

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
ESCUELA DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN

IMPLEMENTACION DE UN AREA DE COMUNICACIÓN  
ORGANIZACIONAL INTERNA  
PARA EL INSTITUTO GUATEMALTECO DE EDUCACIÓN  
RADIOFÓNICA  
(IGER)

TESIS

Presentada a la Comisión Directiva Paritaria de la Escuela de Ciencias de la  
Comunicación de la  
Universidad de San Carlos de Guatemala

Por

JUAN ANTONIO ALVAREZ CALVILLO

Al conferírsele el Grado Académico de  
LICENCIADO EN COMUNICACIÓN

Y el Título Profesional de  
COMUNICADOR

Guatemala, Noviembre de 1999.



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
ESCUELA DE CIENCIAS DE LA COMUNICACION

DIRECTOR

Lic. Carlos Humberto Interiano

COMISION DIRECTIVA PARITARIA

Representantes Docentes

Lic. Carlos Humberto Interiano  
Lic. César Augusto Urizar Méndez  
Lic. Oscar René Paniagua Carrera

Representantes Estudiantiles

Sr. Gilmar Ernesto Bobadilla Rodríguez  
Sr. Marco Tulio Ochoa España  
Sr. Roberto Elías Esquit Meza

Secretario

Lic. Sergio Morataya García

TRIBUNAL EXAMINADOR

Lic. José María Torres  
Ing. Luis Rodolfo Molina  
Lic. René Paniagua  
Lic. Mario Campos  
Licda. Carla Alvarez  
Lic. Gustavo Bracamonte





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

Guatemala, 31 de agosto de 1,999  
ECC 957-99

Señor estudiante  
Juan Antonio Alvarez Calvillo  
Esc. Ciencias de la Comunicación

Estimado señor estudiante:

Para su conocimiento y efectos, me permito transcribir lo acordado por Comisión Directiva Paritaria, en el Inciso 2.4, del Punto SEGUNDO, del Acta No. 26-99 de sesión celebrada el 23 de agosto de 1,999.

"SEGUNDO:... 2.4... Comisión Directiva Paritaria. ACUERDA: Aprobar al estudiante JUAN ANTONIO ALVAREZ CALVILLO, Carnet No. 9216913. el trabajo de tesis: IMPLEMENTACION DE UN AREA DE COMUNICACION ORGANIZACIONAL INTERNA PARA EL INSTITUTO GUATEMALTECO DE EDUCACION RADIOFONICA -IGER-. b) Nombrar como asesor al Lic. Mario Campos."

Sin otro particular.

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"



*Sergio Morataya*  
Lic. Sergio Morataya  
Secretario

SM/lm





DICTAMEN INFORME FINAL DE TESIS

INSTITUTO DE CIENCIAS DE LA  
COMUNICACION  
Calle Universitaria, Zona 12  
Guatemala, Centroamérica

Señores  
Comisión de Tesis  
Edificio

Distinguidos señores:

Por medio de la presente informo a ustedes que he revisado la versión final del trabajo de investigación de tesis del (la) estudiante

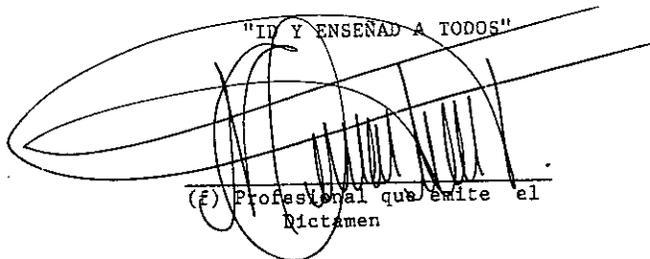
JUAN ANTONIO ALVAREZ CALVI LO

Carnet No. ( 9216913

cuyo tema es "Implementación de un área de Comunicación  
Organizacional Interna para IGER "  
(Instituto Guatemalteco de Educación Radiofónica

El citado trabajo llena los requisitos de rigor, por lo cual emito  
DICTAMEN FAVORABLE para los efectos subsiguientes.

Sin otro particular,

"ID Y ENSEÑAR A TODOS"  
  
(f) Profesional que emite el  
Dictamen

cc/archivo  
estudiante







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

Guatemala, 22 de septiembre de 1999  
ECC-1126-99

Señor  
Juan Antonio Alvarez Calvillo  
Esc.Ciencias de la Comunicación

Señor estudiante:

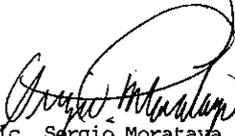
Para su conocimiento y efectos, me permito transcribir lo acordado por Comisión Directiva Paritaria en el Inciso 2.1 Punto SEGUNDO, Acta 30-99 de sesión celebrada el 20-09-99.

"SEGUNDO:...2.1:...Comisión Directiva Paritaria, en base al dictamen favorable y lo preceptuado en la Norma Séptima de las Normas Generales Provisionales para la Elaboración de Tesis y Examen Final de Graduación, vigente, ACUERDA: Nombrar a los profesionales Licenciados Mario Campos (Presidente) Gustavo Bracamonte y Carla Alvarez, para que integren el Comité de tesis que habrá de analizar el trabajo de tesis del estudiante: **JUAN ANTONIO ALVAREZ CALVILLO**, Carnet No.9216913, cuyo título es: IMPLEMENTACION DE UN AREA DE COMUNICACION ORGANIZACIONAL INTERNA PARA IGER (INSTITUTO GUATEMALTECO DE EDUCACION RADIOFONICA)."

Atentamente,



"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

  
Lic. Sergio Morataya  
Secretario

SM/rmr

---

Edificio Bienestar Estudiantil, Ciudad Universitaria, zona 12 • Telefax (502) 476-9938  
Correo electrónico: [usaccom@usac.edu.gt](mailto:usaccom@usac.edu.gt) • Internet: <http://www.usac.edu.gt/escuelas/comunicacion>





INSTITUTO DE CIENCIAS DE LA  
COMUNICACION  
Escuela Universitaria, Zona 12  
Guatemala, Centroamérica

DICTAMEN DE TERNA REVISORA DE TESIS

Guatemala, 21 de OCTUBRE de 99

Señores:  
Comisión Directiva Paritaria  
Edificio

Distinguidos señores:

Atentamente informarnos a ustedes que el (la) estudiante \_\_\_\_\_  
JUAN ANTONIO ALVAREZ CALVILLO

Carnet No. 9216913, ha realizado las correcciones y  
recomendaciones a su trabajo de tesis, cuyo título final es \_\_\_\_\_  
IMPLEMENTACION DE UN AREA DE COMUNICACION ORGANIZACIONAL  
INTERNA PARA EL INSTITUTO GUATEMALTECO DE EDUCACION RADIOFONICA  
(IPOR)

En virtud de lo anterior se emite DICTAMEN FAVORABLE a efecto de que  
pueda continuar con el trámite correspondiente.

Atentamente,

"DID Y ENSEÑAD A TODOS"

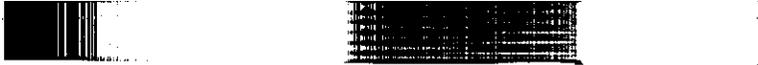
  
\_\_\_\_\_  
Miembro Comisión Revisora

  
\_\_\_\_\_  
Miembro Comisión Revisora

  
\_\_\_\_\_  
Presidenta Comisión Revisora

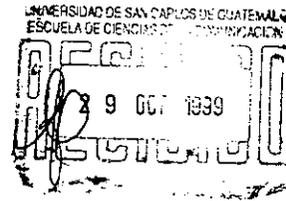
cc/estudiante  
archivo  
correlativo







DE CIENCIAS DE LA  
COMUNICACION  
Edificio Universitario, Zona 12  
Ciudad de Guatemala, Centroamérica



Guatemala, 25 de octubre de 1999  
DICTAMEN No. 226-99-CT-akmg-

Señores  
Comisión Directiva Paritaria  
Edificio

Distinguidos señores:

Atentamente informo a ustedes que el (la) estudiante \_\_\_\_\_  
JUAN ANTONIO ALVAREZ CALVILLO

Carnet No. 92 16913, ha finalizado su TESIS de GRADO, según  
dictamen favorable de la Comisión Revisora, cuya copia se adjunta.

En virtud de lo anterior, procede que se le apruebe la misma con  
el título de IMPLEMENTACION DE UN AREA DE COMUNICACION ORGANIZACIONAL  
INTERNA PARA EL INSTITUTO DE EDUCACION RADIOFONICA (IGER)  
y se ordene su impresión.

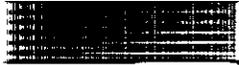
Sin otro particular,



"DID Y ENSEÑAD A TODOS"

Mérida. Aracelly Mérida  
COORDINADORA  
COMISION DE TESIS

cc/archivo  
correlativo





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

Guatemala, 03 de noviembre de 1999  
ECC-1,304-99

Señor  
Juan Antonio Alvarez Calvillo  
Esc.Ciencias de la Comunicación

Señor Estudiante:

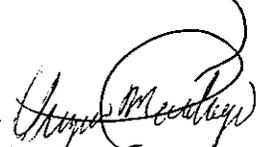
Para su conocimiento y efectos, me permito transcribir lo acordado por Comisión Directiva Paritaria, en el Inciso 2.1 Punto SEGUNDO, del Acta No.36-99 de sesión celebrada el 02-11-99.

"SEGUNDO:...2.1:...Comisión Directiva Paritaria ACUERDA: a) Aprobar el trabajo de tesis titulado: IMPLEMENTACION DE UN AREA DE COMUNICACION ORGANIZACIONAL INTENA PARA EL INSTITUTO DE EDUCACION RADIOFONICA (IGER), presentado por el estudiante JUAN ANTONIO ALVAREZ CALVILLO, Carnet No.9216913, en base al dictamen favorable del Comité de tesis nombrado para el efecto; b) Se autoriza la impresión de dicho trabajo de tesis; c) Se nombra a los profesionales: Lic. José María Torres, Ing. Luis Rodolfo Molina (titulares) y Lic. René Paniagua (suplente), para que con los miembros del Comité de tesis, Lic. Mario Campos (Presidente), Carla Alvarez y Gustavo Bracamonte, integren el Tribunal Examinador y d) Se autoriza a la Dirección de la Escuela para que fije la fecha del examen de graduación."

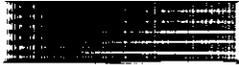
Atentamente,



"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

  
Lic. Sergio Morataya  
Secretario

SM/zmr



## DEDICATORIA

A Dios:

*El Comunicador de los comunicadores  
el que da la Vida, la Esperanza y la Paz,  
por hacerme creer que son posibles  
las utopías.*

\*A mis padres:

*Vicenta Calvillo y  
Ciriaco Alvarez (QEPD)  
que con su silencio me enseñaron a afrontar  
la vida.*

\*A Flory:

*Mi compañera, amiga y esposa que siempre  
me ha puesto su hombro para descansar.*

\*A mis dos Nortes de vida:

*Diego y Tayra,  
su inocencia comunica, que puede  
existir una sociedad más justa,  
solidaria y fraterna.*

*\*Al desconocido Gaspar García Laviana  
revolucionario del Sagrado Corazón  
mártires y amigos MSC,  
que dejaron huella en mi corazón.*

*\*A mis hermanos y hermana: Luis, Enrique e Irma.*

\*A mis amigos:

*Carlos Aldana, Arnoldo Suárez, Pati y Gloria  
que durante años, me apoyaron para llegar a esta meta.*

*\*Al personal de IGER, por abrirme las puertas y los espacios  
necesarios y llevar a cabo a feliz término  
la propuesta comunicacional.*



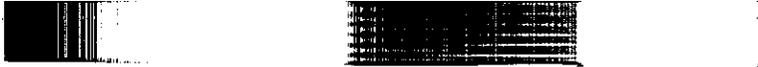


# INDICE

Introducción	i
<b>ASPECTOS METODOLOGICOS</b>	<b>1</b>
Antecedentes	1
Justificación	3
Definición del problema	5
Objetivo General	6
Objetivo Específico	6
Marco Conceptual	7
<b>CAPITULO UNO</b>	<b>8</b>
<b>1. Comunicación</b>	<b>8</b>
1.1. Conceptos generales	9
1.2. Comunicación Humana	
1.2.1. Tipos de comunicación	10
1.2.1.1. Ascendente	11
1.2.1.2. Descendente	12
1.2.1.3. Horizontal	13
1.2.1.4. Unidireccional	14
1.2.1.5. Bidireccional	14
<b>CAPITULO DOS</b>	<b>15</b>
<b>2. Comunicación Institucional</b>	<b>15</b>
2.1. Cultura organizacional	16
2.2. Organización	17
2.2.1. Tipos de organización	18
2.3. Relaciones de Grupo	19
2.3.1. Factor Humano	19
2.3.2. Las fuerzas que operan los grupos	19
2.3.3. Grupos de Vacío	21
2.3.4. Tipos de Grupos	21
2.4. Comunicación Organizacional	26
2.4.1. Definición	26
2.4.2. Identidad de la comunicación organizacional	27
2.4.3. Comunicación interna	28
2.4.3.1. Importancia y necesidad de la comunicación interna	30
2.4.3.2. El personal como primer público	31
2.4.3.3. Dos escuelas teóricas	32
2.4.3.4. Tipos de comunicación interna	37
Ascendente	37
Descendente	37
2.4.4. Entropía comunicacional	37
2.4.5. Integración de la comunicación organizacional en la política global	38
2.4.5.1. Una unidad de comunicación	38
2.4.5.2. Política de formación	38
2.4.5.3. Responsabilidades generales	39
2.4.5.4. Perfil del comunicador	40
2.4.5.5. Función Compartida	41

<b>CAPITULO TRES</b>	42
<b>3. Instituto Guatemalteco de Educación Radiofónica (IGER)</b>	42
3.1. Organigrama	42
3.1.1. Funciones	42
3.1.2. Misión de IGER	43
3.2. Metodología de IGER	44
3.2.1. El Maestro en Casa	44
3.2.2. Horario de transmisión de clases	45
3.2.3. Grupos dependiendo del nivel de estudios	45
3.2.4. Disposiciones básicas que debería tener el estudiantes cuando ingresa a IGER	46
3.2.5. Tres elementos de la metodología de IGER	46
3.2.5.1. El material impreso	46
3.2.5.2. El programa radiofónico	46
3.2.5.3. El centro de orientación	47
3.3. Cinco pasos de la metodología de IGER	47
3.4. Proyectos Mayas	48
3.5. Situación comunicacional en IGER	48
3.6. Encuesta diseñada y utilizada para conocer la Política de Comunicación de IGER y sus resultados	50
3.7. Conclusiones de la encuesta	53
<b>CAPITULO CUATRO</b>	54
<b>4. Manual de comunicación interna</b>	55
Introducción	56
<b>Capítulo I</b>	57
Área de Comunicación Organizacional Interna	57
<b>Capítulo II</b>	57
Responsabilidades	57
<b>Capítulo III</b>	58
Preceptos	58
<b>Capítulo IV</b>	59
El Personal es el Primer Público	59
<b>Capítulo V</b>	60
Proceso de Integración del Nuevo Personal a la Institución	60
<b>Capítulo VI</b>	60
El Programa de Integración a IGER	60
<b>Capítulo VII</b>	61
Dispositivos Generales	61
<b>Capítulo VIII</b>	64
Medidas de Estimulo	64
CONCLUSIONES	65
RECOMENDACIONES	66
ANEXOS	67
BIBLIOGRAFIA	70

*SIN COMUNICACIÓN  
NO HAY  
SER HUMANO*



## INTRODUCCION

Cuando vemos una nube gris, rápido viene a nuestra mente, ah, va a llover! y por lo tanto por si las dudas, me llevo el paraguas. Cuando un recién nacido está llorando, es porque está incómodo o porque tiene hambre. Cuando dos enamorados caminan por la calle, van de la mano en señal de amor y de pertenencia. Los ejemplos anteriores son sinónimos de comunicación, de distintas maneras de comunicación.

De igual forma, estamos cotidianamente en espacios de comunicación, en el bus, en el mercado, en el supermercado y en una infinidad de lugares; con ésto, no se pretende descubrir el agua azucarada del proceso de la comunicación, sino por el contrario, se quiere hacer énfasis simplemente en el acto humano de la comunicación que tiene que ver en esos mismos espacios de relaciones con otras personas.

Como la comunicación, tiene que ver con todo tipo relaciones con otras personas, el presente trabajo, pretende describir como ha evolucionado un tipo de relación en particular: el de la comunicación en el clima institucional. Donde patrono y empleado comúnmente tienen relaciones personales, interpersonales y grupales de forma jerarquizada y/o democrática dentro de las instituciones.

Asimismo, nos situaremos en la comunicación humana, y ésta, inmersa en nuestras instituciones, por algo se nos dice que somos "Seres Organización" porque desde que nacimos estamos metidos en instituciones, la familia, la escuela, la universidad y por último trabajamos para una organización o institución y cómo la comunicación ha estado presente de alguna forma de forma relevante o solapada.

El primer capítulo, se refiere a la comunicación como tal, conceptos generales que ayudarán a tratar el tema de la comunicación humana y ver cuántos tipos de comunicación existen y que están dentro de cualquier organización (en la escuela, la familia, el trabajo y otros).

El segundo capítulo ahonda más en la comunicación organizacional, en cuanto a la identidad y cultura, así como también quiénes asumen dicha cultura e identidad, es decir, los distintos grupos humanos (los cuales tienen fuerzas muy poderosas para cambiar cualquier situación) que conforman las instituciones.

Se describirá cómo dos escuelas clásicas de administración, han influido en las relaciones patrono-obrero y cómo una de éstas, está llamando la atención de instituciones a nivel internacional, para mejorar su eficiencia y eficacia.

El tercer capítulo, hace referencia al objeto de estudio y sus antecedentes, así como también se hace referencia a lo fundamental de la investigación que es la situación comunicacional interna y la necesidad de la implementación de un área de comunicación organizacional interna.

El cuarto capítulo es básicamente la propuesta de un manual de comunicación interna para la institución objeto de estudio.

## ASPECTOS METODOLOGICOS

### ANTECEDENTES

¿Somos seres comunicativos o incommunicativos? Obviamente las dos cosas; por un lado somos seres comunicativos desde la génesis del lenguaje, que se inició con los gritos onomatopéyicos cuando los hombres a través de éstos, pudieron derribar al gran mamut.

Hoy por hoy, nos comunicamos a través de símbolos, signos e imágenes. Nos comunicamos cuando saludamos ¡Buenos días!, ¡Buenas tardes! o cuando nos paramos ante un semáforo en rojo, asimismo el canto del gallo en la madrugada, las nubes color gris que nos manifiestan lluvia y otras formas de comunicación.

Somos seres incommunicativos en el plano de las relaciones personales, interpersonales y/o grupales, ésto como algo adquirido, puesto que no tenemos una cultura de comunicación, por la misma saturación de información a la cual estamos expuestos diariamente y que no sabemos al final, ¿qué comunicar?, ¿a quién comunicar? y ¿dónde y cuándo comunicar? etc.

Lo anterior nos dice que somos seres comunicativos por naturaleza y que estamos constantemente en medio de símbolos, signos e imágenes que tenemos que interpretar. No obstante existen factores (sociopolítico-económicos) que alteran todo el proceso comunicativo. Se supone que estamos en la era de la comunicación electrónica vía satélite, Internet por ejemplo, donde los navegantes pueden informarse y/o comunicarse con otras personas de otros países, o simplemente poder acceder a bienes y servicios, sin necesidad de ir al punto de compra-venta. Lamentablemente no es así, al menos en nuestro país, puesto que no todos los guatemaltecos y guatemaltecas tienen acceso a dicha información y mucho menos a la compra de un computador para ello.

Si se dice que estamos en la era de la información, ¿por qué estamos tan incommunicados?, ¿Por qué no se da importancia dentro de las instituciones educativas, (entiéndase grupos de apoyo, la familia etc.) y/o empresariales, al tema de la comunicación interna y organizacional?

Es por eso la propuesta de trabajar la comunicación organizacional interna en el ámbito institucional particularmente en el Instituto Guatemalteco de Educación Radiofónica . (IGER)

En cuanto a la investigación sobre el tema de la comunicación interna se han revisado algunas tesis de licenciaturas en: psicología, administración de empresas, en mercadotecnistas y en ciencias de la comunicación. Las tesis revisadas coinciden en la necesidad de mejorar la comunicación entre gerentes y empleados, fortalecer el área de relaciones públicas y/o fortalecer el departamento de recursos humanos.

El objeto de estudio será el Instituto Guatemalteco de Educación Radiofónica IGER. En dicha institución no existe comunicación interna organizacional que pueda permitir un mayor y mejor desempeño, funcional y eficiente, con respecto a temas comunicacionales. ¿Valdrá la pena hacer un estudio para la implementación de un área de comunicación organizacional interna en el Instituto Guatemalteco de Educación Radiofónica?

## JUSTIFICACION

El tema de comunicación, hoy más que nunca, es de vital importancia para todos los seres humanos. La nueva tecnología de los medios electrónicos está dando nuevos aportes en el plano de las relaciones inter-personales, de empresas y organismos que tienen como objetivo comunicarse con otros sujetos.

Las mismas instituciones empresariales en el ámbito mundial, están reorientando sus estrategias de comunicación (principalmente empresas de Estados Unidos, Europa y algunas de América Latina) para lograr una mayor eficiencia y por ende, lograr sus objetivos trazados. Esto lo hacen todos sus miembros, desde los altos mandos hasta los cuadros medios, tratando de que la comunicación sea de modo horizontal y no piramidal donde sólo unos cuantos manejan la información y nada más (como mantienen algunas instituciones estatales y privadas hoy en día).

Asimismo estas empresas se han visto en la necesidad de tener un mayor acercamiento con sus empleados a través de una unidad de información que les permita saber ¿qué es lo que anda mal y bien?, ¿cómo están?, ¿qué necesidades tienen en las situaciones negativas y positivas en el desarrollo del trabajo? Así como también las necesidades que tienen su familia y comunidad.

Esto con el objetivo de establecer qué estrategias, en el ámbito personal o institucional, se pueden utilizar para el buen funcionamiento de las distintas áreas o unidades de trabajo, pero sobre todo poder lograr la mayor eficiencia y eficacia de cada miembro.

La gerencia debe darle igual importancia a los objetivos de la empresa como a las necesidades personales de sus empleados, al final, se benefician los empleados y la compañía.

Si lo anterior es válido y necesario, la presente tesis, quiere de alguna forma hacer patente la necesidad de la creación de una área de comunicación interna para el Instituto Guatemalteco de Educación Radiofónica, ya que no cuenta actualmente con dicha área, que le permita mayor eficiencia en el planteamiento de sus objetivos en el ámbito interno, a pesar de llevar funcionando 20 años. La carencia planteada viene a provocar que la comunicación interpersonal se vuelva una entropía y genere entre los empleados aislamientos y rumores e inestabilidad emocional y laboral, que perjudican las relaciones entre los tres departamentos con los que cuenta, lo cual aumenta la brecha de la incomunicación.

Si somos seres comunicativos con mayor razón se deben tener los elementos necesarios para poder expresarnos y ser escuchados a nivel individual y colectivo.

En otras palabras, en la medida que los miembros de la institución, objeto de estudio se fortalezcan mejorando su calidad humana a través de la comunicación podrán responder a los nuevos desafíos de la comunicación moderna y globalizante. Este es uno de los objetivos básicos que se pretende alcanzar, puesto que el IGER es una institución de servicio a la población, donde es necesario que sus miembros mantengan abiertos todos los canales de comunicación que conocen y responder así a las demandas y expectativas de una comunicación más humana.

Asimismo el área de comunicación interna sería el canal idóneo para enfrentar todo tipo problemas de comunicación que puedan surgir. Desde la creación de instrumentos de comunicación (folletos, murales móviles) hasta las evaluaciones periódicas sobre la comunicación interna que se estuvieran llevando a cabo.

## DEFINICION DEL PROBLEMA

Si la comunicación es parte de nuestra cotidianidad, donde nos comunicamos e informamos constantemente, ¿por qué entonces estamos tan incomunicados hoy en día?, ¿Cuáles son los factores que influyen en las barreras comunicacionales a nivel personal, comunitario y/o institucional?.

Para efecto de estudio, nos situaremos en el Instituto Guatemalteco de Educación Radiofónica, ya que la falta de lineamientos de comunicación organizacional interna, ha influido dentro de las distintas áreas de trabajo, desde la Dirección Ejecutiva hasta los empleados de mantenimiento. Actualmente no tienen manuales de procedimientos administrativos (obviamente ni políticas de comunicación organizacional interna) a tal punto que cuando llega por primera vez un empleado a cualquiera de sus departamentos, no es presentado formalmente y obviamente no se le mostrarán instrumentos de sistematización, simplemente, porque no han existido durante estos veinte años que llevan al servicio a la comunidad.

Esto es parte de la función del departamento de comunicación interna: el poder crear los instrumentos comunicacionales necesarios para su mejor funcionamiento.

¿Influye en los miembros del Instituto Guatemalteco de Educación Radiofónica la falta de lineamientos o políticas de comunicación organizacional interna para una mejor comunicación?

## **OBJETIVO GENERAL**

Contribuir a la implementación de un área de comunicación organizacional interna para el Instituto Guatemalteco de Educación Radiofónica a través de lineamientos teórico-prácticos organizacionales.

## **OBJETIVO ESPECIFICO**

1. Realizar un diagnostico institucional que permita la factibilidad de la propuesta comunicacional organizacional interna.
2. Que a través de éstos lineamientos, (teórico-práctico), se reconozca y se valore la comunicación organizacional interna, como elemento primordial y necesario para el buen funcionamiento de dicha institución.

## MARCO CONCEPTUAL

**Título del tema:**

Implementación de un área de Comunicación organizacional interna para IGER.

**Limitación poblacional:**

Trabajadores de IGER

Edad: Mayores de 22 años

Sexo: Masculino y femenino

Grado de Escolaridad: Estudiantes y profesionales

**Limitación Institucional**

El objeto de estudio es una institución de carácter social al servicio de la población (ONG)

**Tipo de análisis**

**Propósito:** Básica y aplicada

**Método:** Indagación naturalista

**Nivel de aplicación:** Descriptiva asociativa

**Tipo de datos:** Cualitativa.

## CAPITULO PRIMERO

### 1. COMUNICACIÓN

#### 1.1. CONCEPTOS GENERALES

Para hablar de **comunicación organizacional interna** hay que partir de conceptos generales de comunicación, aunque parezca un poco esquemático el planteamiento, pero es necesario puesto que es el eje, el pivote y el corazón de la investigación.

Partiendo del Diccionario de la Real Academia Española encontramos: COMUNICACIÓN. (Del Lat. *communicabilis*.) Acción y efecto de comunicar o comunicarse 2.Trato, correspondencia, entre dos o más personas. 3.Transmisión de señales mediante un código común al emisor y al receptor.

Para Ignacio de la Mota COMUNICACIÓN significa: "Ciencia que estudia la transmisión de un mensaje directa o indirectamente de un emisor a un receptor y de este a aquel, a través de medios personales o masivos, humanos o mecánicos, mediante un sistema de signos"<sup>1</sup>

Para, Piñuel la COMUNICACIÓN es: " Sistema de transmisión de mensajes o informaciones, entre personas físicas o sociales, o de una de éstas a una población, a través de medios personalizados o de masas mediante un sistema de signos convenidos. En este sistema, se distingue el *actor emisor* (el que produce el mensaje) y el (los) actor (es) receptor (es) (que lo producen interpretándolo al recibirlo), *los instrumentos* (medio humano y/o técnicos para producir y reproducir los mensajes, más los canales por los que transitan. Los propios *mensajes* (secuencia de señales físicas configuradas conforme a un código) y en fin, un *código* (que es un conjunto de reglas de ejecución y significación de señales convenidas para los mensajes)"<sup>2</sup>.

Carlos Interiano dice: "La comunicación es un fenómeno de interacción social. esto es un hecho indiscutible. Toda sociedad necesita, para su desarrollo, establecer relaciones entre los hombres, y éstos con

---

1. De la Mota, Ignacio  
Diccionario de la Comunicación  
Escuela de Ciencias de la Comunicación. USAC  
<sup>2</sup> Piñuel, J.(1993)*La Dirección de Comunicación*  
Ediciones del Prado, Madrid. p.765

sus instituciones. Y para ello, es incuestionable que debe hacerlo utilizando la comunicación, en cualesquiera de sus manifestaciones<sup>3n</sup>.

La comunicación es entonces la transmisión de mensajes cotidianos (exactos) que se dan entre dos o más personas mediante signos y señales entre un emisor y un receptor. Prieto va más allá del simple receptor, él lo llama interlocutor "estos como los seres que intercambian sus voces, ya que el comunicar se ejerce la calidad del ser humano, es expresarse, es interactuar, es relacionarse, es gozar, es proyectarse, es la afirmación del propio ser, es sentirse y sentir a los demás, es abrirse al mundo y es apropiarse de uno mismo"<sup>4</sup>

## 1.2. COMUNICACIÓN HUMANA

Si anotamos que la comunicación es el corazón de esta investigación y que es ejercida por dos o más personas en cualquier organización, grupo y/o institución, no podíamos quedarnos simplemente con el término "comunicación" y su significado; al contrario, para que sea comunicación real, es necesario agregarle otra cualidad: "humana".

Uno de los objetivos fundamentales del presente trabajo, es revelar la existencia de relaciones que tiene la persona en una determinada situación, asimismo la satisfacción de sus necesidades físicas y psicológicas como persona humana que es, dentro de una organización, institución y/o empresa.

En el transcurso de la historia, en lo que respecta a las relaciones laborales (patrono-obrero) se han ido modificando; hasta darle hoy en día, la importancia que se merece. Para que una empresa o institución salga a flote en los nuevos ordenamientos mundiales necesita sobre todo lograr la mayor eficacia y productividad que pudiesen ofrecer los empleados dentro de instituciones y/o empresas.

Siendo el tema central la comunicación organizacional interna, ésta, debe verse dentro de la estructura y organización de cualquier institución donde la comunicación humana se hace presente.

<sup>3</sup> Interiano, Carlos (1997) *Semiología y Comunicación*  
5ta Edición. Guatemala.

<sup>4</sup> Prieto, Daniel  
*Palabras e Imágenes*  
Servicio Conjunto de Comunicación, 1996. p.58

## 1.2.1. Tipos de Comunicación

### 1.2.1.1. COMUNICACIÓN ASCENDENTE

¿Qué es la comunicación ascendente? Es aquella que se da cuando las personas de los niveles bajos emiten uno o más mensajes a los niveles superiores en la estructura organizacional, a través de canales formales e informales.



Esta se reduce solamente a lo que la persona dice:

- De sí misma, su desempeño y problemas
- Acerca de otras personas y sus problemas
- Acerca de la práctica y política organizacional
- Acerca de lo que es necesario hacer y cómo hacerlo.

### Importancia de la comunicación ascendente

Sin duda alguna, en la actualidad, este tipo de comunicación es de mucha importancia en todas aquellas organizaciones que se están abriendo a los nuevos cambios comunicacionales.

La comunicación ascendente, es la manera de estar en contacto con las necesidades del empleado, en una forma eficaz para la toma de decisiones adecuadas. Martínez y Nosnik al respecto manifiestan que "la comunicación ascendente puede constituirse en un termómetro de lo que sucede con la gente a nuestro mando, y por lo tanto, su utilidad está, en diagnosticar y pronosticar sucesos para poder dirigir, de una manera más eficiente"<sup>5</sup>

### Necesidad de la comunicación ascendente:

Dentro de su necesidad manifiesta Koith y Newtron está "la retroalimentación acerca de:

<sup>5</sup> Martínez Alberto/ Nosnik Abraham  
*Comunicación Organizacional Práctica*  
1988.p.42

- El desempeño, puesto que los empleados necesitan y el
- Saber que debe hacer y
- Eficiencia para lograr las metas<sup>6</sup>

**Características de la comunicación ascendente:**

- a. Brinda la retroalimentación (acerca del desempeño que contribuye a mejorar las actitudes de la organización).
- b. Mide el clima organizacional imperante.
- c. Permite la participación de los empleados en la tarea de decisiones.
- d. Permite el diagnóstico de las malas interpretaciones y la prevención de nuevos problemas.
- e. Puede incrementar la aceptación de decisiones ejecutivas.
- f. Mejora el conocimiento de los empleados.
- g. Permite encuestas de satisfacción.
- h. Existencia de políticas de puertas abiertas.
- i. La escucha por parte de la dirección.
- j. Canales de comunicación aceptados y conocidos.
- k. Participación de representantes en los consejos de dirección.

Algunas organizaciones estadounidenses, se han visto en la necesidad de implementar nuevos mecanismos de comunicación y participación de los bajos mandos por ejemplo, en un artículo publicado por la revista Suma Plus, se hace referencia a la comunicación ascendente "necesitamos revigorizar a la gente y hacer que la creatividad fluya de abajo hacia arriba, si queremos pasar al otro nivel de crecimiento"<sup>7</sup>

Para terminar entonces, la dirección necesita tener una comunicación más cercana con los empleados, para ello se requiere de iniciativa, creatividad, sensibilidad, acción positiva ante las señales débiles que puedan estar sucediendo en los distintos departamentos. Se necesita ante todo el conocimiento y convencimiento de que los mensajes ascendentes son importantes puesto que la empresa no puede conocerse, si no sabe que es lo que piensa su personal.

<sup>6</sup> Davis Koith/ Newtron

*El Comportamiento Humano en el trabajo*

1991. p.97

<sup>7</sup> Baylyn Loft/Flecher Joyce K.

*La vida personal de sus empleados puede revitalizar su empresa*

Revista Suma Plus. No 43. p.57 1997

### 1.2.1.2. COMUNICACIÓN DESCENDENTE

#### Qué es la comunicación descendente:

Es la que emana de fuentes de decisión (jefe) a los subalternos (trabajadores), esta comunicación es la que generalmente se da a través de dos formas: escrita y verbal. Martínez y Nosnik la definen: "se da cuando los niveles superiores de la organización transmiten uno o más mensajes a los niveles inferiores. Esto quiere decir que la comunicación descendente no se entenderá exclusivamente de gerencia a empleados, sino que también y de manera muy importante, es la que se origina en los niveles directivos y que fluye a la gerencia"<sup>8</sup>

#### Necesidades de la comunicación descendente:

Los empleados de niveles inferiores generalmente tienen varias necesidades de comunicación por ejemplo:

- Instrucciones referente al trabajo.
- Necesidad de contar con información objetiva
- Retroalimentación sobre el desempeño Y
- Noticias frescas.

#### Condiciones Básicas

Existen condiciones básicas, para que se dé este tipo de comunicación, Martínez y Nosnik apuntan:

- Aceptación de la legitimidad de la persona que envía la comunicación.
- Competencia percibida de una persona en relación con el tema que comunica.
- Confianza en la persona que comunica como líder.
- Credibilidad percibida del mensaje recibido.
- Entendimiento y aceptación de las tareas y metas que la comunicación trata de transmitir.
- Poder de la persona que comunica para imponer castigo y/o recompensas al receptor ya sea directa o indirectamente"<sup>9</sup>.

<sup>8</sup> Op. Cit. *Comunicación Organizacional Práctica*

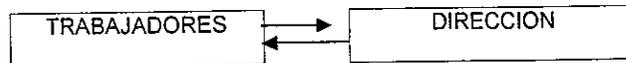
p.26

<sup>9</sup> Ibidem. p.35

### 1.2.1.3. COMUNICACIÓN HORIZONTAL

#### Qué es la comunicación horizontal:

Interiano responde: "Es la comunicación que se verifica entre personas o empleados que gozan de un mismo nivel jerárquico en una Institución y/o empresa"<sup>10</sup> Tiene por objetivo la integración y la coordinación del personal de un mismo nivel, llamándose también la "pasarela" como le denomina Caldewer<sup>11</sup>, donde se trata de conseguir la máxima coordinación entre mandos iguales.



Dicha comunicación, es la que menos se da, entre trabajadores y dirección.

En esta misma dirección Martínez y Nosnik apuntan: "Es la que se desarrolla entre un mismo nivel jerárquico en donde los individuos tienen la posibilidad de comunicarse directamente entre sí, y de hecho, esta relación con la formación de grupos dentro de la organización se da entre:

- Miembros del mismo grupo
- Miembros de distinto grupo
- Miembros de distintos departamentos
- Entre líneas"<sup>12</sup>

Una de las formas prácticas para conseguir este tipo de comunicación es a través de pequeños grupos y conseguir así, mejores resultados. Generalmente los "modelos de comunicación horizontal son bidireccionales y participativos, ya que utilizan su uso emancipador para el mejoramiento de la comunicación humana"<sup>13</sup>

<sup>10</sup> Op.cit. *Semiología y Comunicación*  
p.51

<sup>11</sup> Caldewer. J.B.  
*La Comunicación en la Empresa*  
1980.p.16

<sup>12</sup> Op.cit *Comunicación Organizacional Práctica*  
p.56

<sup>13</sup> Aguirre Jesús María  
*¿Qué es la Comunicación?*  
Ediciones Paulinas  
1989 p.60

Otra forma de comunicación horizontal es la formación de redes, entendiéndose por red, a un grupo de personas que establecen y mantienen contacto entre sí, para intercambiar información respecto a intereses comunes. A los miembros que participan de estas redes se les llama "ampliadores de fronteras"<sup>14</sup>

Cualquier organización necesita de una comunicación ascendente, descendente y horizontal. Las direcciones desempeñan un rol primordial en la comunicación, puesto que ésta, es la base de fomento entre las relaciones humanas y por ende, de fomento en la productividad con eficiencia y con gusto.

#### 1.2.1.4. COMUNICACIÓN UNIDIRECCIONAL

Esta comunicación, consiste en que los mensajes circulan en una sola dirección, el emisor es siempre el emisor y el receptor siempre el receptor, no hay debate, no hay retroalimentación. Se refiere básicamente a dar información.

Joan Costa la define así. "La comunicación unidireccional o de difusión más o menos indiscriminada, desde un centro emisor activo a un campo receptor pasivo que puede ser más o menos numeroso y simultáneamente afectado"<sup>15</sup>

#### 1.2.1.5. COMUNICACIÓN BIDIRECCIONAL:

Se refiere a la comunicación de dos o más personas o cara a cara. Esta se caracteriza, porque el emisor y receptor intercambian alternativamente sus papeles. La comunicación bidireccional es auténticamente participativa, ésta es una de las características de la comunicación horizontal donde no existe diferencia entre sujetos.

Carlos A. Velásquez a propósito dice: "en una comunicación interpersonal los papeles del emisor y receptor que cambian constantemente, ello permite la retroalimentación de los mensajes"<sup>16</sup>

<sup>14</sup> Op. cit. *El Comportamiento Humano en el trabajo*  
p.103

<sup>15</sup> Costa, Joan  
*La Comunicación Corporativa*  
1995. p.46

<sup>16</sup> Op. cit. *Comunicación y semiología del mensaje oculto*  
p.33

## CAPITULO SEGUNDO

### 2. COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL

#### Definición:

El término institucional tiene varios significados, por ejemplo: Ficher lo define como "una estructura relativamente permanente de pautas, roles y relaciones que las personas realizan según determinadas formas sancionadas y unificadas con objeto de satisfacer necesidades sociales básicas".<sup>17</sup>

Otro de sus significados es el de la institución como forma establecida de un grupo, y las relaciones que se derivan de ella: el matrimonio y la familia por ejemplo.

En lo referente a la comunicación, lo institucional se ve como todo aquel conjunto de operaciones llevadas a cabo por instituciones, por darse a conocer o de mejorar su imagen. La comunicación acompaña esta nueva concepción de institución, donde el hombre es el capital más precioso; la comunicación es el testigo y el agente de un nuevo contrato social.

Denise Chumal, citando a Muriel y Rota se refiere a "un término nuevo que surge a raíz del gran interés que existe por el estudio de las instituciones y de su importancia en la sociedad actual".<sup>18</sup>

Con el transcurrir del tiempo, se le ha dado la importancia necesaria a esta actividad que está progresando en algunas empresas de Estados Unidos, puesto que a través de una excelente comunicación organizacional y por ende, de una comunicación interna, se estará llegando a cumplir los objetivos específicos de ambos y a través de esto, poder contribuir de alguna forma al desarrollo nacional.

Hoy, se le da más énfasis a la comunicación corporativa, como parte de las estrategias gerenciales, (reingeniería, sinergia). La comunicación corporativa, (corporaciones-organizaciones) lo que ha explotado más, es la imagen e identidad corporativa, lo que no es compatible con la comunicación institucional.

A través del comportamiento organizacional, conocido como *organizational behaviour*, citando Denise Shumal a Robbins, manifiesta: "como aquella disciplina que investiga el influjo que los individuos,

<sup>17</sup> Fitcher, Joseph. Sociología, Editorial Herder. Barcelona. 1974. P.248

<sup>18</sup> Op. Cit. | La identidad de la Comunicación Organizacional p.29

grupos y estructuras ejercen sobre la conducta dentro de las organizaciones, a fin de aplicar esos conocimientos y mejorar la eficiencia de ellas.<sup>19</sup>

## 2.1. CULTURA ORGANIZACIONAL

Toda organización tiene una cultura, ya sea débil o fuerte. Puesto que en sus relaciones externas por un lado, hay valores y creencias y por otro, una serie de manifestaciones culturales. Los valores por un lado, determinarán lo que es bueno para la organización y por otro, las creencias serán, las ideas compartidas acerca del cómo funciona y debería funcionar.

Carlos Collado define la cultura organizacional como el conjunto de valores y creencias comúnmente aceptados consciente o inconscientemente por los miembros de una organización.

Asimismo propone, que dentro de los valores y creencias existen cuatro manifestaciones, que pueden ser aplicadas a cualquier organización:

1. **Conceptual simbólica:** Filosofía organizacional.
2. **Conductuales:** comprende el lenguaje que se debería manejar internamente.
3. **Estructura:** lo relativo a las políticas y procedimientos y
4. **Material:** referido a las tecnologías, al mobiliario y otros.

Piñuel dice: "La cultura es un conjunto sistematizado de hábitos, reglas, valores, capacidades y actitudes que atañen tanto al conocimiento e identidad personal y colectiva de un grupo o comunidad humana, como a sus formas de producción material de bienes y servicios, así como a la expresión y comunicación necesarias en el aprendizaje y transmisión de éstas"<sup>20</sup>

Ahora bien, ¿tienen relación la cultura y la comunicación?: Sí. Ambas están entrelazadas; entre sus miembros, el solo hecho que los mensajes fluyan libremente en toda dirección, nos da la pauta, de una comunicación horizontal (cuando no existe jerarquía fija por ejemplo).

Asimismo cuando:

- La comunicación formal tenga credibilidad internamente.
- Cuando se emplee un lenguaje directo.
- Cuando se digan las cosas tal y como son.

<sup>19</sup> Op. Cit. p.29

<sup>20</sup> Op. Cit. *La Dirección de Comunicación*  
p.788

De estos factores, dependerán los valores y las creencias organizacionales.

Robbins revela siete características de la cultura organizacional a saber:

1. "Autonomía individual (grado de dependencia y responsabilidad).
2. Estructura (grado de normas y reglas).
3. Identidad (Identificación de los empleados con la organización).
4. Apoyo (Grado de ayuda a los empleados).
5. Desempeño (Distribución de premios a criterio relativo de desempeño).
6. Tolerancia de conflicto.
7. Tolerancia de riesgo<sup>21</sup>.

Para resumir entonces, cada organización valorará y definirá su cultura, ya que a través de ésta, se estarán fijando estrategias corporativas, que coadyuvarán a alcanzar las metas y objetivos trazados. Si la cultura es fuerte y única, los empleados (y sus experiencias comunes) se organizarán en función de un propósito en común, estos mismos lo transmitirán (comunicación organizacional) en los distintos niveles jerárquicos. Creándose así una cultura organizacional.

## 2.2. ORGANIZACIÓN

El término organización, proviene del griego *organon* que significa instrumento, etimológicamente se puede considerar a la organización como un medio para hacer algo. Bonilla dice "si tenemos en cuenta su relación con el término organismo, identificaremos en él, la existencia de partes y funciones diversas que coordinan para desarrollar una tarea o un fin común. En el concepto de organización se identifican los elementos siguientes:

- El ser humano.
- La realización de actividades.
- La división del trabajo.
- El intercambio de información.
- La jerarquía y los objetivos comunes.

Se define entonces la organización, como un sistema social, en el que la acción coordinada y la interrelación de individuos conducen, mediante la división de trabajo, a la consecución de fines comunes<sup>22n</sup>

<sup>21</sup> Robbins Stephen  
*Comportamiento Organizacional*  
1987.p.440

<sup>22</sup> Bonilla G. Carlos  
*La Comunicación Básica*  
1988.p.15

### 2.2.1. Tipos de organización:

a. **Formales:** Poseen sistemas de división de trabajo, que da como resultado su estructura formal. Implica que las personas integradas a ellas, sean capaces de comunicarse entre sí, estén dispuestas a actuar y participar con propósito común (una institución, una empresa o un organismo representativo).

b. **Informales:** Nace del agrupamiento espontáneo de los individuos que pertenecen a una organización formal. Se desarrollan actividades que carecen de un propósito consciente del grupo. Facilitan la comunicación entre las personas y propicia la creación de grupos.

Collado aduce que la organización se refiere a dos o más personas en cuanto que:

- Los objetivos, sólo se alcanzan mediante actividades de cooperación.
- Obtienen materiales, energía e información del cambiante.
- Se integran, coordinan y transforman sus actividades para transformar los recursos.
- Reintegran el ambiente los insumos procesados, como resultado de las actividades de la organización.

En cuanto al desarrollo y comportamiento organizacional, éstos suelen realizarse a partir de valores humanísticos–democráticos. Las personas, constituyen el sistema social interno de la organización, las personas son los seres vivientes, pensantes y con sentimientos que crearon la organización, y ésta existe para alcanzar sus objetivos.

#### Valores en el desarrollo organizacional:

- Respeto por la gente.
- Confianza y apoyo.
- Igualdad de poder.
- Confrontación y
- Participación.

## 2.3. RELACIONES DE GRUPO

### 2.3.1. FACTOR HUMANO

El desarrollo organizacional dentro de una institución y los sistemas y ambientes comunicacionales, llevan implícito fomentar el análisis de casos, y la dinámica de grupos, que junto al desarrollo de otras habilidades obtendrá de éstos, una mejor respuesta a los objetivos y metas planteadas.

Para ello, entonces, es necesario que el trabajador como tal, pueda trabajar en equipo, asumir responsabilidades, juntamente con el de a lado y el gerente. Que se le dé toda la atención debida al empleado puesto que él, es parte de la columna vertebral de la institución y tiene que vérsele como tal.

Una de las herramientas que se utilizan hoy, son las dinámicas de grupo y se les llama comúnmente "talleres", donde las relaciones interpersonales juegan un factor determinante en el rendimiento laboral.

Todo grupo tiene aspectos dinámicos, constantemente están, en continuo devenir, está realizando algo, reaccionando ante algo, provocando interacción entre las personas que lo forman. Yarto expresa: "se puede decir que un grupo es un ser en movimiento, y que su moverse es el resultado de unas fuerzas ejercidas desde el exterior, y otras desde el interior del grupo mismo"<sup>23</sup> Los grupos son fuerza poderosa que si se orientan bien, pueden resultar efectivamente un grupo real.

### 2.3.2. LAS FUERZAS QUE OPERAN LOS GRUPOS

Luis Yarto al citar a **Cartwright** señala "que como punto de partida para todo dinamista de grupos, el hecho de que los grupos, tal como los observamos en la experiencia cotidiana, movilizan fuerzas muy poderosas que producen efectos de gran importancia en cualquiera de sus miembros"<sup>24</sup> y no es por demás, puesto que a los grupos hay que estudiarlos como que tuvieran vida por sí mismos, por ejemplo, estudiemos a los individuos y de la suma de todos ellos nos haremos una idea de eso que llamamos grupo. Todo lo anterior es parte integral de la comunicación humana por tratarse de personas que sienten y tienen diversas necesidades.

<sup>23</sup> López Yarto, Luis  
*Dinámica de grupos, cincuenta años después*  
Desclee de Brouwer. 1997, p.13

<sup>24</sup> Op. Cit. *Dinámica de grupos. Cincuenta años después*  
p.24

## LIDERAZGO

Uno de los aspectos primordiales dentro de la dinámica de grupos, es la necesidad de reconocer el liderazgo de la persona que lleva la dirección, es decir, dentro de un grupo u organización generalmente el gerente o el director es el líder quien manifiesta, lo que hay que hacer y lo que no hay que hacer.

Ahora bien ¿cómo surge el líder? Es indispensable, que la persona alcance una posición de liderazgo en el grupo. Los factores que intervienen en dicho surgimiento, si desea ser líder son:

- Participación activa
- Comunicación real
- Características personales y
- Posición en el grupo.

Robbins define el liderazgo como. "la capacidad de influir en un grupo para la obtención de metas. La fuente de la influencia puede ser formal, como la que proporciona obtener un puesto gerencial en una organización, en otras palabras, un líder puede surgir en un grupo por nombramiento formal o sin el nombramiento"<sup>25</sup>

### Dentro de la misión del líder está:

- Ayudar a sus seguidores.
- Alcanzar las metas previstas.
- Dirección y apoyo.
- Comportamiento aceptable, es motivacional en la medida que halla:
- Satisfacción de los subordinados (rendimiento adecuado)
- Ofrece guía, dirección y apoyo y premios.

Para concluir este apartado, se podría decir que: el líder ideal, sería muy carismático, ocuparía posición de autoridad legítima y tendría conocimientos expertos, así como un poder coercitivo y premiador y sobre todo, lograr la confianza por parte de los seguidores hacia él y viceversa.

---

<sup>25</sup> Op. Cit. *Comportamiento Organizacional*  
p.224

### 2.3.3. Grupos de Vacío

Esta, se considera una herramienta de trabajo y puede ser utilizada oportunamente, por cualquier institución o unidad de comunicación interna. Dicha herramienta, lleva un tiempo no determinado, por lo que se aconseja no hacerlo en horas de labores. Se quiere llamar la atención de este ejercicio, por la funcionalidad y resultados positivos, en cuanto al conocimiento personal y su fortalecimiento con los demás, detección de líderes del grupo, etc.

En otras palabras, grupos de vacío, quiere decir, formar un grupo que no tiene una tarea clara que llevar, ni unas expectativas concretas acerca de lo que debe pasar, ni procedimientos de trabajo prefijados.

Este vacío moviliza mucha energía individual, ya que hace surgir una necesidad imperiosa de poner en orden el caos. Hay que empezar de cero. Y así cada participante se ve obligado a crear, junto con los demás miembros del grupo una especie de cultura comunión, con un sistema nuevo de relaciones interpersonales. Actualmente las empresas Norteamericanas viven una etapa de transición, donde los gerentes han encontrando nuevos ejercicios de dirigir, de ésta transición, está surgiendo una fuerte tendencia hacia el uso de los grupos para mejorar la productividad.

### 2.3.4. Tipos de grupos

Los grupos, pueden ser clasificados de acuerdo a las características y propiedades siguientes:

- Tamaño (número de miembros)
- Solidaridad (grado de cohesión)
- Nivel de intimidad, etc.

**La clasificación más común incluye:**

- Formal (estructura social firmemente establecidas, normas explícitas, roles específicos).
- Informal (su estructura surge a lo largo de la interacción, las normas, los roles, sus relaciones suelen ser implícitas más que explícitas).
- Grande
- Pequeño
- Temporal
- A largo plazo
- Primario
- Secundario

**Grupo Primario:** Asociación íntima, cara a cara, son cooperativos, incluyen simpatía e identificación (familia, grupos infantiles, grupos de juego)

**Grupo Secundario:** Grande, de contacto intermitente entre sí, la comunicación intergrupala es directa, relaciones formales (grupo de profesionales, grupos formales de trabajo, organización burocrática)

**Según su composición:**

- Individuos que constituyen al grupo.
- Características personales (edad cronológica, sexo, características físicas, habilidades, inteligencia, aptitudes y conocimientos, características de la personalidad).
- Combinación representada por sus miembros.

**Formación y desarrollo de los grupos:** Los grupos se forman, cuando dos o más personas, perciben o creen que algo se puede lograr, por medio de la acción conjunta de varias personas.

Por que se agrupa la gente:

- Por atracción a personas
- Dedicación a las metas del grupo
- Disfrute de actividades
- Necesidad de afiliación

Otra característica básica, en la integración de los grupos, lo constituye la cohesión. "El grado de cohesión que existe dentro del grupo tiene consecuencias de importancia para el proceso de interacción, la satisfacción de los miembros, la influencia social dentro del grupo y su productividad"<sup>26</sup>

"La cohesión está directamente relacionada con el comportamiento; cuanto más cohesivo es el grupo, mayor es la probabilidad de que mientras tenga actitudes, valores y pautas de comportamiento aumente la probabilidad de que sus miembros puedan influir en otros para que modifiquen su comportamiento".<sup>27</sup>

<sup>26</sup> Op. Cit. *La Comunicación Humana*

p.  
<sup>27</sup> Huse, Edgar F/Bowdith James L.  
*El Comportamiento Humano en la Organización*  
1996.p.116.

La cohesión significa solidaridad "cuanta más cohesión existe en el grupo más probablemente es que tengan valores, actitudes y normas de comportamiento común"<sup>28</sup>

Señala López Yarto, donde según pongamos nuestras "fuerzas", a la hora de hacer planes de trabajo, así elaboraremos métodos distintos y técnicas distintas.

Las fuerzas, que operan dentro de cualquier individuo que se agrupa con otro u otras son:

- **Fuerzas Interpersonales:** Se le pueden llamar así a las que se originan sencillamente cuando se da la proximidad psicológica de varios individuos. Surge asimismo las fuerzas de atracción y repulsión, que nos llevan a situarnos cerca o lejos de los demás miembros del grupo.
- **Fuerzas basadas en necesidades Psicológicas personales.** Por el solo hecho de saber que podemos pertenecer a un grupo, surgen necesidades no biológicas, necesidad de seguridad, de comunicación profunda, de pertenencia a algo o a alguien. Estas fuerzas se les podría llamar fuerzas **intrapersonales**.
- **Fuerzas grupales generadas por la historia:** Experiencias vividas con el primer grupo al que pertenecemos, experiencias tan marcadas por el padre o por la madre. Y por ser comunes a todos y todas, son poderosas activadoras del dinamismo personal.

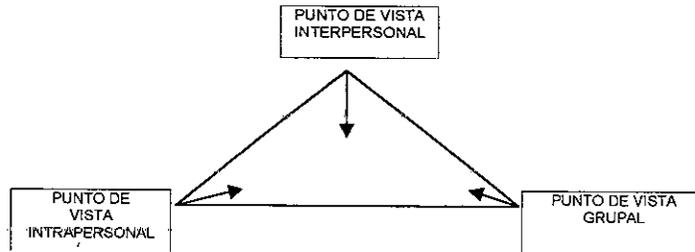
Señala el autor que "cuando consideramos que lo que pasa en el grupo se debe a un determinado tipo de fuerzas, estamos ya fijándonos en cada caso en fenómenos distintos, a saber:

- Fuerzas de orden interpersonal en el caso primero
- Fuerzas de orden intrapersonal en el segundo
- Fuerzas de orden grupal propiamente dicho en el tercero"<sup>29</sup>

<sup>28</sup> Op. Cit. *El Comportamiento Humano en la Organización* p.117.

<sup>29</sup> Op. Cit. *Dinámicas de grupos, cincuenta años después*

Es necesario hacer mención de la figura que propone el autor, para su mejor comprensión.



Se puede decir, que los tres tipos de fuerza dan lugar a tres puntos de vista, acerca de cómo concebir lo que es un grupo y como trabajar con él. Por ejemplo la comunicación interpersonal, según Collado "es también un ingrediente principal en las pocas relaciones claves que determinan, en gran medida nuestras percepciones sobre la calidad de nuestras vidas"<sup>30</sup>

Blacke y Haroldsen a propósito, definen la comunicación interpersonal: "como la interacción que tiene lugar en forma directa entre dos más personas físicamente próximos, se utilizan los cinco sentidos con retroalimentación inmediata"<sup>31</sup>

La dinámica de grupos se ha considerado como la misión formadora de grupos durante varios años, tenemos por ejemplo, que en 1946, ya se estaba viendo como un proceso de aprendizaje y enseñanza.

En un seminario de agosto de 1946 el equipo de Kurt Lewin se dió cuenta de lo que habían hallado, manifestando:

*"Cuando se enfrenta a los miembros de un grupo con la realidad de su propia conducta y sus efectos en los demás, de una manera más o menos objetiva, y sobre todo cuando se logra que los miembros de un grupo piensen y acepten de modo no defensivo los datos que se les proporcionan, se les lleva a lograr un profundo y significativo conocimiento de sí mismos, de cómo*

<sup>30</sup> Op. Cit. *La Comunicación en la Organización*

p.64

<sup>31</sup> Op. Cit. *La Comunicación en las Organizaciones*

p.64

*reaccionan los demás ante ellos, y de la realidad del grupo humano en general*<sup>32</sup>

David H. Jenkins recoge y enfatiza ya en 1950, la dinámica de grupos, como misión formadora:

*“Al cabo de tres años no tiene sentido la pregunta de si conviene o no usar la dinámica de grupos. La pregunta, para nosotros, personas que trabajamos con grupos, es ésta: Hasta que punto comprender mejor que la dinámica de los grupos nos puede llevar a hacer mejor nuestro trabajo”.*<sup>33</sup>

Dentro del contexto organizacional, la dinámica de grupos toma otro sentido, donde se podrían señalar básicamente tres:

1. **Team building, o formación de equipo.** Dinámica de grupos en donde sus miembros pertenecen a un mismo grupo y que desean comenzar a fusionar más cohesivamente, para la conformación de equipo.
2. **“Organizational Develoment”** Es la aplicación de los métodos en un contexto organizativo, según uno de sus defensores, **Mike Donahoe**: dio nombre a una serie de estrategias que sirvieron para ayudar a una institución a cambiar, logrando una mayor eficacia. Esta dinámica analiza, la cultura de grupo, equipo y organización para cambiar la estructura informal y lograr los fines perseguidos.
3. **Laboratorios temáticos:** Se basa en los laboratorios donde el reclutamiento y motivación se hacen en función de las relaciones personales, éstos enseñan una técnica concreta o sensibilizan un fenómeno en particular.

Siguiendo la línea, del grupo en la organización, “Cartwright y Lippit han hecho hincapié, en que los grupos existentes, son omnipresentes y que sus fuerzas ejercen efectos extremadamente importantes sobre el individuo; afirman, que la organización del comportamiento del grupo (desde el punto de vista organizacional) puede ser positivo o negativo. Es evidente que el conocimiento de la dinámica de grupos, especialmente su comportamiento, tiene una

<sup>32</sup> Op. Cit.

*Dinámica de grupos, cincuenta años después.*

P.36,

<sup>33</sup> Op. Cit.

*Dinámica de grupos, cincuenta años después.*

P.40,

enorme importancia para el director y quienes dirigen una empresa eficaz”<sup>34</sup>

## 2.4. COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

### 2.4.1. Definición

La comunicación organizacional, se considera por lo general, como un proceso que ocurre entre miembros de una colectividad social. Su importancia radica porque parte de la actividad humana, se desarrolla a través de la comunicación, en cualquiera de los cuatro niveles:

1. Interpersonal
2. Intrapersonal
3. Grupal
4. Colectiva

La mayoría de nuestros actos cotidianos, son actos de comunicación. Gracias a ésta, nos relacionamos con otros grupos y/o personas para cumplir diferentes fines, es decir, que la comunicación se destaca como elemento fundamental dentro de las organizaciones, ya que propicia la coordinación de actividades entre individuos que participan en la misma.

Para esto, la motivación humana juega un papel fundamental, ya que es un elemento que influye en la producción; “por ello los propósitos comunicativos consideran la satisfacción de sus necesidades, la interacción entre sus miembros de iguales niveles jerárquicos (comunicación horizontal) y la participación en la toma de decisiones (retroalimentación).”<sup>35</sup>

Daniel Prieto, en relación con la comunicación organizacional dice: “vivimos siempre en espacios sociales; por más que nos sintamos solos, nos sostienen los otros, sus relaciones, en sus encuentros y desencuentros”<sup>36</sup> y propone las siguientes afirmaciones:

- “Cuando mejor está comunicada una organización consigo misma, mejor puede relacionarse con sus interlocutores.
- La responsabilidad compartida (la corresponsabilidad) con las necesidades comunicacionales se ejerce cuando existe una

<sup>34</sup> Op. Cit. *El Comportamiento Humano en la Organización*  
p.106

<sup>35</sup> Op. Cit. *La Comunicación Función Básica*

p.31

<sup>36</sup> Op. Cit. *Palabras e Imágenes*

p.74

buena comunicación interna, de lo contrario se queda en el árido terreno de las buenas intenciones.

- Los recursos comunicacionales de la institución son todos y cada uno de sus integrantes, siempre y cuando esa función se cumpla a partir de una rica relación interna<sup>37</sup>

Dentro de los estudios y enfoques teórico-prácticos, que se han realizado sobre la comunicación humana, llama la atención, el **enfoque humanista** ya que en el ámbito de la comunicación organizacional, apela a:

- Una organización justa, que base su estructura en la atención de niveles más bajos (menos niveles jerárquicos ) y hace hincapié, en un alto nivel de integración en la organización .

Asimismo pugnan:

- a. Por una participación de los empleados en la toma de decisiones.
- b. Incremento de la comunicación abierta y la confianza.
- c. Flujo libre de la comunicación.
- d. Integración de objetivos.
- e. Interés y preocupación hacia el desarrollo.
- f. Estilo de liderazgo centrado en el empleado.
- g. Procesos amplios de interacción.

#### 2.4.2. Identidad de la Comunicación Organizacional

Por identidad de una organización, entenderemos todos aquellos elementos impregnados, profundos y sustanciales en la forma de hacer y ser de la organización. Es también, el ambiente y comportamiento cultural que es compartido por el colectivo interno.

Costa, nos define la identidad diciendo: "Es la esencia propia y diferencial de la organización objetivamente expresada a través de su presencia, sus manifestaciones y actuaciones. Cuando la identidad es fuerte, claramente diferenciada y gestionada, llega a formar parte de la personalidad original de la empresa <sup>38</sup>"

En la misma dirección, Weil nos dice: "La única manera de constituir la verdadera identidad de la empresa es establecer un sentimiento de pertenencia basado en un espíritu, una concepción singular de oficio, un saber hacer una filosofía, incluso una ética, erigida en estandarte"<sup>39</sup>

<sup>37</sup> Ibidem. p.77

<sup>38</sup> Op. Cit. *La Comunicación Corporativa*

p.43

<sup>39</sup> Weil Pascale

*La Comunicación Global*

Después de haber abordado la identidad, es necesario referirnos a lo organizacional propiamente dicho.

Desde 1956 se ha catalogado al hombre como "hombre organización". En 1973 Harry Lenison señaló que el 90% de las personas que trabajan lo hacen dentro de una organización. "Todos somos seres organización" Gerald Goldhaber.

En la actualidad, prácticamente todas las actividades que realiza el ser humano se enmarcan dentro de las organizaciones: primero nos iniciamos en la familia, después en la escuela, posteriormente se trabaja para una dependencia o institución, por ello White definió al ser humano como el "hombre organización".

### 2.4.3. Comunicación Interna

#### ¿Qué es?

Weil nos da una definición general: "la comunicación interna se apoya en una lógica centrípeta puesto que busca dar sentido a acciones o decisiones que, sin ella, podrían parecer desordenadas. Provee las decisiones cotidianas y los actos de empresa a partir de la inspiración y del excedente anímico que guían a la empresa. Su contribución a la gestión consiste en asegurar una mejor integración del estímulo y la irrigación cotidiana (como circulación sanguínea en el hombre, este sistema irriga los diferentes centros de información e ilustra las redes del poder en la empresa)..."<sup>40</sup>

Esta comunicación interna abarca dos funciones primordiales:

1. **Función Operativa:** (En términos cuantitativos, lo que asegurará la cantidad de difusión y flujo de información en la organización).
2. **Función de Estímulo:** (En términos cualitativos, que anima y completa las redes de comunicación interna, para que haya una mejor confianza en su distribución).

Desde finales de los '70, la comunicación interna se ha impuesto como una disciplina de gestión empresarial, al mismo nivel de la gestión de recursos humanos. Esto viene de la evolución desde organizaciones llamadas "taylorianas", hacia modelos más articulados sobre la colaboración dinámica y la estructura de equipo.

1990.p.49

<sup>40</sup> Op. Cit. *La Comunicación Global*  
p.212

En nuestro medio, la comunicación interna, no ha despertado interés. Por ejemplo, Alicia Arévalo, concluye en su trabajo de tesis: "que en el objeto de estudio, no utilizan programas de comunicación interna"<sup>41</sup> a pesar de ser una empresa reconocida a nivel nacional e internacional.

Por lo anterior, es necesario mencionar a Fran Rees cuando habla de la función cambiante del gerente, este como parte del engranaje o como se le denomina "línea de fuego" en la organización, en cuanto haciéndose uno más, con sus empleados renueva sus habilidades personales y de grupo.

Rees citando a Sayles (1990) expresa:

*"En esta atmósfera de orientación a los cambios, la relación entre superiores y subordinados continuará alejándose del concepto jerárquico tradicional de "nosotros" y "ellos"... La fuerza de trabajo no sólo está cada vez mejor entrenada en el aspecto técnico, sino que la incidencia de los cambios exige aprovechar los conocimientos de los subordinados. La única manera de implementar estos cambios es cuando las inevitables contradicciones, errores de planeación y omisión, son corregidos por aquellos que son los más expertos en que sucedan las cosas; los que están en la línea de fuego"*<sup>42</sup>

Actualmente, la comunicación interna está llamando poderosamente la atención en otros países. Sin embargo en el nuestro, a penas se puede diferenciar entre comunicación interna, recursos humanos y relaciones públicas por decir algo. Primero porque no tenemos una cultura organizacional, como se describe anteriormente y segundo, todo lo referente a comunicación se lo recargan al encargado del departamento de recursos humanos o al director de la institución.

Las jerarquías fijas, han sido el timonel del método de comunicación descendente, donde obviamente no se involucra el empleado. No hay costumbre en involucrar al personal, en la toma de decisiones por consenso, esto se habla en referencia a las empresas más estructuradas; aunque las menos estructuradas son un poco más participativas y menos autoritarias.

Fran Rees, citando a Mosvik y Nelson (1987) manifiestan: "Históricamente, las organizaciones se han estructurado para reforzar los estilos gerenciales autoritarios... A pesar de las innovaciones relativamente recientes en las teorías y prácticas gerenciales (tales

<sup>41</sup> Arevalo, C. Alicia.  
*Necesidad de programas de comunicación interna para una empresa privada de la ciudad de Guatemala.*

<sup>42</sup> Rees, Fran  
*El liderazgo en los grupos de trabajo*  
Edición Panorama, México, 1996. p.17

como administración matricial, círculos de calidad), pocas organizaciones cuentan con una estructura que les facilite la participación en la toma de decisiones. Para bien o para mal, la estructura organizacional sigue siendo la más común.”<sup>43</sup>

Si las organizaciones no quieren seguir en la jerarquías fijas o reforzar los estilos gerenciales autoritarios, es necesario que se sumen a los nuevos paradigmas sobre comunicación organizacional, incluida la comunicación interna.

Un hecho importante de la comunicación interna es que ayudará a modificar la cultura organizacional. Apoyándose en la cultura que tiene la empresa más que en sus realizaciones, es decir, la comunicación interna da un aire al espíritu que contribuye a la gestión organizacional.

Podríamos concluir en este apartado, diciendo que la comunicación interna, da vida al sistema organizacional, puesto que constituye el medio para obtener la acción de todos sus integrantes. Si existe un flujo de comunicación interna bien definido (creación y mantenimiento de buenas relaciones entre los miembros a través de medios de comunicación que los informe y motive) en la organización, éste obtendrá, información y difusión de la misma, para poder facilitar además de las buenas relaciones, la toma de decisiones corporativas organizacionales, en cuanto a la asignación de tareas, difusión, elaboración de planes y programas e informes.

#### **2.4.3.1. IMPORTANCIA Y NECESIDAD DE LA COMUNICACIÓN INTERNA**

La comunicación interna responderá:

- A construir una identidad en la empresa, susceptible de conciliar entre sí al grupo en un clima de confianza y motivación.
- Profundizar en cada uno el conocimiento de la institución.
- Romper departamentos estancados a actividades permanentes.
- Informar individualmente a lo empleados.
- Hacer público los logros conseguidos.
- Permitir expresarse ante la dirección ejecutiva.
- Promover una comunicación a todas las escalas posibles.

Cuando se logra una relación de familiaridad entre los empleados y la institución y/o empresa se consigue una mayor cohesión y por consiguiente su eficacia.

<sup>43</sup> Op. Cit. *El liderazgo en los grupos de trabajo*  
p.19.

Sobre este eje se puede enumerar tres tipos de relaciones internas:

1. Las relaciones estrictamente profesionales ligadas a la actividad de la institución.
2. Las relaciones de convivencia: comunicación informal y
3. Las relaciones de identidad, asociadas a la cultura de la institución.

Todas aquellas instituciones que están inmersas en los nuevos paradigmas de la comunicación organizacional, y específicamente dentro de la comunicación interna velarán por satisfacer cuatro grandes tipos de necesidades:

1. **La comprensión:** a fin de que el personal tenga los medios para comprender a la institución y/o empresa.
2. **La cohesión:** a fin de crear entre los empleados un sentimiento de pertenencia y de implicación dentro de la institución.
3. **El intercambio:** a fin de suscitar la creatividad y el espíritu de servicio.
4. **La confrontación:** a fin de que los empleados puedan de este modo afirmar su papel y su lugar dentro de la institución.

Para concluir este apartado, podríamos decir que los comunicadores sociales, tenemos una gran responsabilidad a la hora de hacer realidad y práctica lo que aprendimos en las aulas universitarias. Comunicar dentro de la institución a la que pertenecemos, es pues, ante todo desarrollar en las relaciones de trabajo un ambiente de sinceridad, de escucha y de circulación de la información. No hay que olvidar que la comunicación no es un fin en sí misma: no se comunica por comunicar, sino antes que nada por el deseo de aprovechar todo el valor de los recursos de cada persona de la institución.

#### 2.4.3.2. El Personal: El Primer Público

Dentro de la comunicación interna, el **personal es el primer público de la institución** y por lo mismo de mucha importancia. Hay que darle la mayor atención posible, el personal es un público sensible, que tiene necesidad de información y esto como una necesidad sentida, puesto que si no se trata como debiera, fácilmente es presa de los rumores. El desarrollar una política de comunicación interna es suscitar nuevas relaciones de intercambio no solo de persona a persona, sino también del grupo con la institución.

Collado categoriza al público interno de la siguiente forma:

- "Ubicación por nivel, se emplea el organigrama de la institución.
- Ubicación formal, detecta la cultura del grupo, su mística, su profesión, nivel cultural, expectativas y sus objetivos.
- Ubicación geográfica, tipo de residencia<sup>44</sup>".

### 2.4.3.3. Dos Escuelas Teóricas

Dentro de este marco global, de la comunicación organizacional, es necesario que se haga referencia a dos escuelas clásicas de administración que han influido, de manera particular en las organizaciones en estos últimos cuarenta años, particularmente, en la participación de los trabajadores en la toma de decisiones organizacionales y como han ido evolucionando los sistemas internos de la organización.

#### 1. Escuela Clásica

Trata de establecer, el desempeño eficaz y científico del trabajo, en función de la optimización de la producción. Su mayor exponente es Frederick Taylor, quien manifiesta la importancia de cuatro principios básicos, por medio de los cuales los administradores podían determinar los mejores métodos eficaces y que los obreros realizaran así su trabajo:

1. "El personal deberá ser calificado "científicamente", capacitado y ubicado en el puesto que más concuerde con sus características, tanto físicas como intelectuales.
2. El trabajo deberá ser analizado científicamente y no intuitivamente.
3. Debe haber cooperación muy cercana, entre los que planean y los que ejecutan, para lograr la integración de funciones.
4. Administradores y trabajadores deben compartir responsabilidades por igual.

Este tipo de administración científica sostenía el modelo de comunicación organizacional muy lineal y descendente.

Otro de los exponentes de esta escuela, es Henri Fayol que en 1929, manifiesta, que la administración es una parte fundamental del trabajo eficiente en cualquier empresa y, donde se establece un cierto número de principios universales.

---

<sup>44</sup> Op. Cit. *La Comunicación Organizacional en la Empresa*  
p.32

Entre los más destacados están:

- a. Unidad de dirección
- b. Unidad de escalafón
- c. Unidad de mando

Y éstos se subdividen en catorce principios:

1. división del trabajo
2. autoridad y responsabilidad
3. disciplina
4. unidad de mando
5. unidad de dirección
6. subordinación de los intereses particulares
7. remuneración del personal
8. centralización
9. cadena escalar
10. orden
11. equidad
12. estabilidad
13. iniciativa
14. compañerismo

Este tipo de administración, manifiesta que el principio de escalafón debería ser el medio. para llevar a cabo la comunicación ascendente y descendente, y la comunicación horizontal solamente preautorizada.

Max Weber, otro exponente de la escuela clásica, con un poco de distanciamiento sugería, que las organizaciones se deben gobernar por "grupos firmes" y que los funcionarios deberían interactuar con otros empleados, de la manera más impersonal y formal que fuera posible, con el objetivo de tener menos problemas interpersonales.

Este tipo de administración favoreció a mantener una estructura piramidal altamente:

- Diferenciadora.
- Donde se restringía la interacción.
- Se regía el nivel de comunicación vertical y
- Donde se tenía un mayor proceso centralizado de control.

## 2. Escuela Humanista

Este tipo de análisis, está más enfocado a los factores sociológicos y psicológicos, en contraposición de los exponentes clásicos (surge en los años veinte y treinta).

Los autores, parten de una visión mas completa de la naturaleza humana y su impacto en el desempeño y logro de la empresa, surgen

enfoques como el liderazgo, la motivación, las relaciones y la comunicación informal y el desarrollo de los recursos humanos. Dentro de sus exponentes están:

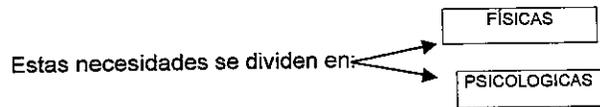
- Elton Mayo: Visualiza la necesidad de conocer y comprender a la organización, como ente social y sobre todo sus relaciones grupales.
- Kurt Lewin: Provocó un interés generalizado acerca del liderazgo, la comunicación interna y las relaciones entre grupos.
- Rensis Likert: Le dio importancia a los enfoques de liderazgo, la motivación y la comunicación (interacción e influencias).
- Douglas McGregor: Quien se inclinaba más hacia la necesidad del auto-desarrollo, y sus implicaciones organizacionales. Su famosa teoría "Y" propone que todo ser humano, tiene el potencial de querer y aceptar responsabilidades para auto dirigirse, auto controlarse y ser creativo en su trabajo, lo que denominó: Administración por objetivos.
- Chris Argyris: Propone la administración participativa, como la más ordenada para aprovechar el potencial real de los individuos. Valora de forma muy particular, el elemento humano mediante una mayor participación y comunicación.

Ahora bien, teniendo en cuenta los postulados de la escuela clásica es menester, hacer énfasis de una manera mas detallada, lo que significa la comunicación humana, dentro del contexto de la comunicación organizacional interna.

Ahora se nos dice que tenemos que ser los primeros en todo, donde el resultado final es ganar el primer puesto, nos olvidamos por completo del otro, del modo en que lo tratamos, olvidando que este mismo principio se nos revierte, es decir, de la manera en que tratemos a los demás, determinará el como se nos trate por igual.

Pongámonos a pensar, si salimos un día cualquiera a la calle, experimentamos ciertas necesidades, nos da hambre o sed, y si nos encontramos con algún pariente conocido, sentimos deseo de abrazarlo y mostrarle nuestro afecto. Aunque esto nos pasa cotidianamente, pocas veces nos ponemos a pensar ello, en nuestras conductas y en sus efectos.

Hablamos de cierta necesidad, entendida ésta, como un estado o condición que produce un impulso según M.D.Scott y W.G.Powers, agregando que el hecho de producir un impulso significa un estado o condición que nos hace sentir cómodos o incómodos.



Aunque las necesidades físicas son más evidentes, no así las psicológicas, ya que éstas por lo menos, requieren de algún contacto personal o impersonal; dentro de estos niveles de relación, las necesidades psicológicas que dominan nuestros sentimientos varían, dependiendo del estado de ánimo en el que nos encontremos, y del contexto en que se dan.

¿Qué tiene que ver la comunicación con las necesidades expuestas? Scott y Powers nos dan la respuesta: "Todo. Están entrelazadas. No sólo es la comunicación humana una necesidad tan básica y esencial en el desarrollo psicológico y bienestar de la persona como cualquiera, sino que también el medio por el que las necesidades del hombre se identifican y se satisfacen"<sup>45</sup>

La comunicación humana es entonces, un requisito, para el desarrollo y bienestar psicológico de la persona, puesto que es grato y agradable. Y es a la vez un medio por el que las personas se ayudan para satisfacer las necesidades que tienen.

Esta misma comunicación ayuda a:

- Tener un marco de referencia, para identificar necesidades propias y la de los demás y
- Ayuda a satisfacer necesidades de seguridad propia y la de los demás.

La comunicación humana, nos permite de alguna manera identificar y manifestar necesidades personales e interpersonales; este proceso de comunicación permitirá, en última instancia, la clave para darle respuesta correcta a esas conductas emitidas y poder satisfacer las necesidades con exactitud.

<sup>45</sup> Scott M.V. / Powers W.G.  
*La comunicación Interpersonal Como Necesidad*  
 1985.p.33

Esta calidad de relaciones personales e interpersonales describirá la comunicación humana tal cual es. Borden y Stone citando a Carl Rogers observan: "en una amplia variedad de tareas profesionales que significan relaciones con la gente –sea este: psicólogo, maestro, religioso, etc.- la calidad del encuentro interpersonal con el paciente, es el elemento más significativo para la determinación de su efectividad..." lo que más importa es la calidad de la relación, pienso que la calidad de mi encuentro es más importante que la erudición, mis conocimientos profesionales, mi orientación como consejero, las técnicas."<sup>46</sup>

Concluyen estos profesionales, diciendo que la comunicación humana crecerá, en la medida en que nos movamos en ésta, y en el sentido de integración de este núcleo en el dominio de la personalidad, orientado hacia la libertad.

Collado, citando a Abraham Maslow (1959), en la teoría de la motivación humana manifiesta: "que el trabajo es tan natural como el juego, que los empleados desean tener responsabilidades y oportunidades para ser creativos y utilizar su inteligencia, y que son motivados por las oportunidades de satisfacer sus necesidades de desarrollo personal"<sup>47</sup>

Maslow, identifica cinco niveles de necesidades:

1. Fisiológicas
2. Seguridad
3. Sociales
4. Desarrollo
5. Necesidades de estimación.

Estas necesidades se pueden resumir en dos:

1. De crecimiento y
2. De deficiencia.

Carlos A. Velásquez citando a Jesús María Aguirre define la comunicación como un "Hecho humano de dimensiones sociales, a través de ella se han tejido todas las relaciones humanas, podemos definir este tipo de comunicación como el "acto esencial de los seres humanos que les permite ser y crecer"<sup>48</sup>

<sup>46</sup> Borden A. George/ Stone Jhon  
*La Comunicación Humana*  
1982. p.206

<sup>47</sup> Collado, Fernández Carlos  
*La Comunicación Humana*  
1986

<sup>48</sup> Velásquez A. Carlos  
*Comunicación Semiología del mensaje oculto*  
2da ed. 1997. p. 4

El autor llama a esto, comunicación humana, donde la persona logra definirse como tal, ser ella misma, cuando se comparte el ser, experiencias y ayuda mutua. Muy apegado a esta definición Daniel Prieto dice: "estamos hechos de comunicación, cada uno de nuestros actos, de nuestros espacios, de nuestros objetos. Nos basta una mirada para leer lo que nos está diciendo la vestimenta, los ojos, los movimientos de alguien, un sonrisa"<sup>49</sup>.

#### 2.4.3.4. Tipos de Comunicación Interna

Básicamente, se consideran dos tipos de comunicación interna dentro de una organización y/o empresa, de las cuales pueden ser determinantes en momentos cruciales.

1. **Comunicación descendente:** en períodos de crisis, la comunicación interna se impone con toda claridad, pero su calidad, estará sujeta a las normas, estrategias y políticas existentes.
2. **Comunicación ascendente:** Básicamente las reacciones –de solidaridad o cólera- deben poder expresarse por canales de información ascendente (desde abajo hacia arriba en la jerarquía).

#### 2.4.4. LA ENTROPIA COMUNICACIONAL

Entropía, concepto que es utilizado en el campo de la física para aludir a la pérdida de energía de un sistema. Etimológicamente significa movimiento hacia dentro.

Aquí, nos referiremos a la entropía en el ámbito de la comunicación estrictamente, para esto Prieto nos dice "la entropía la utilizamos en la comunicación, porque equivale a la pérdida de la comunicación ya sea familiar, de pareja o en las instituciones. La entropía asecha siempre a cualquier institución y a cualquier ser humano, a veces crece por exceso de trabajo y penetra en la comunicación interna"<sup>50</sup>

Teniendo en cuenta la afirmación anterior, es necesario pasar a los siguientes marcos de referencia, puesto que permitirá de alguna forma subrayar la comunicación interna existente en cualquier institución, particularmente en la de objeto de estudio.

<sup>49</sup> Op. Cit. *Palabras e Imágenes*

p.52

<sup>50</sup> Op. Cit. *Palabras e Imágenes*

p.62

## 2.4.5. Integración de la Comunicación Organizacional en la Política Global

### 2.4.5.1. Una Unidad de Comunicación

Los objetivos del área o unidad de comunicación son, concebir y realizar actividades, que creen y fomenten la vitalidad y eficiencia de los flujos internos y externos de comunicación.

Asimismo "para que una organización moderna se coloque en posición de aspirar a un fin común, es necesario que quienes la constituyen establezcan una serie de relaciones mutuas para coordinar esfuerzos. Así se hace necesario el establecimiento de flujos de comunicación intra e interpersonal. Por eso se considera a la comunicación como el sistema nervioso en las empresas"<sup>51</sup>

Para concluir este apartado, habría que decir que las organizaciones no pueden existir sin comunicación. Si ésta no existe, los empleados no pueden saber lo que están haciendo sus compañeros de trabajo. La administración no puede dar instrucciones, por lo mismo, la coordinación del trabajo es imposible y las organizaciones no pueden subsistir sin ella. "Todo acto de comunicación influye de alguna manera en la organización"<sup>52</sup>

### 2.4.5.2. Política de Formación

No es una de las prioridades de la dirección, aparentemente, pero de hecho, sí tiene que ver con la comunicación interna de la organización y va entrelazada mutuamente. Por una parte, porque comparte el mismo campo de aplicación (el personal) y el mismo objetivo general: adaptar a la empresa a las exigencias actuales, por lo tanto debe participar de la misma visión de la empresa y por lo tanto tienen el mismo discurso y, por otra parte, los esfuerzos de formación, están precedidos o acompañados de operaciones de la comunicación interna a fin de aplicar sus motivos. Obviamente, ésta es una de las mayores responsabilidades del comunicador: la formación del personal.

"La idea del capital humano de Gary Becker, Premio Nobel 1992, viene a innovar la forma de evaluar el trabajo de las personas y a darle un profundo sentido a invertir en capacitación. Los gastos en educación, entrenamiento, gastos médicos y cursos de ética laboral que enfatizan

---

<sup>51</sup> Callado F. Carlos  
La Comunicación en las Organizaciones  
1991. p.141

<sup>52</sup> Op. Cit. *Comportamiento Humano en las Organizaciones*  
p.83

las virtudes humanas, no son gastos sino inversión que va a redundar en el éxito de la empresa. No se puede separar a la persona de su conocimiento, valores y habilidades de la misma manera en que se mueven recursos físicos o financieros<sup>53n</sup>  
Tanto la unidad de comunicación, como la política de formación conllevan algunas responsabilidades a saber:

#### 2.4.5.3. Responsabilidades Generales

Uno de los principio básicos es que gerentes y directores cuenten siempre con información adecuada, (los datos inadecuados o insuficientes pueden afectar la toma de decisiones de tipo organizacional) para los empleados, puesto a la hora de fallar, se afecta una amplia esfera de acción que toca a muchas personas y por ende afecta las actividades internas de la institución.

Martínez y Nosnick: "consideran relevante la revisión periódica de planos, metas y objetivos organizacionales dentro de los niveles más altos de cualquier institución. Esta revisión debe atender los elementos tanto estratégicos como tácticos y operativos de todos los niveles de la organización"<sup>54</sup>

Para ello se sugieren dos ámbitos de apoyo:

1. **Información necesaria:** contar con la información necesaria, que permita desarrollar las labores de manera eficaz y eficiente.
2. **Actitud positiva hacia la comunicación:** ésta como elemento necesario para la satisfacción y el clima de trabajo, la motivación y el desempeño del personal.

En cuanto al proceso de planeación, éste, debe ir orientado a las consideraciones y revisión de objetivos , por lo que la revisión periódica y la comunicación de los resultados deben ser prioritarios.  
Las funciones del encargado de la unidad o departamento de comunicación son:

- Elaborar planes de comunicación, lo que implica establecer objetivos de comunicación.

<sup>53</sup> Bolívar Carolina  
Liberales genuinos  
Revista Perfiles Liberales No 52  
Fundación Friedrich Naumann  
México, 1997. p.32

<sup>54</sup> Op. Cit *Comunicación Organizacional Práctica*  
p.28

- Formular metas en materia de comunicación.
- Fijar criterios en comunicación.
- Establecer estrategias de comunicación.
- Obtener retroalimentación en todas las áreas y niveles.
- Capacitar al personal en el uso de los medios de comunicación y
- Desarrollar estrategias de cambio social.

“Piñuel nos dice, que a la hora de realizar dichas funciones el encargado de la unidad o departamento de comunicación tendrá que:

- Valorar los mensajes emitidos por la dirección.
- Asegurar la difusión de la información y controlar su recepción óptima.
- Suscitar un hábito de comunicación entre los cuadros, directivos, de la empresa a fin de establecer un verdadero “tejido” de redes de información.
- Asesorar a los directivos y a todos los responsables internos.
- Mantener relaciones diarias con el personal y
- Favorecer y mantener un buen clima organizacional.

La creación de un departamento o unidad de comunicación interna, da testimonio de la buena disposición de cualquier dirección organizacional en cuanto a:

- Adaptar la comunicación a la evolución de las relaciones interpersonales.
- Paliar las insuficiencias los cuadros directivos en sus funciones de comunicación.
- Asegurar las coherencias entre las diversas políticas de la organización interna.
- Homogeneizar el discurso interno y externo.
- Asegurar los lazos entre los diferentes sectores sociales internos.

#### **2.4.5.4. Perfil del Comunicador**

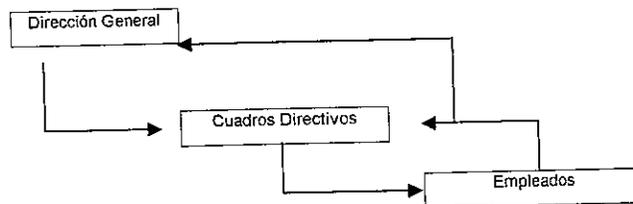
- Persona con experiencia sobre el terreno en materia de recursos humanos, de comunicación y gestión interna.
- Actitud positiva ante la comunicación: convencimiento que la comunicación es parte importante de su trabajo.
- Procurar obtener constantemente información: Necesita buscar información de interés para los trabajadores, compartirlo con ellos y ayudarles a sentirse informados.
- Planear la comunicación: hacerlo al iniciar cualquier actividad.

- En toda comunicación crear confianza entre emisores y receptores: si los trabajadores no tienen confianza en sus superiores, seguramente no escucharán o no creerán en los mensajes de ellos.

El director o encargado del área o departamento de comunicación, dentro de una empresa se le definirá como un agente operativo y como "palanca de transformación"<sup>55</sup>; más que autoridad jerárquica, "es el responsable de la comunicación, es estratega más que director, es conceptualizador más que técnico, es planificador y supervisor permanentemente más que ejecutante".<sup>56</sup> Velará, para que toda la comunicación producida en la institución, se oriente en el mismo sentido de los objetivos y metas de la institución.

#### 2.4.5.5. Función Compartida

La comunicación interna como se ha visto, no es responsabilidad solo de la unidad o departamento de comunicación, ya que le concierne a todos los miembros de la institución a saber:



En el siguiente apartado, se describirá de forma general, como está integrado, el objeto de estudio (su misión, funciones y/o aspectos metodológicos).

<sup>55</sup> Op. Cit. *La Comunicación Global*

p.205

<sup>56</sup> Op. Cit. *La Comunicación Corporativa*

p.51

## CAPITULO TERCERO

### 3. INSTITUTO GUATEMALTECO DE EDUCACION RADIOFONICA (IGER)

El 20 de febrero de 1979 nace el Instituto Guatemalteco de Educación Radiofónica "IGER", fundado por el Sacerdote Franz Tattenbach s. j. y Sor Marta Soto. Iniciando el programa "El maestro en Casa". Programa radiofónico que tiene por objetivo, contribuir a la formación integral del individuo, para su desarrollo en su comunidad y del país. Autorizado por Acuerdo Ministerial No. 828 de fecha 02/11/83.

El techo jurídico de la Institución es "Asociación de Servicios Educativos y Culturales" ASEC, compuesto de la siguiente manera:

#### 3.1. ORGANIGRAMA ( ver anexo)

##### 3.1. 1. FUNCIONES

**Consejo de administración:** Conformado por ocho personas, quienes dirigen las acciones y respaldan cualquier iniciativa. Aprueban o desaprueban decisiones a tomarse en ASEC.

**Integrantes del consejo de Administración:**

Presidenta:	Guillermina Herrera
Vicepresidente:	Tarsicio Parrado
Secretario:	Luis Achaerandio
Tesorero:	Ignacio Scheifler
Vocal I :	María Teresa Sandoval
Vocal II:	Miguel Jara
Vocal III:	Magdalena Rauter

**Presidenta :** Es quien convoca a las reuniones bimensuales, en las que generalmente se tratan temas relacionados con ASEC.

**Director General:** Dirige las actividades administrativas, es le responsable de gestionar financiamiento con organizaciones internacionales y/o nacionales, coordina acciones con CONALFA. Es el representante general y dirige todas las actividades educativas de IGER.

**Coordinación administrativa de ASEC:**

Es la que lleva a cabo, lo relacionado con papelería, actas y gestiones de ASEC. Forma parte del consejo de Formación escolar, lleva los expedientes de todos los alumnos.

**Secretaría:** Lleva todos los expedientes, certificados, fichas de apoyo, listas de asistencia etc.

**Coordinación académica:** Lleva todo el control de las dos anteriores y además, revisa el pensum de estudios de cada nivel.

Si observamos el organigrama (ver anexo), nos damos cuenta, que la función básica se inicia donde esta IGER, de donde derivan en la misma línea:

**La Radio Internacional:** Aunque es un ente autónomo, sirve de vehículo para el Programa "El Maestro en Casa"

**El Proyecto de Educación en Familia:** Este, fue solamente un proyecto alternativo a cargo de la Madre Teresita Nuñez. Actualmente se realiza únicamente cuando las Arquidiócesis de los diferentes departamentos del país lo solicitan localmente.

**La Imprenta:** Es también un ente autónomo, apoya a IGER en todas las publicaciones necesarias.

**Coordinación Administrativa:**  
Su función es manejar los aspectos económico-financieros de la institución.

**Coordinación de Proyectos:** como su nombre lo indica, coordina los siguientes proyectos:

Q'eqchi  
Kiche'  
Castellano  
Kakchiquel  
Mam  
Ixil

**Coordinación Escolar:**

Área de diseño y diagramación de los cuadernos de texto, asimismo su redacción y revisión. Es uno de los departamentos más importantes de IGER.

**Proyectos**

En la siguiente línea del organigrama se encuentra cada proyecto específico con su propia coordinación.

### 3.1.2. MISIÓN DE IGER

La misión de IGER, es la educación de adultos a distancia y por radio (la función de la radio es explicar y ampliar los temas tratados en el esquema, a través de ésta, el estudiante recibe las explicaciones del tema correspondiente y realiza una serie de ejercicios prácticos que le sirven de apoyo y esfuerzo) .

**Por medio de los programas se pretende:**

- Desarrollar la capacidad de escucha
- Crear hábitos de estudio
- Estimular la imaginación del estudiante suscitando imágenes auditivas y
- Marcar el ritmo del proceso de enseñanza aprendizaje en los estudiantes.

**3.2. METODOLOGIA**

De manera general, la siguiente frase describe la metodología utilizada por IGER: **“NO DAMOS EL PEZ, ENSEÑAMOS A PESCAR”**.

Se utiliza el sistema de educación a distancia, donde el estudiante puede trabajar y estudiar al mismo tiempo, ya que cuenta con el apoyo de material escrito y de una clase radial que puede escuchar en las dos bandas radiales (AM y FM) asimismo le ayuda a resolver los ejercicios paralelos al texto.

**3.2.1. “EL MAESTRO EN CASA”**

Es el nombre del programa radial de estudios desarrollado por IGER, que rompe el esquema tradicional de “salir de casa para ir a clases”.

La clase entra a la casa del estudiante, a través de programas transmitidos por el Grupo Radial ¡UY UY UY!, compuesto por las siguientes estaciones radiales con su cobertura respectiva:

<b>FM 106.9 ¡UY UY UY!</b>	<b>FM 91.7 ¡UY UY UY! Sayaxché</b>	<b>AM 820 ¡UY UY UY! Internacional</b>
Guatemala	Petén	Guatemala
Chimaltenango	Cobán	Chimaltenango
Sacatepéquez	Quiché	Sacatepéquez
Progreso	La Libertad	Progreso
Baja Verapaz	San Francisco	Baja Verapaz
Alta Verapaz	San Andrés	Alta Verapaz
Jalapa	San Benito	Jalapa
Jutiapa	Santa Ana	Jutiapa
Santa Rosa	Dolores	Suchitepéquez
Suchitepéquez	Poptún	Sololá
Sololá	Alta Verapaz	San Marcos
Quiché	Raxruja	Quiché
Escuintla	Playa Grande	Retalhuleu
Zacapa		Zacapa

### 3.2.2. HORARIOS DE TRANSMISIÓN DE CLASES

La primera por ejemplo, trasmite el programa "El Maestro en Casa" del grupo Quiriguá (1ro básico) de Básicos Castellano de 7:30 p.m. a 8:00 p.m.

Dichos programas amenizan el aprendizaje usando:

Dramatizaciones  
Entrevistas  
Monólogos, etc.

Para que los estudiantes puedan seguir lógicamente las clases que se imparten en sus diferentes idiomas.

### 3.2.3. GRUPOS DEPENDIENDO EL NIVEL DE ESTUDIOS

En los niveles primarios, la educación es acelerada, en tres años un alumno puede terminar sus estudios obteniendo su diploma de sexto grado. Las clases son por semestre, a excepción de los básicos, donde cada grupo dura un año. Existen diferentes grupos de estudio, dependiendo del nivel de estudios, así sea: primaria castellano, primaria bilingüe y básicos castellano:

#### Primaria Castellano

##### Primer semestre

Grupo:

\*Atitlán (1er Grado)  
\*Maya/ Quetzal (3er Grado)

#### Primaria Bilingüe

##### Primer semestres

\*Tikal (5to Grado)  
\*Zunil (6to Grado)

##### Segundo Semestre

Atitlán II (2do Grado)  
Quetzal (4to Grado)  
Zunil (6to Grado)

#### Básicos Castellano

##### ANUALMENTE

1er. Grado: Quiriguá  
2do. Grado: Utatlán  
3er. Grado: Zaculeu

### 3.2.4. DISPOSICIONES BÁSICAS QUE DEBERÍA TENER EL ESTUDIANTE CUANDO INGRESA A IGER:

- Querer superarse
- Voluntad de esforzarse
- Interés por aprender
- Espíritu de Lucha
- Autodisciplina
- Perseverancia

### 3.2.5. TRES ELEMENTOS DE LA METODOLOGÍA DE IGER

#### 3.2.5.1. El material impreso (los esquemas) Finalidades:

- Facilitar la comprensión de la clase radiofónica
- Dar información teórica
- Realizar ejercicios prácticos y finalmente
- Favorecer el estudio y el aprendizaje

El material impreso cumple la función múltiple de:

- Pizarra
- Cuaderno de trabajo
- Libro de texto

#### 3.2.5.2 El programa radiofónico "El maestro en Casa" tiene tres momentos:

1. **ANTES** (el estudiante, sistemáticamente lee con anterioridad la clase a tratar, para su mejor comprensión)
2. **DURANTE** (Concentrarse y escuchar la clase radial, seguir las explicaciones e instrucciones que dan los maestros locutores, generalmente ellos dan algunos datos que no se encuentra en los libros de texto, por lo que se pide mucha atención).
3. **DESPUES** (después de haber escuchado la clase, se hace un repaso y resolver los ejercicios y el autocontrol que aparece al final de cada esquema).

Por ejemplo, si vemos en el libro de *Idioma Español I* del segundo semestre, Grupo QUIRIGUA, en la semana decimoctava, encontramos:

1. Una lectura previa sobre un cuento de Eduardo Galeano, de su libro *Fábulas*, *Colmillo Blanco*; *La Piedra Arde*
2. Una comprobación de lectura sobre el cuento (generalmente es un ejercicio sencillo, donde el estudiante subraya y transcribe algunas de las palabras claves).
3. Posteriormente el esquema de clase sobre:
  - Palabras variables e invariables,
  - \*El adverbio,
  - \*Nivel morfológico
  - Nivel semántico (dónde, cuándo, cómo y cuánto)
  - \*Nota ortográfica
  - Nivel sintáctico
  - \*Resumen de los esquema
4. Termina con el autocontrol, que es un repaso después de la clase de radio.

### 3.2.5.3. El centro de orientación

#### En la capital:

Sábados o Domingos, se realiza una sesión presencial en donde hay un maestro que puede orientar al alumno. Esto de sábados o domingos, dependerá de los alumnos y maestro ponerse de acuerdo en el día.

#### En el interior del país:

El día de la sesión presencial varía, puesto que en algunos lugares no llega la señal, por lo que es necesario que el orientador y los alumnos se coordinen para fijar los días a trabajar las clases.

El contacto presencial en el centro de orientación cumple la doble función de tutoría y socialización por parte de los maestros orientadores. El estudiante puede llegar a resolver sus dudas sin ningún problema y a la vez puede compartir con sus demás compañeros/as lo aprendido durante la semana.

### 3.3. "LOS CINCO PASOS DE LA METODOLOGÍA DE IGER

1. Leer el esquema para obtener una idea general de lo que tratara el tema de esa semana.
2. Escuchar la radio todos los días siguiendo las explicaciones e instrucciones de los maestros locutores.
3. Leer el esquema de nuevo y resolver los ejercicios y autocontroles del esquema

4. Buscar ayuda de compañeros amigos
5. Llegar al centro de orientación y compartir lo aprendido con otros compañeros y a exponer las dudas que no puede resolver por sí mismo<sup>57</sup>

### 3.4. PROYECTOS MAYAS

Estos surgen de la necesidad por la pérdida del idioma, porque muchas comunidades no escriben ni leen el idioma materno. Así surge la educación bilingüe para adultos.

1. Proyecto IGER-Q'EQCHI' cubre la región norte y fue el primer proyecto maya
2. Proyecto IGER-IXIL tiene sus oficinas en Nebaj, Quiché y cubre los municipios de San Gaspar Chajul, San Juan Cotzal y Santa María Nebaj.
3. Proyecto IGER-KAQCHIKEL
4. Proyecto IGER-K'ICHE
5. Proyecto IGER-MAM

### 3.5. SITUACIÓN COMUNICACIONAL INTERNA EN IGER

Teniendo en cuenta los elementos anteriores sobre el que hacer de IGER y su proyección nacional, es necesario y fundamental conocer en detalle la situación comunicacional interna.

IGER tiene su sistema de comunicación interna particular, a través del Boletín Informativo de IGER para Maestros Orientadores, llamado: " El Guacal".

Este consta de 8 páginas tamaño carta, publicado mensualmente únicamente para Maestros Orientadores, en él dan a conocer información general, por ejemplo en el Boletín No. 10 del Año 5, correspondiente al mes de Mayo de 1,999; se publica un agradecimiento a las personas e instituciones que han colaborado con el programa.

También se incluyen los datos estadísticos de estudiantes inscritos y promovidos desde 1979 hasta 1998.

---

<sup>57</sup> Platiquemos sobre la Metodología de IGER  
Instituto Guatemalteco de Educación Radifónica  
2da Ed. Enero 1999. Guatemala.

\*Guacal: Recipiente autóctono usado para beber, comer y lavar.

## Nivel Primario

Inscritos 1979	Proyecto Castellano	686
Inscritos 1998	Proyecto Castellano	148,718
Promovidos 1979	Proyecto Castellano	514
Promovidos 1998	Proyecto Castellano	102,390

Asimismo en la última página, incluían una serie de pasatiempos, la dirección y teléfonos de IGER.

No existe otro medio de comunicación interna (a excepción del GUACAL). Para conocer a profundidad el tema comunicacional interno, se realizó un diagnóstico a través de una encuesta de 14 preguntas y entrevistas informales al personal de la institución.

De las cuarenta y cinco personas que integran IGER en su sede central, se entrevistó a 30 personas, tomando en cuenta a personal administrativo, técnico y de mantenimiento.

Al entrevistar a sus coordinadores (3) sobre como perciben la comunicación dentro de la institución, por departamentos, manifestaron que todo el personal se limita a la comunicación básica, saludos por la mañana, por la tarde, etc., aduciendo que:

- Generalmente su trabajo absorbe el 100 % de su tiempo
- Dedicación a sus tareas específicas.
- con otros departamentos sólo se limitan a saludar.
- Se ha perdido la mística.
- Muchas veces están de comisión en algún departamento.
- No se interesan por los problemas de los demás, sólo con las personas afines.

Únicamente los tres coordinadores se comunican entre sí, a través de reuniones periódicas y posteriormente socializan la información a los que tienen bajo su dirección.

### 3.6. ENCUESTA DISEÑADA Y UTILIZADA PARA CONOCER LA POLÍTICA DE COMUNICACIÓN DE IGER

A continuación se presenta la encuesta con los resultados obtenidos.

**1. ¿En qué fecha se fundó la institución y cómo se llama el fundador o fundadores?**

75 % no conocen la fecha exacta de la fundación

100 % conocen el nombre del fundador.

**2. ¿Cuántos voluntarios hombres y mujeres tiene la institución a nivel nacional?**

75 % desconocen la cantidad de hombres y mujeres voluntarios

25 % dio un número aproximado de voluntarios.

**3. ¿Sabe usted, si IGER promueve actividades en sus instalaciones para todos los beneficiados de los departamentos del país?**

75 % no respondió

25 % no se promueven actividades

**4. ¿Para usted qué es la comunicación?**

60 % respondió que la comunicación es todo aquel proceso comunicativo donde existe un emisor y un receptor

40 % respondió de forma más general:

- Es necesaria para trabajar en armonía
- Es necesaria para conocer mejor a los compañeros de trabajo y estudiantes
- Ayudaría a limar asperezas entre personas del mismo departamento y entre departamentos.

**5. ¿Conoce usted el organigrama de la institución?**

Sí ¿por qué?

NO ¿por qué?

20 % conoce el organigrama desde que inicio a trabajar

20 % lo conoce porque les ha servido para presentarlo como tarea para la universidad

60 % no lo conoce

**6. ¿Cuando usted entró a trabajar le dieron a conocer las políticas institucionales, administrativas y programáticas de la institución.**

SÍ

NO

50 % respondió que sí

50 % no se le dieron a conocer.

**7. ¿Cuando usted entró a trabajar por primera vez, le explicaron perfectamente sus funciones, derechos y obligaciones?**

SÍ

NO

80 % manifestó que sí

20 % no se le explicó.

**8. ¿Conoce usted la política de comunicación interna y externa de la institución?**

SÍ

NO

80% manifestó que no existe Política de Comunicación Interna

20% respondió que si la conoce

**9. ¿Dentro de la institución, qué tipo de comunicación existe entre la dirección y empleados de IGER?**

Comunicación Vertical      Comunicación Horizontal      Comunicación Circular

40% comunicación vertical

40 % comunicación horizontal

20 % no sabe

10. ¿Existen canales de comunicación interna dentro de la institución (folletos, revistas, memos, cartas personales, murales y otros)?

SÍ

NO

100 % respondió sí.  
Boletín el Guacal

11. Se estimula la comunicación interpersonal dentro de la institución por parte de la dirección? (Ejemplo: cumpleaños, celebraciones, actividades recreativas en general)

SÍ

NO

40 % Sí

60 % No

12. ¿Considera que la comunicación dentro cualquier institución ayuda a fortalecer las relaciones interpersonales y/o grupales?

SÍ ¿por qué?

NO ¿por qué?

100% considera que Sí  
Ayuda a estar informados  
Evita confrontaciones entre los mismos compañeros/as  
Ayuda a las relaciones de comportamiento para con los demás.

13. ¿Cómo es la comunicación en la institución?

Buena

Regular

Mala

Debe mejorar

80% regular

20% debe mejorar.

14. ¿Considera necesario la implementación de una área de comunicación organizacional interna dentro de la institución?

SÍ ¿por qué?

NO ¿por qué?

10 % No sabe

90 % Sí es necesaria, porque:

- Conocer más a profundidad a la Institución (políticas institucionales, organigramas, etc.
- Conocer las actividades de los otros departamentos
- Conocer cuantos voluntarios hay
- Conocer cuantos estudiantes asisten a IGER.
- Fortalecer las relaciones interpersonales
- Se podría practicar más la comunicación horizontal
- Habría más comunicación bidireccional
- Habría y/o se fortalecería un buen clima de motivación
- Habría más escucha por parte de la dirección para los empleados
- El ambiente interno influiría en la proyección externa
- Más apropiación de la institución
- Se inyectaría mística a todos los cuadros de IGER
- Para estar informados sobre lo que pasa en la institución,
- Un área de ese tipo ayudaría a conocerse más entre los departamentos.

### 3.7. CONCLUSIONES DE LA ENCUESTA

Se puede concluir en este apartado, partiendo de los resultados de las encuestas y entrevistas al personal de IGER diciendo:

Existe la necesidad de implementar un área de Comunicación Organizacional Interna en IGER, para conocer por parte del personal de planta no solo los acontecimientos internos y externos que suceden cotidianamente en la Institución, también mejorar las relaciones entre la dirección, coordinadores y trabajadores y poder así lograr los objetivos planteados en sus planes y programas de desarrollo hacia la comunidad, así como también conocer las políticas institucionales, administrativas y programáticas de la institución.

## CAPITULO CUARTO

A continuación, se presenta un manual de comunicación interna para IGER, partiendo de los distintos planteamientos teóricos, descritos en el presente trabajo, así como también partir del ejercicio de la realización de las encuestas y entrevistas realizadas a personal de la institución. Al respecto Collado nos dice: "Para que una organización moderna se coloque en posición de aspirar a un fin común, es necesario que quienes la constituyen establezcan una serie de relaciones mutuas para coordinar esfuerzos. Así se hace necesario el establecimiento de tipos de comunicación intra e interpersonal..."<sup>58</sup>

La creación de un departamento o unidad de comunicación interna, da testimonio de la buena disposición de cualquier dirección organizacional, según Fernández Collado en cuanto a:

- Adaptar la comunicación a la evolución de las relaciones interpersonales.
- Paliar las insuficiencias de los cuadros directivos en sus funciones de comunicación.
- Asegurar las coherencias entre las diversas políticas de la organización interna.
- Homogeneizar el discurso interno y externo.
- Asegurar los lazos entre los diferentes sectores sociales internos.

---

<sup>58</sup> Op. Cit. *La Comunicación en las organizaciones*  
1991.p.141

*Manual de Comunicación interna*  
*Instituto Guatemalteco de Educación*  
*Radiofónica*  
**IGER**

*Introducción*

*Capítulo I*  
*Área de comunicación organizacional interna*

*Capítulo II*  
*Responsabilidades*

*Capítulo III*  
*Preceptos*

*Capítulo IV*  
*El personal es el primer público*

*Capítulo V*  
*Proceso de integración del nuevo personal a la*  
*Institución*

*Capítulo VI*  
*El programa de integración a IGER*

*Capítulo VII*  
*Dispositivos generales*

*Capítulo VIII*  
*Medidas de estímulo*

*“Todo acto de comunicación  
influye de alguna manera  
en la organización”*

## INTRODUCCIÓN

El manual de comunicación interna de IGER, será un instrumento que coadyuvará al fortalecimiento de las relaciones interpersonales entre la dirección y los cuadros bajos. Asimismo servirá para aplicar todos los recursos e instrumentos necesarios de comunicación interna existentes con el fin de que cada miembro conozca y haga propia la identidad y cultura de la institución.

## CAPITULO I AREA DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL INTERNA

**Artículo 1.** Un área de comunicación: Esta área, tendrá como objetivo concebir y realizar actividades que fomenten con eficiencia todos los flujos de comunicación.

**Artículo 2.** Como está integrada un área de comunicación.

Las funciones básicas de comunicación interna pueden estar a cargo de un director de comunicación o de una empresa asesora (según lo amerite el caso) o puede ser integrada por ambas.

**Artículo 3.** Objetivos

Que el director del área de comunicación de IGER, a través de recursos e instrumentos comunicacionales, contribuya al mejoramiento de la información a través de los diferentes flujos internos y externos de comunicación.

## CAPITULO II RESPONSABILIDADES

**Artículo 4.** Que el director de comunicación de IGER, conozca los planes y objetivos organizacionales a nivel de dirección, así como los planes y programas de las áreas operativas y/o administrativas.

**Artículo 5.** Que cuente siempre con información adecuada para los empleados y, que permita desarrollar las labores de manera eficaz y eficiente.

**Artículo 6.** Actitud positiva hacia la comunicación: ésta como elemento necesario para la satisfacción y el clima de trabajo, la motivación y el desempeño del personal.

**Artículo 7.** Crear y/o fortalecer relaciones de comunicación interna a nivel interinstitucional

**Artículo 8.** Asesorar a la dirección y a todos los responsables internos, así como también a los demás proyectos educativos de IGER. Finalmente apoyar a los miembros de la institución en tres fases de su desarrollo laboral:

- Fase de Ingreso
- Fase de permanencia
- Fase de egreso

**Artículo 9. Funciones:**

Las funciones del encargado de la unidad o departamento de comunicación son:

- Elaborar planes de comunicación, lo que implica establecer objetivos de comunicación.
- Formular metas en materia de comunicación.
- Fijar criterios en comunicación.
- Establecer estrategias de comunicación.
- Obtener retroalimentación en todos los departamentos y/o centros de alfabetización, así como también de los diferentes proyectos a nivel nacional.
- Capacitar al personal en el uso de los medios de comunicación a nivel interno y externo (otros proyectos).
- Desarrollar estrategias de cambio social.

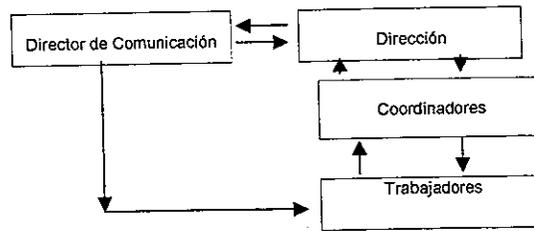
El director de comunicación interna al realizar dichas funciones tendrá que:

- Valorar los mensajes emitidos por la dirección.
- Asegurar la difusión de la información y controlar su recepción óptima.
- Suscitar un hábito de comunicación entre la dirección (cuadros, directivos, departamentos y/o centros de alfabetización) de a fin de establecer un verdadero "tejido" de redes de información.

### **CAPITULO III PRECEPTOS**

**Artículo 10.** La integración del área de comunicación a la dirección como punto de partida, ya que ahí donde se deciden las políticas organizacionales a seguir, así como también conocer la filosofía, identidad y cultura institucional (ver esquema. páginas siguiente).

**Artículo 11.** Para esto se partirá de un inventario comunicacional más completo, puesto que nos ayudará a tener un sondeo general de cómo se encuentra la institución en el aspecto comunicacional.



**Artículo 12.** Para que exista un manual de comunicación interna dentro de la institución es necesario que sea validado por:

- \*La Dirección
- \*Director del área de comunicación interna
- \*Coordinadores
- \*Personal de la institución

#### CAPITULO IV EL PERSONAL ES EL PRIMER PUBLICO

**Artículo 13.** El personal de IGER es primer público, puesto ellos son seres humanos y por ende "seres comunicativos" y "seres organización". Al que hay que informar y sensibilizar, y esta información debe estar canalizada hacia todos los miembros de la institución.

**Artículo 14.** Interés en las necesidades del personal

Demostración e interés por los asuntos y problemas del personal. Para ello se fortalecerá la comunicación ascendente, para que pueda emitir su opiniones y puntos de vista, apoyado por dispositivos prácticos (buzón de sugerencias, entrevistas y otros).

**Artículo 15.** Solución a las necesidades del personal.

Solución a los problemas y necesidades planteadas por el personal y no solamente a remitirse a escuchar y conocer los problemas.

**Artículo 16.** Aplicación total de la tipología de comunicación, dando prioridad a la comunicación horizontal, con el objetivo de conocer claramente las actitudes entre patrono y trabajador.

## CAPITULO V PROCESO DE INTEGRACIÓN DEL NUEVO PERSONAL A LA INSTITUCIÓN

**Artículo 17.** La integración del nuevo personal, es un programa formal que le brinda la información necesaria, con el fin de lograr una mayor identificación entre él y la institución y el resto del personal.

**Artículo 18.** El primer contacto con la institución, es fundamental, ya que debe permitir la presentación de la misma al recién llegado, ya que se verá inmerso en un mundo de políticas, procedimientos, costumbres y compañeros y compañeras desconocidas, esto con el objetivo de no provocar desconcierto, ya que repercutiría negativamente en su eficiencia.

## CAPITULO VI EL PROGRAMA DE INTEGRACIÓN A IGER

**Artículo 19.** Contemplará una serie de pasos. Dar la inducción necesaria al nuevo o nueva integrante a la institución a cargo del director general. Informarle ampliamente, sobre el perfil y contenido de la institución.

**Artículo 20.** El perfil puede contener:

- Historia
- Objetivos
- Servicios que presta la organización
- Políticas del personal
- Estructura organizacional
- Reglamento interno
- Manuales de procedimiento

**Artículo 21.** Orientación al nuevo personal y disposición general de puesta al día, con información práctica y sencilla.

- Indicación de fecha que deberá presentarse a empezar a trabajar.
- Horario.
- donde marcar tarjeta.
- Reconocimiento de las instalaciones de IGER (si se considera necesario visitar los proyectos del interior del país).
- Nombre de jefe inmediato y demás personas con las que tendrá relación formal de trabajo.

- Indicar su ubicación y proporción de material e instrumentos que necesite.
- día de pago y
- prestaciones laborales.

El proceso de integración no termina con las actividades de los primeros días. Es necesario la retroalimentación durante las primeras semanas, para saber si la integración ha sido adecuada y detectar fallas para la aplicación de medidas correctivas.

## CAPITULO VII DISPOSITIVOS GENERALES

**Artículo 22.** Estos medios de comunicación interna, permitirán de alguna forma la inmersión del nuevo personal y/o aplicarse a cualquier situación de la institución.

### a) Soporte de impresos:

Para lograr una mejor información es necesario preparar material escrito:

- 1) folletos de presentación de la organización  
revista mensual, (fortalecer y/o implementar el que tienen actualmente "El Guacal". u otro folleto, para que pueda ser leído en los distintos idiomas mayas.
- 2) algún número especial editado en los últimos días. No hay que olvidar que este es uno de los primeros contactos, por lo que se sugiere, dar lo necesario.

Para que el trabajador retenga la información se le obsequiara un cuadernillo destinado a conservarlo, éste puede contener:

- 3) Historia de la Organización
- 4) Organigrama
- 5) Reglamento interno (manual de comunicación)
- 6) Croquis de la Organización

**b) Cuadros explicativos.**

Es necesario hacer una presentación oral de la función específica, que el trabajador debe de realizar.

**c) Presentación oficial.**

A parte de hacerse la presentación oficial con los demás interlocutores, se puede hacer una ficha del tamaño a convenir y colocarla en el mural de pasillo.

**d) Padrinazgo**

Este mecanismo puede ser opcional. Significa que el más antiguo de la organización, dependiendo de la función a ejecutar, acompañe al recién llegado y lo asista en las dudas y preguntas que pudiesen surgir.

**e) Murales o tabloneros de anuncios**

Básicamente contienen todo tipo de información (cuántos alumnos han aprobado el año, algún comentario a la dirección, sugerencias, alquiler de casa, empleos, exposición de fotografías, excursiones y otros).

**f) Realización de periódico interno**

El periódico o la revista de la organización, son dispositivos de mucha importancia para desarrollar la comunicación interna puesto que abarca la comunicación horizontal, vertical y circular. Esto hará que el periódico o la revista alcance su cometido de:

- informar
- motivar
- integrar

Por su característica de importancia debería:

- Ser atractivo
- Cambiante
- De carácter colectivo
- Fácil de lectura
- Crea un interés entre la redacción y el empleado
- Con periodicidad cambiante.

**g) Cartas al personal**

Esta, está orientada a informar sobre los logros de los objetivos en los distintos proyectos de IGER, un cambio sustancial en algún proyecto en ejecución, la salida de alguien de la organización y/o felicitaciones por algún acontecimiento personal, dicha carta puede ser periódica o coyuntural.

**h) Visita a la organización, Jornadas de puertas abiertas**

Esto permitirá conocer otros departamentos con los que nos se tiene relación alguna, o de los recién llegados para que tengan una idea general de la organización. En otros casos, puede hacerse con las

familias de los empleados para apreciar donde trabajan sus seres cercanos.

**i) Sesiones de estudio**

Esto para cuando existe entropía comunicacional, ya que permitirá reflexionar sobre algún tema de importancia, esta dinámica no tiene objetivos de toma de decisiones. Dichas sesiones permiten la participación y el consenso de los trabajadores.

**j) Reuniones de información**

Estas reuniones son internas y periódicas y como su nombre lo indica son de información. En este caso, es el coordinador quien trasmite la información debida. Tratando de aplicar la comunicación bidireccional y horizontal.

**k) Utilización de Audiovisuales**

Estos, han tomado mucha importancia dentro de las organizaciones, puesto que permiten:

- Presentar un tema en su globalidad y propiciar debates
- Su impacto de sensibilización
- Retención de imagen más que memorización

Estos se pueden clasificar en:

- Audiovisuales informativos
- Audiovisuales de formación
- Audiovisuales de promoción

**l) Entrevista individual**

Esta permitirá de alguna manera la expresión libre de una persona hacia la dirección, asimismo será un termómetro de las relaciones interpersonales y de los comentarios que pasan inadvertidos.

Fortalece la comunicación interna directa, de doble vía (ascendente y descendente).

**m) Reuniones grupales**

Básicamente se organizarán talleres sobre dinámicas de grupos, por ejemplo, se aplicaría la herramienta de grupos de vacío, grupos de reflexión y otros.

**n) Evaluación de procesos**

Instrumentos que se diseñarán que permitirán afinar donde hay ineficiencia, que público es que está mal o bien.

## CAPITULO VIII MEDIDA DE ESTÍMULOS

**Artículo 23.** La dirección y la coordinación de comunicación puede otorgar, durante la relación de trabajo o bien al concluir ésta, cualquier tipo de galardón, distintivo, plaqueta, diploma u otro reconocimiento de mérito a los miembros que se han hecho merecedor a ellos por su lealtad, antigüedad, esfuerzo en pro de IGER.

## CONCLUSIONES

1. La comunicación humana ha sido parte importante en las relaciones patrono-obrero en estos últimos años.
2. La comunicación humana es parte de la vivencia cotidiana de cualquier institución, y que a al momento de asumirla, hará fortalecer su identidad y su cultura organizacional, practicando dentro de su estructura los diferentes tipos de comunicación existentes (ascendente, descendente y horizontal).
3. Los trabajadores, sumados hacen la corriente sanguínea de la institución, esto se logrará en la medida que sus relaciones grupales y/o personales se satisfagan y se cohesionen para lograr la eficacia y productividad organizacional.
4. En la medida que la comunicación interna se consolide, se reconocerá el valor de los trabajadores desde la dirección, cuadros gerenciales y cuadros bajos.
5. La comunicación organizacional interna, es necesaria para que cualquier institución asuma los nuevos desafíos de orden mundial, y que este preparada juntamente con su personal para obtener una mayor eficacia y lograr los objetivos deseados.
6. El objeto de estudio necesita de un área de comunicación organizacional interna.

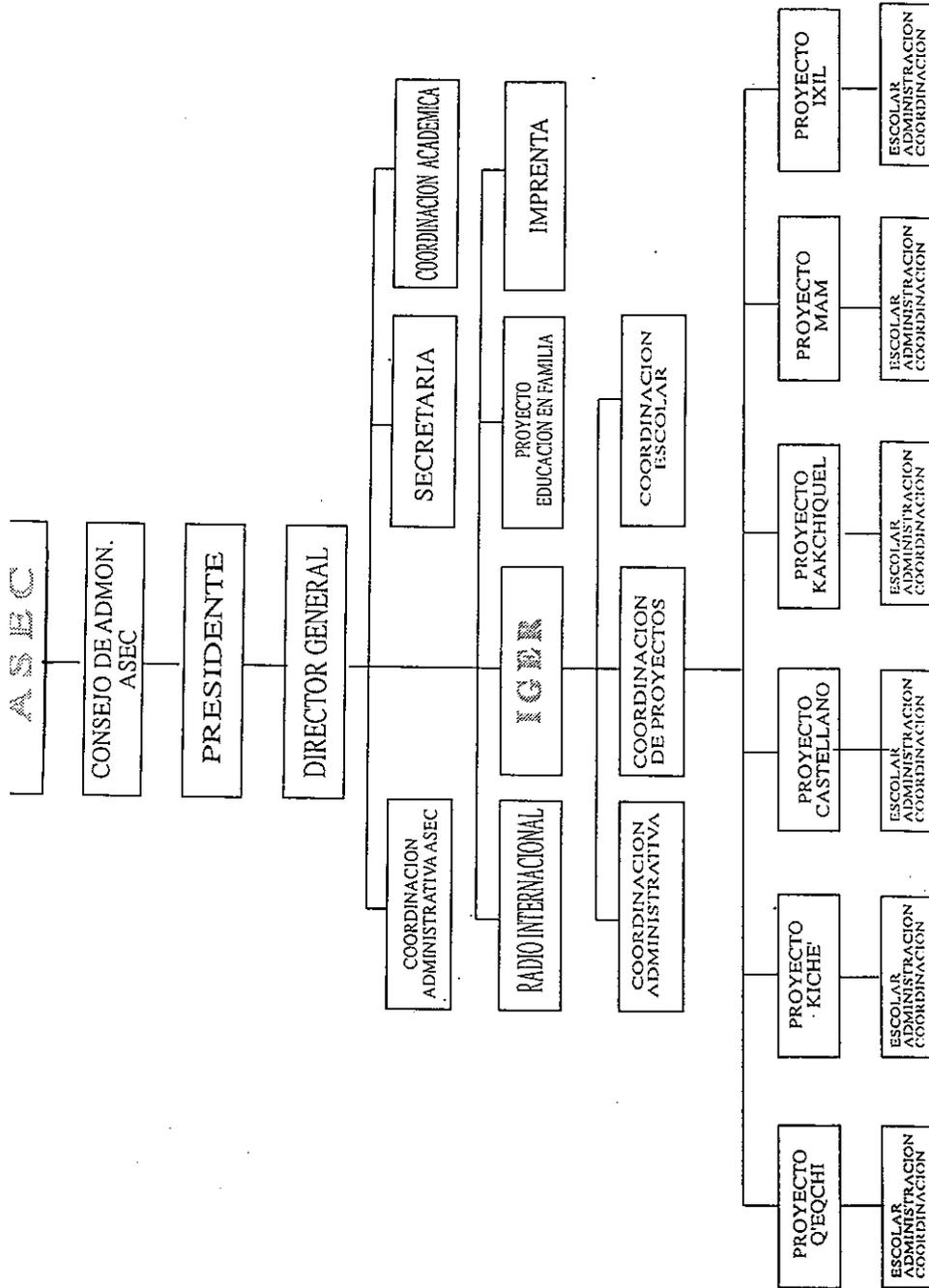
## RECOMENDACIONES

1. Que se pueda incluir en el pensum de la carrera de Ciencias de la Comunicación una cátedra que tenga que ver con la comunicación organizacional y/o administrativa y no sólo remitirse a las relaciones públicas.
2. Así como se hizo un estudio a nivel de comunicación interna, se haga un estudio sobre las estrategias comunicacionales hacia el público exterior
3. Que la institución objeto de estudio, implimente a corto o a mediano plazo un área de comunicación organizacional interna y asumir así nuevas estrategias y/o comportamientos dentro del personal.
4. Que se pueda capacitar al personal sobre dispositivos de comunicación interna si no se tiene preparada aun la infraestructura adecuada.

# ANEXO







## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

1. Aguirre, Jesús María (1989) QUE ES LA COMUNICACIÓN  
Ediciones Paulinas
2. Arévalo C. (1996). NECESIDAD DE LA IMPLEMENTACIÓN DE UN PROGRAMA DE COMUNICACIÓN INTERNA EN UNA EMPRESA PRIVADA EN LA CIUDAD DE GUATEMALA.  
Tesis de grado. Guatemala: Universidad de San Carlos de Guatemala.
3. Batres T.(1989). LA COMUNICACIÓN Y SU INFLUENCIA EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL  
Tesis de grado. Guatemala: Universidad Rafael Landívar.
4. BAYLYN, LOFTE y FLECHER, JOICE (1997). "La vida personal de sus empleados puede revitalizar su empresa"  
Revista SUMA Plus, No 43; Colombia, diciembre, pp.42-43.
5. Bolívar, C. (1997) "Liberales genuinos"  
Revista Perfiles Liberales, Fundación Friedrich Naumann.No 52; México, marzo – abril, pp. 89.90-91.
6. Bonilla, Carlos (1988) LA COMUNICACIÓN BÁSICA
7. BORDEN A. GEORGE y STONE JOHN (1982) La Comunicación Humana
8. Proletarium, P. 1993  
Burgos Fetzer, Ernesto. Cómo presentar informes de investigación  
Guatemala, Universidad Rafael Landívar (mimeografiado)
9. Collado, F. Carlos (1986) LA COMUNICACIÓN HUMANA
10. Collado, F. Carlos (1991) LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES
11. Caldwell J. B. ( ) LA COMUNICACIÓN EN LA EMPRESA
12. Corzantes, E. (1984) LA COMUNICACIÓN ASERTIVA EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL  
Tesis de grado. Guatemala. Universidad Rafael Landívar.
13. Costa, Joan (1995) LA COMUNICACIÓN CORPORATIVA
14. Chávez, Juan José. (1995) MODULOS DE AUTOAPRENDIZAJE  
Elaboración de Proyectos de Investigación  
2da ed. Guatemala.
15. Diccionario de La Lengua Española  
Real Academia Española. Tomo 1. a-g  
VIGESIMA PRIMERA EDICION  
Real Academia Española, 1992  
Editorial Espasa Calpe, S. A. Madrid.
16. García M (1976) LA COMUNICACIÓN: SU IMPORTANCIA EN LA DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA  
Tesis de grado. Guatemala: Universidad de San Carlos de Guatemala.
17. HUSE, E. y BOWDITH J. (1996) El comportamiento Humano en las Organizaciones

18. Proletarium,  
H. de la Mota, Ignacio  
Diccionario de la Comunicación  
Escuela de Ciencias de la Comunicación,  
(mimeografiado).
19. Interiano, C. (1997)SEMILOGIA Y COMUNICACIÓN.  
5ta. edición. Guatemala.
20. López Y. (1997)DINAMICA DE GRUPOS, CINCUENTA AÑOS DESPUES  
Editorial Desclee de Brouwer. Bilbao.
21. Mota, Ignacio  
Diccionario de la Comunicación. Tomo 1.  
A-H-
22. Mérida, A (1998) Guía para elaborar y presentar el Proyecto de tesis  
3ra.edición. Guatemala
23. Marconi, J (1992) ESTRATEGIAS DE MARKETING, PARA MOMENTOS DE CRISIS.  
Serie empresarial, Fondo Editorial Legis. Colombia.
24. MARTINEZ ALBERTO y NOSNIK ABRAHAM Comunicación Organizacional Práctica
25. Prieto, Daniel (1996)PALABRAS E IMÁGENES  
Servicio conjunto de Comunicaciones, Quito.
26. Piñuel, J.(1993) LA DIRECCION DE COMUNICACIÓN  
Ediciones del Prado, Madrid.
27. Robbins, S (1987) COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL
28. Rees, F. (1996)EL LIDERAZGO EN LOS GRUPOS DE TRABAJO  
Primera ed, Panorama Editorial, S. A. de C.V. México.
29. SCOTT, M.V. y POWERS W.S. (1985).  
La comunicación interpersonal como necesidad
30. Shumal, D (1998) "La identidad de la Comunicación Organizacional"  
Revista COMUNICACION, No.104, Centro Gumilla. 4to trimestre; Venezuela  
pp. 28-32.
31. TECLA, A. Y GARZA, A. (1974).  
Teoría, métodos y técnicas en la investigación social. 2da. ed. México, Ediciones  
Cultural Popular, S. A.
32. Vallejo, E.(1999). "La búsqueda desesperada de sinergia" -  
Revista SUMA plus, No 56; Colombia, Diciembre. pp. 47-56.
33. Velázquez, A. Carlos (1997) Comunicación y Semiología del mensaje oculto  
2ª ed.
34. Weil, Pascale (1990) La Comunicación Global
35. KOITH, DAVID. y NEWTRON JHON (1991) El Comportamiento Humano en el trabajo

