



**FACULTAD DE POSTGRADO
TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN**

**“EFECTIVIDAD DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN SUBLI
HONDURAS S.A DE R.L. DE C.V.” DURANTE EL PERIODO DE
LIQUIDACIÓN ANUAL”**

SUSTENTADO POR:

ELMER RENIERY ROMERO FUENTES

PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE

**MÁSTER EN
DIRECCIÓN DE LA COMUNICACIÓN CORPORATIVA**

TEGUCIGALPA, TEGUCIGALPA, HONDURAS, C.A.

ENERO, 2019

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA
UNITEC**

FACULTAD DE POSTGRADO

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR

MARLON ANTONIO BREVÉ REYES

SECRETARIO GENERAL

ROGER MARTÍNEZ MIRALDA

VICERRECTORA ACADÉMICA

DESIRE TEJADA CALVO

DECANO DE LA FACULTAD DE POSTGRADO

CLAUDIA MARÍA CASTRO VALLE

**“EFECTIVIDAD DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN SUBLI
HONDURAS S.A DE R.L. DE C.V.” DURANTE EL PERIODO DE
LIQUIDACIÓN ANUAL”**

**TRABAJO PRESENTADO EN CUMPLIMIENTO DE LOS
REQUISITOS EXIGIDOS PARA OPTAR AL TÍTULO DE
MÁSTER EN
DIRECCIÓN DE LA COMUNICACIÓN CORPORATIVA**

ASESOR

JOSÉ ARMANDO SARMIENTO NEY

MIEMBROS DE LA TERNA:

VANESSA ROMERO

MARÍA MARTÍNEZ

BEATRIZ LOVO REICHMANN



FACULTAD DE POSTGRADO

**“EFECTIVIDAD DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN
SUBLI HONDURAS S.A DE R.L. DE C.V. DURANTE EL
PERIODO DE LIQUIDACIÓN ANUAL”**

Elmer Reniery Romero Fuentes

Resumen

Objetivo: Medir la efectividad de la comunicación interna de “SUBLI Honduras” durante el periodo de liquidación anual. Metodología: Abordaje de tipo cualitativo utilizando la Teoría fundamentada. Relevancia de estudio: Medir; Efectividad de la comunicación, herramientas de comunicación preferidas por los colaboradores, percepción de los colaboradores. Resultado: La comunicación entre el departamento de RRHH y los colaboradores no es efectiva según lo observado Conclusión: La empresa deberá implementar un plan estratégico de comunicación eficaz.

Palabras claves: (Comunicación Interna, Comunicación Eficaz, Incertidumbre, Clima Laboral)



GRADUATE SCHOOL

**"EFFECTIVENESS OF INTERNAL COMMUNICATION
IN SUBLI HONDURAS S.A DE R.L. OF C.V. DURING THE
ANNUAL LIQUIDATION"**

Elmer Reniery Romero Fuentes

Abstract

Objective: Measure the effectiveness of the internal communication of "SUBLI Honduras "during the annual liquidation. Methodology: qualitative Approach of using the Grounded. The Relevance of study: Measure; Effectiveness of communication, tools of communication preferred by the collaborators, perception of the Collaborators. Result: Communication between the HR department and the collaborators is not effective so as an observed Conclusion: The Company you must add a strategic plan for effective communication.

Keywords: (Internal Communication, Effective Communication, Uncertainty, Work Climate)

DEDICATORIA

Dedico a mi familia este nuevo proyecto de vida, porque gracias a ellos, he tenido el apoyo necesario para seguir adelante con mi formación profesional. Y sobre todo espero que se sientan orgullosos de este logro obtenido, que sin su apoyo no sería realidad.

La vida es hermosa cuando se sabe que cuentas con tus seres queridos para tenderte la mano cuando las dificultades se presentan.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios Todo Poderoso por darme una segunda oportunidad de vida, darme la fuerza y templanza para seguir mi camino en la dirección correcta, por haberme acompañado en cada momento difícil, principalmente en la sala de operación del Hospital Escuela aquel 7 de septiembre del 2005 donde guío las manos del Doctor Murillo dándole la sabiduría y la habilidad necesaria para realizar tan dificultosa operación y salvar mi vida. Señor Jesús Dios todo poderos te doy las gracias por permitirme seguir soñando y por haber terminado mis estudios de maestría en Dirección de Comunicación Cooperativa.

Contenido

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....	15
1.1 Introducción	15
1.1.1 Objetivo de investigación.....	15
1.1.2 Datos de la empresa	16
1.1.3 Organigrama.....	17
1.1.4 Visión.....	18
1.1.5 Misión	18
1.1.6 Descripción del rubro.....	18
1.1.7 Finiquito / liquidación.....	19
1.1.8 Auxilio de cesantía	20
1.1.9 Auxilio de cesantía: supuestos	21
1.1.10 Caso de Estudio	23
1.1.11 Resultados de la investigación	23
1.2 Antecedentes: orígenes del problema	25
1.3 Definición del problema.....	25
1.4 Enunciado del problema.....	26
1.5 Alcance de la investigación.....	26
1.6 Hipótesis de la investigación.....	27
1.7 Variables de la investigación.....	27
1.8 Objetivo general	27
1.9 Objetivos específicos	27
1.10 Justificación de la investigación.....	28
CAPÍTULO II MARCO TEORICO	29
2.1 Comunicación interna	29
2.2 Teoría fundamentada	45
CAPÍTULO III METODOLOGÍA	47
2.1 Método cualitativo	48
2.2 La encuesta	49
2.3 Selección de la muestra.....	51
2.4 Entrevista.....	51
CAPÍTULO IV RESULTADOS	53
3.1 Resultados descriptivos (entrevistas).....	53
3.2 Resultados descriptivos (encuestas)	56

3.2.1	Edad y género de los colaboradores	56
3.2.2	Frecuencia de la comunicación en SUBLI Honduras.....	58
3.2.3	Herramientas de comunicación que prefieren los colaboradores	60
3.2.4	Frecuencia de uso de las herramientas de comunicación.....	61
3.2.5	Importancia de las herramientas de comunicación.....	63
3.2.6	Manejo de la información	65
3.2.7	Lectorabilidad y legibilidad de la información	67
3.2.8	Beneficio del auxilio de cesantía.....	68
3.2.9	Marco Jurídico y Beneficio del Auxilio de Cesantía.....	69
3.2.10	Percepción de los colaboradores	71
3.2.11	Pago del beneficio de cesantía.....	72
CAPÍTULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		73
4.1	Conclusiones	73
4.2	Recomendaciones	75
CAPÍTULO VI APLICABILIDAD.....		77
5.1	Plan de Comunicación Interna	77
5.2	Introducción	77
5.3	Estructura del Plan de Comunicación.....	78
5.4	Descripción del Plan de Comunicación	79
5.4.1	Análisis FODA	79
5.4.2	Antecedentes de SUBLI Honduras.....	79
5.4.3	Objetivo.....	80
5.4.4	Objetivo específico	80
5.4.5	Comunicación (mensaje).....	81
5.4.6	Estrategias	81
5.4.7	Acciones.....	81
5.4.8	Plan de Acción.....	82
5.5	Presupuesto.....	84
5.6	Control y seguimiento.....	85
5.6.1	Encuesta de opinión	85
5.6.2	Indicadores de éxito	86
ANEXOS.....		87
5.7	Encuesta	87
5.8	Entrevista.....	90
5.9	Entrevistas / transcripciones	93

BIBLIOGRAFÍA	98
--------------------	----

Índice de diagramas

Diagrama 1 Herramientas de Comunicación / Fuente: Jaén Díaz	35
Diagrama 2 Barrera de Comunicación / Fuente: Jaén Díaz	37
Diagrama 3 Niveles de Incertidumbre / Fuente: Quintero Buitrago.....	40
Diagrama 4 Focos de acción / Fuente: Acosta R.....	41
Diagrama 5 Tipos más frecuentes de resistencia al cambio / Fuente: Quirant Espinosa	44
Diagrama 6 Plan de comunicación / Fuente Propia.....	78
Diagrama 7 FODA SUBLI Honduras / Fuente SUBLI Honduras	79

Índice de imágenes

Imagen 1 Heat Transfer / Fuente: SUBLI Honduras	16
Imagen 2 Organigrama SUBLI Honduras / Fuente: SUBLI Honduras	18

Índices de tablas

Tabla 1 Rango de edades en SUBLI Honduras	56
Tabla 2 Género de los colaboradores.....	56
Tabla 3 Los colaboradores se mantienen informados.....	58
Tabla 4 Frecuencia de la comunicación en SUBLI Honduras	59
Tabla 5 Frecuencia del uso de herramientas análisis Chi cuadrado	62
Tabla 6 Importancia del tipo de herramientas de comunicación análisis Chi cuadrado .	64
Tabla 7 Cantidad de información	66
Tabla 8 Lecturabilidad y legibilidad de la información.....	67
Tabla 9 Beneficio del Auxilio de Cesantía.....	68
Tabla 10 Marco Jurídico de Regulación auxilio de cesantía.....	69
Tabla 11 Periodo de aviso del beneficio de auxilio de cesantía	70
Tabla 12 Percepción de los colaboradores	71
Tabla 13 Encuesta de Opinión.....	85

Índice de gráficos

Gráfico 1 Rango de edad de los colaboradores / Fuente: Propia.....	57
Gráfico 2 Género de los colaboradores / Fuente: Propia	57
Gráfico 3 Los colaboradores se mantienen informados / Fuente: Propia	58
Gráfico 4 Frecuencia de la comunicación en SUBLI Honduras / Fuente Propia	59
Gráfico 5 Herramientas de comunicación / Fuente Propia	60
Gráfico 6 Frecuencia de uso de las herramientas de comunicación / Fuente Propia.....	61
Gráfico 7 Importancia del tipo de herramienta de comunicación / Fuente: Propia.....	63
Gráfico 8 Cantidad de información que reciben los colaboradores / Fuente Propia	65
Gráfico 9 Lecturabilidad y legibilidad de la información: Fuente Propia	67
Gráfico 10 Beneficio del Auxilio de Cesantía / Fuente Propia	68
Gráfico 11 Marco Jurídico de Regulación Auxilio de Cesantía / Fuente Propia	69
Gráfico 12 Periodo de tiempo con que se informa el beneficio de auxilio de cesantía / Fuente Propia.....	70
Gráfico 13 Percepción de los colaboradores / Fuente Propia.....	71
Gráfico 14 Pago Auxilio de Cesantía / Fuente Propia	72

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Introducción

El presente informe trata sobre el estudio realizado en la empresa **SUBLI Honduras S. De R.L. De C.V** sobre cómo influye el manejo de información que reciben los colaboradores por parte del departamento de RRHH, en el clima laboral y manejo de incertidumbre, durante el periodo del pago de beneficio de auxilio de cesantía o liquidación que se lleva a cabo al finalizar el año. Debido a que la razón social de la empresa la ubica dentro el sector de Zona Industrial (maquila), está obligada según lo que establece el marco jurídico en Honduras, a realizar el finiquito contractual de sus empleados al finalizar cada año y realizar un nuevo contrato laboral al siguiente año, es por esta razón y de acuerdo a lo que estipula el artículo 114 del código antes mencionado, que los colaboradores tiene derecho al beneficio económico de “Auxilio de Cesantía”, que corresponden junto con el preaviso, vacaciones, aguinaldo y decimocuarto mes de salario, a las prestaciones laborales de cada colaborador. Cuando el colaborador finaliza su relación laboral ya sea por despido injustificado o renuncia, la empresa está obligada a realizarle el pago de liquidez.

1.1.1 Objetivo de investigación

EL Jefe del departamento de RRHH suponía que al finalizar el año los colaboradores mostraban mayor estrés, debido a que no sabían si se les renovarían el contrato y gozarían del beneficio del auxilio de cesantía o serían liquidados. De igual forma, él creía que la información que se les brindaba a los colaboradores era suficiente para aminorar la incertidumbre en el área y al mismo tiempo indicaba, que el periodo del pago de auxilio de cesantía es donde se ha observado que los colaboradores bajan su rendimiento en relación a otros meses del año.

El objetivo de la investigación es medir qué factores influyen para que la comunicación entre los colaboradores y el departamento de RRHH no sea efectiva durante el periodo de liquidación anual.

1.1.2 Datos de la empresa

SUBLI INC es un conglomerado de empresas con más de 40 años de experiencia en la elaboración de transfer para la industria textil, del calzado y diversas industrias que necesiten identificar sus productos. La empresa fue fundada en 1979 en la ciudad de Gómez Palacio, Durango México.

Es una empresa integrada verticalmente, cuenta con dos centros de fabricación y una oficina de ventas internacionales:

- SUBLI MEXICO: Ubicado en Torreón, México.
- SUBLI HONDURAS: Ubicado en Támara, Francisco Morazán, Honduras.
- SUBLI USA: Ubicado en Texas, USA. Oficina de Ventas.

Una etiqueta termotransferible (Heat Transfer Label, Tagless Label) es una etiqueta que se stampa sobre un sustrato (tela, cuero, demin), esta requiere calor y presión para ser aplicada en la prenda.

EL Heat Transfer está compuesto de dos elementos: la tinta que forma el diseño y el papel donde es impresa la etiqueta y que sirve como medio de transferencia al sustrato deseado.



Imagen 1 Heat Transfer / Fuente: SUBLI Honduras

SUBLI HONDURAS Cuenta con 11 años de experiencia en la elaboración de etiquetas termotransferibles de uno o varios colores.

La empresa tiene clientes tanto a nivel local como en el extranjero, entre su cartera de clientes corporativos se encuentran:

- HANES
- WALMART
- DISNEY STORE
- FANATICS
- GILDAN

Estas etiquetas están ganando popularidad debido a:

- No hay una etiqueta visible colgando por lo que la piel no se irrita con el contacto.
- La etiqueta no puede ser cortada, por lo que la marca permanece en la prenda.
- Las etiquetas pueden aplicarse a prendas terminadas o a piezas antes de costurarlas.
- Son fáciles de aplicar usando estampadoras automáticas.

1.1.3 Organigrama

SUBLI HONDURAS tiene un organigrama funcional de tipo orgánico, que cuenta con equipos internacionales y el personal tiene el apoyo necesario para que la toma de decisiones se haga en forma expedita teniendo en consideración los objetivos de la empresa. Su estructura está conformada por un gerente general, el gerente de planta, un área operativa, un área administrativa y el área de ventas técnicas.

Del área operativa se desprenden tres jefaturas; calidad, producción y mantenimiento, mientras que el área administrativa cuenta con las jefaturas de contabilidad, RRHH e Import y Export.

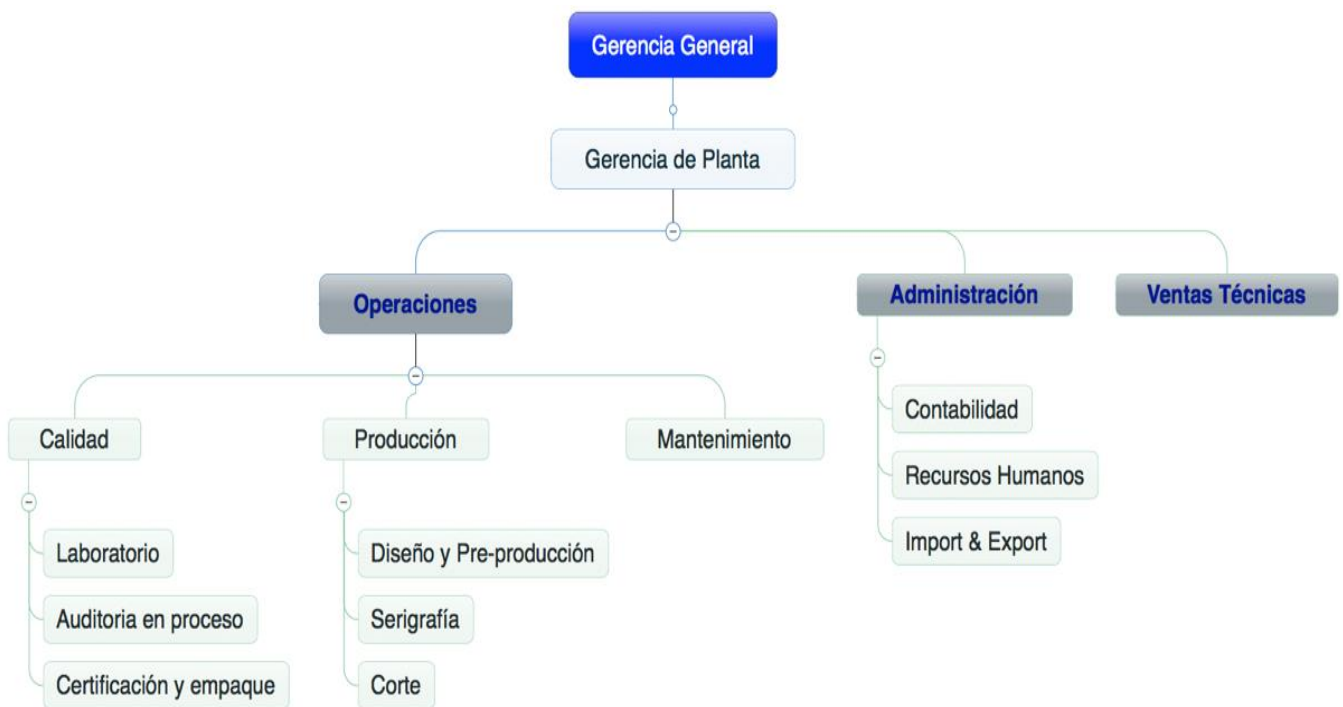


Imagen 2 Organigrama SUBLI Honduras / Fuente: SUBLI Honduras

1.1.4 Visión

“ En Subli sabemos que el cliente es lo más importante por ello trabajamos en equipo para satisfacer sus necesidades de Heat Transfer y continuamente buscamos la mejora para superar su expectativa en tiempo de entrega, nivel de calidad de nuestros productos y ofrecerle un producto competitivo”.

1.1.5 Misión

“Transferimos tu imagen al mundo”.

1.1.6 Descripción del rubro

En el mercado local SUBLI HONDURAS tienen los siguientes competidores:

- AVERY DENNISON
- FINOTEX
- RPAC
- PRINTCRAFT
- UNIMARK

La ventaja competitiva de SUBLI HONDURAS con respecto a la competencia, es que la empresa se especializa en etiquetas termotransferibles (Heat Transfers), se cuenta con un trato personalizado lo que permite lograr la flexibilidad que las empresas están solicitando a la hora de manejar sus rotaciones de inventario.

1.1.7 Finiquito / liquidación.

Finiquito es aquel documento que, normalmente, contiene una declaración de voluntad del trabajador, a la que, generalmente, se le ha concebido eficacia liberatoria y cuyo contenido, de carácter variable puede hacer referencia al percibo de una determinada cantidad salarial, o bien como la **liquidación** de las obligaciones, principalmente de carácter patrimonial, que se realiza con motivo de la extinción de la relación contractual, a la que, usualmente, se une una manifestación de las partes de no deber nada entre sí y de la renuncia a toda acción de reclamación. Por otra parte, en una noción más amplia, el finiquito es utilizado con motivo de la finalización del contrato por otras causas, tales como dimisiones del trabajador aceptadas por el empresario de forma expresa y, en general (...), situaciones como, despidos disciplinarios (Poquet, 2017, pág. 4).

Poquet (2017, pág. 9) indica que el fin último del finiquito es proporcionar, en cierta forma, seguridad jurídica al empresario en materia de posibles reclamaciones por parte del trabajador que ha finalizado su relación laboral.

1.1.8 Auxilio de cesantía

El Auxilio de cesantía es un beneficio económico que se adquiere al finalizar una relación de trabajo, ya sea por un despido injustificado, o en virtud de un despido indirecto como lo tipifica el artículo 114 del código de trabajo u otra ajena a la voluntad del trabajador. (Escoto, 2009)

El artículo 114 (Nacional, 1959, pág. 76) del código de trabajo de Honduras señala:

Son causas justas que facultan al trabajador para dar por terminado el contrato de trabajo, sin preaviso y sin responsabilidad de su parte, conservando el derecho a las prestaciones e indemnizaciones legales, como en el caso de despido injusto:

- a) Engaño del patrono al celebrar contrato, respecto a las condiciones en que deba de realizar sus labores el trabajador. Esta causa no podrá alegarse contra el patrono, después de treinta (30) días de prestar su servicio el trabajador;
- b) Todo acto de violencia, malos tratamientos, o amenazas graves inferidas por el patrono contra el trabajador o los miembros de su familia, dentro o fuera del servicio, o inferidas dentro del servicio, por los parientes, representantes o dependientes de patrono, con el consentimiento o la tolerancia de este;
- c) Cualquier acto del patrono o de su representante que induzca al trabajador a cometer un acto ilícito o contrario a sus condiciones políticas o religiosas;
- d) Actos graves del patrono o representantes que pongan en peligro la vida o la salud del trabajador o de sus familiares;
- e) Por perjuicio que el patrono, sus familiares o representantes, causen por dolo o negligencia inexcusable en las herramientas o útiles del trabajador, o que siendo la tercera persona estén bajo su responsabilidad;
- f) No pagarle el patrono el salario completo que le corresponda, en la fecha y lugar convenidos o acostumbrados, salvo las deducciones autorizadas por la ley;
- g) Trasladarse a un puesto de menor categoría o con menos sueldo cuando hubiere ocupado el que desempeña por ascenso, sea por competencia o por antigüedad. Se exceptúa el caso de que el puesto a que hubiere ascendido comprenda funciones diferentes a las desempeñadas por el interesado en el anterior cargo, y que en el nuevo se compruebe

su manifiesta incompetencia, en cuyo caso puede ser regresado al puesto anterior sin que esto sea motivo de indemnización. El trabajador no podrá alegar esta causa después de transcurridos treinta (30) días de haberse realizado el traslado o reducción del salario;

h) Adolecer el patrono, un miembro de su familia, su representante u otro trabajador de una enfermedad contagiosa, siempre que el trabajador deba permanecer en contacto inmediato con la persona de que se trate;

i) Incumplimiento, de parte del patrono, de las obligaciones convencionales o legales;

j) Cualquier violación grave de las obligaciones o prohibiciones especiales que incumben al patrono de acuerdo con los Artículos 95 y 96, siempre que el hecho este debidamente comprobado; y,

k) Incumplimiento del patrono, de las medidas de seguridad e higiene en el trabajo, prescritas en las leyes y reglamentos respectivos.

1.1.9 Auxilio de cesantía: supuestos

El artículo 120 (Nacional, 1959, pág. 79) del código de trabajo de Honduras señala:

Si el contrato de trabajo por tiempo indeterminado concluye por razón de despido injustificado por alguna de las causas previstas en el Artículo 114 u otra ajena a la voluntad del trabajador o según se regula en este Artículo por retiro voluntario o por fallecimiento del trabajador, el patrono deberá pagarle a este un auxilio de cesantía de acuerdo con las reglas siguientes:

a) Después de un trabajo continuo no menor de tres (3) meses ni mayor de seis (6), con un importe igual a diez (10) días de salario;

b) Después de un trabajo continuo mayor de seis (6) meses pero menor de un (1) año, con un importe igual a veinte (20) días de salario;

c) Después de un trabajo continuo mayor de un (1) año, con un importe igual a un (1) mes de salario, por cada año de trabajo y si los servicios no alcanzan a un (1) año, en forma proporcional al plazo trabajado;

- d) En ningún caso podrá exceder dicho auxilio del salario de veinticinco (25) meses;
- e) El auxilio de cesantía deberá pagarse aunque el trabajador pase inmediatamente a servir a las órdenes de otro patrono; y,
- f) No tendrá derecho a auxilio de cesantía el trabajador que al cesar su contrato quede automáticamente protegido por una jubilación, pensión de vejez o de retiro concedidas por el Estado o por el Instituto Hondureño de Seguridad Social y cuyo valor actuarial sea equivalente o mayor a la expresada indemnización por tiempo servido; ni cuando el trabajador quede por el mismo hecho del despido acogido a los beneficios del Seguro contra el desempleo involuntario de esta última institución; o cuando en caso de fallecimiento del trabajador por un riesgo profesional el patrono demuestre que tenía asegurado a este contra dicho riesgo; o cuando el deceso del trabajador ocurra por otra causa y el fallecido estuviere amparado contra el riesgo de muerte en el mencionado Instituto.
- g) También tendrá derecho al auxilio de cesantía después de un trabajo continuo de quince (15) años o más, si el trabajador decide voluntariamente dar por terminado un contrato de trabajo, tendrá derecho a recibir un treinta y cinco (35) por ciento del importe que le correspondería por los años de servicio según los literales c) y d) de este Artículo; en caso de fallecimiento natural después de seis (6) meses de laborar, el porcentaje se eleva a un setenta y cinco (75%) por ciento pagadero a sus beneficiarios.

El beneficio anterior será aplicable siempre y cuando no se presenten las circunstancias previstas en el Artículo 112 de este Código o cuando el trabajador esté acogido a los beneficios señalados en el literal f) de este Artículo o a iguales o superiores beneficios de otro sistema donde el patrono sea aportante.

Para que la organización cumpla con sus objetivos empresariales es necesario que la comunicación tanto interna como externa sea efectiva, se utilicen las herramientas de comunicación adecuadas para que el mensaje que la empresa trasmite a sus colaboradores llegue y sea comprendido por los mismos y de este modo puedan realizar sus asignaciones o actividades de forma eficiente. Según numerosos autores la comunicación como sistema lineal (emisor, receptor, mensaje, ruido) ya está obsoleta, hay que tener presente que dentro del entorno laboral toda acción comunica. La percepción que los colaboradores

tienen de la empresa ayuda a establecer vínculos que se fortalecen mediante la aplicación de comunicación efectiva de tipo: estratégica, normativa, profesional y emocional. El colaborador al sentir que es parte de la empresa y que recibe constantemente información formal e informal le ayuda a incrementar los valores y a crear una cultura organizacional fuerte y un clima laboral estable.

1.1.10 Caso de Estudio

En el caso de estudio se implementó un abordaje cualitativo utilizando la Teoría Fundamentada para analizar y recolectar datos sobre el manejo de información y el tipo de herramientas de difusión que utiliza el departamento de RRHH para establecer una comunicación efectiva con los colaboradores de la empresa SUBLI Honduras, en el periodo de liquidación y pago del beneficio de auxilio de cesantía.

Mediante una evaluación cualitativa con ponderación cuantitativa, se trató de establecer si el tiempo anticipado en que se avisa a los colaboradores, si gozarán del beneficio de auxilio de cesantía o serán liquidados; afecta el clima laboral y aumenta la sensación de incertidumbre entre los mismos.

Las herramientas utilizadas para realizar el estudio fueron, la entrevista personal y la encuesta. Se entrevistó al jefe de Recursos Humanos y a su asistente, ya que son las personas que tienen mayor interacción con el personal y son los encargados de comunicar a los colaboradores sobre algún tipo de información que estos necesiten saber. La encuesta se aplicó a 40 colaboradores que representan el 66 % de los empleados de SUBLI Honduras

1.1.11 Resultados de la investigación

- La poca información de tipo: estratégica, normativa, profesional y emocional que el departamento de Recursos Humanos brinda a sus colaboradores, es el factor

principal para que la comunicación no sea efectiva en la organización durante el año. Los colaboradores dicen recibir poco o ninguna información de este tipo, dando como resultado, que los colaboradores no puedan crear un vínculo profesional y sentido de pertenencia para con la empresa.

- El manejo de información por parte del departamento de Recursos Humanos no es eficaz, debido a que dentro de la información que el departamento brinda a los colaboradores, no hay un equilibrio entre la comunicación formal e informal.
- Las herramientas utilizadas por el departamento de Recursos Humanos para compartir información con los colaboradores son las correctas, y según los resultados, los colaboradores prefieren que se les informe por medio de memorándum.
- La información que se les brinda a los colaboradores es legible y fácil de comprender.
- La cantidad de tiempo con que se les informa a los colaboradores si gozarán del beneficio de auxilio de cesantía o serán liquidados no afecta el clima laboral, ni aumenta la sensación de incertidumbre durante el periodo de liquidación anual.
- La empresa deberá implementar un plan estratégico de comunicación eficaz y dentro del mismo, comunicación de tipo: estratégica, normativa, profesional y emocional durante todo el año, para que de este modo exista una relación entre comunicación formal e informal, con el objetivo de que el clima laboral siga estable como se encuentra actualmente, y que a medida que la empresa siga creciendo, el clima laboral se fortalezca y se aminore la sensación de incertidumbre que el periodo del pago del beneficio de auxilio de cesantía pueda provocar en los colaboradores.

1.2 Antecedentes: orígenes del problema

Las organizaciones son sistemas de comunicación dinámicos, que se relacionan entre sí, donde todas las acciones comunican, es decir, los colaboradores al interactuar dentro y fuera de la organización elaboran tramas y narraciones del entorno en donde se encuentran, llenos de simbolismos, percepciones, emociones e interpretaciones de lo que sucede a diario, que afectan positiva o negativamente el accionar en ellos dentro de la organización.

La forma en que la empresa comunique, o las herramientas que ésta utilice, serán claves para que los mensajes enviados a los colaboradores sean comprendidos, y establezcan directrices que ayude a fortalecer el clima laboral y aminore la incertidumbre en situaciones que ameriten una comunicación más vinculante.

Sin embargo, una comunicación no efectiva, puede hacer que el colaborador, entre en un estado de incertidumbre, al no tener una visión clara de su futuro y sobre todo al no saber cuál es la importancia de sus funciones dentro de la organización.

1.3 Definición del problema

Una comunicación interna eficaz ayuda a la empresa a alcanzar sus objetivos y metas trazadas, a su vez, ayuda a crear los valores y creencias de los colaboradores que conforma la cultura organizacional de la empresa.

Por esta razón es indispensable que la empresa realice en todo momento estrategias de comunicación orientadas a formar al colaborador a nivel profesional, con la finalidad de que este realice las asignaciones correspondientes para el cumplimiento de los objetivos de la empresa, también es necesario realizar esfuerzos en estrategias de comunicación normativas e informativas que ayuden al colaborador en situaciones que puedan afectar su desempeño dentro de la empresa.

1.4 Enunciado del problema

SUBLI Honduras S. De R.L. De C.V. es una empresa mexicana que comenzó operaciones en Honduras en el año 2006, ubicada bajo el régimen de Zona Industrial con 12 años de experiencia en la elaboración de etiquetas termotransferibles, cuya estructura administrativa obliga al colaborador a realizar un nuevo contrato al finalizar cada año, es por esta razón y según el código de trabajo de Honduras, que los colaboradores tienen derecho a un beneficio económico (auxilio de cesantía), el cual consiste en el cálculo del promedio de días trabajados por la cantidad del sueldo recibido entre los treientos sesenta días del año.

En cambio también suele darse el caso de que el colaborador al final del año finalice su relación contractual con la empresa, siendo liquidado de sus obligaciones por diferentes motivos.

Como consecuencia, el colaborador puede verse afectado, sentir incertidumbre y bajar su rendimiento en su actividad al no saber si se le renovará su contrato para el siguiente año. Por esta razón es necesario investigar si existen factores que puedan influir para que la comunicación no sea efectiva entre los colaboradores y el departamento de Recursos Humanos en el periodo de liquidación anual, que es la fecha donde se realizan las acciones de comunicación que van relacionadas con el bono de auxilio de cesantía.

1.5 Alcance de la investigación

El alcance del estudio es **correlacional**, porque mediante la relación entre variables, se indagará si hay factores que puedan influir para que la comunicación no sea efectiva en el periodo de liquidación anual, debido a que según el jefe del departamento de Recursos Humanos, es en ese periodo donde los colaboradores bajan su desempeño en las actividades que realizan para la empresa.

1.6 Hipótesis de la investigación

- Existe una relación entre la importancia de las herramientas de comunicación y la información enviada por el departamento de Recursos Humanos.
- Existe una relación entre la cantidad de información y la clase de información que los colaboradores reciben por parte del departamento de Recursos Humanos.

1.7 Variables de la investigación

- Lecturabilidad y comprensión de la información
- Herramientas de difusión
- Manejo de la información

1.8 Objetivo general

Contribuir el mejoramiento de la comunicación interna de SUBLI de Honduras mediante la implementación de estrategias de comunicación que mantengan informado e involucren al colaborador en las actividades de la empresa, para que de este modo se sientan parte de la misma.

1.9 Objetivos específicos

- Identificar qué factores influyen para que la comunicación no sea efectiva en el periodo de liquidación anual.
- Identificar cómo es el manejo y qué cantidad de información brinda el departamento de Recursos Humanos a los colaboradores de la empresa.
- Identificar si las herramientas utilizadas por el departamento de Recursos Humanos son las correctas para transmitir información a los colaboradores.
- Proponer un plan de comunicación interna a la empresa SUBLI de Honduras.

1.10 Justificación de la investigación

El estudio es importante para establecer los precedentes de futuras investigaciones orientadas a definir un modelo de comunicación eficaz que pueda solventar o aminorar la incertidumbre que los colaboradores puedan percibir durante el año y específicamente en el periodo de liquidación o beneficio de cesantía, con el objetivo de fomentar un clima laboral estable y una cultura organizacional sólida y vinculante para que el colaborador se sienta parte de la empresa y este alineados en el cumplimiento de los objetivos de la misma.

CAPÍTULO II MARCO TEORICO

2.1 Comunicación interna

Las organizaciones se ven envueltas en un entorno que cambia de forma tan vertiginosa que deben de adaptarse a él, o tienen el riesgo de sucumbir y, por consiguiente, desaparecer del mercado. Cuando hablamos de entorno, nos referimos no solamente al político, económico, social, cultural, tecnológico, científico o administrativo, sino también (y sobre todo) a las expectativas de las persona que trabajan en una organización (Quirant & Ortega, 2006, págs. 50-51).

Estos cambios de entorno obligan a que las organizaciones experimenten nuevas perspectivas de evolución de los hechos; en procesos, acciones y modelos de intervención. Es en este punto donde la comunicación sirve de enlace entre los nuevos cambios experimentados y el entorno laboral lleno de simbolismo, percepciones, emociones e interpretaciones de lo que sucede en el contexto diario, que afectan las experiencias personales y juicios previos de los colaboradores dentro del accionar de la organización.

La organización es un sistema complejo de comunicaciones donde prevalecen diferentes significados simbólicos y culturales, donde es necesario cambiar los viejos paradigmas que se desarrollaban en torno a los modelos clásicos de comunicación (emisor, mensaje, receptor, ruido), para afrontar los nuevos retos trazados por la organización y afrontar el nuevo dinamismo organizacional.

La comunicación no es un proceso lineal; no se puede reducir a la relación causa-efecto o estímulo respuesta, por cuanto el ser humano siempre construye sentido, e interpreta desde su propia realidad. De ahí que la comunicación nunca podrá ser totalmente fiel, porque se da entre humanos, no entre máquinas; o a menos que pensamos que se trate de hacer al hombre como una máquina para que responda igual ante el mismo estímulo (Restrepo, 1995, pág. 92).

Se puede decir que la comunicación es el **eslabón** que integra y da sentido a las partes del sistema organizacional; de manera que la unidad, armonía y secuencias de las actividades organizadas en un sistema se logran gracias a la comunicación (Arras, Jáquez, & Fierro, 2008, pág. 418).

La comunicación en las organizaciones se da siempre aunque no existan procesos institucionalizados. Los procesos de comunicación son esenciales en la operación de la entidad (...), y es por lo tanto constitutiva de la cultura (las formas de significar, de valorar y de expresarse una organización) y por ende de su identidad (lo que hace ser lo que es, lo que la distingue de los demás), configurando imágenes (proyección de la organización por sus múltiples de presentarse y representarse y percepción por parte de otros de una forma de ser) reconocida por sus diversos públicos internos y externos (Restrepo, 1995, pág. 94).

Podemos reconocer dos tipos de comunicación dentro de una organización: la comunicación interna o comunicación organizacional que se desarrolla a lo interno de la organización, y comunicación externa, aquella que ocurre entre la organización y los agentes externos fuera de la organización.

Los Procesos comunicativos realizados en el interior del sistema organizativo constituyen la comunicación interna, dirigida a conseguir una estabilidad en la organización con vistas a que se alcancen sus fines, creando y manteniendo la cultura (Valores y creencias) de la organización (Marañón, Brúza, & Bello, 2006, pág. 3).

La comunicación Interna es contar a la organización lo que la organización está haciendo (Capriotti, 1998, pág. 4), partiendo de este enunciado, desde el momento en que la organización comienza operaciones comunica; en su propio contexto donde se desenvuelve, tanto al exterior como internamente. La comunicación comprende el conjunto de actividades y narraciones que la organización realiza con el fin de cumplir los objetivos que la organización establece para lograr una meta económica fijada con anticipación. Va dirigida al público interno de la organización que está directamente

vinculadas con ella y está conformada por el conjunto de mensajes que se intercambian entre ellos.

Rodríguez (1991, c.p. Castillo Esparcía, 2010, págs. 120-157) define la comunicación interna como el “conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales”. Los miembros de la organización deben conocer y compartir los principios y valores que direccionan las actividades de la empresa y que definen al mismo tiempo su rol y su aporte a la concreción de los objetivos organizacionales. Solo se puede generar sentido de pertenencia y adhesión cuando los integrantes de un grupo tienen claro por qué hacen lo que hacen y porque la empresa toma determinadas decisiones y traza determinados objetivos (Cuervo, 2008, pág. 62).

Dentro de proceso de toma de decisiones y determinación de objetivos podemos identificar dos tipos de comunicación; formal, en donde la comunicación tiene la prioridad de dar lugar a un plan formalmente establecido para alcanzar los objetivos propuestos por la organización, e informal, en donde tienen cabida los aspectos más afectivos difícilmente racionalizables de la conducta humana (Moret & Arcila, 2011, pág. 10).

Bertoglio (1975, c.p. Castillo, 2010, pág. 121) afirma, que:

“Cada estructura organizacional posee dos sistemas en operación: el formal y el informal. El sistema formal se encuentra compuesto de las líneas de comunicación, de autoridad y control reconocidas y formalizadas. Este sistema frecuentemente se representa mediante la carta oficial de organización (pirámide de organización). El sistema informal es más oculto e invisible. (...). La organización informal consiste en todos los patrones de relaciones interpersonales y entre grupos que se separan del esquema idealizado de la estructura del sistema formal”.

En la comunicación formal, la información que se transmite tienen relaciones con las actividades de la organización, la comunicación informal puede tener relaciones con esta o no tenerla, ya que el fin principal de las redes informales es satisfacer las necesidades sociales de los empleados. Ambos tipos de comunicaciones coexisten en la empresa y se deberán complementar mutuamente para lograr la mejora continua en cuanto a comunicación se refiere (Jaén, Rubio, Martín, & Luceño, 2006, pág. 10).

Nosnick (1996, c.p. Soria, 2008, pág. 15) plantea que para que la función de comunicación sea efectiva dentro y fuera de la organización debe de ser:

- **Abierta:** su objetivo es comunicarse con el exterior; hace referencia al medio más usado por la organización para enviar mensajes al público interno y externo.
- **Evolutiva:** pone énfasis en la comunicación imprevista que se genera dentro de una organización.
- **Flexible:** permite tener una comunicación oportuna entre lo formal e informal.
- **Multidireccional:** maneja la comunicación de arriba hacia abajo, de abajo hacia arriba, transversal, interna, externa, entre otras.
- **Instrumentada:** se utilizan herramientas como soportes, dispositivos; dado que muchas organizaciones están funcionando de manera deficiente, debido a que la información que circula dentro de ella no llega en el momento adecuado ni utiliza las estructuras adecuadas para la comunicación sea efectiva.

Por su parte Katz y Kahn (1990, c.p. Soria, 2008, pág. 15) plantea que el diseño de toda organización debe permitir la comunicación en las siguientes direcciones:

- **Comunicación Descendente:** es la comunicación que fluye desde los niveles más altos de una organización hasta los más bajos, van del superior al subordinado.

- **Comunicación Ascendente:** fluye desde los niveles más bajos de la organización hasta los más altos, incluye buzones de sugerencias, reuniones de grupo y procedimientos de presentación de quejas.
- **Comunicación Horizontal:** es la comunicación que fluye entre funciones, necesaria para coordinar e integrar los distintos trabajos de una organización.
- **Comunicación Diagonal:** es la que cruza distintas funciones y niveles de una organización, es importante cuando los miembros de la misma no pueden comunicarse por medio de los demás canales de comunicación.
- **Comunicación Informal:** es el flujo de información que circula por los diferentes ámbitos de la organización, establece relaciones sociales que propician una comunicación más práctica, protegen al individuo de la soledad y del anonimato, le permiten desarrollar percepciones continuas sobre su rol y del grupo al que pertenece (Suárez, Ruiz, Hincapie & Mendoza, 2001, c.p. Soria, 2008, pág. 15).
- **Rumor:** es una idea no comprobada que circula en una organización o en el entorno de la misma, es un poderoso medio de comunicación que utiliza todos los canales establecidos, se da solo con aquellos comunicados sin fundamento o evidencia formal y que se transmite impersonalmente a través de los canales informales (Martínez, Nosnik, Vargas & Savage, c.p. Soria, 2008, pág. 15).

La comunicación con el público interno es fundamental para generar, afianzar e introducir cambios en la cultura organizacional y repercute directamente en la comunicación global de la compañía (Cuervo, 2008, pág. 61). Es una necesidad estratégica y una condición básica para que la empresa o institución pueda afrontar con garantías sus funcionamientos. Mejora la gestión de las organizaciones, potencia la calidad de los procesos productivos y favorece el clima de innovación (Alvaréz, 2007, pág. 7). Por lo tanto “Es fundamental entender la comunicación como un proceso que efectivamente comunica, involucra, innova, acrecienta conocimiento, en fin, desenvuelve a la persona en el interior de las organizaciones”, según Chanlant (1996, c.p. Marchiori, 2011, pág. 51).

Sobre todo es necesario que las personas se sientan involucrados en todos los procesos dentro de la organización, adquiera sentido de pertenencia y desarrollen una misma cultura que los haga sentir que son piezas fundamentales para que la organización pueda desarrollarse de forma integral junto con el entorno donde se desenvuelve.

El autor Edgar Schein (1986-1985, c.p. Llanos & Bell, 2018, pág. 3) en sus primeros escritos parte del análisis de las personas y las organizaciones como entes vivos y dinámicos, posteriormente identifica a la cultura, como “el nivel más profundo de presunciones básicas y creencias que comparten los miembros de una organización y lo hacen de una manera inconsciente, lo cual le permite definir y tener una interpretación básico de la imagen que la empresa tiene de sí misma y el entorno”, por otra parte Cuesta (2005, c.p. Llanos & Bell, 2018, pág. 7) define la cultura organizacional como:

“el conjunto de normas, valores, creencias y pautas compartidas que caracterizan los modos de hacer y comportarse los miembros de la organización, y que determinan la forma en que resuelven los problemas y se toman las decisiones en la organización”

Furham (2001, c.p. Jaén, Rubio, Martín, & Luceño, 2006, pág. 5) señala que la cultura generalmente se comienza a forjar desde la misma fundación de la empresa, y se va construyendo a lo largo del tiempo. Los fundadores suelen ser personas con una idea y valores bien claros, que van transmitiendo a las personas que se van incorporando a la organización. Pero la cultura se va modificando en función de la experiencia con su entorno.

Por eso, la cultura crea comunicación, pero a la vez se basa en ella. Proporciona un sistema de significados compartidos que son la base de la comunicación (Jaén, Rubio, Martín, & Luceño, 2006, pág. 5).

Quién planifique la comunicación interna es responsable de conocer y entender cómo funciona ese mecanismo complejo de expectativas, directivas, rumores y mensajes implícitos que circulan en forma permanente y anárquica. Encontrar el hilo conductor de ese flujo, darle un orden y un sentido y traducirlo en mensajes y canales que direccionan la información en forma adecuada y coherente sólo se logra escuchando y entendiendo las necesidades comunicativas de cada grupo específicos (Cuervo, 2008, pág. 62).

Existen numerosas herramientas con el objetivo de hacer más eficaz la comunicación, atenuar las distracciones y hacer llegar el mensaje a cada colaborador.

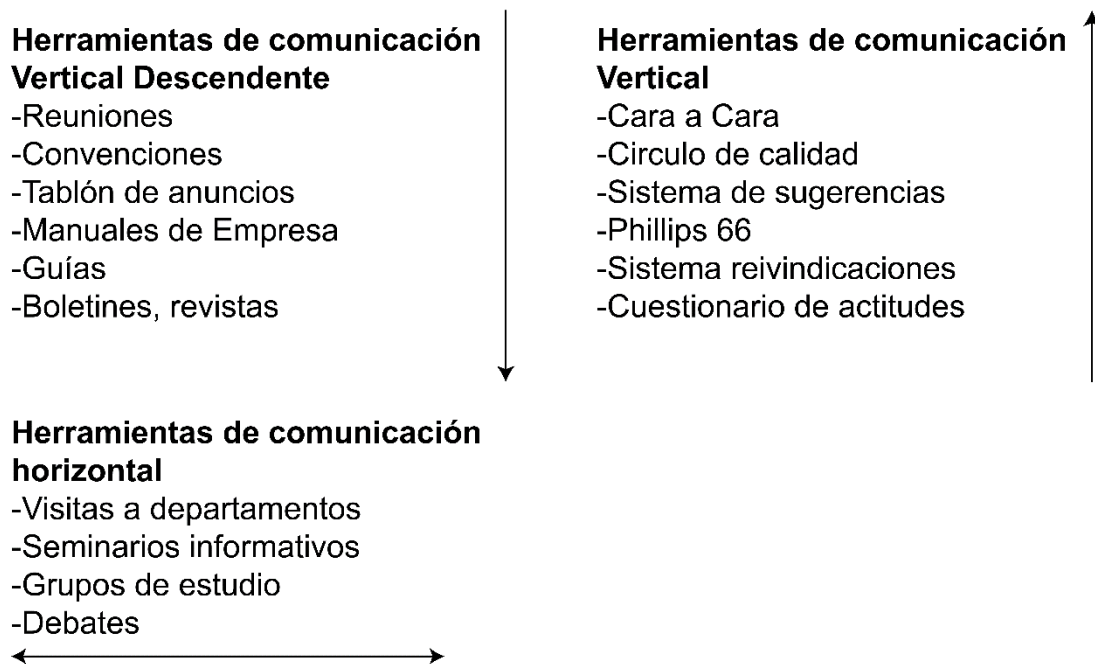


Diagrama 1 Herramientas de Comunicación / Fuente: Jaén Díaz

El proceso de globalización en las áreas de económicas, tecnológicas, políticas, social, empresarial y cultural, han abierto la visión de la empresa a escalas mundiales. Los nuevos procesos de intervención han hecho que la organizaciones manejen nuevos modelos y herramientas de comunicación o vuelvan más eficaces los que actualmente tienen.

Con la llegada del Intranet, las organizaciones han podido manejar su información de forma más conveniente para manejar las actividades que los colaboradores realizan y encaminarlas a acciones productivas con el objetivo de que cumplan las metas establecidas por la organización dentro como al exterior de la misma, y así, de esta manera mejorar la competitividad de la empresa en el entorno donde se desenvuelve. En la opinión de Amaia Arribas (2005, pág. 1) el intranet es un instrumento con lo que la gente produce, encuentra y utiliza información, es decir se vuelve un actor, cuando antes era un espectador en el plano comunicativo.

Con la intranet existe la facilidad de que colaboradores dentro de su área laboral, puedan mantenerse informados en todo momento de las actividades que la empresa comunica. Esta herramienta ha llegado a revolucionar la forma en que la organización trasmite e implementa sus estrategias de comunicación, los colaboradores ya no solo reciben el mensaje, ahora son parte de mismo, son actores que interpretan y construyen significados de la realidad en donde se desarrollan e interactúan. El que el colaborador llegue a ser un actor, indica que es un creador de contenido, es participe de las toma de decisiones, y aporta significado a los procesos de la organización y es parte de la mismo plano comunicativo. El individuo se transforma en un sujeto generador de contenido y un ente modificador de la cultura organizativa (Cuervo, 2008, pág. 65).

Actualmente todas las empresas persiguen obtener un conocimiento compartido, e Intranet facilita esa labor. Para algunos estudiosos, la gestión del conocimiento se configura como un conjunto de herramientas que capturan, buscan, recuperan, analizan, almacenan y difunden información con el objetivo de servir a las estrategias de la empresa (Arribas, 2005, pág. 1).

Alejandro Álvarez- Nobel (Álvarez - Nobel & Lesta, 2011, pág. 12) señala que el decir que la comunicación interna contribuye a aumentar el valor de las organizaciones resulta sin duda un enunciado muy atractivo pero también insuficiente. Quienes dirigen las organizaciones no operan con enunciados supuestos, más cuando están referidos a una enorme masa de valores intangibles que insume buena parte del presupuesto. De ahí que

la búsqueda de metodologías que permita el retorno sobre la inversión (ROI) se convierte en un desafío. Es preciso medir para agregar valor (...), en la práctica medir facilita por ejemplo indagar el nivel de satisfacción de los públicos internos, adecuar la comunicación masiva y directa para construir una mejor relación con ellos; conocer sus prioridades, expectativas y necesidades y, entonces posicionar sus objetivos.

Sin embargo, conseguir una comunicación perfecta al 100% es prácticamente imposible. Por lo general se producirán una serie de distorsiones, surgirán barreras o problemas que dificultara la comunicación efectiva. En este sentido será importante conocer que elementos pueden influir negativamente el proceso de comunicación, ya que conociéndolos, se tendrá la oportunidad de eliminarlos o reducirlos en la medida de lo posible (Jaén, Rubio, Martín, & Luceño, 2006, pág. 6). Se pueden distinguir las siguientes barreras:

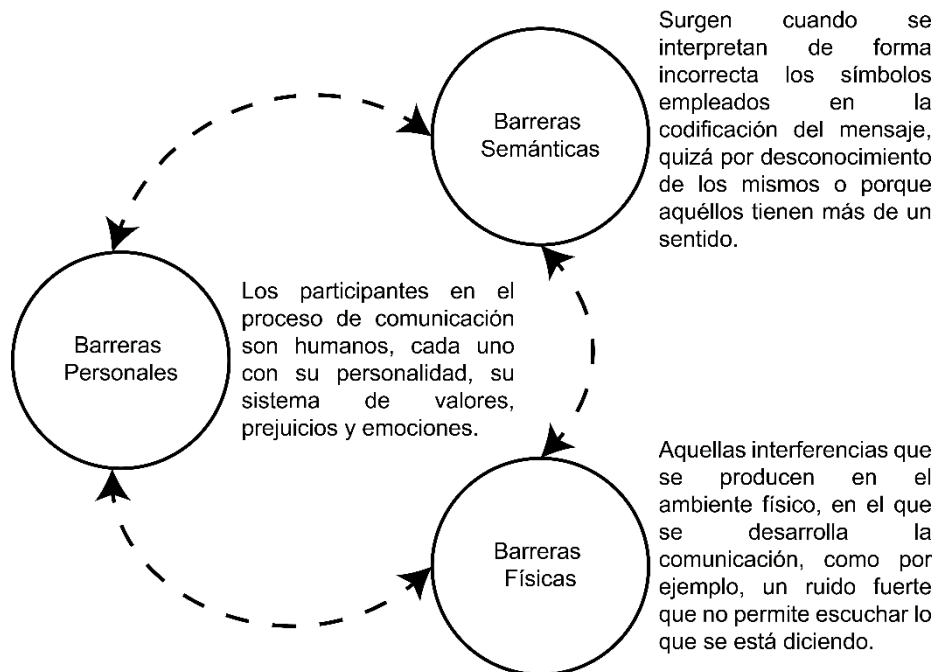


Diagrama 2 Barrera de Comunicación / Fuente: Jaén Díaz

Estas barreras, son las distorsiones que cambian el significado y la interpretación de los mensajes recibidos por los empleados en la organización, la falta de una comunicación efectiva causa desconfianza y generan **incertidumbre** en la misma estructura organizacional.

Un sistema de comunicación eficaz en las empresas es fundamental para mantener unas buenas relaciones interpersonales y evitar conflictos causados por una deficiente o inadecuada comunicación (Jaén, Rubio, Martín, & Luceño, 2006, pág. 8), es por esta razón, que la comunicación es un factor importante para la toma de decisiones estratégicas dentro de la organización, puesto que, la globalización, la velocidad y discontinuidad de los cambios, el desarrollo tecnológico según Manucci (2007, pág. 102) son la base de un desafío doble para las organizaciones. En primer lugar ¿cómo encontrarle sentido a un mundo complejo e inestable para mantener la dinámica del desarrollo corporativo?; y en segundo lugar ¿Cómo construir con otras personas una imagen de futuro para trabajar un proyecto común? En donde la visión y el liderazgo corporativo definen una estrecha relación entre la estrategia y la incertidumbre.

Margaret Wheatley (1992, c.p. Manucci, 2007, pág. 102) sostiene que en una era de creciente incertidumbre, es necesario desarrollar nuevas dinámicas corporativas para operar en un mundo interconectado en donde crece la inestabilidad y la volatilidad, y donde los eventos que suceden más allá de nuestro control afectan a los empleados, a los líderes y al corazón operativo de las organizaciones.

Las relaciones corporativas se desarrollan en un territorio dinámico de significación; un espacio que surge de la interacción de la organización con sus públicos y configura una realidad compleja y dinámica. La organización percibe, diseña y actúa de acuerdo a sus modelos internos que conforman su realidad corporativa. De la misma manera, los diferentes públicos del entorno perciben, interpretan y deciden desde sus modelos internos que conforman su realidades subjetivas (Manucci, 2007, pág. 99).

Las organizaciones son procesos dinámicos por medio de los cuales los significados son contruidos. Estos significados hacen sentido para las personas, permitiendo el desenvolvimiento de relaciones y probablemente la construcción de nuevos significados (Marchiori, 2011, pág. 51).

La organización observa los acontecimientos cotidianos desde una imagen subjetiva; así construye su propia versión del contexto en el cual proyecta intervenciones. Las narraciones son definiciones mediante las cuales la organización, interpreta y le da sentido a la dinámica del entorno (Manucci, 2007, pág. 16).

Marcelo Manucci (2007, pág. 113) plantea que las narraciones corporativas conforman la estructura de significación que le da sentido a los procesos. Es el conjunto de lo que dice sobre lo que se percibe, siente y actúa, mientras que la certeza, funciona cuando la comunicación se produce entre puntos específicamente localizados que transmiten y reciben información de manera unívoca, así como es sistemas cerrados, sistemas simples, en las máquinas y en los electrodomésticos.

El futuro de las organizaciones es difícil de predecir, aunque hubiese situaciones que marquen paradigmas de modelos de comunicación dentro de las mismas, las causalidades de los procesos nunca serán los mismos, vivimos en entorno lleno de significados en interpretaciones, que son diferente para cada una de las realidades experimentadas por los colaboradores y hasta la misma estructura organizacional, tal como, han citado diferentes autores, el contexto organizacional es complejo y está lleno de sistemas multi-comunicacionales donde prevalece la incertidumbre hacia lo desconocido. Los modelos de comunicación clásicos ya no son funcionales, ante las nuevas situaciones experimentadas por la organización, en otras palabras las organizaciones son procesos dinámicos donde los significados son construidos por sus propios colaboradores, que dejan de ser simples espectadores y llegan a ser actores de la creación de significados que conforman su realidad corporativa. Cada uno somos protagonistas de la realidad que construye, (...) estamos parados en un territorio inestable conformado por una trama de significados que se va tejiendo a partir de la interacción de los públicos en la organización (Manucci, 2004, pág. 5).

Frente a lo desconocido, las organizaciones pueden alcanzar dos estados posibles: el de incertidumbre, que marca los límites de predicción, y el desconcierto, que marca los límites de operatividad cuando la dinámica del contexto es más intensa de lo que los modelos pueden ingresar y procesar (...) las incertidumbre y el desconcierto son versiones subjetivas de la realidad compleja (Manucci, 2007, pág. 18).

Quintero (2007, pág. 100) describe cuatros posibles niveles de incertidumbre en las organizaciones:

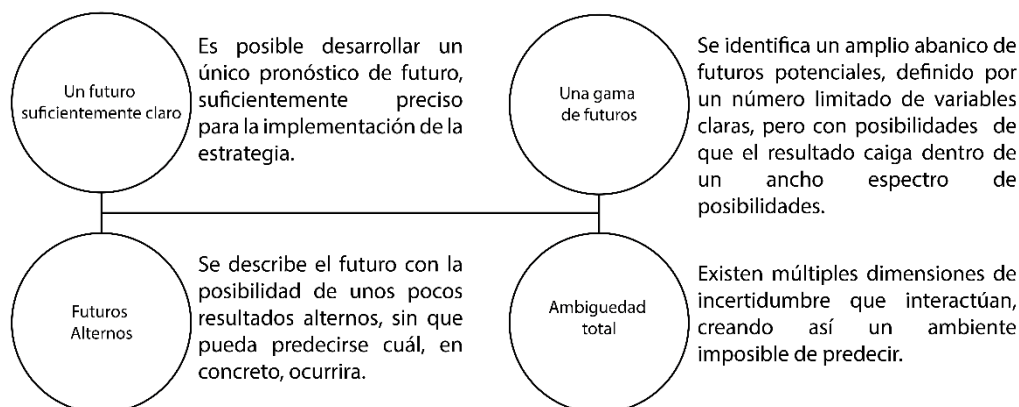


Diagrama 3 Niveles de Incertidumbre / Fuente: Quintero Buitrago

El presente organizacional está lleno de un conjunto de fenómenos que generan nuevas condiciones de incertidumbre y desconciertos dentro de la organización, una mirada hacia el futuro está definida por el conjunto de predicciones subjetivas que se van creando con la interacción entre la organización y los diferentes públicos.

Las organizaciones son una trama simbólica que define el presente y organización el futuro (Manucci, 2007, pág. 18).

Para gestionar la incertidumbre es necesario realizar un proceso de cambio mediante la implementación de estrategias de comunicación efectiva, diálogo e interacción con los participantes en los procesos de comunicación organizacionales.

Según Gordon (1999, c.p. Acosta, 2002, pág. 10) dependiendo del enfoque, el cambio se produce como sigue: si se cambia en conocimiento, capacidades, interacciones y actitudes de los miembros, si hay mejora en la comunicación, el comportamiento del grupo, las capacidades del liderazgo, las relaciones de poder y la cultura organizacional, estaremos frente a un enfoque conductual. Si el cambio refiere al rediseño de las organizaciones, los empleos o las situaciones laborales entonces el enfoque será estructural. Mientras que sí

se requiere cambiar el equipo y los métodos, los materiales o la técnica, por ejemplo, mediante el rediseño o el trabajo de reingeniería y la automatización de los procesos laborales, entonces estaremos ante un proceso tecnológico.

El semiótico Schvarstein (1992, c.p. Acosta, 2002, pág. 10) considera que el cambio organizacional aunque se produce en las estructuras implica una “expansión semántica” en la cadena sintagmática y por lo tanto, el cambio organizacional, es un cambio de significados. Y si cambian los significados entonces lo que cambia es la cultura.

En términos de dimensiones específicas, el cambio organizacional se puede localizar en las estructuras, la tecnología, el comportamiento humano y la cultura, basado en lo anterior los focos de acción del cambio organizacional son:

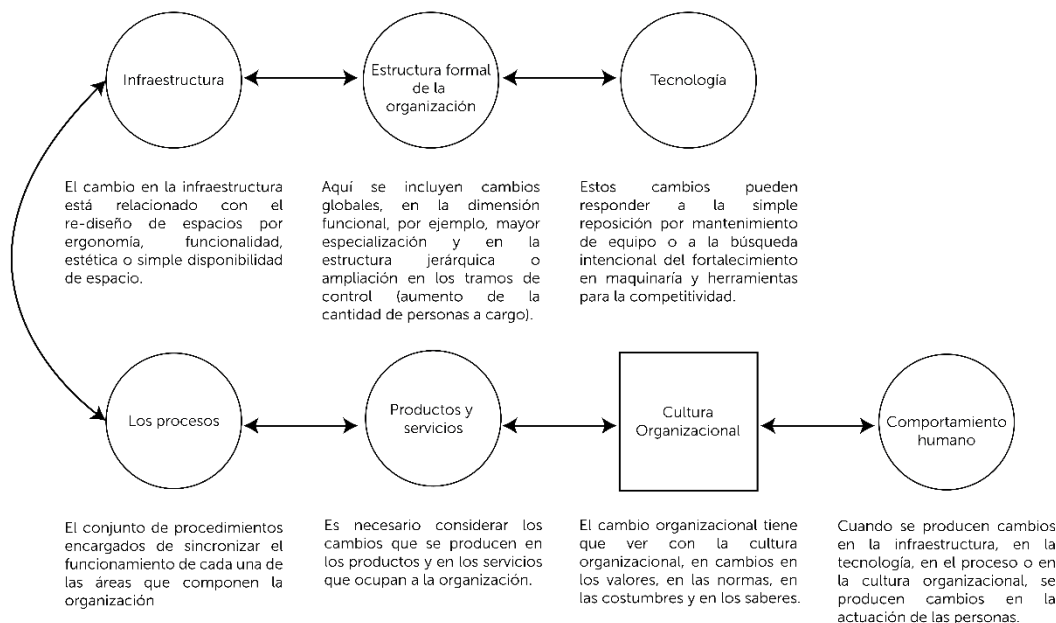


Diagrama 4 Focos de acción / Fuente: Acosta R.

Desde el punto de vista de Davis (2000, c.p. Acosta, 2002, pág. 14) “el cambio organizacional es un problema humano tanto como técnico”.

En la opinión de Manucci (2007, pág. 21) el proceso de cambio se inicia en la trama de significados que marcan el territorio operativo, en las percepciones que definen las experiencias en el presente; por lo tanto, este es el primer espacio de intervención. Por el contrario ante la carencia de significados, las experiencias se fragmentan y las personas

se esconden dentro de sus propias creencias y se defienden para proteger su pequeño espacio conocido.

Clemente Noriega (2001, c.p. Manucci, 2004, pág. 7) sostiene:

Nuestro actuar en el mundo es, desde siempre, el emerger de significados nuevos dentro de significados anteriores, que así se van expandiendo hacia nuevas dimensiones”. En este sentido “La mejor manera de prepararse para actuar no es intentar adivinar lo que está adelante y mirar hacia atrás. Es percibir la dinámica que nos trajo hasta aquí y aprender con ella.

En las organizaciones, se presentan cambios que posibilitan la adopción de nuevas estrategias dirigidas los objetivos con mayor eficacia, eficiencia y rapidez, así como a mantener vigente la organización en el mercado. Estos cambios involucran la estructura, los procesos, el talento humano y las influencias externas (Rubiano & Forero, 2013, pág. 123).

Dicho con palabras de Berceruelo (2011, c.p. García, 2012, pág. 25)

...la comunicación interna responde a la necesidad específica de las empresas de motivar e integrar a sus empleados en un entorno empresarial que a veces es cambiante. Desde este punto de vista, se trata de una herramienta que permite transmitir los objetivos a toda la organización, difundir sus políticas y construir una identidad de la empresa en un clima de confianza y de motivación. Es, además, un agente de cambio, ya que apoya y facilita la introducción de nuevos valores o pautas de gestión y la alineación de los empleados con los objetivos empresariales.

Un proceso de cambio dentro de la organización, viene acompañada de procesos sistemáticos de implementación de estrategias de comunicación efectivas que acompañen a los colaboradores en todas las actividades dentro de la organización.

Es necesario que el conjunto de significados y la generación de contenidos que el colaborador crea, como un actor que construye su realidad en base de experiencias y que mira la realidad corporativa desde la subjetividad de sus punto de vistas, vallan encaminados o sean direccionados por acciones puntuales de comunicación efectiva, para que, sus formas de pensar y sus acciones estén de acorde con la cultura organizacional y con la realidad corporativa, con el fin del cumplimiento de los objetivos organizacionales a corto y a largo plazo.

Los colaboradores deben sentirse parte de la empresa, y estar informados de forma eficaz con la implementación de cualquier herramienta de comunicación que la organización tenga a disposición, ya sea de forma vertical ascendente, descendente y horizontal, para así fortalecer sus aptitudes y sus creencias fomentando la comunicación informal de pasillo de forma positiva para la organización y que contribuyan a la creación de narraciones encaminadas a fortalecer la cultura organizacional, identidad corporativa, y en la medida del caso aminorar las incertidumbres creadas por la falta de información y por una mirada hacia el futuro más corta que el horizonte organizacional.

Las distintas formas en que el futuro se le plantea al colaborador aumentan la incertidumbre dentro y fuera de la organización, sentirse desprotegidos hace que estos utilicen el conjunto de significados en interpretación de los símbolos empresariales de forma incorrecta dando como resultado el incumplimiento de sus actividades (Manucci, 2007, pág. 104).

Es por lo tanto, que al colaborador se le debe de proyectar un plano organizacional carente de incertidumbre mediante uso de comunicación estratégica y efectiva, implementando al máximo cada herramienta que la empresa tenga, evitando errores de semántica y sintaxis o cualquier barrera que perjudique la entrega del mensaje en cada comunicado que se desarrolle para el cumplimiento de las metas organizacionales.

Por otro lado, la resistencia al cambio constituye una conducta del ser humano ante cada situación de cambio, ante cada propuesta diferente, ante todo aquello que dista en alguna medida, de nuestro esquema de pensamiento y de acción vigente (...), con frecuencia,

las personas levantas barreras para el cambio por temor a lo desconocido, por desconfianza hacia los líderes de cambio o por sentimientos de seguridad amenazadas (Quirant & Ortega, 2006, pág. 52). Los tipos más frecuentes de resistencia que podemos encontrar en todo proceso de cambio son los siguientes:

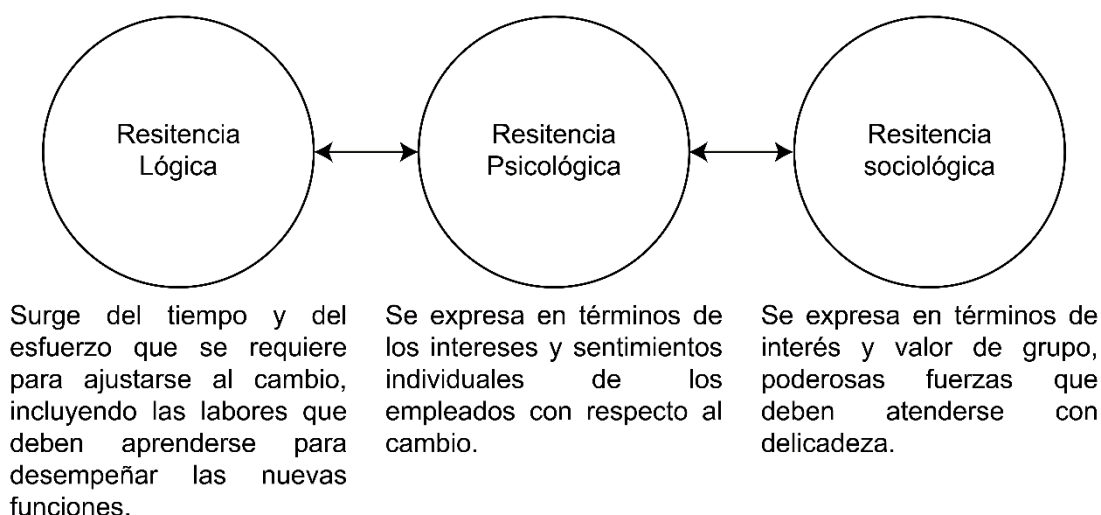


Diagrama 5 Tipos más frecuentes de resistencia al cambio / Fuente: Quirant Espinosa

Cuando el proceso de dialogo sobre el cambio esté vinculado con un modelo el que se manifieste, con claridad, lo que se está haciendo en la organización, porque se está llevando a cabo y qué significarán los resultados del cambio para la comunidad laboral (Stewart & Kringas, 2003, c.p. Arras, Jáquez, & Fierro, 2008, pág. 419) la comunicación será un factor clave para iniciar y lograr el cambio dentro de la estructura de significados que conforma la cultura organizacional en la organización.

En general, hay diferentes concepciones sobre el cambio organizacional, pero existe, un cierto acuerdo en que se presentan dos aproximaciones dominantes: el concepto de cambio planeado y el concepto de cambio emergente o súbito (Burnes, 2005 c.p. Sandoval, 2014, pág. 164).

El cambio planteado está determinado por la orientación de los procesos de transformación como resultado de la reflexión y el ajuste gradual de las organizaciones. A su vez, el cambio emergente a súbito se relaciona con la capacidad de responder

rápidamente a las situaciones inesperadas que puedan presentarse en el entorno organizacional (Sandoval, 2014, pág. 164).

En general, puede afirmarse que el cambio no debería asumirse en las organizaciones como eventos que siempre las tomen por sorpresa, si no como frutos de procesos continuos que deben abordarse ordenadamente, pero manteniéndose abiertos a la posibilidad de giros inesperados, situaciones no previstas y entornos fuertes y muchas veces agresivamente dinámicos (Handy, 1993, c.p. Sandoval, 2014, pág. 164).

2.2 Teoría fundamentada

En nuestro caso de estudio se implementará un abordaje cualitativo utilizando la Teoría Fundamentada para recolectar datos sobre el manejo de la información, el tipo de herramientas de difusión que utiliza el departamento de Recursos Humanos y sobre las expectativas que los colaboradores de la empresa SUBLI Honduras S. De R.L. De C.V tienen en el periodo de liquidación y auxilio de cesantías, con la finalidad de saber qué factores influyen para que la comunicación entre el departamento de Recursos Humanos y los colaboradores no sea efectiva.

Según Strauss & Corbin (1998, pág. 23) el término “teoría fundamentada” se refieren a una teoría derivada de datos recopilados de manera sistemática y analizados por medio de un proceso de investigación (...). Debido a que las teorías fundamentadas se basan en los datos, es más posible que generen conocimiento, aumenten la comprensión y proporcionen una guía significativa para la acción.

En síntesis, el propósito de la teorización es construir teóricas útiles. De modo que cualquier tecnología, sea cualitativa o cuantitativa, es sólo un medio para lograr el propósito. (...), la investigación es “un flujo de trabajo” que evoluciona en el curso completo de un proyecto investigativo. Cada uno de los tipos de trabajo (por ejemplo, la recolección de datos, el análisis, la interpretación) implica escogencias y decisiones con respecto a la utilidad de diversos procedimientos alternativos, ya sean estos cualitativos o cuantitativos, pero especialmente, de manera más específica, cuando hay que escoger

las opciones más apropiadas: qué será cualitativo y qué será cuantitativo (Strauss & Corbin, 1998, pág. 46).

CÁPITULO III METODOLOGÍA

Con el objetivo de comprender que factores influyen para que la comunicación entre los colaboradores y el departamento de Recursos Humanos de SUBLI Honduras S. De R.L. De C.V. no sea efectiva durante el periodo de liquidación y auxilio de cesantía anual. Se buscará obtener información detallada de: el punto de vista, experiencias y significados construidos por los colaboradores dentro de su entorno laboral, así como, de la documentación que el departamento tiene a su disposición, para comunicarse de forma efectiva con cada uno de los colaboradores de la empresa, sobre todo, porque en este periodo es donde se ha observado que la actitud de los colaboradores cambia, por la incertidumbre que se maneja en el área, al no saber, el empleado si será liquidado (despedido) o se le pagará el auxilio de cesantía y su contrato será renovado un año más.

De igual importancia, será necesario evaluar si los colaboradores, reciben la información por herramientas de comunicación accesible, si es fácil de asimilar, si está bien redactada para una fácil comprensión, y al mismo tiempo, se deberá indagar sobre la importancia que le dan los colaboradores a la información, si estos revisan los boletines informativos y demás herramientas que la empresa utiliza para comunicarse con ellos.

Además será de suma importancia establecer que acontecimientos son los que suceden en el periodo de liquidación y auxilio de cesantía, que hace que los colaboradores experimenten estados de incertidumbre, y malestar al no saber si su contrato será renovado o no.

Para la recolección de información se utilizará la investigación de tipo cualitativo, porque es necesario establecer las percepciones que los trabajadores experimentan en ese periodo.

2.1 Método cualitativo

Mediante una evaluación cualitativa se buscará medir diversos aspectos del comportamiento de la persona (opiniones, actitudes, percepciones) de manera cualitativa con ponderación cuantitativa, y, así reconocer que factores pueden llegar a influir para que la comunicación brindada por el área de RRHH sea efectiva o ¿Cómo se podrá aminorar la incertidumbre que manejan los colaboradores en la antesala al periodo de Liquidación y Auxilio de Cesantía?, con el objetivo de realizar un plan estratégico de intervención para mejorar la comunicación y disminuir la incertidumbre de los colaboradores.

Hernández (2014, pág. 358) Indica que la investigación cualitativa se enfoca en comprender los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes en un ambiente natural y en relación con su contexto.

Todas las perspectivas o las diferentes opiniones deben ser valoradas, tanto las de una persona sin cultura como las de una persona con estudios universitarios, o las de un obrero (...). Hay que tener en cuenta que estamos ante una investigación flexible, por tanto el investigador debe ser capaz de alentar y encausar cualquier opinión o comentario si lo considera de interés, aun cuando esta nueva perspectiva no estuviese prevista. Esto constituye la verdadera riqueza y aportación de la investigación cualitativa (Pere Soler, 1990, pág. 74).

La herramienta que se utilizará para medir las opiniones, actitudes, percepciones y motivaciones de los colaboradores será **“La encuesta”**, esta permitirá evaluar las respuestas, es decir, hacer cuantificables las cuestiones que se estiman relevantes para los objetivos de la investigación. (...) La virtualidad de las encuestas como técnica de obtención de información es que, además de constituirse en un poderoso instrumento descriptivo, resulta ser un útil instrumento explicativo. Así, del análisis de los datos que proporciona las encuestas pueden derivarse tanto descripciones objetivas y subjetivas de los fenómenos estudiados, como explicaciones (Roger D. & R. Dominick, 2002, pág. 143).

2.2 La encuesta

En sociología, la palabra encuesta se refiere al estudio de una población a través de la observación de sus miembros (...). “La Encuesta es un método sistemático para la recopilación de información de (una muestra de) los entes, con el fin de construir descriptores cuantitativos de los atributos de la población de los cuales los entes son miembros (Jansen, 2012, pág. 42).

Wester (2000, c.p. Jansen, 2012, pág. 43) define la encuesta cualitativa como una aplicación de la teoría fundamentada con el muestreo teórico y la comparación constante, involucrando varios ciclos empíricos (iteración de análisis y recolección de datos).

Por su parte Jansen (2012, pág. 44) propone una definición más formal que incluye todos los estudios de la diversidad en una población sin restricciones en cuanto al número de ciclos empíricos o la forma de generar códigos: ya sea por datos previos a la investigación.

Los modelos de escalas de medición para investigaciones cualitativas según Manucci (2017, pág. 4) son los siguientes:

- **Escalas simples para medir opinión:**

Evalúan el grado de aceptación o rechazo de un objeto específico.

- **Escalas de intensidad para medir actitud**

Evalúan el grado de aceptación o rechazo de un objeto específico y tiene tres componentes claves para su investigación: el objeto de orientación (persona, proyecto, organización, propuesta); la dirección de la orientación (positiva o negativa) y la intensidad (mucho o poco).

- **Diferencial semántico para medir percepción**

Mide las reacciones de las personas frente a objetos específicos. Esto se consigue, por calificaciones del objeto sobre escalas de estimación, definidas por adjetivos antónimos (fuerte-débil, innovador-conservador, honesto-corrupción, etc.).

- **Escala de Likert para medir motivación**

Este instrumento aborda un conjunto de afirmaciones o preposiciones ante los cuales se pide la reacción de las personas. Se presenta cada afirmación y se solicita al entrevistado que exprese su grado de acuerdo o desacuerdo, eligiendo uno de los puntos de la escala.

Con el objetivo de obtener información que ayude en la investigación, se implementará a los colaboradores de **SUBLI Honduras S. De R.L. De C.V.**, una encuesta de tipo cualitativa que constará de catorce preguntas divididas en dos secciones, en la primera sección se investigará sobre la calidad de información que el departamento de Recursos Humanos comparte con sus colaboradores, es decir, si la información es comprensible y fácil de asimilar. Se indagará sobre el uso que los colaboradores le dan a la información, que cantidad de información reciben, además se pretende identificar que herramientas de comunicación son las preferidas por el personal o con que frecuencias utilizan las herramientas asignadas por la empresa para mantener una comunicación fluida y efectiva.

En la sección dos de la entrevista está orientada a indagar si los colaboradores manejan o tienen algún conocimiento de las regulaciones del auxilio de cesantía expuestas en el marco jurídico del código de trabajo de Honduras, también, será de importancia saber qué cantidad de los encuestados goza de este beneficio, y si el departamento de Recursos Humanos les informa con antelación si su contrato será renovado o no. Finalmente en esta sección se buscará evaluar con qué grado de incertidumbre lo colaboradores manejan la situación, si estos sienten molestar emocional alguno y que consecuencia generan a la empresa.

2.3 Selección de la muestra

SUBLI Honduras S. De R.L. De C.V., cuenta con 60 empleados entre operativos y administradores, de esa población se realizará un muestreo que sea significativo para la obtención de datos que permitan identificar los factores que influyen para que la comunicación no sea efectiva. Se hará uso de la herramienta Microsoft Excel para realizar el muestreo mediante una selección aleatoria con el objetivo de que la misma sea representativa y para que cada uno de los elementos de la población tenga una cierta probabilidad de resultar elegidos.

El 33 % del personal trabaja en el área administrativa de la empresa y el 66% en el área de producción, es ahí donde se presume que existe mayor inconformidad entre los colaboradores del área, es por lo tanto que la muestra seleccionada será:

Para un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5% al menos se deberá de realizar la encuesta a 37 personas del 66% del tamaño total de la población.

Antes de realizar la encuesta a los colaboradores se le solicitará al gerente administrativo que valide la encuesta, o si esta necesita recabar más información sobre algún tema en específico que sea de importancia para el departamento.

2.4 Entrevista

Como expresa Patton (1987, c.p. Gaitán Moya & Piñuel Raigada, 1998, pág. 88) la entrevista permitirá describir e interpretar aspectos de la realidad que no son directamente observables: sentimientos, impresiones, intenciones o pensamientos, así como acontecimientos del pasado que sólo permanecen en la mente del sujeto.

La entrevista es el instrumento más importante de la investigación, junto con la construcción del cuestionario. (...), es un método cómodo para obtener datos referentes

a la población, facilitado por los individuos y que nos sirve para conocer su realidad social (Torres, 2018, pág. 14).

La entrevista Libre es un modo de entrevista no centrada, es decir, no ha de partir de presupuestos o pre-juicios, no ha de estar condicionada (...), es una entrevista no directiva en ella se trata de evitar toda inducción y toda influencia sobre el entrevistado desde el punto de vista del contenido. Se distingue del “dejar hacer” porque no excluye (hasta incluye) una directiva acerca de la forma, es decir, una regulación metódica de la evolución de la entrevista.

Se realizará la entrevista, con el objetivo de ahondar más en los temas e investigar qué tipo de acciones de comunicación se han manejado en el área de Recursos Humanos y de Producción, para mantener informados a los colaboradores en el periodo de liquidación y auxilio de cesantía. Es por tal razón que las personas a entrevistar serán del personal de Recursos Humanos.

La entrevista constará de un cuestionario de cinco preguntas, orientadas a recolectar información del periodo en el año donde se realiza la liquidación anual o se brinda la ayuda de auxilio de cesantía, a su vez, se investigará sobre que herramientas de comunicación utilizan para mantener informados a los colaboradores, con qué anticipación se les comunican si gozarán del beneficio o serán liquidados, que reacción han observados en el pasado por parte de los colaboradores es este periodo y si existe alguna política de cómo manejar el pago de auxilio de cesantía y liquidación anual en la empresa.

CAPÍTULO IV RESULTADOS

3.1 Resultados descriptivos (entrevistas)

¿En qué periodo del año realiza el beneficio de auxilio de cesantía o liquidación anual?

Se entrevistaron dos personas del área de Recursos Humanos, el gerente y su asistente, los dos coinciden en que el pago de auxilio de cesantía se realiza al final de cada año y que el mismo ya está establecido dentro de las normativas de la empresa. A inicios del mes de noviembre se obtienen el promedio de los salarios de los colaboradores y se envía a la secretaria de Trabajo para que le hagan el respectivo cálculo del bono de auxilio de cesantía para después realizar el trámite de pago, el penúltimo o el último día del año.

¿Qué herramientas de comunicación utiliza el departamento de Recursos Humanos para mantener informados a los colaboradores de la empresa?

La herramienta más utilizada por el departamento de Recursos Humanos es el memorándum, el mismo según mencionaba el jefe del departamento, está colocado de forma estratégica en la entrada, en donde está ubicado el reloj marcador de asistencia, y en la sala común donde todos los colaboradores se reúnen para desayunar o almorzar según sea el caso.

Cabe agregar que también utilizan las reuniones cuando el caso lo amerita, por ejemplo, cuando lo que se trata de comunicar no resulta comprendido por un colaborador, se le llama a una entrevista personal y se le explica detenidamente que es lo que se ha tratado de comunicar para que el mismo tenga una idea más clara y comprenda el mensaje.

¿Los comunicados enviados a los colaboradores están redactados de forma clara para una mejor comprensión?

Según el jefe del departamento de Recursos Humanos, se trata de redactar de forma comprensible y que sea fácil de leer, porque es debido al grado de escolaridad que poseen algunos colaboradores que hasta han tratado de reducir la cantidad de palabras para que el mensaje sea claro y directo.

Ambos mencionan que se han dado casos de que algún colaborador lee el comunicado y no comprende lo que ahí está escrito, ante esta situación no han buscado una solución a nivel de empresa; ya que al realizar una contratación se busca talento humano que pueda realizar un oficio o sepa utilizar una herramienta, esto significa que no todos los colaboradores del área operacional de la empresa tienen un grado de escolaridad alto, algunos todavía no han completado su secundaria, por lo tanto, el departamento de Recursos Humanos ante las consideraciones anteriores, han acertado el número de palabras, se escriben: menos párrafos y líneas más cortas en los memorándum y también han procurado que el mensaje sea comprensible y fácil de leer.

¿Con qué tiempo de anticipación se les informa a los colaboradores si gozarán del beneficio de Cesantía o liquidaran?

Al inicio del año se le hace saber a los colaboradores que la relación laboral y contractual estipula que desde el presente año al finalizar el mismo, gozarán del beneficio de Auxilio de Cesantía de acuerdo a la normativa establecida por el código de trabajo.

Un mes antes de finalizar el año, en noviembre se les avisa sobre las actividades a realizar; el último día laborable, una reunión de cierre y en qué día del mes se recibirán su beneficio anual del Auxilio de pago de Cesantía. En cambio cuando se realiza una liquidación, el jefe de Recursos Humanos mencionaba que hay diferentes tipos y que por lo general la empresa paga el preaviso y que no hay ningún mensaje de anticipación para el

colaborador que será liquidado. El mismo día en que se paga el Auxilio de Cesantía se le indica que ya no trabaja con la empresa y se le da las gracias por el servicio brindado.

¿Cuál es la reacción por parte de los colaboradores en este periodo al no saber si serán liquidados o gozarán del beneficio de cesantía?

Según el jefe del departamento de Recursos Humanos, durante el año, a partir de Julio empiezan algunos colaboradores a preguntar si serán despedidos, y que a larga se ve reflejado en el rendimiento de trabajo. Cuando un colaborador siente que está en capilla (será despedido) este baja su rendimiento.

¿Existe alguna política de cómo manejar el pago de Auxilio de cesantía y liquidación anual?

No existen políticas que hagan referencia al pago de Auxilio de Cesantía dentro de la empresa solo el procedimiento que se realiza normalmente, de avisar la programación de actividades, del pago de cesantía conforme a la ley y a veces se les brinda el artículo en donde sale el cálculo de beneficio de cesantía y al finalizar se le muestra el cálculo que la secretaria de trabajo realizó.

3.2 Resultados descriptivos (encuestas)

Se realizaron encuestas a 40 colaboradores de la empresa **SUBLI Honduras S. De R.L. De C.V.**, que representan el 66.6% del personal de la misma.

A continuación se presentan la tabulación de las respuestas de las encuestas realizadas y los resultados de los mismos.

3.2.1 Edad y género de los colaboradores

Se observa que el porcentaje más alto de colaboradores de la empresa, se encuentra ubicados en el rango de 30 años en adelante, con un porcentaje de 67.5 % y el 32.5 % está en un rango de 18 a 29 años de edad y la mayor parte de los colaboradores son del sexo masculino con un porcentaje de 57.5 %.

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	De 18 a 23 años	7	17.5
	De 24 a 29 años	13	32.5
	De 30 a 35 años	14	35.0
	De 36 a más	6	15.0
	Total	40	100.0

Tabla 1 Rango de edades en SUBLI Honduras

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	femenino	17	42.5
	masculino	23	57.5
	Total	40	100.0

Tabla 2 Género de los colaboradores

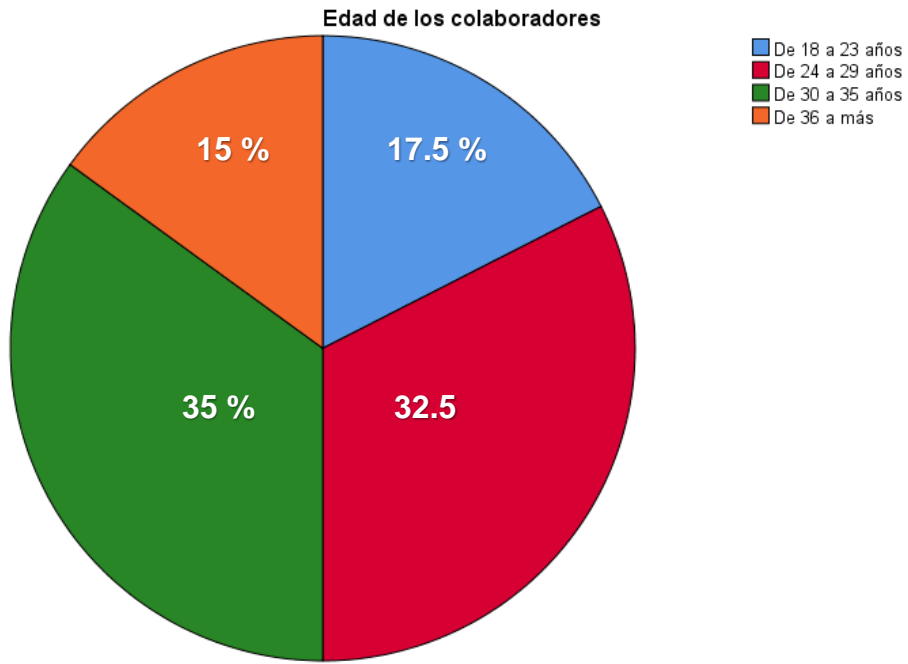


Gráfico 1 Rango de edad de los colaboradores / Fuente: Propia

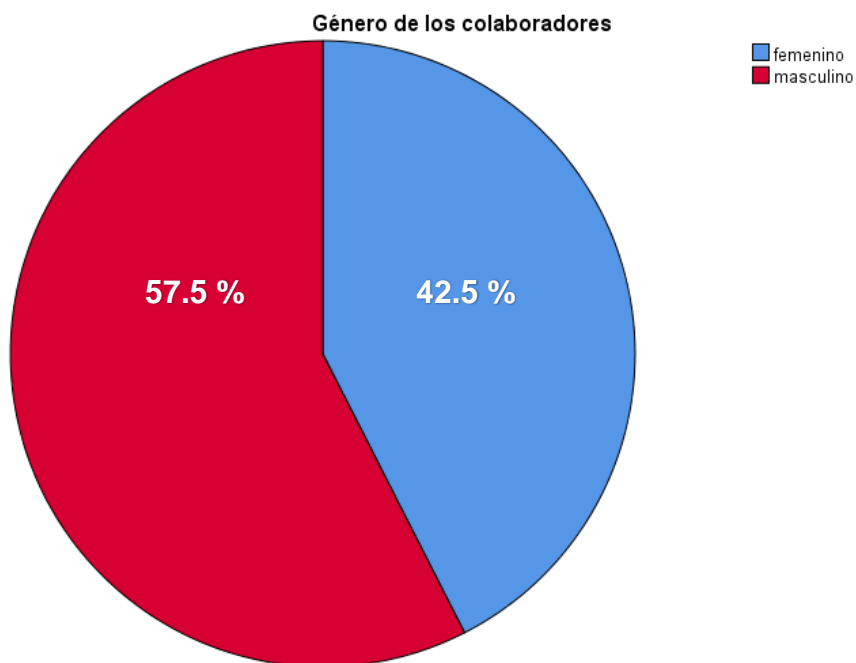


Gráfico 2 Género de los colaboradores / Fuente: Propia

3.2.2 Frecuencia de la comunicación en SUBLI Honduras.

¿El departamento de Recursos Humanos mantiene informado a los colaboradores, sobre todas las actividades que se realizan en la empresa?

El 80% de los colaboradores aseguran que el departamento de Recursos Humanos los mantiene informados sobre todas las actividades que se realizan en la empresa, mientras que el 17.5%, dice que no se les mantiene informados.

		<u>Frecuencia</u>	<u>Porcentaje</u>
<u>Válido</u>	<u>Si</u>	<u>32</u>	<u>80.0</u>
	<u>No</u>	<u>7</u>	<u>17.5</u>
	<u>Total</u>	<u>39</u>	<u>97.5</u>
<u>Perdidos</u>		<u>1</u>	<u>2.5</u>
<u>Total</u>		<u>40</u>	<u>100.0</u>

Tabla 3 Los colaboradores se mantienen informados

¿El departamento de RRHH mantiene informado a los colaboradores, sobre todas las actividades que se realizan en la empresa?

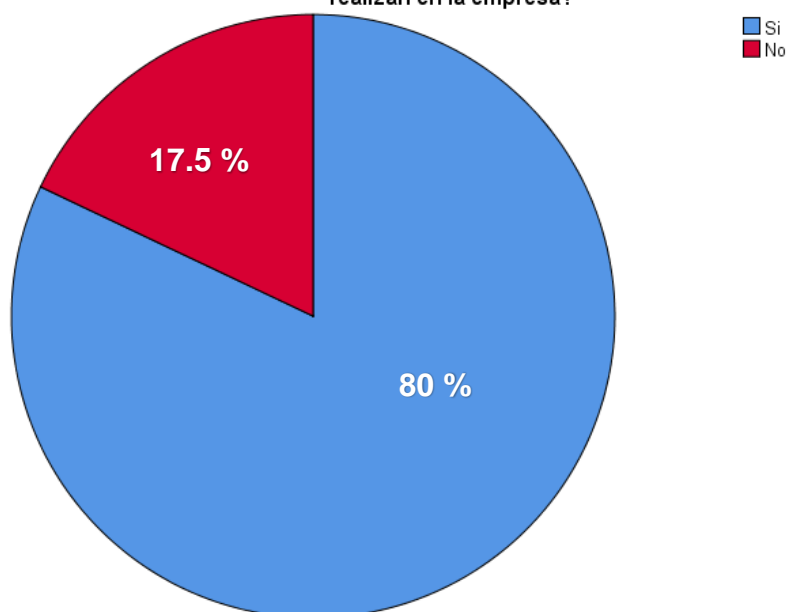


Gráfico 3 Los colaboradores se mantienen informados / Fuente: Propia

¿Con qué frecuencia el departamento de Recursos Humanos envía boletines informativos?

El 45% de los colaboradores, afirma que el departamento de RRHH siempre les envía boletines informativos, el 27.5% dice que a menudo, el 25% que a veces y sólo el 2.5% de los indica que nunca recibe boletines informativos.

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Siempre	18	45.0
	A menudo	11	27.5
	A veces	10	25.0
	Nunca	1	2.5
	Total	40	100.0

Tabla 4 Frecuencia de la comunicación en SUBLI Honduras

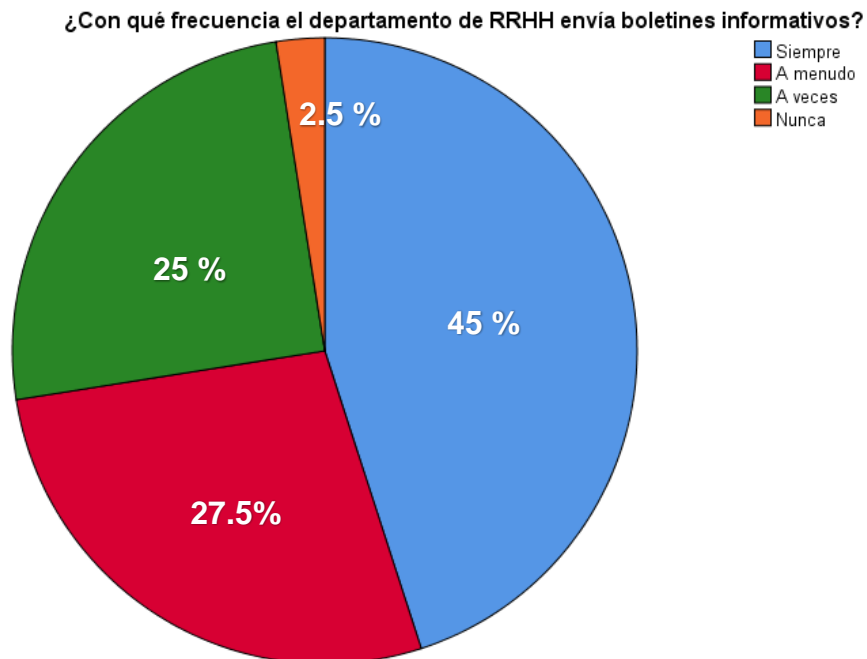


Gráfico 4 Frecuencia de la comunicación en SUBLI Honduras / Fuente Propia

3.2.3 Herramientas de comunicación que prefieren los colaboradores

¿Qué herramientas de comunicación considera usted, sea más apropiada para recibir información del área de Recursos Humanos?

El 47 % de los colaboradores consideran a los memorándum como la herramienta de comunicación más apropiada para recibir información, con un 38 % se encuentran las reuniones directas entre colaboradores y personal del departamento de Recursos Humanos, por el contrario las herramientas de comunicación menos preferidas por parte de los colaboradores de la empresa son con un 11 % los tableros de anuncios y con 4 % el tablero de sugerencias, sin embargo, al parecer ninguno de los encuestados sugirió otra herramienta que les pudiera resultar conveniente a la hora de recibir información, o comunicarse de forma efectiva con el personal de Recursos Humanos.

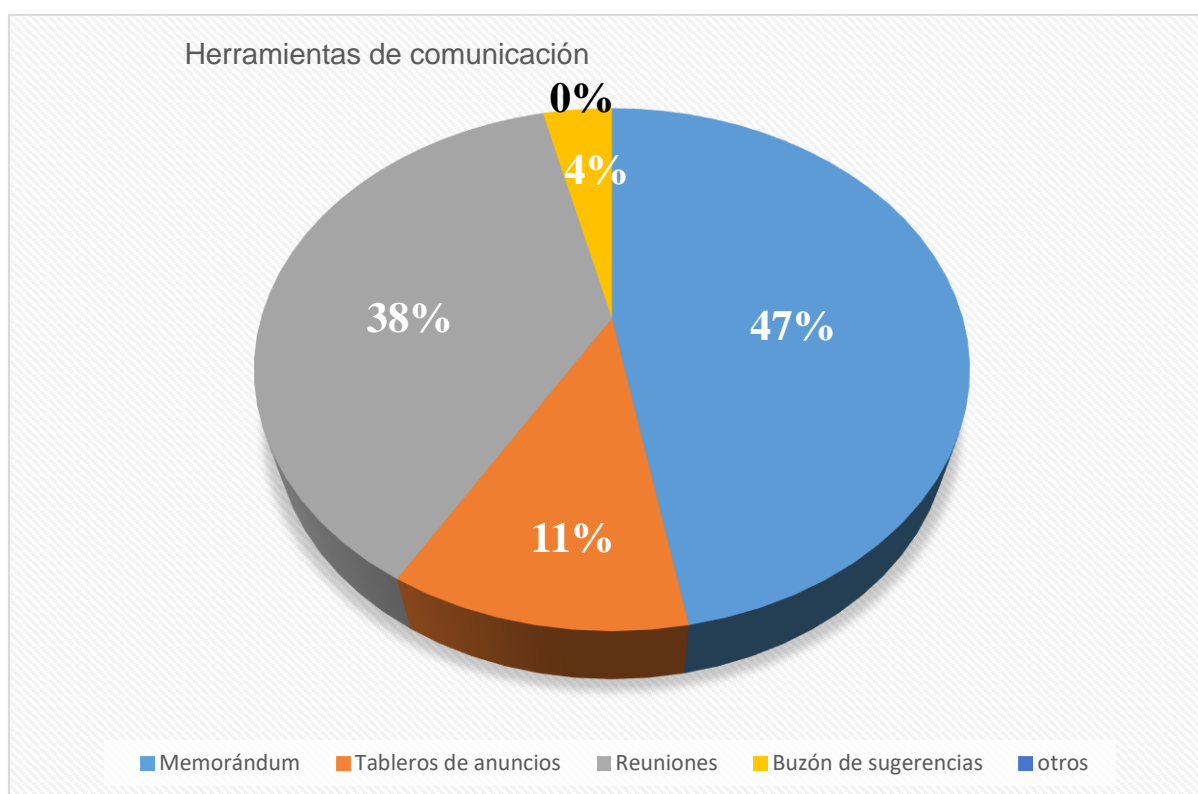


Gráfico 5 Herramientas de comunicación / Fuente Propia

3.2.4 Frecuencia de uso de las herramientas de comunicación

Señale con qué frecuencia el departamento de RRHH utiliza cada herramienta de comunicación

Según los colaboradores encuestados, el departamento de RRHH ocasionalmente hace uso de las herramientas de comunicación en un 56 % mientras que el 32 % asegura nunca utilizan las herramientas de comunicación antes mencionadas (Memorándum, tableros de comunicación, reuniones, buzón de sugerencias).

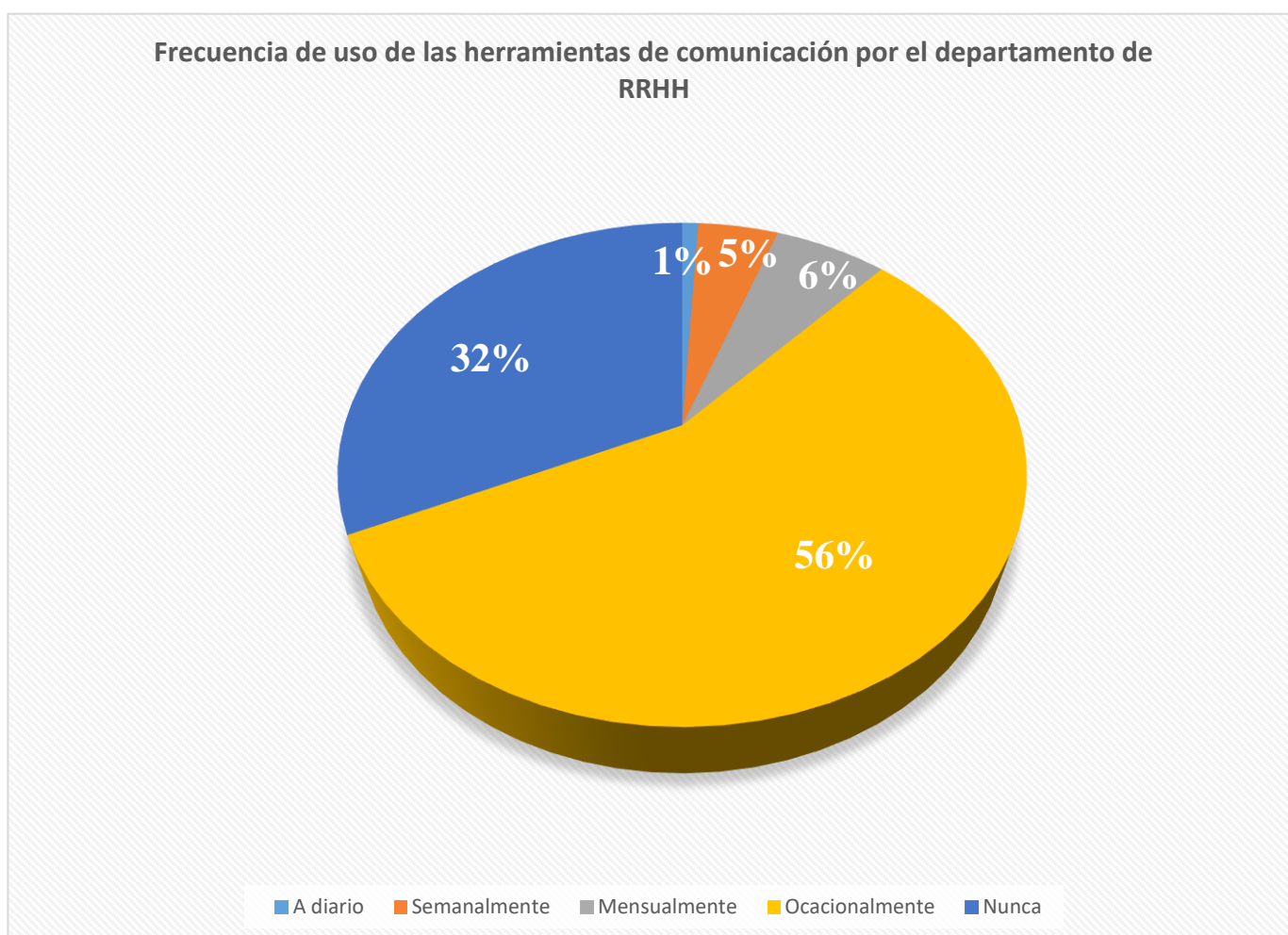


Gráfico 6 Frecuencia de uso de las herramientas de comunicación / Fuente Propia

Frecuencia observada

	A diario	Semanalmente	Mensualmente	Ocasionalmente	Nunca	Total
Memorándum	0	3	3	27	0	33
Tableros de anuncios	1	0	1	11	13	26
Reuniones	0	2	3	20	2	27
Buzón de sugerencias	0	0	0	4	20	24
	1	5	7	62	35	110
	1%	5%	6%	56%	32%	

Frecuencia esperada

	A diario	Semanalmente	Mensualmente	Ocasionalmente	Nunca	
Memorándum	0.3	1.5	2.1	18.6	10.5	33
Tableros de anuncios	0.236364	1.181818182	1.654545455	14.65454545	8.2727273	26
Reuniones	0.245455	1.227272727	1.718181818	15.21818182	8.5909091	27
Buzón de sugerencias	0.218182	1.090909091	1.527272727	13.52727273	7.6363636	24
	1	5	7	62	35	

Memorándum	0.3	1.5	0.385714286	3.793548387	10.5
Tableros de anuncios	2.467133	1.181818182	0.258941059	0.911369276	2.7012987
Reuniones	0.245455	0.486531987	0.956277056	1.502530683	5.0565176
Buzón de sugerencias	0.218182	1.090909091	1.527272727	6.710068426	20.017316

Tabla 5 Frecuencia del uso de herramientas análisis Chi cuadrado

Ho	No hay relación entre la frecuencia de uso de documentos con el tipo de herramientas de comunicación.	
Chi cuadrado prueba	61.81088	
G.l	12	$gl=(r-1)*(c-1)$
N.c	5%	
Chi cuadrado critico	21.026	
	El estadístico de prueba es mayor que el esperado (zona de rechazo) se acepta la hipótesis alternativa, “si hay relación en entre la frecuencia de uso y el tipo de herramienta de comunicación”	

3.2.5 Importancia de las herramientas de comunicación.

Por su utilidad. ¿Cuál considera es la herramienta que debe usar el departamento de Recursos Humanos para comunicarse de forma efectiva?

En la gráfica observamos que el 59 % de los colaboradores consideran que es muy importante la herramienta de comunicación mediante la cual el departamento de Recursos Humanos debería de informar sobre acciones y actividades que a desarrollar por la empresa.

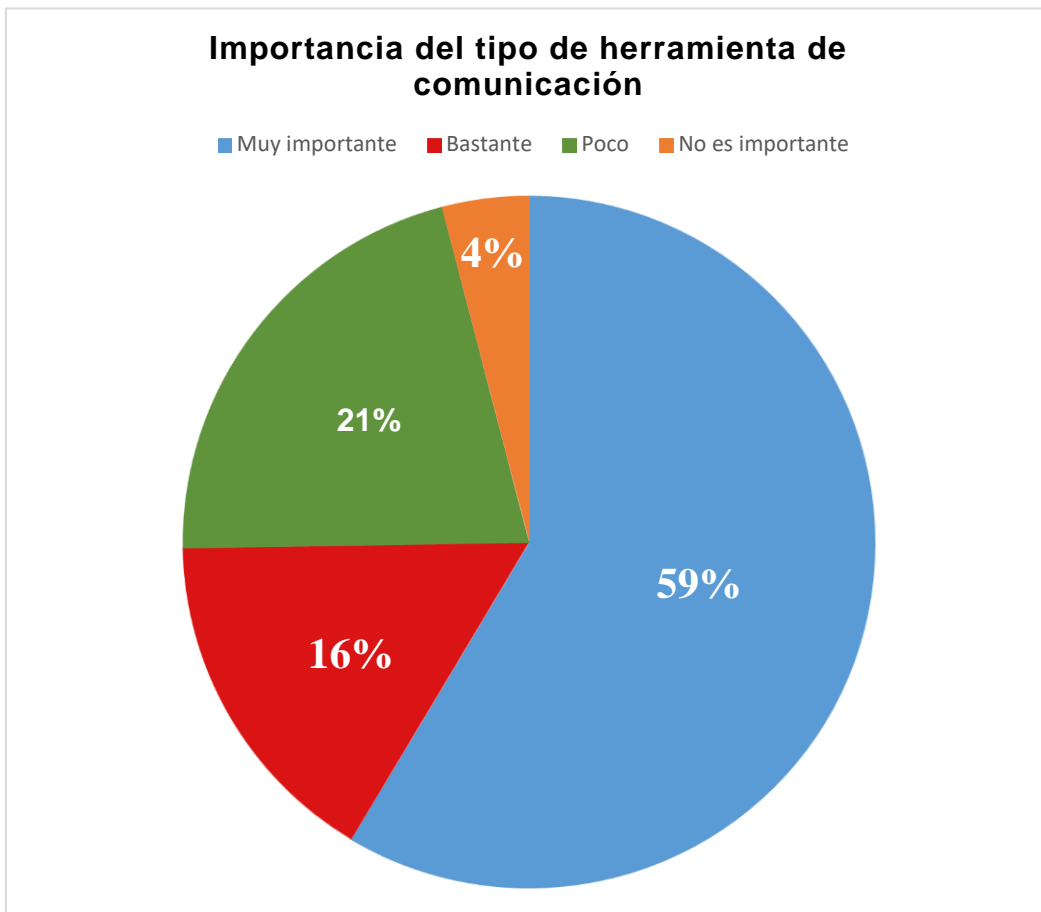


Gráfico 7 Importancia del tipo de herramienta de comunicación / Fuente: Propia

Frecuencia observada	Muy importante	Bastante	Poco	No es importante	
Memorándum	23	1	3	0	27
Tableros de anuncios	5	4	9	1	19
Reuniones	26	6	3	0	35
Buzón de sugerencias	4	5	6	3	18
	58	16	21	4	99
	58.6%	16.2%	21.2%	4.0%	

Frecuencia Esperada	Muy importante	Bastante	Poco	No es importante
Memorándum	15.81818182	4.363636364	5.727272727	1.090909091
Tableros de anuncios	11.13131313	3.070707071	4.03030303	0.767676768
Reuniones	20.50505051	5.656565657	7.424242424	1.414141414
Buzón de sugerencias	10.54545455	2.909090909	3.818181818	0.727272727
	58	16	21	4

Chi cuadrado	Muy importante	Bastante	Poco	No es importante
Memorándum	3.260710554	2.59280303	1.298701299	1.090909091
Tableros de anuncios	3.377229647	0.281233386	6.128047391	0.070308347
Reuniones	1.47253819	0.020851371	2.636487322	1.414141414
Buzón de sugerencias	4.062695925	1.502840909	1.246753247	7.102272727

Tabla 6 Importancia del tipo de herramientas de comunicación análisis Chi cuadrado

Ho	No hay relación entre la importancia de la herramienta de comunicación con el tipo de información enviada por RRHH	
Chi cuadrado prueba	37.55852385	
G.l	9	$gl=(r-1)*(c-1)$
N.c	5%	
Chi cuadrado critico	16.919	
	El estadístico de prueba es mayor que el esperado (zona de rechazo) se acepta la hipótesis alternativa, “si hay relación entre la importancia de la herramienta de comunicación y el tipo de información enviada por RRHH”	

3.2.6 Manejo de la información

¿Cuánta información considera que recibe?

El 58 % de los colaboradores indican que reciben bastante a mucha información del departamento de Recursos Humanos, mientras que el 42 % de los colaboradores dicen que reciben poco o ninguna información de tipo estratégica, normativa, profesional y emocional.

Según el estudio Chi cuadrado si hay relación entre el tipo de información con la cantidad de información que recibe.

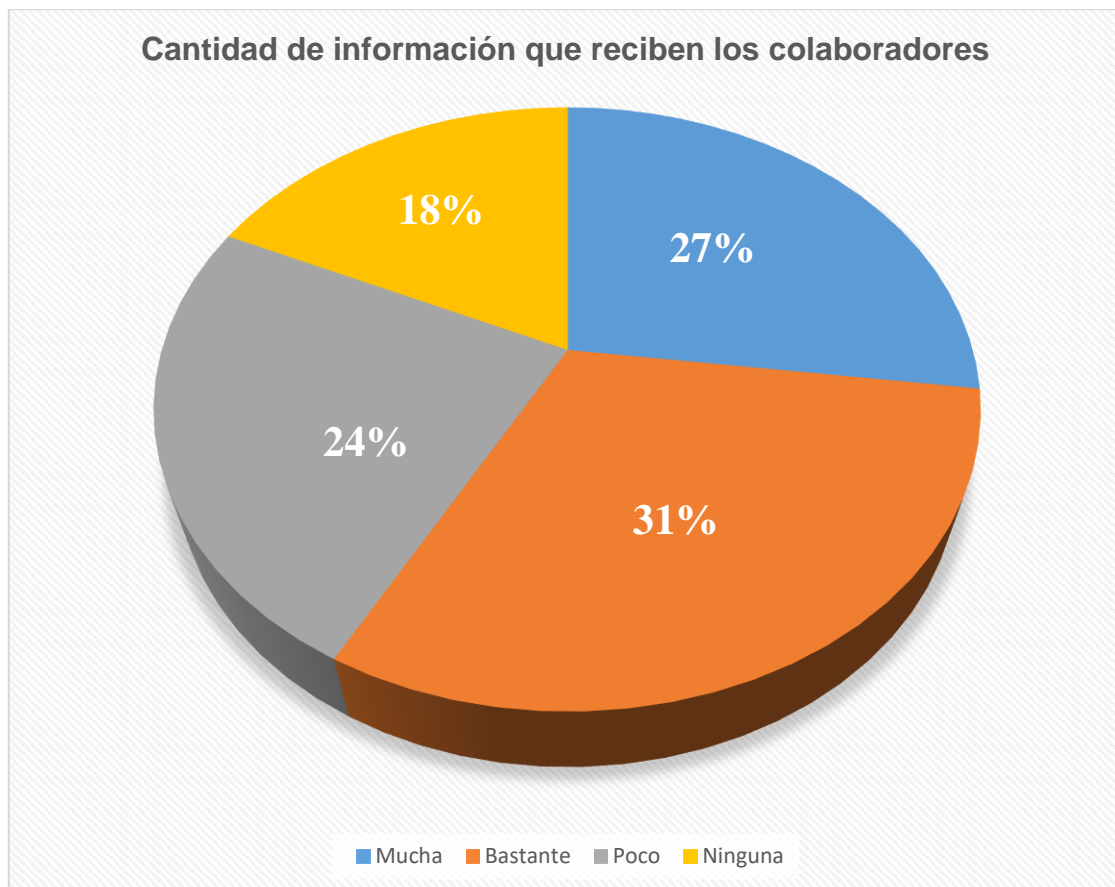


Gráfico 8 Cantidad de información que reciben los colaboradores / Fuente Propia

Frecuencia observada	Mucha	Bastante	Poco	Ninguna	
Estratégica (Pólíticas de calidad de la empresa, normativas de los clientes? Normativas (Manuales de procedimientos, instrucciones de trabajo, reglamento interno)	9	12	12	1	34
Profesional (Capacitaciones, cursos formativos)	16	16	0	2	34
Emocional (Reconocimientos, eventos sociales)	9	12	8	4	33
	2	1	12	17	32
	36	41	32	24	133
	27.1%	30.8%	24.1%	18.0%	
Frecuencia Esperada	Mucha	Bastante	Poco	Ninguna	
Estratégica (Pólíticas de calidad de la empresa, normativas de los clientes? Normativas (Manuales de procedimientos, instrucciones de trabajo, reglamento interno)	9.203007519	10.48120301	8.180451128	6.135338346	
Profesional (Capacitaciones, cursos formativos)	9.203007519	10.48120301	8.180451128	6.135338346	
Emocional (Reconocimientos, eventos sociales)	8.932330827	10.17293233	7.939849624	5.954887218	
	8.661654135	9.864661654	7.69924812	5.77443609	
	36	41	32	24	

Tabla 7 Cantidad de información

Ho	No hay relación entre la cantidad de información que recibe y la clase de información	
Chi cuadrado prueba	63.48526111	
G.l	9	$gl=(r-1)*(c-1)$
N.c	5%	
Chi cuadrado critico	16.919	
	El estadístico de prueba es mayor que el esperado (zona de rechazo) se acepta la hipótesis alternativa, “si hay relación entre la cantidad de información que recibe y la clase de información”	

3.2.7 Lecturabilidad y legibilidad de la información

La información que recibe por parte del departamento de Recursos Humanos

Según los resultados, La información que el departamento de Recursos Humanos brinda a los colaboradores de la empresa es comprensible y fácil de entender, el gráfico muestra que el 52.5 % de los encuestados afirman que la información recibida es fácil de entender, por su parte, el 40 % afirman que la información se entiende, mientras que el 5% considera que la información brindada es confusa.

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Es fácil de entender	21	52.5
	Se entiende	16	40.0
	Es confuso	2	5.0
	Total	39	97.5
Perdidos	Sistema	1	2.5
Total		40	100.0

Tabla 8 Lecturabilidad y legibilidad de la información

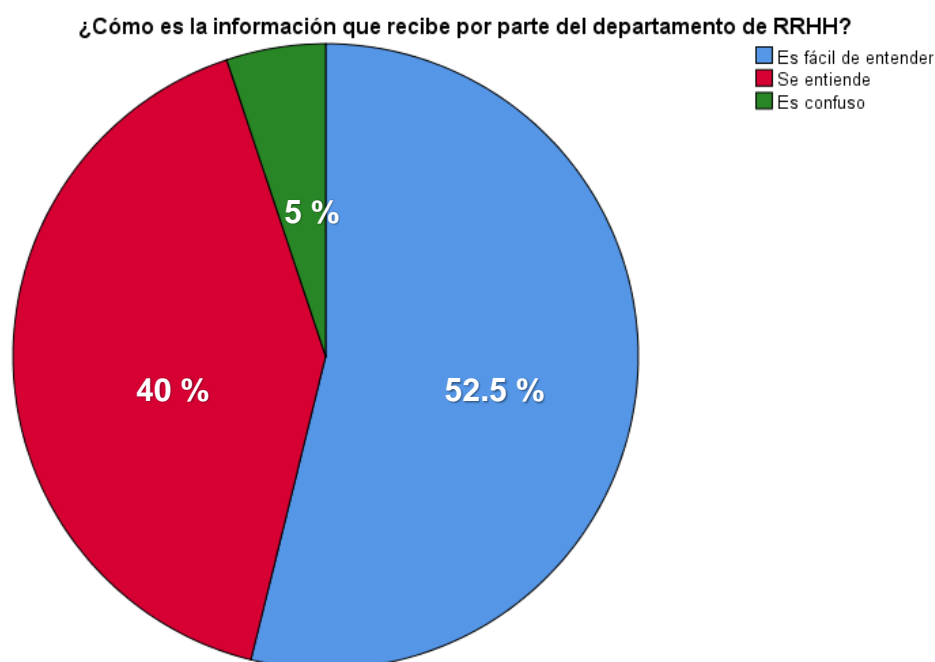


Gráfico 9 Lecturabilidad y legibilidad de la información: Fuente Propia

3.2.8 Beneficio del auxilio de cesantía

¿Tiene usted el beneficio anual del pago de Auxilio de Cesantía?

El 97.5 % de los colaboradores de la empresa dicen que han recibido el pago de Auxilio de Cesantía, mientras que solo el 2.5 % dicen no haber recibido el beneficio.

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Si	38	95.0
	No	1	2.5
	Total	39	97.5
Perdidos	Sistema	1	2.5
Total		40	100.0

Tabla 9 Beneficio del Auxilio de Cesantía

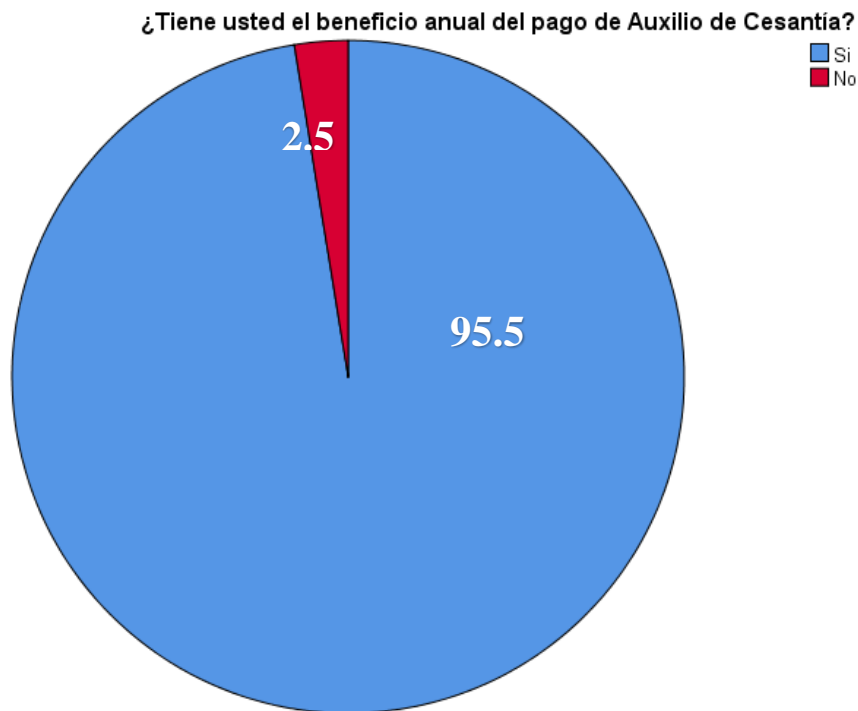


Gráfico 10 Beneficio del Auxilio de Cesantía / Fuente Propia

3.2.9 Marco Jurídico y Beneficio del Auxilio de Cesantía

¿Conoce usted el marco jurídico de regulación del auxilio de cesantía o liquidación?

Según los resultados se observó el 87.5 % de los colaboradores aseguran que conocen el marco jurídico de regulación del beneficio de auxilio de cesantía o liquidación, sin embargo solo el 10 % dice no conocerlo.

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Si	35	87.5
	No	4	10.0
	Total	39	97.5
Perdidos	Sistema	1	2.5
Total		40	100.0

Tabla 10 Marco Jurídico de Regulación auxilio de cesantía

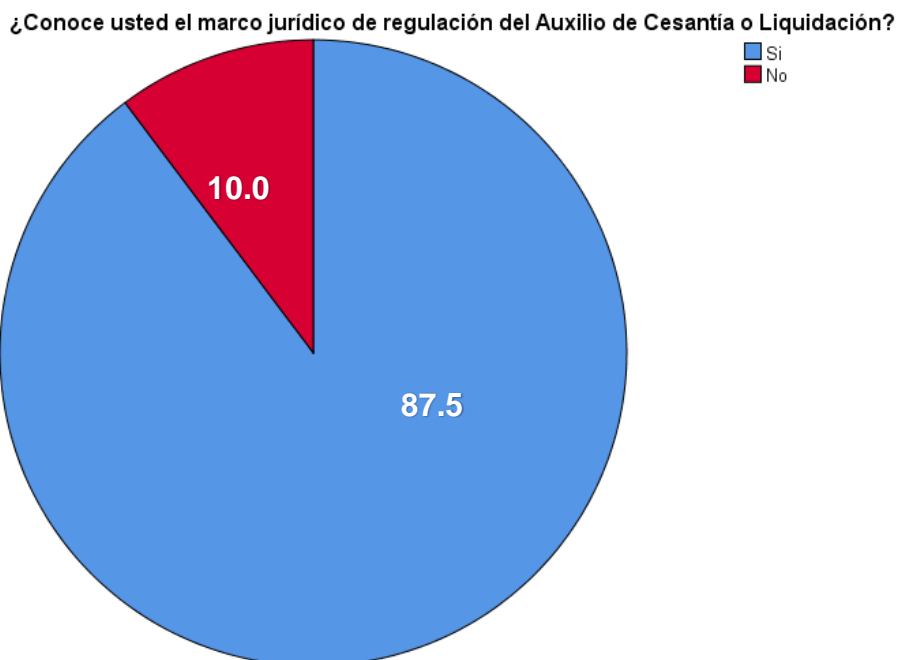


Gráfico 11 Marco Jurídico de Regulación Auxilio de Cesantía / Fuente Propia

¿Con cuánto tiempo de anticipación se le informan si gozarán el beneficio de la cesantía o liquidaran (no se le renovara el contrato)?

El 55 % de los colaboradores indican el departamento de Recursos Humanos les comunican si gozarán el beneficio de auxilio de cesantías, días antes de que ocurra el hecho, el 27.5% dice que recibe la información meses antes del hecho, mientras que el 12.5% indican que reciben la información semanas antes de que ocurra el hecho.

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Meses antes de que ocurra el hecho	11	27.5
	Semanas antes de que ocurra el hecho	5	12.5
	Días antes de que ocurra el hecho	22	55.0
	Total	38	95.0
Perdidos	Sistema	2	5.0
Total		40	100.0

Tabla 11 Periodo de aviso del beneficio de auxilio de cesantía

¿Con cuánto tiempo de anticipación se le información si gozarán el beneficio de la Cesantía o Liquidaran (no se renovara en contrato)?

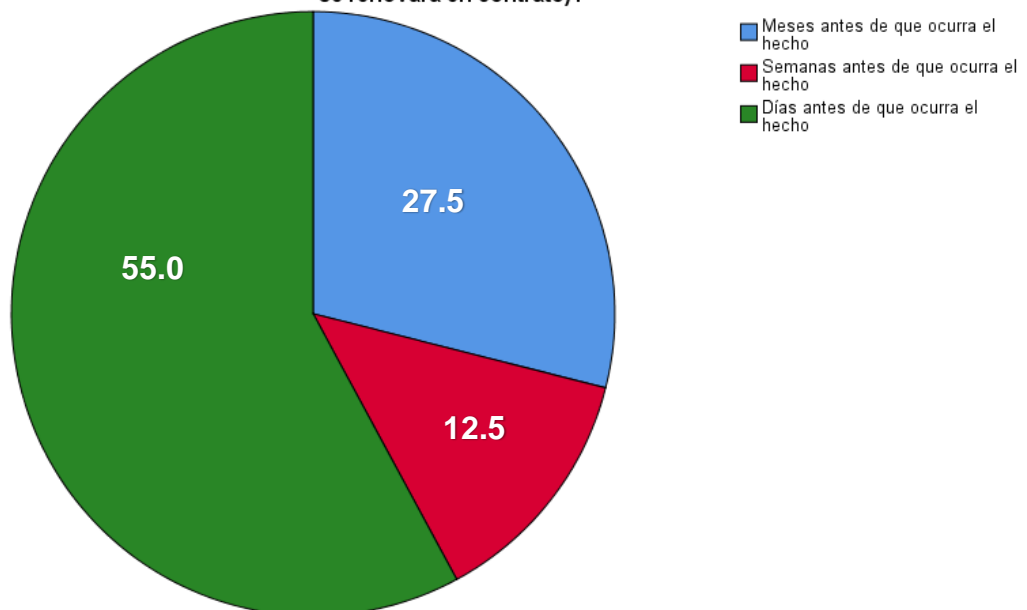


Gráfico 12 Periodo de tiempo con que se informa el beneficio de auxilio de cesantía / Fuente Propia

3.2.10 Percepción de los colaboradores

¿Cómo se siente usted con la cantidad de tiempo en que se le avisa, si gozará del auxilio de cesantía o si lo liquidarán?

En la gráfica se observa que la mayoría de los colaboradores es indiferente a la cantidad de tiempo de anticipación con que se le avisa si gozará de el beneficio de auxilio de cesantía, solo el 5 % de los colaboradores dicen sentirse molestos con el tiempo en que se le avisa sobre este beneficio.

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Me molesta	2	5.0
	Me da igual	8	20.0
	No me molesta	18	45.0
	No me enoja	8	20.0
	Total	36	90.0
Perdidos	Sistema	4	10.0
Total		40	100.0

Tabla 12 Percepción de los colaboradores

¿Cómo se siente con la cantidad de tiempo de anticipación que se le avisa que gozará el beneficio de Auxilio de Cesantía?

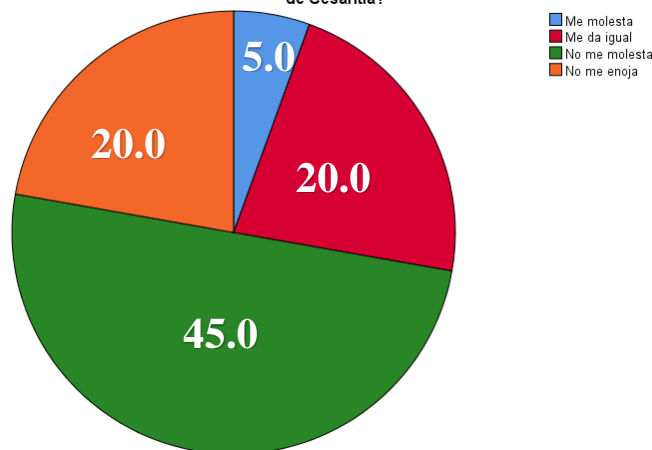


Gráfico 13 Percepción de los colaboradores / Fuente Propia

3.2.11 Pago del beneficio de cesantía

¿Le pagan el auxilio de cesantía o liquidación de acuerdo a la ley?

El 100% de los colaboradores está de acuerdo, de que se le paga de acuerdo a la ley el beneficio de auxilio de cesantía.

El 18% de los colaboradores del género masculino dicen que el departamento de Recursos Humanos no los mantiene informados, sobre las actividades que se realizan en la empresa.

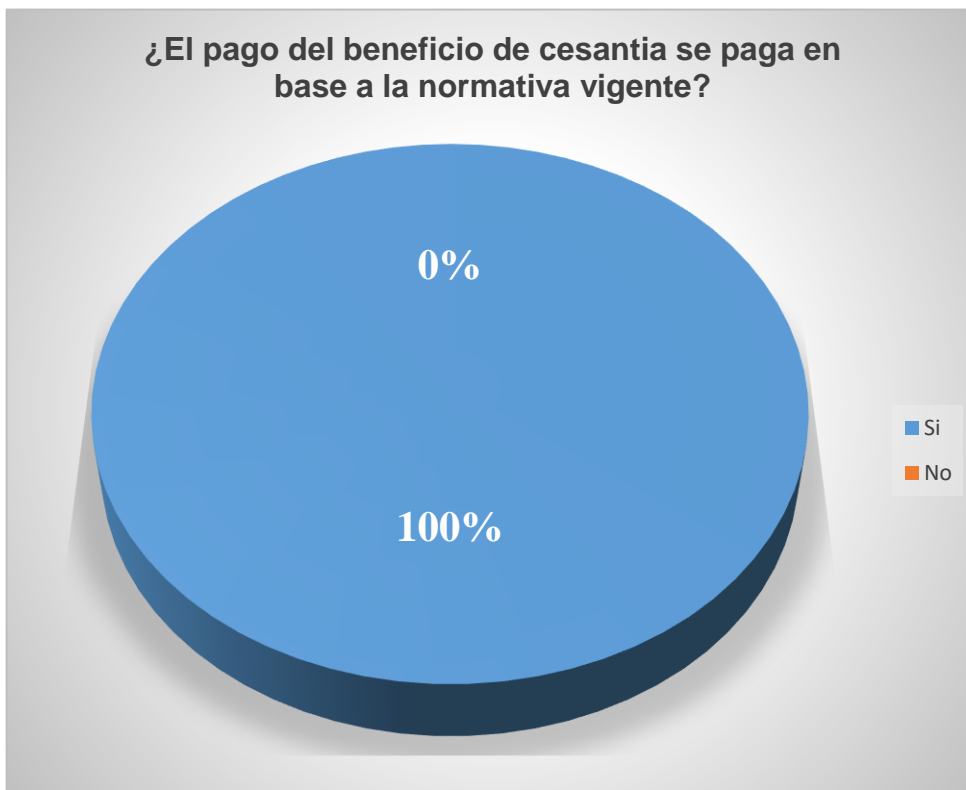


Gráfico 14 Pago Auxilio de Cesantía / Fuente Propia

CAPÍTULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Como se ha estudiado anteriormente, toda acción dentro de una organización, comunica, pero no toda comunicación es efectiva por distintas razones, por ejemplo, el mensaje no es comprendido, las herramientas no son las indicadas, la información no es suficiente etc. Cuando el colaborador no tiene una comunicación congruente dentro de la organización, pueden no sentirse parte de la misma, sentir incertidumbre en las diferentes situaciones que no comprenda o que estén relacionadas directamente con su continuidad dentro de la empresa, sobre todo situaciones que lo puedan acarrear a comportarse de forma irregular con las actividades que este realice o la forma en cómo se comporta e interactúa con las demás personas.

Con el objetivo de indagar sobre la Efectividad de la comunicación interna en “**SUBLI Honduras S.A. De R.L. De C.V.**” durante el periodo de liquidación anual, se realizó una investigación de corte cualitativo dando como resultados las siguientes conclusiones y recomendaciones:

4.1 Conclusiones

- La poca información de tipo; estratégica, normativa, profesional y emocional que el departamento de Recursos Humanos brinda a sus colaboradores, es el factor principal para que la comunicación no sea efectiva en la organización durante el año. Los colaboradores dicen recibir poco o ninguna información de este tipo, dando como resultado, que los colaboradores no puedan crear un vínculo profesional y sentido de pertenencia para con la empresa
- El manejo de información por parte del departamento de Recursos Humanos no es eficaz, debido a que dentro de la información que el departamento brinda a los colaboradores, no hay un equilibrio entre la comunicación formal e informal.

- La herramientas utilizadas por el departamento de Recursos humanos para compartir información con los colaboradores son las correctas, y según los resultados los colaboradores prefieren que se les informe por medio de memorándum.
- La información que se les brinda a los colaboradores es legible y fácil de comprender.
- La cantidad de tiempo con que se les informa a los colaboradores si gozarán del beneficio de auxilio de cesantía o serán liquidados no afecta el clima laboral, ni aumenta la sensación de incertidumbre al finalizar el año.
- La empresa deberá implementar un plan estratégico de comunicación eficaz y dentro del mismo, comunicación de tipo: estratégica, normativa, profesional y emocional durante todo el año, para que de este modo exista una relación entre comunicación formal e informal, con el objetivo de que el clima laboral siga estable como se encuentra actualmente, y que a medida que la empresa siga creciendo, el clima laboral se fortalezca y se aminore la sensación de incertidumbre que el periodo del pago del beneficio de auxilio de cesantía pueda provocar en los colaboradores.

PRUEBAS DE REGRESIÓN CHI CUADRADO

- **Hipótesis nula (H0):** No hay relación entre la importancia de la herramienta de comunicación con el tipo de información enviada por Recursos Humanos.
El estadístico de prueba es mayor que el esperado (zona de rechazo) se acepta la **Hipótesis alternativa (H1):** “Si hay relación entre la importancia de la herramienta de comunicación y el tipo de información enviada por Recursos Humanos”
- **Hipótesis nula (H0):** No hay relación entre la cantidad de información que reciben los colaboradores y la clase de información.

El estadístico de prueba es mayor que el esperado (zona de rechazo) se acepta la **Hipótesis alternativa (H1)**: “Si hay relación entre la cantidad de información que reciben los colaboradores y la clase de información”

4.2 Recomendaciones

- Se recomienda a la empresa **SUBLI Honduras S. De R.L. De C.V** que realice un plan estratégico de comunicación efectiva con el objetivo de que los colaboradores se sientan parte de la empresa y creen vínculos con la misma, ya que, según los colaboradores reciben poco a nada información de tipo; estratégica, normativa, profesional y emocional durante todo el año.
- Se recomienda elaborar una reunión general con los colaboradores para conocer que otro tipo de información además de la que reciben les gustaría recibir por parte del departamento de RRHH. Lo recabado en esta reunión servirá de insumo para el plan estratégico de comunicación efectiva.
- En el plan de comunicación se deberá implementar una estrategia de inclusión del género masculino dentro de la estructura de comunicación de la empresa SUBLI Honduras.
- Se recomienda dentro del plan estratégico, aumentar la periodicidad de las capacitaciones en cuanto a la información brindada sobre el marco jurídico de regulación del pago de auxilio de cesantía.
- Tomar en consideración los colaboradores entre el rango de 24 a 29 años de edad, porque según el resultado de las encuestas, son las personas que dicen sentirse molestas, con el tiempo en que se les avisa si gozarán del beneficio de auxilio de cesantía o serán liquidados.
- Es necesario que la empresa implemente dentro de estrategias de comunicación; la información de tipo: estratégica, normativa, profesional y emocional durante el año, para que de este modo exista una relación entre comunicación formal e

informal, con el objetivo de que el clima laboral siga estable como se encuentra actualmente y que a medida que la empresa siga creciendo, el clima laboral se fortalezca y se aminore la sensación de incertidumbre que el periodo del pago del beneficio de auxilio de cesantía pueda provocar en los colaboradores.

- Se recomienda realizar otro estudio para ver qué otros factores afectan el desempeño de los colaboradores al finalizar el año.

CAPÍTULO VI APLICABILIDAD

En el presente capítulo se describe el plan de comunicación interna propuesto a la empresa **SUBLI Honduras**. En él, se describen los pasos a seguir para su implementación con el objetivo de ayudar a la empresa a realizar estrategias de comunicación orientadas a establecer acciones comunicativas de tipo: estratégica, normativa, profesional y emocional; contribuyendo a que exista una relación equilibrada entre comunicación formal e informal dentro de la empresa. Y a su vez los beneficios que la empresa obtendrá en caso de que esta implemente el plan de comunicación interna.

5.1 Plan de Comunicación Interna

En el presente Plan de Comunicación Interna se describen los objetivos, las estrategias y acciones a desarrollar en el área de producción de la empresa **SUBLI Honduras** con la finalidad de que la comunicación entre los colaboradores y el departamento de Recursos Humanos sea coherente y eficaz, y de este modo ayude a aminorar la incertidumbre que se pueda generar durante el año, así mismo ayude a crear y fortalecer los vínculos de estos con la empresa, fortaleciendo el clima laboral y cultura organizacional.

5.2 Introducción

La investigación realizada anteriormente dio como resultado, que el manejo de información de tipo estratégica, normativa, profesional y emocional entre el departamento de Recursos Humanos y los colaboradores no es efectiva, es decir que los colaboradores reciben poco o ninguna información que los ayude a fortalecer sus vínculos con la empresa. Es por esta razón que existe la necesidad de que la empresa implemente un plan de comunicación estratégico que permita mejorar la comunicación interna de la misma.

5.3 Estructura del Plan de Comunicación

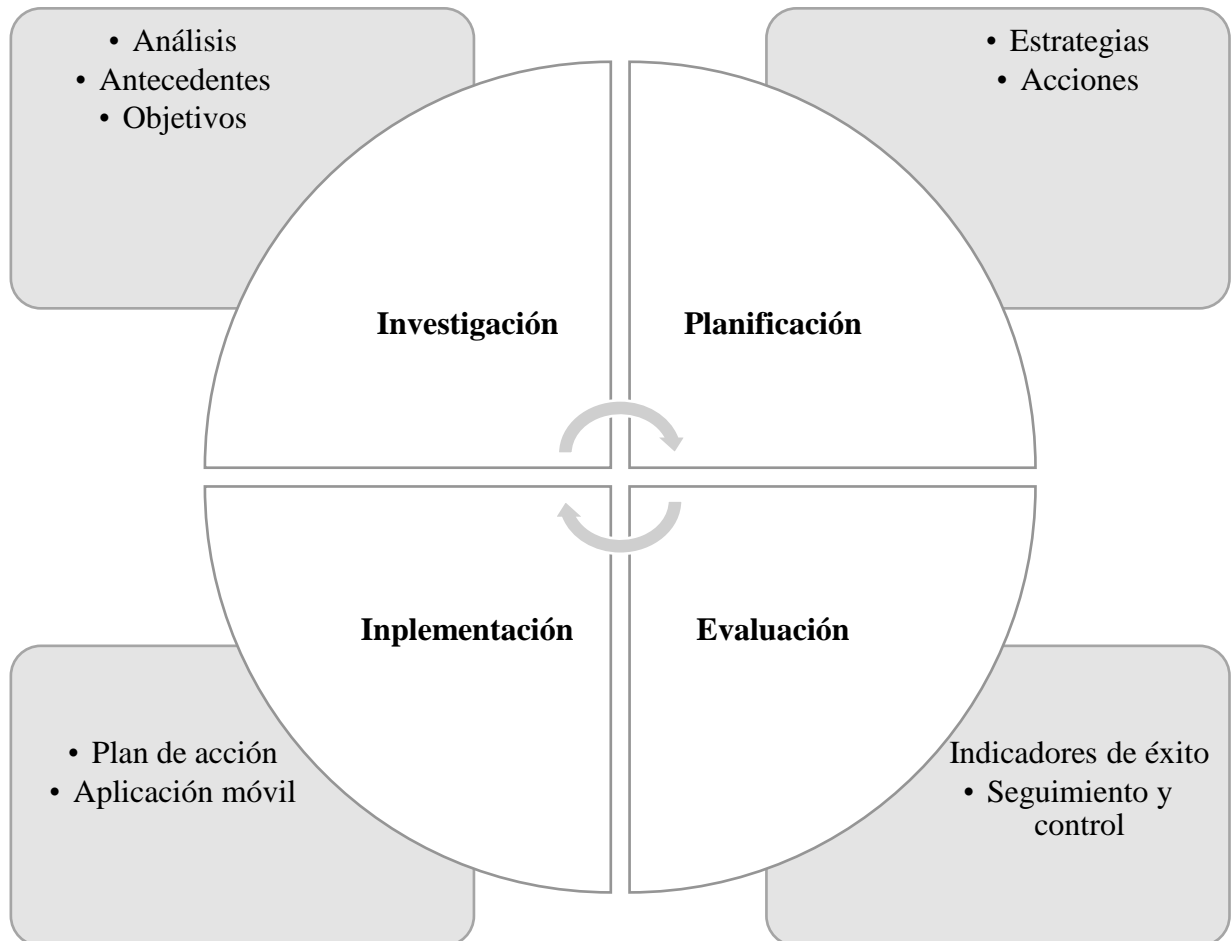


Diagrama 6 Plan de comunicación / Fuente Propia

5.4 Descripción del Plan de Comunicación

5.4.1 Análisis FODA



Diagrama 7 FODA SUBLI Honduras / Fuente SUBLI Honduras

5.4.2 Antecedentes de SUBLI Honduras.

SUBLI INC es un conglomerado de empresas con más de 40 años de experiencia en la elaboración de transfer para la industria textil, del calzado y diversas industrias que

necesiten identificar sus productos. La empresa fue fundada en 1979 en la ciudad de Gómez Palacio, Durango México.

SUBLI INC es una empresa integrada verticalmente, cuenta con dos centros de fabricación y una oficina de ventas internacionales:

- **SUBLI MEXICO:** Ubicado en Torreón, México.
- **SUBLI HONDURAS:** Ubicado en Támara, Francisco Morazán, Honduras.
- **SUBLI USA:** Ubicado en Texas, USA. Oficina de Ventas.

SUBLI HONDURAS cuenta con 11 años de experiencia en la elaboración de etiquetas termotransferibles de uno o varios colores y tiene clientes tanto a nivel local como en el extranjero, entre los clientes corporativos que se manejan tenemos:

- HANES
- WALMART
- DISNEY STORE
- FANATICS
- GILDAN

5.4.3 Objetivo

El presente plan de comunicación tiene como finalidad mejorar la comunicación interna entre departamento de Recursos Humanos y los colaboradores de la empresa **SUBLI Honduras**.

5.4.4 Objetivo específico

Realizar estrategias de comunicación orientadas a establecer acciones comunicativas de tipo: estratégica, normativa, profesional y emocional.

5.4.5 Comunicación (mensaje)

Las acciones a comunicar a través de las herramientas con que SUBLI Honduras cuenta (Memorándum y reuniones) es de tipo: estratégica, normativa, profesional y emocional.

- Estratégica: Políticas de calidad de la empresa, normativa de los clientes.
- Normativa: Manuales de procedimiento, instrucciones de trabajo, reglamento interno, código de ética, la misión institucional etc.
- Profesional: Capacitaciones, cursos formativos.
- Emocional: Reconocimiento, eventos sociales.

5.4.6 Estrategias

Se sugieren las siguientes es estrategias:

- Brindar al departamento de Recursos Humanos una calendarización trimestral de actividades y capacitaciones que estos puedan implementar y que refuercen la comunicación de tipo: estratégica, normativa, profesional y emocional de los colaboradores.
- Elaboración de Banners informativos y artes para acrílicos, con información de la empresa de tipo estratégica y normativa.
- Realiza infografías de los procesos que se realizan en cada área.

5.4.7 Acciones

5.4.7.1 Aspectos claves del Plan de Comunicación

Creación de una calendarización de actividades y capacitaciones trimestrales que sirva de ejemplo para que departamento Recursos Humanos pueda implementar a los colaboradores.

Los principales beneficios a alcanzar con esta calendarización son las siguientes:

- Fomentar una cultura organizacional y valores de empresa de acorde a los colaboradores.

- Desarrollo personal y profesional.
- Fomentar una sana competitividad entre colaboradores con oportunidad de crecimiento profesional dentro de la organización.
- Que el colaborador se sienta parte de la empresa y conozca sobre las decisiones que esta tome.
- Fomentar el buen ambiente laboral.

Creación de artes e informativos, e infografías de los procesos que se realizan en cada área.

Los principales beneficios a alcanzar mediante la creación de artes informativos son los siguientes:

- Aumentar la eficiencia y productividad de los colaboradores.
- Mantener a los colaboradores informados.
- Facilitar el proceso de aprendizaje.

Para que el plan de comunicaciones tenga éxito es necesario:

- Contar con el apoyo del gerente general y con el departamento de Recursos Humanos.
- Asegurar que las áreas tengan espacios disponibles y fáciles de visualizar para la colocación de infografías y banners informativos.
- Que la información brindada en estos medios sea visualmente atractiva y fácil de comprender.

5.4.8 Plan de Acción

Elaboración de un calendario de actividades que incluya capacitaciones de tipo estratégicas y normativas además actividades para que el colaborador se sienta parte de la empresa y valorado por la misma y que el departamento de Recursos Humanos pueda

implementar trimestralmente, y también la creación de artes e informativos, e infografías de los procesos que se realizan en cada área con el objetivo de mantener informado a los colaboradores de la empresa.

5.4.8.1 Propuesta de Plan de trabajo Departamento de Recursos Humanos

Plan de trabajo Departamento de Recursos Humanos

Fecha de Inicio _____ Finalización _____ de _____.

Objetivo	Actividades	Periodo de Tiempo	Resultados
Que el colaborador se sienta parte de la empresa, se sienta respaldado y apoyado por la misma, en el cumplimiento de sus actividades, brindándole flexibilidad, y desarrollándoles emocionalmente y profesionalmente, para incentivar un clima laboral óptimo.	Estratégica: políticas de la empresa. Normativa: Instrucciones de trabajo (nuevos colaboradores)	10, 11,12 de enero	Introducir al nuevo colaborador con su entorno de trabajo
	Normativa: Manuales de procedimiento (colaboradores)	18, 19 de enero	Reforzar conocimientos
	Normativa: Código de ética, misión y valores de la empresa (colaboradores)	25, 26 de enero	Vincular a los colaboradores con la empresa
	Emocional: Torneo de futbolito (5) (colaboradores)	2, 10, 24 de febrero	Esparcimiento y socialización de los colaboradores
	Profesional (capacitaciones, cursos formativo) (Opcional colaboradores)	7, 8, 21, 22, 28, 29 febrero	Formar al colaborador y fortalecerlo en el área de trabajo.
	Normativa: Reglamento interno)	7,8 de marzo	Mejorar el clima laboral
	Estratégica: Políticas de calidad de la empresa	14, 15 de marzo	Mejorar la calidad de los procesos
	Emocional: Torneo de futbolito (5) (colaboradores)	10, 17, 24, de marzo	Esparcimiento y socialización de los colaboradores

	* Celebración de cumpleaños colaboradores / incentivar el esfuerzo de los colaboradores con bonificaciones al mejor desempeño.
--	--

5.4.8.2 Creación de artes informativos

Descripción

Elaboración de infografías y artes informativos para que los colaboradores se mantengan informados en todo momento durante su jornada laboral.

Los artes informativos le ayudará al colaborador a:

- Mantenerse informado.
- Conocer las políticas y normativas de la empresa.
- Conocer sobre la misión y visión de la organización.
- Conocer procesos y procedimientos de cada una de las áreas.

5.5 Presupuesto

Descripción	Valor
Torneo de futbolito (Torneo)	Lps. 5,600.00
Pasteles (anual)	Lps. 9,600.00
Refresco (anual)	Lps. 4,800.00
Bonificación (rendimiento) (anual)	Lps. 18,000.00
Artes Informativos en acrílico de 1x1 mtrs. (4)	Lps. 5,200.00
Infografías en banners con estructura metálica de 3x3 mtrs. (2)	Lps. 12,000.00
Total	Lps. 55,200.00

5.6 Control y seguimiento

5.6.1 Encuesta de opinión

Se sugiere utilizar como instrumento de medición a la encuesta. Para verificar si la implementación de un calendario de actividades sumado a la creación de infografías y artes informativos que mantenga informado a los colaboradores, ayude a fortalecer la comunicación entre estos y el departamento de Recursos Humanos. Con la finalidad de que el colaborador cree vínculos con la empresa, mejore su rendimiento y aminore la incertidumbre en situaciones donde se pueda dar el caso.

Encuesta de Opinión
Estimados colaboradores su ayuda en llenar la siguiente encuesta que tiene como objetivo mejorar la comunicación dentro de la organización e incentivar las actividades que ayuden a mantener un clima Laboral en óptimas condiciones.
¿Conoce las normativas y políticas de trabajo dentro de la empresa? ¿Tiene claro cuál es la misión, visión y valores organizacionales de la empresa? ¿El departamento de Recursos Humanos le brinda información para que usted pueda desempeñar sus actividades de forma eficiente? ¿La implementación de artes e infografías informativas le ha ayudado a mantenerse informado dentro de su área de trabajo? ¿Considera usted que las actividades que el departamento de Recursos Humanos, han ayudado a mejorar la comunicación dentro de la empresa? Sugerencias y recomendaciones:
Gracias por su tiempo

Tabla 13 Encuesta de Opinión

5.6.2 Indicadores de éxito

- De realización física: Cumplimiento de las actividades calendarizadas.
- De realización financiera: Aumento de los ingresos al finalizar el año.
- De impacto: Involucramiento del personal.
- De resultado: Mediante la encuesta de opinión pública se podrá saber si las actividades y realización de arte informativos ayuda a los colaboradores a mantenerse mejor informados.

ANEXOS

5.7 Encuesta

Comunicación eficaz y manejo de Incertidumbre

1. Edad (Marque una sola opción)

De 18 a 23 años

De 24 a 29 años

De 30 a 35 años

De 36 o más

2. Género (Marque una sola opción)

Masculino

Femenino

3. ¿El departamento de RRHH mantiene informado a los colaboradores, sobre todas las actividades que se realizan en la empresa?

Sí

No

4. ¿Con qué frecuencia el departamento de RRHH envía boletines informativos?

Siempre

A menudo

A veces

Nunca

5. ¿Qué herramientas de comunicación considera usted, sea más apropiada para recibir información del área de RRHH? (señale 1 o más)

Memorándum

Tableros de anuncios

Reuniones

Buzón de sugerencias

Otros

6. Señale con qué frecuencia el departamento de RRHH utiliza cada herramienta de comunicación

	A diario	Semanalmente	Mensualmente	Ocasionalmente	Nunca
Memorándum					
Tableros de anuncios					
Reuniones					
Buzón de sugerencias					

7. Por su utilidad. ¿Cuál considera es la herramienta que debe usar el departamento de RRHH para comunicarse de forma efectiva?

	Muy importante	Bastante	Poco	No es importante
Memorándum				
Tableros de anuncios				
Reuniones				
Buzón de sugerencias				

8. ¿Cuánta información considera que recibe?

	Mucha	Bastante	Poco	Ninguna
Estratégica (Políticas de calidad de la empresa, normativa de los clientes)				
Normativas (Manuales de procedimiento, instrucciones de trabajo, reglamento interno)				
Profesional (Capacitaciones, cursos formativos)				
Emocional (Reconocimientos, eventos sociales)				

9. La información que recibe por parte del departamento de RRHH es:

Es fácil de entender

Se entiende

Es confuso

No se entiende

Sección número 2

10. ¿Tiene usted el beneficio anual del pago de Auxilio de Cesantía?

Si

No

11. ¿Conoce usted el marco jurídico de regulación del auxilio de cesantía o liquidación?

Si

No

*Si tiene el beneficio siga con la siguiente pregunta

12. ¿Con cuánto tiempo de anticipación se le informan si gozarán el beneficio de la cesantía o liquidaran (no se le renovara el contrato)?

Meses antes de que ocurra el hecho

Semanas antes de que ocurra el hecho

Días antes de que ocurra el hecho

13. Como se siente usted con la cantidad de tiempo en que se le avisa, si gozará del auxilio de cesantía o si lo liquidarán

Me enoja Me molesta Me da igual No me molesta No me enoja

14. ¿Le pagan el auxilio de cesantía o liquidación de acuerdo a la ley?

Si

No

*Si es "no" explique

5.8 Entrevista

¿En qué periodo del año realiza el beneficio de auxilio de cesantía o liquidación anual?

¿Qué herramientas de comunicación utiliza el departamento de RRHH para mantener informados a los colaboradores de la empresa?

¿Los comunicados enviados a los colaboradores están redactados de forma clara para una mejor comprensión?

¿Con qué tiempo de anticipación se les informa a los colaboradores si gozarán del beneficio de Cesantía o liquidaran?

¿Cuál es la reacción por parte de los colaboradores en este periodo al no saber si serán liquidados o gozarán del beneficio de cesantía?

¿Existe alguna política de cómo manejar el pago de Auxilio de cesantía y liquidación anual?

Anexo 2 Entrevista

memorando

SUBLI HONDURAS, S. DE R. L.

Para: TODO EL PERSONAL
De: Gerencia de Plata
CC: Expediente
Fecha: 19/11/2014
Re: Contrato 2015 y Cesantia 2014.



Comentarios: Por este medio les estoy comunicando que el contrato individual 2014 queda vigente para el proximo año sin perdida alguna de los derechos adquiridos que se establecen en el, el reglamento interno y elCodigo de Trabajo

Asi mismo se les comunica que el pago de Cesantia del año 2014 se pagara en el primer trimestre del año 2015.

Favor tomar nota.

Anexo 3 Memorando Contrato y Cesantía

MEMORANDO



PARA: TODO EL PERSONAL
DE: RECURSOS HUMANOS
FECHA: 21 de diciembre 2016
REF: Programación de Actividades



Estimados Colaboradores:

La empresa se place en anunciar el cierre de actividades para el presente año 2016; atendiendo la siguiente programación:

- | | |
|---|-------------------------|
| 1. Último día de labores y aseo de planta | 21 de diciembre de 2016 |
| 2. Evento de cierre | 22 de diciembre de 2016 |
| 3. Pago de Auxilio de Cesantía anual | 23 de diciembre de 2016 |

El evento de cierre se realizará con un almuerzo navideño que tendrá lugar en las instalaciones de Casa Campo Sport Club en Tegucigalpa (zona sur de la ciudad) donde se dispondrá de cancha para realizar torneo de fútbol, para lo cual se pide su presencia en oficina a las 9:00AM de donde saldremos hacia el lugar; de igual forma, se dispondrá de transporte de regreso hacia el valle de Amaratéca al finalizar la jornada. Las personas que viven en Tegucigalpa pueden dirigirse directamente hacia el lugar del evento.

Los días laborables comprendidos del día 23 de diciembre al 03 de enero de 2017 se computarán como días de vacaciones (8); iniciando labores para el año 2017 el día miércoles 4 de enero.

Se les expresa el agradecimiento por su esfuerzo durante sus labores durante todo el año

Saludos cordiales;

Anexo 4 Memorando Programación de actividades

SUBLI HONDURAS, S. DE R. L.

No.0411-15

Para: TODO EL PERSONAL
A: Recursos Humanos
Fecha: 12/11/2015
Re: Notificación de Terminación de Contratos



Estimados Colaboradores:

En atención a la normativa laboral vigente, en apego a los contratos de trabajo celebrados para el presente año, sirva la presente para notificar formalmente la terminación contratos es al 31 de diciembre de 2015.

Oportunamente se informará, de forma individual, sobre la continuidad para el próximo año.

Se les solicita anotar su nombre, fecha y firma en acuse de recibo del presente.

Saludos Cordiales

Anexo 5 Notificación de terminación de contrato

ENTREVISTADO 1

1. ¿En qué periodo del año realiza el beneficio de auxilio de cesantía o liquidación anual?

-A final de cada año la empresa ha determinado hacer el pago de auxilio de cesantía de forma anual, ya que ha inicio del mes más o menos sacamos los promedios de salario, los mandamos a hacer el cálculo que hace la secretaría de trabajo y nos preparamos en proceso de paquetes, cheques, transferencias y todo eso. Es decir es un proceso que estamos haciendo, calculando que sea el penúltimo o último día laborable del año.

2. ¿Qué herramientas de comunicación utiliza el departamento de RRHH para mantener informados a los colaboradores de la empresa?

-Ahí solo memorándum que lo colocamos en la... ahí donde está el reloj marcador y los oasis allá dentro donde pasa la mayoría de gente, ahí es donde colocamos la información.

3. ¿Los comunicados enviados a los colaboradores están redactados de forma clara para una mejor comprensión?

-Tratamos de que así sea.

-¿Hay algún problema en el nivel educativo que tienen los colaboradores?

- Tendría que decir que sí, la verdad si, si... si hay personas que a veces leyendo, no entienden lo que dice ahí, si me ha pasado.

- ¿Han buscado mejores opciones para ellos?

No en la parte de formación ninguna, ahí si no ninguna, lo que tratamos es a veces, hacer lo más, lo más, todavía más claro los memorándum, menos palabras, menos párrafos, y tal vez líneas más cortas.

4. ¿Con qué tiempo de anticipación se les informa a los colaboradores si gozarán del beneficio de Cesantía o liquidaran?

De hecho que eso es parte, iniciamos el año haciéndoles saber que la relación laboral estipula, que el siguiente año, es decir el año que se está iniciando va a

tener ese beneficio de recibir el pago de auxilio de cesantía y más o menos también como un mes antes a inicio de diciembre les decimos que se espera en la programación de actividades incluyendo el último día laboral, alguna reunión como de cierre de año, y ahí también le decimos que el pago de auxilio de cesantía se realizará tal fecha programada.

-¿Y a las personas que se quieren liquidar se les da un preaviso o solo ese mismo día se les liquida?

-He es que ahí si hay varios tipos de despido, esté, por lo general la empresa, por lo general la empresa paga el preaviso, entonces no hay ninguna anticipación de que va a ser despedido, entonces el mero, el mismo día le decimos bueno, heee aquí está su cheque firmeme aquí, lamentablemente la empresa con sus servicios, por lo general no es anticipado el preaviso.

-Y han habido algunas molestias por parte de ellos si va haber heee.

-Todo el tiempo, eso es todo el tiempo, además eso desde julio empezó la pregunta, y este año me van a correr, este año me van a correr o este año quien se va ir eso es normal.

-En toda empresa.

-No y en todo el año, en todo el año pasan preguntando.

-¿Hay afectación al área laboral por esa parte? ¿Se ha notado?

-La verdad sí, si también, porque el que siente o por decirlo así, el que siente que él es el que está en capilla por lo general baja el rendimiento.

-A ya.

~~5. ¿Cuál es la reacción por parte de los colaboradores en este periodo al no saber si serán liquidados o gozarán del beneficio de cesantía?~~

~~-Ese ya se la hice va, si serán liquidados o...~~

6. ¿Existe alguna política de cómo manejar el pago de Auxilio de cesantía y liquidación anual?

No más que un procedimiento que se ha hecho normalmente, que avisamos la programación de actividades, el pago de cesantía conforme a Ley, le copiamos inclusive a veces el artículo donde sale el cálculo, le presentamos pues que la Secretaria de Trabajo le hizo los cálculos, pero sí, alguna definición de política no existe

-A bueno solo eso eran las preguntas que le iba a realizar

-Muchas gracias

-Para no incomodarlo mucho

ENTREVISTADO 2

1. ¿En qué periodo del año realiza el beneficio de auxilio de cesantía o liquidación anual?

-Siempre se hace cada 31 de diciembre, pues todo el año prácticamente.

2. ¿Qué herramientas de comunicación utiliza el departamento de RRHH para mantener informados a los colaboradores de la empresa?

-Qué tipo de herramientas dice heee...

-De comunicación ello utilizan, a través de que herramientas

-Por ejemplo usted está hablando de aquí al empleado

-Sí

-Se utilizan memorándum

-¿Solo esos se utilizan?

- Se hable directamente con el encargado de ellos, verdad y se transmite información, pero por lo general con memorándum

-Ah bueno

3. ¿Los comunicados enviados a los colaboradores están redactados de forma clara para una mejor comprensión?

-Claro que sí,

-¿Hay algunos que no entienden muy bien?

-Si ha pasado, ha pasado pero si siempre se ha... como le digo heee... se le ha llamado a reunión y se le ha explicado.

4. ¿Con qué tiempo de anticipación se les informa a los colaboradores si gozarán del beneficio de Cesantía o liquidaran?

-Prácticamente ellos casi desde principios del año, ya tienen conocimiento de esto, ya que cada fin de año, verdad, ellos reciben ya.

-¿Y con las personas que se le va a liquidar, no hay un preaviso, sino que solo se le dice al final el 31 o a final de mes, del año?

-Heee... por lo general, algunos dicen de ellos que renuncian, verdad, pero hay algunos que definitivamente no van a estar, ósea ya no los necesita la empresa, entonces la empresa se les paga su preaviso

-Bueno

5. ¿Cuál es la reacción por parte de los colaboradores en este periodo al no saber si serán liquidados o gozarán del beneficio de cesantía?

-Ósea llega un momento en que ellos llegan a preguntar, entonces en ese tiempo ¿cómo reaccionan ellos?

- Sí el preaviso de cesantía dice usted.

-Aja, o la liquidación o si los van a liquidar.

-Buenos las reacciones, que he logrado ver alguno esperan más bien que (risa) llegue ese acontecimiento, verdad, porque lo toman como... como un sueldo más que ellos reciben prácticamente, verdad, pero hee... siempre están ale... los veo contentos la verdad, algunos verdad y hay algunos que quedan así como entre dudas, pero por lo general ha sido cuando... alguien se tiene que ir de la empresa, ya no es... ya no es por el pago de cesantía.

-Ya y... y a los que, a veces a las personas que se sienten que se tiene que ir afecta en ellos en el área laboral o no les afecta.

-Diría que no verdad, que en este caso hee... cuando ellos prácticamente quieren irse, comienzan a tomar unas actitudes bien negativas con respecto al trabajo, entonces ya es ellos, la actitud es de ellos, ya no es parte de la empresa, porque aquí, la ventaja que tienen ellos, verdad, y lo que he logrado ver desde que trabajo aquí es que... que ellos siempre cuidan al empleado, desde aquí se cuida a ellos de que no, como le explico, porque los puestos de ellos no son fáciles de a veces de volver a entrenar otro personal, la empresa ayuda a cuidarlos, pero cuando ellos están así como uhmmm... como le puedo decir, ya... ya que no están conformes con su, con lo que ellos ganan cositas así, entonces ellos comienzan a adquirir actitudes

-Negativas.

-Equivocadas diría yo.

6. ¿Existe alguna política de cómo manejar el pago de Auxilio de cesantía y liquidación anual?

Heee... la verdad que sí el licenciado tiene su política de trabajo.

-Bueno, solamente esas eran las preguntas, nada más, bueno muchas gracias por todo.

-Bueno (risas)

BIBLIOGRAFÍA

- Acosta R., C. (2002). Cuatro preguntas para iniciarse en cambio organizacional. *Revista Colombiana de Psicología* (11), 9-24. Recuperado el 7 de Septiembre de 2018
- Álvarez - Nobel, A., & Lesta, L. (Junio de 2011). Medición de los aportes de la gestión estratégico de comunicación interna a los objetivos de la organización. *Palabra Clave*, 14(1), 11-30. Recuperado el 8 de Septiembre de 2018
- Álvarez, J. (Abril-Mayo de 2007). Comunicación interna, la estrategia del éxito. *Razón y Palabra*, 12(56), 7.
- Arras Vota, A., Jáquez Balderrama, J. L., & Fierro Murga, L. E. (2008). Comunicación y cambio organizacional. *Latina (Revista latina de comunicación social)*, 418-434. Recuperado el 8 de Agosto de 2018
- Capriotti, P. (13 de Diciembre de 1998). *bidireccional.net*. Recuperado el 21 de Agosto de 2018, de bidireccional.net:
http://www.bidireccional.net/Blog/Comunicacion_Interna.pdf
- Castillo Esparcía, A. (2010). *Introducción a las relaciones públicas*. (I. d. (IIRP), Ed.) España: www.belydigital.net. Recuperado el 22 de Agosto de 2018
- Escoto, I. (26 de Abril de 2009). Para compartir esta nota utiliza los íconos que aparecen en el sitio. *La Prensa*, pág. 62. Recuperado el 21 de Octubre de 2018, de <https://www.laprensa.hn/vivir/519337-97/el-auxilio-de-cesantia>
- Gaitán Moya, J., & Piñuel Raigada, J. (1998). *Técnicas de investigación en Comunicación Social*. Madrid: Editorial Síntesis. Recuperado el 25 de Octubre de 2018
- García Orta, J. (2012). *Comunicación Interna y Universidad, una aproximación teórica*. Trabajo de Fin de Máster presentado para optar al Título de Máster Universitario en Comunicación Institucional y Política, Universidad de Sevilla, Sevilla. Recuperado el 13 de Septiembre de 2018
- García Rubiano, M., Rubio, P., & Bravo, L. (15 de Junio de 2007). Relación entre los factores de riesgo psicosocial y la resistencia al cambio organizacional en personal de seguridad en una empresa del sector económico terciario. *Revista*

Diversitas - Perspectivas en psicología, 3(2), 301-315. Recuperado el 10 de Septiembre de 2018

Hernández Sampieri, R. (2014). *Metodología de la investigación* (Sexta ed.). (M. I. Rocha Martínez, Ed.) México D.F., México: McGRAW - HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V. Recuperado el 24 de Octubre de 2018

Jaén Díaz, M. A., Rubio Valdehita, S., Martín García, J., & Luceño Moreno, L. (2006). La comunicación interna como herramienta estratégica al servicio de las organizaciones. *EduPsykhé*, V (1), 29. Recuperado el 21 de 8 de 2018

Jansen, H. (2012). La lógica de la investigación por encuesta cualitativa y su posición en el campo de los métodos de investigación social. *Paradigmas*, 39-72. Recuperado el 27 de Octubre de 2018

Llanos Encalada, M., & Bell Heredia, R. (2 de Abril de 2018). La cultura organizacional: Abordaje conceptual y delimitación de variables para su estudio. *ECOCIENCIA*, 5(2), 20. Recuperado el 23 de Agosto de 2018

Manucci, M. (2004). La incertidumbre como espacio de intervención en Comunicación Corporativa. *Razón y Palabra*, 2-27. Recuperado el 3 de Septiembre de 2018, de <http://www.revistarazonypalabra.org/index.php/ryp>

Manucci, M. (2007). Comunicación, incertidumbre y liderazgo. *Ulema* (15), 97-115. Recuperado el 3 de Septiembre de 2018, de revistas.ulima.edu.pe

Manucci, M. (2007). Prepararse para lo desconocido: cómo desplegar el futuro cambiando el presente. *Signo y Pensamiento*, XXVI, 15-25. Recuperado el 4 de Septiembre de 2018

Manucci, M. (2017). Evaluación Cualitativa, diseño de escalas de medición. 10. Recuperado el 23 de Octubre de 2018

Marañón Rodríguez, E., Brúza Vázquez, E., & Bello Rodríguez, A. (25 de Noviembre de 2006). La comunicación interna como proceso dinamizador para fomentar valores institucionales y sustento de una identidad universitaria. (O. d. Iberoamericanos, Ed.) *Revista Iberoamericana de Educación* (40/5), 1-9. Recuperado el 13 de Septiembre de 2018

- Marchiori, M. (Mayo-Agosto de 2011). Comunicación interna: una visión más amplia en el contexto de las organizaciones. *Ciencias de la Información*, 42(2), 49-54. Recuperado el 22 de Agosto de 2018
- Moret, J., & Arcila, C. (Enero-Junio de 2011). Comunicación interna e informal en las organizaciones. *Dossier Central* (22), 7-23. Recuperado el 22 de Septiembre de 2018
- Pere Soler, P. (1990). *La investigación motivacional en marketing y publicidad*. Bilbao, España: Deusto. Recuperado el 27 de Octubre de 2018
- Poquet Catalá, R. (Enero-Junio de 2017). La controvertida eficacia liberatoria del finiquito. *Lex Social*, 7(1), 24. Recuperado el 21 de Octubre de 2018
- Quintero Buitrago, C. (Julio - Diciembre de 2007). La incertidumbre de futuro y la estrategia empresarial. *AD-MINISTER* (11), 1-35. Recuperado el 5 de Septiembre de 2018
- Quirant Espinosa, A., & Ortega, Giménez, A. (Octubre - Diciembre de 2006). El cambio organizacional: la importancia del factor humano para lograr el éxito del proceso de cambio. *Revista de Empresa* (18), 51-63. Recuperado el 10 de Septiembre de 2018
- Restrepo J., M. (1995). Comunicación para la dinámica organizacional. *Signo y Pensamiento*, XIV (26), 91-96. Recuperado el 4 de Septiembre de 2018
- Roger D., W., & R. Dominick, J. (2002). *La investigación científica de los medios de comunicación*. S.A. BOSCH. Recuperado el 24 de Octubre de 2018
- Rubiano García, M., & Forero Aponte, C. (12 de Noviembre de 2013). Motivación y satisfacción laboral como facilitadores del cambio organizacional: Una explicación desde las ecuaciones estructurales. *PSICOGENTE*, 120-142. Recuperado el 10 de Septiembre de 2018
- Salamanca Ávila, L. (Diciembre de 2004). Comunicación interna y acompañamiento del cambio en las organizaciones. *Palabra -Clave* (11), 1-28. Recuperado el 10 de Septiembre de 2018, de www.periodismo.edu.co

- Sandoval Duque, J. L. (20 de Febrero de 2014). Los procesos de cambio organizacional y la generación de valor. *ELSEVIER* (5A-57), 162-171. Recuperado el 14 de Septiembre de 2018, de www.elsevier.es/estudios_gerenciales
- Soria Romo, R. (Diciembre de 2008). Comunicación organizacional: Un modelo aplicable a la microempresa. *TEACS*, 18. Recuperado el 23 de Agosto de 2018
- Strauss, A., & Corbin, J. (1998). *Basics of qualitative research. Techniques and procedures for developing grounded* (Segunda ed.). (E. Zimmerman, Trad.) Antioquia: Editorial Universidad de Antioquia. Recuperado el 22 de Octubre de 2018
- Torres, M. (27 de Octubre de 2018). Métodos de recolección de datos para una investigación. Guatemala.
- Wheatley, M. (1992). Leadership and the new science: learning about organization from an orderly universe. *Berrett-Koehler Publishers*, 255. Recuperado el 3 de Septiembre de 2018
- Zimmermann, A. (2000). *Gestión del cambio organizacional; caminos y herramientas*. Quito, Ecuador: Ediciones Abya - Yala. Recuperado el 10 de Septiembre de 2018, de <http://www.abayala.org>

AUTORIZACIÓN PRESENTACIÓN FINAL TESIS

Señores

Miembros de la Terna UNITEC

Yo **Armando José Sarmiento Ney**, asesor del trabajo de investigación titulado “efectividad de la comunicación interna en “SUBLI HONDURAS S.A DE R.L. DE C.V.” durante el periodo de liquidación anual”, presentado por el alumno **Elmer Reniery Romero Fuentes**, autorizo la presentación del mismo para que pueda ser evaluado como tema calificadora para obtener el título de Master en Comunicación Corporativa.

Licenciado Armando José Sarmiento Ney