y motivados para ejecutar su trabajo. (Martínez de Velasco, 2002). Se dirige a los empleados, utilizando los diferentes canales que existen, para que se mantengan informados de lo que pasa dentro de la empresa. Y la Comunicación Externa es la que va dirigida a los públicos externos dentro de la organización, lo que son todos los clientes, proveedores, o accionistas, siendo los mensajes que se emiten desde cualquier organización, estableciendo buena relación y así proyectar una imagen favorable con ellos.

Dentro de las organizaciones, el contar con comunicación interna desencadena múltiples ventajas para el beneficio de los empleados y de la empresa, de igual forma hay muchas desventajas si no se cuenta con ella. En el libro *“Guías de buenas prácticas de comunicación interna”*, Ana Arizcuren, Elvira Cabezas y Natalia Cañaque (2008) señalan algunos puntos:

*-Nos sentiremos participes de la organización a la que pertenecemos porque conocemos sus decisiones, sus proyectos, sus iniciativas, etc.*

*-Habrá más posibilidades de participación en todos los procesos y acciones.*

*-Se conseguirá una mayor motivación, y, por tanto, se darán más opiniones*

*-Tendremos mayor información para la toma de decisiones.*

*-Transmitiremos el sentido de pertenencia al resto, creando cohesión entre los miembros del equipo y en su entorno.*

*-Estaremos formados e informados para mejorar nuestro trabajo y nuestra participación en la organización, y seremos más eficientes. Con ello, la organización en su conjunto también será más eficaz.*

*-La organización se convertirá en una entidad transparente, en la que sus socios, familiares, profesionales, voluntarios y personas con discapacidad intelectual, tendrán a su alcance toda la información necesaria, y nadie percibirá que existe algo oculto.*

*-Las entidades del entorno con las que tiene relación (incluida la federación) percibirán esa forma de trabajar y se puede conseguir el efecto de contagio. La transparencia de una organización evidencia la falta de transparencia de otra.*

*-Conseguiremos una organización más ética*

*Sin embargo, si no se cuenta con comunicación interna, se pueden desencadenar diversos inconvenientes dentro de la organización, a continuación, se nombran algunas:*

*-” Rumorología: radio patio se hace líder de audiencia.*

*-Secretismo: como la información es poder, aquí nadie informa.*

*-Desmotivación: los miembros de la organización no se involucran.*

*-Apagafuegos: actuamos sólo en caso de conflicto.*

*-Conflictividad: no comunicar correctamente puede generar malentendidos y conflictos.*

*-Exaltación o crítica: lo poco que se comunica es para halagar o criticar al interlocutor.*

*-Incoherencia: no se corresponde lo que se dice con lo que en realidad se hace (lo que comúnmente se conoce como vender una moto).*

*-Técnica parapeto: la realidad no es buena y no se enseña.*

*-Autobombo: informar sólo de lo bueno y de manera exagerada. No se informa o comunica lo que hay que mejorar” (Arizcuren, Cabezas, Cañaque, 2008: p.22).* Es por ello la gran importancia que la Comunicación Interna tiene dentro de las empresas, y que si se maneja bien se pueden obtener buenos resultados con el personal, además de poder lograr las metas que la empresa se propone.

Dentro de las organizaciones, existen diferentes departamentos, líneas de mando o sectores que utilizan la comunicación interna, A. Brandolini y M. González Frigoli (2008) en su libro *“Comunicación Interna”* nos menciona cuales son:

- d) Alta dirección: en estos espacios la CI se orienta a alcanzar objetivos más amplios dentro de la empresa. En este sentido, apuntan a potenciar procesos productivos, sociales y económicos. Puede resultar una herramienta para fomentar la cultura, la identidad, la competitividad, la integración y participación de los empleados del proyecto empresarial y los objetivos institucionales.

Errores frecuentes: un mal desarrollo de la CI por este sector puede provocar que se pierdan de vista los objetivos que la empresa se propuso alcanzar propiciando en

algunos casos la fractura entre sectores, fallas en los procesos, errores de procedimientos o malestar y confusión de lineamientos entre los mandos medios.

- e) *“Líneas de mando medio: la CI utilizada por los mandos medios puede resultar de utilidad para fomentar el trabajo en equipo, definir objetivos de los puestos: ya sea tareas, responsabilidades, procedimientos puntuales; estimular el desarrollo y aprendizaje del equipo, favorecer la transversalidad y evaluación del resultado.*

*Errores frecuentes: una mala utilización de la CI por los mandos medios puede generar deficiencia en el desempeño de trabajo, contradicción en los procedimientos, desestimulo de la participación para la corrección de procesos que estén fallando y alimentar una cultura verticalista.*

- f) *Recursos humanos (empleados en general): la CI es de suma utilidad para generar mayor participación y fomentar la integración de los empleados. Permite estimular el trabajo en equipo y detectar y corregir fallas dentro del proceso productivo. Asimismo, genera un clima de trabajo en el cual el empleado se siente escuchado, valorado y estimulado. Además, conforma el “ser” –aspectos personales– y el “hacer” –aspectos de trabajo– de cada empleado.*

*Errores frecuentes: una mala CI puede fomentar la falta de armonía, un clima tenso, rumores, malestar y errores de procedimiento dentro de las tareas efectuadas” (A. Brandolini, González Frigoli, 2008: p.30). Los empleados son los principales destinatarios de la comunicación interna, es por ello que si no se cuenta con un buen manejo no habrá buen aprovechamiento.*

Es por ellos la importancia que tienen las organizaciones que cuentan con buena comunicación interna y se preocupan por el bienestar de sus empleados, para lograrlo es importante que se tenga un plan de comunicación interna dentro de las empresas, analizar cada aspecto de la organización y ejecutar las actividades a desarrollar.

### 3.2 PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA

Si bien es sabido lo importante que es contar con un buen departamento de comunicación corporativa, ya que teniendo dentro de la organización comunicación interna se llegará tan lejos como se quiera. Existen diferentes métodos de contar con una buena comunicación interna, desde hacer sentido de pertenencia en los empleados, hacer que ellos se sientan parte importante de las empresas y que sepan son una pieza fundamental para que la empresa avance.

No sólo el Director de Comunicación debe ser el único partícipe y responsable del desarrollo de la comunicación interna. Es necesario que todos los directivos tengan formación o al menos estén dotados por algunas herramientas y conceptos básicos acerca de cómo implementar acciones de CI y su importancia dentro del ámbito corporativo para generar un buen clima laboral. No siempre los mandos jerárquicos tienen presente que una buena comunicación es una excelente herramienta de mando, no sólo favorece al desempeño laboral de los integrantes a cargo, sino que también establece una forma de relacionarse mucho más comprometida con el proyecto empresarial y además contribuye a la integración de todos los colaboradores (A. Brandolini, González Frigoli, 2008: p.42). Todas las personas que integran la organización tienen que estar conscientes que son responsables de todo lo que sucede en la organización, es por eso que a todos los elementos se les debe de capacitar, además de hacer sentir que son importantes en la empresa, para que así ellos tengan un buen aprovechamiento organizacional.

En este libro de Comunicación Interna de Brandolini se explica detalladamente que tan importante es la comunicación interna dentro de una empresa y que no solamente los altos mandos son los que deben saber la importancia que tiene dentro de la empresa, sino cada uno de los empleados tiene que estar consciente de todo lo que esto implica y los beneficios que se tienen para el buen desarrollo. Teniendo una buena comunicación interna, viene de la mano con el clima laboral, puesto que es la buena relación entre los colaboradores de cualquier nivel jerárquico saber que puedes opinar de un tema y se va a escuchar tu punto de vista. Para que en la organización exista una buena comunicación interna, es necesario elaborar un plan adecuado para especificar los objetivos que se quieren alcanzar, cuáles van a ser las estrategias por

poder alcanzarlos, el público meta a los que se le venden nuestros productos o servicios, el presupuesto con el que se va a contar para llevarlo a cabo, los pasos que nos harán llegar a las metas que se tienen planeadas.

*“Todo plan de comunicación, en consecuencia, debe arrancar de los resultados de la investigación como prólogo necesario y punto de partida determinante. No es lo mismo diseñar un plan de Comunicación Interna para una empresa que nunca ha puesto en práctica esta actividad y que pueda percibirla, por tanto, como algo intrascendente, que hacerlo para una organización donde la comunicación ha alcanzado una fluidez desbordada e incontrolable. Como consecuencia de los datos obtenidos en la investigación, el plan de comunicación deberá fijar además unos objetivos claros y concretos, a cuya consecución tenderán las acciones de comunicación propuestas. Posteriormente, deberemos medir periódicamente el estado de la Comunicación Interna para valorar el grado de cumplimiento del plan y la consecución de los objetivos establecidos en el mismo”* (Berceruelo, 2011: p.93). Realizando el plan de comunicación dentro de las empresas se tendrá que medir diferentes aspectos con base en los resultados obtenidos en la organización.

Es sumamente importante destacar que, para llevar a cabo el plan de comunicación, además de tener a alguna persona especializada en el tema, se debe tener todos los recursos necesarios para su proceso y tomar en cuenta que se debe recabar información de todos los departamentos para su buen desarrollo. Los directivos deben tener muy consciente que deben brindar toda la información interna de la empresa necesaria. En el plan de comunicación interna se debe incluir el objetivo, estudiar bien cuál es el momento que está atravesando la empresa, y la estrategia que se va a llevar a cabo para poder tomar acción al plan, de la mano con todos los directivos se toma la decisión de los objetivos para el bien común de la empresa.

Ana Arizcuren, Elvira Cabezas y Natalia Cañaque (2008) en su libro *“Guías de buenas prácticas de comunicación interna”* hacen mención como primera fase para desarrollar un plan de comunicación interna el diagnóstico de la situación actual. *“Debemos saber dónde estamos para definir a dónde podemos (o queremos) llegar según los objetivos trazados. Hay que analizar los instrumentos con los que llegamos a cada público interno, los problemas y necesidades que existen, los apoyos con los que contamos, los recursos, las ofertas y demandas de comunicación, los emisores, los receptores,*

*los soportes, los mensajes... Dentro de esta fase de diagnóstico es imprescindible conocer las necesidades y expectativas de cada uno de los grupos de interés. Se puede realizar un DAFO: análisis de Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades. Es mejor que el diagnóstico sea consecuencia de un proceso participativo realizado por un grupo y no por una sola persona, ya que la variedad de miradas lo enriquece. Normalmente este diagnóstico figura en forma de propuestas en los Planes Estratégicos que diseñan las entidades” (Arizcuren, Cabeza, Cañaque, 2008: p.27). Si al realizar este plan de comunicación intervienen varios elementos de la organización se tendrá un mejor resultado.*

*“Estrategia de Comunicación: Implica establecer las prioridades y definir el modelo de comunicación que se pretende, con el fin de conseguir los objetivos previamente definidos. Algunas premisas que se deben tener en cuenta para la fijación de la estrategia son la orientación, coordinación e implicación de los directivos; la profesionalización de las tareas de Comunicación Interna; la búsqueda de la proactividad; la constancia informativa, etc” (Berceruelo, 2011: p.96). “Al entrar a la fase donde se poner en práctica la estrategia de comunicación se refiera a ir colocando prioridades que tiene la empresa, para ordenar los objetivos que definieron con anterioridad, siempre de la mano de los directivos para aclarar distintos temas.*

*Definir las estrategias y objetivos generales y específicos para cada grupo de interés: Es decir, qué queremos conseguir. Todas las acciones deben tener la imagen de la entidad. Los objetivos deben ser realistas, claros, alcanzables, y ajustados a la cultura asociativa” (Arizcuren, Cabezas, Cañaque, 2008: p.27). Los objetivos deben ser claros y realistas, analizar a dónde quiere llegar la empresa y cuáles son las metas que desea alcanzar. Ambos autores señalan como punto dos de las fases para el desarrollo como definir estrategias, cuál va a ser la forma en la que se va a trabajar y ordenar por importancia los objetivos que se van a llevar a cabo, teniendo claro que cada objetivo que se planteo debe ser alcanzable, real y que vaya de la mano con la cultura de la empresa.*

**Público objetivo:** Segmentación de los públicos internos en función de factores como formación, localización geográfica, uso de ordenadores, áreas de trabajo, contacto o no con públicos externos, etc (Berceruelo, 2011), al separar los públicos a los que nos vamos a dirigir en el plan hará que se escojan los diferentes caminos y medios a los

que se les va a llegar la información. Cuando se va a llevar a cabo la estrategia de comunicación, se deberá aclarar a que personas vamos a estudiar y con cuales nos vamos a dirigir. Ya que varían las situaciones y las acciones que se van a tomar, dependiendo del público, su área de trabajo, y si estos colaboradores o no tienen contacto con todo el público externo que tiene la compañía. En este punto se debe estudiar cada particularidad del empleado para así tomar en cuenta la estrategia que se va a utilizar.

Definir acciones, calendario y presupuesto: Definir el contenido, los mensajes a transmitir, cómo, cuándo, en qué medios se va a comunicar. Es importante organizar la información y priorizarla para que no haya saturación. Se debe mantener un estilo coherente y homogéneo. Asimismo, todas las acciones deben tener la imagen de la entidad. (Arizcuren, Cabezas, Cañaque, 2008). Este paso es cuando ya se va a plantear lo que se va a realizar en el plan de comunicación, se debe concretar claramente cuáles van a ser las acciones que se van a poner en práctica para comenzar el plan. Con estas acciones lo que se busca es llegar a los objetivos anteriormente mencionados y estudiando cuales son los canales que se van a utilizar para realizar el plan de comunicación

Los últimos pasos, y los más importantes del plan de comunicación son: El plan de acción, en donde se va a poner en marcha todo lo evaluado anteriormente, como se va a llegar a los objetivos, es la fase más importante, pues es donde se va a realizar todas las acciones especificadas, este paso de acción es importante pues se deben de seguir los pasos que se fueron estudiando y se deben realizar como se planeó.

Y la última fase del plan de comunicación, es la evaluación, con anterioridad se define el tipo de indicadores que se van a utilizar para medir los objetivos seleccionados, se hará la valoración y la evaluación a los largo del proceso para ver si se cambia algo o se sigue sobre la marcha, este punto es el que nos va a arrojar si nuestro plan de comunicación es el adecuado para la empresa, donde dirá si todo está marchando bien y si los objetivos están siendo alcanzados por la organización, si la información está llegando de forma adecuada y si cada paso se está realizando de la manera planeada.

A la hora de realizar un plan de Comunicación Interna conviene, también, establecer un sistema de seguimiento de su puesta en marcha. Para ello, resulta muy útil crear

un comité o grupo de trabajo que se encargue de supervisar, de forma periódica, el buen desarrollo de las actividades y de la consecución de los objetivos. Esto facilitará la modificación, si se considera oportuno, de los objetivos previstos o de la priorización de las acciones para, así, adaptar el plan a la realidad de cada momento (Berceruelo, 2011) Se necesita supervisar las actividades que están siendo desarrolladas dentro de la empresa, para ver si están siendo ejecutadas de forma adecuada. Después de estudiar las fallas que se tienen dentro de la empresa se comenzará a elegir cuáles serán los canales que se van a ocupar para el Plan de Comunicación.

Como se estudió en el Capítulo II, existen diferentes métodos o soportes para lograr una excelente comunicación interna, junto con un buen clima laboral que van de la mano y esto hará que se tengan mejores resultados que cuando no se toma en cuenta, algunos de estos soportes como lo menciona Berceruelo en su libro “Comunicación Interna en las Empresas, claves y desafíos” son:

**Reuniones Informativas:** Son un instrumento de comunicación de gran eficacia movilizadora. Pueden adaptarse al formato de reuniones de carácter general, convenciones, o bien al de reuniones de grupo más reducidas. Como principales ventajas de las reuniones informativas está el hecho de que suponen una comunicación directa, en la que el público objetivo recibe la información de primera mano, dan la oportunidad de interactuar en su desarrollo y el mensaje que se transmite tiene un mayor impacto que si se hiciera por otros medios. Como desventaja cabría señalar que requieren una preparación cuidadosa; que se pueden generar momentos de tensión, y que no siempre todos los interlocutores que intervienen en las mismas tienen la debida capacidad y dotes de comunicación. Es importante que se cuente con material escrito de apoyo, que las reuniones se realicen un día preciso, y como dato imprescindible se debe contar con un jefe que lleve la batuta de la junta. (Berceruelo, 2011). **AL** realizar las reuniones se podrá exponer las inquietudes directamente al personal adecuado, teniendo una respuesta inmediata. **Buzón de Sugerencias:** Es un método para poder llegar a los directivos de la empresa, poder expresar lo que disgusta o aconsejar mejorías en ella, permite la participación de todos. También es un buen elemento para dejar en anonimato el mensaje que se quiere enviar a los directivos. **Cartas a la dirección:** Es un método rápido y eficaz, las cartas deben ser breves y concretadas en el mensaje claro. **Boletín:** Las revistas que

se realizan para informar a los empleados lo acontecido dentro de la empresa, son una manera de fiabilidad. Se aconseja que los empleados también colaboren y aconsejen que compartir en la revista. Se debe tener siempre claro que la revista va a tener como fin comunicar profesionalmente. Existe la desventaja del costo que esto requiere para realizarlas. Manual de Bienvenida: La existencia de un claro y completo Manual de bienvenida aporta una rápida operatividad al empleado que se incorpora y le permite adquirir los conocimientos necesarios para ser eficiente y rentable para la compañía lo antes posible. Y le transmite, además, un sentimiento de orgullosa pertenencia, con lo que se promueve su autoestima y se amortigua el temor del interesado a equivocarse. El primer día de oficina no deja de ser un pequeño trauma por el que todo trabajador, desde el becario hasta el directivo, debe pasar. (Berceruelo, 2011). Estas fases nos van a ayudar a que el Plan de Comunicación se efectivo y se pueda llegar al éxito, teniendo una adecuada comunicación interna para los empleados, un clima laboral mucho más sano, mejorar la productividad de los colaboradores, poniéndose la camiseta y sabiendo que, si a la empresa le va bien, a ellos también les irá bien, así con ello una producción más favorable para la organización.

*“La gestión del cambio en cualquier organización puede suponer un riesgo o una oportunidad. Si se realiza un buen uso de la Comunicación Interna, una compañía se puede ahorrar incómodas e innecesarias reacciones de trabajadores agraviados por falta de información. Como suele ocurrir en muchos ámbitos de la comunicación, un Manual de traslado puede ofrecer, con una inversión pequeña, una extraordinaria rentabilidad entre uno de los públicos prioritarios para cualquier empresa, sus propios profesionales”* (Berceruelo, 2011: p.107). Al hacer un buen plan de comunicación interna se tendrán empleados contentos, y por consecuencia se tendrá mejor productividad. En esta investigación se quiere estudiar la comunicación interna dentro de la empresa SAAES Group, sugiriendo algunos canales de comunicación y esperando que así se pueda llegar a las metas deseadas.

### 3.3 ¿QUIÉN ES SAAES GROUP?

En el año 2011 Beatriz Saavedra, Angélica Saavedra, José Alberto Saavedra, e Ingrid Moncada apostaron por montar una empresa llamada SAAES Enlace Empresarial, siendo una empresa familiar que comienza la idea de Estudios Socioeconómicos, pues ya se contaba con la experiencia profesional y la cartera comercial para realizarlos. En el año 2012, la empresa arrancó, se constituyó y se montó la primera oficina en la Ciudad de Puebla, se comenzó diseñando el logo, la misión, visión y valores que caracterizan a la empresa.

Poco a poco fueron llegando los clientes, entre conocidos y los clientes de trabajos anteriores se comenzó realizando los primeros estudios socioeconómicos, ese mismo año llegó una oferta de poder empezar a reclutar gente para diferentes puestos y empresas, es ahí como cuando además de hacer estudios socioeconómicos también era bolsa de trabajo. La empresa fue tomando un giro, dos de los que comenzaron con el proyecto se salieron y decidieron tomar otros caminos, en el año 2014 Beatriz Saavedra, junto con Engelbert Moncada toman la batuta y continúan con la empresa, se hizo un cambio de imagen e identidad y se cambió el logotipo y nombre por lo que se conoce ahora como SAAES Group, se amplían oficinas y se contrata gente. Se emplean psicólogos, analistas, ejecutivo, y reclutadores.

En los estudios socioeconómicos y bolsa de trabajo ahora se agregan las pruebas psicométricas para poder evaluar mejor al candidato, se agrega la impartición de cursos de capacitación con temas relacionados al rubro, y se aumenta la cartera de clientes.

En la actualidad Beatriz Saavedra es la Directora General de la organización tomando la batuta y decisiones, encaminando a la empresa a tener más clientes y bienestar social, siendo la única apoderada en la carta constitutiva y las responsables de que los cheques o cartas salgan firmados.

En SAAES Group, se busca proporcionar y satisfacer las necesidades de los servicios organizacionales y primordialmente de Recursos Humanos a los clientes que busquen o tengan desarrollo competitivo y busquen innovar la forma de realizar sus actividades diarias de estos procesos de valor humano.

Por ello se cree que es necesario que se cumplan con calidad y compromiso los servicios y trabajos que se realizan en la empresa cumpliendo con parámetros y lineamientos que hagan que todas las metas planteadas vayan encaminadas en una sola dirección y hacia un mismo objetivo, el bienestar de candidatos y clientes.

SAAES GROUP brinda servicios en primera instancia de Estudios socioeconómicos laborales, de ahí se generó la necesidad de solicitar nuestros servicios de reclutamiento y selección de personal. Y ahora se está desarrollando un nuevo e innovador servicio llamado POOL (personalización organizacional orientada al liderazgo) en el cual de alguna forma busca hilarse los dos servicios anteriormente mencionados con baterías psicométricas tanto del nuevo candidato que ingresara con el cliente como del jefe inmediato de la persona para analizar y lograr que enlacen ambas partes para el cumplimiento de los objetivos de los clientes.

Misión:

Satisfacemos necesidades de servicios organizacionales, innovadores y confiables, que generen expectativas favorables y de crecimiento real, mediante una comunicación efectiva. Para clientes que tengan visión de desarrollo y formalidad.

Visión:

Ser la empresa con la mejor tecnología del mercado, dando a cada plazo mejor eficiencia, posicionándonos mediante el desarrollo organizacional y el marketing.

Valores:

- Innovación  
Generamos ideas y las hacemos realidad, rompemos paradigmas, asumimos riesgos y aprendemos de nuestros errores.
- Experiencias Favorables  
Hacemos sensaciones y emociones favorables para nuestros clientes.

- Eficiencia

Nos basamos en la calidad de nosotros mismos y entrega absoluta.

- Adaptabilidad

Somos flexibles a los cambios sin que esto afecte a la eficiencia y nuestro compromiso.

- Bienestar Social

Incluimos aquellas cosas que inciden de manera positiva en la calidad de vida de nuestra sociedad.

Las oficinas de SAAES Group se encuentran en Puebla, Puebla en una zona urbana, clase media ubicados en el edificio empresarial, ubicado en la colonia Reforma, sus colonias aledañas son La Paz, el Centro, cerca existen diversos centros comerciales y se encuentra La Juárez donde es un lugar empresarial, altamente comercial.

### **3.4 COMUNICACIÓN INTERNA DENTRO DE SAAES GROUP VISTA POR LOS TRABAJADORES**

Dentro de las empresas contar con comunicación interna es clave para llegar a las metas que esta se proponga; si los dueños o directivos apuestan por tener una buena comunicación interna en sus negocios se verán reflejados buenos resultados y a la vez se notarán cambios en el personal de la empresa, tanto en su motivación por hacer las cosas, como en el aprovechamiento que estos tengan en sus labores diarias

*“El papel estratégico de la Comunicación Interna en la gestión de los RRHH radica fundamentalmente en su potencialidad para crear una plataforma de encuentro multidireccional entre todos los grupos de interés en el interior de la empresa, un espacio de diálogo que ayude a dinamizar la información a todos los niveles y procure que los mensajes que se transmitan en su seno fluyan eficazmente en todos los sentidos y en todas las direcciones. Desde esa perspectiva resulta esencial para los gestores conocer y medir los resultados de sus iniciativas en esta materia para poder así mantener o variar el rumbo de la comunicación y acrecentar su eficacia”*

(Barceruelo, 2014: p.44). Dentro de las empresas la comunicación interna está en el departamento de Recursos Humanos o Marketing, dependiendo de la magnitud de la organización, o el sector que realice. Lo que debe ser cierto es que en todas las empresas debe haber buena comunicación interna, sin importar el tamaño para que exista información, profesionalidad, transparencia y honestidad con los colaboradores.

Muchas veces los trabajadores se enteran de lo que sucede con su empresa por los medios de comunicación, si la empresa es grande, por algunas llamadas telefónicas o simplemente por el pasillo, sin que los directivos o los encargados les de la explicación alguna de lo acontecido con la empresa. Cuando la comunicación interna está bien gestionada por algún departamento, es la que se encarga de la orientación, motivación, visión laboral, y todo lo acontecido con los empleados.

En este caso dentro de la organización SAAES Group (2019), siendo una micro empresa, laboran:

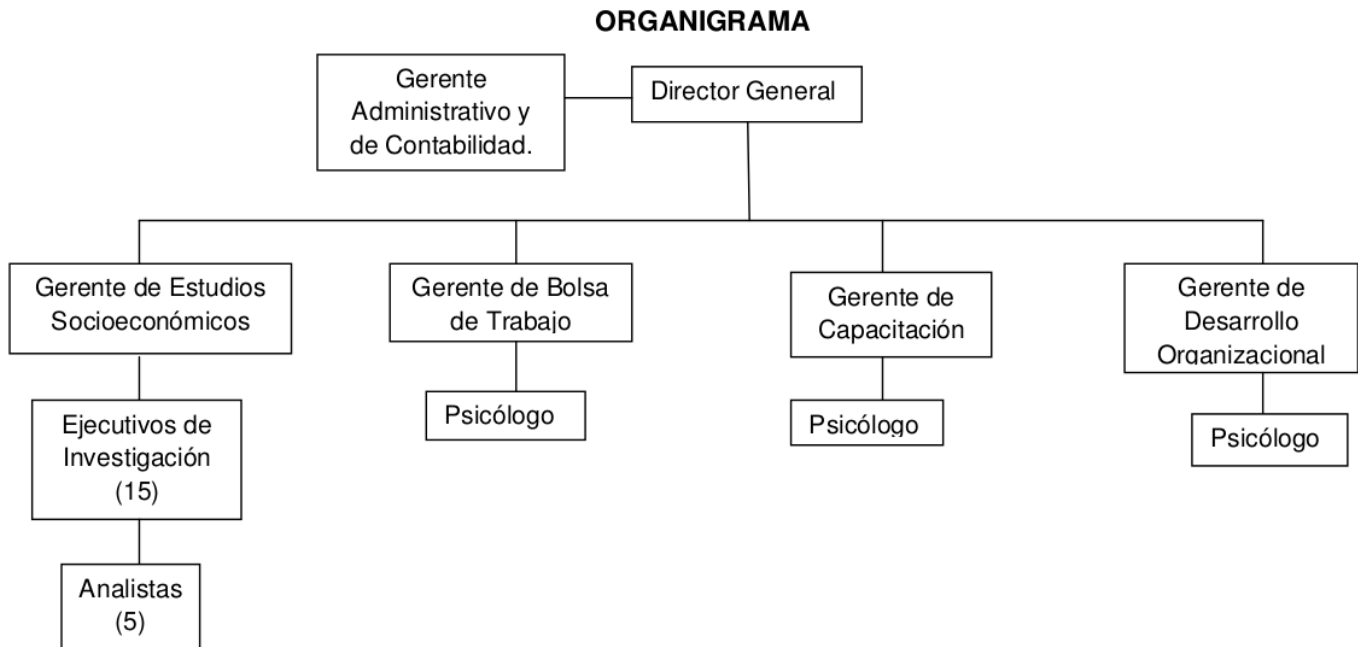
- a) 1 Director General: Es la encargada de tomar las decisiones dentro de la empresa, se encarga de visitar clientes, hacer pagos y lo referente a los trámites relacionados con la organización.
- b) 1 Gerente Administrativo: Encargado de la documentación, ordenar los trabajos pendientes por urgencia, apoyar a los compañeros, recibir llamadas o invitados.
- c) 1 Gerente de Estudios Socioeconomicos: Encargado de analizar los estudios nuevos, enviar a los ejecutivos por zona los estudios que se deben realizar.
- d) 10 Ejecutivos: Son las personas encargadas de realizar los Estudios Socioeconómicos, ellos reciben la información donde va a ser la visita, programan sus visitas, realizan la entrevista al prospecto, toman fotos y mandan su información a las analistas.
- e) 5 Vendedores: Encargados de ofrecer nuestros servicios es empresas.
- f) 5 Analistas: Son los encargados de recibir la información que mandan los ejecutivos, vacían la información para acomodarla

adecuadamente, desde las fotos dentro del expediente, hasta hacer las llamadas pertinentes para las referencias.

- g) 1 Contador: Es el encargado de analizar los gastos y ganancias de la empresa, documenta informes financieros para los clientes, hace auditorías de la empresa, elabora informes, etc.
- h) 1 Gerente de Bolsa de trabajo: Analizar cuáles son los puestos que se deben ocupar, subir a internet las vacantes disponibles, hacer las citas de los prospectos.
- i) 3 Reclutadores: Son los que se encargan de hacer las entrevistas a los prospectos para mandarlos a las empresas, sus funciones son desde realizar la vacante, contestar correos o mensajes, reclutar a los prospectos y analizar a los candidatos. Ellos seleccionan a los 3 mejores para ser mandados con las psicólogas.
- j) 3 Psicólogas: Ellas son las encargadas de realizar los estudios psicométricos a los prospectos, analizando y dando los resultados de sus exámenes a las reclutadoras, quienes son las que al final seleccionan cuales son las personas que van a mandar a las empresas.
- k) 1 Gerente de Capacitación: Es el encargado de buscar instructores para los cursos a clientes externo
- l) 1 Gerente de Desarrollo Organizacional: Encargado de dirigir y controlar el diseño e implementación de la estrategia del desarrollo del personal a fin de garantizar su desempeño organizacional.

El equipo está conformado por 33 personas, dentro de la empresa cada quien tiene su escritorio y su laptop, existe un buen ambiente laboral perceptible, se hacen reuniones en los cumpleaños, comidas de navidad, etc. Se hacen juntas los lunes donde todos los empleados se encuentren para platicar cuales son los clientes nuevos, futuros proyectos, lo que sucedió la semana pasada, errores y vivencias de cada uno.

## Organigrama 1. SAAES Group (2019)



Fuente: Elaboración propia con información de la presente investigación

En esta investigación se propuso detectar como es la comunicación interna en la empresa SAAES Group, por lo que se decidió realizar encuestas con escala de likert para conocer la situación actual de la empresa se diseñó una encuesta, tomando como referencia la escala valorativa de Rensis Likert (1932). Este tipo de encuesta nos va a poder dar parámetros medibles para poder realizar gráficas e identificar en que parte los empleados no encuentran un buen clima organizacional.

La escala de Likert es un método sencillo de medición de actitudes, por lo simple de su aplicación. La escala utiliza enunciados con afirmaciones o negaciones que el individuo debe de contestar según sea el caso. Una encuesta nos permite obtener información sobre un problema en específico, a través de una serie de preguntas previamente diseñadas, dirigidas únicamente a las personas implicadas en el estudio. Se aplica a las personas previamente identificadas con un formulario impreso que los individuos responden por si mismos.

Mediante el cuestionario se espera saber las actitudes, valores o percepciones del grupo de personas en específico. El cuestionario es un instrumento básico de

observación formando preguntas que van a permitir medir las variables observando los hechos. Para poder llegar a construir una encuesta de actitudes con calificaciones sumadas, se debe definir el objeto de la variable que se pretende medir, después se consulta la información de los ítems. Se diseñó una encuesta que abarca diferentes aspectos para poder medir la comunicación interna.

La encuesta abarca la categoría de estructura, el objeto de estudio como ven los empleados la estructura jerárquica y como esto repercute en el ambiente organizacional.

También se habla sobre dimensiones importantes medibles y que repercuten en la comunicación interna, tales como responsabilidad, recompensa, identidad, desafíos, conflictos, relaciones, cooperación y estándares, que ayudaran a las mediciones de la comunicación interna.

A continuación, se presenta la medición de la escala:

Cuadro 4. Medición de la Escala

Totalmente en desacuerdo	1
En desacuerdo	2
Indiferente	3
De acuerdo	4
Totalmente de acuerdo	5

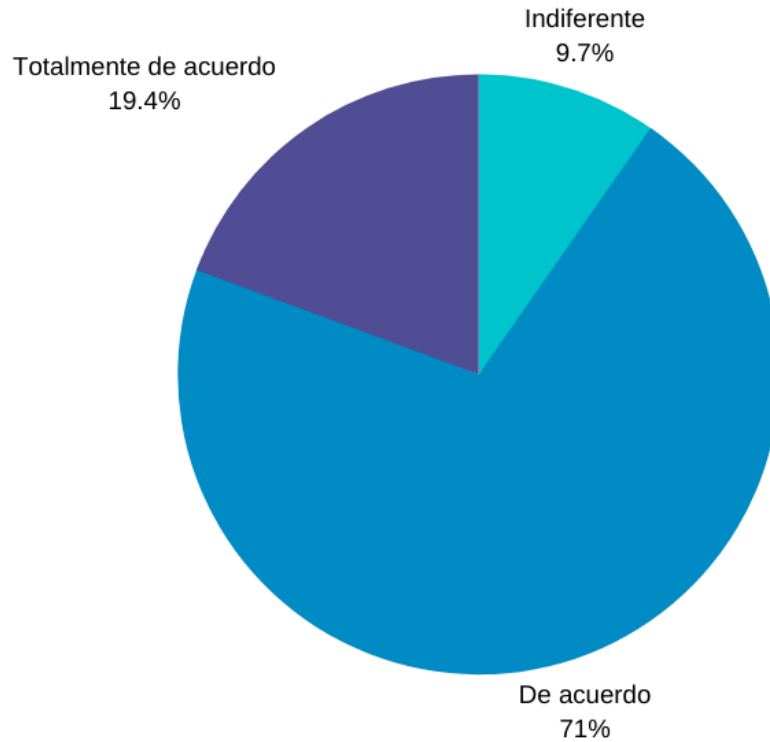
Fuente: Elaboración propia con información de la presente investigación

La investigación consistirá en el análisis de las encuestas que se les harán a todos los empleados de SAAES Enlace Empresarial, las encuestas se repartirán a todo el personal de cualquier puesto jerárquico.

Con base en el análisis de las encuestas realizadas a los 31 empleados de SAAES Group en el mes de noviembre, con el puntaje número 5 como mayor cifra, que esto equivale a la respuesta “totalmente de acuerdo” y el puntaje menor siendo el número 1, que equivale a “Totalmente en desacuerdo”.

1. ¿Se involucran de la misma manera a los empleados de todos los niveles jerárquicos para las capacitaciones o los eventos de integración?

Gráfica 1. Capacitación

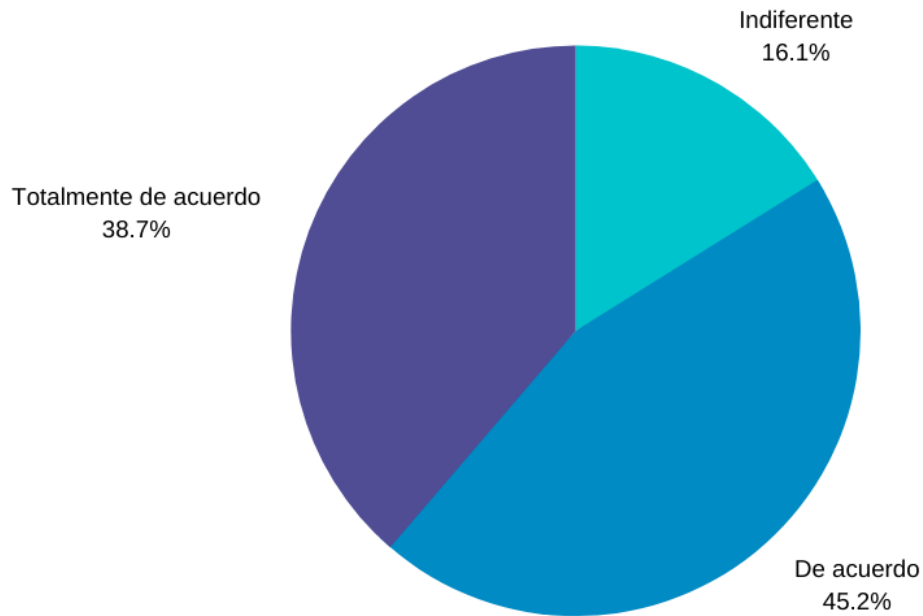


Fuente: Elaboración propia con información de una encuesta (2019) especialmente diseñada para la presente investigación

El 71% de los empleados están de acuerdo en cuanto se involucran a todos para las capacitaciones, porque la empresa se compromete a que se sientan identificados con la marca, y sientan que son valorados.

2.- ¿Los puestos bajos son igual de importantes en la organización que los puestos altos?

Gráfica 2. Importancia de Puestos

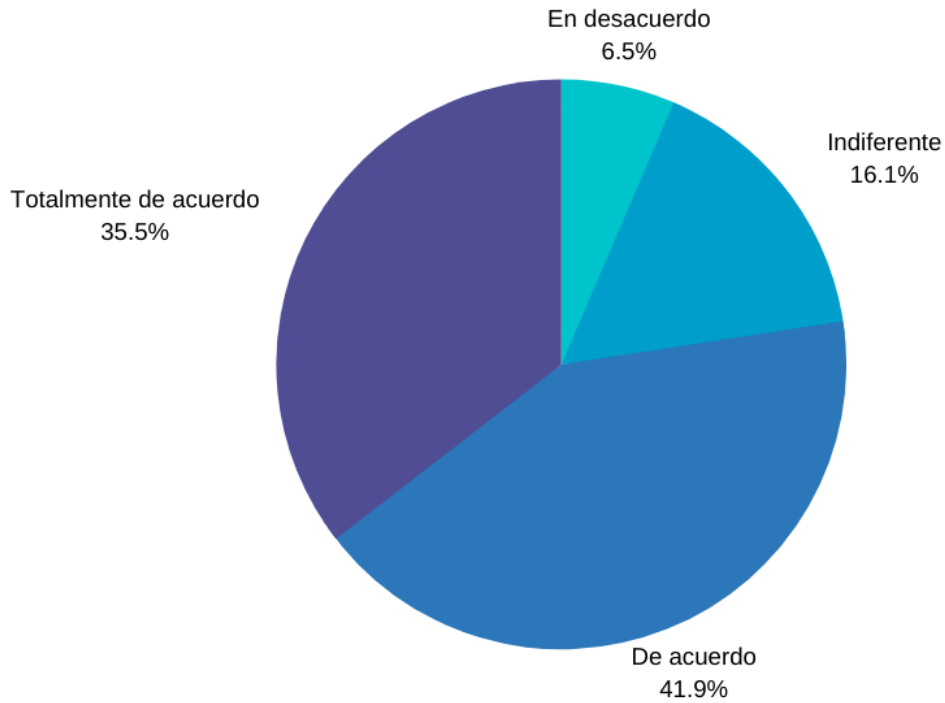


Fuente: Elaboración propia con información de una encuesta (2019) especialmente diseñada para la presente investigación

Los resultados nos reflejan que el 45% de los empleados considera que cualquier puesto dentro de la organización es igual de importante, porque en la empresa todos los integrantes del equipo pueden opinar acerca del funcionamiento de la empresa, pueden proponer alguna estrategia y es igual de escuchada.

3.- ¿Considera usted, que depende del nivel jerárquico dentro de la empresa para su buen desempeño laboral?

Gráfica 3. Desempeño

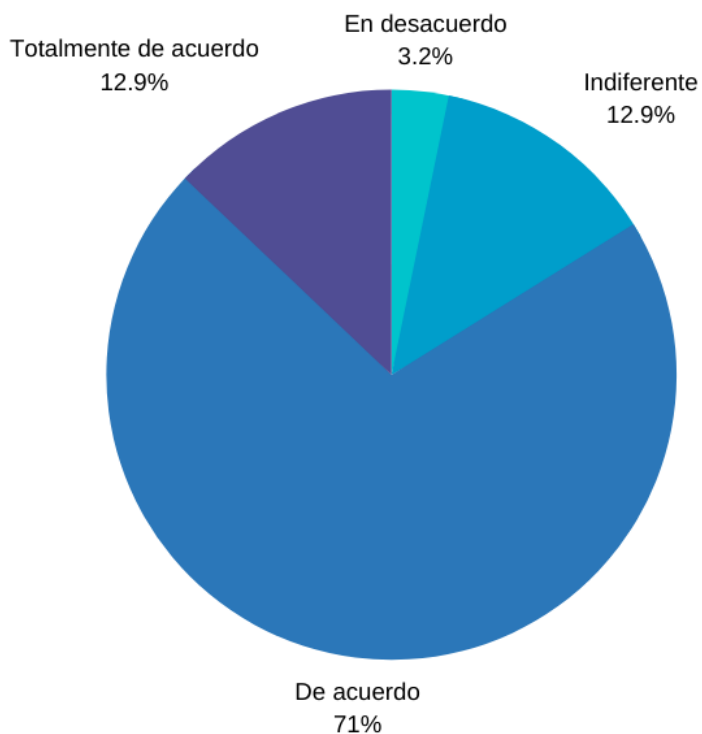


Fuente: Elaboración propia con información de una encuesta (2019) especialmente diseñada para la presente investigación

Los resultados nos reflejan que la mayoría de los empleados considera que el nivel jerárquico dentro de la organización influye en el buen desempeño, ya que se percibió que los empleados consideran que los altos mandos tienen mejor desempeño que los puestos que se encuentran abajo.

#### 4.- ¿Promueve los servicios que ofrece tu empresa?

Gráfica 4. Identidad

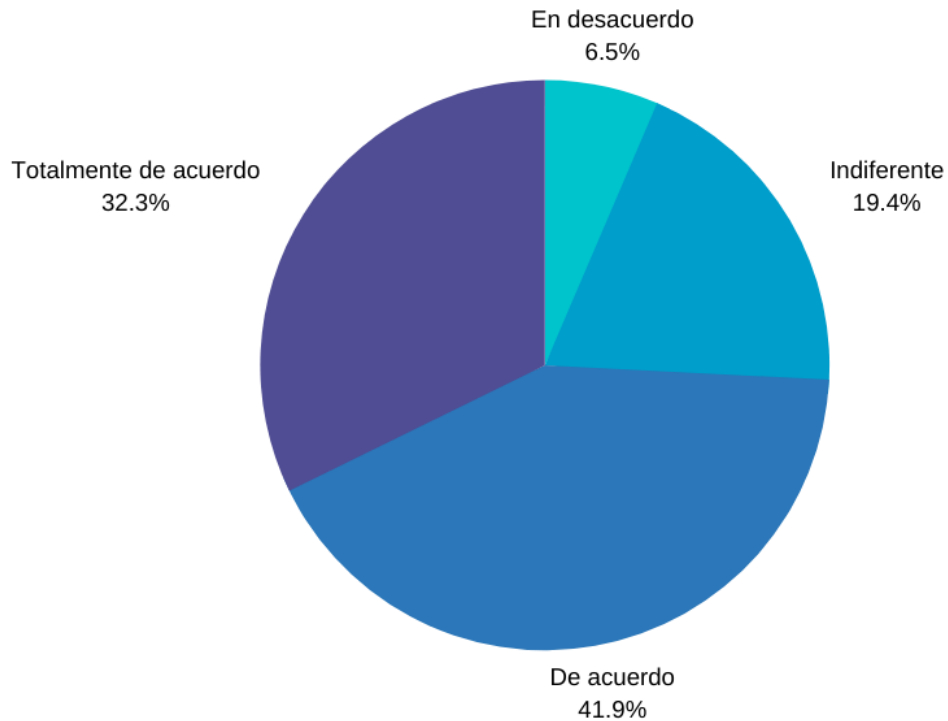


Fuente: Elaboración propia con información de una encuesta (2019) especialmente diseñada para la presente investigación

El 71% de los empleados se sienten identificados con la empresa, porque consideran que el trabajo que hacen todos como equipo es de calidad, ven lo que sucede detrás de cada informe y saben que todo es hecho con valor.

5.- ¿La empresa hace juntas para informar detalles de la organización y a la vez incentivar a los empleados?

Gráfico 5. Incentivos a los empleados

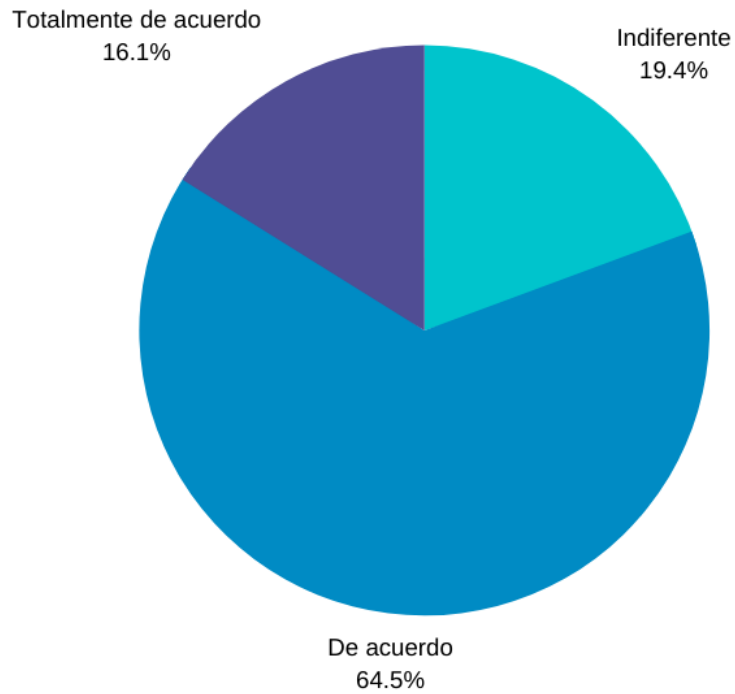


Fuente: Elaboración propia con información de una encuesta (2019) especialmente diseñada para la presente investigación

El 41% de los colaboradores afirma que dentro de la empresa se realizan juntas para explicar los proyectos próximos, informar de los detalles acontecidos en la empresa y a su vez incentivar a los colaboradores que han tenido buen aprovechamiento, esperando que los demás empleados superen sus resultados.

6.- ¿La organización permite que los empleados den ideas innovadoras?

Gráfico 6. Opinión de los empleados

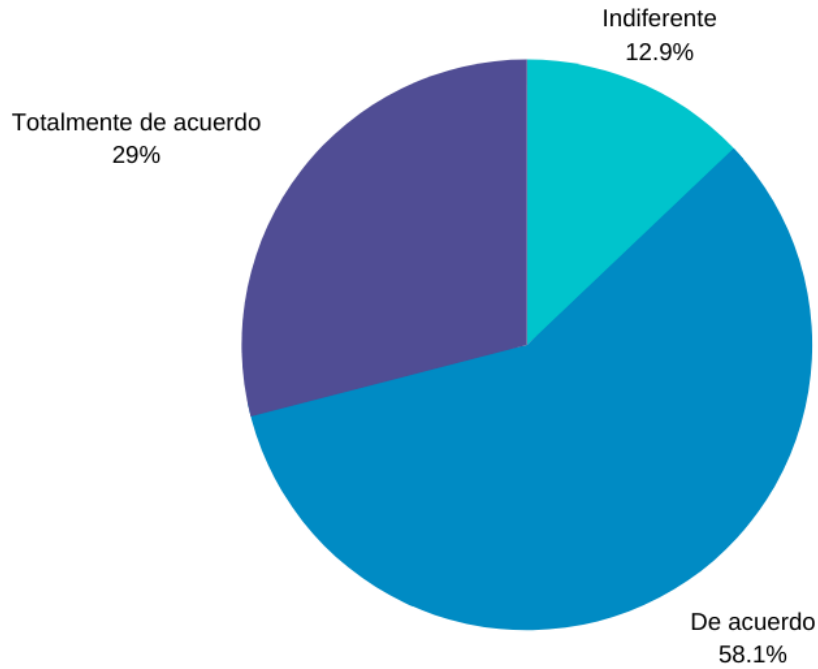


Fuente: Elaboración propia con información de una encuesta (2019) especialmente diseñada para la presente investigación

La mayoría de los empleados considera que son tomados en cuenta a la hora de aportar ideas y sugerir cambios dentro de la empresa, porque son valorados y la organización considera sus puntos de vista importantes para el bienestar de la misma.

7.- ¿Cuándo pide ayuda con algo del trabajo, recibe apoyo por parte de sus compañeros?

Gráfico 7. Apoyo entre colaboradores

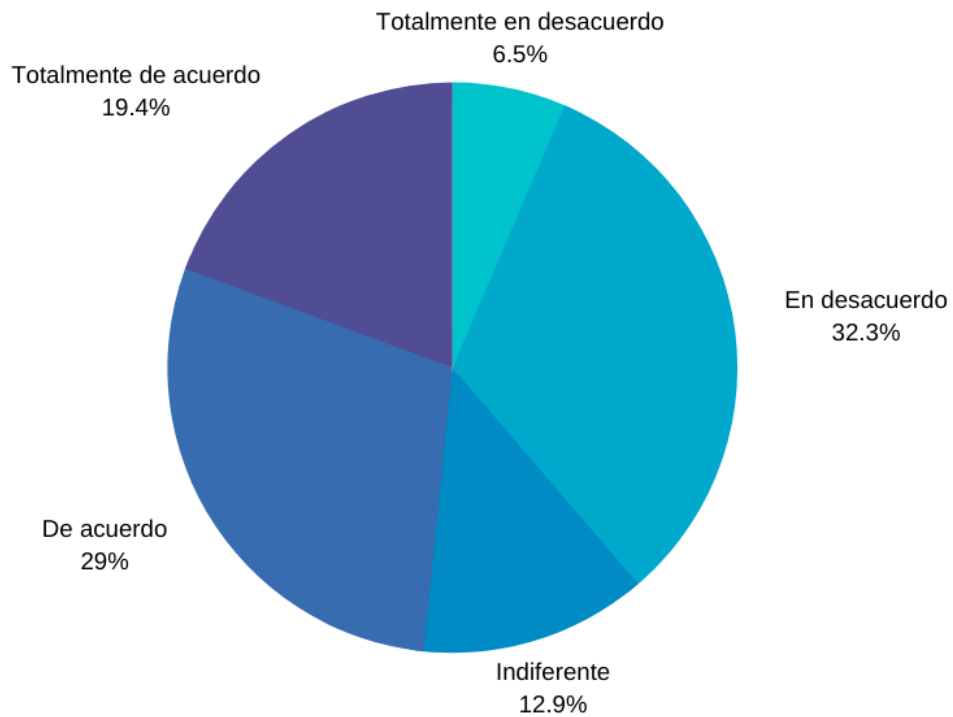


Fuente: Elaboración propia con información de una encuesta (2019) especialmente diseñada para la presente investigación

La mayoría de los empleados se sienten apoyados por los mismos compañeros de la organización dentro de SAAES Group, porque son orientados si lo necesitan, ayudados por el compañero de al lado y se siente en la organización un buen clima laboral.

8.- ¿Cree que las vías de comunicación son los correctos para interactuar entre los elementos de la organización?

Gráfico 8. Medios de Comunicación.

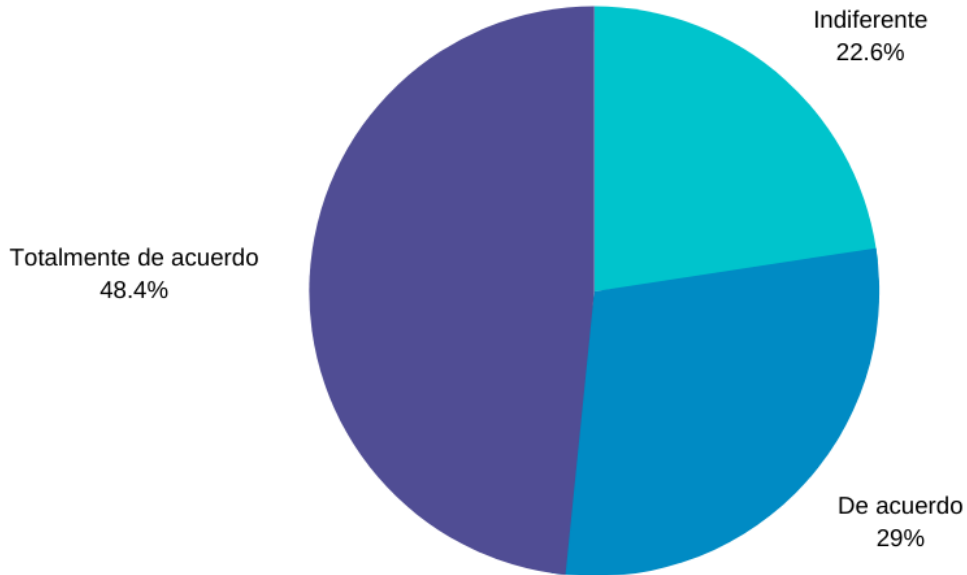


Fuente: Elaboración propia con información de una encuesta (2019) especialmente diseñada para la presente investigación

Los resultados que nos arroja la encuesta es que la mayoría de los empleados, un 32% están en desacuerdo de que se ocupen los medios correctos para comunicarse entre ellos, ya que dentro de la organización no existen los canales adecuados y sólo se ocupa el mail, las juntas, o la forma directa para poder interactuar con todos los miembros de la organización.

9.- ¿Cree que la empresa se preocupa porque los empleados sientan buen ambiente de trabajo?

Gráfico 9. Conflictos

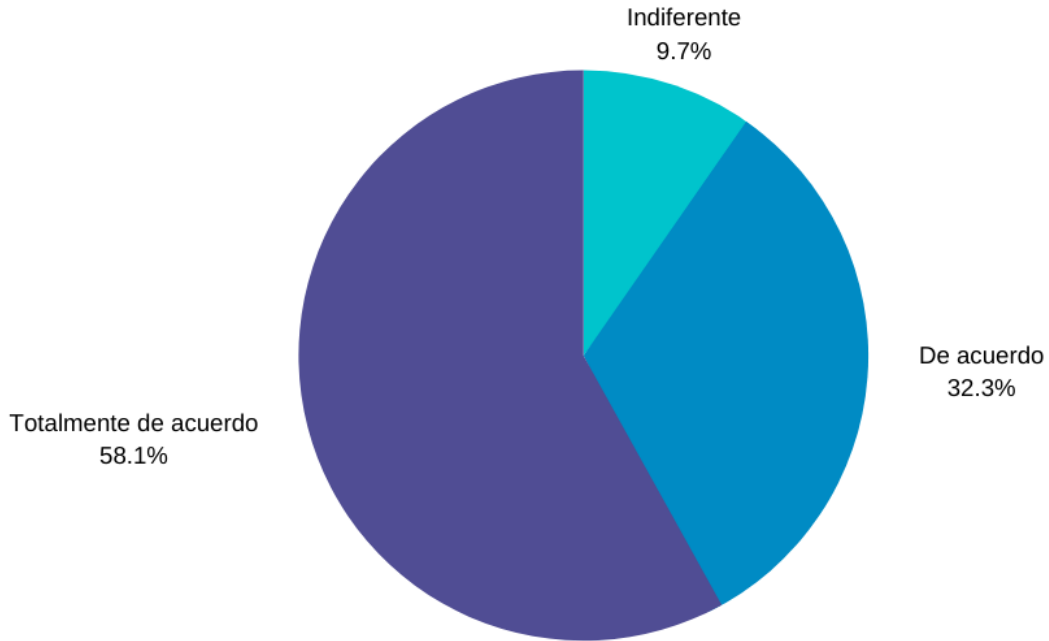


Fuente: Elaboración propia con información de una encuesta (2019) especialmente diseñada para la presente investigación

Los resultados nos indican que un 48% de los empleados se sienten en un buen clima laboral, y consideran que la empresa se preocupa por su ambiente de trabajo, ya que los directivos de la empresa consideran que es importante hacerles sentir lo importantes que son, haciendo que se sientan felices en su lugar de trabajo.

10.- ¿Considera que es importante contar con material documentado sobre cada puesto de trabajo para consulta de los empleados?

Gráfico 10. Documentación de Puestos



Fuente: Elaboración propia con información de una encuesta (2019) especialmente diseñada para la presente investigación

El 58% de los colaboradores considera que es necesario que exista un material documentado de cada puesto para poder realizar las funciones, ya que a la hora de que un puesto se desocupa, es necesario explicarle al nuevo integrante cada paso, función y material que necesita para que desarrolle su puesto, y esto hace que se descuiden las labores.

## CONCLUSIONES

La Comunicación ha ido tomando fuerza con el paso de los años, la globalización y las empresas han puesto a la comunicación en un papel muy importante dentro de las organizaciones.

Analizando cada Capítulo se puede llegar a la conclusión de que tener comunicación corporativa dentro de las organizaciones va a beneficiar a largo plazo, ya que teniendo comunicación interna, que va de la mano con la comunicación externa, el clima laboral, la comunicación organizacional, tiende a que los empleados se sientan identificados con la empresa, mejore su desempeño, participen en la organización, se sientan parte fundamental de ella y por ende tengan mejor aprovechamiento en sus tareas diarias.

A lo largo de este trabajo se fue plasmando los beneficios que se tienen si se cuenta con una política de comunicación en el plan estratégico de la empresa, y cuáles son las herramientas que se deben llevar a cabo para lograrlo. La comunicación interna favorece a los empleados ya que existe un proceso de comunicación donde se explican y se comparte información lo que hace que exista buenas relaciones interpersonales con los empleados.

Según el estudio realizado, los factores que influyen para tener una buena comunicación interna son la claridad del mensaje, cuales son los medios donde se comunica, con cuáles vías se da el proceso, y de qué forma los jefes comunican lo acontecido con la organización, afectando a los empleados. Ya que, teniendo una buena comunicación interna, se podrá tener buena comunicación externa, pues los mismo empleados después de su jornada laboral se vuelven clientes de la empresa, y son los únicos que afirman si lo que se expone va en relación a lo que se vive dentro.

Se llegó a la conclusión que dentro de la empresa SAAES Group, los empleados sienten que si son valorados y que se les toma en cuenta sus aportaciones, también se detectó que entre los miembros de la empresa tienen poca comunicación con referente a las actividades de los diferentes puestos, por eso se tomó la decisión de hacer un manual de procesos para poder tener cada puesto detalladamente, desde cuales son las actividades y funciones, que material necesita para realizarlo y los pasos para hacer bien su trabajo.

## **PROPUESTA**

### **BENEFICIOS DEL MANUAL DE PROCESOS**

Al realizar el trabajo y ver la importancia de la Comunicación Interna, se tomó la decisión de realizar un *manual de procesos* para que, a los empleados nuevos, se les explique detalladamente cada puesto, sus funciones y cuáles son los materiales que se ocupan para realizar bien sus actividades.

En el manual se explica de manera detallada los procedimientos de la organización, a través de ellos evitamos cometer errores que se suelen cometer dentro de las áreas de cada empresa.

Este manual es elaborado con la finalidad de brindar a los usuarios del mismo, la habilidad de entender los procesos y funciones que realiza SAAES Group.

Dentro del documento se da a conocer de manera amplia cada actividad, así como los responsables que la llevaran a cabo. Así mismo se especifica documentación, programas y diagramas que ayudaran al mejor entendimiento del presente.

A continuación, se presenta dicho manual:



S A A E S  
~ group ~

# MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE SAAES GROUP

Los manuales son a la organización lo que los cimientos son a un edificio. El tenerlos facilitan y soportan el crecimiento; no tenerlos, limitaría las cargas.

Elaboró	Revisó	Autorizó
Ingrid Anaid Moncada Saavedra		

## Índice

Introducción .....	79
Objetivo general del Manual.....	80
Estructura Interna de SAAES Group .....	¡Error! Marcador no definido.
Filosofía de la empresa .....	81
<i>Misión</i> .....	58
Visión .....	58
Valores .....	58
Políticas de SAAES.....	82
Base Legal.....	83
Simbología .....	84
Proceso:.....	85
Objetivo: .....	85
Alcance:.....	85
Lineamientos: .....	85
Actividades: .....	86
Diagrama de flujo: Ventas .....	88
Formatos o impresos: .....	89
Proceso:.....	93
Objetivo: .....	93
Alcance:.....	93
Lineamientos: .....	93
Actividades: .....	94
Diagrama de flujo: Estudios Socioeconómicos.....	97
Formatos o impresos: .....	98
Proceso:.....	105
Objetivo: .....	105
Alcance:.....	105
Lineamientos de operación:.....	105
Actividades: .....	106
Diagrama de flujo: Reclutamiento y Selección.....	109
Formatos o impresos: .....	110
Anexos: .....	118
Anexo I. (Aplicación de TRELLO).....	118
Anexo II. (Bolsas de trabajo vía Internet).....	118
Anexo III. (Pruebas Psicométricas.).....	119

Anexo IV. (Plataformas de almacenaje y comunicación SAAES) .....	120
<b>Glosario:</b> .....	121
<b>Aviso de privacidad</b> .....	123

## Introducción

Este manual es elaborado con la finalidad de brindar a los usuarios del mismo, la habilidad de entender los procesos y procedimientos que realiza SAAES Group.

En SAAES Group, buscamos proporcionar y satisfacer las necesidades de los servicios organizacionales y primordialmente de Recursos Humanos a los clientes que busquen o tengan desarrollo competitivo y busquen innovar la forma de realizar sus actividades diarias de estos procesos de valor humano.

Por ello creemos que es necesario que se cumplan con calidad y compromiso los servicios y trabajos que realizamos en la empresa cumpliendo con parámetros y lineamientos que hagan que todas las metas planteadas vayan encaminadas en una sola dirección y hacia un mismo objetivo, el bienestar de candidatos y de nuestros clientes.

Dentro de este documento se da a conocer de manera amplia cada actividad, así como los responsables que la llevaran a cabo. Así mismo se especifica documentación, programas y diagramas que ayudaran al mejor entendimiento del presente.

SAAES GROUP brinda servicios en primera instancia de Estudios socioeconómicos laborales, de ahí se generó la necesidad de nuestros clientes de solicitar nuestros servicios de reclutamiento y selección de personal. Y ahora estamos desarrollando un nuevo e innovador servicio llamado POOL (personalización organizacional orientada al liderazgo) en el cual de alguna forma busca hilarse los dos servicios anteriormente mencionados con baterías psicométricas tanto del nuevo candidato que ingresara con nuestro cliente como del jefe inmediato de la persona para analizar y lograr que enlacen ambas partes para el cumplimiento de los objetivos de nuestros clientes.

Deseamos que el presente manual le sea de agrado y gran utilidad para el buen servicio y trabajo dentro de SAAES Group y nos ayude a colaborar con la entrega y calidad de nuestros servicios.

## **Objetivo general del Manual**

Este manual tiene como objeto, establecer los pasos para elaborar y llevar a cabo los procesos y procedimientos de SAAES Group para sus diferentes servicios, además de establecer claramente las responsabilidades de cada uno de los que integran los procesos y garantizar una gestión eficaz y eficiente del mismo.

Para SAAES su objetivo primordial es apoyar las empresas en el área de la contratación de personal para mejorar el factor humano y la economía de las mismas y así lograr un buen desarrollo socio económico de las organizaciones y/o compañías las cuales confíen en nuestros servicios.

## Filosofía de la empresa

### **Misión:**

Satisfacemos necesidades de servicios organizacionales, **innovadores** y **confiables**, que generen **expectativas favorables** y de **crecimiento real**, mediante una comunicación efectiva. Para clientes que tengan visión de desarrollo y formalidad.

### **Visión:**

Ser la empresa con la **mejor tecnología** del mercado, dando a cada plazo **mejor eficiencia**, posicionándonos mediante el desarrollo organizacional y el marketing.

### **Valores:**

- **Innovación**

Generamos ideas y las hacemos realidad, rompemos paradigmas, asumimos riesgos y aprendemos de nuestros errores.

- **Experiencias Favorables**

Hacemos sensaciones y emociones favorables para nuestros clientes.

- **Eficiencia**

Nos basamos en la calidad de nosotros mismos y entrega absoluta.

- **Adaptabilidad**

Somos flexibles a los cambios sin que esto afecte a la eficiencia y nuestro compromiso.

- **Bienestar Social.**

Incluimos aquellas cosas que inciden de manera positiva en la calidad de vida de nuestra sociedad.

## **Políticas de SAAES**

- Los únicos que podrán tener derecho y amplia responsabilidad al acceso de este manual de la compañía son los directivos, personal, vendedores y practicantes que laboren en SAAES Group.
- El manual, así como los documentos legales, y todo dato referente a la empresa y material asignado para sus labores permanecen bajo la responsabilidad del usuario en lo que al uso y cuidado se refiere.
- A todo el personal se le brinda la confianza para manejar cualquier caso requerido de la empresa siempre y cuando se informe a la persona encargada y se tenga el cuidado debido a la misma y a las instalaciones de la empresa.
- En el reclutamiento y selección de personal para ocupar plazas vacantes, se debe dar prioridad a los candidatos primeros inscritos y/o de mejores competencias y conocimientos según lo requiera el cliente.
- Para todo el personal es de vital importancia generar confianza lo que se quiere dejar de manifiesto es que alguien autoriza a otra persona para que lleve a cabo una acción determinada y esta se cumpla de manera legal y segura.
- Constituir una cualidad humana que consista en comportarse y expresarse con sinceridad y coherencia, respetando los valores de la justicia y la verdad.
- Generar el respeto pues es un valor que permite que el hombre pueda reconocer, aceptar, apreciar y valorar las cualidades del prójimo y sus derechos.

## Base Legal

Los principales ordenamientos jurídicos que sustentan la elaboración de los manuales administrativos son los que a continuación se enuncian:







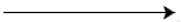
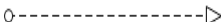

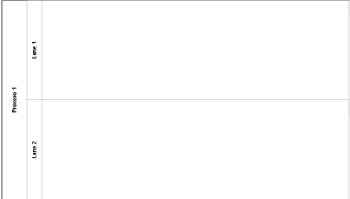
Leyes:

- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos
- D.O.F. 5 de febrero de 1917 y sus reformas y adiciones D.O.F. 29 de octubre de 2003
- Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, Artículo 19. DOF. 29/12/76 y sus reformas

**Art. 19.-**El titular de cada Secretaría de Estado y Departamento Administrativo expedirá los manuales de organización, de procedimientos y de servicios al público necesarios para su funcionamiento, los que deberán contener información sobre la estructura orgánica de la dependencia y las funciones de sus unidades administrativas, así como sobre los sistemas de comunicación y coordinación y los principales procedimientos administrativos que se establezcan. Los manuales y demás instrumentos de apoyo administrativo interno, deberán mantenerse permanentemente actualizados.

## Simbología

Símbolos utilizados en SAAES- BIZAGI para los diferentes procesos.

Elemento	Definición	Símbolo
Inicio	Indica el Inicio de un proceso	
Fin	Indica el fin del proceso, sin importar que existan más caminos por donde el flujo pueda continuar.	
Actividad	Indica acción, es la actividad que se realiza dentro del proceso.	
Decisión exclusiva	Este símbolo indica decisión, puede tomarse uno u otro camino, pero no los dos al mismo tiempo.	
Subproceso	Indica que existen un grupo de actividades que generan un producto/servicio intermedio.	
Artefactos	Permite mostrar la información que una actividad necesita, como las entradas y las salidas, representa los documentos, información y otros objetos que son usados o actualizados durante el proceso. Se asocian a los otros símbolos mediante una línea punteada.	
Línea de secuencia de flujo	Conecta una actividad a otra	
Línea de mensaje	Representan la interacción entre varios procesos o pools	
Piscina (pool)	Actúa como contenedor de un proceso. El nombre del pool debe ser el nombre del proceso.	
Carril (lane)	Son subdivisiones del Pool. Representan los diferentes participantes al interior de una organización. El nombre de cada carril debe ser el nombre de los diferentes actores que ejecuten el proceso.	

**Proceso:**

- (Ventas)

**Objetivo:**

Conocer el primer procedimiento de SAAES que es el proceso de ventas, la base fundamental de todos los demás procesos, la realización de este procedimiento parte del ingreso principal de la organización, maneja los puntos más importantes en una negociación. Tiene como finalidad ofrecer nuestros servicios para atraer clientes o prospectos de clientes

**Alcance:**

Desde los clientes y/o futuros clientes hasta las áreas involucradas, ventas, análisis y ejecutivos.

**Lineamientos:**

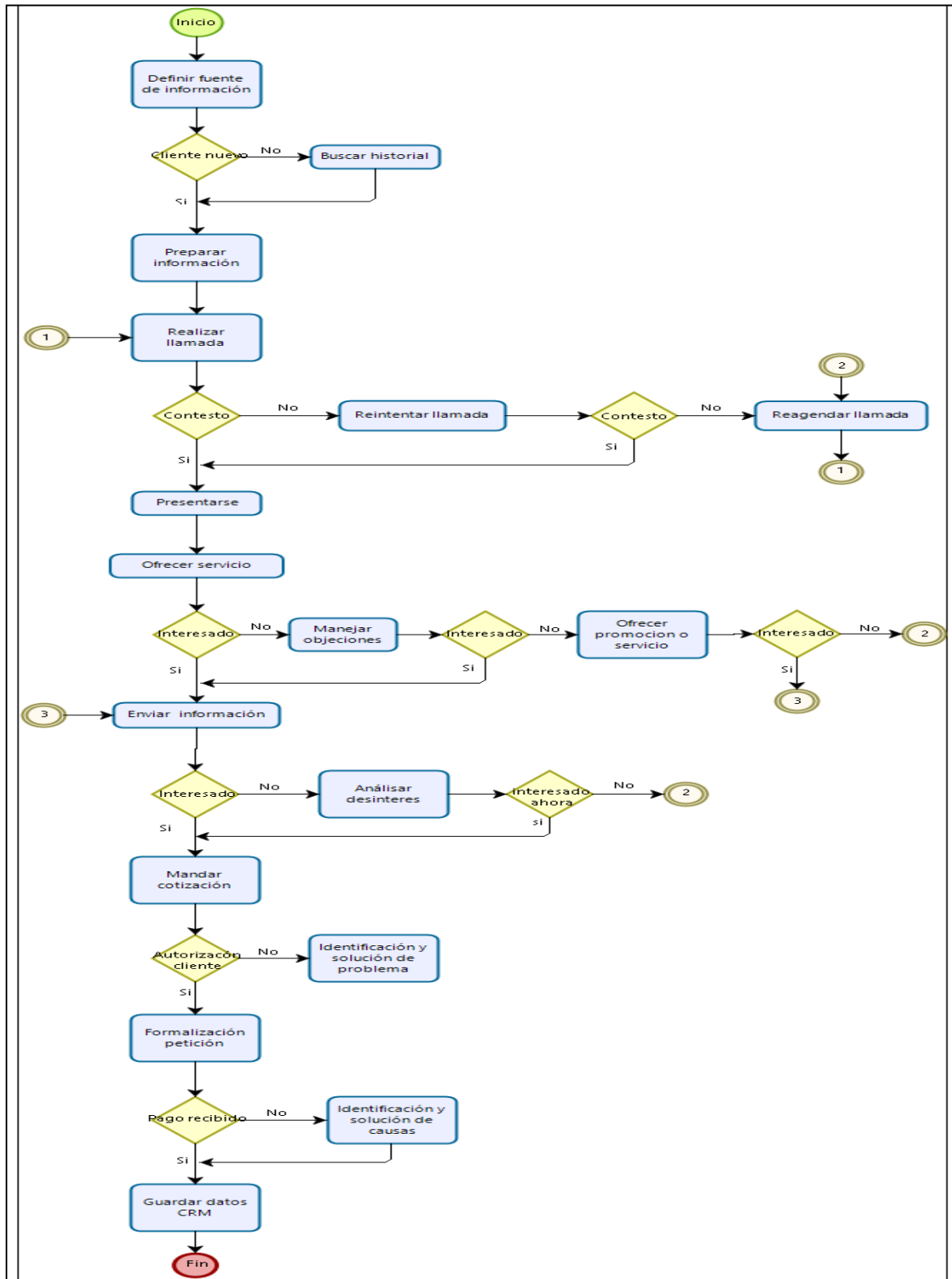
- Toda venta deberá ser autorizada y estructurada por Dirección.
- El vendedor deberá estar bien informado sobre los costos que SAAES tiene con sus demás clientes.
- Ofrecer servicios de acuerdo a los presupuestos que SAAES maneja.
- No excederse en el manejo de promociones al cliente y/o prospectos.
- Para aclarar situaciones se debe estar en constante comunicación ya sea vía telefónica y/o Trello.
- Manejar adecuadamente los lineamientos del proceso de ventas.
- El pago puede ser por transferencia bancaria o en efectivo

**Actividades:**

<i>Ventas</i>				
No.	Actividades	Tiempo Es- timado	Documento/software	Responsable
1	Definir de donde se obtendrán los datos (Periódico, CRM, Internet, recomendación clientes).	1 hora	CRM/Internet/Periódico	Vendedor
2	En caso de ser un cliente actual o antiguo se buscará el o los servicios ofrecidos para tener referencias de la información a enviar y dar seguimiento a su petición.	10 min.	PC	Vendedor
3	Buscar información adecuada en la carpeta de <b>información a mandar</b> ubicada en la PC en el escritorio, referente al cliente y tipo de servicio ofrecido.	5 min.	Pc	Vendedor
4	Llamar al cliente o prospecto.	1 min.	Teléfono	Vendedor
5	En caso de no localizar al cliente potencial, se reintentara llamarle cuatro veces de ser necesario.	2 min.	Teléfono	Vendedor
6	Si aún no se logra contactar con cliente o con alguna otra persona, se reagendara la llamada para más tarde u otro día.	3 min.	Teléfono	Vendedor
7	Hacer una breve presentación personal y de la empresa	1 min.	Teléfono	Vendedor
8	Dar a conocer al cliente los servicios de SAAES que son <b>Estudios socio-económicos, Reclutamiento y selección de personal</b> , esto dependerá del tipo de cliente y el interés al servicio solicitado u ofrecido	5 min.	Teléfono	Vendedor

9	El manejo de objeciones se atenderán conforme a lo que se le presente al cliente, el vendedor podrá apoyarse en el <b>archivo de objeciones</b> .	10 min.	Documento Word Archivo manejo de objeciones	Vendedor
10	Posterior a las objeciones se ofrecerá nuevamente el servicio, si el cliente no requiere ningún servicio por el momento se buscará la manera de agendar otra llamada en el futuro.	5 min.		Vendedor
11	Se enviará por correo electrónico la información completa a lo que se le proporcionó por vía telefónica, se deberá esperar respuesta del cliente desde 1 hora a 72 horas máximo.	5 min.	Imágenes, promociones, videos E mail	Vendedor
12	En caso que el cliente muestre desinterés se tratará de cerrar la labor de venta con promociones o con los beneficios que obtendrá al adquirir el servicio.	5 min.		Vendedor
13	Realizar una llamada o en su caso una visita al cliente para aclarar problemas de (Tiempos, dinero, formas de pago, procesos, dudas, etc.)	15 a 40 min.		Vendedor / coordinación
14	Cerrar negociación y formalizar petición.			Vendedor / Dirección
15	Indicar la información y formas de pago. En caso de que no haya realizado el pago, preguntar las razones y buscar solución al problema.	15 min.	Documento word <b>datos de pago</b>	Vendedor / coordinación
16	Los datos del cliente serán guardados (en caso de ser nuevos o actualizar información).	10 min	CRM	Vendedor

## Diagrama de flujo: Ventas



Formatos o impresos:

- ✓ CRM
- ✓ Base de Datos de clientes
- ✓ Hoja de cotización de Reclutamiento y Selección
- ✓ Hoja de cotización de Estudios Socioeconómicos

#### ▪ CRM

El CRM es un sistema relacionada con clientes, orientada normalmente a gestionar tres áreas básicas: la gestión comercial, el marketing y el servicio postventa o de atención al cliente.

Este sistema es manejado por la persona de ventas, que a la vista tiene una línea de colores representado por el **embudo de ventas**, en esta fase se va registrando el seguimiento que se le va dando a los prospectos o clientes potenciales.

Para iniciar con este sistema, deberá consultar la plataforma *TRELLO* que indica el usuario y/o contraseña de la cuenta gmail del CRM.

The screenshot shows a Gmail interface with a Trello CRM dashboard overlaid. The dashboard features a sales funnel with the following stages and counts:

- Atención: 1
- Interesado: 3
- Deseado: 2
- Accion (proceso de venta): 2
- No Logrado: 0
- Cliente: 1

Below the funnel is a table of tasks with the following columns: Nombre, Etapa, Priority, Due Date, and Est. Time (weeks).

Nombre	Etapa	Priority	Due Date	Est. Time (weeks)
<b>Interesado</b> (3)				
Source Screws	Interesado		Jan 11	15
Build Software	Interesado		Feb 11	5
<b>Deseado</b> (2)				
Livepool Campeche	Deseado	Cita	Mar 15	Correo enviado
Liverpool Tlaxcala	Deseado		Apr 07	48
<b>Accion (proceso de venta)</b> (2)				

## Base datos de clientes

Este software registra los datos generales de la empresa, de las vacantes que se han publicado en el periódico o bolsas de trabajo, esto hace función al recopilado de clientes futuros.

Esta base de datos se va actualizando conforme a las llamadas realizadas, donde el vendedor deberá darle seguimiento al correo electrónico proporcionado por la empresa, el lugar donde se ubica y al finalizar esta base indicar en qué etapa está el prospecto de cliente.


Cliente	Contacto	Numero (s)	Correo	Direccion
AC Relaciones Automotrices	Gregorio Alducin Alducin	220 580 6		
Acabados arquitectonicos	J. Jesús Calderón Sols	014626279700 / 1051609	rgpuatoacabados@yahoo.com.mx	
ADENT Servicios de estudios socioeconomicos	Berenice Ramirez	01222 225 9400		Calle Patsi 201, Parque Industrial Bralemex, 72008 Puebla, Pue.
Alas Empleo Servicios S.A.D.E.C.V	Iván Flores	222 950 8230/243 265 6	ivan.flores@clubalpha.com.mx	
Alpha 2	Karla Pomo (Encargada de RH)		www.ampliaudio.com.mx	Urbina 14, Parque Industrial, 53370 Naucalpan de Juárez, Méx., México
Amplia Audio		0155 5894 0013	human_resources@ateneine.mx	
Atis	Albeto Gomez	232 782 4		
AT Engine México	Rh Lourdes Martinez	222 979 7		
Auleicos Plaza Loreto	Paola Zepeda	222 496 6689		
Auto adhesivos	Miguel Angel Conde	222 508 7590		
AZ Comedores	Gabriela Velasco	2224494049	gabriela.velasco@Bachoco	
Bachiller Luis Donaldo Colosio	Aus. Rh. Lic. Karina Garcia	01800 0212345/01222 2294502		
Bachoco		01722 279100	www.barcel.com.mx	Bicentenario, Isidro Fabela, 52004 Lerma de Villada, Méx., México
BANAMEX Marrs de la Reforma	Supervisor, Juan Carlos Molina	01 222 223 2002		
Barcel Productos conifitados	Supervisor, Jesus Zavala	229 968 3		
Benteler Corredor Industrial Cienega	Bertha Hernández	2228150048		
Benteler de México Automotriz	Jefe de Depto. Javier López	01 800 200 6632		
Bodega Aurena Capu	Lic. Ariana Mora	01 222 237 1147		
Bodega Aurena Plaza Loreto	Lic. Juan Pablo Valdez	(01222)2371711		
Bosco S de mayo col. Centro	Carlos Zarate	55 5374 1549		
Bradesard Plaza victorial/Oficina Av Juarez	Ma. Elena Diaz Hernández	222 266 0561 Ext. 0069	elena.diaz@mx.bureauveritas.com	Circuito del sol 3905-1, Col. Nuevo Amanecer, 72400 Puebla, Pue., México
Brom y asociados y vigilancia	Jefe RH Lic. Gabriel Gandara Sanchez	222 731 4410/ 01 (222) 224 1533		Local 121, Blvd Hermanos Serdán 270, Posadas, 72062, Pue., México
Bureau Veritas	Emerson Barga Pineda	044 222 624 6795		
C&A Galerias Serdan	J.I. Franco Bar	2222061454		
Cafe colibri plaza del arbol				
Casa Moshell Valley-club Financiera				

Numero (s)	Correo	Direccion	Etapa 1	Etapa 2	Etapa 3	Etapa 4
			Atención	Interes	Deseo	Acción
220 580 6						
014626279700 / 1051609	rgpuatoacabados@yahoo.com.mx		A			
01222 225 9400		Calle Patsi 201, Parque Industrial Bralemex, 72008 Puebla, Pue.				
01222 408 0256						
222 580 8230/243 265 6	ivan.flores@clubalpha.com.mx		A			
www.ampliaudio.com.mx		Urbina 14, Parque Industrial, 53370 Naucalpan de Juárez, Méx., México	A			
0155 5894 0013	human_resources@ateneine.mx		A			
232 782 4						
222 979 7						
222 496 6689						
222 508 7590						
2224494049	gabriela.velasco@Bachoco		A	I		
01800 0212345/01222 2294502						
01722 279100	www.barcel.com.mx	Bicentenario, Isidro Fabela, 52004 Lerma de Villada, Méx., México	A			
01 222 223 2002						
229 968 3						
2228150048						
01 800 200 6632						
01 222 237 1147						
(01222)2371711						
55 5374 1549						
222 266 0561 Ext. 0069	elena.diaz@mx.bureauveritas.com	Circuito del sol 3905-1, Col. Nuevo Amanecer, 72400 Puebla, Pue., México	A			
222 731 4410/ 01 (222) 224 1533		Local 121, Blvd Hermanos Serdán 270, Posadas, 72062, Pue., México				
044 222 624 6795						
2222061454						

▪ **Hoja de cotización de Estudios socioeconómicos**

La hoja de cotización es un documento en donde ya acordado con el cliente el número de estudios realizados se definirá el costo de la hoja de cotización.



SAAES  
group  
Servicios con Valor

SAAVEDRA ES & BTEL ENLACE EMPRESARIAL SC

**RFC: SEA12703HW5**

Av. Reforma 2704 2do piso Interior 201 Col Amor  
72140 Puebla Pue.

Cotización	
Folio:	
Fecha:	00/00/0000
Lugar:	Puebla Pue.

Cliente	
Cliente	
Dirección	

Forma de pago	1 Exhibición
Modo de pago	Transferencia
Moneda	MXN
Tipo de cambio	1.0
Número de cuenta	No identificado

**Ingresar a Escritorio**

- Da doble clic a la carpeta [Manual de Procedimientos SAAES](#).
- Doble clic en [FORMATO DE COTIZACIONES](#)
- Clic en [Cotización Estudios Socioeconómicos](#)

**Descripción**

**Servicio: Estudios socioeconómicos**

Haremos llegar un ~~Brief~~ Brief de información obtenida y un reporte con resultados del diagnóstico realizado, por un equipo, donde se investiga e indaga información del solicitante a la vacante, adaptándonos a sus necesidades y condiciones específicas.

**Nuestro Objetivo:**

Conocer el ambiente familiar, nivel socioeconómico y clase sociocultural para agilizar la labor del proceso de selección, ofreciendo información confiable y verídica.

**Beneficios:**

- Encuesta domiciliaria realizada por un ejecutivo competente y capacitado
- Conocer el nivel sociodemográfico y socioeconómico de la familia de solicitante conociendo sus necesidades de ingresos para evitar la rotación
- Ofrecer un reporte detallado del análisis de la información obtenida cotejando con documentos originales que serán digitalizados
- Investigar la historia laboral del candidato en el SS

<p><b>NOTA:</b> El precio ofrecido es mínimo por 20 estudios mensuales. Costo más viáticos en poblaciones alejadas a más de 30KM de la ciudad.</p>	<p><b>\$000.00 más I.V.A.</b></p>
--	-----------------------------------

- **Hoja de Cotización de Reclutamiento y Selección**

La hoja de cotización es un documento en donde ya aceptado el perfil de puesto por el cliente, coordinación rellena el formato de cotización conforme a lo propuesto con el cliente.



SAAVEDRA ES & IT ENLACE EMPRESARIAL SC

RFC: SEA12703HW5

Av. Reforma 2704 2do piso interior 301 Col. Anser  
72540 Puebla Pue.

**Cotización**

Folio:

Fecha: 00/00/0000

Lugar:

**Ciente**

Cliente   Dirección  Teléfono	
---	--

Forma de pago

Moneda

Tipo de cambio

Número de cuenta

**Ingresa a Escritorio**

- Da doble clic a la carpeta [Manual de Procedimientos SAAES](#)
- Doble clic en [FORMA-TO DE COTIZACIONES](#)
- Clic en [Cotización Vacantes](#)

**Descripción**

**Servicio: RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN** de las vacantes de **VACANTE SOLICITADA**

**Actividades:**

- 
- 
- 
- 
- 
- 

**Beneficios:**

- Selección adecuada de su personal con perfil bien definido
- Mediante referencias laborales Investigar la historia laboral del candidato y verificar la recomendación que nos den sus anteriores jefes.
- Saber que lo motiva y que necesita como persona y cuan afin es a su empresa

**NOTA:** El precio ofrecido para las vacantes (**VACANTE SOLICITADA**) es de \$X,XXX pesos **POR CADA VACANTE** + IVA. Trabajamos con el **50% de ADELANTO** y el **50% contra ENTREGA**. Ofrecemos un mes de garantía.

\$X,XXX.XX más I.V.A.  
=X,XXX.XX

**Proceso:**

- **E-Test** (Estudios socioeconómicos)

**Objetivo:**

Dar a conocer el procedimiento con el que SAAES cuenta para el proceso de la realización de los estudios socioeconómicos, estos, tienen como finalidad apoyar a nuestros clientes a validar y conocer a sus colaboradores o al nuevo empleado, en su ambiente natural, para elevar el grado de confiabilidad de las nuevas contrataciones o asensos, en torno a la viabilidad y confiabilidad de los empleados o futuros empleados.

**Alcance:**

Desde los clientes y/o futuros clientes hasta las áreas involucradas, ventas, análisis y ejecutivos.

**Lineamientos:**

- Todo estudio se debe realizar después de la aprobación del encargado de dicho proceso.
- El ejecutivo debe llevar identificación por parte de SAAES y hoja de firma para la autorización de la realización del estudio socioeconómico.
- Las referencias laborales serán dispuestas por el analista a quien este considere pertinente.
- En casos no comunes dentro de la realización de cualquier parte del proceso, se debe reportar inmediatamente al encargado para tomar medidas sobre el caso.
- Para aclarar situaciones se debe estar en constante comunicación ya sea vía telefónica y/o Trello.

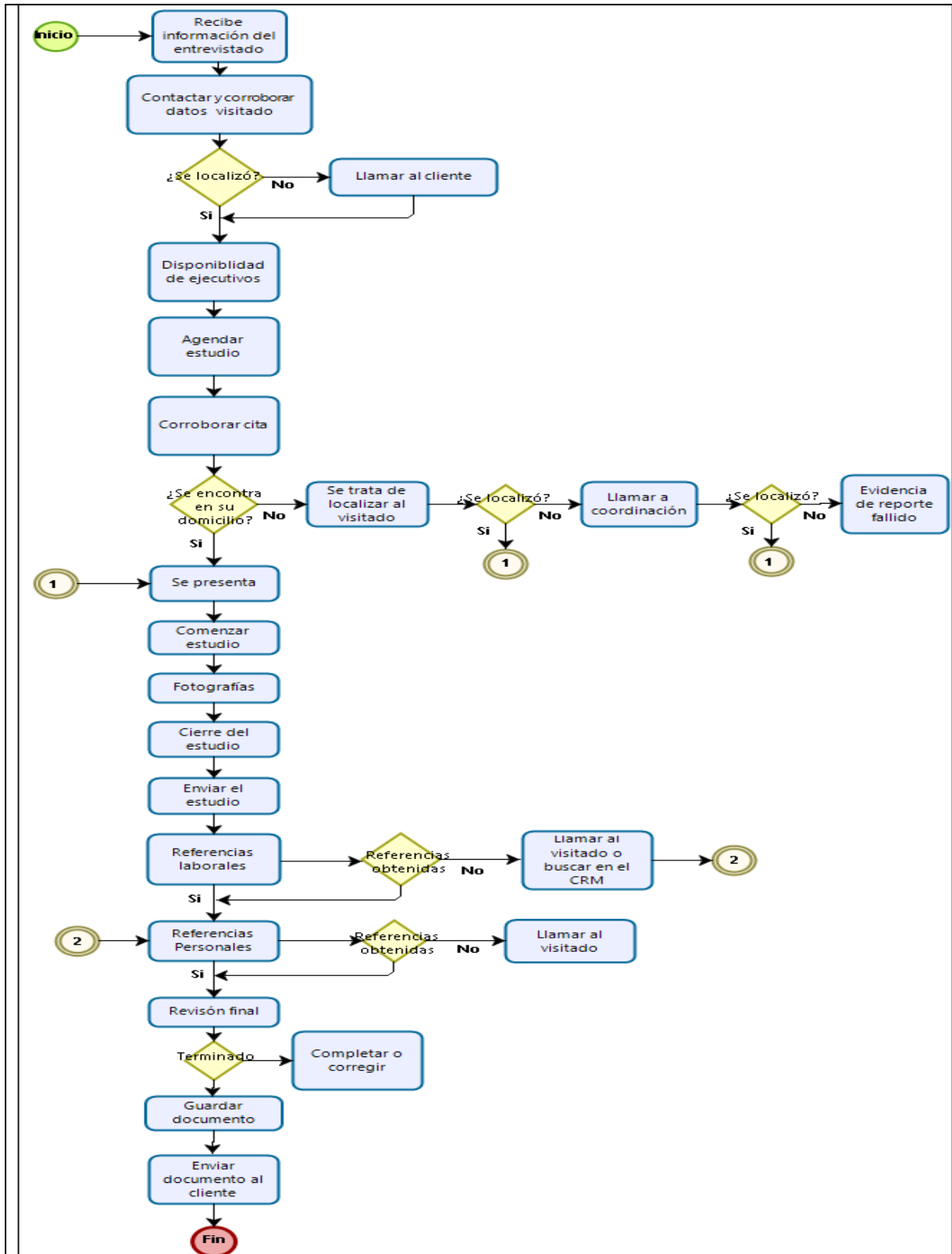
**Actividades:**

<b>Procedimiento de Estudio Socioeconómicos</b>				
<b>No.</b>	<b>Actividades</b>	<b>Tiempo Estimado</b>	<b>Documento/Software</b>	<b>Responsable</b>
1.	El cliente se comunica con dirección por correo electrónico y este a su vez registra la información de los estudios a realizar	10 minutos		Dirección
2.	Contactar al cliente por correo electrónico para corroborar los datos y el domicilio del visitado.	1 hora		Coordinación
3.	En caso de no localizar al cliente por correo electrónico, llamarlo por vía telefónica	10 minutos		Coordinación
4.	Verifica la disponibilidad y asignar a los ejecutivos los estudios a realizar.	1 hora	Se le entrega a los ejecutivos, el formato de estudio, cuestionario y hoja de firma (estos formatos dependen del cliente al que se le van a realizar los estudios socioeconómicos). Nota: existen diferentes formatos.	Coordinación
5.	Agendar con los visitados a su cargo las visitas domiciliarias, recalcando que necesita de ciertos documentos para fines del estudio.	10 minutos	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identificación oficial (vigente IFE o INE)</li> <li>2. Comprobante de domicilio (vigente de agua, luz o teléfono)</li> <li>3. Acta de nacimiento</li> <li>4. Licencia de conducir (En caso de tener)</li> <li>5. Acta de matrimonio (En caso de tener)</li> <li>6. CURP</li> <li>7. Hoja de IMSS (con número de seguridad social legible)</li> <li>8. Cartilla militar (En caso de tener)</li> <li>9. Comprobante de estudios</li> <li>10. RFC</li> <li>11. Cartas de recomendación laborales (En caso de tener)</li> </ol>	Ejecutivo de contacto
6.	Es recomendable realizar una llamada antes de llegar al domicilio del visitado, esto es importante para	3 minutos		Ejecutivo de contacto

	hacer más efectiva la visita. Nota: Esto depende del horario de visita.			
7.	En caso de no encontrar al visitado, intentar comunicarse por vía telefónica con el visitado.	5 minutos		Ejecutivo de contacto
8.	Si él visitado no contesta, comunicarse a coordinación para exponer el problema.	5 minutos		Ejecutivo de contacto
9.	Realizar reporte de visita fallida, tomándose fotos del domicilio, captura de las llamadas realizadas, ubicación del domicilio y por último, captura en caso de tener conversación con el visitado.	10 minutos	Formato de visita fallida	Ejecutivo de contacto
10.	Identificarse con el visitado, entregando como primer formato la hoja de firma.	3 minutos	1. Identificación 2. Hoja de firma	Ejecutivo de contacto
11.	En caso de que el visitado firme el primer formato ya mencionado, se comienza con el estudio.	1 hora	1. Formato de estudio 2. Cuestionario de personalidad  Nota: Estos formatos dependen del cliente	Ejecutivo de contacto
12.	Antes de finalizar con el estudio, se deberá tomar fotos de los documentos mencionados en el punto 5 y también del visitado dentro de su domicilio y fuera de él. Nota: En caso de que el cliente lo requiera, el ejecutivo deberá tomarse una selfie con el visitado	15 minutos		Ejecutivo de contacto
13.	Se concluye el estudio, mencionándole al visitado que revise sus documentos que estén completos y que se comunique con sus referencias personales para indicarles que se les estará realizando una llamada	5 minutos		Ejecutivo de contacto

	telefónica.			
14.	Contar con el formato digital, integrando las fotografías de los documentos y del domicilio del visitado para enviar documento completo a coordinación	1 hora	Formato de estudio  Nota: este formato depende del cliente	Ejecutivo de contacto
15.	Realiza las referencias laborales del visitado a las empresas registradas en el estudio	2 días		Coordinación
16.	En caso de que las referencias laborales no contesten o no exista el número, apoyarse del CRM o internet.	20 minutos	CRM	Coordinación
17.	Posteriormente, realizar las referencias personales del visitado a las personas registradas en el estudio.	15 minutos		Coordinación
18.	En caso de que las referencias personales no contesten o no exista el número, contactar al visitado por vía telefónica para para que nos indique nuevas referencias personales	10 minutos		Coordinación
19.	Subir estudio terminado a Dropbox para su revisión y autorización final.	5 minutos		Coordinación
20.	Recibir el documento para la revisión final.	20 minutos		Dirección
21.	En caso de que el documento contenga errores o este incompleto, realizar correcciones.	15 minutos		Dirección
22.	Envío de documentos finales al cliente.	5 minutos		Dirección

## Diagrama de flujo: Estudios Socioeconómicos



## Formatos o impresos:

- ✓ Hoja de firma
- ✓ Cuestionario de personalidad
- ✓ Formato de Estudios socioeconómicos
- ✓ Hoja de solicitud de referencias laborales

### ▪ **Hoja de Firma.**

La hoja de firma es un documento en donde el solicitante acepta la entrevista. El corresponsal debe modificar el nombre del cliente a realizar el estudio, la fecha y su nombre completo, se debe imprimir esta hoja y solicitar al evaluado su firma, nombre completo y fecha escrita a mano por el mismo evaluado.



SAAVEDRA ES & BT ENLACE EMPRESARIAL S.C

RFC: SEA120730HW5

Av. Reforma 2704 2do Piso Interior 201 Col. Amor  
C.P. 72140 Puebla, Pue.

El entrevistador labora en SAAVEDRA ES & BT ENLACE EMPRESARIAL S.C. solicitamos de la manera más atenta, se sirva proporcionarle la información para completar el estudio socioeconómico.

ESTE SERVICIO ES PROPORCIONADO PARA:

NOMBRE DEL ENTREVISTADOR

FECHA \_\_\_\_\_ / ENERO / 2019

NOMBRE \_\_\_\_\_

FIRMA DEL CANDIDATO

Aviso de privacidad

Los datos personales proporcionados, serán utilizados para proveer los servicios requeridos por usted; con fines puramente laborales, por lo que sus datos serán tratados de acuerdo a lo Previsto en la "Ley Federal de Protección de Datos Personales", SAAVEDRA ES & BT ENLACE EMPRESARIAL S.C. cuenta con su Aviso de Privacidad, para mayores informes llamar al lado 01 (222) 3794877 o enviar correo electrónico a: [saaes.bt.ee@gmail.com](mailto:saaes.bt.ee@gmail.com) y/o contactarnos por medio de nuestra página [www.saaes.net](http://www.saaes.net) \*Si usted no manifiesta su oposición para que sus datos personales sean transferidos, se entenderá que ha otorgado su consentimiento para ello.

#### Ingresar a Escritorio

- Da doble clic a la carpeta [Manual de Procedimientos SAAES](#)
- Para [CITY EXPRESS, WALDOS Y RAVEK](#): doble clic en su carpeta, clic en [AVISO DE PRIVACIDAD MIDAS SEVICES.PDF](#)
- Para [FACTORY](#): doble clic en su carpeta, clic en [Aviso de Privacidad.pdf](#)
- Para [LIVERPOOL](#): doble clic en su carpeta, clic en [2-Hoja de firma\\_saaes\\_group.pdf](#)
- Para [MIDAS FRAICHE](#): doble clic en su carpeta, clic en [AVISO DE PRIVACIDAD MIDAS SEVICES.PDF](#).
- Para [SÚPER MAYOREO NAR-TURISTA](#): doble clic en su carpeta, clic en [AVISO DE PRIVACIDAD MIDAS SEVICES.PDF](#)
- Para [TALENTY](#): doble clic en [aviso de privacidad TALENTY.docx](#)
- **Nota:**
- Cada cliente tiene su hoja de firma, por lo que se recomienda verificar a quien está dirigido el estudio para después colocarse en la carpeta correspondiente.

## Cuestionario de personalidad.

Es una prueba en el cual el evaluado plasma a papel, las características que cuenta para realizar su trabajo, que competencias tiene y que facilidad adopta para resolver cualquier clase de problema, también que personalidad adopta con sus compañeros y por ultimo las metas que tiene a corto mediano y largo



### CUESTIONARIO DE PERSONALIDAD

1. ¿Qué significa para usted el trabajo?  
\_\_\_\_\_
2. ¿Qué significa para usted la responsabilidad?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
3. ¿Es usted una persona que aprende con facilidad? \_\_\_\_\_  
¿Por qué? \_\_\_\_\_
4. ¿Es una persona con iniciativa? \_\_\_\_\_  
¿Por qué? \_\_\_\_\_
5. ¿Qué significa para usted la amistad?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
6. ¿Qué significa para usted la honradez?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
7. ¿Cómo describiría su desempeño en los trabajos anteriores?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
8. Mencione 3 cosas o situaciones que te produzcan temor  
1. \_\_\_\_\_  
2. \_\_\_\_\_  
3. \_\_\_\_\_
9. Mencione 3 defectos que crea tener  
1. \_\_\_\_\_  
2. \_\_\_\_\_  
3. \_\_\_\_\_
10. ¿Cuáles son sus metas en la vida?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
11. ¿Cuáles son sus metas en el trabajo?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
NOMBRE COMPLETO

\_\_\_\_\_  
FIRMA DEL SOLICITANTE

\_\_\_\_\_  
FECHA

#### Ingresa a **Escritorio**

- Da doble clic a la carpeta [Manual de Procedimientos SAAES](#)
- Para [CITY EXPRESS, WALDOS Y RAVEK](#): doble clic en su carpeta, clic en [Comprobante de Visita Domiciliaria.pdf](#)
- Para [LIVERPOOL](#): doble clic en su carpeta, clic en [CUESTIONARIO DE PERSONALIDAD.pdf](#)
- Para [MIDAS FRAICHE](#): doble clic en su carpeta, clic en [formato fraiche.pdf](#)
- Para [SÚPER MAYOREO NAR-TURISTA](#): doble clic en su carpeta, clic en [Comprobante de Visita Domiciliaria.pdf](#)

#### **Nota:**

- Cada cliente tiene su hoja de comprobante de visita domiciliaria o, por lo que se recomienda verificar a quien está dirigido el estudio para después colocarse en la carpeta correspondiente.

**Nota:** Se debe pedir que el solicitante lo conteste a mano y con tinta negra (de preferencia) y que al final ponga su nombre, firma y la fecha. Este se debe escanear y enviar por correo.

- **Formato de Estudios socioeconómicos**

El formato es moldeable es decir que deberá de leer los requerimientos y el formato solicitado del cliente para darle prioridad a la información necesaria del mismo.

Este documento deberá ser llenado en un dispositivo digital durante la entrevista o en un formato impreso y después vaciado en el formato digital, como tenga la facilidad de hacerlo el corresponsal

**Nota:** El siguiente formato fue diseñado por el departamento de Desarrollo de SAAES group, cabe señalar que cada cliente tiene diferente formato.

## ESTUDIOS SOCIOECONÓMICOS

- **Datos generales**

Los datos generales es una de las hojas más importantes del estudio, su propósito es corroborar la información que es proporcionada por el solicitante, no tienen que ser llenadas todas las casillas solo las que el solicitante tenga.

Es importante incentivar la receptividad de la entrevista con el cliente, ya que al aplicar el estudio necesitamos indagar esta información para buscar la veracidad de cada solicitante. Por ello la importancia de exigir de forma diplomática a que nos den los documentos, datos o información que necesitamos para el llenado del formato.

- **Trayectoria escolar**

Aquí representa los estudios que tiene el evaluado, mencionando el Nombre, periodo y si finalizó sus estudios o tiene carrera trunca.

- **Historia laboral**

Esta es la hoja **más importante** del formato, además del propósito de nuestro servicio ya *que la mayor parte de nuestros clientes pagan nuestro servicio para indagar esta información*, de ahí su importancia.

Es esencial **ser intuitivo** en esta hoja, para descubrir alguna información errónea que al final se descubrirá gracias al trabajo de los analistas que investigarán esta información, y su trabajo como encuestador es facilitar el trabajo de los analistas.

El objetivo de la hoja Historia es recabar su historia laboral, en especial de sus 3 últimos trabajos, para poder dar una referencia positiva o negativa al cliente.

El procedimiento de indagar la información es muy sencillo, hay que empezar a preguntarle por su último trabajo y de ahí continuar con el penúltimo y así sucesivamente (con tres datos de las empresas serán suficientes para indagar sobre el solicitante).

**Nota:** Importante, ser preciso con las fechas, los puestos que ocupó, el nombre y teléfono de su jefe directo y el motivo de su separación. Colocar en **COMENTARIOS** algún punto

importante que crea necesario que debamos saber cómo cambio de fechas del encuestador durante la entrevista o actitudes extrañas.

- **Tiempo inactivo**

Esta hoja nos dice el nivel socioeconómico del solicitante y corrobora la información obtenida en la hoja de HISTORIA.

***Inactivo-vivienda***

Aquí se tendrá que colocar el periodo de inactividad del solicitante en años basándose en la información dada en su historia, es decir que tendrá que colocar los periodos en donde no estudio ni trabajo. Pero tendrá que explicar que hizo. Ejemplo: problemas económicos familiares, puso un negocio propio, se fue a estados unidos, embarazo (en caso de ser mujer) etc.

- **Estructura Domiciliaria**

Este campo es llenado solo si ha vivido menos de un año en el domicilio actual, este apartado sirve para conocer el nivel de vida socioeconómico del solicitante y verificar las condiciones de la vivienda, zona económica en la que se única, además de hacer el comentario si hay rutas de transporte, condiciones de la vivienda como. Condiciones de los muebles, orden y limpieza del hogar del visitado.

- **Propiedades**

En este apartado se investiga si existen bienes como propiedades o automóviles, ya sean del solicitante, esposa o familia.

- **Ingresos y Egresos**

En esta pestaña observamos el poder adquisitivo del solicitante y/o su familia en caso de que se encuentre soltero.

Es importante que haya una ecuanimidad en cientos a los ingresos y egresos del hogar.

***Ingresos/egresos***

Es importante este apartado ya que comparamos los ingresos de los egresos esto para verificar lo verídico de la información y dar una calificación socioeconómica de la familia.

Tiene que haber una coherencia de los ingresos con los egresos del hogar, de ahí que si esto no empata es necesario preguntarle de que otro sitio se obtuvo este ingreso extra.

**Nota:** El formato suma las cantidades de forma automática. (Total de ingresos/ egresos).

Los demás apartados de la hoja tienen el objetivo de conocer bienes, inversiones, créditos o adeudos y pasatiempos del solicitante y familia.

- **Bienes e inversiones, créditos o adeudos, costumbres y pasatiempos**

Especifica si el solicitante tiene un patrimonio o cuenta con una inversión a corto o largo plazo. También menciona si tiene alguna deuda con el banco o créditos mayores a lo que la empresa está remunerando por cierto puesto.

Por último, el solicitante deberá mencionar que actividades realiza en sus tiempos libres, esto denotara que es lo que le gusta, es lo que lo motiva y que necesita para desarrollar lo que se propone.

- **Referencias**

Las referencias nos sirven para tener un contacto directo que conozca al solicitante, además de un expediente que nos muestre allegados no familiares, útiles para nuestros clientes.

***Referencias Personales***

Estas deben ser personas que no sean familiares directos, estos pueden ser vecinos, amigos, familiares políticos y compañeros de trabajo. Tratar de que de todas las casillas sean llenadas excepto los comentarios, ser muy puntual con los números de teléfono y / o celular ya que este y el nombre son los datos más importantes del apartado.

Si el solicitante no tiene los datos exactos llenar de forma general como la colonia o población donde vive su referencia para la facilidad de la analista a la hora de recabar la información.

- **Historia Familiar**

Es necesario llenar la familia allegada que tenga el solicitante con todos sus datos (Padres, hermanos e hijos y todos los familiares que integran su núcleo familiar)

- **Toma de fotografía**

Al inicio del estudio se le aclarará al visitado que se tomaran fotografías de su persona al interior y exterior de su domicilio y de sus documentos para tener el expediente completo de los requerimientos del cliente.

***Foto exterior***

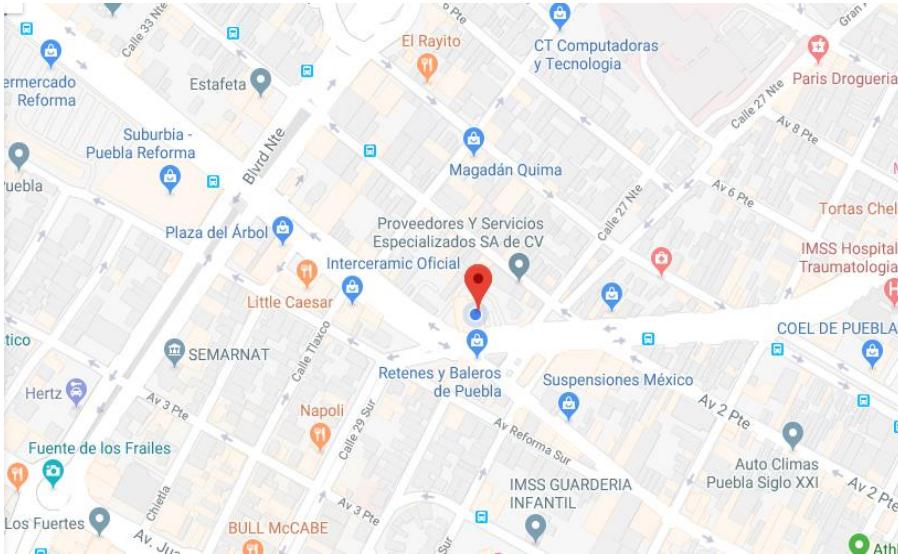
Se adjuntan dos fotos del solicitante fuera de su domicilio, que sean lo más claras posible distinguiéndose la calle y los alrededores de la zona de la casa del visitante.

***Foto Interior***

Tomar al menos dos fotos internas donde se vea lo más posible el menaje de casa, **todas las fotografías con el solicitante presente.**

- **Croquis**

Y por último enviar o adjuntar el **croquis** del domicilio del solicitante o visitado.



**Ingresa a Escritorio**

- Da doble clic a la carpeta [Manual de Procedimientos SAAES](#)
- Para [CITY EXPRESS, WALDOS Y RAVEK](#): doble clic en su carpeta, clic en [FORMATO ESE MIDAS SERVICES.xls](#)
- Para [FACTORY](#): doble clic en su carpeta, clic en [FORMATO E.S.E. SF.xlsx](#)
- Para [LIVERPOOL](#): doble clic en su carpeta, clic en [Formato SAAES Group.xlsm](#)
- Para [MIDAS FRAICHE](#): doble clic en su carpeta, clic en [Formato MIDAS FRAICHE.xls](#)
- Para [SÚPER MAYOREO NARTURISTA](#): doble clic en su carpeta, clic en [FORMATO ESE MIDAS SERVICES ACTUAL.xls](#)
- Para [TALENTY](#): doble clic en [Estudio Socioeconómico GOS.doc](#)
- **Nota:**
- Cada cliente tiene su formato por lo que se recomienda verificar a quien está dirigido el estudio para después colocarse en la carpeta correspondiente.

**Nota:**

Cabe mencionar que el archivo adjunto es el más tradicional y trabajado, existen otros tres diferentes formatos de estudios, el lineal, y dos formatos más de nuestros clientes que son en documentos de Word o Excel con los datos parecidos al ya explicado, pero con algunas variaciones en orden o exigencias.

- **Hoja de solicitud de referencias laborales**

Esta carta es un documento en Word que deberá ser llenada con la fecha en que se solicite, los datos de la empresa a la cual se le enviara (Emisor) y con los datos del entrevistado del estudio que se esté realizando, su objetivo es recabar la información necesaria del entrevistado para las referencias laborales que sean proporcionadas vía correo electrónico.



Edif. Empresarial 2704 2º Piso Desp. 201  
Col. Amor Puebla, Pue. C.P. 72140  
Tel. (222) 3.75.49.77  
e-mail: saaes.bt.ee@gmail.com

PUEBLA, PUE., A \_\_ DE \_\_\_\_\_ DE 201\_

**DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS  
A QUIEN CORRESPONDA  
LIC. LOURDES ARAIZA**

SOLICITAMOS DE LA MANERA MÁS ATENTA, INFORMACIÓN DE LA SRITA \_\_\_\_\_, QUIEN INFORMA QUE ESTUVO LABORANDO CON USTEDES EN SU EMPRESA, Y SE LE ESTA REALIZANDO UN ESTUDIO SOCIOECONÓMICO, PARA SU INGRESO A \_\_\_\_\_, DE NO TENER INCONVENIENTE ALGUNO, SOLICITAMOS LA SIGUIENTE INFORMACIÓN.

FECHA DE INGRESO \_\_\_\_\_

FECHA DE SALIDA \_\_\_\_\_

MOTIVO DE SEPARACIÓN \_\_\_\_\_

PUESTO QUE OCUPÓ \_\_\_\_\_

NOMBRE Y PUESTO DE QUIEN INFORMO \_\_\_\_\_

AGRADECEMOS LA ATENCIÓN QUE SE SIRVAN PRESTAR A LA  
PRESENTE Y ESPERAMOS SU PRONTA RESPUESTA.

ATENTAMENTE.

\_\_\_\_\_  
LIC. SANDRA RUIZ DOMÍNGUEZ  
ANALISTA SOCIOECONÓMICO

**Proceso:**

- **AtracCión (Reclutamiento y selección de personal)**

**Objetivo:**

Conocer y proporcionar las normas y procedimientos de SAAES, para que la persona encargada del proceso realice las acciones a detalle de Reclutamiento y selección de personal, apoyando a nuestros clientes a validar y conocer más a fondo las decisiones que se toman en el área de atracción de talento en torno a la viabilidad de los candidatos que van a integrarse a su equipo de trabajo.

**Alcance:**

Este proceso aplica a todas las áreas consideradas por parte del lineamiento de la empresa y el cliente que consideren pertinentes.

**Lineamientos de operación:**

- Se debe dar prioridad a la vacante que contenga contrato firmado por parte del cliente.
- Por cada actividad diaria que se realice en el proceso (haya habido movimientos o no) se debe dar seguimiento en la plataforma dropbox. (comentarios)
- Por cada vacante cubierta se debe revisar y autorizar por el coordinador del proceso.
- Se debe dar prioridad a los candidatos que cumplen con todos los requisitos que el perfil lo demanda.
- Buscar a candidatos apegados a perfil dentro de la base de datos de SAAES.
- Resguardar en base de datos a candidatos postulados, para futuras vacantes.
- Aplicar y evaluar de forma correcta e inequívoca las pruebas psicométricas para tener un resultado idóneo de los candidatos seleccionados.

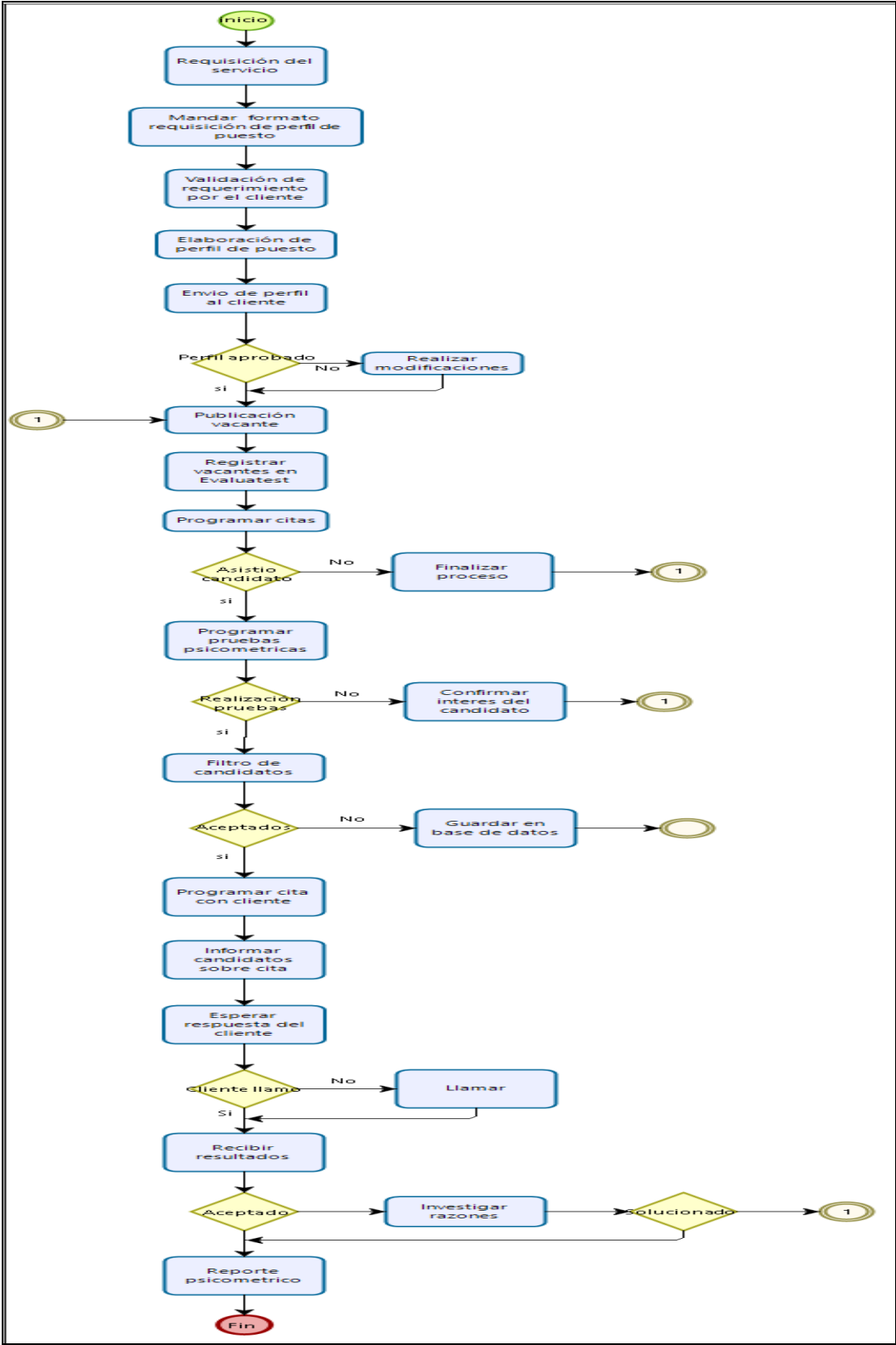
**Actividades:**

<b>Reclutamiento y Selección</b>				
<b>No.</b>	<b>Actividades</b>	<b>Tiempo Estimado</b>	<b>Documento/software</b>	<b>Responsable</b>
1.	Se recibe la información de los requisitos que necesita el cliente para el formato de perfil de puesto.	10 minutos		Ventas
2.	Con todos los requerimientos que pide el cliente, se envía el formato de requisición de Perfil de puesto.	30 minutos	Formato de requisición	Coordinación
3.	Validación de formato (datos correctos, vacante, precio, tiempo etc.)	Medio día a un día	Formato de requisición	Coordinación
4.	Se recopila la información del formato de requisición para iniciar con la elaboración del perfil de puestos.	30 minutos	Perfil de puesto	Coordinación
5.	Envío de perfil de puesto al cliente	15 minutos	Perfil de puesto	Coordinación
6.	En caso de que el cliente regrese el perfil se realizarán las modificaciones pertinentes	Medio día	Perfil de puesto	Coordinador
7.	Si el cliente acepta el perfil de puesto. Se publica la vacante a las diferentes bolsas de trabajo, redes sociales, periódico o en páginas	1 hora	Perfil de puesto	Coordinación

	relacionadas con SAAES.			
8.	Revisión de candidatos postulados para iniciar con el registro en Evaluatest.	3 horas	Evaluatest	Auxiliar de RRHH
9.	Revisa, analiza y agenda y realiza entrevista	2 a 3 días	Guía de entrevista	Auxiliar de RRHH
10.	En caso de que el candidato no se presente a la cita acordada, finaliza con el proceso.	5 minutos	CV o solicitud	Auxiliar de RRHH
11.	Si el candidato fue favorable en su entrevista, se programan las pruebas psicométricas.	15 minutos	Talentoday y Evaluatest	Auxiliar de RRHH
12.	En caso de que el candidato aun no haya realizado las pruebas ya mencionadas, comunicarse para confirmar el interés.	5 minutos		Auxiliar RRHH
13.	Análisis y revisión de las pruebas para filtrar a los mejores 3 porcentajes.	30 minutos	Evaluatest	Auxiliar de RRHH
14.	En caso de que ningún candidato sea apto para el puesto, guardar su cv en la base de datos.	5 minutos		Auxiliar de RRHH
15.	Verificar la disponibilidad del cliente para agendar entrevistas profundas.	1 día		Coordinación

<b>16.</b>	Informar a los candidatos sobre la vestimenta y la documentación que deberán llevar para la entrevista con el cliente.	30 minutos	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dirección</li> <li>2. Nombre de la empresa</li> <li>3. Teléfono</li> <li>4. Horario</li> <li>5. Nombre del cliente</li> <li>6. CV impreso</li> <li>7. Vestuario ejecutivo</li> </ol>	Auxiliar de RRHH
<b>17.</b>	Respuesta del cliente	1 día		Coordinación/Aux.
<b>18.</b>	En caso de que el cliente no se haya comunicado, coordinación deberá llamarlo.	30 minutos		Coordinación
<b>19.</b>	Esperar dentro de 24 hrs. la consulta de los estatutos de entrevista.	1 día		Coordinación/ Aux.
<b>20.</b>	<p>En caso de que el cliente no seleccione a nadie, se puede enviar a otro candidato, (si no hay alguien seleccionado, se tiene que rehacer el proceso de reclutamiento.</p> <p>En caso de que el cliente no haya aceptado a ningún candidato, indagar con ambas partes del por qué no ha sido seleccionado para el puesto.</p>	1 día		Coordinación/Aux.
<b>21.</b>	Una vez seleccionado el candidato, se realiza el reporte psicométrico.	30 minutos	Reporte Psicométrico	Coordinación/Aux.

### Diagrama de flujo: Reclutamiento y Selección



## Formatos o impresos:

- ✓ Perfil de puesto
- ✓ Plataforma para publicar la vacante (Evaluatest)
- ✓ Guía de entrevista profunda

- **Perfil de puesto**

Este documento es el más importante de este proceso debido a que de ello se genera todo el trabajo pertinente a las vacantes. Se debe llegar a un común acuerdo de las especificaciones de este documento para poder comenzar con la búsqueda de la persona idónea para el puesto a cubrir por parte del cliente.

Solicitante de la vacante: C.P. José Hernández  
Empresa: Despacho contable  
Domicilio:  
Teléfono: 044 222 215 0202  
  
Folio SAAES: 814081  
Número de vacantes: 1  
Fecha: 14/08/2018  
Estado: Puebla



### OBJETIVO

Efectuar la actualización de movimientos contables, para facilitar la emisión de reportes financieros y garantizar el cumplimiento fiscal, así como la actualización en Seguridad social de la empresa.

### Descripción del Puesto

Efectuar el registro correspondiente de pólizas contables, realizar altas, bajas y modificaciones ante el IMSS, SUA e IDSE. Manejar plataforma del SAT, realizar auditorías.

## PERFIL DE PUESTO

### Auxiliar Contable

#### ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

SALARIO: \$7,000.00 Mensuales  
PRESTACIONES: Con prestaciones de ley (Prueba de 1 mes)  
HORARIO: Lunes a Viernes de 9:00 a 19 hrs con hora de comida Sábados de 9 a 15 hrs  
EDAD: De 20 a 30 años  
GENERO: Femenino  
ESTADO CIVIL: Indistinto

#### ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

EDUCACIÓN FORMAL: Licenciatura, pasante o trunca en Contabilidad o a fines.  
EXPERIENCIA: Con experiencia en Seguro Social, contabilidad electrónica, SAT.  
HABILIDADES NECESARIAS: Altas y bajas en IDSE, DIOT, Declaraciones mensuales y anuales.  
REQUISITOS INDISPENSABLES: Saber sobre Contabilidad y programas relacionados a este (IMSS-SAT, COI, NOI)  
Actualizada  
COMPETENCIAS: Apago a normas, Control de procesos, Comunicación efectiva, Honestidad, Control de procesos, Responsabilidad, Organización.

### Funciones Específicas

1. Transcribe y accesa información operando el microcomputador utilizando los programas IDSE, SUA, SAT, PROGRAMAS DE CONTA.
2. Recibe y clasifica todos los documentos, debidamente enumerados que le sean asignados (comprobante de ingreso, cheques nulos, cheques pagados, cuentas por cobrar y otros).
3. Llevar contabilidad de la empresa
4. Prepara los estados financieros y balances de ganancias y pérdidas según periodos correspondientes.
5. Contabiliza las nóminas de pagos del personal de la organización.
6. Revisa y conforma cheques, órdenes de compra, solicitudes de pago, entre otros.
7. Realiza pagos de diversos movimientos contables y de seguridad social.
8. Mantiene en orden equipo y sitio de trabajo reportando cualquier anomalía
9. Realiza cualquier otra tarea afín que le sea asignada.

## ▪ **Evaluatest**

Es una plataforma que nos apoya en la realización de pruebas psicometricas para la evaluación por competencias de las personas, esta plataforma es más utilizada para vacantes de mandos medio, ya que nos ayuda a colaborar con las especificaciones de lo que el cliente esta buscando más en concreto.

Al igual que la prueba de personalidad estas se envia por medio de un correo electronico con el codigo que se genera una vez registrada la vacante en la plataforma para que los candidatos comiencen su proceso de evaluación.

### **Liga de evaluatest**

Los únicos que podrán usar esta plataforma serán los directivos y personal de Reclutamiento y/o Auxiliar contable. Si usted forma parte del personal de Reclutamiento y Selección, solicitar usuario y contraseña con coordinador.

<https://www.evaluatest.com/core/atraccionseleccion/Comun/LoginExpDefault.asp>

## **Seguimiento de la plataforma**

1. Seleccionar la opción Atracción de Talento para indicar que se va a publicar la vacante
2. Para poder publicar la vacante, deberá dar clic a la carpeta SAAES GROUP que esta de color azul.
3. Clic en Agregar, nos arrojará en el siguiente apartado que es donde se va a dar de alta la vacante.
4. Este apartado es muy importante ya que la vacante se dará de alta por:
  - ✓ Psicometría y competencias, o
  - ✓ Psicometría.

Elegir la opción de acuerdo a lo que se requiere.

La primera opción de Express por psicometría y competencias, requiere de ciertas habilidades y capacidades específicas, por ejemplo, puestos operativos, administrativos, mandos medios, gerenciales y directivos, por lo que se deberá seleccionar esta opción.

En el apartado 1) Generales del proceso, incluye los datos de la empresa que contratara a la vacante.

1.1) En este apartado se adjunta quien está solicitando la vacante, donde está la empresa o sucursal, el puesto que se requiere, las áreas que corresponden al puesto, etc.

1.2) Este apartado requiere los datos de la empresa, el Auxiliar de RRHH deberá cubrir estos datos, en el cual nos va a arrojar el código de evaluación, este código nos ayudará al siguiente filtro

En el apartado 2) Filtros, hace referencia sobre las necesidades que requiere el perfil de puestos.

2.1) Demográficos, señala la escolaridad mínima y máxima que requiere el puesto, también hace hincapié en el sueldo que otorga la empresa.

2.2) Académicos, como su nombre lo indica, menciona los estudios que tiene que tener el postulante. También si domina algún idioma que para el perfil de puestos es importante o no lo requiere.

2.3) Experiencia en la industria, menciona si adquirió conocimientos y aptitudes en sus anteriores trabajos.

En el apartado 4) enlista una serie de evaluaciones y tests que el reclutador debe seleccionar dependiendo de lo que el perfil de puestos requiere.

En el apartado 5) especifica las guías de entrevista que requiere el puesto.

5. La segunda opción es Express por psicometría, cubre las mismas necesidades solo que adopta el apartado 3) Batería que consta de un nivel de puesto personalizado, en el cual menciona puestos genéricos, de ventas administrativos; asistente/auxiliar y coordinador/jefatura.

Por último, en el apartado 4) Guía de entrevista, menciona solo dos guías que son:

- Exploración general y,
- Entrevista profunda.

#### ▪ **Base de datos**

Este documento archiva datos generales de los candidatos, de las vacantes que se han publicado a las distintas bolsas de trabajo de donde SAAES tiene los permisos, y se van recopilando para casos futuros.

Esta misma se va actualizando día con día con las vacantes que van llegando cotidianamente y la auxiliar tiene la obligación de llevar acabo esta acción de adjuntar a los candidatos, y buscar dentro de ella a posibles candidatos para las vacantes que se solicitaran en futuros procesos de selección.

#### ▪ **Guía de entrevista**

La guía le será de gran utilidad a la auxiliar contable ya que como el nombre lo dice es para que tenga un renglón a seguir del proceso de la entrevista. Y poder indagar más profundamente en los puntos clave para la entrevista.

### **ENTREVISTA**

NOMBRE:

EDAD:

PUESTO:

Buenas tardes Sr. /Sra...., queremos agradecerle el tiempo que nos ha brindado para realizar la siguiente entrevista, también queremos mencionarle que nos es muy importante su participación y en este sentido, siéntase libre de compartir sus ideas en este espacio. Aquí no hay respuestas correctas o incorrectas, lo que importa es justamente su opinión sincera.

**SOBRE MOTIVOS PARA SOLICITUD**

- Indagar sobre que conocimientos o información tiene de la vacante a la cual se está postulando.
- ¿Por qué quiere trabajar con nosotros?
- ¿Qué experiencias tiene en este campo laboral en particular?
- ¿Qué remuneración desea obtener?
- ¿Ha buscado trabajo en otras empresas en este tiempo? ¿En cuáles?
- ¿Cuánto tiempo pretende trabajar con nosotros si lo contratamos?
- ¿En caso de que no obtuviera el trabajo qué haría?
- ¿Cómo financia actualmente su vida y la de los que dependen de usted?
- ¿Por qué cree que le iría bien en este trabajo en particular?
- ¿Cuánto tiempo cree que necesita hasta ser productivo para nosotros?

## CARACTERISTICAS PERSONALES

- Haga una descripción de usted en todos los ámbitos (familiar, laboral, social y personal)
- Describa su escala de valores.
- ¿Cómo se visualiza dentro de uno, tres y cinco años?
- ¿Qué es lo más relevante que cree que ha hecho en su vida?
- ¿Se considera exitoso? ¿Considera que ha cumplido todas tus metas? ¿Cuáles son las metas que aún le faltan cumplir?
- ¿Qué cree que es más importante el trabajo o el dinero y por qué?
- ¿Cómo consideras su estado de salud? ¿Cada que tiempo visitas a un médico?

## FORMACIÓN

- ¿Cuál es su nivel de estudios? ¿Sigue estudiando o toma algún curso? De no ser así ¿Cuáles fueron los motivos por los cuales no continuó estudiando?
- ¿Piensa proseguir o ampliar sus estudios de alguna manera?
- ¿Está dispuesto a completar su formación, es decir recibir algún curso en lo que precise para desempeñar correctamente el puesto de trabajo? ¿Sí o no? ¿Por qué y cuánto tiempo dedicaría a eso?
- ¿Aceptaría invertir parte de su retribución económica para complementar su formación académica?
- ¿Tiene otras actividades además del trabajo? ¿Qué hace en sus tiempos libres o cuando no esta laborando?
- ¿En sus trabajos anteriores que artículos de oficina utilizaba o cuales ha usado en algún momento?
- ¿Qué idiomas conoce y a qué nivel?

## COMPORTAMIENTO

- ¿Qué ha aprendido de sus errores?
- ¿Qué actitud toma cuando se encuentra en problemas personales?
- Si tiene que tomar una decisión, ¿Qué es lo que más considera para tomarla?
- ¿Acaba lo que empieza? ¿Se aburre a veces y que le aburre?
- ¿Existe algo que le impida dormir con tranquilidad?
- ¿Qué personas le sacan de quicio o la hacen enojar fácilmente?

- Para usted, ¿Cómo debe ser una persona leal y honesta?
- ¿Cuáles serían las características que destacaría de usted para desempeñar un puesto en el que debe proporcionar servicios al público en general?
- ¿Qué piensa y hace cuando alguien le pide un consejo o necesita de su ayuda?

## COMPORTAMIENTO EN EL TRABAJO

- Platíqueme acerca de sus trabajos anteriores, nombre de la empresa, cuanto tiempo permaneció, porque decidió entrar en esa empresa y si mantiene contacto con gente que aún se encuentre laborando en esa organización.
- ¿Porque dejó su último empleo?
- ¿Qué le motiva para dar lo mejor en su puesto de trabajo?
- ¿Cuál es su filosofía en relación al trabajo?
- ¿Qué papel toma cuando trabaja en un equipo?
- ¿Cuál diría que es su punto más fuerte en el trabajo? ¿Cómo puede minimizar los puntos débiles? ¿Y resaltar los fuertes?
- ¿Qué opina de los trabajos en los que hay que prestar mucha atención? ¿Y de aquellos en los que hay que demostrar mucha creatividad?
- ¿Qué características tuyas destacó algún jefe que haya tenido o compañero?
- ¿Con qué tipo de jefe le gustaría trabajar? ¿Y con cuál acabaría por tener diferencias?
- Cuénteme de algún jefe con el que haya tenido algún inconveniente o malentendido y cómo lo resolvió.
- ¿Qué hace para desarrollar bien su trabajo cuando se encuentra en situaciones bajo presión?
- ¿Cuál sería su trabajo ideal?
- ¿En algún momento lo han despedido y cuál ha sido el argumento o motivo?
- ¿Qué ha aprendido de sus trabajos anteriores?
- ¿Por qué cree que la gente a veces no dura mucho tiempo en un trabajo?

Enlista en 10 segundos las primeras palabras que le vengan a la mente al escuchar la palabra ancianos

Enlista en 10 segundos las primeras palabras que le vengan a la mente al escuchar la palabra empática

Enlista en 10 segundos las primeras palabras que le vengan a la mente al escuchar la palabra estudiar

Enlista en 10 segundos las primeras palabras que le vengan a la mente al escuchar “abandono de empleo”

Imagine que soy una persona ajena a su equipo de trabajo y debe pedirme que le lleve sus llaves las cuales se encuentran en su oficina dentro de un archivero muy grande y lleno de cajones, describa con palabras que instrucciones me daría para que pueda cumplir con la tarea.

De las siguientes frases con cuáles se identifica y con cuáles no.

Me gusta mantenerme en constante capacitación para poder desempeñar mejor mi trabajo

Me molesta cuando las cosas no salen como las he planeado

Cuando veo a una persona de la tercera edad con dificultad para cruzar la calle prefiero alejarme

Trato de mantener una presentación impecable para verme bien ante los demás

Cuando trato con una persona con mayor jerarquía que yo siempre acepto lo que dice, aunque no esté de acuerdo porque es alguien importante.

Ocupo mi tiempo en leer artículos de ciencia

Me interesa compartirle a mis compañeros de trabajo todo lo que sé

Mis amigos creen que soy alguien en quien confiar

Me gusta ser el centro de atención en las reuniones

Considero que el matrimonio es algo sumamente importante en la sociedad.

CIERRE:

Explicar en qué consiste la vacante y preguntar si le interesa, tiene dudas o requiere de tiempo para pensar si está interesado.

- **Reporte Psicométrico**

Este documento es presentado en Power Point y varían las diapositivas depende de la pruebas o análisis que se le realice al candidato ya seleccionado por parte del cliente. Una vez finalizado y verificado el reporte se convierte nuevamente el documento a PDF para realizar la entrega con el cliente de forma completa.

- **Reporte Ejecutivo**



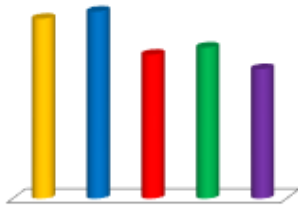
Nombre de Vacante – DD/MM/AA

**Reporte Ejecutivo**

**NOMBRE DEL CANDIDATO A REALIZAR REPORTE**

CI:

Fotografía del candidato seleccionado



- Comunicación
- Gestión
- Atreverse
- Adaptarse
- Sobresalir

**Perfil Socioeconómico**

Si se realiza estudio socioeconómico se hace un resumen completo del estado social y económico de la persona donde se recaba la información brindada por las referencias laborales y personales de la persona a fin de tener un resultado positivo, negativo o con reserva para que comience a laboral.



**Psicometría**

Se adjunta lo que se realiza en la primera hora del reporte psicometría

**Valoración Socioemocional**

Se realiza pequeña redacción de lo analizado en la entrevista profunda con el candidato seleccionado, se redacta los puntos más importantes o relevantes acerca de la persona.

El reporte ejecutivo es el archivo final que se proporciona al cliente, se agrega el resultado del estudio socioeconómico que se realizó, en el grafica que se presenta se modifican los datos para que salga a la par de la prueba de personalidad. También se adjuntan las pruebas realizadas al candidato seleccionado las calificaciones correspondientes y comentarios obtenidos de la entrevista profunda a fin de detallar una calificación cualitativa y cuantitativa del seleccionado.

## **Anexos:**

### Anexo I. (Aplicación de TRELLO)

Trello es una aplicación que tiene la función de agenda electrónica, SAAES la utiliza para poder llevar un registro completo y preciso de sus procesos, en la cual todos los integrantes de SAAES pueden acceder a través de sus propias cuentas para reportar día a día sus actividades diarias de sus respectivos procesos. *(Cada integrante al unirse a la aplicación recibe una capacitación y un manual de **cómo usar TRELLO**)*

En el caso de E- Test se adjuntan por Cliente las listas con los requerimientos y actividades a realizar del estudio que se van programando y se hace todo lo relacionado a el mismo, hasta que se entregan al cliente se pasan a una nueva lista de estudios entregados.

Por otra parte, AtraCcion es más complejo puesto que se tiene que invitar al cliente a unirse a TRELLO para que el mismo lleve y tenga noción en tiempo real de su proceso de sus vacantes. Se realiza un nuevo equipo y de ellos se tiene que comenzar a hacer las listas de las vacantes que van solicitando. El auxiliar se hace cargo del día a día del proceso, tiene que registrar las actividades diarias de la vacante.

### Anexo II. (Bolsas de trabajo vía Internet)

A continuación, se enlistan y se indica el acceso a las bolsas de trabajo con las que SAAES se apoya para poder publicar las vacantes que se vayan solicitando por parte de los clientes, los usuarios y contraseñas, así como la capacitación para el uso de las mismas serán proporcionados exclusivamente por el coordinador, si así fuera necesario.

- *Computrabajo*

Es la puerta de acceso al mercado de trabajo en internet. Con él, aquellas personas que se encuentren en una búsqueda de trabajo, podrán consultar directorio de empresas como SAAES, y buscar empleo en una bolsa de trabajo online.

- *Indeed*

Este sitio web sirve para la búsqueda de empleo y candidatos, así como la publicación, aunque actualmente ha subido sus costos y ya no es tan redituable como las demás. Sin embargo, es una gran herramienta de publicación.

- *Vivanuncios*

Esta página web es de anuncios clasificados gratis, donde se pueden publicar también vacantes laborales. Es similar a la página de Segundamano.

- *Segundamano*

Esta página web es de anuncios clasificados gratis, donde se puede recibir mensajes de la misma página para poder contactar a los candidatos. Funciona de la misma manera que Vivanuncios y son herramientas de gran alcance para el reclutamiento.

- *Bolsa de Trabajo BUAP*

Esta bolsa de trabajo es de gran ayuda especialmente para vacantes de mandos medios, puedes ingresar a su página web desde la liga que aparece en la parte de abajo en el recuadro azul. Y es de fácil llenado pues ahí te va indicando los datos necesarios.

**Nota: Consultar Usuarios y contraseñas de las páginas mencionadas anteriormente con Coordinador.**

Anexo III. (Pruebas Psicométricas.)

En reclutamiento se utilizan también pruebas psicométricas online en las cuales se pueden evaluar personalidad y psicometrías. Una de ellas es Talentoday, una prueba que evalúa algunos ramos de personalidad de la persona.

- *Talentoday*

Esta prueba se envía a los candidatos antes de la entrevista por medio de un correo electrónico (que ya se encuentra predeterminado) en el cual se dan indicaciones del acceso y el cómo se deben enviar los resultados al mismo correo.

- *Evaluatest*

Esta es una plataforma que nos apoya en la realización de pruebas psicometricas para la evaluación por competencias de las personas, esta plataforma es más utilizada para vacantes de mandos medio, ya que nos ayuda a colaborar con las especificaciones de lo que el cliente esta buscando más en concreto.

Al igual que la prueba de personalidad estas se envia por medio de un correo electronico con el codigo que se genera una vez registrada la vacante en la plataforma para que los candidatos comiencen su proceso de evaluación.

*Nota: En esta plataforma los únicos que tendrán acceso serán directivos y personal de Reclutamiento de personal (Auxiliar Contable), solicitar usuario y contraseña con coordinador así mismo la capacitación necesaria de la página.*

#### Anexo IV. (Plataformas de almacenaje y comunicación SAAES)

- *Dropbox*

Esta es una plataforma de almacenaje en donde SAAES guarda toda la información de los servicios que ofrece, ejemplos de estudios, perfiles, candidatos, información de la empresa. Y en general lo necesario para poder encontrar cualquier información de forma inmediata y segura.

- *Slack*

Esta herramienta de comunicación tiene la función de mantenerse en contacto de forma inmediata con las personas que colaboran en SAAES,

- *Appear*

Esta es una aplicación similar a Skype, cuentan con las mismas funciones, pero esta aplicación es de más fácil de acceso debido a que solo con una invitación se puede ingresar

sin necesidad de tener una cuenta. Se utilizará en vacantes fuera de Puebla para poder realizar una videollamada y realizar entrevista a distancia.

### **Glosario:**

**Analista:** Es la persona que se encarga del análisis de un estudio socioeconómico, en el cual incluye referencias laborales, ortografía e imágenes del estudio, procurando siempre la presencia del archivo de estudio.

**Atracción:** Es el nombre comercial que se le proporciona a nuestro proceso o servicio de reclutamiento y selección.

**Bizagi:** Es un programa de modelaje de diagramas de flujos, cuenta con muchas funciones de modelo, construcción y proyecciones.

**Bolsa de Trabajo:** Es un instrumento utilizado por determinadas empresas para reclutar trabajadores a lo largo de varios periodos de tiempo. Algunos procesos de selección se realizan con el objetivo de crear dicha bolsa.

**Corresponsales:** También llamados en este manual como ejecutivos, encuestadores, son las personas responsables de realizar la visita domiciliaria a las personas correspondientes para realizar estudio presencial.

**Dropbox:** Es un servicio de alojamiento de archivos multiplataforma en la nube, operado por la compañía Dropbox. El servicio permite a los usuarios almacenar y sincronizar archivos en línea y entre ordenadores y compartir archivos y carpetas con otros usuarios y con tabletas y móviles.

**Entrevistado:** También nombrados visitados o interesados, son las personas de las cuales los clientes solicitan la realización de sus estudios socioeconómicos.

**Estudios Socioeconómicos:** Es una historia de vida que busca conocer más a fondo al solicitante a la vacante o trabajador, con esto se arma un expediente en donde vendrá información del visitado, como referencias para saber a quién acudir en caso de un imprevisto.

**E-test:** Es el nombre comercial que se le proporcionó a nuestro proceso o servicios de estudios socioeconómicos.

**Indeed:** Es un motor de búsqueda de empleo y/o candidatos para el proceso de reclutamiento y selección de personal.

**Macros:** Son herramientas de manejo para la paquetería de office.

Psicometrías:

**Trello:** Es un gestor de tareas que permite el trabajo de forma colaborativa mediante tableros (board) compuestos de columnas (llamadas listas) que representan distintos estados. Se basa en el método Kanban para gestión de proyectos, con tarjetas que viajan por diferentes listas en función de su estado.

**Vivanuncios:** Es un portal vía online que busca ayudar a vender y comprar lo que necesitas más rápido y a un mejor precio con la mejor experiencia de compra y venta rápida, local y segura. Además de publicar ofertas de trabajo y buscar. Al igual que Segundamano.

**Slack:** Es una herramienta de mensajería pensada para equipos principalmente empresariales. Al igual que otras opciones existentes permite crear grupos a los que accederán los diferentes miembros para poder estar comunicados todos, como si estuviesen en la misma oficina.

En cumplimiento a lo dispuesto en la Ley Federal de Protección de Datos Personales en Posesión de los Particulares, publicada en el Diario Oficial de la Federación el 5 de julio del 2011, La empresa SAAES & BT ENLACE EMPRESARIAL SC con domicilio en Calle Prolongación Reforma, número 2704, Colonia Amor, Edificio empresarial, Despacho 201, Puebla, Puebla, hace de su conocimiento el siguiente:

## **Aviso de privacidad**

Los datos personales en posesión de la empresa SAAES & BT ENLACE EMPRESARIAL SC se tratarán exclusivamente para proveer a sus usuarios y clientes, los servicios que éstos últimos hayan requerido. Los titulares de dichos datos personales podrán acceder, rectificar y cancelar sus datos, así como oponerse al tratamiento de los mismos o revocar el consentimiento que para tal fin nos haya otorgado, para lo cual deberá enviar un correo electrónico al contacto cuyos datos se refieren a continuación, manifestando los datos que desea recabar, modificar, rectificar o cancelar:

Contacto: María Beatriz Saavedra Bernal Domicilio: Av. Reforma, número 2704, Colonia Amor, Edificio empresarial, Despacho 201, Puebla, Puebla. Correo electrónico: [saaes.bt.ee@gmail.com](mailto:saaes.bt.ee@gmail.com) Tel: 01 222 375 4977

El aviso de privacidad se encuentra integrado en las solicitudes de los diferentes servicios que ofrece la empresa, por lo que cualquier modificación al aviso de privacidad podrá consultarla en [www.saaesgroup.com](http://www.saaesgroup.com) sección consulta aviso de privacidad completo y en nuestras oficinas en el domicilio anteriormente citado.

## BIBLIOGRAFÍA

1. A. Brandolini, M. González Frigoli, (2008) *“Comunicación Interna”*, 1ª. Edición. Editorial. Dircom, Buenos Aires.
2. Aguiñaga Gallegos, Galaz Yamazaki (2014) *“Tiempos de transformación: Coca cola femsa”* (PDF) en [http://www.femsa.com/sites/default/files/IS\\_KOF\\_2014.pdf](http://www.femsa.com/sites/default/files/IS_KOF_2014.pdf)
3. Almenara Aloy Jaume, Romero Delgado Marina, Roca Pérez Xavier, (2005) *“Comunicación interna en la empresa”*, Editorial UOC, Barcelona.
4. Andrade Horacio, (2005) *“Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica”*, Editorial Netbiblo, España.
5. Arizcuren Ana, Cabezas Elvira, Cañaque Natalia, (2008) *“Guías de buenas prácticas de comunicación interna”*, Caja Madrid, Madrid.
6. Autores Varios, (2006), *“Comunicación organizacional, cultura y gestión para el cambio”* Editorial Ciespal, Quito Ecuador,
7. Ávila González, Rafael, (2004) *“Crítica de la comunicación organizacional”*, 1ª Edición, Editorial McGraw-Hill, México.
8. Beckhard Richard, (2010), *“Desarrollo Organizacional.- Estrategias y Modelos”*, Editorial Fondo Educativo Interamericano, México.
9. Benito Castro, (2007) *“El auge de la Comunicación Corporativa”*, Editorial Creative Commons, Sevilla.
10. Benito Barceruelo, (2014) *“Nueva comunicación interna en la empresa”*, 1ª Edición, Editorial Estudio de Comunicación, Madrid.
11. Berceruelo Benito, (2011) *“Comunicación interna en la empresa, claves y desafíos”* 1<sup>er</sup> Edición, Editorial Wolters Kluwer España, Valencia España.
12. C. Bolles Robert, (2006), *“Teoría de la motivación: Investigación Experimental y Evolución”*, Editorial Trillas, México.
13. Carreto Hernández, Adolfo, (1995) *“Lenguaje y Comunicación”* Editorial Grijalbo, Caracas.
14. Carretón Ballaster Ma. Carmen, (2007), *“Las relaciones públicas en la comunicación interna de la Banca española”*, Editorial Netbiblo, España.

15. Castro Carlos, Fillipi Luis (2010), "*Modelos Matemáticos de Información y Comunicación, Cibernética (Wiener, Shannon y Weaver): Mejorar La Comunicación es el Desafío de Nuestro Destino Cultural*" (PDF), en <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3352643.pdf>
16. Castro Ixchel, Zareth Luz (2006), "*El modelo comunicativo, teóricos y teorías relevantes*" Editorial Trillas, México.
17. Cervera Ángel Luis, (2008) "*Comunicación total*" Editorial ESIC, España
18. Dailey Robert, (1990), "*Comportamiento Organizacional*" Editorial Edinburg Bussines, Gran Bretaña.
19. De Castro, Adela; (2014), "*Comunicación Organizacional: técnicas y estrategias*", Editorial Universidad del Norte, Barranquilla, Colombia.
20. Díaz Castro Lorena Eiliana, (2012) "*Teorías de la Comunicación*" 1<sup>er</sup> Edición, Editorial Red Tercel Milenio, México.
21. Dollar David, (2005) "*¿Puede la globalización beneficiar a todo el mundo?*", Editorial Banco Mundial, Colombia.
22. Doppler Klaus, Lauterburg Christoph, (1994), "*Change Managment, como configurar el cambio en las empresas*" 1era Edición, Editorial Ariel, Barcelona.
23. Eco Umberto, Majó Joan, Gasser Urs, Beale Ashley, Dahlgren Peter, Fitch Tecumsech, (2012), "*La Comunicación: De los orígenes a internet*", Editorial Gedisa S.A, Barcelona.
24. Elías Joan; Mascaray José; (2000) "*Más allá de la comunicación: diez estrategias para la implementación de valores y la conquista del comportamiento espontáneo de los empleados*", Editorial Gestión 2000, Barcelona.
25. Favaro Daniel, (2013) "*Comunicación Organizacional*", Editorial Creas, México.
26. Fernández Javier, (2012), "*Fundamento de la Organización de Empresas, Breve historia del Management*", Editorial Narcea, Madrid, España.
27. García Jiménez Jesús, (1998) "*La comunicación interna*", Editorial Díaz de Santos, , Madrid.
28. Gobierno Estado de México (2018) "*Guía Técnica para la Elaboración de Manuales de Procedimientos*"(PDF)en [http://www.edomex.gob.mx/sis/newweb/pdf/guia\\_procedimientos.pdf](http://www.edomex.gob.mx/sis/newweb/pdf/guia_procedimientos.pdf)
29. Gonzalo (2018) "*Hablemos de empresas*" en <https://hablemosdeempresas.com/grandes-empresas/historia-comunicacion-interna/>
30. González Paola, (2015), "*Servicio de Gestión Inmobiliaria del Sector Público Manual de Procesos de Comunicación Interna*" (PDF), en <https://n9.cl/nifz>

31. Ibáñez Padilla Gustavo (1999) *“La Comunicación en las Organizaciones”* (PDF) en <https://www.economiapersonal.com.ar/wp-content/uploads/2013/08/la-comunicacion-en-las-organizaciones-p01.pdf>
32. Ibarzabal Eugenio; *“Guía para la mejora de la comunicación interna en las empresas”* (PDF) en [https://www.adegi.es/download.php?arc=85y78rvgf8/Relaciones%20Laborales/Gesti%C3%B3n%20de%20Personas/ADEGI\\_guia\\_de\\_comunicacion\\_10\\_01\\_2013\\_1%20 comprimido.pdf](https://www.adegi.es/download.php?arc=85y78rvgf8/Relaciones%20Laborales/Gesti%C3%B3n%20de%20Personas/ADEGI_guia_de_comunicacion_10_01_2013_1%20 comprimido.pdf)
33. Juárez Blanca, (2018), *“RH del hotel Emporio Veracruz: Convencer para retener colaboradores”*, (PDF) en <https://n9.cl/4gyg>
34. Juárez Blanca, Hernández Gerardo, (2018), *“Empleados valoran capacitación y buena comunicación interna”*, (PDF) en <https://n9.cl/7wes>
35. Jurburg Daniel, Tanco Martín, Viles Elisabeth, Mateo Ricardo, (2015), *“La participación de los trabajadores: clave para el éxito de los sistemas de mejora continua”*, (PDF) en <http://www.um.edu.uy/docs/2-participacion-de-los-trabajadores-clave-para-el-exito-de-los-sistemas-de-mejora-continua.pdf>
36. Lacasa Antonio S, (2005) *“Gestión de la comunicación empresarial”* Ediciones Gestión, Barcelona.
37. Lauzao- Serrano Norge, Rodríguez Piña Ramón Antonio, (2012), *“Diseño de sistema de gestión de la comunicación interna a la medida organizacional”*, (PDF), en <https://www.redalyc.org/pdf/1815/181524305015.pdf>
38. Lucas Marín, Antonio, (1997) *“La comunicación en la Empresa y en las Organizaciones”* Editorial Colección Boch Comunicación, Barcelona España.
39. Lusthaus C, (2002) *“Evaluación organizacional: marco para mejorar el desempeño.”* Editorial Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo; Ottawa, Canadá.
40. Manual de Normas para la Administración de Recursos Humanos en la Secretaría de Educación Pública (2004), (PDF), en [https://www.sep.gob.mx/work/models/sep1/Resource/24e8c91d-d2fc-4977-ad19-dc572c3e4439/manual\\_normas\\_administracion\\_recursos\\_humanos\\_sep.pdf](https://www.sep.gob.mx/work/models/sep1/Resource/24e8c91d-d2fc-4977-ad19-dc572c3e4439/manual_normas_administracion_recursos_humanos_sep.pdf)
41. Marchiori Marlene, (2011), *“Comunicación interna: una visión más amplia en el contexto de las organizaciones”*, (PDF), en <https://www.redalyc.org/pdf/1814/181422294008.pdf>
42. Martínez Castilla Santiago, (2016) *“La Burocracia: Elemento de denominación en la obra de Max Weber”* (PDF) en <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5645561.pdf>
43. Martínez Crespo Jenny, (2005), *“Administración y Organizaciones”* (PDF), en <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2929438.pdf>
44. Martínez de Velasco Alberto, (1988), *“Comunicación Organizacional práctica, manual gerencial”* Editorial Trillas, México.
45. Martínez Miguelez Miguel, (2008) *“La psicología humanista un nuevo paradigma psicológico”*, Editorial Trillas, México.

46. Montoya Lozano Anabel *“Humanización de las relaciones interpersonales en las organizaciones”* (PDF) en [https://www.researchgate.net/publication/28154277\\_Humanizacion\\_de\\_las\\_relaciones\\_interpersonales\\_en\\_las\\_organizaciones](https://www.researchgate.net/publication/28154277_Humanizacion_de_las_relaciones_interpersonales_en_las_organizaciones)
47. Morgan Gareth (1996) *“Imágenes de la Organización”*, Editorial Alfaomega,
48. Núñez Gaytán, Mxartha Araceli, (2018) *“Manual de Procesos: Secretaría de Planeación y Finanzas”* (PDF) en <https://n9.cl/0t65>
49. Ongallo Carlos, (2007) *“Manual de Comunicación”* 2da Edición, Editorial Dykinson, Madrid.
50. Padilla Ramos Carlos G, (1999) *“Comunicación, La, Un punto de vista organizacional”* Editorial Trillas, México.
51. Padilla Silva Eduardo, (2014), *“Informe de responsabilidad social: femsa comercio”* (PDF) en <https://www.oxxo.com/assets/008/24443.pdf>
52. Palacios Chavarro Janneth Arley, (2014) *“De la comunicación Organizacional a la comunicación productiva: Modelo propuesto por Abraham Nosnik Ostrowiak”*, Colombia, (PDF), en [http://www.razonypalabra.org.mx/N/N87/RE87/01\\_Palacios\\_E87.pdf](http://www.razonypalabra.org.mx/N/N87/RE87/01_Palacios_E87.pdf)
53. Parra Romero Juan Carlos, *“Las Teorías X e Y de McGregor”* (PDF) en [https://servicios.educarm.es/templates/portal/images/ficheros/etapasEducativas/secundaria/16/secciones/270/contenidos/5880/teoria\\_x\\_e\\_y\\_teorias\\_z.pdf](https://servicios.educarm.es/templates/portal/images/ficheros/etapasEducativas/secundaria/16/secciones/270/contenidos/5880/teoria_x_e_y_teorias_z.pdf)
54. Peña Acuña, Beatriz, del Henar Sánchez Cobarro Paloma, Fdez. de Bobadilla, Gonzalo Wandosell, (2015), *“Estrategias inteligentes de comunicación interna y gestión empresarial”* (PDF) <http://www.redalyc.org/pdf/310/31045567050.pdf>
55. Pinillos Andreu Alberto, (2004), *“Comunicación Interna, una paseo por el tiempo”* (PDF) en [www.wp.content.com](http://www.wp.content.com)
56. Popa Báez Y, Rodríguez González R, (2012), *“Propuesta de normas para la construcción de mensajes en la gestión de comunicación interna por medio de las TIC en la facultad de ciencias sociales y humanísticas de la Universidad las Tunas”*, en *Contribuciones a las ciencias sociales*, (PDF), en [www.eumed.net/rev/cccss/17/](http://www.eumed.net/rev/cccss/17/)
57. Pozner Pilar (2000), *“Trabajo en Equipo”* (PDF) en <http://www.poznerpilar.org/biblioteca/modulo09.pdf>
58. Reyes Ponce Agustín, (2012) *“Administración de Empresas, teoría y practica”*, Editorial Limusa, México.
59. Ruíz Moises, (2010), *“¿Para qué Sirve un Líder?”* Editorial Díaz de Santos. Buenos Aires, Argentina.
60. Sánchez Pilar, (2010), *“Comunicación Empresarial y Atención al Cliente”*, Editorial EDITEX, Madrid, España.

61. Santos García Dionne Valentina; (2012) *“Fundamentos de la Comunicación”*, 1era Edición, Editorial Red Tercer Milenio, México.
62. Sanz Miguel Ángel, (2011) *“Identidad Corporativa, Claves de la Comunicación Empresarial”* Editorial ESIC, Madrid España.
63. Schein Edgar, (1988) *“La cultura empresarial y el liderazgo”* 1<sup>er</sup> Edición, Editorial Plaza & Janes Editores S.A, España.
64. Simon Herbert Alexander, (1982) *“El comportamiento administrativo: estudio de los procesos decisivos en la organización administrativa”*, Editorial Economía de la empresa, Argentina.
65. Socconini Luis, (2008), *“Lean Manufacturing Paso a Paso”*, 1<sup>a</sup> Edición Norma, Estado de México .
66. Solórzano Cruz Héctor, (2012) *“Manual de Normas y Procedimientos de Desarrollo y Administración Personal”* (PDF) en <https://n9.cl/b6xf>
67. Sosa Osorio José Antonio, Arcila Calderón Carlos, (2013) *“Teorías de la Comunicación primeras explicaciones”* Editorial Universidad del Norte, Colombia.
68. Tessi Manuel, (2011) *“Comunicación Interna en la práctica: siete premisas para la comunicación en el trabajo”* Editorial Garnica, Buenos Aires.
60. Vélaz Iñaki, ( 1999) *“Clima y cultura empresarial”*; Editorial Instituto empresa y humanismo, Pamplona.
70. Vilanova Núria, *“Liderazgo & comunicación”*, 2014, (PDF), en <http://www.nuriavilanova.com/2014/11/18/comunicacion-interna-empresas-latinoamerica/>
71. Villegas Botero Marta Lucía, (2010), *“Manual de Gestión de la Comunicación en situaciones de crisis”* (PDF) en <https://n9.cl/v5x>
72. Vizcaya T, Mujica M., & Gásperi R. (2017), *“La Comunicación interna y el clima organizacional en la gestión de las instituciones sanitarias”* (PDF), en <https://revistas.ucla.edu.ve/index.php/rvsp/article/view/607>
73. Watzlawick Paul, Beavin Bavelas Janet, D. Jackson Don, (1991) *“Teoría de la Comunicación Humana”* Editorial Herder, Barcelona.

# ANEXOS

# ANEXO 1

INSTRUCCIONES: Contesta las siguientes preguntas, con relación a tu experiencia en la organización.

<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	Desacuerdo	Totalmente en desacuerdo

1. ¿Se involucran de la misma manera a los empleados de todos los niveles jerárquicos para las capacitaciones o los eventos de integración?

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

2. ¿Los puestos bajos son igual de importantes en la organización que los puestos altos?

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

3. ¿Considera usted, que depende del nivel jerárquico dentro de la empresa para su buen desempeño laboral?

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

4. ¿Promueve los servicios que ofrece tu empresa?

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

5. ¿La empresa hace juntas para informar detalles de la organización y a la vez incentivar a los empleados?

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

6.- ¿La organización permite que los empleados den ideas innovadoras?

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

7.- ¿Cuándo pide ayuda con algo del trabajo, recibe apoyo por parte de sus compañeros?

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

8.- ¿Cree que las vías de comunicación son los correctos para interactuar entre los elementos de la organización?

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

9.- ¿Cree que la empresa se preocupa porque los empleados sientan buen ambiente de trabajo?

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

10.- ¿Considera que es importante contar con material documentado sobre cada puesto de trabajo para consulta de los empleados?

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

# **ANEXO 2**



Edif. Empresarial 2704 2º Piso Despacho 1

Col. Amor Puebla, Pue.

Tel. 2225 983120

e-mail: saaes.bt.ee@gmail.com

**DRA. ANGÉLICA MENDIETA RAMÍREZ**  
**DIRECTORA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN**  
**BENEMÉRITA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE PUEBLA**

Por medio de la presente, la empresa SAAES GROUP da la autorización a la C. Ingrid Anaid Moncada Saavedra poder ocupar únicamente el documento “*Manual de Procesos y Procedimientos*” sólo con fines institucionales para su titulación por la Benémerita Universidad Autónoma de Puebla.

Depositando la confianza y apoyando su carrera laboral para nuestra colaboradora.

Agradezco de antemano la atención prestada, a los 9 días del mes de Octubre de 2019.

**ATENTAMENTE**

**Ing. Beatriz Saavedra Bernal**  
Director General

c. c. p. Expediente

Edificio Empresarial Av Reforma 2704 2º Piso Despacho 201 Col. Amor Puebla Pue. C.P.  
72140 Tel. 2223754977