



Gap Inc. **WAL\*MART** Limitedbrands **Timberland**  

# MANUAL DE COMUNICACION INTERNA PARA BUENAS PRACTICAS

2008

This publication was produced for review by the United States Agency for International Development. It was prepared by DAI.

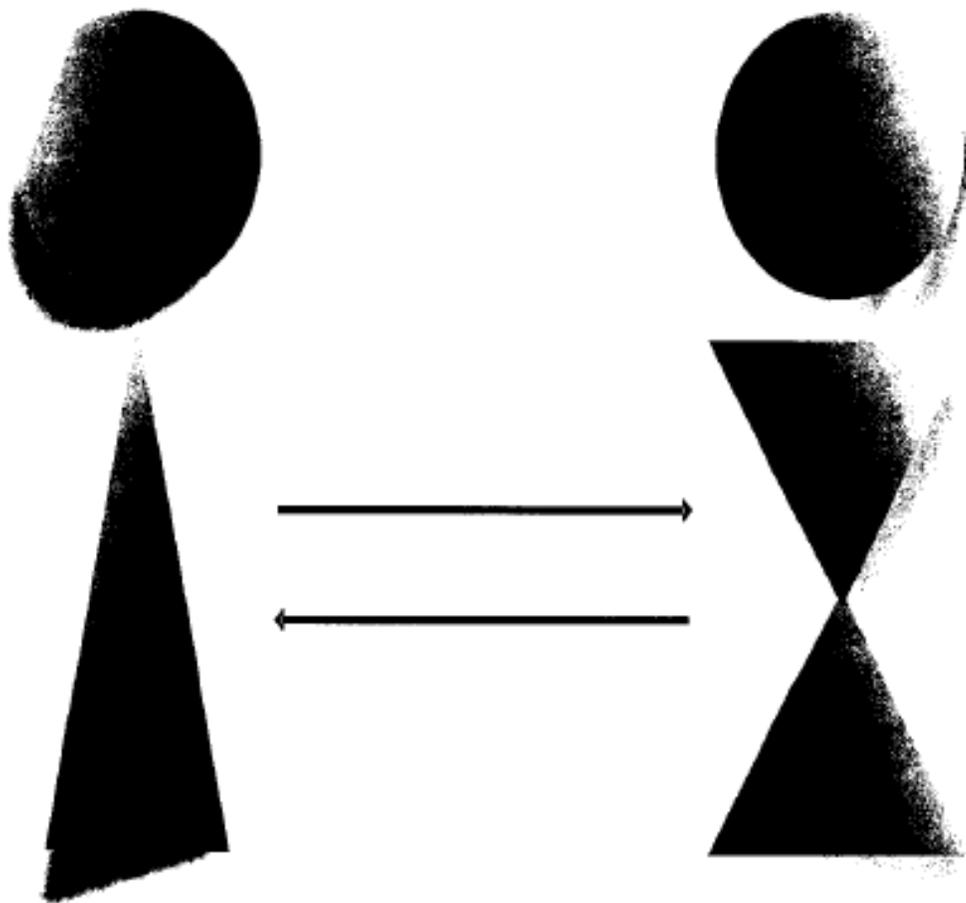
# MANUAL DE COMUNICACION INTERNA PARA BUENAS PRACTICAS

<b>Program Title:</b>	<b>Continuous Improvement in the Central American Workplace</b>
<b>Sponsoring USAID Office:</b>	<b>USAID/EI Salvador Central America Regional Programs</b>
<b>Cooperative Agreement Number:</b>	<b>596-A-00-04-00225-00</b>
<b>Contractor:</b>	<b>DAI</b>
<b>Date of Publication:</b>	<b>2008</b>

*ESTE documento ha sido posible gracias al apoyo del pueblo de los Estados Unidos de América a través de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID). Los puntos de vista/opiniones de este documento son responsabilidad de CIMCAW/MECOMAQ y no reflejan necesariamente los de USAID o los del Gobierno de los Estados Unidos.*

# **MANUAL DE COMUNICACION INTERNA PARA BUENAS PRACTICAS**

**La comunicación en el ambiente laboral**



**Mejoramiento continuo en la maquila  
(MECOMAQ)**

## Indice

Contenido	No. pag
Reconocimiento	1
Antecedentes	2
Introducción de la asistencia técnica	3
Objetivo y uso del manual	5
I. Compromiso de Responsabilidad Social en las fábricas	6
Compromiso de USLC	9
II. La importancia de la comunicación	9
III. Usando el mando y su autoridad	21
IV. Los conflictos y cómo manejarlos	25
V. El liderazgo en la comunicación de la empresa	28
VI. El Plan Estratégico de la Comunicación Interna	32
Bibliografía	33

## RECONOCIMIENTO

El proyecto Mejoramiento Continuo de la Maquila (MECOMAQ), reconoce el esfuerzo a la empresa USLC, por haber llegado voluntariamente a esta fase, y permitirnos llegar hasta los trabajadores/as para conocer con transparencia y libertad las opiniones del personal trabajador, las cuales se usarán como herramienta en la gerencia en el desarrollo del plan estratégico de comunicación interna.

Managua Nicaragua, 2007



## Antecedentes

En el mes de Mayo del 2006 la fábrica USLC de Nicaragua, inició las capacitaciones con el proyecto Mecomaq, siendo el grupo de personas trabajadoras, una de las mas participativa y disciplinada durante los seis seminarios talleres desarrollados a través del socio local Instituto Nicaragüense de Estudios Humanísticos (INEH).

USLC participó en dos ciclos de capacitaciones en los temas: Relaciones Humanas y Trabajo en equipo, El nuevo contexto mundial para el sector de la maquila, Derechos y deberes de las/los trabajadoras/es y empleadores, Libertad de asociación y de negociación colectiva, Discriminación de género en el mundo laboral y trabajo infantil y Salud y seguridad en el trabajo, permitiendo luego abrir sus puertas para continuar con la asistencia técnica que el proyecto ofrece como valor agregado, esto para garantizar a través de la experiencia, cambiar sus debilidades en acciones de buenas prácticas.

Esperamos que los resultados de este esfuerzo logren objetivos viables y auto sostenibles que permitan tanto a la gerencia como a las/los trabajadores velar por sus intereses y derechos en armonía.

## INTRODUCCION DE LA ASISTENCIA TECNICA

•El siguiente manual esta dirigido a las/los trabajadoras/es y empleadores de la fábrica USLC de Nicaragua que se han comprometido a ser parte de la asistencia técnica, siendo este un beneficio agregado y continuidad de un ciclo de capacitaciones que brinda el proyecto **Mejoramiento Continuo de la Maquila (MECOMAQ)**.

•El tema de este manual es La Comunicación en el ambiente laboral, herramienta social importante en todo grupo de individuos y en este caso para un grupo de trabajadores y trabajadoras con diferentes culturas, educación que siendo parte de un equipo de trabajo para un mismo fin, se han dispuesto a fortalecer la comunicación vertical y horizontal dentro de su núcleo laboral y social. En el caso de este manual este tema está asociado con otros a fin de ampliar su beneficio en el ambiente laboral de la fábrica USLC. Estos temas asociados son:

I. La importancia de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE)

II. La importancia de la Comunicación

III. Usando el mando y su autoridad

IV. Conflictos y su manejo

V. Liderazgo y

VI. Plan Estratégico de Comunicación

•Todo intento de mejora y fortalecimiento está dentro del marco jurídico laboral. Este es el principio fundamental del proyecto MECOMAQ que las leyes y los derechos laborales de las personas trabajadoras y de los empleadores se cumplan en su máxima expresión y todos sean partícipes del crecimiento en responsabilidad social. Cuando ambas partes (gerentes y personal) se unen para este cumplimiento, están logrando un buen ambiente laboral, permitiendo al personal, sin discriminación, a expresarse con libertad, en el marco del respeto y a escuchar el mensaje que los demás le dan.

Nunca se podrá aislar al ser humano y sobre todo en un sector laboral de la comunicación. Cuando la gerencia da a conocer sus políticas internas y permite la divulgación de los derechos laborales a todo su personal sin excepción, tendrá menos posibilidades de que se produzcan malos entendidos o sentimiento que se puedan convertir en conflictos laborales.

Para el cumplimiento de una tarea con objetivos específicos se deben dar orientaciones también específicas, donde la comunicación debe ser clara por el **emisor** y asegurarse que el **receptor** lo recibió de la misma manera. Pero la comunicación no solo es para recibir y cumplir tareas laborales, sabiendo de antemano que las responsabilidades se comparten con todos los/las trabajadores/as y los empleadores, sino también para manejar sentimientos a través del lenguaje corporal, tono de voz, ya que cada ser humano tiene emociones, sentimientos que compartir con los demás.

El principal objetivo de esta parte del proceso, es ayudar a crear climas saludables dentro de cada área de trabajo, pero solo será posible si las personas involucradas en esta fase hagan un compromiso con ellos mismos y los demás (compañeros/as de trabajo, empleadores) para protagonizar resultados positivos y permitir la medición de estos.

Aunque existan y se usen códigos para enviar un mensaje a una parte o a todo el personal, como en el caso de los símbolos de higiene y seguridad laboral u otros, no serán bien recibidos, sin la adecuada explicación de éstos. Por lo tanto la gerencia tiene un gran compromiso de implementar métodos de comunicación y medirlos para evaluar sus resultados.

El proyecto Mecomaq desea que este manual pueda ser compartido a todo el personal trabajador de USLC como aporte en prepararlos para enfrentar oportunidades laborales y personales más competitivas.

## OBJETIVO DEL MANUAL

1. Brindar a la gerencia y al personal trabajador de la fábrica USLC de Nicaragua una herramienta de conocimiento en la comunicación interna, responsabilidades sociales y algunos elementos de derechos laboral.
2. Fortalecer las buenas relaciones interpersonales haciendo uso de las herramientas de comunicación y los deberes y derechos laborales.

## EL USO DEL MANUAL

Este manual está elaborado para ser usado y compartido en diferentes áreas de trabajo y en cualquier circunstancias, sin embargo, para aplicarlo cada persona debe estar penetrado o inmerso en las actividades laborales para ver su desarrollo y cambios que permitan evaluar su funcionamiento.

Cualquier canal o método debe ser usado con previa voluntad humana para tener criterios de crítica y valorarlo.

## I. COMPROMISO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EN LAS FABRICAS

Las fábricas en nuestro país Nicaragua como en cualquier otro, trabajan por contratos con diferentes marcas extranjeras que dan sus diseños del producto para el cual está construida la fábrica.



Tanto las marcas como los fabricantes trabajan juntos para ser cada día mas competitivo en un mercado mundial donde es enviado el producto terminado, y nuevas exigencias del mercado consumidor.

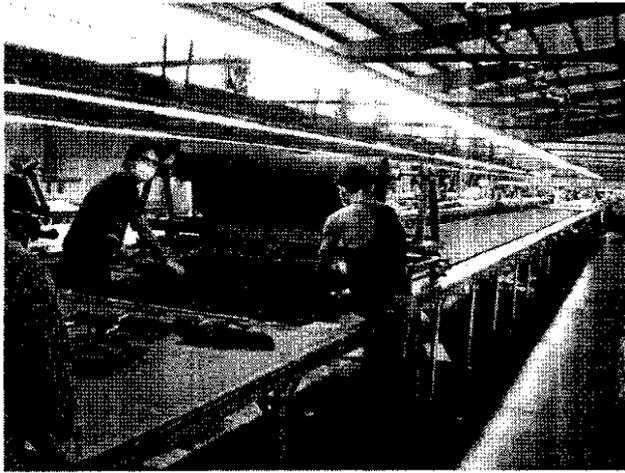
Este nuevo concepto de competitividad se basa en cuatro pilares:

1. Productos de calidad
2. Precios competitivos
3. Producción a tiempo y rapidez en el mercado
4. Cumplimiento de legislación y principios de los derechos laborales

Es a partir de ahí que surge la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), los códigos de conducta y el interés de las marcas y los consumidores, que los productos que adquieran estén hechos en condiciones de trabajo decente.

**La Responsabilidad Social Empresarial** consiste en llevar una empresa de tal manera que fomente aportación positiva a la sociedad y a la vez minimice el impacto negativo sobre las personas y el medio ambiente. Los empresarios responsables consideran que deben ser parte de ciertos principios:

- Tratar a sus clientes, socios comerciales y competidores con equidad y rectitud
- Se preocupan por la salud , la seguridad y el bienestar general de los y las trabajadoras y desarrollo profesional
- Se comportan como buenos ciudadanos en la comunicad local
- Respetan los recursos naturales y el medio ambiente.



La marca **Gap Inc** que es uno de los socios del proyecto MECOMAQ, considera que mejorando las relaciones industriales, el negocio se beneficia directamente en mejoras de calidad, rendimiento y procesos.

Para esta marca y otras consideran que la Responsabilidad Social es un gran compromiso de todos ya que a través de esta se consigue mejorar las condiciones de trabajo de las personas trabajadoras.

**Las estrategias que las marcas persiguen alcanzar son:**

- Inspeccionar y medir utilizando código de conducta.
- Comunicar, compartiendo conocimiento de sus fábricas, estableciendo medios de comunicación entre gerencia y trabajadores/as.
- Colaborar, porque solas no pueden alcanzar las metas, uniéndose a grupos externos para asociarse y compartir los retos
- Integrar tarjeta de calificación del proveedor.

Hoy en día, las marcas buscan fabricantes responsables en el cumplimiento de las leyes laborales de cada país, con el objetivo de llevar al mercado un producto satisfactorio fabricado con ética sin violentar los derechos laborales.



❖ Las marcas pueden retirar la producción o suspender órdenes si detectan en sus inspecciones o monitoreos anomalías relacionadas al incumplimiento, no solo de la calidad del producto sino por las violaciones mismas de la ley laboral.

❖ Las marcas saben que el mejoramiento de las condiciones laborales pueden llevar a la alta productividad, aumentando la inversión extranjera directa, como también establecer los medios de comunicación entre gerencia y trabajadoras y trabajadores.

❖ Las marcas están convencidas que solos no pueden alcanzar sus metas y para tener credibilidad y obtener un impacto duradero, es necesario e importante trabajar en equipo, juntos, tanto las gerencias como las/los trabajadoras/es.

**Capacitar** es uno de los instrumentos valiosos para obtener un mejor conocimiento de los beneficios de trabajar juntos y que todos los involucrados se apropien de esta realidad para convertirse en autores claves.



## **COMPROMISO DE USLC**

Por eso **USLC** se ha comprometido voluntariamente con el proyecto **MECOMAQ** a recibir una capacitación dirigida a todos los supervisores de sus diferentes áreas en el tema de Comunicación para aplicarlo en su ambiente laboral. La capacitación tiene la metodología de un taller por sus actividades prácticas que serán luego desarrolladas en el área laboral. Por eso y a partir de este momento nos referiremos al tema como Comunicación Interna, debido al uso y aplicación dentro de la fábrica misma.

Sin embargo no se separará en ningún momento de las fuentes que lo señalen sobre todo cuando se trate de lograr **BUENAS PRACTICAS** basadas en los derechos humanos y laborales.

## **II. LA IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN**

Las organizaciones, empresas no pueden existir sin comunicación, porque se requiere para acordar el trabajo que se va a realizar y para intercambiar instrucciones que permitan realizar lo correcto para el logro de metas y objetivos.

Es a través de la comunicación que conocemos a las demás personas, sus ideas, sus sentimientos, sus valores, hechos y pensamientos.

La comunicación no es solo informar, sino asegurarse que la información que se desea transmitir está siendo recibida por las personas con el entendimiento suficiente para comprenderlo.

Los dirigentes, gerentes, administradores, supervisores requieren de la comunicación para coordinar el trabajo de sus subalternos.

Cuando la comunicación es eficaz, es más probable que se logre la calidad y productividad, ya que una buena comunicación tiende a alentar el buen desempeño y promueve la satisfacción de los trabajadores.

## A). Objetivos de la Comunicación en el ambiente laboral

**Objetivo Empresarial:** que la gerencia garantice que toda la información sea bien dirigida y organizada a todo el personal.

**Objetivos Personales:** estar consciente de la importancia de conocer el tema y sus beneficios aplicándolo en mi espacio con las demás personas que nos rodean.

Sin embargo para poder apreciar el cumplimiento de los objetivos es necesario considerar que deben estar bien definidos para que tanto la gerencia como el personal trabajador lo asimile. Estos deben ser:

**En su expresión:** claros, precisos, comunes

**En sus enfoques:** realizables, limitados

**En su estado:** realistas, coherentes y medibles.

**En su acompañamiento:** provistos de medios y con instrumentos de control.

## B) La comunicación interna (CI) como herramienta de gestión

Dentro de una empresa o fábrica siempre la comunicación está activa, pero no podemos asegurar que la comunicación es eficiente. Por eso cada empresa o fábrica debe tener siempre dentro de sus estrategias, una evaluación de su comunicación interna, ya que de ésta depende que su comunicación externa también cumpla sus objetivos y calidad de su servicio.

Por eso decimos que La comunicación interna es una herramienta de gestión, porque es una forma de gestionar el cambio y de entender la vida de otros y de las organizaciones.

Existen innumerables evidencias de que una **Comunicación Abierta** es mejor que la comunicación restringida, ya que cuando los empleados conocen directamente los éxitos de la organización y también los problemas que enfrenta la misma y los esfuerzos que se pretenden hacer para salir adelante, estarán más dispuestos a involucrarse y comprometerse con sus gerentes, dando una respuesta favorable.

Los cambios que USLC considera dentro de esta fábrica tendrá éxito si la comunicación está siendo bien orientada y dirigida entre todo el equipo colaborador y el resto del personal. Una vez que se ha compartido realizar una tarea es importante evaluar los diferentes niveles de responsabilidad que toma cada parte del personal colaborador (sin importar el área de trabajo) para fortalecer y motivar sus esfuerzos valiosos.

### **C) Necesidades de Comunicación**

En una fábrica como USLC las necesidades son grandes. Hay necesidad de transmitir información técnica relacionada directamente con el proceso y cumplimiento de tareas específicas o sea **comunicación de ideas**, donde las emociones tiene poco que ver.

#### **Ejemplos de necesidades de comunicación dentro de una fábrica:**

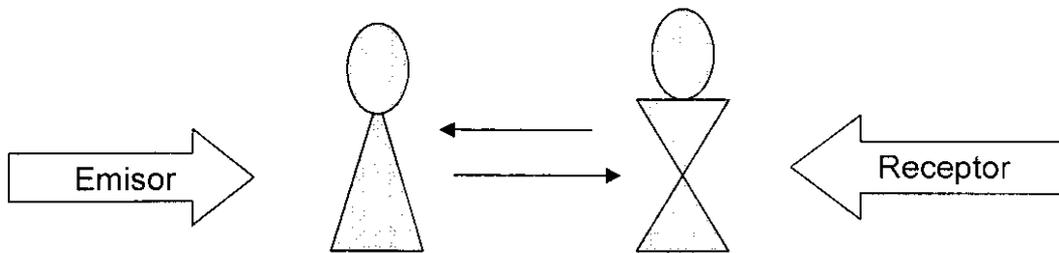
En los acuerdos laborales, una buena imagen de marca, formación técnica y académica, comunicar una buena política de incentivo, rendimiento productivo, educar al trabajador/a sobre el significado de símbolos y riesgos laborales, condiciones ambientales de trabajo, seguridad social, finanzas, familias, en fin en todo sector social o empresarial.

#### **Para que se comunican dentro de una empresa?**

**Para:** enviar y obtener información, motivar, soluciones de conflictos, problemas, plantear/proponer ideas, quejarse, parcial o completa, etc...

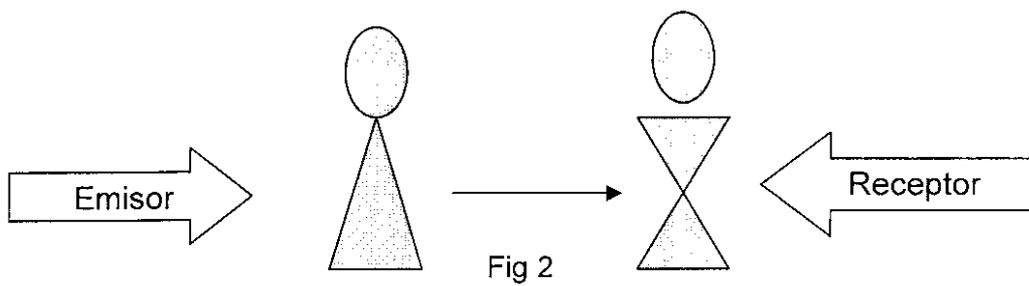
## D) Elementos de la comunicación

La comunicación comienza con un **emisor**, que es cualquier persona que desea enviar un mensaje a un **receptor**. El emisor codifica el mensaje (lo analiza) y selecciona un **canal de comunicación** que sea capaz de transmitírselo al receptor que será otra persona. Cuando se transmite mensajes, puede estar codificado en palabras, dibujos, expresiones corporales, tono de voz y sentimientos.



Debido a que hay una gran posibilidad de que se produzcan malos entendidos cuando se comunica algo importante, es necesario considerar la retroalimentación. De esta manera se logra aclarar el verdadero significado del mensaje. El tipo de comunicación que permite la **retroalimentación** se denomina comunicación **bidireccional**, ya que el **emisor** y el **receptor** pueden interactuar entre sí. Fig 1

Cuando en la comunicación no hay retroalimentación se llama comunicación unidireccional. Ejemplo de esto es cuando una persona da un mensaje por escrito o por parlante pero no se asegura si lo recibió el receptor objetivo Fig 2. Muchas informaciones quedan perdidas por esta causa.

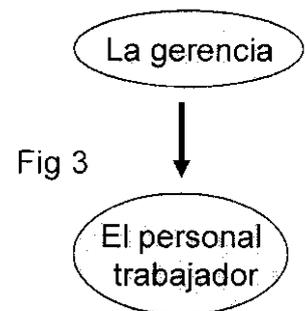


## E) Tipos de comunicación

En una empresa o fábrica los mensajes son enviados y recibidos de diferentes maneras. Las gerencias necesitan que los/las trabajadores/as reciban bien las instrucciones de sus funciones. No se puede realizar alguna actividad laboral, sin ninguna orientación bajada. Existen tres tipos de comunicación dentro de toda organización:

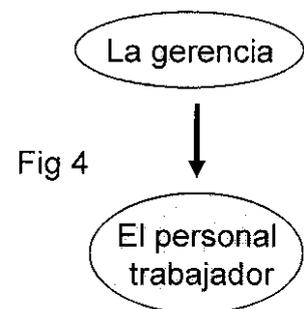
1) Cuando la gerencia baja información al resto del personal, se llama comunicación vertical hacia abajo o descendente.

La **comunicación vertical hacia abajo o descendente** es el tipo de comunicación que los gerentes aplican para comunicar las decisiones que han tomado e influir en los empleados de los escalones más abajo de la jerarquía de la empresa. Fig 3

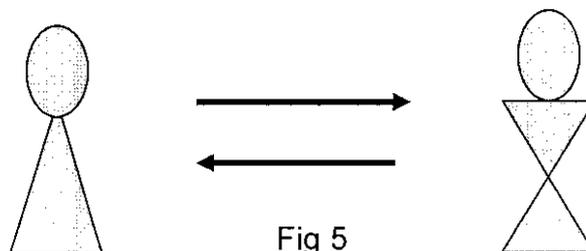


2) Pero también los y las trabajadoras necesitan hacer llegar sus inquietudes a la gerencia, cuando esto ocurre se llama comunicación vertical hacia arriba o ascendente

La **comunicación vertical hacia arriba o ascendente** es cuando los/las trabajadores/as comunican sus ideas y sentimientos a las personas encargadas de tomar las decisiones situadas en los niveles más alto, en este caso a la gerencia. Fig 4

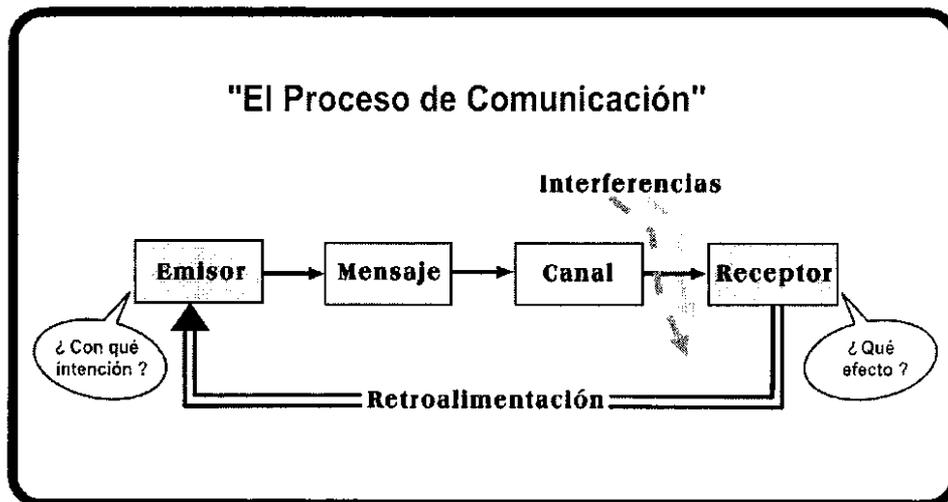


3) Cuando la comunicación se da entre los/las trabajadores/as se llama comunicación horizontal. (Fig 5)



## F) El proceso de la comunicación

La comunicación es un proceso que básicamente se desarrolla en seis pasos. Los tres primeros directamente relacionados con el emisor, y el resto con el receptor. Aún así debemos procurar ser conscientes de todo el proceso, ya que nuestros objetivos están constantemente relacionados con nuestros receptores; clientes, proveedores, trabajadores.



### Pasos de la comunicación:

1. El Emisor inicia la comunicación, generalmente con una determinada intención.
2. El Mensaje es lo que se comunica. Este es elaborado por el emisor utilizando un código que debe ser conocido por el receptor. (No dará un mensaje en inglés si el receptor no lo habla)
3. El Canal es el medio a través del cual viaja un mensaje de comunicación, deberá ser el más adecuado para facilitar la comprensión del mensaje, de acuerdo con las condiciones del ambiente y de acuerdo al tipo de información que contiene el mensaje, para prevenir posibles fallas en la recepción e interpretación del mensaje, por haber elegido un canal inadecuado.
4. se debe controlar las posibles interferencias o eliminarlas por completo para que el mensaje llegue con fidelidad al receptor y lograr el efecto deseado.
5. El Receptor es el encargado de la decodificación, es decir, de volver a traducir de manera inteligible el mensaje recibido, interpretándolo correctamente.
6. La retroalimentación es el último eslabón del proceso de comunicación, es el paso que cierra el circuito. La única forma en que podemos saber si la comunicación se logró efectivamente es a través de la Retroalimentación que nos dé el receptor por medio de su reacción o respuesta.

## G) Canales de comunicación

A la gerencia le interesa saber cómo están funcionando la comunicación y las relaciones internas de su fábrica. Para esto es necesario de hacer uso de diferentes **canales o métodos** apropiados para que tanto la gerencia y el personal estén informados de sus funciones y beneficios.

Repase el concepto de canal en el punto 3 de pasos de la comunicación. Como se decía en la página anterior el canal es el medio a través del cual viaja un mensaje. Estos son solo instrumentos de la comunicación.

Conozcamos cuáles son estos **canales** más usuales dentro de toda empresa:

### 1. **COMUNICACIÓN ESCRITA:** Boletines internos, Notas informativas, Circulares, Cartas al personal

#### a. **Revista/boletín interno:**

Es posible si hay suficiente número de empleados (depende de distribución geográfica), y de si hay suficiente capacidad de generar información periódica.

b. **Notas informativas.**- Difusión departamental por línea jerárquica. Temas relacionados con la organización del trabajo. Son rápidas, precisas, adaptadas al destinatario, simultáneas y útiles para explicar procedimientos funcionales. Su abuso satura el canal y resta importancia a la información.

c. **Circulares** : Son para generar conocimiento y para que haya constancia escrita. De fácil producción y de distribución instantánea. Es genérica, no puede personalizarse y no respeta jerarquías (privilegios). Su abuso produce distanciamiento, y no debe sustituir otras herramientas más interpersonales.

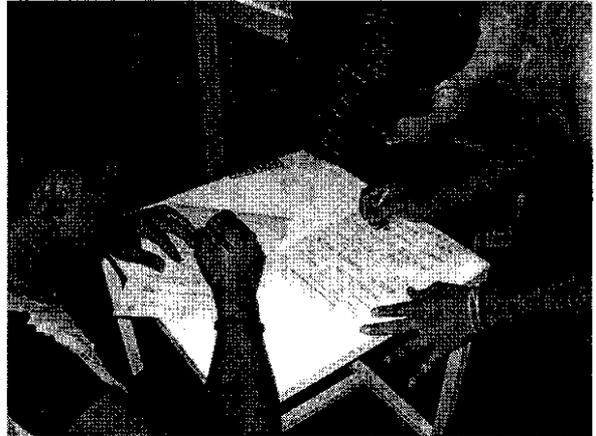
d. **Carta al personal:** Normalmente debe ir firmada por el presidente o director general con ocasión de acontecimientos importantes o por asuntos de especial interés. Entregada en el puesto de trabajo o enviada a domicilio.



## 2. SUGERENCIAS: Encuesta de opinión, El buzón de ideas o sugerencias.

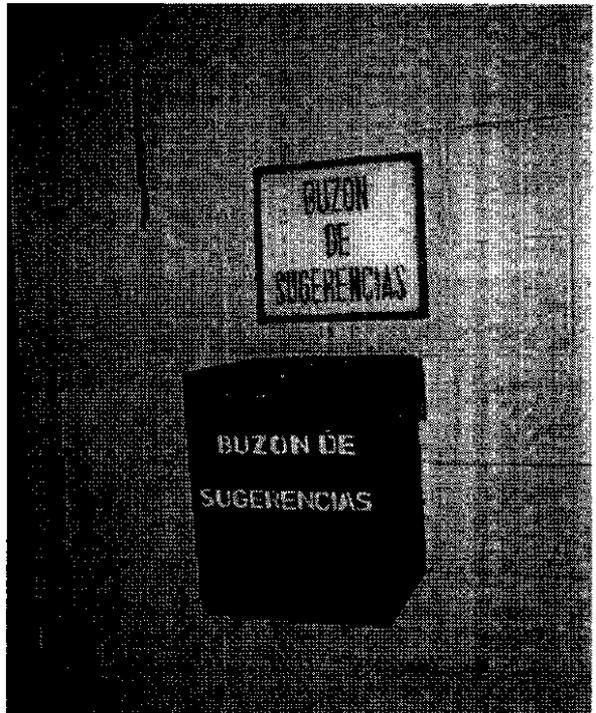
### a) Encuestas de opinión

Comunicación ascendente, metódica, periódica y puntual. Puede ser: Entrevista directa, Observación (muy objetiva), Cuestionario, Sondeo muestral.



### b) El buzón de idea o de sugerencia

- Colocar en lugar de paso o de fácil acceso.
- Formularios disponibles con datos sobre la persona y la idea a desarrollar.
- Potencia el interés del personal por su trabajo.
- De gran ayuda en la comunicación ascendente.
- Facilita la introducción de mejoras en procesos de producción, organización o gestión.
- Debe ser parte del sistema normalizado de comunicación de la empresa.
- Debe ser difundido el nombre de la gente que colabora y premiada.

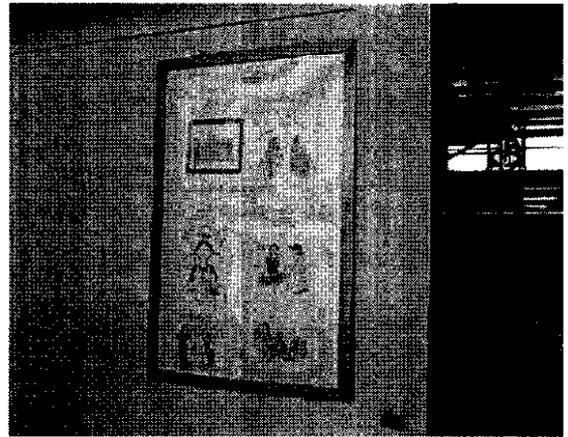


## 3. INTERNET Red de uso interno no cerrada a otros usos exteriores. Aporta:

- Ahorro
- Eficacia organizativa y funcional
- Sustitución de otros medios
- Bidireccionalidad para canalizar las comunicaciones internas

#### 4. MURAL DE ANUNCIOS

- Alcanza a todos los niveles jerárquicos sin diferenciación.
- Soporte barato y de fácil mantenimiento.
- Permanente e inmediato para transmitir mensajes.
- Es vulnerable a los sabotajes y necesita atención para mantenerlo y actualizarlo.
- Hay que provocar su lectura con mensajes heterogéneos, organizados, quizá, por colores según su contenido.
- Puede haber un área social (hijos, enlaces con fotos, etc).
- Debe evitarse el mal gusto.
- Puede ser interactivo con, por ejemplo, intercambios y ventas de segunda mano.



5. REUNIONES: Son útiles si no se abusa de su número y duración. En su preparación hay que concretar:

- El objetivo
- Los asistentes
- Lugar y momento de su realización
- El tema o asuntos a tratar
- El orden del día
- Análisis previo de posibles choques de intereses
- El tono a utilizar
- Necesidades de reuniones previas de preparación con algunos asistentes.
- Necesidades de registro (grabación) o acta de la reunión

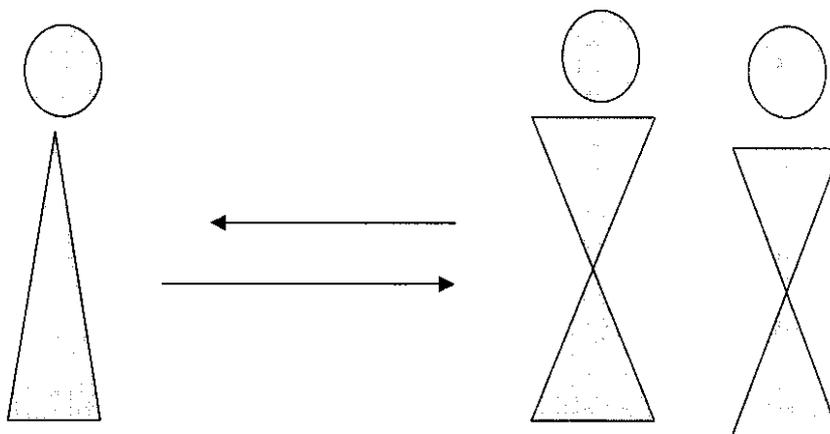


## Adaptando la comunicación al medio

Una comunicación, o los elementos que la constituyen, debe adaptarse a la persona o grupo de personas y circunstancias donde se desea enviar. Los mensajes además debe haber coherencia entre lo que se dice, lo que se recomienda y lo que se hace. Las persona que reciben un mensaje de orientación casi siempre lo relacionan con el ejemplo del emisor, mas cuando son compañeros de trabajo.

Cuando existen muchos niveles administrativos en una empresa o fábrica el papel de/la supervisor/a se hace mas complejo y como consecuencia se aumentan los problemas de comunicación. Por los/las supervisores/as pasan mucha información esencial, la cual va dirigida hacia los niveles superiores o más debajo de la organización. En este caso el/la supervisor/a tiene una posición de gran poder porque actúa como interprete. La manera en que estos mensajes sean transmitidos puede significar ya sea una operación llena de discordia o una de armonía.

Veamos las barreras de comunicación que ocurren muy frecuente.



### H. Barreras de comunicación

#### 1) Barreras personales:

Son las interferencias que parten de las características del individuo, de su percepción, de sus emociones, de sus valores, de sus deficiencias sensoriales y de sus malos hábitos de escucha o de observación. Vemos y oímos aquello que queremos, lo que nos conviene más, aquello con lo que estamos sintonizados emocionalmente, nuestras creencias y valores actúan como filtros, la comunicación no puede separarse de la personalidad y ésta influye en nuestras percepciones y transmitimos nuestra interpretación de la realidad y no la realidad misma.

## 2) Barreras físicas:

Son interferencias que ocurren en el ambiente físico donde se desarrolla la comunicación.

Una barrera física muy común es el ruido, otras son: la distancia física, las paredes o la estática cuando nos comunicamos a través de un aparato.

Las barreras físicas pueden convertirse en fuerzas positivas por medio del *control ambiental* en el cual el emisor trata de modificar el ambiente para que influya en los sentimientos y el comportamiento del receptor.

**3) Barreras semánticas:** son aquellas que tienen que ver con el significado que se le da a una palabra que tiene varios significados. La Semántica es la parte de la ciencia lingüística que estudia el significado de las palabras. Casi toda la comunicación es simbólica, es decir utiliza signos o símbolos que sugieren determinados significados y de ahí que deben ser decodificados e interpretados por el receptor.

Los símbolos con los cuales nos comunicamos, tienen varias limitaciones, y una de ellas son los significados múltiples, ya que un mismo símbolo tiene distintos significados y si al interpretar elegimos el significado erróneo o simplemente diferente al que eligió el emisor, podemos tergiversar el mensaje.

Los mensajes muchas veces son distorsionados en el proceso de comunicación. Cuanto mayor es el número de personas que deben transmitir el mensaje, mayores son las probabilidades de distorsión. Mientras que en una dinámica o juego el resultado es divertido en la vida real puede ocurrir un caos. A estos problemas se suman las barreras del idioma, ya sea oral o escrito. Un mensaje escrito en inglés puede cambiar si al traducirse en español no se hace bien.

4) **Las Emociones.** - esta es una barrera personal, porque el estado de ánimo tanto del que emite, como del que recibe, es una interferencia muy poderosa que influye generalmente en la forma que se transmite un mensaje. Las emociones afectan el tono de voz, los movimientos, la gesticulación y también influyen en la forma como se interpreta un mensaje; no se recibe ni interpreta de igual manera, cuando se encuentra enojado, distraído o temeroso, que cuando está más tranquilo y mejor dispuesto para comunicarse.

**Vemos este caso:**

Elisa es operaria de la línea 2. Ella ha sido una trabajadora ejemplar en su rendimiento productivo durante los cuatro meses que ha estado laborando pero ha tenido problemas de comportamiento con algunas dentro de la fábrica. Hoy Elisa se enojó con Norma, su compañera de línea, porque no le quiso ayudar a recoger un paquete y la amenazó con pegarle. Norma le puso queja a Consuelo su supervisora sobre esta situación. Consuelo se fue directo a llamarle la atención a Elisa y le dijo que la próxima vez se iba a ver en problemas con su trabajo.



Para analizar:

Qué sugiere que se haga en este caso?

Qué método de comunicación se usó y cuál recomienda hacerse?

Ha habido situaciones similares en su área laboral

### III. USANDO EL MANDO Y AUTORIDAD

*"Mi supervisora no nos trata bien, cuando le preguntamos algo, nos responde con gritos o de mal modo. Pienso que somos personas como ellas y merecemos respeto".*

*"He visto como algunos supervisores tratan mal y no les agradan a las personas gorditas, pero opino que todos somos iguales, no debe haber discriminación."*

En este tema aprenderemos del puesto del supervisor o supervisora. Consideraremos en este cargo a cualquier persona con responsabilidad para administrar y facilitar el desempeño de una o más personas, sin tener en cuenta su nivel administrativo. Este puesto es un cargo de confianza ya que la persona que deleguen, actuará con cierta autoridad, que la gerencia le ha atribuido. En algunas fábricas existen varios niveles de supervisión y esto aumenta la complejidad de la organización, o sea, cuántas supervisiones tiene el o la trabajadora en su labor.



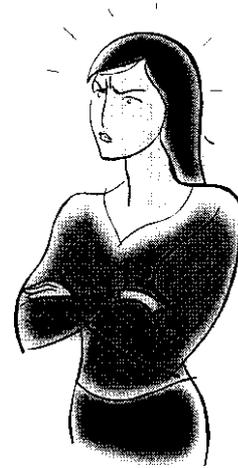
Sin embargo, el éxito con el que el supervisor motiva el desempeño de otros, depende de su habilidad para influenciar a sus subordinados. Comenzaremos con una breve descripción de las fuentes de autoridad.

## 1. Fuentes de autoridad

Tanto los y las supervisores/as como los y las trabajadores/as, traen un cierto grado de poder al trabajo. Los supervisores con más autoridad, podrán ejercer más influencia sobre sus subordinados. Pero de donde viene esta autoridad?

La autoridad de un supervisor o supervisora, está afectada por la percepción del valor de diversos factores:

1. Posición de liderazgo
2. Educación
3. Antigüedad
4. Destreza, habilidad para comunicarse
5. Carisma
6. Sexo
7. Raza
8. Nacionalidad
9. Atractivo físico
10. Posición social



**El abuso de autoridad puede definirse muy brevemente como el uso del poder, sin importar su procedencia, ejemplo:**

- Menospreciar o tomar ventaja de otro,
- Influenciar a las personas para que hagan algo de lo que mas adelante se arrepentirán.

Una definición más amplia del abuso de autoridad puede incluir, el uso de la influencia o de la presión indebida para obtener resultados admirables, bajo coerción. Hay que tener mucho cuidado en este caso ya que puede que los supervisores obtengan buenos resultados, pero sus métodos pueden no ser respetados ni satisfacen las necesidades de sus subalternos.

El abuso de autoridad de un supervisor puede incluir tal comportamiento como el acoso sexual, la discriminación racial, el favoritismo, el maltrato verbal o violencia física, robo contra el empleador o a las personas trabajadoras..

## La autoridad en la interpretaciones de mensajes

Es muy importante que cuando se use cualquier canal o método de comunicación se revise varias veces y hasta pedir opiniones a otras personas que ayuden a eliminar malos entendidos e interpretaciones. Lo que para el que lo hace o lo dice no tenga mala intención puede interpretarse de manera diferente en la/las persona/s que reciben el mensaje.

Cuando el/la supervisor/a está enojado con su superior/a (gerentes, jefe/a) puede caer en la desconfianza y pensar que le debe mas fidelidad a los/las trabajadores/as.

Los/as supervisores/as pueden estar también en medio de situaciones que han sido entre la gerencia y los/las trabajadores/as. Algunos manejan bien la tarea de interpretación de mensajes pero otros no.

**Veamos un ejemplo:**



*"Claudia ha sido siempre una mecánica muy cumplidora. Su hija ha estado enferma y tiene una cita con el médico el martes de la siguiente semana. Claudia habló con su supervisor Luis para pedirle permiso y salir dos horas antes el día martes. Quedaron en que Luis presentaría el permiso al Jefe de Planta, el Sr. Méndez.*

*Claudia quiere pedir permiso para salir temprano el día martes de la próxima semana, y con la producción alta! , le dijo Luis quejándose al Sr. Méndez. Qué le digo? El Sr. Méndez dijo que **no rotundamente**. El día de la cita Claudia llegó mas temprano que de costumbre y se esmeró para terminar con su meta. Cuando ella se presentó donde Luis para retirarse temprano, le negó el permiso". Qué ocurrió en este caso?, cuál hubiera sido la mejor manera de actuar? Analizarlo en grupo.*

Es muy importante advertir estas situaciones de abuso de autoridad antes que éstas se transformen en problemas incontrolables. Entre las medidas posible se encuentra ofrecer entrenamiento y asesoramiento cuando esto ha llegado demasiado lejos, la única alternativa viable puede ser despedir a la persona trabajadora que ha abusado de la autoridad.



Muchas veces los/las trabajadores/as se callan cuando un/una supervisor/a los ha ofendido, por temor a ser despedidos o que tomen represalia en su trabajo. El personal trabajador prefieren que se les hable en tono calmado, lento y en voz baja. Se sienten ofendidos con los regaños, palabras ásperas, gritos, enojos, peroratas y el chasquear de dedos.

No les gustan los/las supervisores que llegan al trabajo de mal humor, utilizando un lenguaje vulgar o profano y palabras amenazadoras.

También se sienten heridos cuando se les corrige con ejemplos humillantes, se les critica por detalles triviales o se les amenaza. es importante que el/la supervisor/a de el ejemplo ante sus subordinados para que pueda ganarse el respeto y el liderazgo.

### **La autoridad en el acoso sexual**

El acoso sexual implica la atención sexual no deseada hacia mujeres u hombres por alguien del sexo opuesto, o aún del mismo sexo.

Entorno hostil que puede significar, cualquier cosa desde un afiche mostrando mujeres casi desnudas, hasta bromas o contacto físico de naturaleza sexual o miradas de reojo.



Luis no será culpable de acoso sexual por invitar a Claudia a cenar o ver una película, aun siendo rechazado. Se convierte en acoso sexual si Luis insiste a pesar de los rechazos de Claudia.

El favoritismo es una situación que se debe evitar, ya que se presta a ser injusto cuando se toman medidas que afectan a todos o algunos. Esto sucede cuando se contratan amigos, familiares y al tener favoritismo afecta al resto del personal.

#### **IV. Los conflictos y cómo manejarlos**

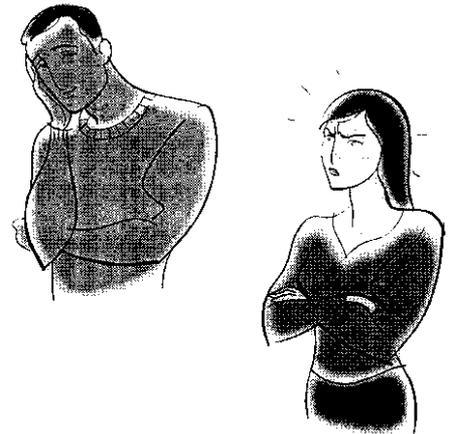
En una organización los conflictos son inevitables que no se puede separar de los grupos humanos, es parte del diario vivir.

La existencia de conflictos es normal e incluso es bueno, por lo que se puede decir que los conflictos pueden ser positivos o negativos.

En todo caso debe saber manejarse para que sea funcional, es decir, que ayude al desarrollo de las personas, de los equipos de toda empresa u organización. El conflicto que se explicará, es el conflicto interno que se da entre personas trabajadoras, supervisores, gerencia, situaciones en desacuerdo con sindicatos u otra organización, cuando aún no ha llegado a una demanda de carácter jurídico por conflictos colectivos.

##### **A) Que es un conflicto?**

Un **conflicto** es un desacuerdo en torno a algún tema o asunto en que dos o más personas creen tener la razón y en donde existe una incapacidad de ambos para persuadir al otro. Generalmente el desacuerdo que tienen los integrantes de un grupo obedece a estas temáticas: objetivos, políticas, prácticas organizacionales o diferencias emocionales, etc.

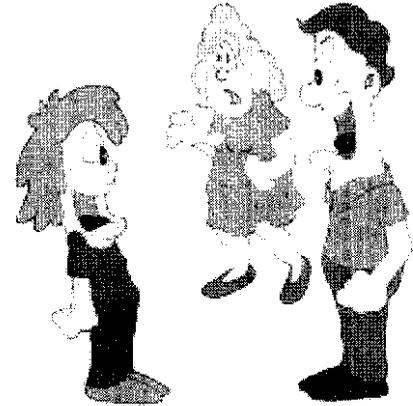


El conflicto surge esencialmente de la distinta forma de percibir y entender el mundo. Todas las personas tienen diferentes percepciones. Por eso son importantes las normas y políticas dentro de una fábrica o cualquier empresa para que las tareas se cumplan bajo orientaciones organizadas.

La visión tradicional del conflicto muestra que es negativo y por eso debe evitarse a cualquier precio.

**B) Para que se de un conflicto debe ocurrir lo siguiente:**

1. Deben tener una dependencia recíproca, o sea que cada persona necesita algo del otro y son vulnerables si no lo obtienen.
2. Cada parte culpa a la otra, o sea que cada parte cree que la otra persona tiene la culpa del problema.
3. Las dos partes están alteradas. Esto es, se sienten emocionalmente enojadas aunque su enojo se mantenga oculto.
4. El comportamiento de las dos personas causan un problema laboral lo que significa que la productividad y el rendimiento laboral de cada una es afectada por su falta de colaboración.



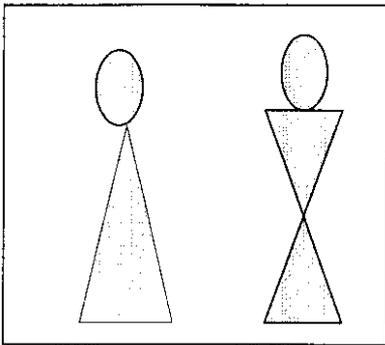
La causa más frecuente de los conflictos es la insensibilidad hacia los demás. La gerencia en coordinación de sus líderes deben basarse en encontrar las causas del conflicto para buscar propuestas de acción que ayuden a la solución.



Por su parte, los conflictos pueden prevenirse, o bien, una vez desencadenados pueden manejarse de tal forma que se puedan solucionar o al menos neutralizar. El líder tiene un papel importante que jugar en esta acción.

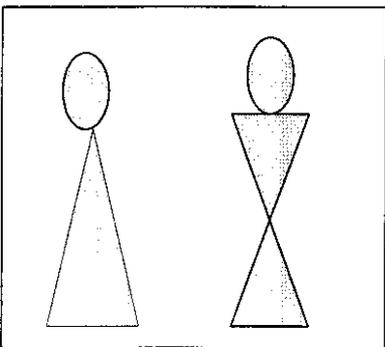
Los conflictos laborales pueden hacer decaer la productividad de las personas trabajadoras.

### C) Tipo de Reacciones al momento de un conflicto



**Perder- perder**

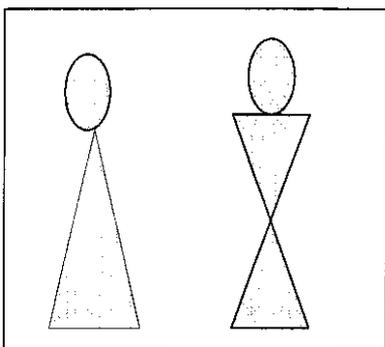
Ninguna de las partes cede, están más interesados en sus propias razones que solucionar el problema. El tono de voz, las palabras y las intenciones no ayudan en esta ocasión. También el poco interés de las partes puede perjudicar a otras personas.



**Ganar- perder**

En esta ocasión uno es el más fuerte y gana ventaja, la situación en que se encuentre puede ser un factor. La persona o el grupo débil prefiere renunciar a obtener lo que pretendía.

También es el caso que una de las partes desea encontrar solución pero la otra parte no permite en su interior ceder por razones diferentes.



**Ganar- ganar**

Esta reacción es la más saludable, porque las dos partes están conscientes que deben escucharse y están dispuestas a encontrar soluciones antes de realizarse un conflicto más serio.

Si se pone en práctica este tipo de reacción se ahorrarán muchos malos momentos encontrados. La humildad, la disculpa y el razonamiento son necesarios para que se de el ganar-ganar.

Para evitar un conflicto siempre se deben considerar:  
la negociación, la comunicación y la crítica constructiva.

## V. EL LIDERAZGO EN LA COMUNICACIÓN DE LA EMPRESA

Hoy en día todas las empresas, y grupos sociales consideran importante el Liderazgo. Las gerencias esperan que su personal haga su parte, y cada puesto de trabajo debe tener a la persona adecuada. Las evaluaciones seguidas ayudan a detectar a tiempo situaciones que perjudiquen la imagen de la empresa, es por eso que la primera que debe ejercer el liderazgo es el que tiene mayor jerarquía.

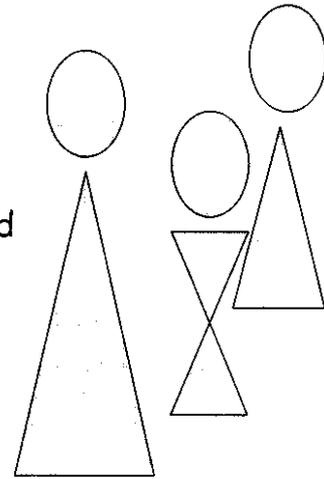
Pero antes de continuar, aprendamos que significa el liderazgo y quién es el líder o lideresa.

No existe una única definición de liderazgo. Comprender esto es el primer paso para convertirse en un líder eficaz. Algunas definiciones o creencias comunes sobre liderazgo son las siguientes:

- ⇒ Un líder es la cabeza visible de un grupo, equipo u organización.
  - ⇒ Un líder es una persona carismática, capaz de tomar una decisión acertada y de inspirar a otros para alcanzar una meta común.
  - ⇒ El liderazgo es la capacidad de comunicar de manera positiva y de inspirar a otros.
  - ⇒ El liderazgo es la capacidad de influir sobre los demás.
  - ⇒ Ninguna de estas afirmaciones es más acertada que las demás. Sin embargo, todas las definiciones están de acuerdo en un aspecto común: el liderazgo implica a más de una persona.
- 
- ⇒ No existe una única definición de liderazgo. Comprender esto es el primer paso para convertirse en un líder eficaz. Algunas definiciones o creencias comunes sobre liderazgo son las siguientes:
- ⇒ Un líder es la cabeza visible de un grupo, equipo u organización.
  - ⇒ Un líder es una persona carismática, capaz de tomar una decisión acertada y de inspirar a otros para alcanzar una meta común.
  - ⇒ El liderazgo es la capacidad de comunicar de manera positiva y de inspirar a otros.
  - ⇒ El liderazgo es la capacidad de influir sobre los demás.
  - ⇒ Ninguna de estas afirmaciones es más acertada que las demás. Sin embargo, todas las definiciones están de acuerdo en un aspecto común: el liderazgo implica a más de una persona.

## A) Creencias falsas del liderazgo

- Los/las líderes/as nacen, no se hacen,
- El/la líder/esa es una persona de acción
- Se es o no se es líder/esa
- El líder está siempre en posiciones de autoridad
- El líder está en la cúpula de las organizaciones
- El liderazgo es individual
- El líder no se equivoca
- El líder no sirve para seguir a otros.



## B) El líder y el grupo

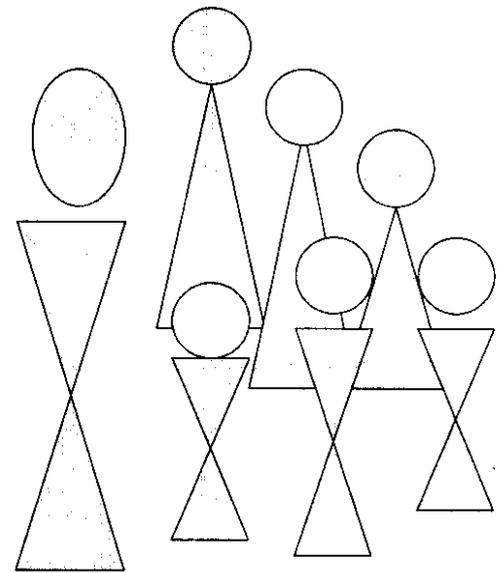
No se puede ser un líder sin un grupo de personas que sigan su misma dirección, poniendo su confianza en él. Recuerde que, como líder, tiene una responsabilidad hacia sus empleados, grupo, organización o equipo, para liderarlos de manera eficaz.

Para ser un buen líder necesitará reforzarse, por lo que recomendamos:

-Manténgase al tanto de las últimas tendencias en el campo del liderazgo.

-Observe a otros líderes, incluyendo a los que pertenecen a su misma cadena de mando y a los líderes destacados del momento.

-Acepte que su propio estilo de liderazgo cambiará a medida que adquiera experiencia.



Por eso las empresas deben capacitar a sus líderes (jefes, gerentes, supervisores, el resto del personal) para que sean idóneos cada día en sus puestos de trabajos. Así estarán juntos trabajando como un equipo y echar andan un plan de trabajo.

### C) características del supervisor y su liderazgo

LIDER EFECTIVO	LIDER INEFICIENTE
Su lema es el trabajo en equipo	Su lema es ser la cabeza
Guía a sus empleados	Los obliga a avanzar
Consigue que se le obedezca en forma voluntaria	Se le obedece obligatoriamente, tras haber impuesto su autoridad
Da el ejemplo	Exige que sus subordinados hagan lo que él no es capaz de hacer
Sabe respetar	Exige respeto
Es un buen educador	Demuestra lo que sabe hacer
Crea un ambiente grato	Inspira temor
Piensa: Toda empresa tiene metas que cumplir, pero esto es una cadena que parte del bienestar de sus empleados, es decir, si ellos están bien, el proceso llegará a buen fin.	Piensa: Lo único importante en una empresa, es alcanzar los fines planeados
Se comunica	Exige
Se adapta a los cambios	Es inflexible



## D. Consejos para ser un buen supervisor/a con liderazgo

- ❖ Sea una persona honesta en sus acciones, hable siempre con la verdad
- ❖ Sea responsable con su tiempo y con las actividades que le deleguen
- ❖ Asuma con responsabilidad cuando se equivoca
- ❖ Preocúpese siempre por mejorar el rendimiento de las personas trabajadoras que le han asignado
- ❖ Sea crítico en sus resultados, no para culparse sino para mejorar
- ❖ Vele por su grupo y gane su confianza.
- ❖ El respeto a la dignidad de las personas es la clave de las relaciones humanas. Otorgue sin discriminaciones, un trato ecuánime, considerado y respetuoso a sus colaboradores.
- ❖ Logre un justo equilibrio entre los derechos e intereses de las personas trabajadoras de la empresa y los de los empleadores.
- ❖ No centralice funciones. Asuma el riesgo de delegar. Así desarrollará el potencial de sus colaboradores y podrá dedicar más tiempo a su trabajo específico de dirección.
- ❖ Sea una persona maestra en seleccionar, promover, estimular y educar a su personal asignado.
- ❖ Manténgase al día en formación e información.
- ❖ No viole los principios éticos ni aún en beneficio de la empresa, será su mejor decisión de supervisor.
- ❖ Enriquezca su vida en el amor y el afecto a su cónyuge, sus amistades, sus hijos, la humanidad, la naturaleza; y en la atención y el entusiasmo por otros valores humanos.

## VI. EL PLAN ESTRATEGICO DE COMUNICACIÓN INTERNA

Toda empresa organizada cumple sus actividades y responsabilidades con un plan de trabajo, que cuando se van ejecutando, van ocurriendo cambios y necesidades de ajustes. Cuando hay resultados negativos se analizan las causas y las nuevas medidas a tomar. Estas se llaman estrategias y debe tomarse en cuenta, todos los factores posibles, que influyen para llevar al cumplimiento el Plan.

Para mejorar la comunicación interna en el medio laboral es recomendable realizar un plan estratégico de comunicación y sea presentado al personal trabajador que se verá involucrado, y formen un equipo de trabajo con liderazgo para ponerlo en práctica.

El Plan estratégico de comunicación interna, es un instrumento de gestión que se debe realizar con la doble perspectiva de contemplar la historia de la empresa, teniéndola muy en cuenta, y de tratar de orientar el futuro para evitar posibles dificultades por las que puede atravesar la empresa.

Es una guía de coordinación de acciones en unos límites de espacio y tiempo

Ha de estar basado en las necesidades de comunicación creadas en el Plan Estratégico de la empresa, contribuyendo para hacerlo posible

En el plan de comunicación no puede estar separado de los objetivos generales establecidos en el Plan Estratégico General de la empresa.

### VENTAJAS DE UN PLAN O PROGRAMA DE COMUNICACIÓN

- Es parte de las políticas internas de la empresa que le permite dar a conocer a todo el personal de su existencia.
- Garantiza que toda información gerencial vertical y horizontal sea dirigida y orientada de forma organizada
- Se puede medir la satisfacción laboral y evaluar con un seguimiento que ayude a hacer cambios o mejoras a tiempo.
- Un mejor ambiente laboral porque se difunde y promociona "la buena comunicación"
- No elimina los problemas sino que el problema sea comprendido para una viable resolución.
- Reduce el temor para expresarse

## Bibliografía:

1. Compilación y adaptación: Martha Altamirano (INEH)
2. Presentación de Gap Inc. en Nicaragua por José Argueda  
2/feb/06
3. Manual I Módulo: "El nuevo contexto mundial para el sector de la maquila- Relaciones Humanas y Trabajo en Equipo"  
(Mecomaq en Nicaragua)
4. Manual de Responsabilidad Social -Publicaciones DG Empresa
5. Manual 9 "Don de mando y autoridad" Universidad California
6. Fotos de la fábrica USLC autorizada por el Gerente  
Administrativo Sr. Jorge Duarte
7. Figuras de Office Microsoft

Este manual fue revisado por Elena Arengo de Social Accountability  
International (SAI)