

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**

**ESCUELA DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN**

**EJERCICIO PROFESIONAL SUPERVISADO**



**DIAGNÓSTICO Y ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN INTERNA  
PARA FOMENTAR LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE LA  
MUNICIPALIDAD DE GÉNOVA, QUETZALTENANGO**

**ALEXANDER SÁNCHEZ CRISTÓBAL  
LICENCIADO EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN**

**GUATEMALA, OCTUBRE 2021**

**Universidad de San Carlos de Guatemala**  
**Escuela de Ciencias de la Comunicación**  
**Ejercicio Profesional Supervisado**

**Diagnóstico y estrategia de comunicación interna para fomentar la  
cultura organizacional de la Municipalidad de Génova, Quetzaltenango**

Presentado por  
Alexander Sánchez Cristóbal.  
Licenciado en Ciencias de la Comunicación

Supervisor  
Lic. Luis Fernando Lucero  
Guatemala, octubre 2021



**Universidad de San Carlos de Guatemala**  
**Escuela de Ciencias de la Comunicación**

**Director**

Lic. César Augusto Paiz Fernández

**Consejo Directivo**

**Representantes Docentes**

M.A. Silvia Regina Miranda López

**Representantes Estudiantiles**

José Guillermo Herrera López

Gerardo Iván Porres Bonilla

**Representante de Egresados**

M.Sc. Ana Cecilia del Rosario Andrade de Fuentes

**Secretario**

M.A. Héctor Arnoldo Salvatierra

**Comisión de EPS de Licenciatura**

**Coordinador**

Dr. José María Torres Carrera

**Supervisoras**

M.A. Evelin Morazán Gaitán

M.A. Evelin Hernández

Lcda. Krista María Ramírez

Lcda. Brenda Yanira Chacón Arévalo

**Supervisores**

M.A. Marvin Sarmientos Yuman

Lic. Luis Fernando Lucero

Lic. Mynor René Martínez

Lic. Julio Sebastián Chilín



Guatemala, octubre 15 de 2021

Estudiante de EPS de Licenciatura  
Alexander Sánchez Cristóbal  
Carné: 200219423  
Presente.

Para su conocimiento y efectos se hace constar que:

Después de evaluar su trabajo académico impreso y de manera virtual, titulado: **“Diagnóstico y estrategia de comunicación interna para fomentar la cultura organizacional de la municipalidad de Génova, Quetzaltenango”** y luego de haber sustentado el examen privado y defensa de su proyecto de EPS, de la Licenciatura en Ciencias de la Comunicación, se aprueba por unanimidad por parte del tribunal examinador.

Por tanto, se autoriza el trabajo final en el acta de cierre respectiva e impresión de su trabajo final de EPSL en un número de cinco (5) ejemplares impresos; así como tres (3) CD's con el documento incluido en formato PDF, los cuales deberá entregar un ejemplar a la institución o empresa, el resto a Coordinación del EPSL, que luego serán entregados a la Biblioteca Central, a Biblioteca de Flavio Herrera, y a Secretaría de la E.C.C.

Sin más que hacer constar:

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”



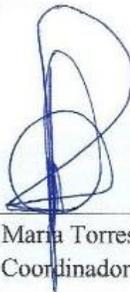
---

Lic. Fernando Lucero  
Supervisor



---

M.A. Evelyn Morazán  
Supervisora



---

Dr. José María Torres Carrera  
Coordinador





Guatemala 8 de marzo de 2021  
EPSL-C0153

Ingeniero:  
Edgar Amilcar Escalante Morales  
Alcalde Municipal  
**Municipalidad de Génova CC, Quetzaltenango**  
Presente.

Distinguido Ingeniero Escalante:

Por medio de la presente se solicita aceptar como practicante del programa de graduación del EPS de Licenciatura en Ciencias de la Comunicación, al estudiante **Alexander Sánchez Cristóbal**, carné no. **200219423** quién manifestó su deseo de hacer Práctica Supervisada en su institución, para el efecto se requiere lo siguiente:

- Extenderle, por favor una carta de aceptación y trabajar por medios electrónicos, plataformas virtuales, presencial, semipresencial, híbrida, o como su institución lo determine.
- Facilitarle los materiales para hacer su práctica.
- Aceptar dentro del Plan y Estrategia de Comunicación del 2021 de su institución, que el estudiante tenga la oportunidad de hacer un diagnóstico con medios electrónicos o plataformas virtuales, elaborar un plan y ejecutar una estrategia, que contribuya al mejoramiento del proceso de comunicación interna o externa de su institución.
- Autorizar que se supervise el Ejercicio Profesional –EPSL cuando las condiciones sanitarias lo permitan por la emergencia Sanitaria actual por el COVID-19.
- Que se autorice el informe final de resultados de dicha investigación.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑANZA A TODOS" de la Comunicación  
Escuela de Ciencias de la Comunicación  
Coordinación EPS  
LICENCIATURA  
USAC

Dr. José María Torres Carreña  
Coordinador EPS Licenciatura en Ciencias de la Comunicación

cc. Archivo  
MA. Evelin Morazán




Escuela de Ciencias de la Comunicación  
Edificio M2, Ciudad Universitaria USAC  
Zona 12, Ciudad de Guatemala, C.A.  
[www.comunicacion.usac.edu.gt](http://www.comunicacion.usac.edu.gt)

(502) 2418-8920





Municipalidad  
de Génova  
JUNTOS  
HACEMOS MAS

EL INFRASCRITO ALCALDE MUNICIPAL DE LA MUNICIPALIDAD DE GENOVA,  
QUETZALTENANGO:

HACE CONSTAR:

Que autoriza a ALEXANDER SÁNCHEZ CRISTOBAL, quien se identifica con el DPI numero 2723 22741 0920, extendido por El RENAP; para que pueda realizar sus practicas de EPS de la Escuela de Ciencias de la Comunicación de la Universidad de San Carlos de Guatemala; en el departamento de Comunicación Social de la Municipalidad de Génova, Quetzaltenango, razón por la cual se extiende la presente constancia.

Y, PARA LOS USOS LEGALES QUE A LA INTERESADA CONVENGAN, EXTIENDO, SELLO Y FIRMO LA PRESENTE, EN UNA HOJA DE PAPEL BOND TAMAÑO OFICIO, CON MEMBRETE DE LA INSTITUCIÓN, A UN DÍA DEL MES DE FEBRERO DE DOS MIL VEINTIUNO, EN EL MUNICIPIO DE GENOVA, QUETZALTENANGO.

Edgar Amilcar Escalante Morales  
Alcalde Municipal



Municipalidad de Génova  
Quetzaltenango, Guatemala



@MuniGenovaGT

Correo Electrónico: [muni@genova.gm](mailto:muni@genova.gm)



**Para efectos legales,  
únicamente el autor es responsable  
del contenido del presente trabajo**





## **Dedicatoria**

### **A mi Dios**

Origen de todo conocimiento y entendimiento.

### **A mis padres**

María Cristóbal Castro (QEPD) y Filiberto Sánchez Martínez

### **A mi esposa**

Suhelen Pamela Herdocia Auyón, por su apoyo incondicional

### **A mis hijos**

Sephora Abigail, Emmanuel Alexander, Benjamín Alexander, fuentes de amor e inspiración.

### **A mis hermanos**

Julia, Dimas, Griselda, Elí y Sara por su apoyo moral.

### **A mi abuela**

Julia Sánchez Crisóstomo.

### **A la memoria**

### **De mi abuelo**

Victoriano Martínez (Papa lino)

### **A mi tío**

Juan Gerardo Martínez por su apoyo incondicional.

### **Al Ingeniero**

Edgar Amílcar, Escalante Morales, por su apoyo en la realización de este proyecto académico.

### **A mis compañeros**

### **De estudio**

Licenciado Gregorio Chávez por su apoyo moral y al Licenciado Jimmy Young por su apoyo incondicional.



## **Agradecimientos**

### **A la USAC**

Por cobijarme y brindarme su conocimiento

### **A la ECC**

Por todos los momentos vividos y por vivir en sus edificios y por haberme educado en el camino de la humildad.

### **A mis catedráticos de la ECC USAC**

#### **Por su apoyo en la formación**

#### **De mi vida profesional**

Lic. Gustavo Yela, Lic. Otto Estuardo Lorenzana, Lic. Samuel López (QEPD), Lic. René Abrego, Doctor Venancio, Olcot Cocón, Lic. Víctor, Ramírez, M.A. Evelyn Morazán, Lic. Mynor Martínez, Lic. Luis Fernando Lucero, por ser luz que alumbró el camino de la sabiduría.

### **A mi tío**

Francisco Martínez, por su ayuda durante el EPS.

### **A mi amigo y hermano**

Jorge Ariel, Barrios López por demostrar que el valor de la amistad es mucho más grande que el dinero.

### **A mi pastor**

Raúl López, por su apoyo moral y espiritual.



## Índice

Índice de Figuras .....	i
Índice de Tablas.....	iii
Introducción.....	iv
Antecedentes.....	v
Justificación .....	vi
Capítulo 1 .....	1
Diagnóstico De Comunicación.....	1
1. La institución.....	1
1.2. Perfil institucional.....	1
1.3. Ubicación Geográfica .....	1
1.4. Integración y Alianzas Estratégicas .....	1
1.5. Origen e historia.....	2
1.6. Departamentos o Dependencias de la institución .....	3
1.6.1. Gerencia municipal .....	3
1.6.2. Gerente de desarrollo económico.....	3
1.6.3. Secretaría municipal.....	3
1.6.4. Dirección financiera administrativa .....	3
1.6.5. Dirección municipal de planificación .....	4
1.6.6. Juzgado de asuntos municipales.....	4
1.6.7. Recursos humanos.....	4
1.6.8. Dirección de desarrollo social .....	4
1.6.9. Unidad de gestión ambiental municipal .....	4
1.6.10. Acceso a la información pública .....	5



1.6.11.	Servicios públicos.....	5
1.6.12.	Unidad de desarrollo agrícola.....	5
1.7.	Organigrama De La Municipalidad De Génova, Quetzaltenango.....	6
1.8.	Misión .....	7
1.9.	Visión.....	7
1.10.	Objetivos Institucionales .....	7
1.11.	Público Objetivo.....	7
1.12.	Diagnóstico.....	7
1.13.	Objetivos .....	8
1.13.1.	General.....	8
1.13.2.	Específicos.....	8
1.14.	Tipos de Investigación .....	8
1.14.1.	Según la fuente de información .....	8
1.14.1.1.	Investigación documental.....	8
1.14.2.	Según la extensión del estudio .....	9
1.14.2.1.	Investigación de casos .....	9
1.14.3.	Según el nivel de medición y análisis de la información .....	9
1.14.3.1.	Investigación descriptiva .....	9
1.15.	Enfoque de la investigación .....	9
1.15.1	Tipos de enfoque .....	9
1.15.1.1	Enfoque cualitativo.....	9
1.15.1.2	Enfoque cuantitativo.....	10
1.15.1.3	Enfoque mixto .....	10
1.16.	Técnicas De Recolección De Datos .....	10



1.16.1.	La observación.....	11
1.16.1.1.	Tipos De Observación .....	11
a)	Observación directa .....	11
b)	Observación indirecta .....	11
c)	Observación no participante .....	12
d)	Observación participante. ....	12
e)	Observación sistémica .....	12
1.16.1.2.	Observación propia en la municipalidad de Génova, Quetzaltenango .....	12
1.16.2.	Documentación.....	12
1.16.3.	Entrevistas de profundidad .....	13
1.16.4.	Grupos focales .....	14
1.16.5.	Encuestas .....	14
1.17.	Interpretación de resultados (gráficas).....	15
1.18.	FODA.....	31
1.18.1.	Fortalezas.....	31
1.18.2.	Oportunidades.....	31
1.18.3.	Debilidades .....	31
1.18.4.	Amenazas.....	31
1.19.	Problemas detectados .....	34
1.20.	Planteamiento del problema comunicacional.....	34
1.21.	Indicadores de éxito .....	34
1.22.	Proyecto a desarrollar.....	35
Capítulo 2	.....	36
2.	Plan estratégico de comunicación .....	36



2.1. Descripción técnica del plan estratégico de comunicación .....	36
2.2. Misión del plan estratégico .....	36
2.3. Visión del plan estratégico .....	37
2.4. Elementos comunicacionales del plan estratégico de comunicación .....	37
2.4.1. La comunicación como instrumento de intercambio social .....	37
2.4.2. Comunicación organizacional .....	37
2.4.3. Procesos de comunicación.....	37
2.4.4. Comunicación interna.....	38
2.4.5. Comunicación descendente .....	38
2.4.6. Comunicación ascendente .....	38
2.4.7. Comunicación horizontal.....	39
2.4.8. Comunicación formal .....	39
2.4.9. Comunicación informal .....	39
2.4.10. Clima Organizacional.....	40
2.4.11. Comunicación externa .....	40
2.4.12. Identidad Corporativa.....	40
2.4.13. Identidad visual .....	41
2.4.14. Cultura organizacional.....	41
2.4.15. Imagen Corporativa .....	41
2.5. Alcances y límites de la estrategia de comunicación .....	41
2.5.1. Alcances .....	42
2.5.2. Límites .....	42
2.6. Metodología para la aplicación de la estrategia comunicacional .....	42
2.6.1. Objetivos de la estrategia de comunicación .....	43



2.6.1.1. General .....	43
2.6.1.2. Específicos .....	43
2.6.2. Acciones para conseguir los objetivos .....	43
2.6.3. Indicadores para medir el cumplimiento estratégico .....	44
2.6.4. Instrumentos utilizados en la estrategia de comunicación .....	44
2.6.5. Actividades para la operatividad de la estrategia .....	45
2.7. Financiamiento .....	45
2.8. Presupuesto .....	45
2.9. Beneficiarios .....	46
2.10. Recursos Humanos .....	47
2.11. Áreas geográficas de acción .....	47
2.12. Cuadro comparativo de la estrategia .....	47
2.13. Cronograma del plan de comunicación .....	48
Capítulo 3 .....	49
3. Informe de la Ejecución estratégica .....	49
3.1. Ejecución 1 Creación de grupo interno en la red social <i>facebook</i> .....	49
3.2. Ejecución 2 Fotografía de portada de grupo interno en la red social <i>facebook</i> .....	50
3.3. Ejecución 3 Video de campaña publicitaria sobre identidad corporativa .....	51
3.4. Ejecución 4 Video de campaña publicitaria sobre cultura organizacional .....	52
3.5. Ejecución 5 Seminario “Comunicaciones interpersonales” .....	53
3.6. Calendario de actividades .....	54
3.6.1. Cronograma febrero-marzo y abril 2021 .....	54
3.6.2. Cronograma mayo-julio 2021 .....	55
3.6.3 Cronograma agosto- noviembre 2021 .....	56



Conclusiones.....	57
Recomendaciones .....	58
Referencias .....	59
Anexos .....	62





## Índice de Figuras

Figura 1 Organigrama Municipal Fuente: Municipalidad de Génova.....	6
Figura 2 Gráfica de género y escolaridad.....	15
Figura 3 ¿Conoce el perfil de su puesto laboral?.....	16
Figura 4 ¿Qué canales de comunicación utiliza su jefe inmediato para delegarle una tarea? .....	17
Figura 5 ¿En su puesto de trabajo hay un manual de funciones? .....	18
Figura 6 ¿Cómo refleja usted la imagen de la corporación municipal? .....	19
Figura 7 ¿Cuál es la misión de la institución? .....	20
Figura 8 ¿Cuál es la visión de la institución? .....	21
Figura 9 ¿Con qué periodicidad les brindan charlas de motivación o capacitación?.....	22
Figura 10 ¿Hay un departamento de comunicación en la institución? .....	23
Figura 11 ¿Hay un buzón de sugerencias en la institución?.....	24
Figura 12 ¿Cuál es el carácter principal de la institución municipal? .....	25
Figura 13 ¿La honestidad es parte de?.....	26
Figura 14 ¿Innovar es parte de?.....	27
Figura 15 ¿La eficiencia y la eficacia son?.....	28
Figura 16 ¿Si el municipio tiene acceso a los servicios básicos, se cumple con? .....	29
Figura 17 ¿La capacitación del personal es? .....	30
Figura 18 FODA Fuente: propia.....	33
Figura 19 Grupo de <i>facebook</i> Fuente: propia .....	49
Figura 20 Portada del grupo de <i>facebook</i> Fuente: Municipalidad.....	50
Figura 21 Video Campaña Publicitaria Gerencia Fuente: propia.....	51
Figura 22 Video Campaña Publicitaria Colaboradores Fuente: propia .....	52
Figura 23 Seminario de Comunicación Interpersonales Fuente: propia .....	53
Figura 24 Encuesta Depto. Desarrollo social Fuente: propia .....	62
Figura 25 Encuesta RRHH Fuente: propia .....	62
Figura 26 Encuesta Área financiera Fuente: propia .....	63
Figura 27 Encuesta Juzgado municipal Fuente: propia .....	63
Figura 28 Encuesta Depto. de planificación Fuente: propia.....	64



Figura 29 Encuesta dept. Información pública Fuente: propia.....	64
Figura 30 Bitácora de observación Fuente: propia.....	65
Figura 31 Bitácora de observación Fuente: propia.....	66





## Índice de Tablas

Tabla 1 Presupuesto Fuente: propia.....	46
Tabla 2 Recursos humanos Fuente: propia.....	47
Tabla 3 Cuadro Comparativo de Estrategia de Comunicación Fuente: propia .....	47
Tabla 4 Cronograma de la Estrategia de Comunicación Fuente: propia .....	48
Tabla 5 Cronograma de actividades Febrero, Marzo y Abril Fuente: propia.....	54
Tabla 6 Cronograma mayo-julio 2021 Fuente: propia .....	55
Tabla 7 Cronograma de actividades de Agosto a Noviembre Fuente: propia .....	56



## Introducción

Comunicarse es una necesidad indispensable en el entorno de las sociedades, para entenderse y lograr sus objetivos.

Este estudio, realizado a la municipalidad de Génova, Quetzaltenango, consta de tres capítulos en los cuales se refleja la fase del diagnóstico, técnicas y herramientas utilizadas para la recolección de datos que permitieron obtener los resultados que afectan a la institución en el ámbito de la comunicación.

El perfil institucional, (ubicación geográfica, historia, objetivos, misión, visión, valores), documentación, entrevista, encuestas, observación y análisis metodológicos, fueron la base principal para identificar la problemática que afronta la institución en el proyecto de investigación como parte del Ejercicio Profesional Supervisado de la carrera de Licenciatura en Ciencias de la Comunicación de la ECC de la Universidad de San Carlos de Guatemala, -USAC.- En el capítulo 2 se implementó un plan de comunicación, avalado por la institución, el cual se pone de manifiesto en el último capítulo que consiste en el diseño de material audiovisual para la elaboración de una campaña publicitaria difundida en el grupo interno de la municipalidad en la red social *facebook*.

El ser humano como ser sociable, utiliza códigos para enviar diferentes mensajes a sus semejantes; la estructura y la interpretación de estos códigos dan origen a la comunicación en su máxima expresión y trae como consecuencia la cultura, que no es más que un conjunto de costumbres y tradiciones, las cuales llegan muchas veces a identificar a una comunidad en referencia con las demás comunidades. (Interiano & Araya, 2008).

Siendo la comunicación una necesidad intangible en la sociedad, se hace cada vez más necesaria en las entidades que promueven y dirigen la cultura, en donde es requerida.

Inmersos en la crisis de la pandemia Covid-19 (distanciamiento social, aforo de personas, uso de tapabocas, *home office*, índices elevados de muertes por contagios del virus covid-19 y hospitales colapsados) se inicia y finaliza el presente proyecto, quedando las experiencias de cómo la comunicación a través de los tiempos puede y debe adaptarse a los cambios tecnológicos, naturales y sociales; y renovarse debido a que es una necesidad imprescindible para la preservación de la especie humana.



## Antecedentes

Como parte del Ejercicio Profesional Supervisado de la carrera de Licenciatura en ciencias de la comunicación de la ECC de la Universidad de San Carlos de Guatemala, USAC, surge el proyecto de diagnóstico y estrategia de comunicación interna para promover la cultura organizacional de la municipalidad de Génova, Quetzaltenango.

El fortalecimiento para el desarrollo de la municipalidad de Génova, Quetzaltenango, ha sido desde muchos años un tema de importancia para las autoridades municipales, quienes han abierto sus puertas para estudios que aporten al desarrollo económico, social y político del municipio de Génova y todas sus aldeas, cantones y caseríos que lo conforman.

“La mortalidad materna es un problema de salud pública en el municipio, resultado de inequidades existentes en el acceso a los servicios básicos” (Woltke Martínez, 2002).

La eliminación de los basureros clandestinos, la correcta clasificación de los desechos (basura), el ornato y dar impulso al desarrollo económico y social de la población para tener acceso a los recursos económicos suficientes para cubrir sus necesidades mínimas de alimentación, vivienda, vestido, salud y recreación, (Escalante, 2009).

En el año 2012 Shirley Marisol Gramajo estudiante de la facultad de Ciencias Políticas y sociales de la universidad Rafael Landívar, presentó un proyecto de formación y gestión de proyectos, avalado por la oficina municipal de la mujer de la municipalidad de Génova, Quetzaltenango con el fin de empoderar a las mujeres del municipio a corto, mediano y largo plazo.

“Un alto porcentaje de estudios que han realizado diferentes instituciones educativas en el municipio de Génova, Quetzaltenango han llegado a ejecutarse y esto ha potencializado el desarrollo económico básico” dicen estudiantes de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala en su diagnóstico: Potencialidades productivas y propuestas de inversión.

Estos proyectos universitarios, concluyen en que la problemática del municipio radica en la falta de apoyo de las autoridades y la mala distribución de las tierras, lo que genera pobreza extrema, desnutrición crónica, enfermedades y analfabetismo, que son flagelos que estancan el desarrollo de las comunidades en el municipio de Génova, Quetzaltenango conformada por más de 39 mil habitantes.



## Justificación

Un diagnóstico de comunicación es un análisis que evalúa y examina los sistemas y prácticas de comunicación interna y externa de una organización; por medio de ésta evaluación surgen propuestas para gestionar y elaborar proyectos que fortalezcan las debilidades comunicativas encontradas en la institución.

Como parte del Ejercicio Profesional Supervisado EPS de la Escuela de Ciencias de la Comunicación de la Universidad de San Carlos de Guatemala, USAC, surge este trabajo de diagnóstico y plan estratégico de comunicación en la municipalidad de Génova, Quetzaltenango con el fin de diseñar un plan que dirija las acciones que contribuyan a reducir las carencias de comunicación encontradas.

La importancia de este proyecto se hace notoria en la municipalidad de Génova, Quetzaltenango, porque la institución pasa por algunas debilidades; no hay un departamento de comunicación que diseñe e implemente acciones en favor de la corporación, es menester fortalecer la comunicación interna e impactar en la cultura organizacional que es el vínculo para beneficiar al público externo.

El primer paso es crear un grupo interno, privado, exclusivo de los colaboradores del área administrativa de la municipalidad de Génova, Quetzaltenango en la red social *facebook* con el fin de fortalecer la comunicación interna de la institución.

En segunda instancia se diseñará la imagen de portada del grupo interno de la red social *facebook* y se implementará una campaña publicitaria audiovisual en favor de la imagen corporativa de la institución, es decir su personalidad, su carácter, sus objetivos institucionales, misión, visión y valores; esto con el fin de fortalecer la cultura organizacional.

Se implementará un curso de “Comunicaciones interpersonales” para el fortalecimiento de la comunicación interna de la municipalidad y se impartirá al público interno.

Estudios previamente realizados en la municipalidad de Génova, Quetzaltenango, en el área de salud, concluyen sobre la importancia de la capacitación a mujeres para contribuir a mediano y largo plazo en el mejoramiento de su calidad de vida. (Gramajo López, 2012)

La ejecución del plan estratégico de comunicación busca beneficiar a los 39 mil habitantes que conforman el municipio de Génova, Quetzaltenango, al público interno de la municipalidad de



Génova, Quetzaltenango, al público externo (la población que utiliza las diferentes dependencias de la municipalidad de Génova, Quetzaltenango), estudiantes y profesionales de las ciencias de la comunicación y a las personas que se interesen en consultarlo.

El impacto y la crisis que generó la pandemia *covid-19* en el país durante el desarrollo de este aporte académico, (distanciamiento social, uso de tapabocas, aforo de personas, *home office*, entre otras, con el fin de evitar el contagio masivo), abren la brecha a la necesidad de crear nuevas estrategias de comunicación, enfocadas en la conservación de la vida.



## Capítulo 1

### Diagnóstico De Comunicación

#### 1. La institución

Municipalidad de Génova, Quetzaltenango.

#### 1.2. Perfil institucional

La municipalidad de Génova es una institución al servicio de la población, vela por el bienestar comunitario.

#### 1.3. Ubicación Geográfica

(La municipalidad de Génova, se sitúa en el centro del municipio, frente al parque central; actualmente el edificio municipal está en remodelación). En la actualidad la administración municipal opera desde el edificio *Bernie*, ubicado en la entrada principal del municipio donde alquilan locales comerciales, mientras remozan las instalaciones propias.)

#### 1.4. Integración y Alianzas Estratégicas

La municipalidad de Génova, Quetzaltenango, recibe presupuesto y asistencia del estado de Guatemala, (el 10% de ley). Fortalece su trabajo en coordinación con la ANAM.

La municipalidad de Génova, Quetzaltenango a través de las dependencias municipales especialmente en la dirección de desarrollo social y en la unidad de gestión ambiental municipal, gestionan diferentes proyectos auspiciados por organizaciones no gubernamentales tales como El Refugio de la Niñez, la UNICEF, FUNDAP y otras.

También en coordinación con instituciones gubernamentales tales como la Secretaria Presidencial de la Mujer SEPREM, la Secretaria de Obras Sociales de la Esposa del Presidente SOSEP, el Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación MAGA, la PDH, el Instituto del Cambio Climático ICC y la Asociación Nacional de Municipalidades ANAM.



Las alianzas estratégicas, van enfocadas en beneficio de los habitantes del municipio en general tales como reforestación, eliminación de vertederos clandestinos, capacitación a promotores de salud, construcción de hogares comunitarios, elaboración de manualidades, procesamiento de alimentos y diferentes proyectos en beneficio de la población.

## 1.5. Origen e historia

El Municipio de Génova está ubicado en la parte sur del departamento de Quetzaltenango y al noroeste de la República de Guatemala, cuenta con una extensión territorial de 372 kilómetros cuadrados. Se localiza en la latitud 2 14o 37'13" y en la longitud 91o 50'05", del meridiano de Greenwich, contando con una altitud promedio de 350 metros sobre el nivel del mar.

Parte de la historia de Génova cuenta que los primeros habitantes fueron mames y quichés. Sin embargo, luego de la Conquista huyeron de dicho lugar, lo que dio paso a la llegada de otros nuevos habitantes conocidos como criollos.

Según versiones ancestrales, se cree que todo esto sucedió a mediados de 1,786 a 1,902 lo que permite mencionar que todo esto se dio en el transcurrir de 116 años, tiempo que se estimó preciso para que los moradores Italianos y Alemanes, se asentaran en este territorio el cual les pareció óptimo por la variable producción que hasta la fecha se da.

Luego de hacer los trámites requeridos los vecinos organizados de aquel entonces, el lugar se constituyó como paraje llamado Taltut, o Taltute en idioma Mam, nombre que en castellano quiere decir TIERRA DE PALMA, que perteneció al Municipio de Colomba Costa Cuca.

Aunque aparece en los datos publicados con motivo de haberse practicado el 31 de octubre de 1,880 el Censo de Población General, el cual aparece ya registrado el nombre de Caserío Taltute del Departamento de Quetzaltenango; que el mencionado Caserío depende de la jurisdicción de San Antonio, cita que el referido Caserío, consta de Mil Cincuenta Caballerías; y que este produce Zacatón, Cacao, Arroz y Maíz; y que este cuenta con 880 habitantes.

Luego de haber cumplido todo esto, de nuevo emitieron ante el presidente Manuel, Estrada Cabrera la solicitud donde objetaban la respectiva ascensión de categoría de Aldea a Municipio; solicitud que fue aceptada y por el Acuerdo del poder Ejecutivo emitido el 29 de Agosto de 1,912 queda abolido como aldea y pasa a ser Municipio de Santa Joaquina.



Por Acuerdo Emitido el 21 de julio de 1,921 al Municipio se le confirió el nombre de Génova. Debido a ello el municipio de Génova, se desliga territorial y administrativamente del municipio de Colomba Costa Cuca, formando así su propio territorio el cual conforma 372 kilómetros, es así como el municipio es reconocido nacional e internacionalmente como Génova.

## 1.6. Departamentos o Dependencias de la institución

### 1.6.1. Gerencia municipal

Las funciones del gerente municipal son netamente administrativas, regidas a un código municipal que le permite tomar decisiones emanadas del consejo municipal.

Así mismo, debe velar por el desempeño de todas las dependencias municipales; es el encargado de velar por que se cumplan los proyectos de la dirección municipal de planificación.

### 1.6.2. Gerente de desarrollo económico

La gerencia de desarrollo económico municipal es la encargada de la ejecución de los proyectos de desarrollo municipal en todos los niveles.

### 1.6.3. Secretaría municipal

Es la encargada de redactar los diferentes documentos que surjan en las reuniones del consejo municipal.

La secretaría municipal es la encargada de organizar, ordenar y actualizar el archivo municipal.

### 1.6.4. Dirección financiera administrativa

Es la dependencia responsable de una eficiente ejecución y liquidación del presupuesto.

Es la encargada de la recaudación de los arbitrios municipales.



### 1.6.5. Dirección municipal de planificación

Es la dependencia que supervisa y coordina programas y proyectos de educación, salud, infraestructura y servicios públicos, que mejoren la calidad de vida de los habitantes del municipio.

### 1.6.6. Juzgado de asuntos municipales

Es el encargado de conocer y resolver los asuntos civiles que afecten a los habitantes del municipio.

### 1.6.7. Recursos humanos

Es la dependencia responsable de actualizar los diferentes manuales de la organización. También es el encargado de velar por el proceso de selección, reclutamiento, inducción, evaluación, desempeño y capacitación de los colaboradores municipales.

Siendo el departamento de recursos humanos una dependencia que está en relación directa con todas las dependencias de la municipalidad y sus colaboradores y al no existir un departamento de Comunicación Social dentro de la municipalidad, esta dependencia es la más apropiada para poder conocer, evaluar y diagnosticar el proceso comunicacional en todas sus áreas.

### 1.6.8. Dirección de desarrollo social

Es el encargado de coordinar el desarrollo integral de la población mediante programas de educación, recreación, deporte y participación social. Este está conformado por diferentes delegaciones, las cuales gestionan y coordinan proyectos con autoridades comunales, dígame COCODES, COMUDES y Alcaldías Auxiliares, en pro del desarrollo social de las comunidades.

### 1.6.9. Unidad de gestión ambiental municipal

Es una dependencia de carácter técnico administrativa; asesora, coordina y da seguimiento a los procesos socio ambientales de la municipalidad.



Su función primordial es proteger el medio ambiente del municipio participando en capacitaciones que promuevan la conciencia social en el correcto uso de los vertederos, el saneamiento de aguas y la reforestación municipal.

#### 1.6.10. Acceso a la información pública

Su función es proporcionar la información que se encuentra en los archivos de la municipalidad. Coordina, organiza, administra y custodia los archivos que contengan información pública de interés.

#### 1.6.11. Servicios públicos

Es la dependencia encargada de planificar y dirigir las actividades sociales, sean estas urbanas o rurales.

Dentro de sus funciones está supervisar el estado de las instalaciones y el buen funcionamiento de los servicios municipales.

#### 1.6.12. Unidad de desarrollo agrícola

Planifica, promueve y ejecuta las actividades de desarrollo agrícola conjuntamente con los habitantes del municipio y las diferentes instituciones estatales y no gubernamentales.





## 1.8. Misión

Trabajar con honestidad, honradez y responsabilidad, administrando con eficiencia y eficacia los bienes municipales, para que la población tenga acceso a los servicios básicos y a la infraestructura de calidad, que contribuyan a su bienestar.

## 1.9. Visión

Ser una municipalidad innovadora, con personal capacitado, atento y con equipo tecnológico apropiado, en un edificio moderno y funcional, sirviendo con transparencia a la población.

## 1.10. Objetivos Institucionales

Como institución de servicio, uno de los efectos primordiales es servir a todos los habitantes del municipio a través de su misión y visión.

El trabajo en equipo basado en valores morales como la honestidad, honradez, la responsabilidad, la innovación, la capacitación constante de los colaboradores dará el resultado necesario para el desarrollo del municipio.

## 1.11. Público Objetivo

Aunque se describe y analiza la comunicación de un grupo de colaboradores de la municipalidad de Génova el enfoque es que a través de la implementación de un plan de comunicación se pueda beneficiar de forma directa a los colaboradores, dando como resultado la satisfacción de los usuarios de las diferentes dependencias de la municipalidad.

## 1.12. Diagnóstico

Un diagnóstico de comunicación es el análisis que tiene como propósito examinar y mejorar los sistemas y prácticas de comunicación interna y externa de una organización en todos sus niveles.



Examina también los productos comunicacionales de una organización y puede contemplar las formas de distorsión de la comunicación como los rumores y ruidos que generan las estructuras de poder en una organización.(Meza & Carballeda González, 2009)

### 1.13. Objetivos

#### 1.13.1. General

Evaluar el proceso de la comunicación interna de la municipalidad de Génova, Quetzaltenango, en marzo y abril del 2021.

#### 1.13.2. Específicos

Analizar la comunicación entre los colaboradores administrativos de la municipalidad de Génova, Quetzaltenango.

Identificar canales de comunicación que utilizan los colaboradores de la municipalidad de Génova, Quetzaltenango, en su entorno laboral en sus formas: ascendente, descendente, horizontal y vertical.

Describir la comunicación que utiliza el personal interno de la municipalidad de Génova, Quetzaltenango.

### 1.14. Tipos de Investigación

#### 1.14.1. Según la fuente de información

##### 1.14.1.1. Investigación documental

Es una técnica de investigación cualitativa que se encarga de recopilar y seleccionar información a través de la lectura de documentos, libros, revistas, grabaciones, filmaciones, periódicos, bibliografías, etc.



## 1.14.2. Según la extensión del estudio

### 1.14.2.1. Investigación de casos

El estudio de casos consiste en un método o técnica de investigación, habitualmente utilizado en las ciencias sociales y de la salud, el cual se caracteriza por precisar de un proceso de búsqueda, a través de técnicas de observación, entrevistas y otras herramientas para obtener la información necesaria en la elaboración de las teorías que dan sentido a la investigación.

## 1.14.3. Según el nivel de medición y análisis de la información

### 1.14.3.1. Investigación descriptiva

La investigación descriptiva se refiere al diseño de la investigación, creación de preguntas y análisis de datos que se llevarán a cabo sobre el tema. Se conoce como método de investigación observacional porque ninguna de las variables que forman parte del estudio está influenciada.

## 1.15. Enfoque de la investigación

El enfoque de la investigación es la forma en la que el investigador se aproxima al objeto de estudio. Es la perspectiva desde la cual aborda el tema, que variará dependiendo del tipo de resultados encontrados.

### 1.15.1 Tipos de enfoque

#### 1.15.1.1 Enfoque cualitativo

Utiliza la recolección de datos para hacer preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de la investigación relacionada con la metodología que se pretende utilizar.



### 1.15.1.2 Enfoque cuantitativo

Considera que el conocimiento debe ser objetivo y que este se genera a partir de un proceso deductivo en el que, a través de la medición numérica y el análisis estadístico inferencial, se prueban hipótesis previamente formuladas.

### 1.15.1.3 Enfoque mixto

Combina los enfoques cuantitativo y cualitativo en un mismo estudio. Aunque no es muy popular entre los científicos, ha sido utilizado en algunos estudios relacionados con las ciencias sociales.

La recolección y el análisis de los datos combinan los métodos estandarizados e interpretativos. Se cruzan resultados de uno u otro enfoque.

Los estudios de enfoque mixto son comprendidos como “un proceso que recolecta, analiza y vierte datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio” (Tashakkori & Teddlie, 2003, pág. 100).

Esta investigación, utiliza herramientas como entrevistas, encuestas, bitácoras de observación, gráficas, análisis de información, y otras herramientas de tipo cualitativo y cuantitativo lo cual la hace ser una investigación con enfoque mixto; aunque según los resultados de la investigación, “también podría clasificarse como una investigación con enfoque descriptivo por la forma en que se presentan los resultados”. (Dankhe, 1986)

## 1.16. Técnicas De Recolección De Datos

Las técnicas de recolección de datos, son los procedimientos y actividades que le dan acceso al investigador a obtener la información necesaria para dar cumplimiento a su objetivo de investigación. Las técnicas constituyen la manera en cómo transitar por esa vía, mientras que el instrumento incorpora el recurso o medio que ayuda a realizar esta senda.

Todo investigador debe tener en cuenta que la selección y elaboración de técnicas e instrumentos es esencial en la etapa de recolección de la información en el proceso investigativo; pues constituye el camino para encontrar la información requerida que dará respuesta al problema planteado.



Las técnicas básicas para la recolección de información, se puede definir como: el medio a través del cual el investigador se relaciona con los participantes para obtener la información necesaria que le permita alcanzar los objetivos planteados en la investigación.

### 1.16.1. La observación

La observación consiste en la indagación sistemática, dirigida a estudiar los aspectos más significativos de los objetos, hechos, situaciones sociales o personas en el contexto donde se desarrollan normalmente; permitiendo la comprensión de la verdadera realidad del fenómeno. La observación se fundamenta en buscar el realismo y la interpretación del medio y que se debe planear cuidadosamente en etapas para conocer el momento de hacer la observación y realizar las anotaciones pertinentes.

La observación es, por tanto, un instrumento básico para el logro empírico de nuestros Objetivos.

#### 1.16.1.1. Tipos De Observación

Existen varios tipos de observación que varían de acuerdo a la forma de aproximación al objeto de estudio, a la cantidad de investigadores involucrados, a la estructuración de la investigación o a la manera de recolectar la información.

##### a) Observación directa

Se produce cuando el investigador está en contacto sin intermediarios con el fenómeno observado.

##### b) Observación indirecta

En este tipo de observación es imposible que el observador entre en contacto con el fenómeno, pero lo puede observar a través de otros elementos cercanos o a través de su contexto.



### c) Observación no participante

El investigador no interviene en lo observado, y su presencia no necesita ser tomada en consideración en el análisis de la información obtenida.

### d) Observación participante.

En la que el investigador sí interviene y forma parte de lo observado, alterando la información recogida y debiendo ser tomado en cuenta en el análisis.

### e) Observación sistémica

Es aquella que intenta agrupar la información obtenida mediante la observación de acuerdo a criterios fijados con anterioridad, aplicando una metodología y con un horizonte de resultados esperados.

#### 1.16.1.2. Observación propia en la municipalidad de Génova, Quetzaltenango

Se recurrió al uso de varias técnicas de observación para poder evaluar y conocer la dinámica de la comunicación en la municipalidad de Génova, Quetzaltenango. Una de ellas fue la bitácora de observación, la cual sirvió de guía para evaluar el funcionamiento de la comunicación interna, la cual pudo determinar las carencias que existen en la comunicación interna de la municipalidad de Génova, Quetzaltenango.

Se utilizó también la técnica de observación documental, la cual llevó a conocer su origen e historia para poder perfilarla dentro de esta investigación.

#### 1.16.2. Documentación

La técnica de recolección de información, consiste en “detectar, obtener y consultar bibliografía y otros materiales que parten de otros conocimientos y/o informaciones recogidas moderadamente de cualquier realidad, de modo que puedan ser útiles para los propósitos del estudio”.



Esta modalidad de recolección de información parte de las fuentes secundarias de datos; es decir, aquella obtenida indirectamente a través de documentos que son testimonios de hechos pasados o históricos.

Existe una gran variedad de fuentes documentales, entre las que se destacan: bibliográfica, escrita, auditiva, gráfica, video gráfica, iconográfica, cartográfica y de objetos, (vestidos, instrumentos de trabajo, obras de arte o artesanías, construcciones, entre otras.).

En la institución municipal de Génova, Quetzaltenango, existe una biblioteca municipal que contiene los documentos de proyectos realizados a lo largo del tiempo, el origen e historia del municipio.

Para el efecto se cita el trabajo académico del profesor Lauro Escalante Morales haciendo un aporte al “Fortalecimiento municipal a través de la implementación de un programa de fomento y conservación de la higiene y ornamentación en el municipio de Génova, departamento Quetzaltenango”.

### 1.16.3. Entrevistas de profundidad

Es una técnica de recopilación de información mediante contacto directo con las personas, a través de una conversación interpersonal, preparada bajo una dinámica de preguntas y respuestas, donde se dialoga sobre un tópico relacionado con la problemática de investigación. La interacción verbal es inmediata y personal, donde una parte es el entrevistador, quien formula las preguntas, y la otra persona es el entrevistado.

“El problema radica en que los colaboradores de la municipalidad, velan por intereses políticos y personales y, los sindicatos que forman barreras de comunicación dentro de la organización, afectando la ejecución de proyectos para el desarrollo del personal de la municipalidad.”  
(Abularach García, 2021)



#### 1.16.4. Grupos focales

Son simplemente una entrevista grupal de personas que tienen algo en común. Proporcionan el mismo tipo de datos que las entrevistas en persona, pero agregan un elemento social y ofrecen una comprensión más amplia de por qué un grupo piensa o se comporta de una manera particular. Los grupos focales son útiles cuando se examinan los valores culturales u otros temas complejos, pero también tienen sus inconvenientes. La falta de privacidad o anonimato puede representar un obstáculo importante, al igual que el “pensamiento grupal” o la posibilidad de que el grupo sea dominado por uno o dos participantes.

Por razones de las restricciones que ocasionan la pandemia del covid-19 y la falta de conocimiento tecnológico el *focus group* encontró obstáculos para ser realizado.

#### 1.16.5. Encuestas

La encuesta es una técnica de recopilación de información donde el investigador pregunta a los encuestados los datos que desea obtener. Se trata de conseguir información, de manera sistemática y ordenada de una población o muestra, sobre las variables consideradas en una investigación.

Algunas de las ventajas de las encuestas son que los encuestados pueden responder a las preguntas en su propio tiempo y pueden responder de manera más honesta ya que los cuestionarios brindan anonimato (ya sea real o percibido). Y aunque las respuestas pueden estar sesgadas por parte del participante, están libres del sesgo del recaudador.

Esta herramienta fue fundamental en la elaboración de la investigación ya que se adapta para usarla cumpliendo los requerimientos y las restricciones que provoca la pandemia del covid-19.

En las preguntas elaboradas en la encuesta realizada a los colaboradores de la municipalidad de Génova, Quetzaltenango a través de *Google forms* hay controversia sobre la existencia de un departamento de comunicación, lo cual refleja las barreras de comunicación que impiden el desarrollo comunicacional de la municipalidad.

La dificultad para que fluya la comunicación, amenaza la misión y la visión de la municipalidad siendo estas el eje de desarrollo para la población y el correcto funcionamiento de la institución.



### 1.17. Interpretación de resultados (gráficas)

Gráfica de Variables de género y escolaridad.

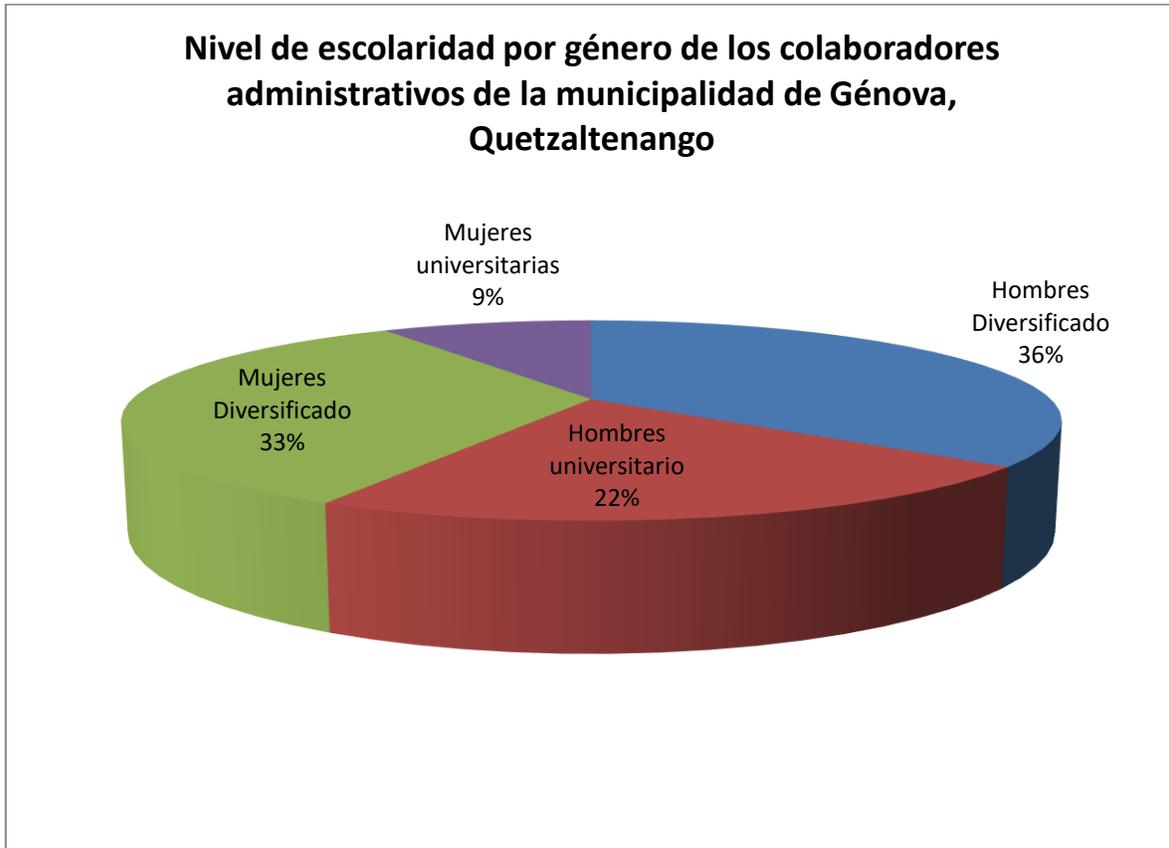


Figura 2 Gráfica de género y escolaridad

Para medir el impacto social del presente estudio es importante, analizar el comportamiento humano de modo que se pueda clasificar por género, edad, nivel de estudios y otros datos que cobran relevancia en el avance investigativo.

La gráfica indica que la participación ciudadana en las directrices de la municipalidad de Génova, Quetzaltenango, está regida por un 42% de mujeres, frente a un 58% de hombres; esto evidencia la importancia y la igualdad que las mujeres sobre todo mujeres jóvenes han tenido en los puestos claves de la municipalidad y en el espacio de la formación académica.



1. ¿Conoce el perfil de su puesto laboral?

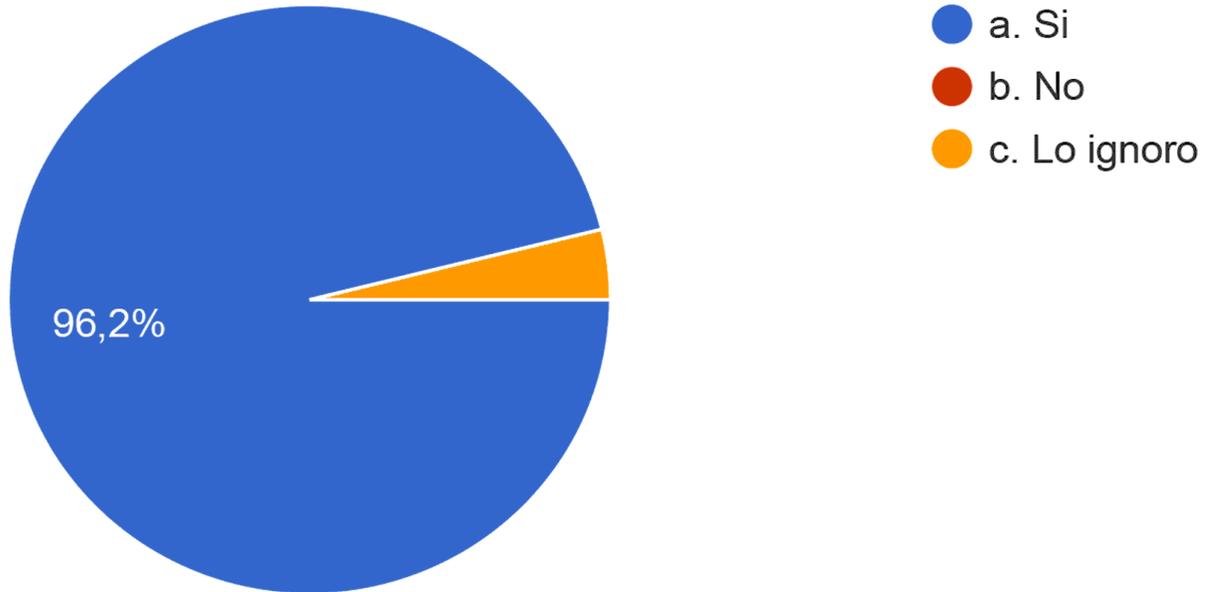


Figura 3 ¿Conoce el perfil de su puesto laboral?

Conocer el perfil del puesto laboral es muy necesario en una organización, ya que dentro de las descripciones de un puesto laboral se integran los objetivos de la institución y se mide el nivel de capacidad y desempeño de los colaboradores, a través de herramientas comunicativas como el manual de funciones, códigos de conducta entre otros, con el fin de fortalecer la imagen institucional.

Es necesario que la comunicación fluya desde los puntos más primordiales puesto que cuando existe un manual de funciones, existe más seguridad y confianza en la realización de su desempeño laboral.

Aunque la gráfica dice que un 96.2 conoce el perfil de su puesto laboral, la bitácora de observación y el contacto directo con los trabajadores, refleja que algunos puestos necesitan de un manual de funciones laborales.



2. ¿Qué canales de comunicación utiliza su jefe inmediato para delegarle una tarea?

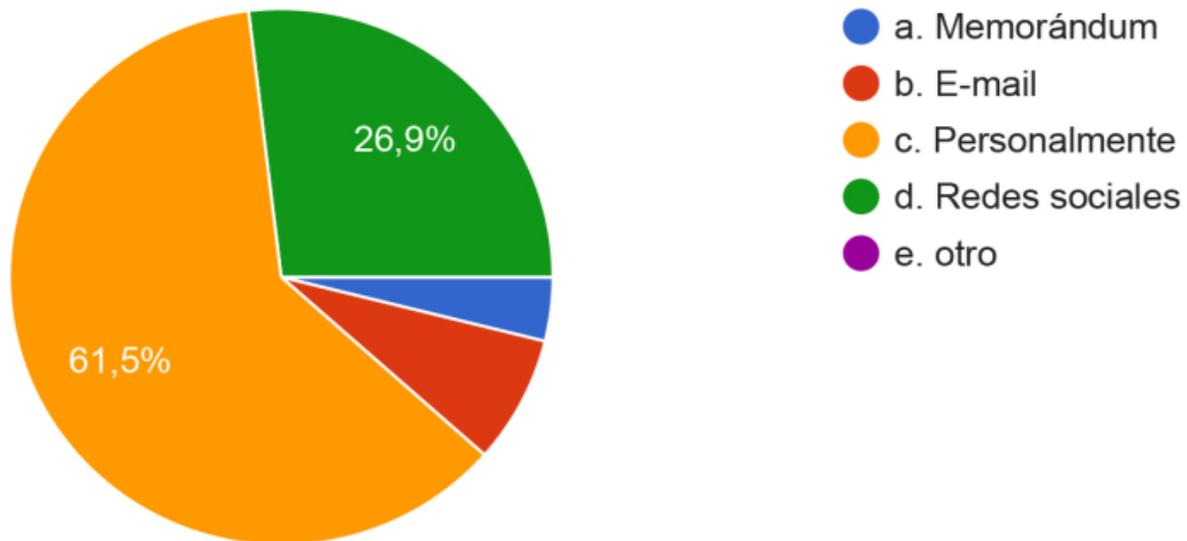


Figura 4 ¿Qué canales de comunicación utiliza su jefe inmediato para delegarle una tarea?

La comunicación formal de una organización es un sistema de comunicación basado en el envío y la recepción de documentos oficiales, los cuales por su nivel de importancia, deben ser transferidos a través de canales de comunicación formal tales como: canales tecnológicos (intranet, redes sociales corporativas, video conferencias, correo electrónico), etc.

También son parte de la comunicación formal de una organización la comunicación oral y la comunicación escrita.

Aunque la comunicación personal es muy fundamental, cabe mencionar que una institución necesita actualizar sus formas de comunicación; la tecnología une las formas de comunicación más formales y eficaces, logrando así mejores resultados.

El 61.5 por ciento de la comunicación institucional, surge de manera espontanea, lo cual es suficiente para interpretar la moda de la grafica comparado con el 26.9 que utilizan correo electrónico y otras formas de comunicación.



3. ¿En su puesto de trabajo hay un manual de funciones?

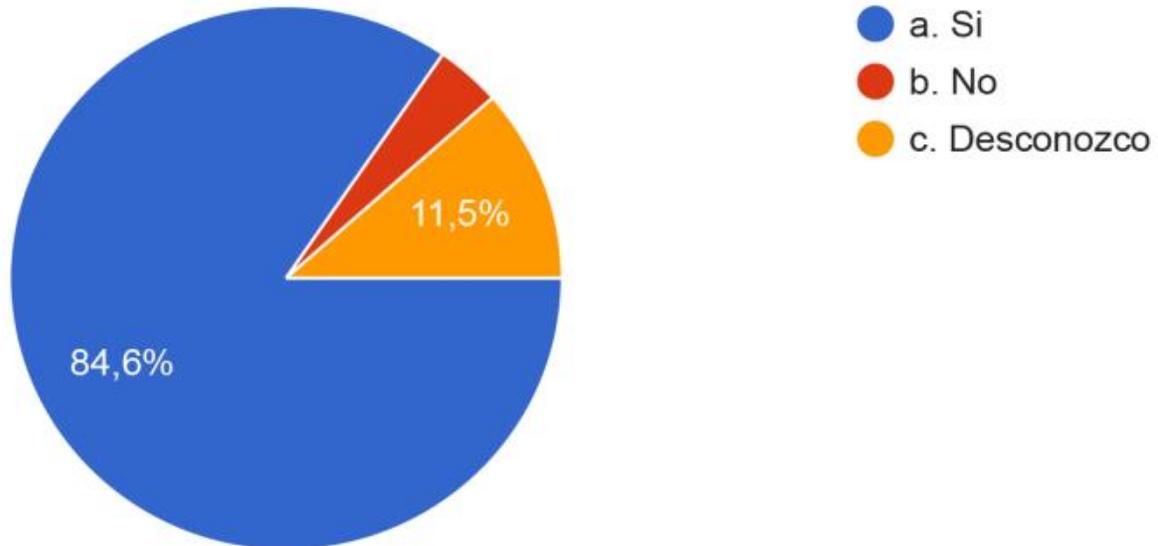


Figura 5 ¿En su puesto de trabajo hay un manual de funciones?

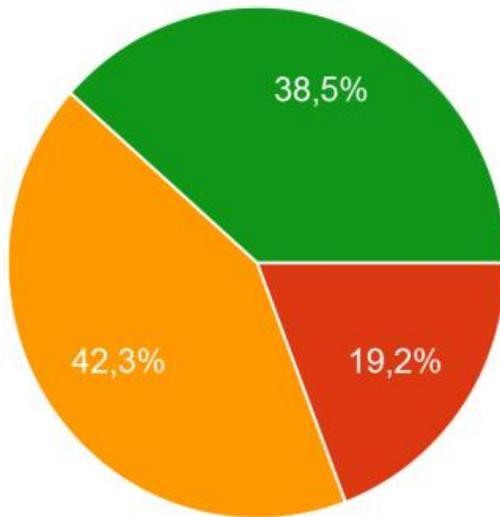
El manual de funciones es un instrumento de trabajo que comunica el conjunto de normas y tareas que deben realizar los colaboradores de una organización.

Su elaboración está basada en la integración de lineamientos generales, carácter, imagen y jerarquía de la municipalidad.

El 84,6% de los colaboradores administrativos de la municipalidad afirma que existe un manual de funciones frente a un 15,4% que no sabe o que no tiene; esta grafica refleja la falta de conocimiento de los colaboradores respecto al tema ya que la bitácora de observación, y la interacción directa, refleja la carencia del manual de funciones.



4. ¿Cómo refleja usted la imagen de la corporación municipal?



- a. Llegando temprano a mi puesto de trabajo
- b. Atiendo bien a las personas
- d. Trabajando con honestidad y honradez
- e. A y B son correctas

Hay una leve relación en la gráfica entre los valores morales y la misión de la municipalidad, lo que hace factible los cambios en la implementación de programas y herramientas que promuevan la cultura organizacional; puesto que la municipalidad promueve su imagen relacionada con la honestidad y la honradez, se puede decir que un 57% de los empleados municipales conocen los valores morales y desconocen los valores institucionales ya que unos inciden en el servicio al público externo y otros en el manual de funciones laborales.



5. ¿Cuál es la misión de la institución?

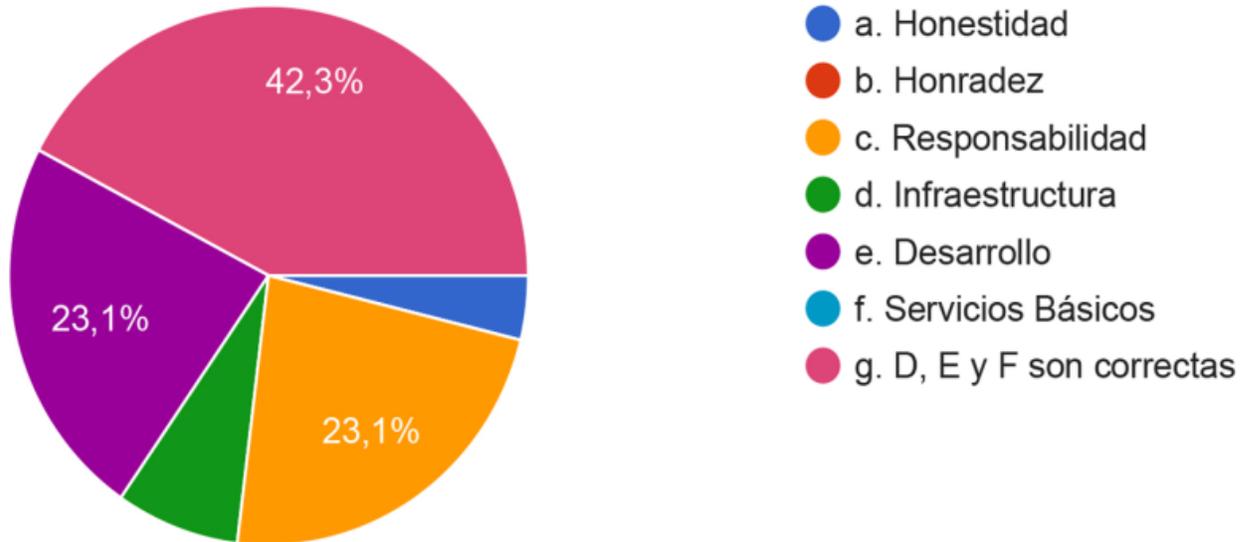


Figura 7 ¿Cuál es la misión de la institución?

La misión permite mejorar los objetivos de una institución, es la forma en que presenta al público sus estrategias de desarrollo, además es la declaración de los principios que la rigen, justifica su creación y el propósito de su existencia.

Esta pregunta es para conocer el porcentaje de colaboradores que están familiarizados con el compromiso que tiene la organización en sus objetivos institucionales.

El porcentaje de desconocimiento, a pesar de tener tres respuestas correctas fue un 42% la evidencia del desconocimiento de estos, en segundo lugar tenemos un 23% de colaboradores que contestó respuestas incorrectas.



6. ¿Cuál es la visión de la institución?

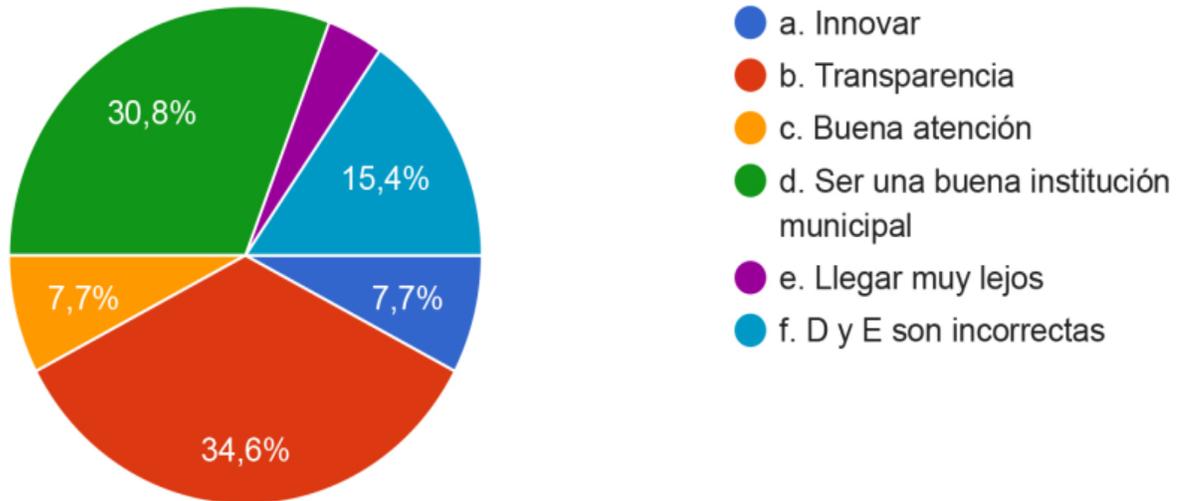


Figura 8 ¿Cuál es la visión de la institución?

La visión al igual que la misión, permite mejorar los objetivos de una institución, es la forma en que presenta al público sus estrategias de desarrollo, además es la declaración de los principios que la rigen, justifica su creación y el propósito de su existencia.

Con esta pregunta se conoció el porcentaje de colaboradores que están familiarizados con el compromiso que tiene la organización en sus objetivos institucionales.

El porcentaje de desconocimiento, a pesar de tener respuestas correctas es evidente el desconocimiento de estos, el 54% de colaboradores contestó respuestas incorrectas con referencia a la visión de la institución.

Es evidente el desconocimiento de los trabajadores sobre la imagen que la institución quiere reflejar en su comunicación organizacional.



7. ¿Con qué periodicidad les brindan charlas de motivación o capacitación?

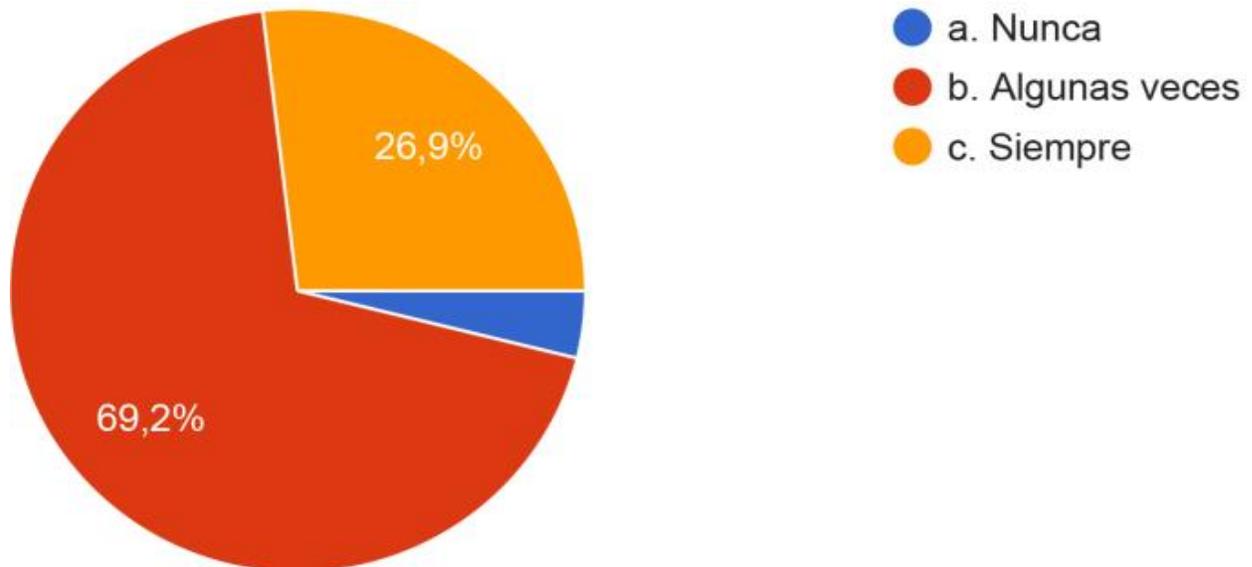


Figura 9 ¿Con qué periodicidad les brindan charlas de motivación o capacitación?

La capacitación juega un papel primordial para el logro de tareas y proyectos, dado que es el proceso mediante el cual los trabajadores adquieren los conocimientos, herramientas, habilidades y actitudes para interactuar con el entorno laboral y cumplir con el trabajo encomendado.

Podría ser contradictoria la respuesta de los encuestados pese a tener una moda regular en la capacitación del personal. La bitácora de observación refleja y justifica que por razones de pandemia se prohibieron las aglomeraciones, aunado a que las instalaciones municipales actualmente funcionan en un edificio rentado en el cual no gozan de un salón de conferencias. No así, la dependencia de desarrollo social y la Unidad de desarrollo agrícola que han gozado de capacitaciones específicas en el área de su especialización dígame el MAGA con capacitaciones para agricultores y charlas enfocadas en el Covid19 para la dependencia de Desarrollo Social.



8. ¿Hay un departamento de comunicación en la institución?

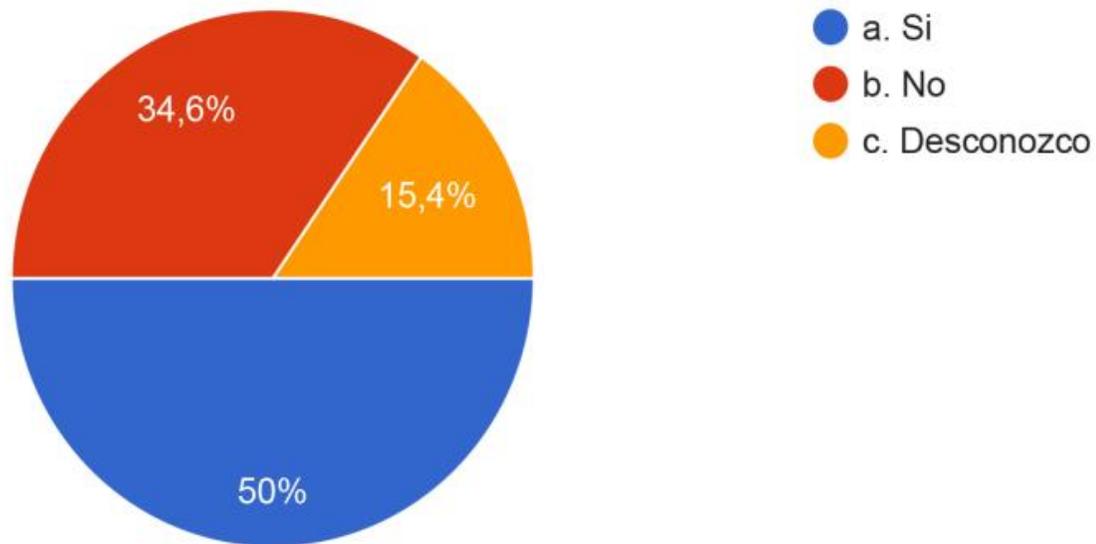


Figura 10 ¿Hay un departamento de comunicación en la institución?

El departamento de comunicación en la institución es el encargado de la gestión de la información, utilizando canales de comunicación adecuados para cada circunstancia. Protege, maneja, se encarga de la identidad corporativa, y normaliza todos los procesos comunicativos a nivel interno y externo.

La bitácora de observación y la entrevista se hace importante en esta grafica puesto que existe una contradicción entre la moda de la gráfica, la bitácora de observación y la entrevista realizada al gerente municipal las cuales hacen evidente que no existe un departamento de comunicación.

El 100% de los trabajadores administrativos tiene desconocimiento sobre la existencia de un departamento de comunicación.



9. ¿Hay un buzón de sugerencias en la institución?

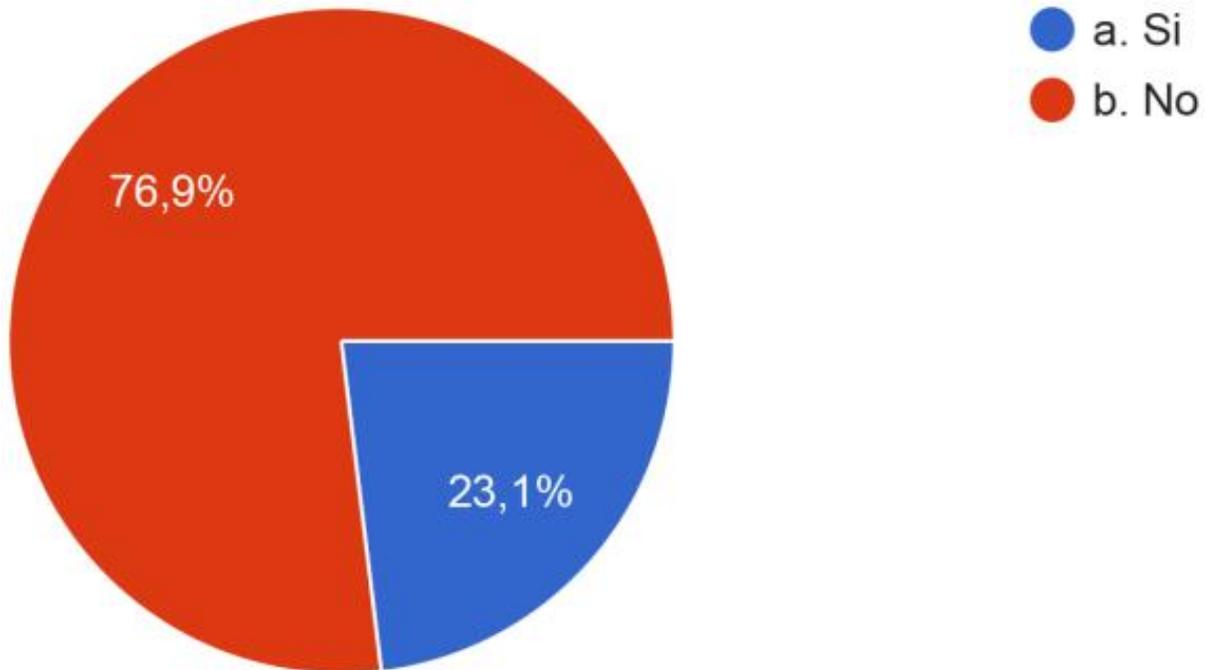


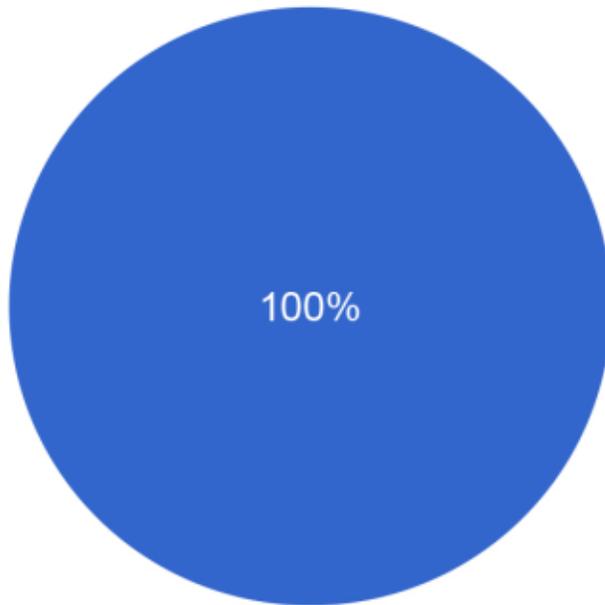
Figura 11 ¿Hay un buzón de sugerencias en la institución?

El buzón de sugerencias es un recurso de comunicación, utilizado por instituciones para dar voz a las ideas, propuestas de soluciones, quejas e iniciativas que los trabajadores o clientes de una empresa puedan aportar.

Esta pregunta, refleja las deficiencias en el uso de las herramientas básicas de la comunicación en la institución municipal. El 80% de los encuestados coinciden con que no existe un buzón de sugerencias en la institución.



10. ¿Cuál es el carácter principal de la institución municipal?



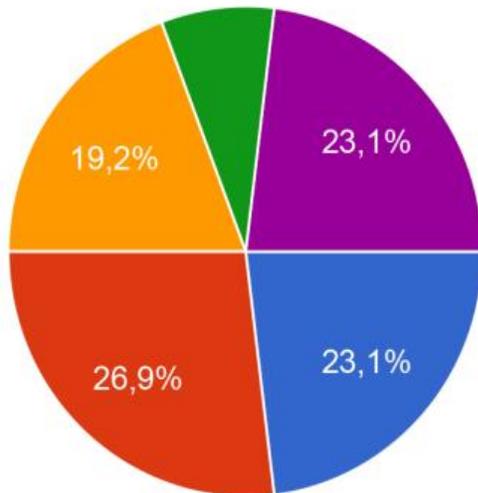
- a. Servir
- b. Fiscalizar
- c. Empoderar

Figura 12 ¿Cuál es el carácter principal de la institución municipal?

En situaciones concretas los colaboradores contestan de la forma más acertada en cuanto a la misión de la institución.



11. ¿La honestidad es parte de?



- a. La Municipalidad
- b. La misión de la municipalidad
- c. De los colaboradores
- d. A y C son correctas
- e. B y C son correctas

Figura 13 ¿La honestidad es parte de?

El pastel se reparte en cantidades casi iguales, aunque las respuestas son obvias, el propósito es evaluar el conocimiento de los empleados sobre la misión de la municipalidad. En este caso un 26,9% contestó de forma acertada, lo cual refleja la debilidad en la promoción de los valores institucionales.



12. ¿Innovar es parte de?

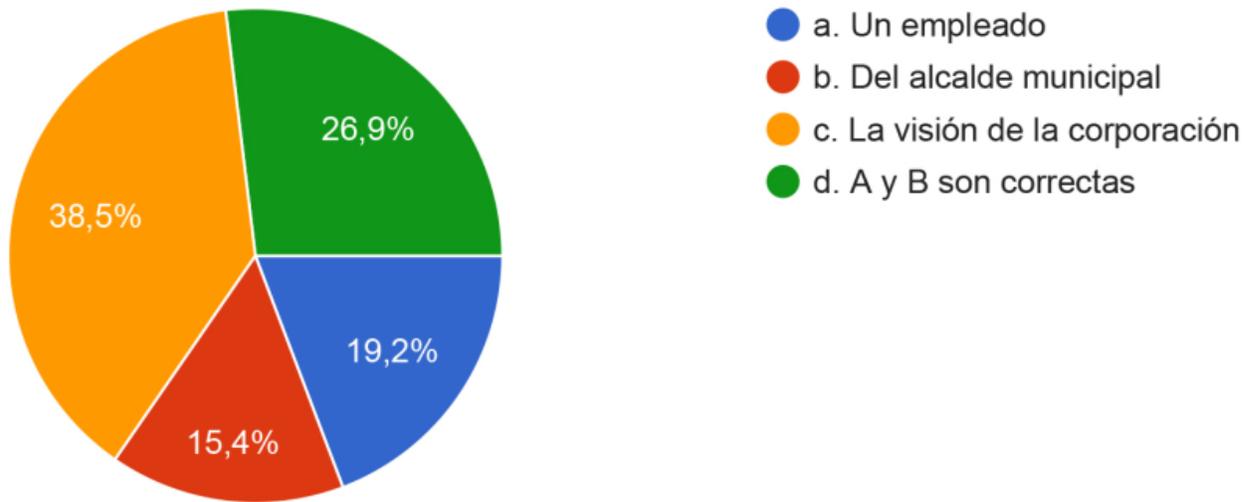


Figura 14 ¿Innovar es parte de?

La visión de una institución, describe la expectativa sobre lo que desea ser o alcanzar en n futuro; su función es guiar y motivar al grupo para continuar con la realización de los ideales.

Esta gráfica demuestra que hay un bajo conocimiento de la identidad corporativa, puesto que en la visión de la municipalidad esta la innovación en la cual un 38,5% contesto de forma acertada mientras que el 61,5% optó por otra clase de respuestas.



13. ¿La eficiencia y la eficacia son?

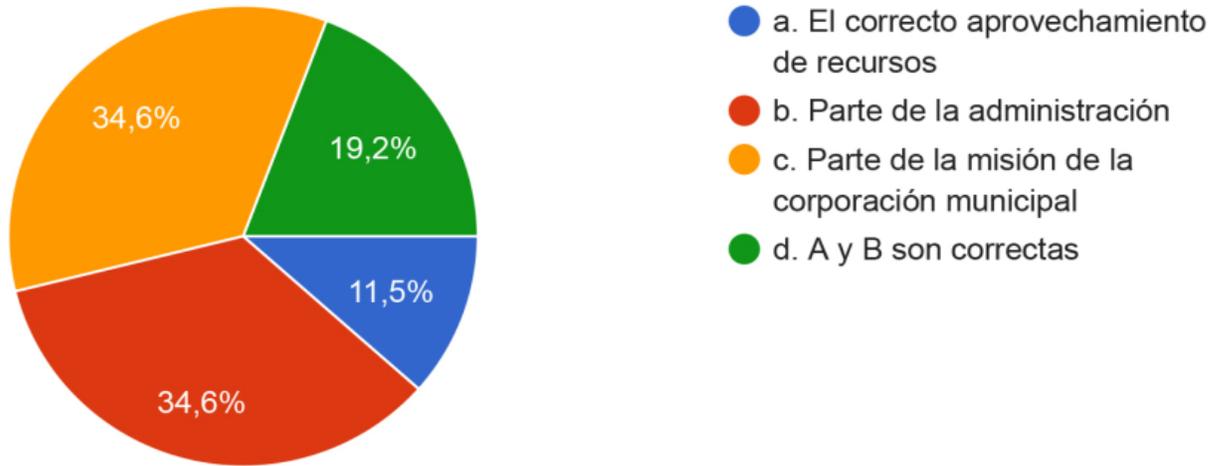


Figura 15 ¿La eficiencia y la eficacia son?

La correcta administración de los recursos institucionales para hacerse más productivos es parte de la misión de la corporación municipal lo cual debe reflejarse en la promoción de sus objetivos institucionales.

El bajo conocimiento de los empleados sobre la imagen corporativa es evidente, el 34% de los trabajadores del área administrativa de la municipalidad conocen parte de la imagen institucional.



14. ¿Si el municipio tiene acceso a los servicios básicos, se cumple con?

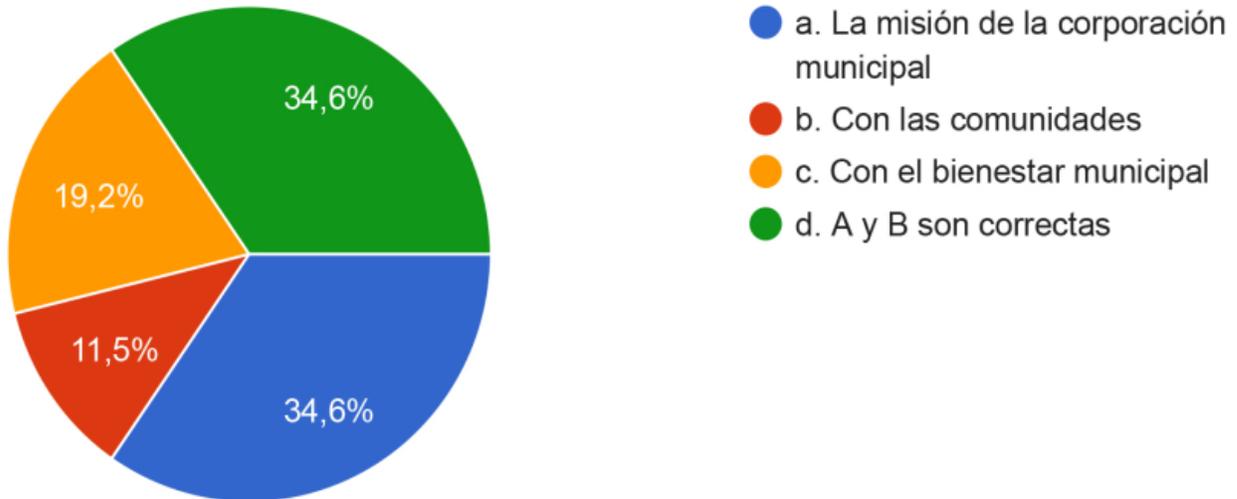


Figura 16 ¿Si el municipio tiene acceso a los servicios básicos, se cumple con?

Los objetivos organizacionales contemplan en su misión el acceso a los servicios básicos para la población del área urbana y rural del territorio municipal; un 34,6% de encuestados contestó acertadamente pero no llegan a una mayoría.



15. ¿La capacitación del personal es?

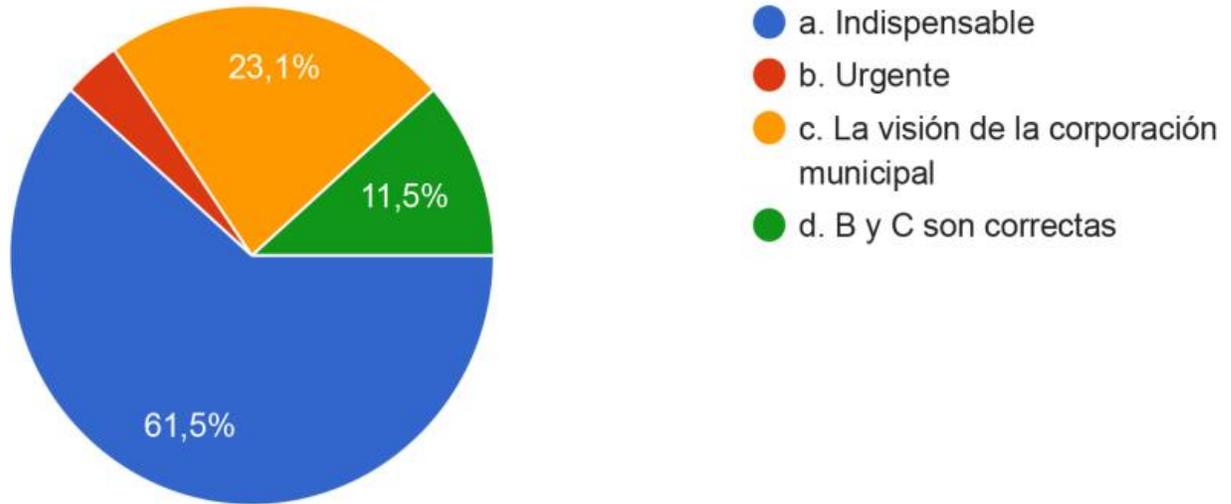


Figura 17 ¿La capacitación del personal es?

La pregunta sigue encaminada a buscar resultados en cuanto al conocimiento de la esencia de la identidad de la municipalidad; es evidente que la visión de la corporación municipal se enfoca en la capacitación del personal y la gráfica lo refleja de forma ambigua en un 61,5%.



## 1.18. FODA

El análisis FODA es una herramienta de planificación estratégica muy utilizada por las empresas, consiste en realizar un análisis interno, revisando las fortalezas y debilidades y un análisis externo, revisando las oportunidades y amenazas de la empresa.

### 1.18.1. Fortalezas

Añade los atributos o puntos positivos que sirven para alcanzar objetivos. Están relacionados tanto a los recursos materiales y su condición de uso como a los recursos humanos y su nivel de capacitación para generar los mejores resultados.

### 1.18.2. Oportunidades

Aquí se toma en cuenta las condiciones externas, revisando factores que pueden afectar de forma positiva a los objetivos. Son aspectos que, aunque no se pueden controlar, sí se puede aprovechar para mejorar o hacer crecer las condiciones del proyecto de investigación.

### 1.18.3. Debilidades

En esta parte se añaden los factores que pueden ser desfavorables para los objetivos. Son factores internos, por lo que la opinión del personal juega un papel fundamental, y como es algo que se refleja al exterior, también cuenta la opinión de los clientes, de manera que la comunicación fluye de forma interna y externa.

### 1.18.4. Amenazas

Se amplía todo lo que puede perjudicar la estabilidad y la potencial ganancia de resultados de forma externa. Estos aspectos no se pueden controlar, pero sí se puede contraatacar para enfrentarlos.

El análisis FODA, se obtiene, a través de cuatro listas que conllevan información real y actualizada de:



Fortalezas- (factores internos)

Oportunidades- (factores externos)

Debilidades- (factores internos)

Amenazas- (factores externos)

Las listas deben tener información real y con puntos especificados de forma sencilla y fácil de entender. Una vez obtenida la información de todas las listas, se evalúan los resultados obtenidos y se definen las estrategias a corto y largo plazo.

Tras realizar el análisis FODA el siguiente paso será establecer los objetivos a corto, mediano y largo plazo para mejorar o eliminar las debilidades, incrementar las fortalezas, aprovechar las oportunidades y hacer los planes de contingencia para atacar las amenazas. Todo esto se traduce en generar la mayor cantidad posible de estrategias que luego serán evaluadas, aceptadas o descartadas y luego puestas en práctica.



F

Fluidez en la comunicación.  
Es una institución formalmente establecida.  
Está bien organizada.  
Está en constante desarrollo.  
Tiene el compromiso de servir.

O

Crear nuevos mecanismos de comunicación.  
Aprovechar espacios para publicitar su imagen.  
Mejorar las formas de comunicación.  
Innovar su identidad corporativa.  
Capacitar al recurso humano.

D

Deficiencia en el manejo de la comunicación.  
Página web desactualizada.  
Baja interacción con su grupo objetivo.  
No existe un departamento de comunicación.  
Falta difusión de su identidad corporativa.

A

La pandemia del Covid 19.  
La especialización académica de los colaboradores.  
La falta de jerarquía en la comunicación interna.  
La satisfacción del público externo.

Figura 18 FODA Fuente: propia



### 1.19. Problemas detectados

En entrevista el gerente municipal Lic. Gabriel *Abularach*, acotaba sobre las dificultades que conlleva implementar iniciativas, enfocadas al desarrollo del recurso humano de la corporación debido al flagelo de los sindicatos, la falta de voluntad, murmuración y la falta de planificación.

No existe un departamento de comunicación.

La comunicación en todos los niveles muestra deficiencias.

La página web está desactualizada.

### 1.20. Planteamiento del problema comunicacional

Según el estudio y la evaluación realizada a los colaboradores de la municipalidad de Génova, Quetzaltenango, el desarrollo comunicacional de la municipalidad de Génova, Quetzaltenango observa barreras voluntarias e involuntarias en la comunicación organizacional para lo cual es necesario un desafío encaminado a fortalecer un plan para coadyuvar las dependencias administrativas.

¿Acaso esas barreras de la comunicación radican en que los colaboradores de la municipalidad velan por intereses políticos y personales o en que hay una baja aplicación de las herramientas de comunicación organizacional?

El gerente municipal, en entrevista, ve como un “monstruo” el flagelo de los sindicatos y los intereses políticos que forman barreras de comunicación que impiden la ejecución de proyectos en favor del desarrollo municipal.

### 1.21. Indicadores de éxito

- a. El apoyo de las autoridades municipales al proyecto en desarrollo.
- b. La buena aceptación que los colaboradores municipales han mostrado a la práctica de EPS.
- c. El respaldo de la Municipalidad de Génova, Quetzaltenango, que es una institución legalmente constituida.
- d. El plan de comunicación a implementarse estimulará a los colaboradores de forma persuasiva, logrando con esto incidir en el logro de objetivos a nivel municipal.



- e. La asesoría de parte de la coordinación de la ECC, USAC y de los supervisores de EPS.

## 1.22. Proyecto a desarrollar

El proceso de mejora de las instituciones ha cobrado auge en los últimos años, gracias al acceso de la tecnología, la cual permite con facilidad lograr sus objetivos, a través de una comunicación efectiva, misma que aplicada de forma eficaz, genera desarrollo.

El proyecto “Diagnóstico y estrategia de comunicación interna para fomentar la cultura organizacional de la Municipalidad de Génova, Quetzaltenango”, busca romper los paradigmas en la comunicación de la forma tradicional en la que fluye.

Sus ejes temáticos se toman de los objetivos institucionales, misión, visión y los resultados de la investigación a través de técnicas como: bitácoras de observación, entrevistas y encuestas en donde se encontró carencias comunicativas en la aplicación de los objetivos institucionales.



## Capítulo 2

### 2. Plan estratégico de comunicación

#### 2.1. Descripción técnica del plan estratégico de comunicación

El plan estratégico, apegado a los resultados del diagnóstico, se fundamenta en el fortalecimiento de la comunicación organizacional, específicamente en la cultura organizacional ya que es ella el vínculo social que da atracción a una organización; esta es la que refleja su forma de ser y actuar. Aunque la cultura organizacional pareciera un poco alejada del contexto comunicacional, es menester ubicarla en el ámbito social.

Al hablar de cultura nos referimos a personas, costumbres, ideologías, que se aprenden en el contexto de la comunicación interpersonal, a través de códigos verbales y no verbales que trascienden de generación en generación.

De acuerdo a los resultados del diagnóstico realizado a los trabajadores del área administrativa de la municipalidad de Génova, Quetzaltenango se presenta el plan estratégico para fortalecer la comunicación corporativa y así mejorar el carácter y la imagen institucional desde el punto de vista social.

Sus ejes temáticos los tomamos de los objetivos institucionales, misión, visión y los resultados de la investigación a través de técnicas como: bitácoras de observación, entrevistas y encuestas en donde se encontró carencias comunicativas en la aplicación de los objetivos institucionales.

#### 2.2. Misión del plan estratégico

Fortalecer la comunicación corporativa, a través de la cultura organizacional, intercambiando mensajes comunicativos que generen identidad y compromiso para alcanzar los resultados deseados en el ámbito de la comunicación.



### 2.3. Visión del plan estratégico

Ser promotores de buenos principios de comunicación a través de la cultura organizacional, dotada de buenas prácticas que aporten en gran medida al buen funcionamiento de la comunicación social de la organización.

### 2.4. Elementos comunicacionales del plan estratégico de comunicación

#### 2.4.1. La comunicación como instrumento de intercambio social

La comunicación es un proceso dinámico; la forma de vestir, caminar, gestos, movimientos, la cultura en general es un proceso de comunicación.

“La humanidad evolutivamente establece vínculos que le permiten relacionarse entre sí a través del uso de diferentes formas y medios para conocer diferentes situaciones sociales”. (Interiano & Araya, 2008)

#### 2.4.2. Comunicación organizacional

La comunicación organizacional (conocida también como comunicación corporativa, o comunicación institucional cuando se trata de una institución pública) consiste en el proceso de emisión y recepción de mensajes dentro de una organización.

#### 2.4.3. Procesos de comunicación

El proceso comunicacional dentro de una organización empresarial es uno de los puntos más importantes para lograr implantar estrategias que van ligadas normalmente a los procesos productivos y aportan en gran medida al funcionamiento de una organización.

Dentro de estos procesos intervienen variables como la comunicación interna, que es la que se relaciona directamente con los colaboradores de la organización, y la comunicación externa, que tiene su énfasis sobre todo en el público externo como clientes, la comunidad, los proveedores, las entidades gubernamentales, entre otros. También las relaciones públicas que van dirigidas a entidades más formales, accionistas y posibles alianzas estratégicas.



Entre los procesos, intervienen las estructuras comunes de la comunicación: emisor-mensaje-receptor y por ende la retroalimentación. Dentro de una organización pueden existir diversos tipos de comunicación, entre ellos están la formal y la informal.

La comunicación organizacional ha logrado evolucionar a partir de la participación de múltiples disciplinas que han hecho de la comunicación corporativa un campo fuertemente relacionado con los cambios que ha traído la globalización y los desafíos de la administración en el siglo XXI.

#### 2.4.4. Comunicación interna

La comunicación interna está dispuesta en cuatro formas: descendente, ascendente, diagonal y horizontal. Cada una de ellas obedece a una razón de ser, es decir, la comunicación que se da a partir de las disposiciones de la gerencia, la participación de los colaboradores en las decisiones y el flujo de información entre las unidades de la organización respectivamente.

#### 2.4.5. Comunicación descendente

La comunicación descendente implica el orden establecido para el desarrollo de tareas, roles, entrenamiento, capacitación, directrices, políticas, etc.

Su carácter principal se establece por la naturaleza de la organización, no solamente desde el sentido imperativo de quien da una orden, sino desde el sentido de organizar. Una de las principales funciones de la comunicación descendente es la de comunicar la cultura organizacional y las directrices de cómo cumplirla.

#### 2.4.6. Comunicación ascendente

La comunicación ascendente es aquella que, al contrario de la descendente, se da desde los niveles jerárquicos más bajos de la organización hacia los niveles más altos. Este flujo de comunicación permite que los colaboradores trabajen de manera proactiva en la toma de decisiones y participen de manera constante en la creación e innovación de la organización. Hay quienes consideran que la comunicación ascendente es indispensable pues desde aquí se habla de retroalimentación constante y se fundamenta el conocimiento mutuo de pensamientos y acciones.



#### 2.4.7. Comunicación horizontal

La comunicación horizontal es aquella que se establece entre miembros de un mismo nivel jerárquico. Pueden ser entre departamentos, grupos o de forma individual, no hay presencia de autoridad y sirve para agilizar la estructura organizativa. Ese tipo de información se puede obtener a través de juntas, informes, asambleas. Se utiliza para coordinar las actividades de los distintos empleados o departamentos de la empresa, resolver problemas de un departamento, tomar decisiones en las que tengan que intervenir varios departamentos, reuniones de trabajo, notas, comunicados internos, trabajo en equipo, debates, teléfono, Internet, etc.

#### 2.4.8. Comunicación formal

Es la forma de comunicación que de manera expresa establece la organización, mediante protocolos, manuales, reglamentos, etc., generan todo un sistema de comienzo a fin, dirigido y utilizado por todos los miembros de la empresa. Define el modo en que cada persona debe comportarse y cómo debe recoger y transmitir la información que circula. Este tipo de comunicación constituye el cómo debe llegar la información según el nivel jerárquico que ocupe el receptor.

#### 2.4.9. Comunicación informal

La comunicación informal fluye dentro de la organización sin canales preestablecidos y surge de la espontaneidad de los empleados. Se le da alto nivel de credibilidad y suele estar relacionada con asuntos personales acerca de individuos o grupos de la organización. Este tipo de comunicación es conocida popularmente como “rumores o ruidos” y sirve para que los altos niveles jerárquicos conozcan las condiciones personales de los empleados y del entorno de la empresa.

En definitiva, el estudio de la comunicación organizacional está cada vez más en auge y la experiencia afirma que las organizaciones que la llevan a cabo presentan un mayor crecimiento pues se tienen en cuenta complejos factores, especialmente humanos, que median entre los



comportamientos y objetivos, políticas y metas de la organización, para que de esta manera existan lineamientos que permitan el correspondiente crecimiento de la organización.

#### 2.4.10. Clima Organizacional

Es un fenómeno de tendencias y motivaciones que reflejan la productividad del trabajo. El clima organizacional consiste en la percepción de los trabajadores dentro de la empresa, de cómo pueden o deben comportarse y qué es lo que está aceptado o no dentro de la misma.

La manera de actuar del personal crea el clima; sus características personales son un factor importante para conocer su desempeño laboral.

Las características que reflejan las personas durante el desempeño laboral son percibidas directa e indirectamente por los demás miembros de la organización. El clima dentro de una empresa puede ser un factor de superación dentro de los mismos grupos, como el liderazgo, el sistema formal, la buena comunicación y retroalimentación de los mensajes. Hay aspectos que valoran el desarrollo institucional como la motivación de jefes a subordinados, recursos tecnológicos bien implementados y toma de decisiones.

#### 2.4.11. Comunicación externa

Se refiere a la manera como las organizaciones se comunican con los públicos externos, para esto se deben tener en cuenta dos factores: la parte comercial y el factor público.

#### 2.4.12. Identidad Corporativa

La identidad corporativa es "el conjunto de elementos empresariales, organizacionales, operacionales y de comportamiento compartidos por los miembros de una institución, que se transmiten de forma estratégica comunicacionalmente para diferenciarla de otras existentes en su entorno". (Antezana Corrieri, 2021)

En este punto se ven comprometidos, inicialmente el comportamiento, los valores, las creencias, todos los aspectos culturales y los atributos que tienden a definir el carácter de una organización,



generando desde allí un valor diferenciador que permite distinguir una organización del resto, conocido como cultura organizacional.

#### 2.4.13. Identidad visual

Es el conjunto icónico (logo, símbolo, colores), que elige una organización para identificarse, representarse y diferenciarse de las demás, para que sus públicos los recuerden y reconozcan, es decir hacer una distinción visual, y así, a través de este conjunto de elementos, se proyecte lo que la organización pretende transmitir a su público.

El manual de identidad corporativa debe de recoger todos los elementos que componen la identidad visual de la empresa, así como sus normas de utilización.

#### 2.4.14. Cultura organizacional

Son las normas, valores, creencias, sentimientos, tradiciones, y la forma de interacción con el público interno y externo que rigen a una institución y que la diferencia de otras.

#### 2.4.15. Imagen Corporativa

La imagen corporativa comprende los atributos con los cuales es asociada por sus públicos; adquieren una importancia sustancial para la creación de valor. La existencia de una imagen correctamente gestionada alcanza el posicionamiento mental en los públicos y permite además que a partir de ello se tomen decisiones que favorezcan el crecimiento constante de una organización.

### 2.5. Alcances y límites de la estrategia de comunicación

La implementación de la estrategia de comunicación interna, se enfoca en el fortalecimiento de la cultura organizacional, primordialmente porque las normas y valores de una institución se aplican a personas y los resultados se miden a través de la interacción social.



### 2.5.1. Alcances

Establecer pautas de motivación al público interno para generar identidad corporativa.

Incidir en el público interno el compromiso institucional a través de su misión y visión para el fortalecimiento de la cultura organizacional.

Las 45 personas que trabajan en el área administrativa de la municipalidad de Génova, Quetzaltenango, abarcan el universo del plan de comunicación y es la estrategia para llegar a los más de 39,000 habitantes con que cuenta el municipio de Génova, Quetzaltenango, a través de la estrategia que busca mejorar la comunicación interna y externa de la institución.

### 2.5.2. Límites

El tiempo es el factor primordial para dar seguimiento al proyecto hasta lograr sus objetivos.

El proyecto estratégico para cumplirse de una forma completa, debió delimitarse por el tiempo; aun así es menester darle seguimiento posterior para lograr los objetivos.

El impacto y la crisis que generó la pandemia *covid-19* en el país como el distanciamiento social, el aforo de personas y el *home office* con el fin de evitar el contagio masivo por el alto índice de contagios y muertes que afectaron el desarrollo de actividades relacionadas con esta investigación.

## 2.6. Metodología para la aplicación de la estrategia comunicacional

A continuación se detallan los pasos a seguir en la aplicación del proyecto estratégico en beneficio del público interno de la municipalidad de Génova, Quetzaltenango.

Presentar las propuestas al ingeniero Amílcar Escalante, Alcalde municipal, para su respectiva aprobación.

El primer paso es crear un grupo interno, privado, exclusivo de los colaboradores del área administrativa de la municipalidad de Génova, Quetzaltenango en la red social *facebook* con el fin de fortalecer la comunicación interna de la institución.

En segunda instancia se diseñará la imagen de portada del grupo interno de la red social *facebook* y se implementará una campaña publicitaria audiovisual en favor de la imagen



corporativa de la institución, es decir su personalidad, su carácter, sus objetivos institucionales, misión, visión y valores; esto con el fin de fortalecer la cultura organizacional.

Elaborar un seminario sobre “Comunicaciones interpersonales” dirigido al público interno de la municipalidad de Génova, Quetzaltenango.

Impartir el seminario sobre “Comunicaciones interpersonales” dirigido al público interno de la municipalidad de Génova, Quetzaltenango.

Los canales de difusión para la ejecución del plan estratégico de comunicación fueron seleccionados de acuerdo a las restricciones que afectan al país debido a la pandemia del covid-19; estos serán netamente digitales para lo cual se implementará la red social *facebook* a la cual tendrán acceso únicamente el público interno de la municipalidad de Génova, Quetzaltenango; se utilizarán aplicaciones de *google Meet* para las reuniones masivas, esto con el fin de impartir el curso de “Comunicaciones interpersonales” y otras necesidades que puedan surgir.

## 2.6.1. Objetivos de la estrategia de comunicación

### 2.6.1.1. General

Fortalecer la comunicación interna de la municipalidad de Génova, Quetzaltenango.

### 2.6.1.2. Específicos

Promover la cultura organizacional al público interno de la municipalidad de Génova, Quetzaltenango.

Manejar códigos de comunicación de acuerdo al nivel académico del contexto social.

Emplear canales de comunicación que se adapten a las restricciones de la pandemia covid-19

## 2.6.2. Acciones para conseguir los objetivos

Considerar la implementación de un grupo privado en la red social *facebook* para impulsar los objetivos, misión y visión de la institución.



Diseñar la imagen de portada del grupo privado de la red social *facebook* de la municipalidad de Génova, Quetzaltenango.

El primer paso es crear un grupo interno, privado, exclusivo de los colaboradores del área administrativa de la municipalidad de Génova, Quetzaltenango en la red social *facebook* con el fin de fortalecer la comunicación interna de la institución.

En segunda instancia se diseñará la imagen de portada del grupo interno de la red social *facebook* y se implementará una campaña publicitaria audiovisual en favor de la imagen corporativa de la institución, es decir su personalidad, su carácter, sus objetivos institucionales, misión, visión y valores; esto con el fin de fortalecer la cultura organizacional.

Organizar un curso de capacitación, enfocado en las comunicaciones interpersonales.

Impartir el curso de capacitación sobre las comunicaciones interpersonales.

### 2.6.3. Indicadores para medir el cumplimiento estratégico

La creación del grupo privado de la red social interna *facebook*, la elaboración del arte digital audiovisual, fotografías, los archivos de la elaboración del curso impartido, el listado de asistencia de los participantes y la campaña publicitaria audiovisual.

### 2.6.4. Instrumentos utilizados en la estrategia de comunicación

En la fase de la investigación para elaborar el diagnóstico de comunicación se utilizaron diferentes instrumentos:

Técnicas de investigación como la bitácora de observación, encuestas, entrevistas, observación directa.

Diferentes instrumentos de utilización básica como: vehículo de transporte, materiales de oficina; computadora, escritorio, folders, hojas, escáner, impresora, celular, internet, lapicero, lápiz, programas de diseño como *Photoshop* para edición de fotografías.

En la segunda etapa del plan estratégico de comunicación los instrumentos utilizados para la implantación de la estrategia de comunicación se utilizaron: La red social *facebook* para el fortalecimiento y al promoción de la comunicación interna, programas de diseño gráfico como



*Adobe Photoshop, Adobe ilustrator, adobe premier, computadora, celular, escáner, internet, la aplicación Google Meet, aplicación Zoom , hojas, lapiceros, folders.*

### 2.6.5. Actividades para la operatividad de la estrategia

De acuerdo a la planificación de las actividades para la aplicación de esta estrategia de comunicación interna se estará implementando un grupo privado de la red social *facebook* exclusivamente para el público interno de la municipalidad de Génova, Quetzaltenango que tiene como objetivo fortalecer la comunicación interna de la institución.

El grupo privado de la red social *facebook* necesita el diseño de una foto de portada lo cual se estará implementando.

Se diseñara material digital audiovisual para promover la imagen corporativa de la municipalidad.

Se implementara un curso de “Comunicaciones interpersonales” para el fortalecimiento de la comunicación interna de la municipalidad se impartirá al público interno el curso de comunicaciones interpersonales.

### 2.7. Financiamiento

Los fondos económicos para la ejecución del plan estratégico de comunicación afectan a cada una de las etapas que conlleva, los cuales deberán ser financiados con fondos de la institución municipal y fondos propios del estudiante.

### 2.8. Presupuesto

A continuación se detallan los costos por cada producto comunicacional utilizado en la estrategia de comunicación.



#	Estrategia	Detalle	Costo unitario	Costo Total	Financiamiento
1	Diseño	Grupo privado en <i>facebook</i>	Q2,000.00	Q2,000.00	Aptitudes propias
2	Diseño	Fotografía de perfil de <i>facebook</i>	Q1000.00	Q1000.00	Municipalidad
3	Diseño	Fotografía de portada del grupo de <i>facebook</i>	Q1000.00	Q1000.00	Aptitudes propias
4	Grabación	Locución institucional video campaña de publicidad	Q1800.00	Q3600.00	Estudiante
5	Preproducción	Guión video para campaña de publicidad	Q1200.00	Q2400.00	Aptitudes propias
6	Producción	Video para campaña de publicidad	Q1500.00	Q3000.00	Aptitudes propias
7	postproducción	Edición audio y video campaña de publicidad	Q2500.00	Q5000.00	Aptitudes propias
8	Diseño Seminario	Comunicaciones interpersonales	Q3000.00	Q3000.00	Aptitudes propias
9	Seminarista	Capacitación del seminario Comunicación interpersonal	Q3000.00	Q3000.00	Aptitudes propias
10	Publicación	Publicación de videos en el grupo de <i>facebook</i>	Q1000.00	Q1000.00	Estudiante
11	<b>Total</b>			<b>Q25,000.00</b>	

Tabla 1 Presupuesto Fuente: propia

## 2.9. Beneficiarios

La corporación municipal, los colaboradores municipales, la población total del municipio de Génova, Quetzaltenango,

Aproximadamente 39,000 personas que se beneficiaran con este proyecto, puesto que el plan estratégico está aplicado a la cultura organizacional y esta cultura ejerce un vínculo social que impacta en la sociedad genovés.

Si bien la estrategia esta aplicada a 45 personas que laboran en el área administrativa de la municipalidad, no queda allí; trasciende a los usuarios de todas las dependencias municipales.



## 2.10. Recursos Humanos

A continuación se detalla el nombre de las personas a las cuales se destinó la investigación, el puesto que desempeñan y son ellas también las personas que aportaron de forma directa con la estrategia de comunicación.

Ing. Edgar Amílcar Escalante Morales	Alcalde Municipal
Lic. Gabriel Abularach García	Gerente Municipal
Licda. Claudia Lorena Urbina Reyna	Jefe de Recursos Humanos
Edry Arody Rodas Juárez	Bibliotecario Municipal
Eymi Lizet Gómez de León	Asistente de Biblioteca
Wendy Maribel Zumeta López de Lorenzo	Encargada de Acceso a la Información Pública

Tabla 2 Recursos humanos Fuente: propia

## 2.11. Áreas geográficas de acción

La estrategia de comunicación se ejecutará en el municipio de Génova, Quetzaltenango, tomando en cuenta las restricciones por la pandemia Covid-19.

## 2.12. Cuadro comparativo de la estrategia

ACTIVIDAD PRODUCTO COMUNICACIONAL	OBJETIVOS ESPECIFICOS	PRESUPUESTO	RECURSO HUMANO	AREA GEOGRAFICA DE ESTUDIO	BENEFICIARIOS	FECHA DE EJECUCION
Crear perfil de la red social Facebook	Fomentar la cultura organizacional	Q.3000.00	Community manager	Municipalidad de Génova, Quetzaltenango	Publico interno de la municipalidad	09-07-2021 Al 16-07-2021
Diseño de la imagen de portada de facebook	Hacer Campaña publicitaria audiovisual	Q15000.00	Diseñador Grafico	Municipalidad de Génova, Quetzaltenango	Publico interno de la municipalidad	17-07-2021 Al 31-07-2021
Diseño del seminario comunicaciones interpersonales	Reforzar la comunicación interna	Q3000.00	Comunicador social	Municipalidad de Génova, Quetzaltenango	Publico interno de la municipalidad	01-08-2021 Al 22-08-2021
Capacitación del curso comunicaciones interpersonales	Mejorar las relaciones interpersonales	Q.4000.00	Comunicador social	Municipalidad de Génova, Quetzaltenango	Publico interno de la municipalidad	23-08-2021 Al 31-08-2021

Tabla 3 Cuadro Comparativo de Estrategia de Comunicación Fuente: propia



### 2.13. Cronograma del plan de comunicación

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES EPSL 2021																		
No.	ACTIVIDAD	MESES																
		Agosto					Septiembre					Octubre					Nov.	
	Meses																	
	Semanas	S1	S2	S3	S4	S5	S1	S2	S3	S4	S5	S1	S2	S3	S4	S5	S1	S2
1	Ejecución del plan estratégico de comunicación de la municipalidad de Génova, Quetzaltenango																	
2	Presentación y revisión del borrador																	
3	Elaboración del informe final																	
4	Entrega del informe final para terna examinadora																	
	Evaluación individual																	
5	Seguimiento a la ejecución del plan estratégico (campana de publicidad)																	
6	Entrega del informe digital y escrito con copias de correo de entrega a bibliotecas según normativo																	
7	Entrega de informe final a institución																	
8	Finalización del EPS de licenciatura																	
9	Graduación																	

Tabla 4 Cronograma de la Estrategia de Comunicación Fuente: propia



## Capítulo 3

### 3. Informe de la Ejecución estratégica

A continuación se detallan las diferentes acciones en la ejecución de la estrategia de comunicación interna realizada en la municipalidad de Génova, Quetzaltenango.

#### 3.1. Ejecución 1 Creación de grupo interno en la red social *facebook*

Creación de grupo interno, privado, exclusivo de los colaboradores del área administrativa de la municipalidad de Génova, Quetzaltenango en la red social *facebook*.

Objetivo de la actividad

Promover la comunicación organizacional

Medio utilizado

(Web) Redes sociales

Área geográfica de impacto

Génova, Quetzaltenango, Guatemala

Presupuesto Q.2, 000.00

Comprobación del material



Figura 19 Grupo de *facebook* Fuente: propia



### 3.2. Ejecución 2 Fotografía de portada de grupo interno en la red social *facebook*

Fotografía de portada del grupo interno de la municipalidad en la red social *facebook*.

Objetivo de la actividad

Crear identidad corporativa

Medio utilizado

(Web) Redes sociales

Área geográfica de impacto

Génova, Quetzaltenango

Presupuesto

Q1, 000.00

Comprobación del material



Figura 20 Portada del grupo de *facebook* Fuente: Municipalidad



### 3.3. Ejecución 3 Video de campaña publicitaria sobre identidad corporativa

Video de campaña publicitaria, para promover la cultura organizacional.

Objetivo de la actividad

Mejorar el clima organizacional.

Medio utilizado

(Web) Redes sociales

Área geográfica de impacto

Génova, Quetzaltenango

Presupuesto

Q.7, 000.00

Comprobación del material



Figura 21 Video Campaña Publicitaria Gerencia Fuente: propia

Link de video

<https://drive.google.com/file/d/1N-oAtqp1D2t86TjhdGmfi2mPL9g409Hc/view?usp=drivesdk>



### 3.4. Ejecución 4 Video de campaña publicitaria sobre cultura organizacional

Video para promover la cultura organizacional

Objetivo de la actividad

Estimular la cultura organizacional

Medio utilizado

(Web) Redes sociales

Área geográfica de impacto

Génova, Quetzaltenango

Presupuesto

Q.7, 000.00

Comprobación del material



Figura 22 Video Campaña Publicitaria Colaboradores Fuente: propia

Link de video

<https://drive.google.com/file/d/1N2bPDGD7QRi0M-HSJgbQ4kJMPWSFCR5j/view?usp=drivesdk>



### 3.5. Ejecución 5 Seminario “Comunicaciones interpersonales”

Seminario sobre “Comunicaciones interpersonales” impartido al público interno de la municipalidad de Génova, Quetzaltenango

Objetivo de la actividad

Activar la cultura organizacional

Medio utilizado

(Web) Redes sociales

Área geográfica de impacto

Génova, Quetzaltenango

Presupuesto

Q.6, 000.00

Comprobación del material



Figura 23 Seminario de Comunicación Interpersonales Fuente: propia

Link de archivos Word

<https://docs.google.com/document/d/1LdcN3QjNaBWAmAukVdBrzgPKqWOu2leG/edit?usp=drivesdk&oid=104812394262621204784&rtpof=true&sd=true>



### 3.6. Calendario de actividades

#### 3.6.1. Cronograma febrero-marzo y abril 2021

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES EPSL 2021																
No.	ACTIVIDAD	MESES														
		Febrero					Marzo					Abril				
		Semanas					Semanas					Semanas				
		S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S5	S1	S2	S3	S4	S5	
1	Semana propedéutica															
2	Elaboración y entrega de informes de la fase propedéutica															
3	Entrega de cartas para institución															
4	Presentación proyecto de EPS y carta de la ECC a institución															
5	Proceso de entrega de papelería de EPS para inscripción															
6	Reunión informativa general EPSL 2021															
7	Acercamiento a la institución municipal															
8	Recopilación de información (Perfil institucional) municipalidad de Génova															
9	Elaboración de diagnóstico de comunicación en la municipalidad de Génova, Quetzaltenango.															
10	Elaboración y entrega del plan estratégico de comunicación															
11	Ejecución del plan estratégico de comunicación															
12	Presentación y revisión del borrador informe final para revisión															
13	Elaboración del informe final															
14	Evaluación final (privados)															
15	Entrega de informe digital y escrito a bibliotecas, según normativo															
16	Finalización del EPS de licenciatura															
16	Graduación															

Tabla 5 Cronograma de actividades Febrero, Marzo y Abril Fuente: propia



### 3.6.2. Cronograma mayo-julio 2021

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES EPSL 2021															
No.	ACTIVIDAD	MESES													
		Mayo				Junio					Julio				
	Meses														
	Semanas	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S5	S1	S2	S3	S4	S5
1	Reunión informativa fase 2														
2	Elaboración y entrega del plan de comunicación estratégica														
3	Ejecución del plan estratégico de comunicación de la municipalidad de Génova, Quetzaltenango														
4	Entrega de informe avances sobre ejecución del plan														

Tabla 6 Cronograma mayo-julio 2021 Fuente: propia



### 3.6.3 Cronograma agosto- noviembre 2021

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES EPSL 2021																		
No.	ACTIVIDAD	MESES																
		Agosto					Septiembre					Octubre					Nov.	
		S1	S2	S3	S4	S5	S1	S2	S3	S4	S5	S1	S2	S3	S4	S5	S1	S2
1	Ejecución del plan estratégico de comunicación de la municipalidad de Génova, Quetzaltenango	■	■	■	■	■	■	■	■									
2	Presentación y revisión del borrador	■	■															
3	Elaboración del informe final			■	■	■												
4	Entrega del informe final para terna examinadora							■										
	Evaluación individual									■								
5	Seguimiento a la ejecución del plan estratégico (campaña de publicidad)								■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
6	Entrega del informe digital y escrito con copias de correo de entrega a bibliotecas según normativo												■	■				
7	Entrega de informe final a institución														■			
8	Finalización del EPS de licenciatura															■	■	
9	Graduación																■	■

Tabla 7 Cronograma de actividades de Agosto a Noviembre Fuente: propia



## Conclusiones

La evaluación del proceso de comunicación interna de la municipalidad de Génova, Quetzaltenango en los meses de marzo y abril, se efectuó de forma satisfactoria, encontrando las formas en que los colaboradores utilizan la comunicación organizacional; quedaron claras las debilidades comunicativas que atraviesa la municipalidad al no contar con un departamento de comunicación.

A pesar de que existen carencias comunicativas a nivel interno, como identidad visual, manual de identidad corporativa, y otras debilidades en el proceso de la comunicación organizacional, fue importante fortalecer la comunicación interna de la institución a través de la promoción de la cultura organizacional puesto que el carácter institucional lo forman los colaboradores del área administrativa de la municipalidad de Génova, Quetzaltenango.

Se establecieron mensajes de comunicación audiovisual, los cuales fueron difundidos en un grupo interno privado de la municipalidad en la red social *facebook* en una campaña publicitaria que promovió el clima y la cultura organizacional, logrando cumplir con los objetivos de utilizar canales de comunicación que se adaptaran a las restricciones que ocasiona la pandemia y así resguardar la vida de los trabajadores municipales al no exponerlos al contagio y la propagación del virus del covid-19.

Se creó identidad en los trabajadores del área administrativas de la municipalidad de Génova, Quetzaltenango en la cual conocieron los objetivos institucionales, los valores, la misión, la visión y el carácter de la municipalidad de Génova, Quetzaltenango a través de la campaña publicitaria y en la disertación de un seminario sobre comunicaciones interpersonales.

Aunque la planificación y la ejecución del proyecto han logrado resultados satisfactorios, es necesario brindar apoyo a la institución durante un tiempo indefinido para obtener mejores resultados en los ámbitos primordiales de la comunicación.



## Recomendaciones

Es importante para la sociedad, utilizar la comunicación a todo nivel, especialmente, en las empresas y organizaciones que desvalorizan el potencial de desarrollo social y económico que se encuentra en el correcto aprovechamiento de la comunicación institucional en el ámbito interno y externo.

A los nuevos profesionales de la comunicación, de diferentes universidades y facultades, continuar con la labor investigativa en el tema de comunicación organizacional para seguir sentando las bases en las instituciones y hacer conciencia de la importancia sobre el uso de la comunicación en las pymes y las grandes corporaciones.

A la institución: crear un departamento de comunicación, activar el flujo de contenido de la red social *facebook* para promover la cultura organizacional, fortalecer el clima organizacional para crear empatía en el público interno.

Planificar y ejecutar modelos de comunicación que apunten a un desarrollo permanente en la institución, en pro del beneficio del público interno y externo.

Despertar la identidad de la corporación en el público interno, promoviendo un clima organizacional que genere lealtad e interacción que apunten al desarrollo total de la corporación municipal.



## Referencias

- Abularach García, G. (15 de Abril de 2021). Entrevista de profundidad. (A. Sánchez Cristóbal, Entrevistador)
- Ander Egg, E. (1997). *Técnicas de investigación social*. México: El Ateneo.
- Antezana Corrieri, M. E. (21 de 04 de 2021). *La dispersión de la identidad corporativa como generadora de problemas comunicacionales y organizacionales*. Recuperado el 21 de 04 de 2021, de <http://hdl.handle.net/10757/622495>: <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/622495/Dispersion.pdf?sequence=2>
- Balcells I Jungyent, J. (1994). *La investigacion social: Introducción a los métodos y técnicas*. Barcelona: Escuela Superior de Relaciones Públicas PPU.
- Bunge, M. (1989). *La investigación científica*. Barcelona: Ariel.
- Chacón, B. (04 de 02 de 2021). Comunicación Organizacional. *Conferencia sobre comunicación organizacional* . Guatemala, Guatemala, Guatemala.
- Eco, U. (1991). *Cómo se hace una tesis*. España: Editorial Gedisa.
- Escalante, L. (2009). *Fortalecimiento municipal a través de la implementación de un programa de fomento y conservación de la higiene y ornamentación en el municipio de Génova, Quetzaltenango*. Génova, Quetzaltenango.
- Figuroa, V. (05 de 02 de 2021). Prevención de riesgos. *Conferencia sobre prevención de riesgos* . Guatemala, Guatemala, Guatemala.
- González Río, M. (1997). *Metodología de la investigación social: Técnicas de recolección de datos*. Aguaclara.
- Gramajo López, S. M. (2012). *Diseño del Proceso de Formación en Gestión de Proyectos a las Mujeres Organizadas en la Oficina Municipal de la Mujer de Génova, Qutezaltenago*”. Génova, Quetzaltenango, Guatemala.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (1998). *Metodología de la investigación*. México: Mac Graw Hill.
- Hernandez, E. (01 de 02 de 2021). Diagnóstico de comunicación. *Conferencia sobre Cómo elaborar un diagnóstico de comunicación* . Guatemala, Guatemala, Guatemala.



Hernández, R., Fernández, C., Baptista, P., Hernandez Sampieri, R., Fernandez Collado, C., & Baptista Lucio, M. D. (1991). *Definición del tipo de investigación a realizar: básicamente exploratoria, descriptiva, correlacional o explicativa. Metodología de la investigación*. México: Mc Graw-Hill Interamericana Editores, 57-73.

Interiano, C., & Araya, M. T. (2008). *Manual de facilitación de la comunicación*. Guatemala: Tinamit.

Meza, A., & Carballada González, P. (2009). *El diagnóstico organizacional, elementos, métodos y técnicas*.

Ochoa, M. J. (03 de 02 de 2021). Métodos y técnicas de investigación. *Coferencia sobre métodos y técnicas de investigación* . Guatemala, Guatemala, Guatemala.

Pérez Celón, S. (06 de 02 de 2021). Normas APA. *Conferencia norma APA* . Guatemala, Guatemala, Guatemala.

Ramírez Rojas, J. (2017). *Procedimiento para la elaboracion de un analisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas*.

Ramirez, K. (02 de 02 de 2021). FODA. *Conferencia sobre cómo hacer un analisis FODA* . Guatemala, Guatemala, Guatemala.

Ruíz Olabuénaga, J. (1996). *Metodología de la investigación cualitativa*. Bilbao: Deusto.

Sánchez Gramajo, V. (2011). *Módulo de reforestación dirigido a losalumnos del Instituto Básico por CooperativaLa Paz, Génova Costa Cuca*. Génova, Quetzaltenango, Guatemala.

Tashakkori, A., & Teddlie. (2003). Problemas y dilemas en la enseñanza de los cursos de métodos de investigación en ciencias sociales y del comportamiento: perspectiva estadounidense. *Revista internacional de metodología de la investigación social* .

Woltke Martinez, E. A. (2002). *Estudio de casos y controles realizado en los municipios de El Palmar, Flores y Génova Costa Cuca del departamento de Quetzaltenango*. Génova, Quetzaltenango, Guatemala.

Woltke Martínez, E. A. (2002). *Estudio de casos y controles realizado en los municipios de El Palmar, Flores y Génova Costa Cuca del departamento de Quetzaltenango*. Guatemala.



# Anexos



## Anexos

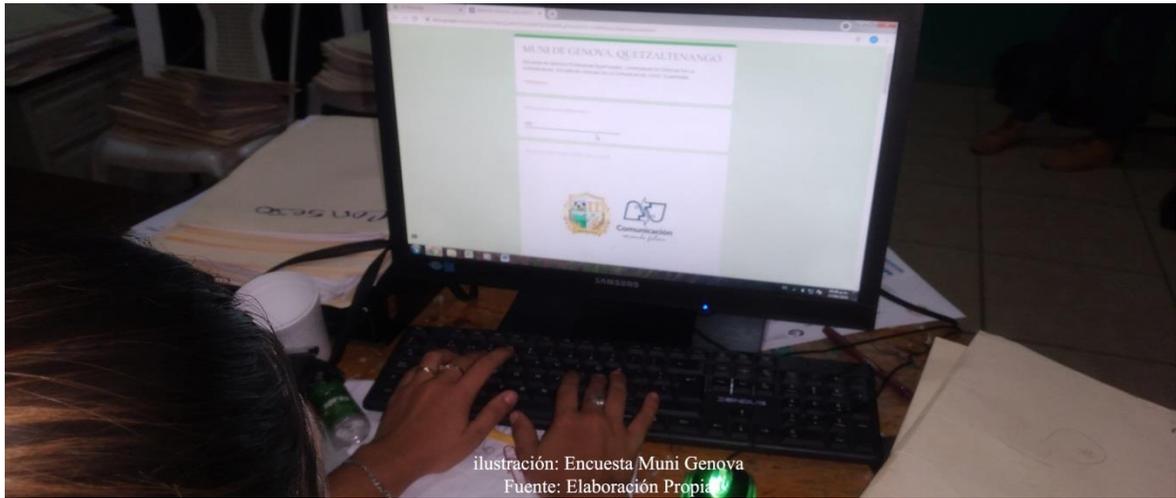


Figura 24 Encuesta Depto. Desarrollo social Fuente: propia

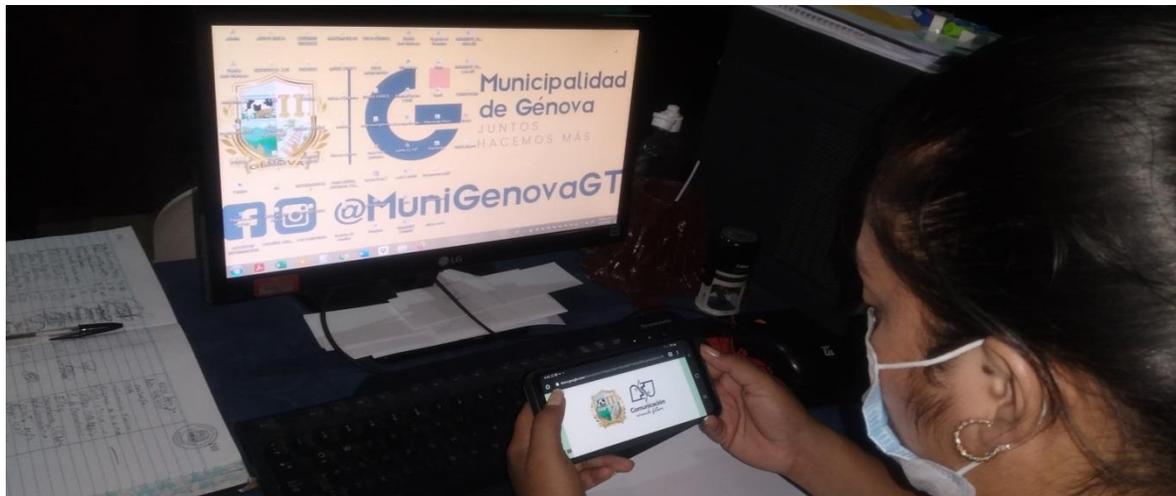


Figura 25 Encuesta RRHH Fuente: propia

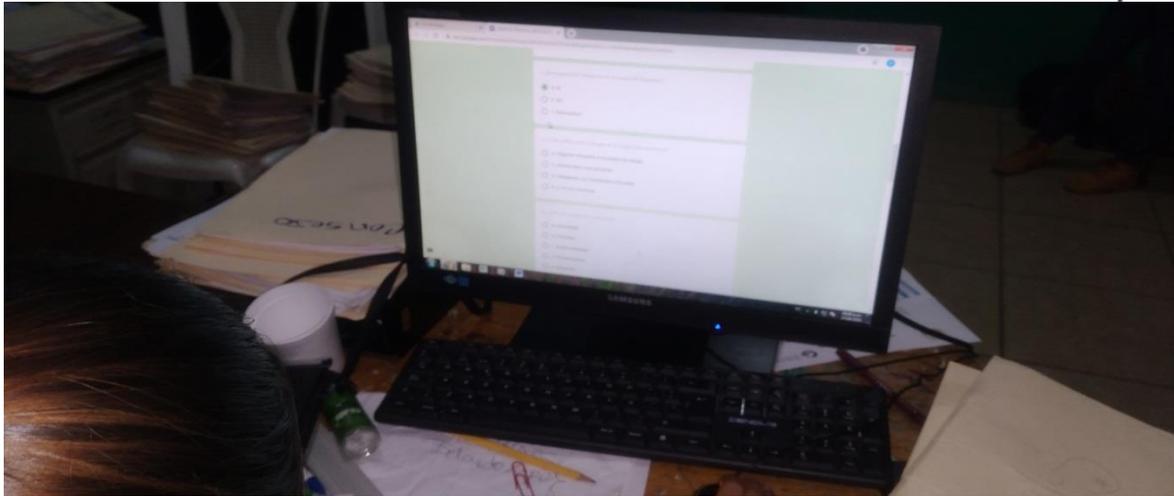


Figura 26 Encuesta Área financiera Fuente: propia

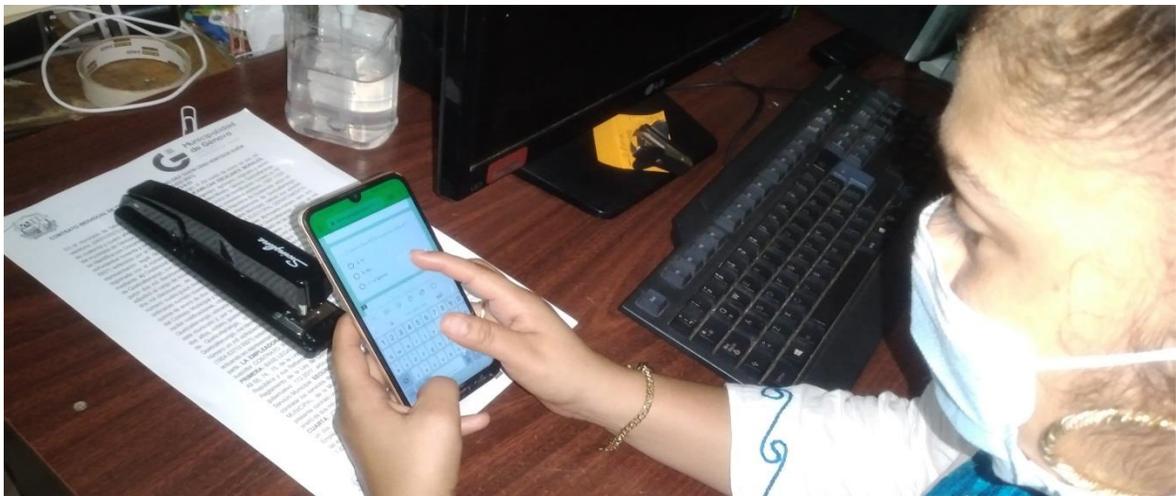


Figura 27 Encuesta Juzgado municipal Fuente: propia

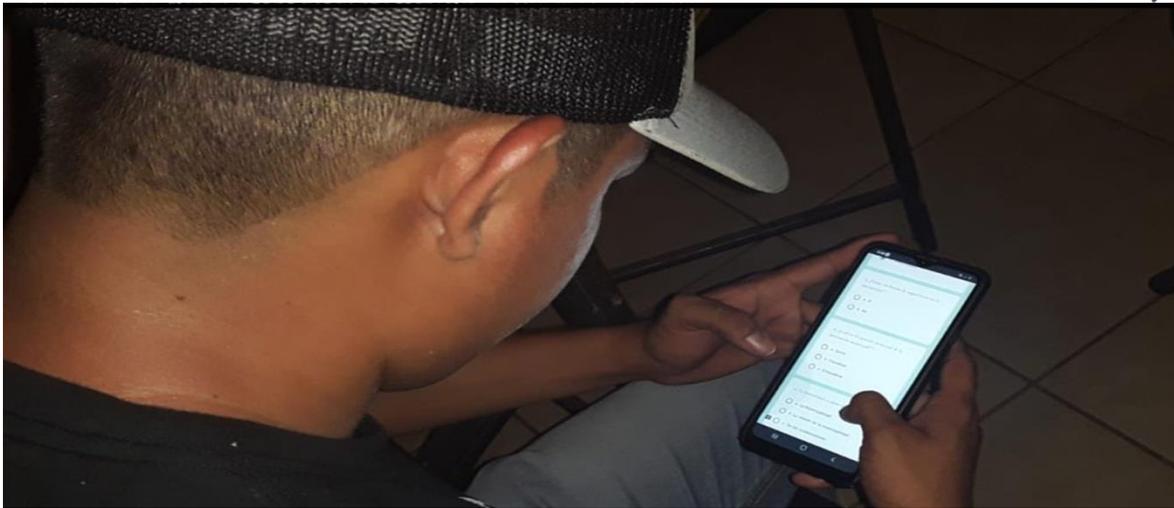


Figura 28 Encuesta Depto. de planificación Fuente: propia

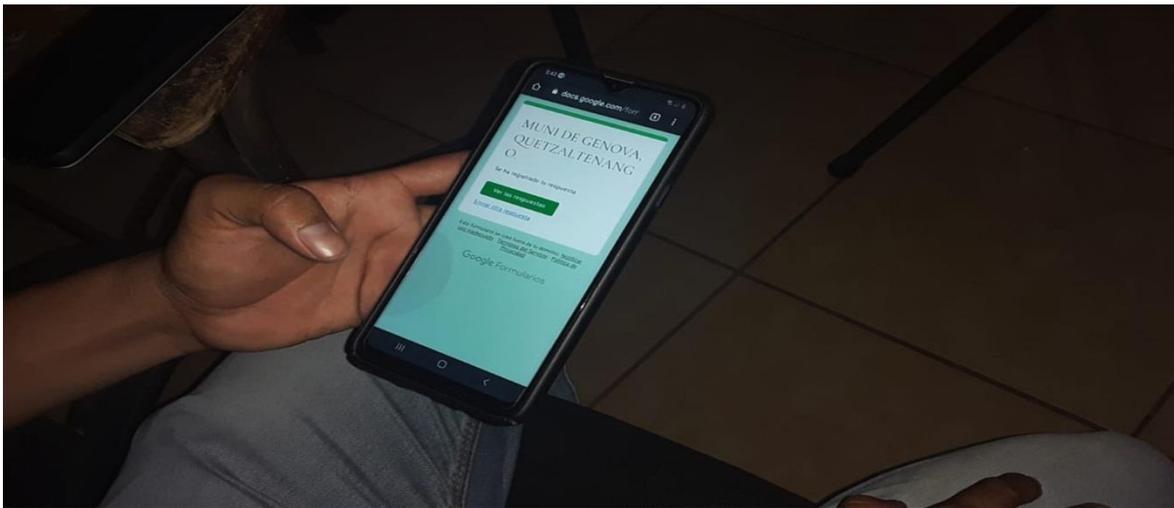


Figura 29 Encuesta depto. Información pública Fuente: propia



### Bitácora de Observación

Institución: **Municipalidad de Génova, Quetzaltenango**

Observador: Alexander Sánchez Cristóbal.

Identidad corporativa de la municipalidad de Génova, Quetzaltenango.			
Elemento		SI	No
Historia		X	
Visión		X	
Misión		X	
Valores			X
Principios			
Público Objetivo			
Actores Clave			
Dirección		X	
Teléfono			
No. De empleados	45		
Manual de procedimientos			X
Código de conducta			X
Plan estratégico institucional	PLAN OPERATIVO		
Manual de identidad Gráfica			X
Organigrama		X	
Página Web		X	
Instalaciones Propias		X	

Sello

Firma

Figura 30 Bitácora de observación Fuente: propia



### Bitácora de Observación

Institución: **Municipalidad de Génova, Quetzaltenango**

Observador: Alexander Sánchez Cristóbal.

Comunicación interna de la municipalidad de Génova, Quetzaltenango.			
Elemento		SI	No
Correo institucional	mvnigenova@gmail.com	X	
Pizarra informativa			X
Buzón de sugerencias			X
Intranet			X
Sala de reuniones		X	
Planta Telefónica			X
PBX o cuatro dígitos	31959797		
Salón de usos múltiples		X	
RRHH		X	
Canales formales de comunicación			X
Reuniones semanales	capacitación información		
Personal calificado (especializado)	Algunos sí		X
Manual de puestos de trabajo		X	
Incentivos laborales	de ley		

Sello

Firma



*[Handwritten signature in blue ink]*

Figura 31 Bitácora de observación Fuente: propia



## Encuesta

1. ¿Se siente motivado en la institución?
  - a. Si
  - b. No
  - c. Muchísimo
  
2. ¿Qué le impulsa a sentirse motivado en la institución?
  - a. Me gusta lo que hago
  - b. Valoran mi trabajo
  - c. Me llevo bien con todos
  - d. Por necesidad económica
  
3. ¿Cómo cree que puede motivarse en su entorno laboral?
  - a. Teniendo buena comunicación con mis compañeros
  - b. Con incentivos laborales
  - c. Un mejor ambiente laboral
  
4. ¿Conoce el perfil de su puesto laboral?
  - a. Si
  - b. No
  - c. Lo ignoro
  
5. ¿Qué canales de comunicación utiliza su jefe inmediato para delegarle una tarea?
  - a. Memorándum
  - b. E-mail
  - c. Personalmente
  - d. Redes sociales
  - e. otro



6. ¿En su puesto de trabajo existe un manual de funciones?
  - a. Si
  - b. No
  - c. Desconozco
  
7. ¿Conoce la identidad organizacional de la institución para la que labora?
  - a. Si
  - b. No
  - c. Un poco
  
8. ¿Cómo refleja usted la imagen de la corporación municipal?
  - a. Llegando temprano a mí puesto de trabajo
  - b. Atiendo bien a las personas
  - c. No
  - d. Trabajando con honestidad y honradez
  - e. A y B son correctas
  
9. ¿Cuál es la misión de la institución?
  - a. Honestidad
  - b. Honradez
  - c. Responsabilidad
  - d. Infraestructura
  - e. Desarrollo
  - f. Servicios Básicos
  - g. D, E y F son correctas
  
10. ¿Cuál es la visión de la institución?
  - a. Innovar
  - b. Transparencia
  - c. Buena atención



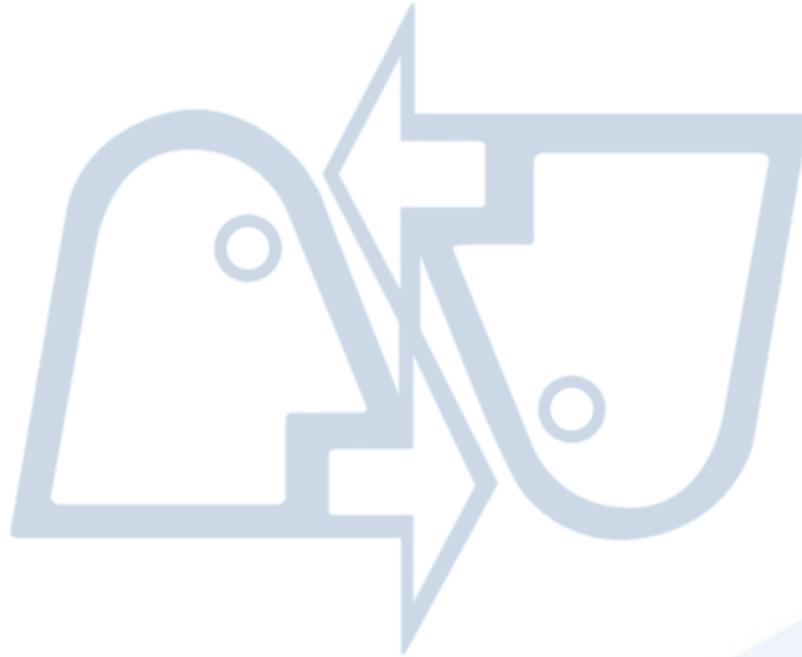
- d. Ser una buena institución municipal
  - e. Llegar muy lejos
  - f. D y E son incorrectas
11. ¿Con qué periodicidad sus superiores les brindan charlas de motivación o capacitación?
- a. Nunca
  - b. Algunas veces
  - c. Siempre
12. ¿Existe un departamento de comunicación en la institución?
- a. Si
  - b. No
  - c. Desconozco
13. ¿Utilizan en la institución la comunicación descendente (de jefe a supervisor y de supervisor a asistentes y colaboradores)?
- a. Si
  - b. No
14. ¿La comunicación horizontal (con sus compañeros) es agradable?
- a. Si
  - b. no
15. ¿Es fluida la comunicación ascendente (de subalternos a jefes) dentro de la institución?
- a. Si
  - b. No
16. ¿Existe un buzón de sugerencias en la institución?
- a. Si
  - b. No



17. ¿Cuál es el carácter principal de la institución municipal?
- Servir
  - Fiscalizar
  - Empoderar
18. La honestidad es parte de:
- La Municipalidad
  - La misión de la municipalidad
  - De los colaboradores
  - A y C son correctas
  - B y C son correctas
19. Innovar es parte de:
- Un empleado
  - Del alcalde municipal
  - La visión de la corporación
  - A y B son correctas
20. La eficiencia y la eficacia son:
- El correcto aprovechamiento de recursos
  - Parte de la administración
  - Parte de la misión de la corporación municipal
  - A y B son correctas
21. Si las comunidades del municipio tienen acceso a los servicios básicos, estamos cumpliendo con:
- La misión de la corporación municipal
  - Con las comunidades
  - Con el bienestar municipal
  - A y B son correctas



22. La capacitación del personal es:
- a. Indispensable
  - b. Urgente
  - c. La visión de la corporación municipal
  - d. B y C son correctas
23. ¿Cómo es su relación con sus superiores?
- a. Buena
  - b. Mala
  - c. Muy buena
  - d. Excelente



# Comunicación

*creando futuro*

