

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

The seal of the University of San Carlos of Guatemala is a large circular emblem. It features a central figure, likely a saint or historical figure, surrounded by a wreath. The outer ring of the seal contains the text "UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA" at the top and "FUNDADA EN 1594" at the bottom. The seal is rendered in a dotted or halftone style.

**“CREACIÓN DE UN DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN EN LA  
SECRETARÍA DE PLANIFICACIÓN Y PROGRAMACIÓN DE LA PRESIDENCIA  
(SEGEPLAN)”**

TRABAJO DE TESIS PRESENTADO POR  
**VIOLETA SUSANA ARREDONDO COSPÍN**

PREVIO A OBTENER EL TÍTULO DE LICENCIADA EN CIENCIAS DE LA  
COMUNICACIÓN

GUATEMALA, ABRIL DE 2006

D. L.  
14  
T (454)

<b>Director:</b>	Licenciado Gustavo Bracamonte
<b>Comisión directiva paritaria:</b>	Licenciado Gustavo Bracamonte
<b>Representantes docentes:</b>	Licenciado Sergio Morataya Licenciado Víctor Carillas
<b>Representantes estudiantiles:</b>	Edgar Hernández Castro Estivens Mencos Palomo
<b>Secretaria:</b>	Licenciada Miriam Yucuté
<b>Tribunal examinador:</b>	Licenciado Julio Moreno Presidente (asesor)  Licenciada Silvia Búcaro Revisora  Licenciado César Paiz Revisor  M.A. Elpidio Guillén Licenciado Ismael Avendaño M.A. Donaldo Vásquez (suplente)

**Autoridades y tribunal examinador**



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

Guatemala, 16 de mayo del 2005  
Dictamen Aprobación 86 -2005  
CT-Akmg

Señorita,  
Violeta Susana Arredondo Cospín  
Escuela de Ciencias de la Comunicación,  
Edificio.

Estimada Señorita Arredondo Cospín:

Para su conocimiento y efectos, me permito transcribir lo acordado por la Comisión de Tesis en el punto 2.1. el punto DOS del Acta 5-2005, de sesión celebrada el 12 de mayo de 2005.

“DOS 2.1. Comisión de Tesis ACUERDA: a) Aprobar a la estudiante Violeta Susana Arredondo Cospín , carne 98 20163 el proyecto de tesis Creación de un departamento de comunicación en la Secretaria de Planificación y Programación de la Presidencia (SEGEPLAN) b) Nombrar como asesor a Lic. Julio Moreno.”

Atentamente,

“ID. Y ENSEÑAD A TODOS”

  
M.A. Aracely Mérida  
Coordinadora  
Comisión de Tesis



Akmg/  
c.c. Comisión de Tesis



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

Guatemala, 25 de enero de 2006  
ECC 45-06

Señor(a)(ita)  
Violeta Susana Arredondo Cospin  
Esc. Ciencias de la Comunicación

Estimado(a) Señor (a)(ita):

Para su conocimiento y efectos, me permito transcribir lo acordado por El Consejo Directivo, en el Inciso 5.5, del Punto QUINTO del Acta No.01-06, de sesión celebrada el 23-01-06.

“QUINTO: ... 5.5:... El Consejo Directivo, ACUERDA: El Consejo Directivo, con base en el 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: 1) Nombrar a los profesionales: Lic. Julio Moreno, (Presidente), Lic. César Paiz, Licda. Silvia Búcaro para que integren el Comité de Tesis que habrá de analizar el trabajo de tesis del (a) estudiante, Violeta Susana Arredondo Cospin, Carné No. 9820163, cuyo título es: CREACION DE UN DEPARTAMENTO DE COMUNICACION EN LA SECRETARIA DE PLANIFICACION Y PROGRAMACION DE LA PRESIDENCIA (SÉGEPLAN). 2) El comité contará con quince días calendario a partir de la fecha de recepción del proyecto, para dictaminar acerca del trabajo.”

Atentamente,

“D Y ENSEÑAD A TODOS”

  
Licda. Miriam Yucuté  
Secretaria.



MY/cg





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

**APROBACIÓN TERNA REVISORA**

Guatemala, 7 de marzo de 2006

Señores:

CONSEJO DIRECTIVO

Escuela de Ciencias de la Comunicación,  
Edificio M2

Distinguidos señores:

Atentamente informamos a ustedes que el (la) estudiante  
Violeta Susana Arredondo Cospin

Camé No. 199820163

Ha realizado las correcciones y recomendaciones a su **TRABAJO DE TESIS**,  
cuyo tema es

"Creación de un Departamento de Comunicación en la

Secretaría de Planificación y Programación de la

Presidencia (Segeplan)".

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

**"ID Y ENSEÑAD A TODOS"**

  
Miembro Comisión Revisora  
Lic. Cesar Paiz

  
Miembro Comisión Revisora  
Licda. Silvia Bucaro

  
Presidente Comisión Revisora  
Lic. Julio Moreno

cc/ archivo



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

Guatemala, 28 de marzo de 2006.  
ECC 343-06

Señor (a)(ita)  
Violeta Susana Arredondo Cospín  
Esc. Ciencias de la Comunicación

Estimado (a) Señor (a)(ita):

Para su conocimiento y efectos me permito transcribir lo acordado por El Consejo Directivo, en el Inciso 28.1 del Punto VIGESIMO OCTAVO del Acta Extraordinaria No. 08-06 de sesión celebrada el 27-03-06.

“VIGESIMO OCTAVO:...28.1... El Consejo Directivo, ACUERDA: a) Aprobar el trabajo de tesis titulado: “CREACIÓN DE UN DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN EN LA SECRETARÍA DE PLANIFICACIÓN Y PROGRAMACIÓN DE LA PRESIDENCIA (SEGEPLAN)”, presentado por el (la) estudiante Violeta Susana Arredondo Cospín, Carné No. 9820163, con base en el 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: M.A. Elpidio Guillén, Lic. Ismael Avendaño (titulares) M.A. Donald Vázquez (suplente), para que con los miembros del Comité de Tesis, Lic. Julio Moreno, (Presidente), Lic. César Paiz y Licda. Silvia Búcaro, para que 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”

  
Licda. Miriam Yucute  
Secretaria



MY/csg

*Por una Escuela con luz propia*

*- Los premios de la vida se encuentran al fin de cada jornada, y no cerca del comienzo, y no me corresponde a mí saber cuántos pasos son necesarios a fin de alcanzar mi meta. Puede aún sobrecojermme el fracaso al dar mi milésimo paso, y sin embargo quizá el éxito se oculte detrás del siguiente recodo del camino. Jamás sabré cuán cerca estoy del éxito a menos que doble la curva.*

*Siempre daré un paso más. Si ése no es suficiente daré otro y aún otro. En realidad, un paso por vez no es muy difícil."*

*Og Mandino*

PROPIEDAD DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
BIBLIOTECA CENTRAL

PARA EFECTOS LEGALES,  
ÚNICAMENTE LA AUTORA ES  
RESPONSABLE DEL CONTENIDO  
DE ESTE TRABAJO.



- 1. **Título** Creación de un Departamento de Comunicación en la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia (Segeplan).
- 2. **Autor** Violeta Susana Arredondo Cospín
- 3. **Universidad** San Carlos de Guatemala
- 4. **Unidad académica** Escuela de Ciencias de la Comunicación
- 5. **Problema investigado** ¿En qué medida se justifica la creación de un departamento de comunicación en la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia (Segeplan)?
- 6. **Metodología aplicada** Recopilación bibliográfica y documental, encuestas dirigidas a visitantes y empleados de la Secretaría, a través de un cuestionario.
- 7. **Resultados obtenidos** Luego de una completa evaluación de los resultados obtenidos tanto a nivel interno (empleados) como externo (visitantes), se puede concluir que un Departamento de Comunicación en la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia (Segeplan), satisficaría las necesidades comunicacionales de: información adecuada, precisión en la información, ayuda inmediata, conocimiento de lo que ha realizado, realiza o realizará la institución, desarrollo de ayudas audiovisuales, imagen institucional. También redundaría por ende a nivel departamental y nacional.
- 8. **Propuesta** Con base a los hallazgos expuestos en el análisis de resultados, se propone con firmeza la creación de un Departamento de Comunicación. Este promete éxito potencial en todas las características examinadas  
  
La Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia (Segeplan), a través de la estrategia comunicacional desarrollada en este trabajo permitiría mejorar la difusión de la información tanto a nivel interno (empleados) como externos (visitantes) utilizando los códigos y canales adecuados y así poseer una imagen institucional que la posicione como la mejor dentro de su índole.

<i>Resumen</i>	XVII
<i>Introducción</i>	XXI
<i>Objetivos</i>	XXIII

**Capítulo uno**  
**Marco conceptual**

I. Tema	3
II. Planteamiento del problema	3
III. Importancia del problema	4
IV. Justificación del problema	5
V. Alcances y límites	6
A. Alcances	6
B. Límites	7

**Capítulo dos**  
**Marco teórico**

I. Comunicación	11
A. ¿Por qué es tan importante la comunicación?	11
B. ¿Cómo funciona la comunicación?	12
C. Comunicación institucional pública	13
II. Necesidad para la creación de un departamento de comunicación	14
III. Departamento de comunicación	16
A. Comunicación exterior	16
B. Comunicación interna	18
C. Principales motivos que favorecen una estrategia de comunicación	20
D. Principales motivos de fracaso de una estrategia de comunicación	22
IV. Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia (Segeplan)	25
A. Antecedentes	25
B. Descripción	26
C. Organigrama	30

**Capítulo tres**  
**Marco metodológico**

I. Tipo de estudio	33
II. Objetivos	33
A. Generales	33
B. Específicos	33
III. Definición teórica de la variable	33
IV. Universo	35

V.	Población	35
VI.	Muestra	35
VII.	Procedimiento	35
VIII.	Técnica	36
IX.	Instrumentos	36
X.	Matriz de datos	37

**Capítulo cuatro**  
**Estrategia de comunicación**

I.	Propuesta de estrategia de comunicación	41
	A. Objetivos de la propuesta	41
II.	La comunicación interna	41
	A. Cultura y filosofía de la institución	42
	B. Comunicación escrita	53
III.	Departamento de comunicación	55
	A. Misión	55
	B. Funciones	56
	C. Jefe de comunicación	58
	D. Secretaria	61
	E. Encargado de publicaciones e imagen institucional	64
	F. Encargado de prensa	67
	G. Productor radial	70
	H. Encargado de audiovisuales	73
	I. Estructura organizativa	76

**Capítulo cinco**  
**Análisis de resultados**

I.	Análisis e interpretación	79
	<i>Conclusiones</i>	91
	<i>Recomendaciones</i>	95
	<i>Referencias bibliográficas</i>	99

**Anexos**

Anexo I	105
Anexo II	107

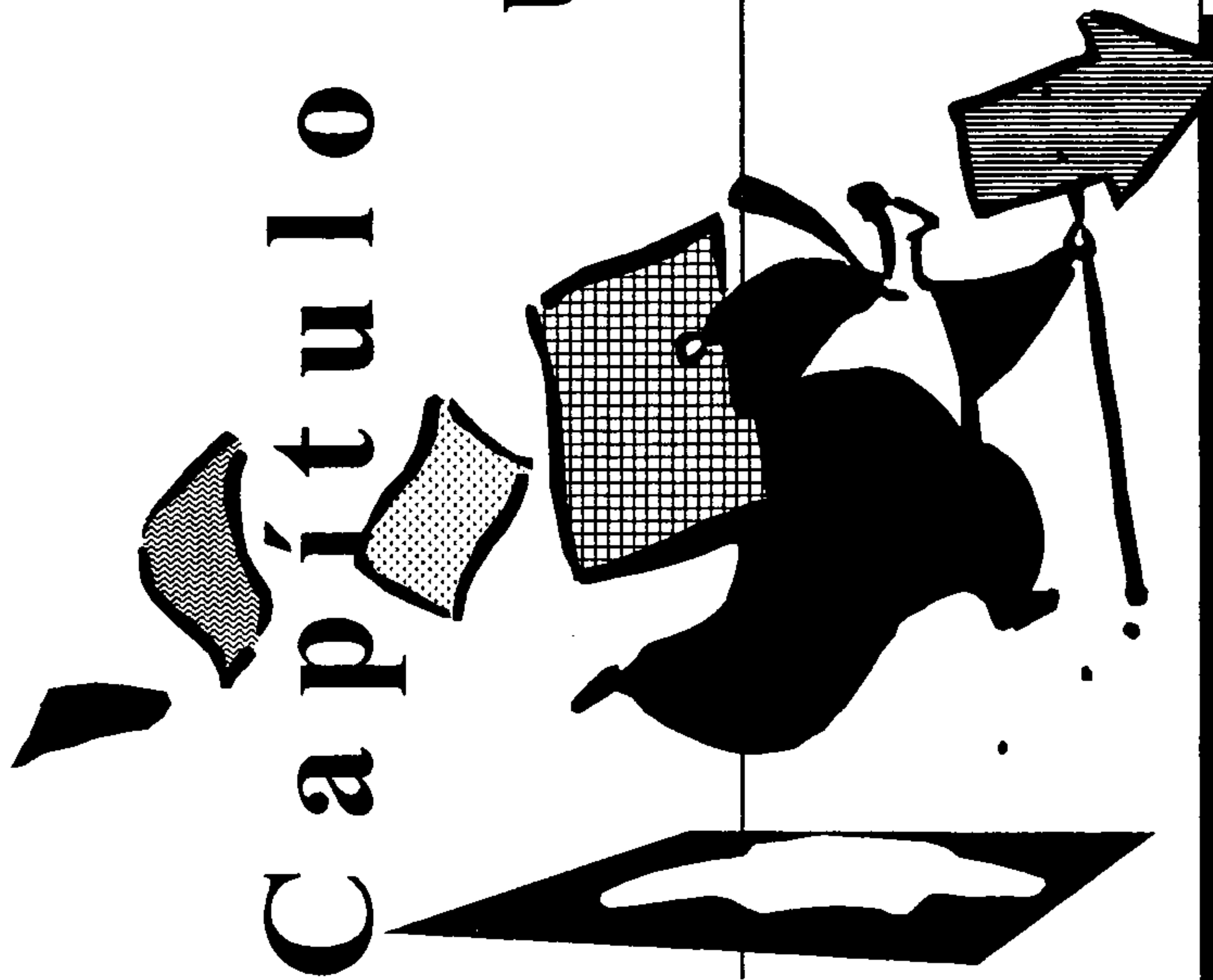
*“Hay quienes hablan con  
la mirada”*

Jeka

1

Capítulo

uno



Marce conceptual

En los últimos años, la comunicación se ha venido perfeccionando, debido a la importancia que esta conlleva en todos los ámbitos de la vida. El desarrollo y evolución de nuestra sociedad, crea la necesidad de ir utilizando cada vez más y mejor la comunicación. Un incremento en las mejoras comunicacionales dentro de una institución hacen de la comunicación interna y externa, servicios intangibles de gran valor.

Para tener una buena comunicación entre emisor y receptor, deben existir los canales apropiados y si esto no se da, no debe tomar a ninguno por sorpresa que, actualmente dentro de una institución gubernamental, no haya buena comunicación y no se le dé la importancia al impacto que esta conlleva.

Ejemplo de esto, es la comunicación tanto a nivel interno como externo que se da en la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia (Segeplan); la información que poseen las personas que laboran en las diferentes dependencias de la Secretaría, acerca de lo que hacen y pueden recibir del público interno y ofrecerle tanto al público interno como externo, es poca, lo cual conlleva a que se mejore la calidad de la comunicación.

Debido a que la comunicación es un campo muy amplio e incluye una gran variedad de conceptos y actividades, para realizar esta investigación se tomó en consideración la comunicación interna y externa.

Como todo ser humano inmerso en la comunicación y constantemente está recibiendo de, o enviando información a los que los rodean, ya sea por medios masivos, televisivos, radiales, escritos, orales o gestuales, también tiene que ir aprendiendo la reacción, ruidos o barreras que puede ocasionar un mensaje para que la comunicación fluya con rapidez.



# Introducción

Lo anterior está considerado en el presente documento que constituye la tesis previo a obtener el título de Comunicadora Social en el grado académico de licenciado.

Este documento consta de cinco capítulos que comprenden un marco conceptual con su justificación y objetivos; aspectos teóricos que sustentan el tema tratado; metodología de investigación, análisis y presentación de resultados, así como la estrategia de comunicación y las referencias bibliográficas como los anexos correspondientes. Se considera oportuno indicar que las cifras y datos que se presentan están basados en las encuestas realizadas en la propia Segeplan, tanto al personal interno (en todas las Direcciones y niveles ocupacionales) como externos (visitantes de la institución).

Por último se presenta una propuesta para la Creación de un Departamento de Comunicación en la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia (Segeplan).

**A. Objetivo general**

Proponer un Departamento de Comunicación en la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia (Segeplan).

**B. Objetivos específicos**

1. Detectar las necesidades de comunicación que tiene la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia (Segeplan).
2. Desarrollar un plan de comunicación interna y externa.
3. Establecer la opinión de los usuarios y trabajadores de la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia (Segeplan) para respaldar la propuesta.

## **I. Tema**

Creación de un Departamento de Comunicación en la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia (Segeplan).

## **II. Planteamiento del problema**

Muchos autores han mencionado que la comunicación en el ámbito laboral de una empresa o institución de cualquier índole, es responsable de alcanzar los objetivos estratégicos que la misma se ha propuesto. Esto se debe a que la comunicación es una actividad diaria de todas las personas. En el ambiente de trabajo, una persona interactúa con sus compañeros, superiores, clientes. De igual manera, recibe información, da o recibe instrucciones y coordina con equipos de trabajo. Todas estas tareas y relaciones involucran la comunicación, de ahí la importancia de lograr una buena comunicación en las instituciones.

En la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia (Segeplan), se ha podido observar que no cuenta con estrategias comunicacionales adecuadas para la transmisión de los mensajes a nivel interno o externo. La misma carece de estrategias para la emisión y recepción de mensajes para coordinar, motivar e influir sobre las conductas y comportamientos de sus empleados, también carece de un fluido proceso de datos, material informativo de calidad, jornadas informativas para empleados, seminarios.

Asimismo, se constató que en el tablero de anuncios no se coloca información de interés para el personal, y la misma pasa varios meses colocada, la cual no cuenta con impacto o atracción visual necesaria para la población en mención y limita su productividad.

La carencia de conocimientos comunicacionales y objetivos a corto, mediano y largo plazo, no permite que la institución desarrolle una comunicación interna y externa fluida, necesaria. Se suprimiría la duplicidad de esfuerzos, pérdida de tiempo, costos en papelería mayores a los necesarios, desmotivación, desconocimiento de procesos, desinformación, falta de complementariedad en los trabajos, inoportunidad

en las labores cotidianas, no cuenta con imagen institucional. Actualmente, no existe un departamento de comunicación para realizar y atender solicitudes, peticiones, sugerencias, tanto a nivel interno como externo. Aunque hay que reconocer que esporádicamente se realizan seminarios de actualización, no es para todo el personal.

Se puede establecer que la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia (Segeplan), carece en un porcentaje alto de una estrategia comunicacional, debido a que las pocas acciones que se ejecutan no constituyen un planteamiento concreto que responda a objetivos y necesidades internas de sus empleados o colaboradores. Entonces, ¿en qué medida se justifica la creación de un departamento de comunicación en la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia (Segeplan)?

### **III. Importancia del problema**

La importancia de este problema radica en que la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia (Segeplan), tiene como misión la siguiente: "Somos el equipo responsable de facilitar el desarrollo nacional a través de la orientación del proceso descentralizado de planificación y programación de la inversión pública, la gestión, negociación y seguimiento de la cooperación internacional y de la recolección, análisis e interpretación de información relevante, al servicio del Presidente de la República y de quién en el Organismo Ejecutivo toman decisiones y formulan políticas".

Cómo puede observarse, la importancia del problema, ¿en qué medida se justifica la creación de un departamento de comunicación en la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia?, es llegar a conocer en qué medida este departamento es aceptado por los empleados de la Segeplan así como, por el personal externo que asiste diariamente a sus oficinas.

Para que la comunicación sea viable es necesario contar con personal con iniciativa, que sean agentes multiplicadores de cambio, dominio del área de trabajo, con experiencia y que sean capaces de analizar e implementar procesos dentro del contexto de la comunicación tanto a nivel interno como externo.



Otro punto importante que hay que mencionar es la duplicidad de trabajo, personal humano no capacitado, falta de estadísticas, contactos no actualizados, no hay seguimiento en procesos, no existe imagen institucional, falta de relaciones con los medios de comunicación e instituciones del Estado, herramientas de uso diario no son acordes a las necesidades reales, no existe seguimiento a los diferentes manuales, divulgación de las ofertas de becas, entre otros. Lo anterior, conlleva que muchas veces las personas a nivel interno como externo estén confusas o desorientadas en actividades cotidianas.

Asimismo, es necesario divulgar el nombre correcto de la Segeplan a los medios de comunicación e instituciones gubernamentales, debido a que en su mayoría escriben incorrecto lo que significa el acrónimo. También, es indispensable divulgar a todos los contactos, medios de comunicación, instituciones del Estado y cuerpo diplomático o consular, todos los nombres de los postulantes y los becados; cooperación reembolsable y no reembolsable que las diferentes fuentes cooperantes ofrecen, seguimiento a proyectos, capacitación de proyectos en el interior, para conseguir credibilidad y transparencia.

#### **IV. Justificación del problema**

Puesto que es necesario activar la comunicación interna de las instituciones para su desarrollo y también para hacer frente a la globalización mediante estrategias que hagan más competitivas las instituciones del Estado guatemalteco, la asesoría en comunicación a instituciones gubernamentales se hace cada día más necesaria por parte de estudiantes de comunicación de la Universidad de San Carlos y viene a llenar el vacío existente en el mayor porcentaje de este sector.

La creación de un departamento de comunicación para la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia (Segeplan) es necesario, porque facilitaría tanto los procesos comunicacionales internos como externos, este departamento le permitirá a la institución arriba indicada mejorar la difusión de la información utilizando los códigos y canales adecuados y así poseer una imagen institucional que la posicione como la mejor dentro de su índole.



Los empleados, funcionarios y visitantes podrán constatar con el tiempo, que el planteamiento de objetivos institucionales a través de un departamento de comunicación, les permitirá planificar con anticipación sus mensajes; pues el mismo les proveerá de herramientas básicas que les permitirá tener un mejor y más estrecho contacto con las demás personas. El planteamiento inicial del departamento de comunicación es para desarrollarse en la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia de acuerdo al tiempo y recursos que vayan permitiendo su desarrollo e irlo ampliando más adelante.

Una estrategia comunicacional es la herramienta más adecuada para proveer a las instituciones de gobierno, una imagen gerencial con los mismos colaboradores y con el público en general. Aunque se tiene experiencia en seminarios, capacitación, inducción, estas no han alcanzado en su totalidad su finalidad: "personal informado". Las herramientas comunicacionales que se plantearán son accesibles y elementales para proveerle una mejor comunicación a nivel interno como externo a la Segeplan.

## **V. Alcances y límites**

Para Chávez Zepeda<sup>1</sup> (2003:99-100) los alcances y límites son "los ámbitos que abarca el problema, en el cual se circunscribe claramente la investigación", definición que es desglosada a continuación para incluir precisamente su ubicación dentro de la propuesta "Creación de un Departamento de Comunicación en la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia (Segeplan)".

### **A. Alcances**

El ámbito estudiado es institucional, debido a que se comprobó el grado de justificación, que existe por parte del personal interno como externo para implementar el departamento de comunicación en

---

<sup>1</sup> Juan José Chávez Zepeda. *Cómo elaborar un proyecto de investigación -Un enfoque constructivista, Módulos de Autoaprendizaje*; (3ra. edición revisada (Guatemala: Ediciones Mundicolor, 2003), p. 99-100.

la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia (Segeplan).

### **B. Límites**

El estudio se concretó específicamente a la creación del Departamento de Comunicación en la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia (Segeplan).

El área geográfica desarrollada en la investigación, fue la ciudad capital. Lugar donde se encuentran ubicadas las oficinas centrales de la misma, por un período de dos meses.

*“Las barreras de la comunicación existen entre todas las personas, haciéndolas mucho más difícil de lo que pensamos. Es falso suponer que alguien puede comunicarse sólo porque sabe hablar”*

*Reuel Howe*

# Capítulo

# dos

2



M a r c o t e ó r i c o

## I. Comunicación

### A. ¿Por qué es tan importante la comunicación?

Según Crish Roebuk (2000:8-13)<sup>1</sup>, menciona que la capacidad de comunicarse con eficacia tal vez sea la habilidad más fundamental para cualquier trabajador (y, de hecho, para la existencia en general). Sin comunicación no se consigue nada, puesto que es lo que mantiene unida a la sociedad; sin comunicación, sólo somos individuos que recurren a la propia experiencia para afrontar la vida. La capacidad de relacionarnos (de transmitir ideas, vivencias y sentimientos) ha permitido el desarrollo de la raza humana.

Una empresa es un grupo de personas y, como tal, si sus miembros no se comunican con eficiencia, aparecerán problemas como por ejemplo: no se darían los mensajes telefónicos, las tareas no se harían, se malgastaría el tiempo y recursos materiales por duplicidad de los trabajos.

La falta de comunicación o las mínimas estrategias comunicacionales conduce a un mal rendimiento, aunque suele ser habitual en el trabajo. Afortunadamente, es posible mejorar las habilidades en este aspecto.

Cuando más eficaz sea la comunicación, mejor será el rendimiento global y mayor el nivel de consecución de objetivos. También le permitirá la capacidad de delegar, motivar, organizar, resolver problemas y obtener información se basa en su capacidad de establecer un buen contacto con los demás.

Los beneficios de la comunicación eficaz puede transformar el rendimiento de los trabajadores, debido a que todos estarían informados, saben exactamente qué hacer y disponen de toda las referencias

---

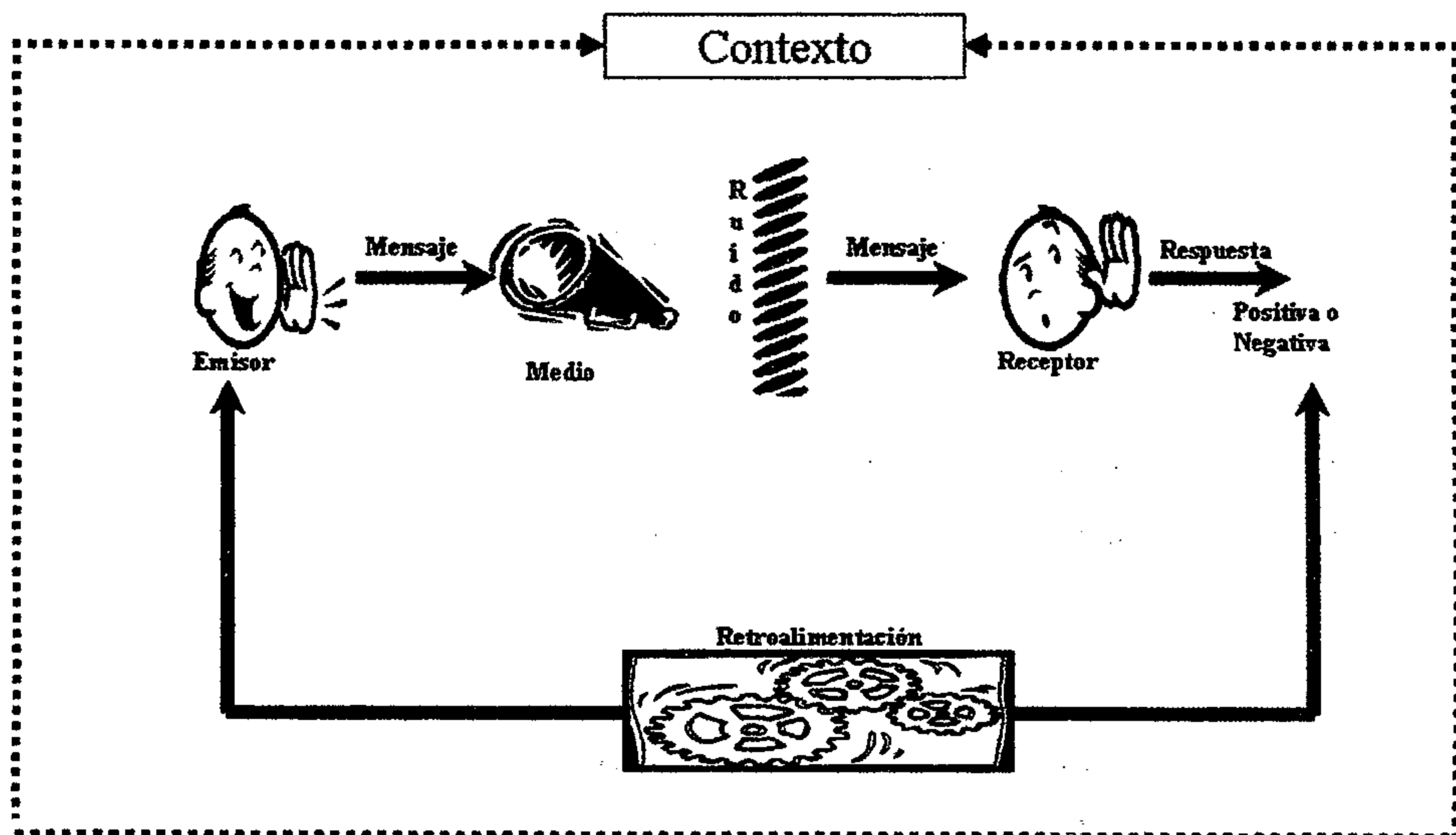
<sup>1</sup> Crish Roebuck. *Comunicación eficaz*; 1ra. Edición en lengua española (Barcelona: Ediciones Blume Empresas, 2002), p.8-13.



necesarias. Los conocimientos son compartidos, las sugerencias son apreciadas, no hay confusiones, rumores o malestar por opiniones. La ausencia de comunicación es probablemente la principal causa de la mayoría de los problemas a que las personas se enfrentan en su trabajo.

### B. ¿Cómo funciona la comunicación?

Para el doctor Cristóbal Martínez<sup>1</sup>, comunicación significa: “Compartir información entre un emisor y un receptor”. Los papeles, se pueden cambiar a lo largo de una conversación, y para que exista comunicación se requiere, la intención de poner en común un mensaje.



Fuente: Nidia Giorgis de Orozco. *Automatización de oficinas, Tomo 1, Fissicc IDEA.*

El gráfico demuestra que la comunicación puede resultar compleja. Todo acto de comunicación implica un destinador (emisor), un destinatario (receptor), un mensaje, un canal, un referente y un

<sup>1</sup> Doctor Cristóbal Martínez, cubano. Presentación sobre “La teoría de la comunicación humana”, dentro del marco de “Conocer” actividad del Club Rotario en abril de 2005 en el Centro de Convenciones de Grand Tikal Futura.



codigo, según lo indica, el doctor Alvizúrez Palma <sup>1</sup>(1997: 13-14).

El destinador o emisor envía el mensaje por medio de un código (conjunto sistemático de signos) conocidos por el destinatario. El receptor o destinatario descodifica el mensaje, que ha llegado a través de un medio o canal que puede ser auditivo, visual, táctil, entre otros. El mensaje se refiere a uno o varios elementos de la realidad, y a esto se le llama referente. Las dos operaciones básicas de la comunicación son, por lo tanto la codificación y la descodificación.

Esto quiere decir, que sin comunicación como acción vital pone a prueba en forma dinámica y complicada todo lo que somos. Al comunicarnos se muestran nuestros valores, actitud ante la vida, estados mentales y físicos, sentimientos, barreras o capacidades de escucha, expectativas, peticiones, sueños e incluso nuestros estados de sed o hambre en el momento presente. Con las palabras no sólo se convive; también se vive de ellas, Eulalio Ferrer<sup>2</sup> (2003:32). Tal es la necesidad dentro de las instituciones contar con una buena comunicación tanto externa como interna.

### **C. Comunicación institucional pública**

La comunicación en el campo de las instituciones, y en particular de las instituciones públicas, se ha reducido a la producción de medios, las relaciones públicas o el contacto con la prensa. En lugar de constituir un quehacer proactivo y planificado, se ha caracterizado por la improvisación y la reacción frente al acontecer público.

La forma de mejorar la eficacia y la eficiencia de la administración pública, reducir costos y optimizar las estrategias de solución de los grandes problemas económicos, sociales, políticos, administrativos y culturales que enfrentan grandes ciudades de América Latina es propiciado, cultivando y estimulando

---

<sup>1</sup> Doctor Francisco Albizúrez Palma. *Manual de comunicación lingüística*; Nueva edición, corregida y aumentada. (Guatemala: Editorial Universitaria, Universidad de San Carlos de Guatemala, 1997), p. 13-14.

<sup>2</sup> Eulalio Ferrer. *Publicidad y Comunicación*; 1ra. reimpresión, (México: Fondo de Cultura Económica, 2003), p. 32.

la participación popular. A su vez, que los programas participativos constituyen fundamentalmente, procesos de comunicación, indicó el doctor en comunicación, Josep Rota.<sup>1</sup>

Actualmente los ciudadanos exigen al Gobierno que se comunique. La comunicación es vista como una de las funciones del Gobierno. Esta es una herramienta muy eficaz y debe ser un instrumento de Gobierno. Al aplicar cada institución pública, una estrategia de comunicación exitosa logrará mucho más que al mantener a la sociedad desinformada y descontenta.

Esta debe abarcar dos niveles: el interno (dentro de cada institución pública) y el externo (el público con el cual se quiere comunicar). A nivel interno<sup>2</sup>, las instituciones públicas tienen que tener objetivos claros y una fluida comunicación tanto horizontal como vertical. Esto permitirá a la institución y al Gobierno en sí el éxito hacia fuera. Externo<sup>3</sup>, éstas deberán manifestarse a través de un material unificado, con el objetivo que sean vistas como expresiones del país.

## **II. Necesidad para la creación de un departamento de comunicación**

Según el libro de Psicología "Un nuevo enfoque"<sup>4</sup> (1987:169), describe una necesidad como la falta o insatisfacción de algo. Y dentro de la jerarquía de motivos de la pirámide de Maslow menciona que las necesidades son ordenadas desde las más sencillas; nacen de los estados corporales que es preciso satisfacer. Ha medida que se asciende por la jerarquía, los motivos surgen de otras cosas, el deseo de vivir lo más cómodamente posible en el ambiente, a tener trato más adecuado con nuestros semejantes y causar una impresión óptima de los demás.

De acuerdo al concepto anterior, se puede decir que para "tener el trato más adecuado con nuestros

---

<sup>1</sup> Doctor Josep Rota, Doctor en Comunicación, Michigan State University, Maestría en Comunicación, Michigan State University y Licenciatura en Ciencias y Técnicas de la Información, Universidad Iberoamericana, México. Información obtenida por rota@ohio.edu. junio 2005

<sup>2</sup> Véase: Comunicación interna, página 18

<sup>3</sup> Véase: Comunicación exterior, página 16

<sup>4</sup> Charles Morris G. *Psicología, un nuevo enfoque*; 5ta. edición en español, (México: Prentice Hall Hispanoamérica, S. A. 1987), p. 169.

semejantes y causar una impresión óptima a los demás” es necesaria la comunicación. Este concepto se puede aplicar a una persona o a una institución.

Es por ello que toda institución, tiene necesidades que debe satisfacer tanto a nivel interno como externo. Se puede mencionar crear o mejorar una imagen corporativa, relaciones públicas, atención al cliente, manejo de conflictos, capacitación de personal, compra de equipo.

Para satisfacer las necesidades de comunicación, es importante contar con un Departamento de Comunicación, personal capacitado que comprenda que dentro de la comunicación están incluidas otras disciplinas, principalmente la Lingüística, la Informática, la Semiótica y la Cibernética, según lo expresa Carlos Interiano, en su libro *Semiología y Comunicación*<sup>1</sup> (1995:91-97). Como puede observarse, la comunicación es muy amplia y abarca otras ciencias que es indispensable tomar en cuenta al transmitir un mensaje.

Por su parte, el licenciado Juan Antonio Álvarez Calvillo<sup>2</sup>, (1999), en su tesis titulada “Implementación de un Área de Comunicación Organizacional Interna para el Instituto Guatemalteco de Educación Radiofónica (IGER), manifiesta que la comunicación es una herramienta de gestión, encaminada a establecer las pautas para una comunicación interna, institucional o externa efectiva a todo nivel.

Según lo expuesto, por el licenciado Álvarez, la comunicación contribuye a alcanzar objetivos, se evita el rumor o distorsión del mensaje y la información se vuelve adecuada, transparente y veraz. Esto a su vez, lo refuerza la tesis de la licenciada Carmen Alicia Arévalo y Arévalo,<sup>3</sup> titulada “Necesidad de la implementación de programas de comunicación interna en una empresa privada de la ciudad de Guatemala”, (1996), menciona que es fundamental para reforzar, crear o modificar la opinión del público

---

<sup>1</sup> Carlos Interiano. *Semiología y Comunicación*; 4ta. edición (Guatemala: sin editorial, 1995), p. 91-97.

<sup>2</sup> Juan Antonio Álvarez Calvillo. *Tesis Implementación de un Área de Comunicación Organizacional Interna para el Instituto Guatemalteco de Educación Radiofónica (IGER)*; (Guatemala: Escuela de Ciencias de la Comunicación, USAC, 1999).

<sup>3</sup> Carmen Alicia Arévalo y Arévalo. *Tesis Necesidad de la Implementación de Programas de Comunicación Interna en una Empresa Privada de la Ciudad de Guatemala*; (Guatemala: Escuela de Ciencias de la Comunicación, USAC, 1996)



interno y externo.

### **III. Departamento de comunicación**

Según el Vocabulario de Términos Publicitarios (Jorge Carro, sin año)<sup>1</sup>, describe como Relaciones Públicas, a la *“Comunicación con varios públicos internos y externos para crear una imagen para un producto, servicio, corporación, institución, empresa.”*

De acuerdo a este concepto, se puede decir que la comunicación es la que se establece con los empleados de la institución, entre empleados y personas externas a la misma.

#### **A. Comunicación exterior**

“La comunicación exterior, de una empresa es el conjunto de actividades generadoras de mensajes dirigidos a crear, mantener o mejorar la relación con los diferentes públicos objetivo del negocio, así como a proyectar una imagen favorable de la compañía o promover actividades, productos o servicios”<sup>2</sup>.

De acuerdo al concepto anterior, se observa que la comunicación externa es más compleja desde el punto de vista administrativo y operativo. Esto conlleva a todas las relaciones que tiene la institución con el ámbito exterior, y con el público para transmitir la identidad corporativa.

Con base a los elementos de la comunicación, expuestos en la página doce, ahora estos intervienen de la siguiente forma: El **emisor**, es la institución misma. Todo acto de comunicación será producido con bases establecidos a la cultura de la empresa. **Códigos**, son lo comportamientos funcionales de la institución. Son los códigos operativos para la transmisión de la identidad corporativa. **Mensaje**, es

---

<sup>1</sup> Jorge Carro. *Vocabulario de términos publicitarios*; [www.ugap.com/glosario/](http://www.ugap.com/glosario/) de fecha 16 de mayo de 2005.

<sup>2</sup> [www.microsoft.com/spain/empresas/rpp/comunicacion\\_exterior.msp](http://www.microsoft.com/spain/empresas/rpp/comunicacion_exterior.msp). Microsoft 2005.

la identidad corporativa convertida en unidades de comunicación. **Canal**, algunos utilizados son el teléfono, reuniones, cartelera, cartas, páginas en internet. **Receptor**, son los clientes actuales o potenciales, públicos selectos, fuentes cooperantes, embajadas, instituciones públicas.

Como puede observarse, este proceso comunicativo entran en juego la publicidad, relaciones públicas e imagen comercial. Brevemente, mencionaremos que la publicidad corporativa es la comunicación destinada a establecer, desarrollar y/o cambiar la imagen corporativa de una organización. Las relaciones públicas, se enfocan al público en general, más allá de los "consumidores". Como eventos sociales, boletines a los medios, comunicados públicos. La información comercial, es aquella que es directa con clientes y proveedores. Fomentan la lealtad de la empresa y son contraídas con anterioridad.

El aprovechamiento de los medios informativos como instrumento de promoción, relaciones públicas o información comercial dependerá de la voluntad de comunicar de la institución.

En este sentido, podemos resumir en tres los casos en los que se establecen relaciones entre una empresa y los medios de comunicación, sea para contactar por primera vez o para mantener y fortalecer un vínculo ya existente:

1. **Acciones puntuales**, corresponden a una oportunidad concreta como el lanzamiento de un informe, producto o una firma de un convenio con las diferentes fuentes cooperantes. El impacto en los medios, los contactos posteriores, las peticiones de información que lleguen a la institución y el resultado social o de la acción son indicadores del interés provocados por lo difundido.
2. **Las ferias y salones**, son entornos comunicativos en donde se relacionan los diferentes públicos objetivo de una institución. Las relaciones con los medios de comunicación será una herramienta más y conviene conocer los recursos que la organización ferial pone a disposición de los expositores.
3. Por último, las **relaciones con los medios** se inscriben en una estrategia real de penetración en un mercado a largo plazo. Estas pueden alcanzar a su público, construyendo una imagen de la institución,



productos, servicios, talleres, capacitaciones.

## **B. Comunicación interna**

La comunicación interna “es aquella que va dirigida al cliente interno, es decir, al trabajador de la institución. Esta juega un papel muy importante dentro de las instituciones y actualmente tiene mucho camino por recorrer”.<sup>1</sup>

De acuerdo a la explicación anterior, la comunicación interna busca hacer del conocimiento de los empleados lo que piensa la máxima autoridad de la institución, y que la máxima autoridad también conozca el pensamiento de los empleados y estos se conozcan entre sí.

Actualmente dentro de las instituciones se llevará a cabo el dicho “hablando se entiende la gente”, no hay nada mejor como mantener una buena comunicación con los que nos rodean para evitar posibles conflictos en nuestra vida cotidiana. Pero, ¿y en el caso de las empresas? ¿establecen canales internos de comunicación para resolver sus problemas? ¿Se preocupan de crear un intercambio continuo y dinámico de información entre los miembros que conforman la organización?

A manera general, los elementos que intervienen en el proceso de comunicación, se identifican concisamente de la siguiente forma: **Emisor**, son aquellas personas que pueden emitir mensajes para el beneficio de la comunidad interna de la institución. Aunque también pueden tomar el papel los empleados. **Código**, debe asignar a los mensajes dimensiones de comprensión a las comunicaciones dentro de la misma, ya sea de la institución a sus empleados o entre ellos mismos. **Mensaje**, toma en cuenta tanto el contenido, que constituye la identidad que la empresa quiere transmitir, como la intención. La mayoría trata sobre eventos de la misma, información de la misma, beneficios. **Receptor**, está

---

<sup>1</sup> [www.microsoft.com/spain/empresas/rpp/comunicacion\\_interior.aspx](http://www.microsoft.com/spain/empresas/rpp/comunicacion_interior.aspx). Microsoft 2005.

dirigido a una persona en concreto o a un grupo. **Canales**, dentro de una institución existen tanto los formales: convocatorias, correos electrónicos, afiches; informales, mensajeros, secretarías, departamentos; personas o lugares, cafetería, elevador, oficinas, salas de juntas.

Es un error pensar que la comunicación interna es “un lujo” y algo exclusivo de las grandes instituciones y máxime en la etapa que están atravesando actualmente. Para el siglo XXI, este es un reto profesional debido a que pocas instituciones vienen implementando, desarrollando y que cuentan con una estrategia de comunicación interna adecuada que ayude a realizar los cambios y a lograr los objetivos estratégicos de la institución.

Muchas instituciones ignoran que para ser competitivas y enfrentarse con éxito al cambio que nos empuja inexorablemente a el mercado, han de saber motivar a su equipo humano, retener a los mejores, inculcarles una verdadera cultura corporativa para que se sientan identificados y sean fieles a la organización. Y es precisamente aquí donde la comunicación interna se convierte en una herramienta estratégica clave para dar respuesta a esas necesidades y potenciar el sentimiento de pertenencia de los trabajadores a la institución.

Para aumentar la eficacia del equipo humano, verdadero motor en los resultados, ha de sentirse a gusto e integrado dentro de su organización y esto sólo es posible si los trabajadores están informados, conocen los diferentes niveles jerárquicos de la institución, su misión, su filosofía, sus valores, su estrategia, se sienten parte de ella y, por consiguiente, están dispuestos a dar todo de sí mismos. Además, no debemos olvidar que la comunicación interna ayuda a reducir la incertidumbre y a prevenir el temido rumor, un elemento muy peligroso para cualquier institución.

Por ello, transmitir mensajes institucionales, informar sobre lo que ocurre dentro de la empresa, motivar y establecer una línea de comunicación eficaz entre los empleados, la dirección y los diferentes departamentos de la empresa son algunos de los objetivos que persigue la comunicación interna.

En cuanto a los tipos de comunicación interna, podemos hablar de dos modelos: ascendente, que se realiza desde abajo hacia arriba en el organigrama de la institución, y el descendente que tiene lugar desde arriba hacia abajo. A menudo, muchas instituciones caen en el error de convertir su comunicación en algo unidireccional, donde los trabajadores son meros sujetos pasivos, sin voz ni voto.

Debemos recordar que el diálogo entre la dirección y los trabajadores ha de ser constante. El “feed back” es fundamental en este tipo de comunicación. En la actualidad, existen instituciones que confunden la comunicación con la información. La diferencia está muy clara, mientras que esta última, consiste en la simple transmisión de mensajes, para que exista comunicación se necesita una respuesta por parte del receptor.

*La pregunta es ahora inevitable, ¿cómo podemos implementar con éxito una estrategia de comunicación? o ¿Cómo se justificaría la creación de un Departamento de Comunicación?*

### **C. Principales motivos que favorecen una estrategia de comunicación**

En definitiva, en un Departamento de Comunicación una estrategia de comunicación es efectiva y bien gestionada puede brindar múltiples beneficios a cualquier institución, los cuales se traducen en una mayor competitividad de ésta:

#### **1. Asegura que todo el mundo recibe los mensajes adecuados en los momentos apropiados.**

Una buena comunicación interpersonal es vital para el desarrollo para cualquier tipo de tarea. Y esta debe ser como se mencionó en capítulos anteriores ascendente, descendente y horizontal.

#### **2. Ayuda a conocer los objetivos y cultura de la institución, facilitando que todos sus trabajadores**

“remen” en la misma dirección. Según lo indica el señor Fainsteina<sup>1</sup>, definen el trabajo en equipo

---

<sup>1</sup> Docente Héctor Fainsteina. Facultad de Ciencias Económicas. Universidad de Buenos Aires. Publicado en la investigación “Trabajo en equipo” realizado por Víctor Espinosa. [www.Gestiopolis.com](http://www.Gestiopolis.com) del 5 de agosto de 2005.



como un "Número reducido de personas con capacidades complementarias, comprometidas con un propósito, un objetivo de trabajo y un planteamiento comunes y con responsabilidad mutua compartida".

3. **Crea las oportunidades necesarias para que se compartan las mejores prácticas y el conocimiento.** Covey<sup>1</sup> (1997:61-64), llama a esto interdependencia. "Y es cuando cada persona tiene la oportunidad de compartir profunda y significativamente con otros, y logra acceso a los amplios recursos y potenciales de otros seres humanos". Dejan el yo o el suyo por "nosotros". Nosotros podemos combinar nuestros talentos y aptitudes para crear algo más importante.
4. **Mejora la toma de decisiones.** La información es la materia prima y fundamental en la toma de decisiones. Es mejor la calidad de la misma que la cantidad. Permite lograr más fácilmente los objetivos de la institución.
5. **Fomenta la confianza.** Dentro de una institución es indispensable velar por la confidencialidad de la información que se genere, y esta sólo las personas que tienen que manipularla puedan accederla. Hay que recordar que en general, la información es dada con un fin específico y debe ser utilizada únicamente para ello y con discreción.
6. **Aumenta la eficiencia y la efectividad de las operaciones.** Hace que el trabajo se realice en menos tiempo y bien hecho. Esto necesita instrucciones claras, que al combinarse con las pequeñas cosas como la motivación, confianza, hacen que el trabajo se realice con gusto.
7. **Hace visibles y reconoce los logros individuales y colectivos de la empresa,** así como las aportaciones relevantes de los miembros y grupos de trabajo. La administración tiene como tan

---

<sup>1</sup> Stephen R. Covey. *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*; Traducción de Jorge Piatigorsky (España: Ediciones Paidós Ibérica, S. A., 1997) p. 61-64.

buena base sólida como es el esfuerzo positivo - recompensar un comportamiento que se quiere mantener- da buenos resultados. Por ello, Bob Nelson en su libro 1001 formas de recompensar a los empleados (prefacio)<sup>1</sup> menciona “Que a los empleados se les pide, de manera creciente, que hagan más y de un modo más autónomo. Al haber menos control, los gerentes necesitan crear ambientes de trabajo positivos y estimulantes”. Para los empleados ven el reconocimiento personal más estimulante que el dinero.

#### **D. Principales motivos de fracaso de una estrategia de comunicación interna**

Los principales motivos que fomentan el fracaso de un Departamento de Comunicación y sus estrategias de comunicación interna son los siguientes:

- 1. Dificultad para ver el retorno de la inversión.** El departamento de comunicación interna suele encontrar problemas para disponer de los recursos humanos y la inversión necesaria debido a la dificultad para demostrar contablemente el retorno. Esto no suele ocurrir con la comunicación externa y las relaciones públicas, más aceptadas.
- 2. Somos una empresa pequeña.** Este es un error muy común. No es necesario contar con cientos o miles de empleados para beneficiarse de las ventajas de una adecuada comunicación. Obviamente una organización grande deberá utilizar más técnicas y herramientas dada su complejidad, pero una empresa pequeña, con unas cuantas acciones concretas bien dirigidas puede obtener grandes beneficios.
- 3. Carencia de formalización en los procedimientos.** No suelen existir pautas escritas cuyo cumplimiento se exija a sus responsables en lo que se refiere a metodología, planificación, medición

---

<sup>1</sup> Bob Nelson. *1001 Formas de recompensar a los empleados*; Traducción Affan Buitrago Valencia. (Colombia: Grupo Editorial Norma, 1996) p. Prefacio.



de resultados. Según Orozco<sup>1</sup>, describe que dentro del control, hay dos aspectos importantes: "La primera, es velar porque los objetivos y metas de la institución se cumplan. Segundo, velar porque la información sea exacta, oportuna, concisa, integra y confidencial". Algunas instituciones, no llevan un control que les permita garantizarle tanto a nivel interno como externo, que la información que se genere posea las características antes señaladas. Esto indicaría que la institución va encaminada en la dirección correcta.

**4. Ausencia de definición clara de responsabilidades.** Es fundamental delimitar nítidamente la responsabilidad que cada persona tiene en el proceso formal de comunicación. Y esto no se refiere sólo al personal dedicado específicamente a estas tareas, sino a todos: trabajadores pertenecientes a un departamento que deben aportar contenido para comunicados, la dirección, todos los destinatarios de comunicaciones que deben responder a ellas adecuadamente.

**5. Interlocución compleja.** En ocasiones existen demasiados interlocutores y revisores que se sitúan entre el origen de un mensaje y sus destinatarios, lo que hace lenta su transmisión y disminuye mucho su efectividad. Dentro de algunas instituciones públicas, se observa este proceso, por ejemplo: una carta es redactada por la secretaria, asistente o consultor. Esta es revisada por el jefe inmediato, esta pasa a firma del jefe superior inmediato. La misma es revisada y hace cambios. Regresa nuevamente. Se efectúan los cambios solicitados. Inicia nuevamente el proceso, cuando llega nuevamente con el jefe superior inmediato es trasladada la máxima autoridad, que esta a su vez corrige. Cuando, es firmada, algunas veces la carta se envía al destinatario con retraso y limita la acción.

**6. Identificación de audiencias deficiente.** Hay que seleccionar los destinatarios de cada mensaje de forma adecuada. No toda la información es para todo el mundo. Hay mensajes que deben llegar

---

<sup>1</sup> Nidia Giorgis de Orozco. *Automatización de Oficinas*; tomo II. (Guatemala: FISICC IDEA. Impreso por Quality Print, 1997) p. 57-62.

a algunos departamentos o grupos de trabajo concretos, a determinados puestos o información que debe transmitirse mutuamente entre diversos departamentos, pero no de forma vertical.

- 7. Falta de coherencia.** Debe existir un control centralizado de información importante que asegure que no llega por diferentes cauces de forma que se pueda interpretar de maneras diferentes en cada uno. Por otra parte toda la comunicación, independientemente del medio por el que se realice, deberá mantener una homogeneidad de estilos, lenguaje y estética.
  
- 8. Deficiente medición de resultados.** Lo que conduce a interpretaciones erróneas sobre la efectividad y contribuye al problema anteriormente mencionado de pérdida de recursos asignados por no discernir el retorno.
  
- 9. Exceso de información.** Como casi todo en la vida, en este caso los extremos tampoco son recomendables. Tan nociva es la falta de comunicación como su exceso. Éste contribuye a que exista confusión, pérdidas de tiempo, pérdida de interés por lo que se comunica, y por consiguiente una reducción de la competitividad.

En definitiva para gestionar de forma eficaz la comunicación interna hay que crear un Departamento de Comunicación para que el contexto institucional sea el adecuado, en el que todas las personas aportan algo, en el que se usan las herramientas tecnológicas más apropiadas, y se fomenta el flujo de mensajes en todas las direcciones. Esto ayudará a disminuir la incertidumbre, reforzar las metas de la empresa convirtiéndola en un organismo ágil, efectivo y por lo tanto más competitivo.

*Es muy fácil caer en la tentación de descuidar la comunicación interna a favor de las relaciones públicas y los mensajes que se envían al exterior (marketing, ventas, imagen corporativa), la comunicación externa. El retorno de la inversión es mucho más difícil de ver en el primer caso pero es igual de valioso.*

#### IV. Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia (Segeplan)

##### A. Antecedentes

El 1 de noviembre de 1954 bajo el Decreto número 132<sup>1</sup> el Presidente de la República, Carlos Castillo Armas; creó el Consejo Nacional de Planificación Económica, el cual en su inicio estuvo formado por los Ministros de Economía y Trabajo, Hacienda y Crédito Público, Comunicaciones y Obras Públicas, Agricultura y Salud Pública y Asistencia Social; por los Presidentes de los Bancos de Guatemala e Instituto de Fomento de la Producción y por tres delegados del Presidente de la República.

Este decreto fue modificado por el Decreto número 157 de fecha 27 de noviembre de 1954, el cual menciona textualmente lo siguiente en el artículo 1: *“El objetivo esencial del Consejo Nacional de Planificación Económica es orientar, proyectar y coordinar en la mejor forma posible el desarrollo económico nacional, teniendo como normas fundamentales el aprovechamiento integral de los recursos del país y el mantenimiento de condiciones de estabilidad, evitando interferencias y duplicaciones de esfuerzos perjudiciales”*.<sup>2</sup>

Este a su vez, fue modificado por el Decreto número 250, de fecha 10 de julio de 1974, este fue modificado por el Decreto número 380 del 16 de septiembre de 1975 bajo el Gobierno de Enrique Peralta Azurdía. El Decreto número 380, fue modificado por el Decreto número 114-97, de fecha 13 de noviembre de 1997, este fue reformado por el Decreto número 22-99, actualmente en vigencia.

A partir de la vigencia de la Ley del Organismo Ejecutivo, decretado por Congreso de la República en diciembre de 1997, la cual crea las bases de una nueva Administración Pública capaz de satisfacer las

---

<sup>1</sup> Decreto número 132, publicado el 3 de noviembre de 1954 en el diario oficial “Diario de Centroamérica”.

<sup>2</sup> El reglamento se publicó bajo el Decreto número 157 en el diario oficial “Diario de Centroamérica”.



demandas del nuevo milenio, la Secretaría General del Consejo Nacional de Planificación Económica, se establece como una Secretaría bajo la Presidencia de la República, y cambia su denominación a la de *Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia (Segeplan)*.

## **B. Descripción <sup>1</sup>**

A la Segeplan le corresponde coadyuvar a la formulación de la política general de desarrollo del gobierno y evaluar su ejecución y efectos, facilitar el desarrollo nacional a través de la orientación del proceso de planificación; la programación de la inversión pública; la gestión, negociación y seguimiento de la cooperación internacional; y la recolección, análisis e interpretación de información relevante, para su uso por parte de la Presidencia de la República y de quienes en el Organismo Ejecutivo toman decisiones y formulan políticas.

Para el debido cumplimiento de las atribuciones que le asigna la Constitución Política de la República de Guatemala y las leyes del Organismo Ejecutivo, Orgánica del Presupuesto, de Desarrollo Social, de los Consejos de Desarrollo Urbano y Rural, el Código Municipal; de manera resumida, a la Segeplan le corresponde realizar entre otras, las atribuciones siguientes:

Contribuir a mejorar el nivel de ejecución y la calidad de la inversión pública, por medio de: dar seguimiento a la ejecución del presupuesto público de inversión y preinversión; evaluar los proyectos de inversión pública que ejecuten los ministerios, secretarías y entidades autónomas del sector público y descentralizadas, con base en la información que están obligados a proporcionar conforme la Ley Orgánica del Presupuesto y su Reglamento y administrar el Sistema Nacional de Financiamiento de la Preinversión (SINAFIP); el Sistema Nacional de la Inversión Pública (SNIP), y el Registro de Precalificados de Consultores.

---

<sup>1</sup> Información obtenida con base a la Ley del Organismo Ejecutivo 114-97 y reformado por el decreto 22-99 del Congreso de la República y Reglamento Orgánico Interno de la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia números 224-2003 y 305-2003

Preparar, conjuntamente con el Ministerio de Finanzas Públicas, el anteproyecto del presupuesto de inversiones públicas del Estado. Presidir la comisión específica encargada de realizar el cálculo matemático para la distribución de la asignación constitucional a las municipalidades.

Como se dijo, la Segeplan administra diferentes sistemas de apoyo al diseño y evaluación de los proyectos de inversión pública que sistematizan la información requerida, de modo que se generan los indicadores para los procesos de formulación y evaluación de las políticas y programas públicas. Estos sistemas median entre los diferentes niveles de actuación y poder: regional, departamental, municipal y local, con el nivel central y entre los diversos sectores de política, que a su vez son constituidos de sendos actores institucionales. Así, el Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP), en el cual se origina el Programa de Inversión Pública (PIP) desarrolla los procesos de planificación y programación del presupuesto, con el apoyo de las unidades técnicas de los Consejos de Desarrollo Urbano y Rural.

El Sistema de Financiamiento de la Preinversión (SINAFIP) como su nombre lo indica, provee de financiamiento para realizar los estudios de preinversión; el Sistema de Información Integral (SII) que se encarga de los procesos de sistematización de la información de la cooperación internacional, que realiza la gestión de recursos técnicos, financieros, reembolsables y no reembolsables.

Operar los sistemas de información sobre variables e indicadores demográficos, económicos, sociales, de infraestructura, ambientales y otros, de apoyo a la planificación global, sectorial y territorial. Estos sistemas permiten a la Segeplan jugar un papel fundamental de intermediación entre los procesos de formulación de política, planes y programas y la asignación de recursos para la inversión pública.

La información sobre el cumplimiento de la programación de actividades, tanto en su avance físico como en el uso de recursos, constituye la base de la función de monitoreo y seguimiento, que permite corregir las desviaciones que surgen en la operación de programas y proyectos, a partir del cual es posible identificar los obstáculos en su implementación, identificar soluciones, facilitar consensos y



realimentar a las instituciones involucradas en estos procesos.

La información sobre cobertura de los programas y proyectos, la identificación de sus beneficiarios, los costos de los servicios y productos, su calidad, así como la medición de los cambios que se generan en la realidad durante un período, constituyen la base de la evaluación de la gestión, sus resultados e impacto. Este tipo de antecedentes es la base para mejorar la eficiencia y efectividad del gasto público.

La Segeplan juega un papel fundamental al priorizar, gestionar, negociar y contratar la obtención de recursos de cooperación internacional no reembolsable, incluyendo la oferta de becas, para completar la disponibilidad de recursos nacionales, para coadyuvar al desarrollo del país y dar seguimiento a su ejecución.

Formular las propuestas de políticas de desarrollo globales, sectoriales y territoriales, incluyendo en estas últimas la validación de lo global y sectorial en las instancias de participación ciudadana, específicamente identificadas en el Sistema de Consejos de Desarrollo.

Integrar y armonizar las políticas, planes y programas y proyectos gubernamentales de desarrollo aprobados por los gabinetes de gobierno o las entidades públicas sectoriales rectoras, con las prioridades identificadas en el Sistemas de Consejos de Desarrollo.

Ejercer la secretaría técnica de los consejos de desarrollo en los niveles nacional, regional y departamental; y la de los gabinetes específicos que le sea asignada.

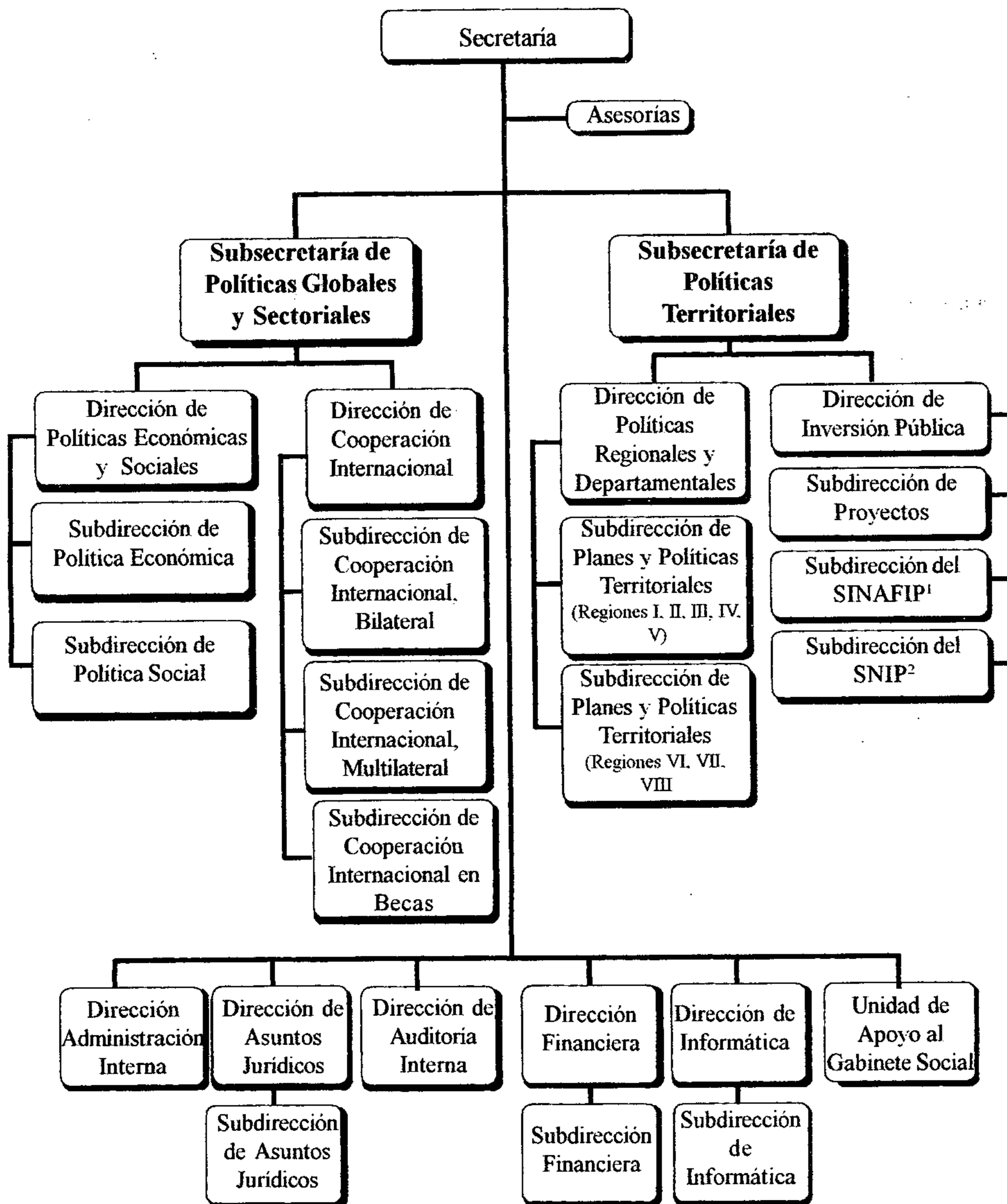
Como puede observarse, el quehacer de la Segeplan tiene un ámbito bastante amplio que abarca aspectos políticos, económicos y sociales en toda la república de Guatemala, por lo tanto se relaciona con entes del sector público, centralizados, descentralizados, autónomos y semiautónomos así como en el ámbito internacional; pero para objetivo del presente trabajo, el tema se delimitó al ámbito

interno de la misma Secretaría.

La Segeplan está ubicada en la 9ª. calle 10-44, zona 1 de la ciudad capital de Guatemala y tiene 8 delegaciones regionales, 22 departamentales y 3 municipales, que se consideran como un todo al igual que las otras direcciones y departamentos.

Las atribuciones que tiene la Segeplan, son muy importantes y por eso es necesario que posea una comunicación interna como externa adecuada, para que los canales de comunicación no tengan ruido de ninguna índole y así proporcionar una información de calidad para las personas que así lo requieran.

**C. Organigrama**



<sup>1</sup> Sistema Nacional de Financiamiento de la Preinversión

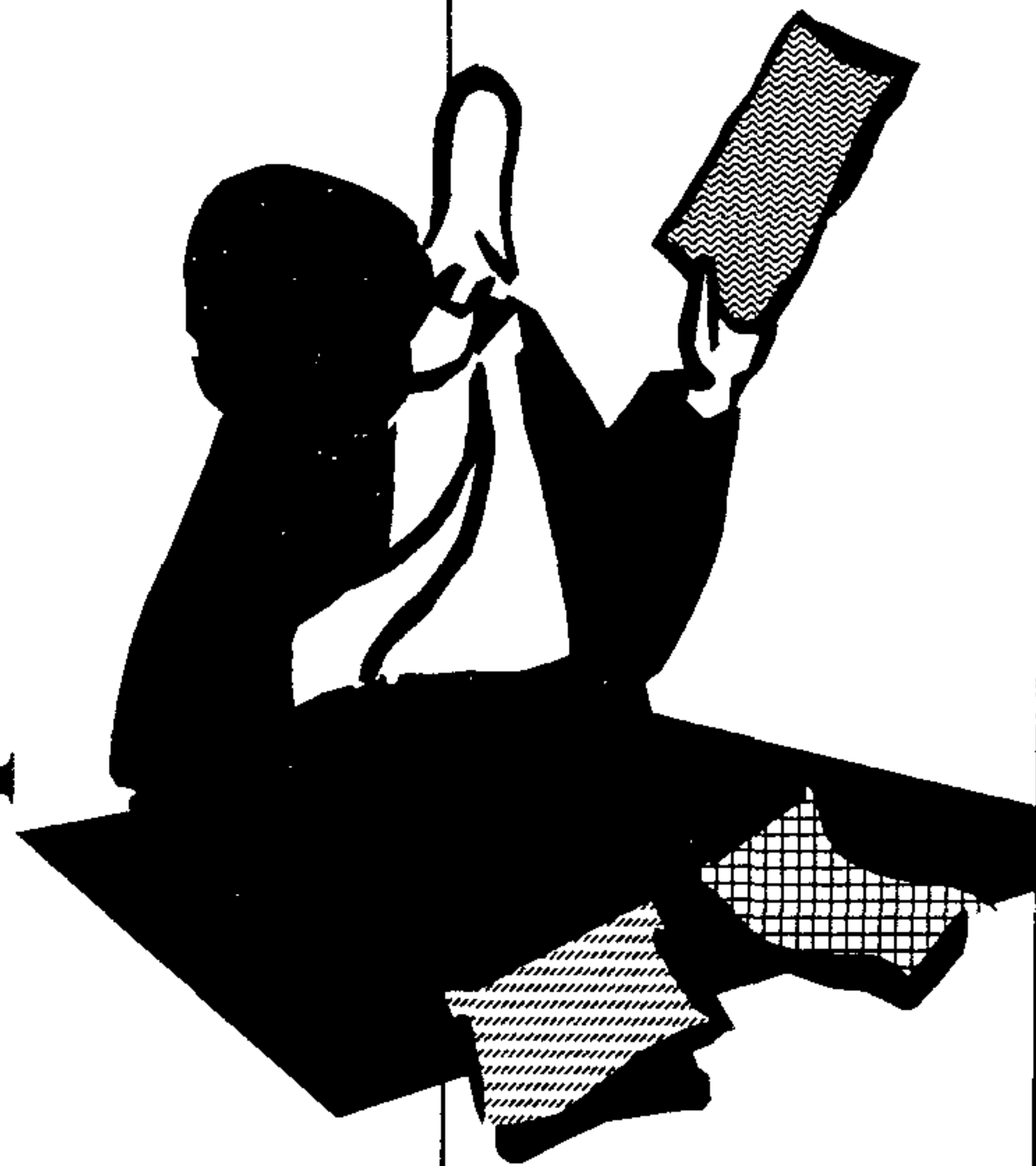
<sup>2</sup> Sistema Nacional de Inversión Pública

*“Si has tomado el camino equivocado, no sientas lástima por ti mismo, ¡da la vuelta!”*

Anónimo

# Capítulo

# tres



3

# M a r c o metodológico

## **I. Tipo de estudio**

El trabajo de investigación contempla un estudio descriptivo - exploratorio. Se trata de investigar y explicar si un departamento de comunicación, contribuiría a las labores diarias de la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia (Segeplan).

Su propósito es recabar información, necesidades, ideas por parte del personal interno como externo, para formular la estrategia para la creación del mismo.

## **II. Objetivos**

### **A. Objetivos generales**

Proponer un Departamento de Comunicación en la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia (Segeplan).

### **B. Objetivos específicos**

1. Detectar las necesidades de comunicación que tiene la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia (Segeplan).
2. Desarrollar un plan de comunicación interna y externa.
3. Establecer la opinión de los usuarios y trabajadores de la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia (Segeplan) para respaldar la propuesta.

## **III. Definición teórica de la variable**

Un departamento de comunicación tiene el compromiso de la búsqueda cotidiana de la excelencia y productividad tanto a nivel interno como externo, así como facilitar los procesos de cambio en la



comunicación.

Como menciona, el doctor Esteban Hernández Pérez<sup>1</sup>, que el departamento de comunicación tiene dentro de sus funciones la de planear, coordinar, controlar y evaluar actividades de difusión escrita, audiovisual, entre otras.

También, menciona el doctor Pérez, que este departamento tendrá que organizar, controlar y evaluar los programas y actividades tendientes a promover y difundir políticas, objetivos y productos tanto al interior como al exterior del mismo, en coordinación con las diferentes áreas correspondientes.

Como puede observarse, su objetivo es la ejecución de programas comunicacionales que contribuyan a mejorar un aspecto específico de la actividad de la institución.

---

<sup>1</sup> Expresado por el doctor Esteban Hernández Pérez, al rendir cuentas ante la Asamblea General Ordinaria del Consejo Nacional de Directores, su cuarto informe de actividades al frente de la Dirección General de Institutos Tecnológicos de México. Según boletín publicado en [www.itpl.edu.mx/publica/boletines/anteriores/b184/funcion4.htm](http://www.itpl.edu.mx/publica/boletines/anteriores/b184/funcion4.htm) del 5 de mayo de 2005.

## **V. Universo**

Oficinas centrales, anexo y veintidós oficinas departamentales de la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia (Segeplan); así como visitantes que asisten a la misma.

## **V. Población**

Personas que visitan diariamente la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia (Segeplan) durante dos meses y empleados de la institución.

## **VI. Muestra**

La encuesta para empleados se aplicó a una población basada en las 218 personas (oficinas centrales, anexo como a los veintidós Jefes de Oficina Departamental), de la cual se tomó una muestra de cien empleados, previamente identificados. Personal de alta jeraquía, mandos medios, personal administrativo (de diferentes áreas), representantes de la Segeplan en el interior de la República.

Asimismo, se tomó el 10% de las personas que visitan diariamente la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia (Segeplan) durante dos meses.

## **VII. Procedimiento**

Se llevó a cabo por medio de tres fases, siendo estas: La **primera fase**, consistió en un estudio piloto para validar las preguntas de los cuestionarios, la **segunda fase** su objetivo fue evaluar si el personal interno (empleados) justifica la creación de un Departamento de Comunicación en la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia, y la **tercera** consistirá en verificar o confirmar la necesidad de los visitantes de la institución para la creación del mismo.

## **VIII. Técnica**

El cuestionario que se utilizó para el personal externo (visitantes) e interno (empleados) de la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia, fue una muestra arbitraria. Se realizó una muestra no probalística, aleatoria (al azar). Se explicó a las personas lo importante de su participación en la investigación y que posiblemente beneficie a otras personas tanto a nivel interno como externo.

La ubicación de varios encuestados claves que laboran en la Secretaría requirió varias visitas, debido a que no siempre se encuentran disponibles o no tiene el tiempo suficiente para responder; por lo que se tuvo que realizar hasta tres visitas a algunos empleados.

## **IX. Instrumentos**

Cuestionario redactado con respuestas de selección múltiple cerradas, con el objeto de obtener la mayor información sobre la investigación. Se presenta el cuestionario para visitantes (anexo 1) y para trabajadores de la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia (anexo 2).





*“La aptitud para la comunicación es lo más importante de la vida. Dedicamos a la comunicación la mayor parte de nuestras horas de vigilia.”*

Stephen R. Covey

4

Capítulo

cuatro



Estrategia de comunicación

## **I. Propuesta de estrategia de comunicación**

La estrategia de comunicación propuesta para la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia, tiene como base el resultado del análisis e interpretación de las respuestas obtenidas a través de los cuestionarios realizados a los empleados de la institución como al personal externo. Como consecuencia el objetivo de esta propuesta es de doble vía, primero persigue ofrecer información actualizada a los empleados para obtener un mayor acceso a la misma, avance de los trabajos, documentación generada, acciones de comunicación desarrolladas; segundo, pretende fomentar la participación de todos los usuarios a través de un buzón de sugerencias. Tercero, reuniones para el personal, en donde se amplíe la información de las acciones que se vayan ejecutando relacionadas con este proyecto.

### **A. Objetivos de la propuesta**

Facilitar el éxito del proceso de cambio en la comunicación; (toda propuesta de comunicación tiene que ser flexible, abierta y debe permitir modificaciones en función de las circunstancias del desarrollo del proyecto).

## **II. La comunicación interna**

Utilizada correctamente es fundamental para reforzar, crear o modificar la opinión del público interno y externo, consiguiendo así una actitud favorable y una conducta positiva. Para la realización de la propuesta de comunicación interna para la Segeplan, se proponen dos líneas básicas y para esto es totalmente necesario sensibilizar a los trabajadores implicados en esta, para generar una actitud positiva hacia el cambio.

### **A. Cultura y filosofía de la institución**

### **B. Comunicación escrita**

## **A. Cultura y filosofía de la institución**

### **1. Programa global de comunicación interna**

El programa global de comunicación interna, busca hacer del conocimiento de lo piensa la máxima autoridad, que la máxima autoridad conozca el pensamiento de los empleados, y que los empleados se conozcan entre sí.

En la institución, es muy importante hacer llegar la suficiente información a los empleados para que se sientan implicados en los distintos proyectos. Además hay que contar con su opinión. La responsabilidad de iniciar y mantener una buena comunicación recae en los directivos. Es por ello que un programa de comunicación interna deberá cubrir las siguientes etapas y acciones:

#### **a. Inducción:**

Tomar en cuenta que tiene que dar inicio desde que la persona llena la solicitud de empleo de una institución. Como paso siguiente proporcionar inducción al nuevo integrante. Los beneficios que produce son:

- 1) El nuevo empleado brinda resultados en un plazo más corto.** Estimula a las personas (energiza). Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles. Crea mejor imagen. Alimenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo. Contribuye positivamente en el manejo de conflictos y tensiones.
  
- 2) Se reducen pérdidas de tiempo.** Conduce a rentabilidad más alta y actitudes positivas. Logra su rápida incorporación a los grupos sociales que existan en su medio de trabajo, a fin de lograr una identificación entre el nuevo miembro, la organización y viceversa y permite el manejo de áreas de conflictos.

- 3) **Se reducen pérdidas de materiales.** Debido que sabe cuál material debe usar y cómo usarlo, se reducen costos. Ayuda al individuo para la toma de decisiones y solución de problemas.
  
- 4) **Motiva mucho al trabajador.** Como resultado sube el nivel de satisfacción con el puesto. Permite el logro de metas individuales.
  
- 5) **Se acorta el tiempo de adaptación.** Esto se debe a que se reduce la tensión y se promueve la comunicación a toda la organización. También mejora la relación jefes-subordinados.

A continuación se presentan algunos consejos prácticos para efectuar el proceso general de la inducción<sup>1</sup>:

- a) **Darle la bienvenida** al nuevo empleado y explicarle cómo se formó la SEGEPLAN y cuáles son sus objetivos. Representa el saludo de la Secretaría al nuevo empleado, deseándole éxitos en su gestión que va a realizar. Se explicará también los orígenes de la institución como sus funciones (Ver páginas 25 y 26)
  
- b) **Cuáles son sus horarios.** El horario de trabajo del personal de la Segeplan es de 9:00 a 17:30 horas, de lunes a viernes, el que debe cumplirse estrictamente, sin excepciones.
  
- c) **Qué hace la institución .** Se señalan las principales actividades que realiza cada dirección de la Segeplan. (Ver páginas 26 a la 29)
  
- d) **Un organigrama** puede ser útil para explicar en qué lugar está localizado su lugar de trabajo con relación a la estructura organizativa. (Ver página 30)

---

<sup>1</sup> Información extractada del Manual de normas y procedimientos de personal, de la Dirección de Administración Interna, Departamento de Recursos Humanos, de la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia, junio 2003, códigos MN-500-1 al 500-6.



e) **Prestaciones que recibirá.** Brevemente se describirá lo que menciona la Ley de Servicio Civil<sup>1</sup> sobre los derechos a los servidores públicos, siendo estos: gozar un período anual de vacaciones, a enterarse de las calificaciones de sus servicios, pago de aguinaldo, recibir indemnización por supresión del puesto, gozar del régimen de jubilaciones y pensiones, descanso forzoso de treinta días antes del parto y cincuenta y cuatro después, con goce de salario, gozar días de asueto, visitar centros recreativos, bonificación anual, bono por antigüedad o bonificación profesional, entre otros.

f) **Ubicación de servicios que le ofrece la institución.** La Segeplan cuenta con una clínica médica, la que está a cargo de la Dirección de Administración Interna, y ubicada en las instalaciones situadas dentro del parqueo externo. Brinda atención de emergencia y tratamiento de enfermedades menores. Está atendida por un médico general, con horario de 8:30 a 12:30, de lunes a viernes, previa cita, salvo casos de emergencia. Cuando el caso lo requiere, realiza visitas domiciliarias, únicamente a los miembros del personal.

Asimismo, cuenta con servicio de comedor, ubicado en el 5to. nivel de las oficinas centrales, equipado y habilitado para que el personal pueda ingerir sus alimentos en el horario establecido, y con servicio de cafetería. Su horario es de 7:30 hasta las 9:00 para desayunar, y de 12:00 a las 14:00 horas para almorzar. También ofrece refacciones, siempre respetando los horarios establecidos.

g) Entregarle un ejemplar del **reglamento interno** de la Segeplan y de las normas y procedimientos internos. Dentro de este se puede leer las atribuciones de la institución de acuerdo al Decreto 114-97 y reformado con el Decreto número 22-99. En el manual de normas y procedimientos del personal, están contempladas acciones del personal, control de asistencia, capacitación, adiestramiento y desarrollo, obligaciones y servicios del, y para el personal.

---

<sup>1</sup>Decreto 1748, Ley del Servicio Civil, Reglamento Decreto 18-98, reformado por Acuerdo 564-98. Título VI, capítulo único: Derechos, obligaciones y prohibiciones. Artículo 61. Guatemala.

- h) Visita a las instalaciones y presentación al personal, jefes.** Las personas de nuevo ingreso, realizan su presentación oficial debidamente acompañados por la persona encargada de reclutamiento de Recursos Humanos de la institución. Estas son presentadas a cada miembro de la institución. Al mismo tiempo, visitan las oficinas centrales como anexo.
- i) Dónde o cómo cobra.** Para el personal de nuevo ingreso, es tramitado por parte la Segeplan, una cuenta bancaria, en la cual cada fin de mes o cuando lo estipule el Ministerio de Finanzas Públicas y la Ley de Servicio Civil, será depositada automáticamente la cantidad devengada en concepto de sus servicios. Por su parte, la persona encargada de nómina la cual está bajo la supervisión de la Dirección de Administración Interna y el Departamento de Recursos Humanos, es la responsable de gestionar, tramitar y entregar los pagos correspondientes como las boletas de pago.
- j) Normas de seguridad.** Entre estas se encuentra el uso de gafetes de identificación que es de uso obligatorio y personal, debe utilizarse para ingresar y egresar de la institución (el edificio central y el edificio anexo) y llevarlo en un lugar visible del vestuario. También es obligatorio para el personal en general utilizar las esclusas para ingresar y salir del edificio. Es prohibido que dos personas utilicen simultáneamente las esclusas.

Luego de estas ideas prácticas que se pueden desarrollar, explicar los siguientes puntos relacionados más directamente con su trabajo, tales como:

- (1) Qué hace su dirección o departamento.
- (2) Horario de trabajo si es distinto al de la institución
- (3) Normas de trabajo específicas
- (4) Instrucciones específicas de todo lo que tiene que hacer y lo que se espera del nuevo empleado  
(términos de referencia)

La inducción puede realizarse a través de:

- (a) **Sesiones totalmente programadas.** Los jefes inmediatos con su equipo de trabajo, pueden realizar una reunión para darle la bienvenida al nuevo integrante, y proporcionarle más de cerca sus actividades, objetivos, metas. Esta puede establecer relaciones satisfactorias con todos los integrantes.
- (b) **Folletos explicativos.** Trasmiten información de cómo, cuándo, con quién, por qué se hace cierta actividad o evento. Deben ser redactados con claridad, accesibles y concisos.
- (c) **Video tapes.** Pueden narrar la historia de la compañía o exponer actividades de los empleados y pueden ser muy útiles también para formación y entrenamiento.
- (d) **Reuniones de grupo y otros.** En estas los jefes de la instituciones o Jefes de Recursos Humanos, pueden explicar las normas de la misma o sus variaciones y dar charlas para elevar la moral laboral.

Se deberá tener la certeza de que el empleado antes de iniciar sus actividades, pase por un programa preestablecido, que contenga información sólida sobre la Segeplan, las políticas del personal, los beneficios y la instrucción que necesita todo empleado para iniciar cuanto antes un trabajo productivo en la institución.

Un aspecto importante que no debe pasar desapercibido, es que, dentro de una institución del Estado, se debería contratar personal que sea capaz de realizarse en la vacante que esté disponible y que tenga vocación hacia ese trabajo. Además, una vez contratada la persona debe lograr, cada cierto tiempo, encontrar retos dentro de su área, para evitar desde un inicio ineficiencia e ineficacia en las labores cotidianas dentro de la institución.



## **2. Capacitación y entrenamiento**

Para evitar fallar, es mejor capacitar. Pocas instituciones tienen un programa de mantenimiento y desarrollo del personal, sin saber que con ello se podrían evitar muchas fallas en el trabajo. El objetivo de la capacitación y entrenamiento, es refrescar conocimientos, habilidades y aptitudes, lo cual es valioso hacerlo de una forma planificada; no importando el tiempo que tenga el empleado de laborar en la Segeplan, por lo que se propone la formulación de un programa de capacitación anual.

## **3. Relaciones inter direcciones**

Es conveniente promover pláticas mensuales en las que cada Dirección presente una vez cada una, los productos y logros de la misma, con el fin de que toda la Segeplan tenga conocimiento de lo que se hace dentro de la institución. Adicional, se podrá utilizar la misma información para varios productos relacionados; esto generará confianza a lo externo de la Secretaría y evitará duplicidad de esfuerzos y pérdida de tiempo y otros recursos.

## **4. Encuestas de calidad y de opinión (Evaluación del desempeño)**

Muchas instituciones realizan evaluaciones del desempeño o encuestas de calidad, de opinión o de ambiente, lamentablemente no se les da el uso correcto y algunas veces el mismo empleado que es calificado no se entera de la puntuación u observaciones que le fueron acreditadas.

El tiempo entre una evaluación y otra varía, dependiendo de la institución y el objetivo que quiera llegar a alcanzar. Se propone realizar en la Segeplan, una evaluación de desempeño al año.

## **5. Manual del empleado**

Deberá existir un manual donde el empleado encuentre la información necesaria para que logre un



excelente desempeño en sus funciones como también las condiciones y reglamentos de la institución, la filosofía, cultura de la organización, derechos y deberes que tiene cada trabajador. Si bien es cierto, la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia, cuenta con un Manual de Normas y Procedimientos, no se encuentran los derechos, prestaciones, centros recreativos, filosofía, misión.

Este debería ser entregado al inicio de sus labores y pedir al empleado que firme al momento de recibir el mismo, para evitar malos entendidos al momento de que la institución tome decisiones relativas a normas, reglamentos y políticas.

## **6. Buzón de sugerencias**

Es conveniente instalar un buzón de sugerencias con el fin de solicitar, obtener y valorar las ideas valiosas de los empleados. También ayuda al empleado a expresar su sentir en forma indirecta y colaborará a afrontar problemas personales o laborales que interfieran en su rendimiento en el lugar de trabajo. Evaluando objetivamente las ideas sugeridas, aplicar las sugerencias que se acepten y se dará un agradecimiento a la persona que haya dado la sugerencia. Asimismo, se dará el valor de recompensa por sugerencia para beneficio de la institución.

## **7. Motivación positiva y negativa**

La motivación es necesaria porque da motivos para desarrollarse y actuar cada vez mejor. Es necesario que un jefe conozca muy bien a sus subalternos, saber las diferencias entre ellos, comprender que cada uno aprende en forma distinta, tiene razones diferentes para hacer el trabajo, su voluntad de aprender y para actuar no es la misma que la de los demás, el manejo de sus emociones también es diferente. Es importante recordar al jefe, que la dirección que debe dar será diferente para cada persona, para motivarlos e impulsarlos a realizar sus labores cotidianas y obtener una plena satisfacción.

Douglas McGregor<sup>1</sup> (1986:18-19) dividió las actitudes que asumen los gerentes hacia los empleados en dos partes, cada una de las cuales presupone una filosofía básica sobre el comportamiento humano. A estas dos percepciones diferentes de la gente en relación al trabajo las denominó teoría Y y teoría X.

#### a. Motivadores positivos (Teoría Y)

Según la teoría Y, el esfuerzo mental y físico que se hace en el trabajo es tan natural como el esfuerzo que se hace al jugar, descansar. La persona normal tiene la necesidad innata de motivarse y controlarse a sí misma, y el jefe sagaz sabe reconocer y aprovechar esa necesidad para que el empleado aprenda aceptar y buscar la responsabilidad. Puede hacer uso de:

- 1) **Asignación de responsabilidades.** Es asignar un trabajo concreto a aquella persona que tiene los conocimientos, habilidades y experiencia suficiente para desarrollar con garantía el puesto de trabajo y que además esté motivado por las características de este.
- 2) **Reconocimiento de lo que cada uno hace.** Algunas veces los empleados suelen quejarse de que cuando hace un trabajo especialmente bien, el jefe no comenta nada. Sin embargo, cuando comete un error, el jefe aparece inmediatamente para criticarle. Esta situación puede desmotivar inmediatamente incluso al mejor de los trabajadores. "Hay dos cosas que la gente desea más que el dinero: reconocimiento y elogios", expresado por Mary Kay Ash.<sup>2</sup>(1996:8)
- 3) **Sentir que mejora.** Es una de las preguntas más importantes para los equipos y los individuos es ¿Cómo lo hacemos?. Si se utilizan estadísticas, hay que asegurarse que todos entiendan (si alguien

---

<sup>1</sup> *Biblioteca de administración de la pequeña o mediana empresa*; Tomo 6, 1ra. edición en español (México: Editorial McGraw-Hill, 1986), p. 18 y 19.

<sup>2</sup> Bob Nelson. *1001 Formas de recompensar a los empleados*; Traducción Affan Buitrago Valencia. (Colombia: Grupo Editorial Norma, 1996) p. 8.

no comprende, se habrá fallado en la comunicación). Acá las reuniones para dar instrucciones al equipo pueden convertirse en un foro adecuado para elogiar a los trabajadores por su buen rendimiento.

- 4) **Expansión del conocimiento.** Las personas al sentirse motivados, el resultado es que van a transmitir al resto del equipo sus habilidades y sus conocimientos de forma eficiente, y la experiencia no se perderá. Roebuck<sup>1</sup>, (2000:84) dice que “Al permitir que los miembros de un equipo más experimentados se comuniquen eficazmente, sobre todo mediante sus opiniones, logrará que contribuyan a desarrollo de los demás, proceso que además supervisarán”.
  
- 5) **Pocos controles y más libertades.** Para ser eficaz en cualquier trabajo, hay que dejar mayor libertad para que los empleados se comuniquen, expongan sus ideas, incrementen su creatividad. Esto permite que el aprendizaje sea mucho más veloz de lo normal.
  
- 6) **Autoridad para firmar tareas de su propia actividad.** Pedir a alguien que se implique en las tareas diarias en el progreso de su departamento, es uno de los mejores cumplidos que el jefe puede hacerle a su empleado. “Muestra su confianza en ese empleado y, como resultado, también puede incrementar considerablemente su rendimiento”, menciona Roebuck (2000:85)<sup>2</sup>.
  
- 7) **Ser escuchado.** “Lo más estimulante que puede hacer una persona por otra es escucharla”, Roy E. Moody<sup>3</sup> (1996:27). Saber escuchar es mantener la mente abierta y activa. Es respetar, es no juzgar lo que el otro dice; es pensar que lo que expresa tiene valor.
  
- 8) **Mantenerles informados.** Esto puede llevarse en una reunión informal mensualmente con sus empleados para descubrir cuáles aspectos de su trabajo les preocupan más, cómo puede ayudarles

---

<sup>1</sup> y <sup>2</sup> Crish Roebuck. *Comunicación eficaz*; 1ra. Edición en lengua española (Barcelona: Ediciones Blume Empresas, 2002), p. 84 y 85

<sup>3</sup> Bob Nelson. *1001 Formas de recompensar a los empleados*; Traducción Affan Buitrago Valencia. (Colombia: Grupo Editorial Norma, 1996) p. 27.

y en general, para contestar preguntas sobre la planificación, decisiones a tomar o sobre la institución.

Nancy K. Austing.<sup>1</sup> (1996:37) dice: "Los empleados merecen saber lo que pasa... asumirán sus responsabilidades mejor de lo que usted se imagina".

#### **b. Motivadores negativos (Teoría X)<sup>2</sup>**

La teoría X, sostiene que la gente es floja, estúpida, rebelde y codiciosa. Por eso incluye controles rígidos, el uso del castigo para motivar y una dependencia exclusiva de los premios económicos. Por lo tanto, el gerente debe ejercer la coerción, el control, la amenaza de castigo para obligar a los empleados a hacer un esfuerzo, aunque éste sea mediocre. Es más, la persona normal prefiere ser controlada y mandada. Dentro de una empresa pueden utilizar:

- 1) **Más políticas y restricciones.** Las personas se sienten menos productivas y menos motivadas. Estas causan incomodidad con tanto material, y la forma en que puede estar redactado lo hace más confuso.
- 2) **Demasiadas normas.** Reducción de la eficiencia del empleado, menos motivación. Pueden crear confusión por tantas variaciones.
- 3) **Incremento de la supervisión.** Hace que las personas se sientan incompetentes, y por lo tanto trabajen de manera incompetente.
- 4) **Tareas adicionales sin ningún propósito definido.** Existe menos trabajo efectivo, menos comunicación, menos trabajo competente.

---

<sup>1</sup> Bob Nelson. *1001 Formas de recompensar a los empleados*; Traducción Affan Buitrago Valencia. (Colombia: Grupo Editorial Norma, 1996) p. 37

<sup>2</sup> *Biblioteca de administración de la pequeña o mediana empresa*; Tomo 6, 1ra. edición en español (México: Editorial McGraw-Hill, 1986), p. 18 y 19.



- 5) Poca responsabilidad asignada o el sentimiento de que sólo le asignan las partes difíciles del trabajo.** Estos son impedimentos que la persona que ha designado el trabajo no pensó que el empleado reunía las habilidades para realizarlo sin antes haberlo comprobado.

Para encontrar los motivos de los empleados, se recomienda lo siguiente:

- a) Animarlos a hablar.** Roebuck<sup>1</sup>(2000:72) menciona que si algún empleado le cuesta dar soluciones, opiniones...intente hacerles más preguntas para ayudarles a centrarse en un problema, por ejemplo: ¿De qué manera crees que podrá contribuir a..? Cuando empiece a exponer su punto de vista de la situación, escuche activamente.
- b) Llamarlos a su lugar de trabajo o ir al lugar de trabajo de ellos.** Llamar a un empleado a su oficina, simplemente para darle gracias; no trate ningún asunto, menciona Nelson<sup>2</sup> (1996:4). Si el jefe expresa su reconocimiento en forma personal y sincera, el empleado trabajará mucho más.
- c) Preguntarles por sus intereses, por sus aspiraciones y hacerlo constantemente.** Michael LeBoeuf de *The Greatest Management Principle in the World*<sup>3</sup>, dice “Habiendo tantas maneras de recompensar a la gente, usted quizá se preguntará cómo decidir en qué forma premiar a cada cual. La respuesta es simple: pregúnteles”. Esto les hace sentir importantes, parte del equipo y de la institución.

---

<sup>1</sup> Crish Roebuck. *Comunicación eficaz*; 1ra. Edición en lengua española (Barcelona: Ediciones Blume Empresas, 2002), p. 72.

<sup>2</sup> y <sup>3</sup> Bob Nelson. *1001 Formas de recompensar a los empleados*; Traducción Affan Buitrago Valencia. (Colombia: Grupo Editorial Norma, 1996) p. 102.

## **B. Comunicación escrita**

### **1. Cartelera**

El objetivo de esta es la de publicar avisos, utilizando adecuadamente los espacios de publicación, optimizarla y evitar la contaminación visual. Por lo anterior, es necesario proporcionar a la cartelera de la Segeplan el uso adecuado.

Hay que tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- a. Planificar con antelación lo que se publicará en el tablón de anuncios, para colocar información de fechas importantes o festividades. Por ejemplo aniversario de la institución, capacitaciones, talleres, seminarios.**
  
- b. Utilizar más los mensajes visuales, que escritos y si se utilizan deben ser cortos y llamativos.**  
Debido a que la cartelera está ubicada en un lugar de tránsito del personal, “es necesario que su contenido esté ordenado para que visualmente sea de rápida lectura y notorio el cambio”, según lo indica Carla Cirigliano<sup>1</sup>
  
- c. Utilizar colores que atraigan la mirada del espectador.** Debido a que el color es el más visual de todos los elementos del lenguaje visual y plástico porque solamente con el se puede apreciar con el sentido de la vista. Es por ello, que al colocar un mensaje, afiche, es necesario saber que reacción provocará en la persona, según lo comenta A. Nebot<sup>2</sup> (2002:28-37).
  
- d. La información deberá ser colocada por un período corto.** Esto evitaría la monotonía,

---

<sup>1</sup> Carla Cirigliano. *Gestión de la comunicación interna en las organizaciones: hacia un marco teórico y definición de herramientas de trabajo*. [www.monografias.com/trabajos15/comunic-interna/comunic-interna.shtml](http://www.monografias.com/trabajos15/comunic-interna/comunic-interna.shtml)

<sup>2</sup> A. Nebot/C. Núñez/J. M. Padrol. *Plástica y Visual*; 7ma. edición (España: Editorial Casals, S. A., 2002), p. 28-37.

contaminación visual al observar los afiches con información vencida y que aún siguen colocados en ésta. El estímulo que debería de hacer en la persona dejó de realizarlo y se vuelve un objeto más.

## **2. Revista**

Es una forma de comunicación tradicional más común y con mayor aceptación dentro de la institución, en la cual se propicia la participación activa y se da a conocer todas las actividades realizadas en la institución para que sean comunicadas en forma directa. Dentro de la Segeplan, se han distribuido la revista Notiplan y Segetips, cuya edición fue suspendida por cambio en la administración. Sería conveniente hacer el esfuerzo para editar periódicamente una revista.

## **3. Boletín**

Es un medio de comunicación donde se maneja información especializada para los públicos internos de la Segeplan. Podría transmitirse por medio electrónico cada quince días o mensualmente un boletín con el resumen de las actividades realizadas, avances, planes, resultados, éxitos, fracasos, mejoras, acciones o deficiencias que hay que reforzar a nivel interno.

Tanto la revista como el boletín deberá estar bajo la responsabilidad de una persona encargada de la publicación quincenal o mensual y tendrá que ser profesional y poseer un grado alto en conocimientos de redacción, gramática, ortografía, capacidad de análisis y objetividad, para que la información que se dé a conocer tenga seriedad, confiabilidad y sea oportuna.

El boletín deberá ser transmitido a todos los empleados de la institución, tanto de la sede central como jefes de las oficinas departamentales y municipales, a todos los niveles, para evitar a desinformación dentro de la Secretaría.

Para hacer efectiva la estrategia de comunicación, se propone la **creación de un Departamento de Comunicación** que se encargue de la planeación y realización de acciones comunicacionales para mejorar a mediano y largo plazo, la comunicación interna del personal que labora en la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia y que se dedique a la investigación y evaluación de los procesos de producción, circulación, recepción y usos de mensajes en medios impresos y audiovisuales de las diversas Direcciones. También deberá prestar servicios de capacitador, asesoría en las distintas áreas de la comunicación.

El Departamento de Comunicación puede crearse con personal que ya está trabajando en la Segeplan y que por su profesión, tiene los conocimientos necesarios y puede desempeñarse en los cargos que a continuación se sugieren para la conformación de dicho departamento:

- 1 Jefe
- 1 Secretaria
- 1 Encargado de publicaciones
- 1 Encargado de prensa y divulgación
- 1 Productor radial
- 1 Encargado de audiovisuales

### **III. Departamento de Comunicación**

#### **A. Misión**

Establecer y desarrollar estrategias comunicacionales que permitan vincular a la institución con los empleados a través de los diferentes canales, tanto internos como externos, así como difundir de manera oportuna el quehacer, obras y acciones de la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia (Segeplan).



## **B. Funciones**

1. Establecer las herramientas comunicacionales de la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia (Segeplan) conforme lo establezca el Secretario.
2. Formular y ejecutar los planes y programas estratégicos que en materia de comunicación establezca la Secretaría.
3. Realizar consultas con las direcciones de la Secretaría para establecer las herramientas comunicacionales más adecuadas.
4. Asesorar a las Subsecretarías y Direcciones en el manejo de la comunicación institucional.
5. Programar y coordinar las actividades de actualización para los empleados para evitar desinformación.
6. Promover y difundir la misión y visión de la institución.
7. Realizar reuniones periódicas con el Secretario y el personal de la institución, para dar a conocer los avances, cumplimientos, acciones a tomar e informes realizados por alguna dirección de la Secretaría.
8. Efectuar reuniones con los responsables de programas para informar a las diferentes instituciones gubernamentales, organismos internacionales o persona que así lo requiera acerca de los avances y beneficios que están aportando a la comunidad. (Informes específicos)
9. Realizar un monitoreo y seguimiento de la información que se proporcione a los medios masivos, con la finalidad de evaluar diariamente el impacto de la Secretaría en la comunidad, así como verificar que el nombre de la institución sea escrito correctamente.
10. Coordinar la producción de campañas publicitarias a nivel interno, para la promoción y difusión de actividades a realizarse. (Día de la madre, del padre, del piloto)
11. Asesorar en materia de promoción y diseño gráfico, a las direcciones que así lo requieran para asegurarse que se cumpla el objetivo de comunicación.
12. Llevar un control fotográfico, periodístico, audiovisual y radial de los eventos, actividades, noticias, nombramientos, promociones en los cuales la institución sea parte activa del suceso.
13. Coordinar con la instancia que corresponda, el apoyo logístico para la celebración de reuniones

trascendentales a nivel externo o interno, así como eventos sociales y culturales que se promuevan en la misma.

14. Diseñar y proponer piezas creativas para unificar la imagen institucional de la institución.
15. Elaborar y proporcionar a todas las áreas de la Secretaría el diseño de diplomas, carteles, tarjetas de cumpleaños, gafetes, reconocimientos, y en general toda la papelería que se utilice en la Secretaría.
16. Controlar, registrar y difundir las publicaciones emitidas por la institución así como información sobre nuevos proyectos en proceso de ejecución.
17. Atender las visitas o reuniones de funcionarios diplomáticos, de organismos internacionales o medios de comunicación durante su permanencia en las instalaciones.
18. Programar, coordinar, ejecutar, controlar y monitorear los diversos talleres de capacitación en sus diferentes fases que se realicen en la Secretaría.
19. Investigar, buscar y concretar la participación de instructores o conferencistas para temas específicos.
20. Apoyar y asesorar a los empleados de la Secretaría que lo requieran, en estrategias de medios de comunicación.
21. Otras actividades que le encomiende el Secretario.

## **C. Jefe de Comunicación**

### **1. Naturaleza del trabajo**

Trabajo de asesoría profesional que consiste en analizar, planificar, programar, coordinar y apoyar a la Secretaría y Direcciones, en creación, diseño, publicación y difusión de los materiales comunicacionales que se realicen dentro del Departamento de Comunicación como en la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia.

### **2. Trabajos a realizar**

- a. Planificar, conjuntamente con el personal a su cargo, las acciones a realizar por el Departamento de Comunicación.
- b. Planificar, dirigir, coordinar, controlar y evaluar las actividades técnicas y administrativas que se realicen en el Departamento de Comunicación.
- c. Preparar informes, diseños, bocetos, que sean para mejorar la comunicación interna y externa.
- d. Proporcionar la información oportuna sobre el quehacer de la Secretaría a las personas que así lo requieran.
- e. Registrar, divulgar y promover las actividades que se realizan en la institución.
- f. Administrar los recursos humanos, materiales y financieros asignados al Departamento de Comunicación.
- g. Analizar, en forma permanente, la imagen de la institución y, en caso de encontrar una deficiencia, proceder a tomar las medidas adecuadas.
- h. Ejecutar los programas y proyectos de capacitación encomendados al Departamento de Comunicación para incrementar la eficacia y eficiencia en las labores diarias de los trabajadores.
- i. Emitir opinión y asesorar sobre las propuestas comunicacionales que realice las diferentes direcciones de la institución.
- j. Evaluar la incidencia de los proyectos desarrollados para mejorar la comunicación interna de la Segeplan.



- k. Dar seguimiento a las herramientas comunicacionales a nivel interno y externo de la Secretaría.
- l. Identificar las deficiencias comunicacionales, para orientar y asesorar técnicamente a las demás unidades administrativas y de apoyo de la institución.
- m. Impartir pláticas, conferencias y cursos relacionados con comunicación, para los que sea designado por las autoridades superiores, preparando el material didáctico correspondiente.
- n. Asesorar al Secretario y a los demás funcionarios de la Segeplan, en aspectos relacionados con la comunicación interna y externa.
- o. Asesorar en materia de su competencia a las direcciones de la Secretaría.
- p. Asistir y participar activamente en los cursos y seminarios de formación, capacitación y actualización profesional que se realicen en el interior y exterior del país, para los que es designado por el Secretario.
- q. Resolver asuntos técnicos y administrativos que se presenten a su consideración.
- r. Revisar y corregir notas, informes, ayudas de memoria y otros documentos elaborados por el personal a su cargo.
- s. Contribuir a la eficiente realización de las funciones generales y específicas de la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia (Segeplan), fijadas en la Ley del Organismo Ejecutivo y en el Reglamento Orgánico Interno de la misma.
- t. Otras atribuciones que sean asignadas por las autoridades superiores.

### **3. Condiciones de trabajo**

#### **a. Puesto de quien depende**

Secretario

#### **b. Puestos que supervisa en forma directa**

Secretaria

Encargados de área



**c. Equipo de trabajo que utiliza**

Computadora e impresora, teléfono, telefax, scanner, cámara fotográfica digital o manual profesional y cámara de video.

**d. Lugar principal de trabajo**

Oficina

**e. Relación del puesto con público e instituciones**

Se relaciona con funcionarios, empleados de la Segeplan, medios de comunicación y dependencias del sector público.

**4. Perfil profesional mínimo para ocupar el puesto**

**a. Educación formal**

Poseer el grado académico de licenciado, en la carrera de Comunicación Social.

**b. Habilidades especiales**

Excelente comunicación; capacidad para redactar informes; administración adecuada del tiempo; buena ortografía y redacción; capacidad de visualización y diseño; habilidad para dirigir personal y transmitir instrucciones; extrovertido; dominio del idioma inglés (preferentemente).

**c. Experiencia laboral**

Dos años de experiencia en actividades relacionadas con las tareas del puesto.

**d. Legales**

Colegiado activo de la profesión correspondiente y constancia de carencia de antecedentes penales y policíacos.

## **D. Secretaria del Departamento de Comunicación**

### **1. Naturaleza del trabajo**

Trabajo de oficina que consiste en ejecutar tareas secretariales para el Departamento de Comunicación.

### **2. Trabajos a realizar**

- a. Apoyar en la elaboración de información de comunicación, registrar y actualizar datos, elaborar cuadros, gráficas, cuando sea necesario.
- b. Atender al público que visita el departamento, y recibir y/o efectuar llamadas telefónicas.
- c. Brindar apoyo logístico en las diferentes reuniones de la Segeplan, organizadas por el jefe.
- d. Buscar y obtener copia o fotocopia de documentos ordenados por el jefe del departamento.
- e. Clasificar y archivar correspondencia y otros documentos, llevando los registros manuales y electrónicos correspondientes.
- f. Confirmar citas y concertar reuniones de trabajo en el Departamento de Comunicación.
- g. Contribuir a la eficiente realización de las funciones generales y específicas de la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia (Segeplan), fijadas en la Ley del Organismo Ejecutivo y en el reglamento Orgánico Interno de la misma.
- h. Efectuar los arreglos que correspondan, para las reuniones del Jefe de Comunicación.
- i. Efectuar trámite de pago de vales de caja chica.
- j. Efectuar trámite y liquidación de viáticos.
- k. Elaborar cuadros y gráficas para presentaciones, utilizando paquetes graficadores, de texto y hoja electrónica.
- l. Elaborar y controlar la agenda de reuniones del Jefe del Departamento de Comunicación.
- m. Mantener actualizado el Directorio de Enlaces de los Medios de Comunicación del Departamento de Comunicación, Instituciones del Sector Público y personas que se relacionen con el departamento.

- n. Organizar reuniones de trabajo con el Jefe y Encargados de Área, con los diferentes Directores de las Unidades Administrativas de la Secretaría.
- o. Recibir, registrar, archivar y preparar correspondencia y toda documentación dirigida a funcionarios de la Segeplan y del resto de la Administración Pública.
- p. Registrar y actualizar el archivo de expedientes que se reciben en el Departamento de Comunicación.
- q. Asistir y participar activamente en los cursos y seminarios de formación, capacitación y actualización profesional que se realicen en el interior y exterior del país, para los que sea designada por el Jefe de Comunicación.
- r. Revisar los expedientes que salen para constatar que estén firmados por el Jefe de Comunicación, que lleven la documentación que corresponda a su naturaleza y proceder a su envío.
- s. Tomar y transcribir versiones taquigráficas de diferente naturaleza, dictadas por el Jefe de Comunicación o tomadas en las reuniones que se efectúan en su despacho.
- t. Ejecutar otras tareas que le sean asignadas por el Jefe del Departamento de Comunicación.

### **3. Condiciones de trabajo**

#### **a. Puesto de quien depende**

Jefe del Departamento de Comunicación

#### **b. Puestos que supervisa en forma directa**

Ninguno

#### **c. Equipo de trabajo que utiliza**

Máquina de escribir eléctrica, computadora, fax, teléfono, impresora, scanner y cañonera.

#### **d. Lugar principal de trabajo**

Oficina

**e. Relación del puesto con público e instituciones**

Se relaciona con personal secretarial, consultores y técnicos de la Secretaría y de otras dependencias de Gobierno así como medios de comunicación.

**4. Perfil profesional mínimo para ocupar el puesto**

**a. Educación formal**

Poseer título de nivel medio, de Secretaria Ejecutiva Bilingüe (Inglés).

**b. Cursos de capacitación recibidos**

Computación, excelencia en el servicio al público y calidad, redacción de documentos; ética en el trabajo y relaciones humanas.

**c. Habilidades especiales**

Persona organizada que sepa llevar control de archivo y correspondencia, buena ortografía y redacción, que tenga buenas relaciones humanas, habilidad para tomar dictados taquigráficos y que maneje computadora y todo tipo de software.

**d. Experiencia laboral**

Dos años de experiencia en actividades con el puesto.

**e. Legales**

Constancia de carencia de antecedentes penales y policíacos.



## **E. Encargado de publicaciones e imagen institucional**

### **1. Naturaleza del trabajo**

Trabajo de asesoría profesional que consiste en apoyar a las diferentes Direcciones, en diseñar, programar, coordinar, ejecutar y monitorear los materiales comunicacionales que se desarrollen en la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia.

### **2. Trabajos a realizar**

- a. Diseñar y producir el material gráfico.
- b. Diseñar y proponer piezas para unificar la portada de textos, sitio web, informes, formularios.
- c. Proponer la implementación de diseño de logotipo, tipo de letra, color en pantone, dimensiones y velar porque se cumpla.
- d. Diseñar las campañas publicitarias a nivel interno, para la promoción y difusión de las actividades a realizarse (día de la madre, de la secretaria, del padre, del piloto)
- e. Cuidar la buena imagen de la dependencia.
- f. Desarrollar y ejecutar programas alternos de comunicación.
- g. Coordinar con el encargado de prensa la imagen que se pretende alcanzar con el fin de lograr la unificación de criterios para crear, desarrollar e implementar la imagen institucional de la Secretaría.
- h. Elaborar y proporcionar a todas las áreas de la Secretaría el diseño de diplomas, carteles, tarjetas de cumpleaños, gafetes, reconocimientos, credenciales, nombramientos, y en general de toda la papelería que se utilice en la Secretaría.
- i. Diseñar, producir y monitorear el uso adecuado de las carteleras que están instaladas en la Secretaría.
- j. Coordinar con los demás encargados de área, la realización de estudios de mercado para conocer la opinión (interna y externa) que tienen las personas acerca de la Secretaría.
- k. Coordinar los artículos publicitarios que sean adecuados para premios, distinciones, exposiciones u otros eventos que realice la Secretaría, por ejemplo el aniversario.

- l. Coordinar con el área de prensa y la Dirección de Informática, la imagen en el sitio web y actualización de la página de Internet.
- m. Coordinar la producción de presentación en los medios electrónicos, para vincular la imagen de la institución.
- n. Llevar a cabo la preparación y ejecución de programas alternos.
- o. Contar con un registro de ideas que no fueron utilizadas, para próximas oportunidades.
- p. Coordinar con la instancia que corresponda, el apoyo logístico para la celebración de reuniones trascendentales a nivel externo e interno, así como eventos sociales y culturales que se promuevan en la misma institución.

### **3. Condiciones de trabajo**

**a. Puesto de quien depende**

Jefe de Comunicación.

**b. Puestos que supervisa en forma directa**

Ninguno

**c. Equipo de trabajo que utiliza**

Computadora, impresora, scanner, quemadora de discos compactos, teléfono, fax, cañonera, otros.

**d. Lugar principal de trabajo**

Oficina

**e. Relación del puesto con público e instituciones**

Se relaciona con funcionarios, empleados de la Segeplan y diversas empresas para cotización de artículos promocionales.

#### **4. Perfil profesional mínimo para ocupar el puesto**

##### **a. Educación formal**

Poseer el técnico de Publicista Profesional o Diseñador Gráfico.

##### **b. Cursos de capacitación**

Cursos de diseño gráfico: photoshop, freehand, corel draw, page maker y otros, inglés, redacción, ortografía, relaciones humanas, organización del tiempo.

##### **c. Habilidades especiales**

Excelente comunicación; capacidad para redactar; administración adecuada del tiempo; buena ortografía y redacción; creativo, capacidad de visualización, inglés intermedio.

##### **d. Experiencia laboral**

Dos años de experiencia en actividades relacionadas con las tareas del puesto.

##### **e. Legales**

Constancia de carencia de antecedentes penales y policíacos.

## **F. Encargado de Prensa**

### **1. Naturaleza del trabajo**

Trabajo de asesoría profesional que consiste en apoyar a las diferentes Direcciones a programar, coordinar, ejecutar y monitorear las actividades como documentos que se desarrollen en la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia para mantener la imagen institucional.

### **2. Trabajos a realizar**

- a. Revisar y analizar el contenido de diversos medios locales de comunicación, incluyendo prensa escrita, televisión.
- b. Accesar vía internet a las páginas de los medios informativos para conocer los acontecimientos que afecten al desarrollo de programas, proyectos o políticas de la institución
- c. Atender a los representantes de los medios que soliciten información de la Secretaría.
- d. Asesorar a la Secretaría y a las diferentes Direcciones sobre el manejo de información, entrevistas, reuniones o protocolo.
- e. Difundir información de la institución a todos los empleados de la sede central como a los Jefes de Oficina Departamental sobre el quehacer de las Direcciones, informes, temas prioritarios, avances, logros, que realice la institución.
- f. Difundir entre todos los empleados de la institución información sobre nuevos proyectos en proceso de ejecución.
- g. Seleccionar y evaluar los medios de comunicación para conferencias de prensa, que el Secretario crea conveniente ofrecer.
- h. Atender las visitas o reuniones de funcionarios diplomáticos o de organismos internacionales durante su permanencia en las instalaciones.
- i. Analizar la información recibida de las diferentes direcciones, redactar y editar el contenido del boletín interno como de una Memoria de Labores de la Secretaría, en coordinación con el



encargado de publicaciones para su diseño.

- j. Asesorar y apoyar en el manejo de medios durante las reuniones generales o específicas que realice el Secretario o la persona que lo solicite.
- k. Cobertura de actividades internas o externas de la institución (información, fotografía, video o de apoyo).
- l. Llevar control y registro de las publicaciones emitidas por esta área, como de los documentos emitidos por la institución.
- m. Crear y actualizar el listado de medios de comunicación radial, televisiva, impreso y otros que sean necesarios.
- n. Contar con un archivo en donde se incluyan las noticias, imágenes (fotografías), artículos, y otros, en donde se publique información de la Secretaría.
- o. Redactar, notificar y enviar comunicados de prensa a los diferentes medios de comunicación como las instituciones del sector público sobre aspectos puntuales que realiza la institución u otros aspectos que considere pertinente.
- p. Divulgar a los empleados de la sede central como del interior, sobre personal nuevo, nombramientos, ascensos, distinciones o premios obtenidos por algún miembro de la institución en coordinación con el Departamento de Recursos Humanos y el Encargado de Publicaciones.
- q. Avisar sobre planes de renovación, reorganización, remodelación u otro.

### **3. Condiciones de trabajo**

#### **a. Puesto de quien depende**

Jefe de Comunicación

#### **b. Puestos que supervisa en forma directa**

Ninguno

**c. Equipo de trabajo que utiliza**

Computadora, impresora, quemadora de discos compactos, teléfono y fax.

**d. Lugar principal de trabajo**

Oficina

**e. Relación del puesto con público e instituciones**

Se relaciona con funcionarios de la Segeplan, medios de comunicación, personal de organismos internacionales y diplomáticos y personal externo.

**4. Perfil profesional mínimo para ocupar el puesto**

**a. Educación formal**

Poseer el grado académico técnico de Periodista Profesional.

**b. Cursos de capacitación**

Cursos de relaciones públicas, organización de eventos, redacción, hablar en público, protocolo, servicio al cliente, ortografía, inglés intermedio, organización del tiempo.

**c. Habilidades especiales**

Excelente comunicación; capacidad y facilidad para redactar; administración adecuada del tiempo; buena ortografía y redacción, inglés intermedio.

**d. Experiencia laboral**

Dos años de experiencia en actividades relacionadas con las tareas del puesto.

**e. Legales**

Constancia de carencia de antecedentes penales y policíacos.

## **G. Productor radial**

### **1. Naturaleza del trabajo**

Trabajo de asesoría profesional que consiste en apoyar a las diferentes Direcciones, en comunicar oralmente, coordinar, ejecutar y diseñar textos comunicacionales que se desarrollen en la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia.

### **2. Trabajos a realizar**

- a. Redactar y producir comunicados informativos publicitarios (cuñas).
- b. Crear contenidos ante el micrófono y presentar emisiones o espacios radiofónicos, reportajes y transmisiones.
- c. Administrar y evaluar proyectos de producción.
- d. Comprender los aspectos legales que regulan la actividad profesional en los medios.
- e. Monitorear y analizar las noticias nacionales, internacionales y el contenido de información de diversos medios radiales.
- f. Conocer captura de audio, edición y masterización.
- g. Elaborar guiones radiofónicos utilizando los diferentes géneros periodísticos.
- h. Realizar duplicación de material sonoro.
- i. Asesorar los diferentes eventos cuando así lo requiera para producir el material radial necesario para las actividades externas.
- j. Coordinar con la instancia que corresponda, el apoyo logístico y humano, para realizar reuniones a nivel externo e interno así como eventos sociales y culturales que se promuevan en la Secretaría.
- k. Desarrollar y ejecutar programas de anfitrión y protocolo, conjuntamente con los demás encargados de área del Departamento de Comunicación.
- l. Coordinar con el encargado de prensa la difusión de los textos informativos en eventos internos como externos en medios radiales.
- m. Asesorar y apoyar en el manejo de audio durante las reuniones generales o específicas que realice

el Secretario o la persona que solicite.

- n. Elaborar informes mensuales.
- o. Llevar control y registro de actividades realizadas por esta área, como de los informes o cuñas transmitidos en medios radiales.
- p. Crear un listado de enlaces de medios radiales, televisivos y otros que sean necesarios.
- q. Otras actividades que le sean designadas.

### **3. Condiciones de trabajo**

#### **a. Puesto de quien depende**

Jefe de Comunicación

#### **b. Puestos que supervisa en forma directa**

Ninguno

#### **c. Equipo de trabajo que utiliza**

Computadora, impresora, quemadora de discos compactos, teléfono y fax.

#### **d. Lugar principal de trabajo**

Oficina

#### **e. Relación del puesto con público e instituciones**

Se relaciona con funcionarios de la Segeplan, medios de comunicación, personal de organismos internacionales y diplomáticos y personal externo.



**4. Perfil profesional mínimo para ocupar el puesto**

**a. Educación formal**

Poseer el grado académico técnico de Locutor Profesional.

**b. Cursos de capacitación**

Cursos de protocolo, dicción, ortografía, inglés, redacción, relaciones humanas, modulación de voz.

**c. Habilidades especiales**

Domino de preproducción, producción y postproducción, manejo de paquetes de internet y diseño gráfico, manejo de programas de audio, dominio del idioma, calidad de voz, perfecta dicción y sentido expresivo, buena ortografía y redacción, inglés intermedio.

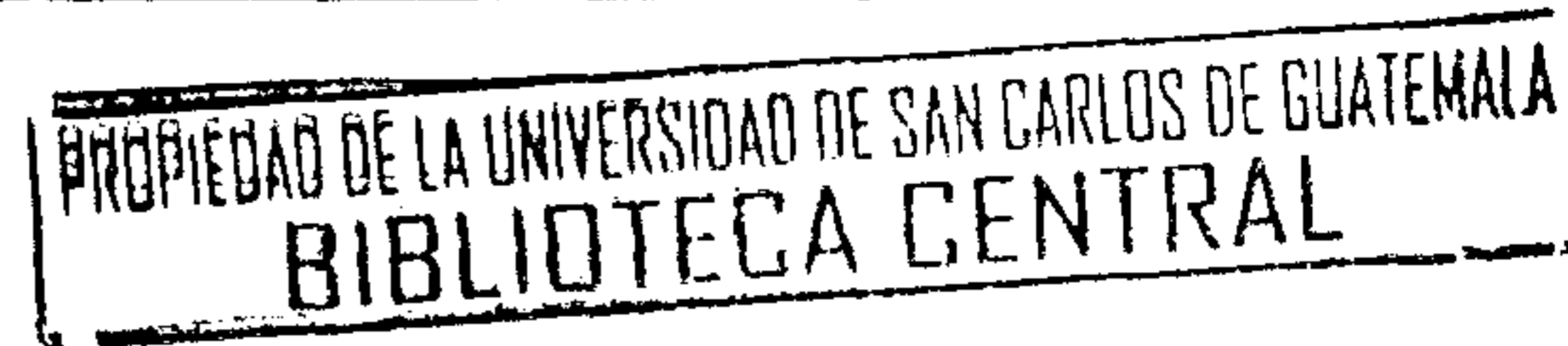
**d. Experiencia laboral**

Dos años de experiencia en actividades relacionadas con las tareas del puesto.

**e. Legales**

Constancia de carencia de antecedentes penales y policíacos.

## **H. Encargado de audiovisuales**



### **1. Naturaleza del trabajo**

Trabajo de asesoría profesional que consiste en colaborar con las diferentes Direcciones en identificar, analizar, diseñar y desarrollar propuestas concretas para el mejor desempeño de formas audiovisuales acordes a las necesidades de la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia.

### **2. Trabajos a realizar**

- a. Cobertura de actividades internas o externas de la institución (fotografía, video de apoyo).
- b. Llevar control y archivo de material audiovisual producido para actividades internas y externas de la Secretaría.
- c. Llevar un control del préstamo externo de equipo audiovisual (videocámaras, cámaras digitales o manuales, laptops, cañoneras, retroproyectores).
- d. Proporcionar mantenimiento preventivo al equipo audiovisual para su buen funcionamiento.
- e. Capacitar y/o asesorar técnicamente para equipar y operar convenientemente los equipos audiovisuales.
- f. Asesorar a la persona que lo solicite el equipo y material mas adecuado para cada evento y grupo objetivo.
- g. Apoyar en la instalación del equipo solicitado por el personal.
- h. Proveer de material audiovisual para los diferentes eventos internos o externos (cassetts, discos compactos de audio, acetatos, etc.)
- i. Asesorar en la implantación y producción de proyectos que impliquen audiovisuales y multimedia.
- j. Incorporar recursos importantes al trabajo diario de la Secretaría.
- k. Elaborar y producir material audiovisual.
- l. Colaborar con la Dirección que lo solicite para interpretar, planificar, coordinar y producir proyectos audiovisuales de divulgación y promoción.

- m. Dominar técnicamente los soportes audiovisuales.
- n. Conocer códigos y características propias del lenguaje audiovisual en cualquiera de sus formas de representación (cine, video, televisión, internet, animación y gráfica).
- o. Coordinar con el encargado de publicaciones la imagen institucional de la Secretaría en todo el material a producirse.
- p. Verificar que la información realizada en las diferentes Direcciones, posea los parámetros establecidos para su producción, reproducción o divulgación.
- q. Coordinar con los encargados de prensa y publicaciones así como con la Dirección de Informática sobre el diseño, imagen e información de la página web.
- r. Otras actividades que le sean designadas.

### **3. Condiciones de trabajo**

#### **a. Puesto de quien depende**

Jefe de Comunicación

#### **b. Puestos que supervisa en forma directa**

Ninguno

#### **c. Equipo de trabajo que utiliza**

Equipo informático y electrónico (máquina de edición), retroproyector, videocámara, cámara digital o manual, cañonera, laptops, teléfono y fax.

#### **d. Lugar principal de trabajo**

Oficina

**e. Relación del puesto con público e instituciones**

Se relaciona con funcionarios de la Segeplan, medios de comunicación, personal de organismos internacionales y diplomáticos y personal externo.

**4. Perfil profesional mínimo para ocupar el puesto**

**a. Educación formal**

Poseer el grado académico técnico en comunicación

**b. Cursos de capacitación**

Cursos de animación, fotografía, imagen y sonido, multimedia (flash), diseño gráfico, redacción, ortografía, inglés, liderazgo.

**c. Habilidades especiales**

Capacidad de investigación, análisis, reflexión e interés de artes visuales, creatividad, poseer cultura general, manejo de paquetes de internet y diseño gráfico, excelente comunicación; capacidad y facilidad para redactar; administración adecuada del tiempo; buena ortografía y redacción, inglés intermedio.

**d. Experiencia laboral**

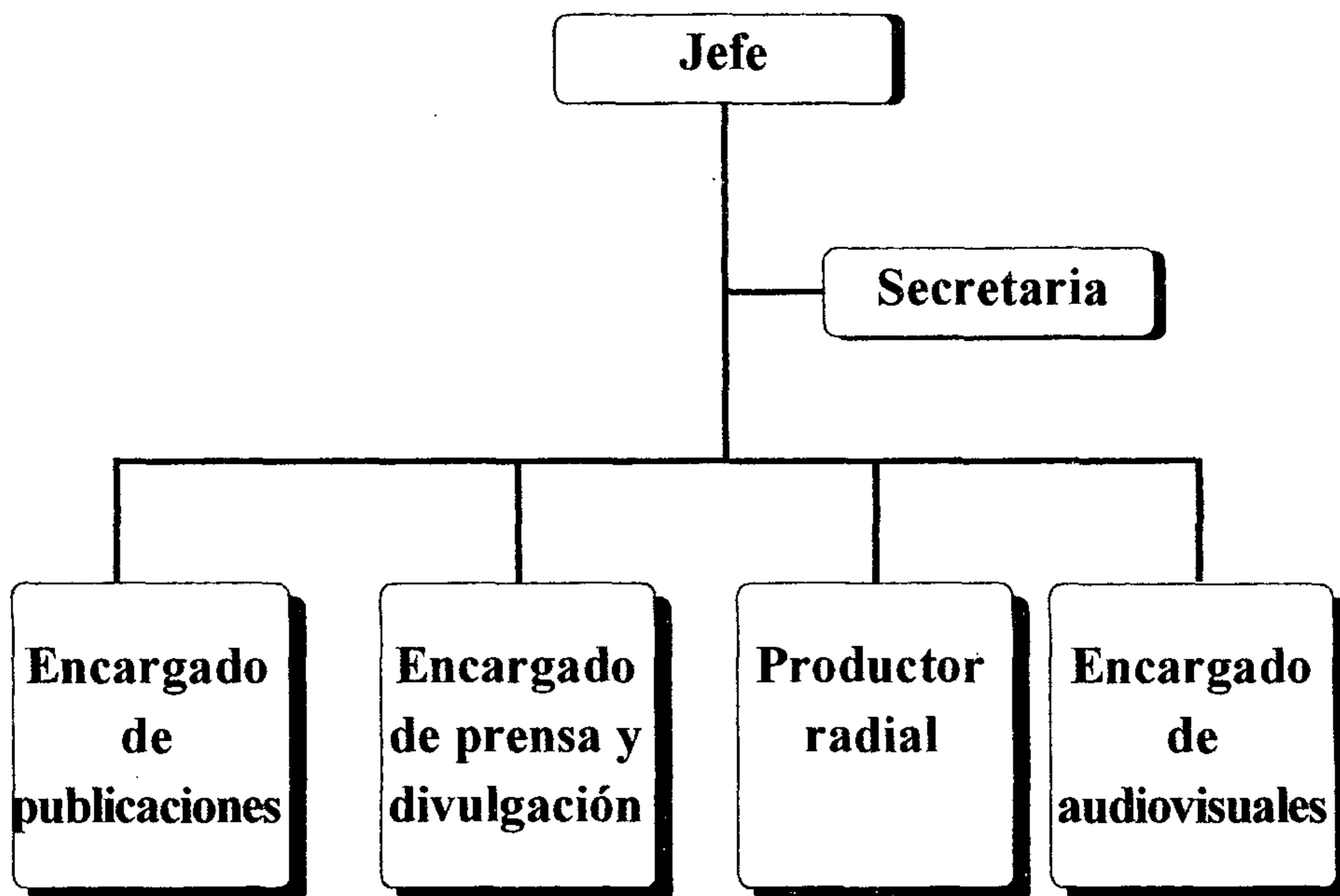
Dos años de experiencia en actividades relacionadas con las tareas del puesto.

**e. Legales**

Constancia de carencia de antecedentes penales y policíacos.



## **I. Estructura organizativa del Departamento de Comunicación**



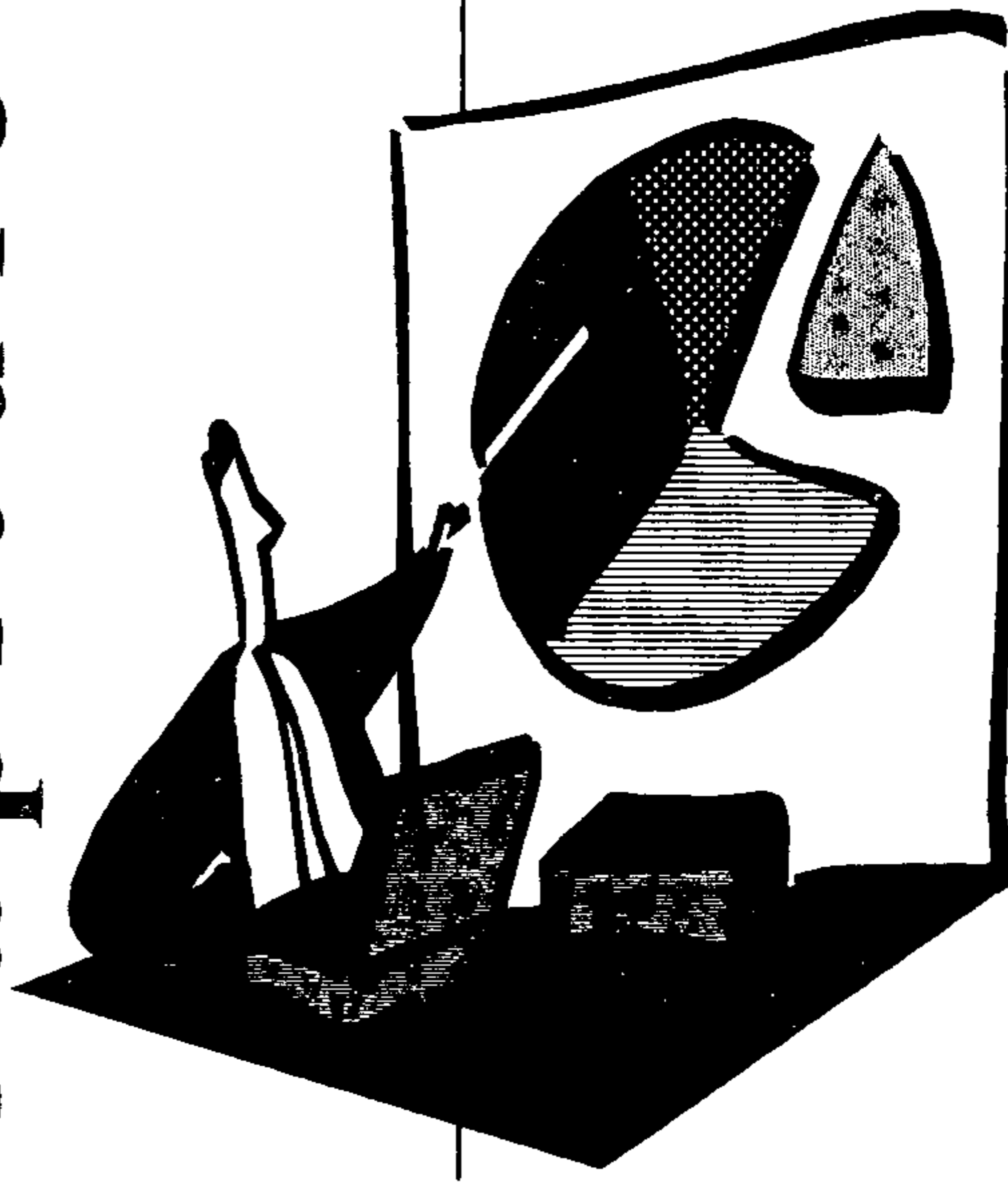
*“¿Qué rocas necesito  
retirar de mi vida? ¿Qué  
árboles necesito sembrar?  
¿Qué arbustos necesitan  
reacomodarse?”*

Waitley

5

cinco

Capítulo



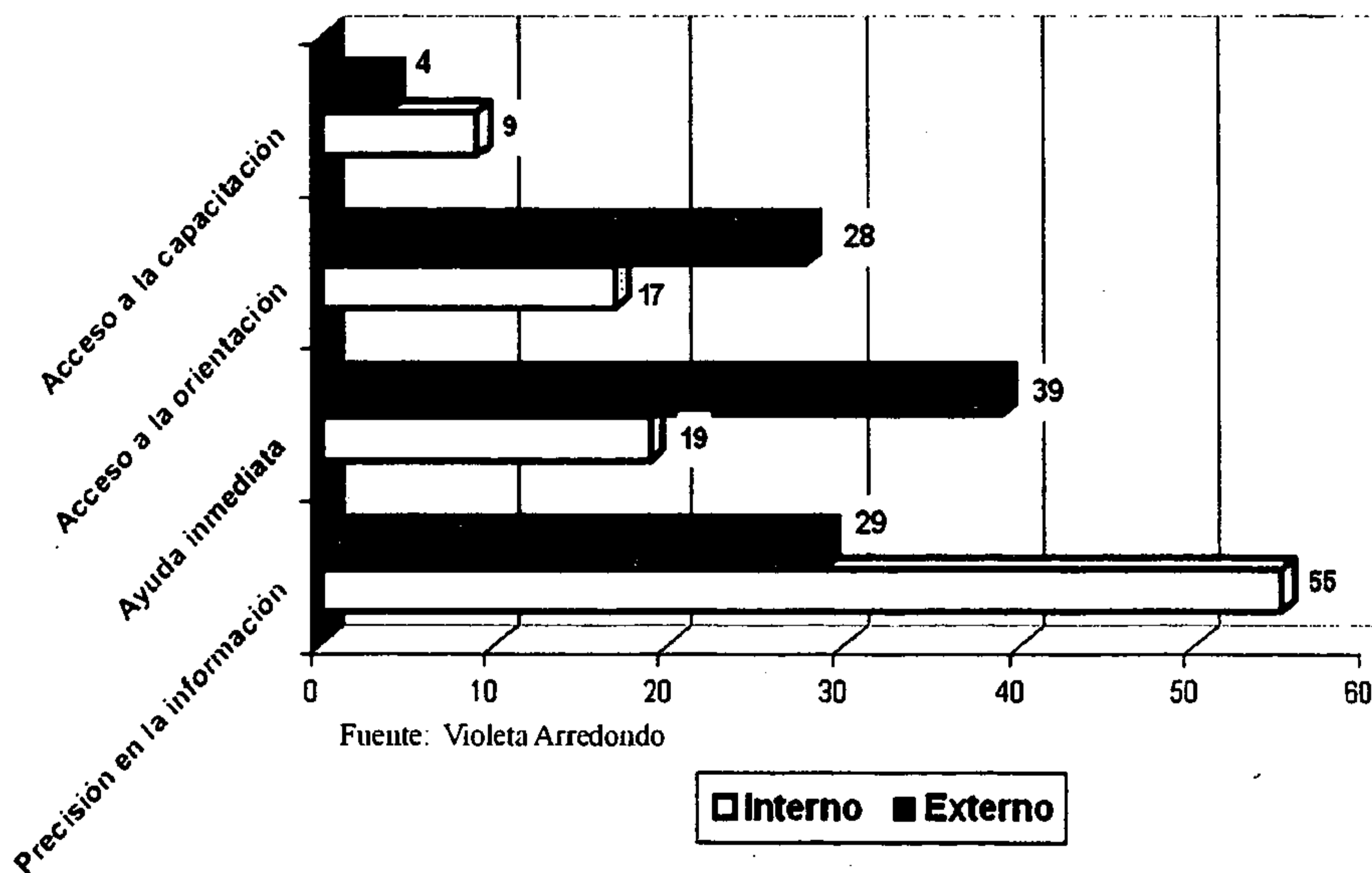
Análisis de

resultados

Dentro del proceso de investigación en el cual se investiga la necesidad de comunicación que tiene la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia (Segeplan); dentro de este contexto se realizó una encuesta tanto para el personal interno (empleados) como para el personal externo (visitantes).

En la gráfica No. 1, se planteó cuál era el grado de justificación para la creación de un Departamento de Comunicación en la Secretaría. En los resultados obtenidos se pudo establecer que el personal interno (empleados) justifican la creación del mismo a la necesidad de información precisa (55%), otros trabajadores les hace falta ayuda inmediata (19%), otro segmento fue el acceso a la orientación (17%) y el restante mencionó acceso a la capacitación (9%).

**Gráfica No. 1**  
**¿Cuáles son las modificaciones por las cuales se justifica la creación para el Departamento de Comunicación?**

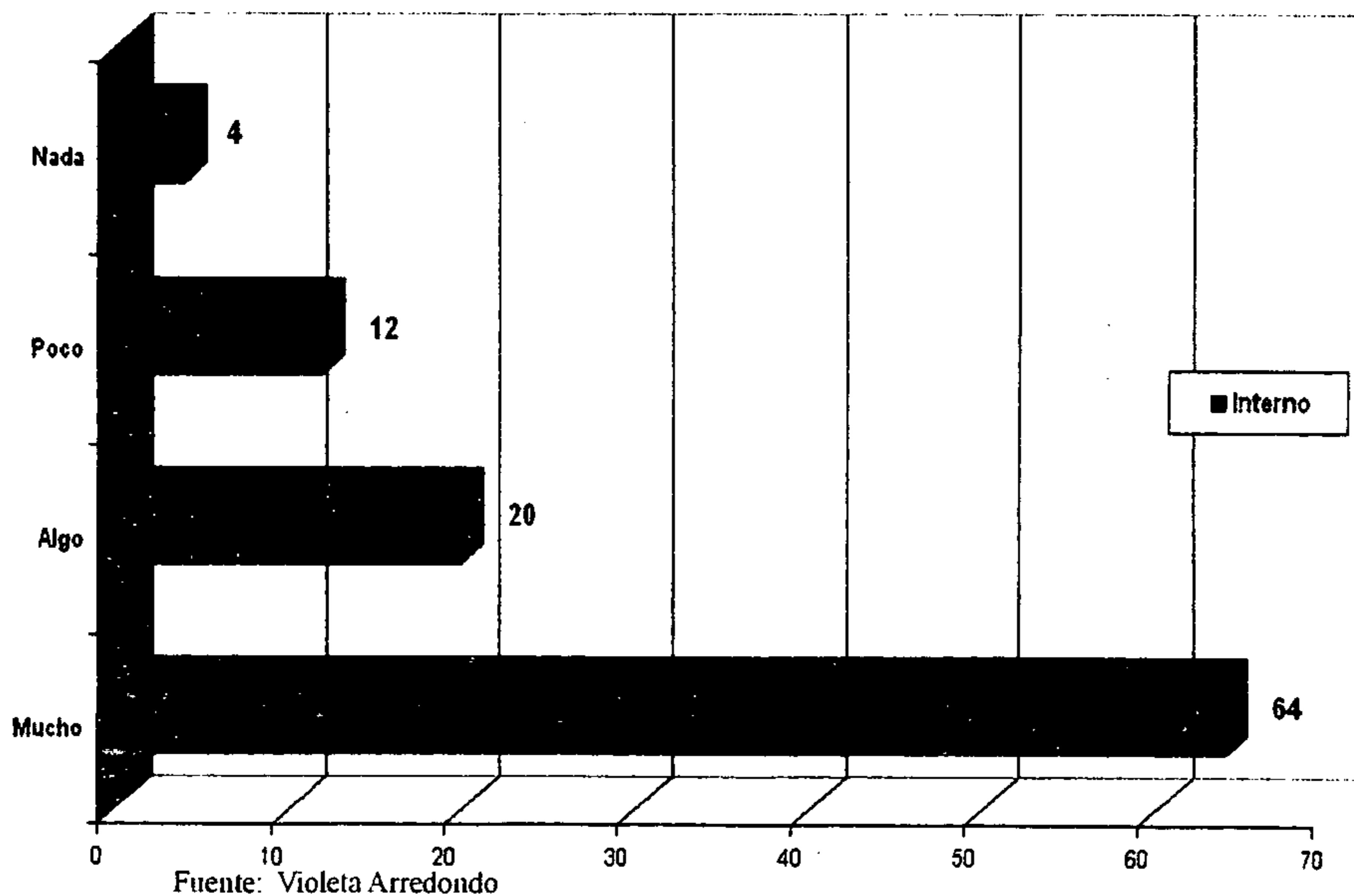


Por otra parte, al realizar la misma pregunta al personal externo (visitantes) el 39% mencionó que necesitan ayuda inmediata, la segunda prioridad (29%) es precisión en la información, el 28% requiere acceso a la información y el restante (4%) respondió acceso a la capacitación.

Como vemos en la gráfica No.1, ambos segmentos de la institución interno y externo (empleados y visitantes), proporciona la siguiente información: Primero: Que el personal externo demanda ayuda inmediata y precisión en la información a los empleados. Segundo: Los empleados necesitan precisión en la información para proporcionarsela a los visitantes. Información que no poseen. Por lo anterior, se ve claramente la necesidad de justificar la creación de este departamento.

Gráfica No. 2

**¿Considera necesario un departamento que se encargue de un sistema informativo para los empleados (boletín, reuniones generales)?**

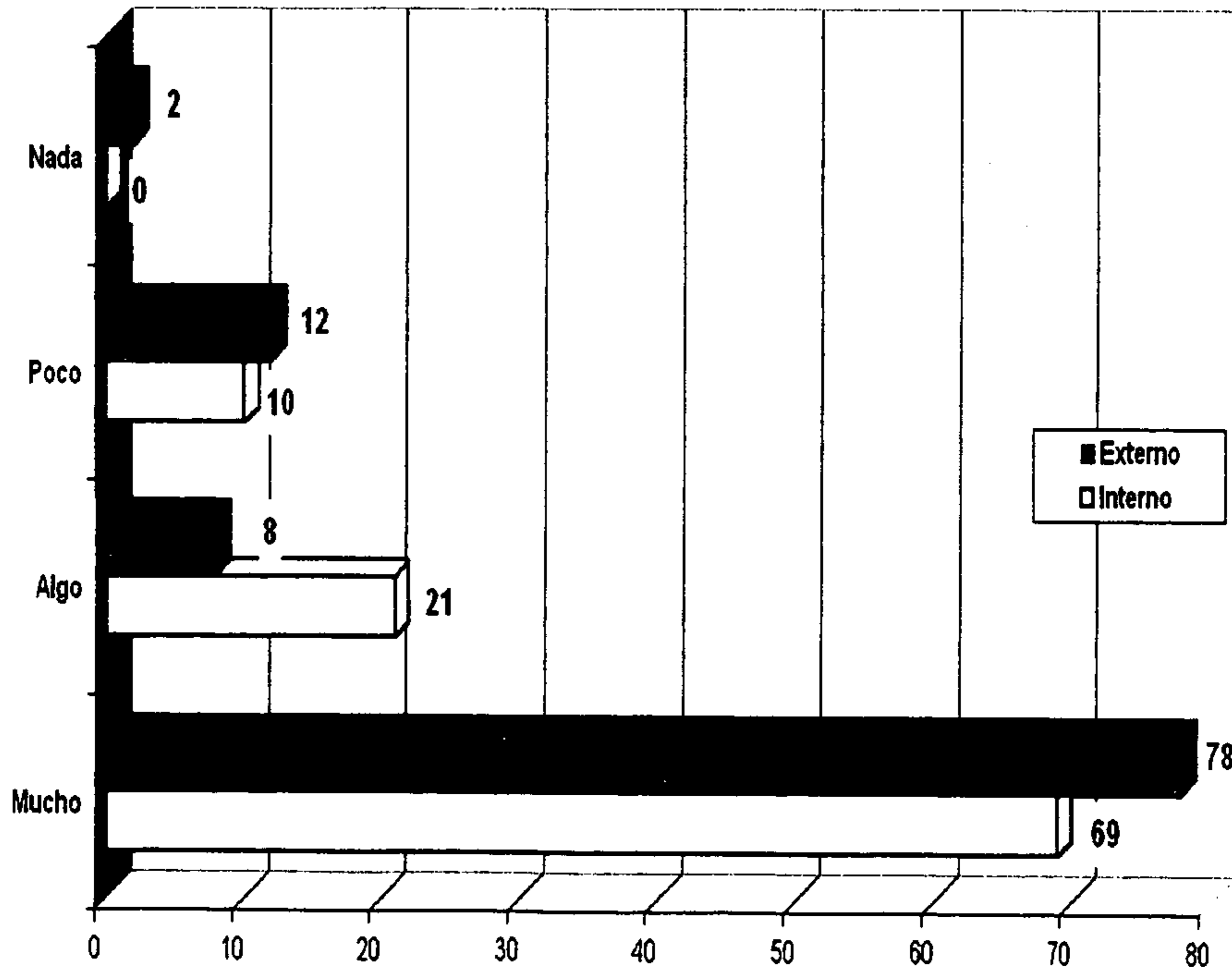


En este sentido, se puede enmarcar la pregunta sobre la necesidad de un departamento que se encargue de un sistema informativo para los empleados (boletines, reuniones generales, etc.) (gráfica No. 2). Se consideró indispensable el mismo, debido a que el 64% contestaron que sí es necesario. Esto confirma, una demanda latente hacia dentro de la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia (Segeplan) para proporcionar la información adecuada y pertinente a las personas externas (visitantes).



Asimismo, el personal externo (gráfica. No. 3) considera necesario la creación de un Departamento de Comunicación, porque esto fortalecería a la Secretaría en un (78%) y así proporcionar la ayuda inmediata que solicitan a los visitantes. También se estableció que el personal interno (empleados) cree que la institución se vería fortalecida (69%) en la creación de este departamento y al mismo tiempo ellos tendrían precisión en la información que utilizan en sus actividades cotidianas.

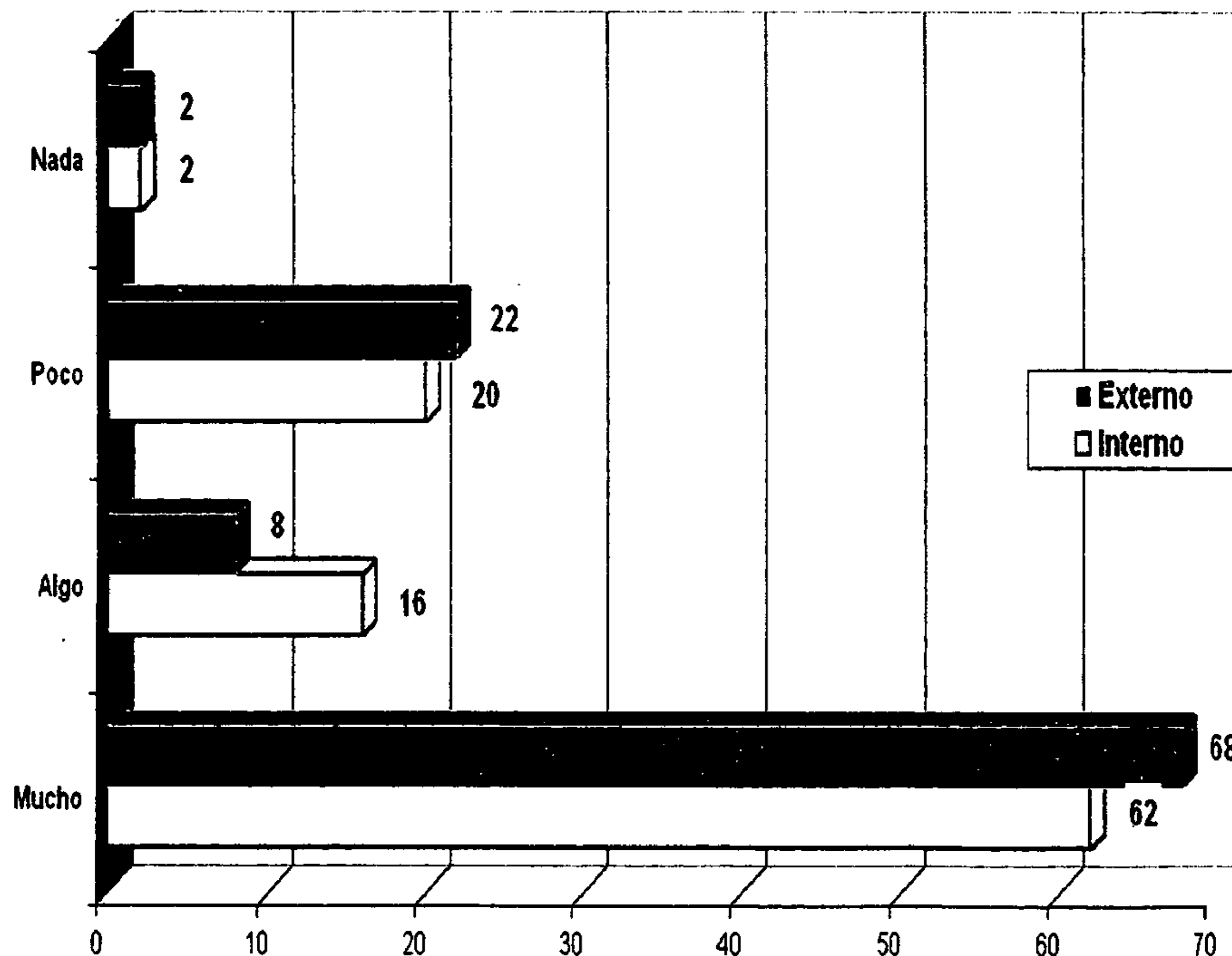
**Gráfica No. 3**  
**¿En qué medida se fortalecería la Segeplan con un Departamento de Comunicación?**



Fuente: Violeta Arredondo

Cuando se exploró el grado de interés para justificar el departamento en mención en la Secretaría, (Gráfica No. 4), se vuelve a establecer que el personal externo (visitantes) 68% y el personal interno (empleados) 62% coinciden que es necesario la creación de un Departamento de Comunicación en la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia.

**Gráfica No. 4**  
**¿Cuál es el grado de interés para justificar un Departamento de Comunicación en la Segeplan?**



Fuente: Violeta Arredondo

Al indagar al personal interno (empleados) y externo (visitantes) sobre cuánto complementaría las funciones de la Secretaría el Departamento de Comunicación, (gráfica No. 5) se constató que el 71% (externo) y el 53% (interno), recalcó nuevamente que dicho departamento sería de beneficio y vendría a complementar las atribuciones que tiene la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia y por ende cada departamento de la misma.

Gráfica No. 5

¿Cuánto complementaría a las funciones de la Segeplan el Departamento de Comunicación?

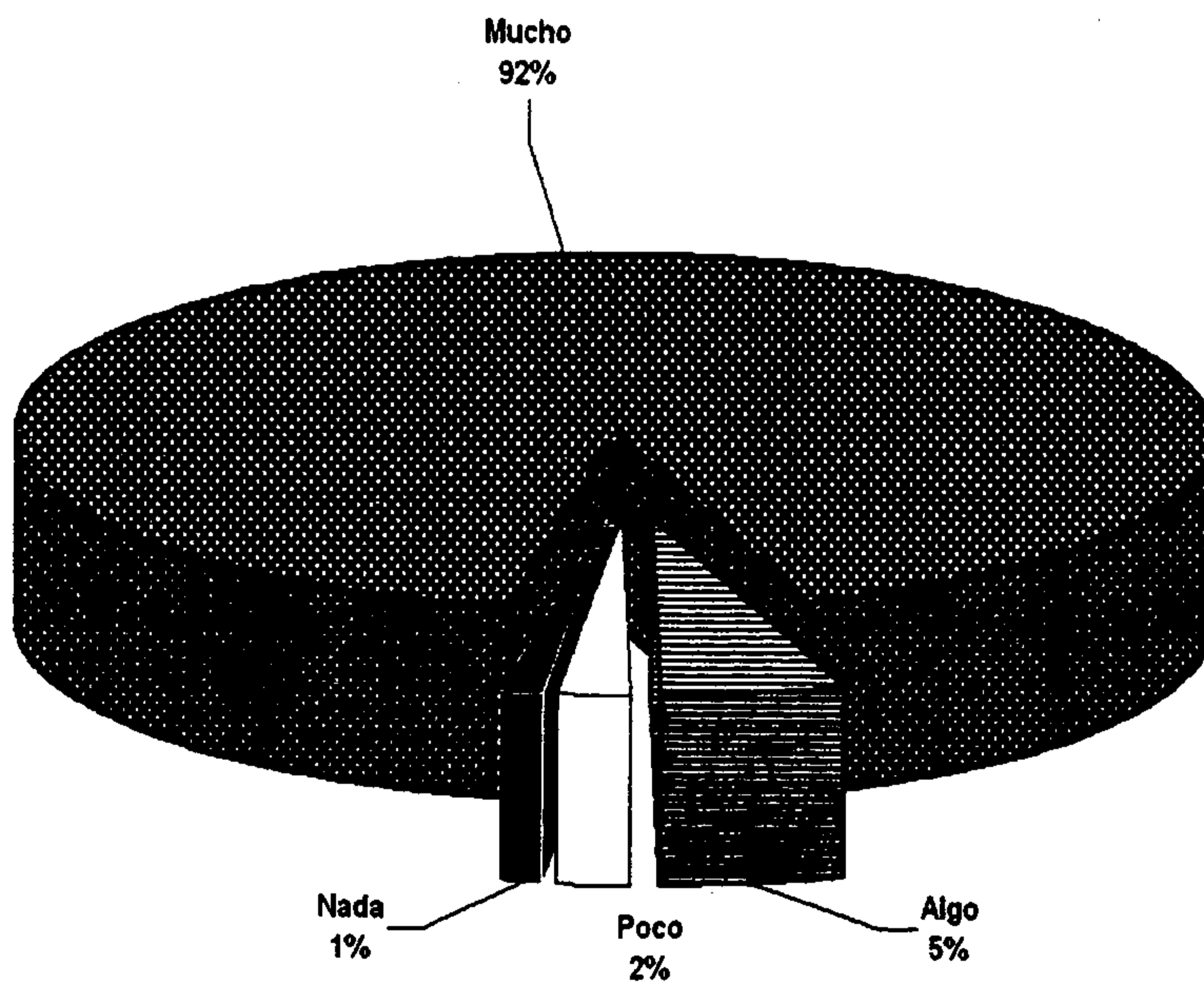


Fuente: Violeta Arredondo

El personal interno (empleados) al cuestionarlos sobre la importancia de conocer los avances, metas, productos de la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia (Segeplan); se comprobó que el 92% de los mismos ratifican su importancia (Gráfica No.6). Esto conlleva la necesidad de información precisa tanto para uso interno de la Secretaría como externo.

**Gráfica No. 6**

**¿Es importante conocer los avances, metas, productos de la Segeplan?**



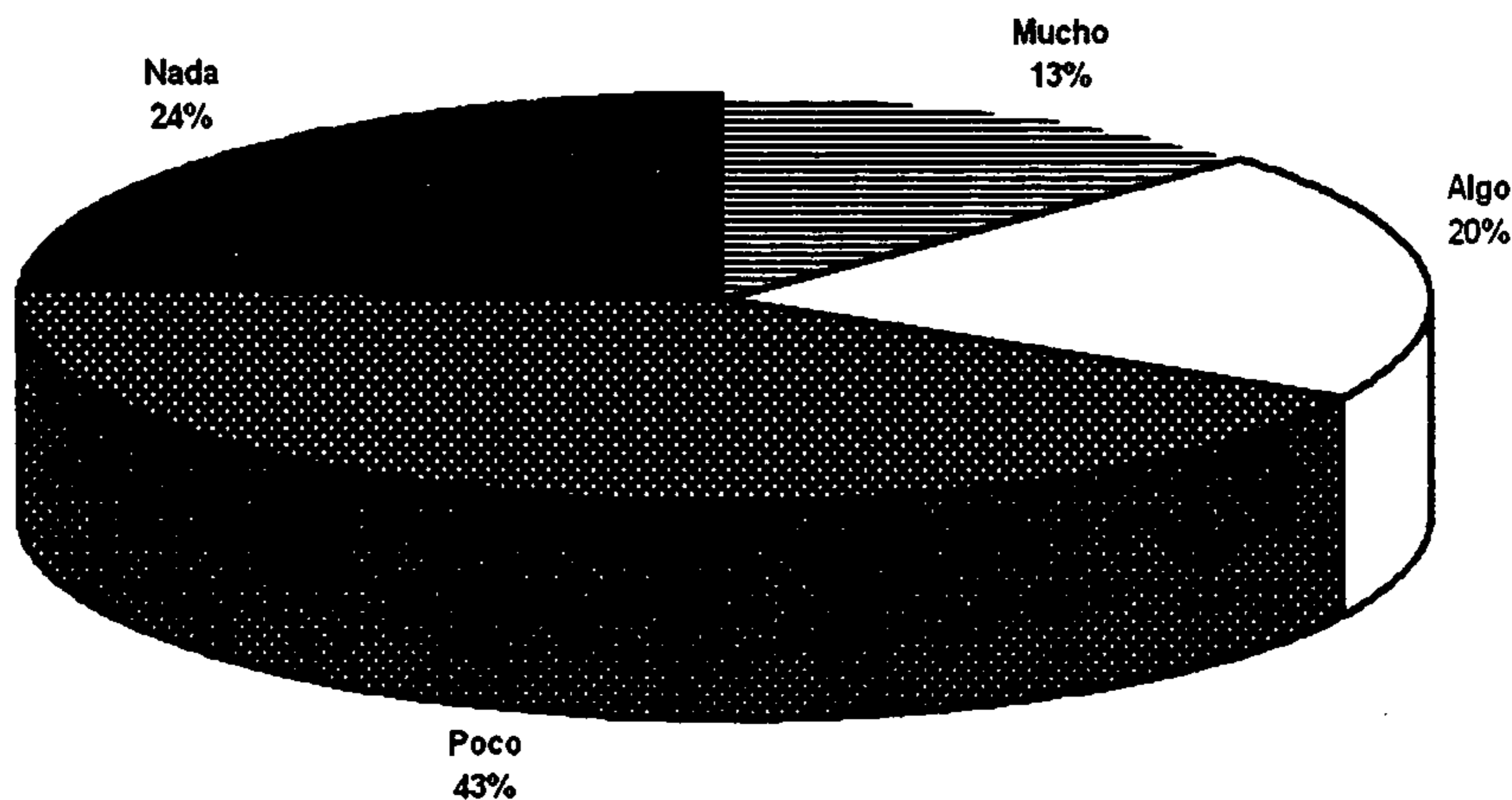
Fuente: Violeta Arredondo



A pesar que el personal interno (empleados) como el externo (visitantes), están conscientes de la importancia de conocer lo que se realiza dentro de la Secretaría, al preguntarles si es adecuada la forma de dar a conocer los avances, metas, productos de la Segeplan, (Gráfica No. 7) el 43% respondió que es poca la manera de darla a conocer, el 24% mencionó que para nada era oportuna, el 20% dijo que algo. Como se puede observar, la Segeplan no cuenta con una estrategia de comunicación para divulgar adecuadamente la información tanto a nivel interno como externo.

Gráfica No. 7

¿Es adecuada la forma de conocer los avances, metas, productos de la Segeplan?

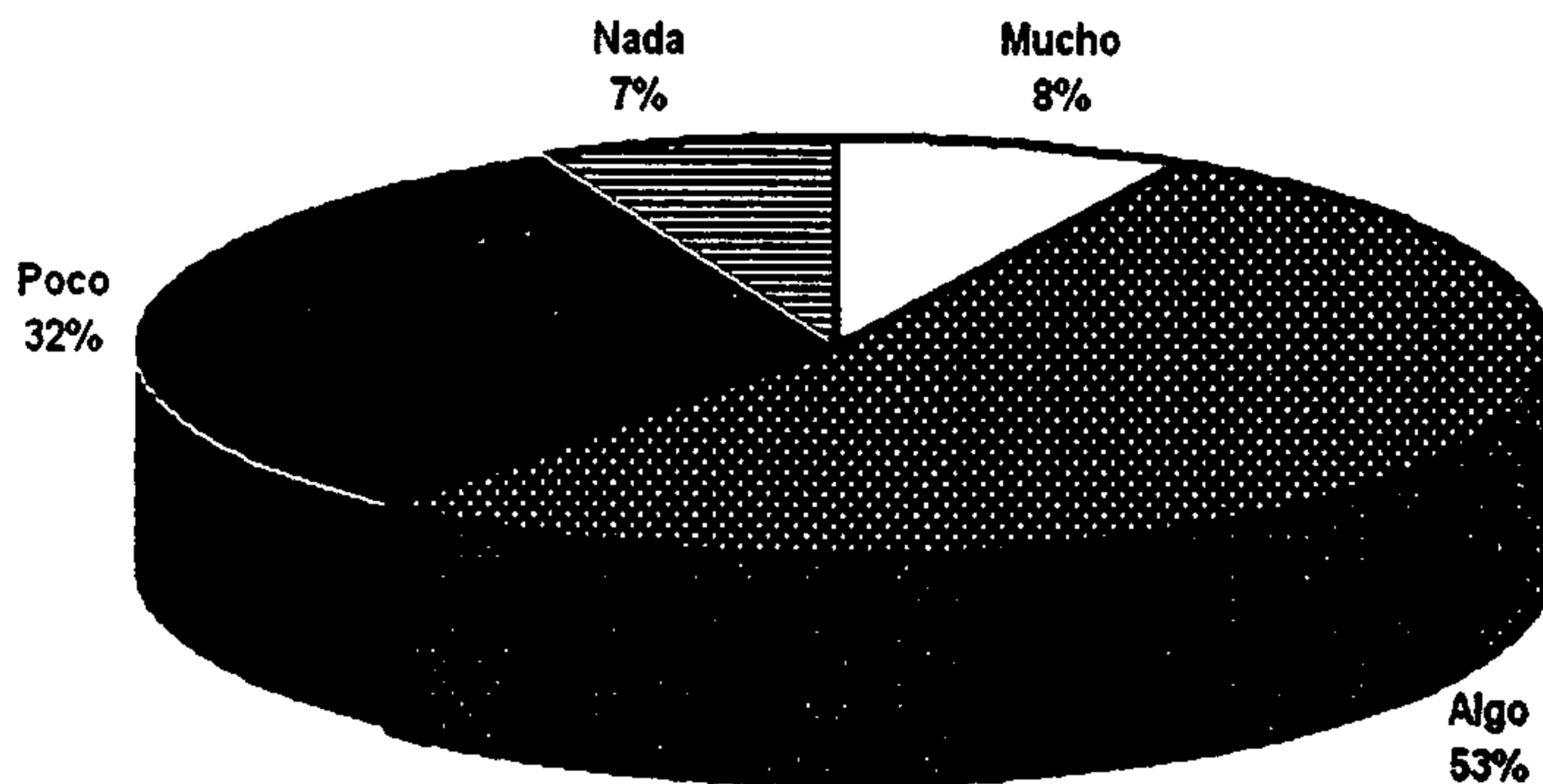


Fuente: Violeta Arredondo

Por su parte, al realizar la pregunta para saber si los Jefes de Oficina (delegados) conocían los productos, metas, avances que se realizan en la Segeplan, (gráfica No. 8) se reiteró la falta de precisión en la información, debido a que el 53% menciona que creen saber algo, el 32% respondió que poco, nada fue el 7% y el restante 8% mucho. Esto recalca nuevamente que la información que se remite al personal interno y externo, no se realiza a través de los canales adecuados de comunicación. Claramente se observa la necesidad de la Creación de un Departamento de Comunicación que se encargue de proporcionar y divulgar información precisa, ayuda inmediata, acceso a la orientación en ambos grupos.

**Gráfica No. 8**

**¿Los Jefes de Oficina (delegados) conocen los productos, avances o metas de la Segeplan?**



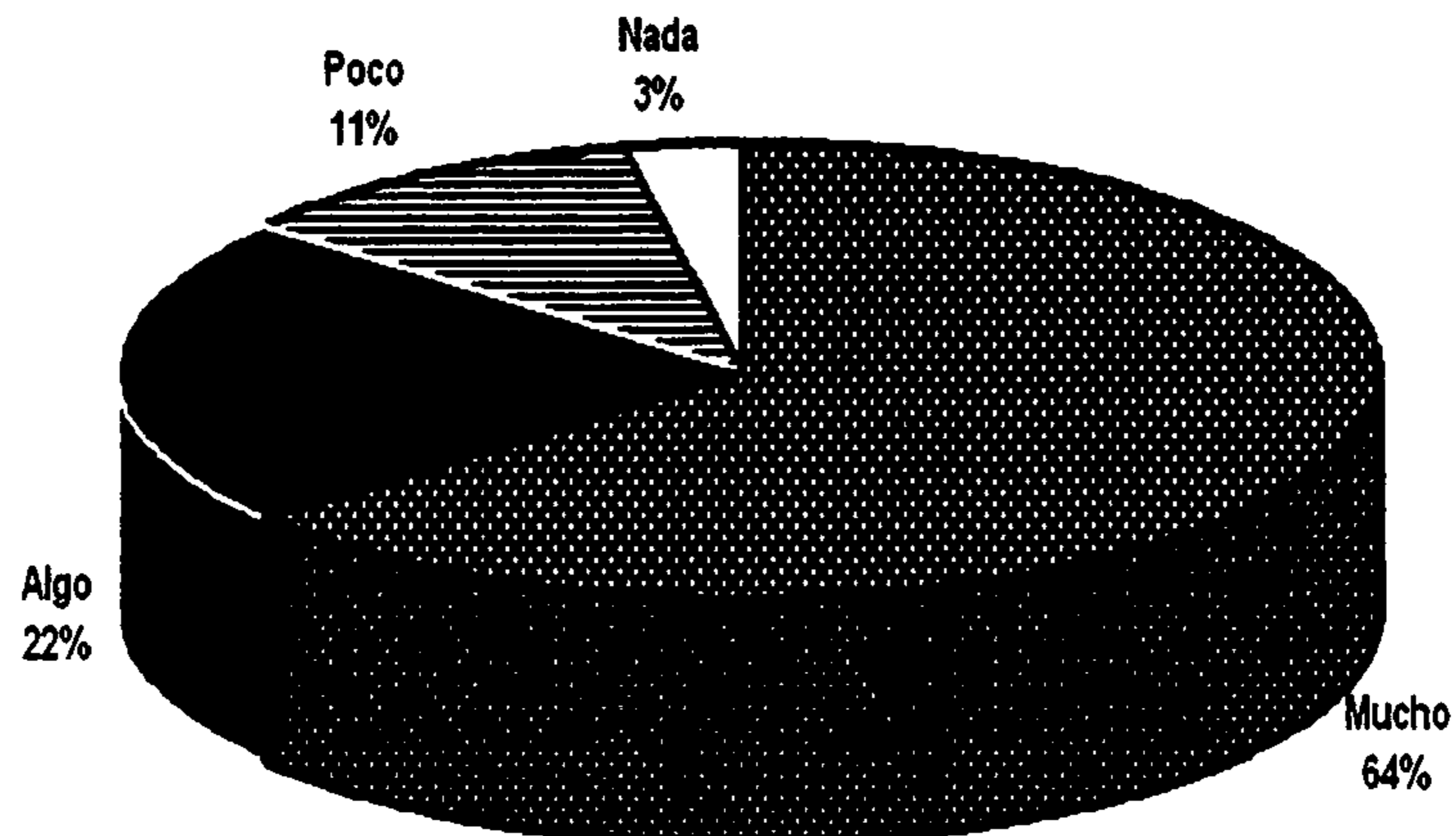
Fuente: Violeta Arredondo

Por tal razón, tanto el personal externo (visitantes, 64%) en la gráfica No. 9 como el interno (empleados, 61%) en la gráfica No. 10, respondieron que las funciones de la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia (Segeplan), se verían actualizadas al contar con un Departamento de Comunicación.

Al mismo tiempo, se vería fortalecida en los dos grupos objetivos (interno y externo) al utilizar estrategias comunicacionales que le permitan a la institución complementar las atribuciones ya existentes. Asimismo, satisfacer las necesidades reales y actuales de la demanda comunicacional existente (empleados y visitantes) en la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia (Segeplan) es imprescindible.

**Gráfica No. 9**

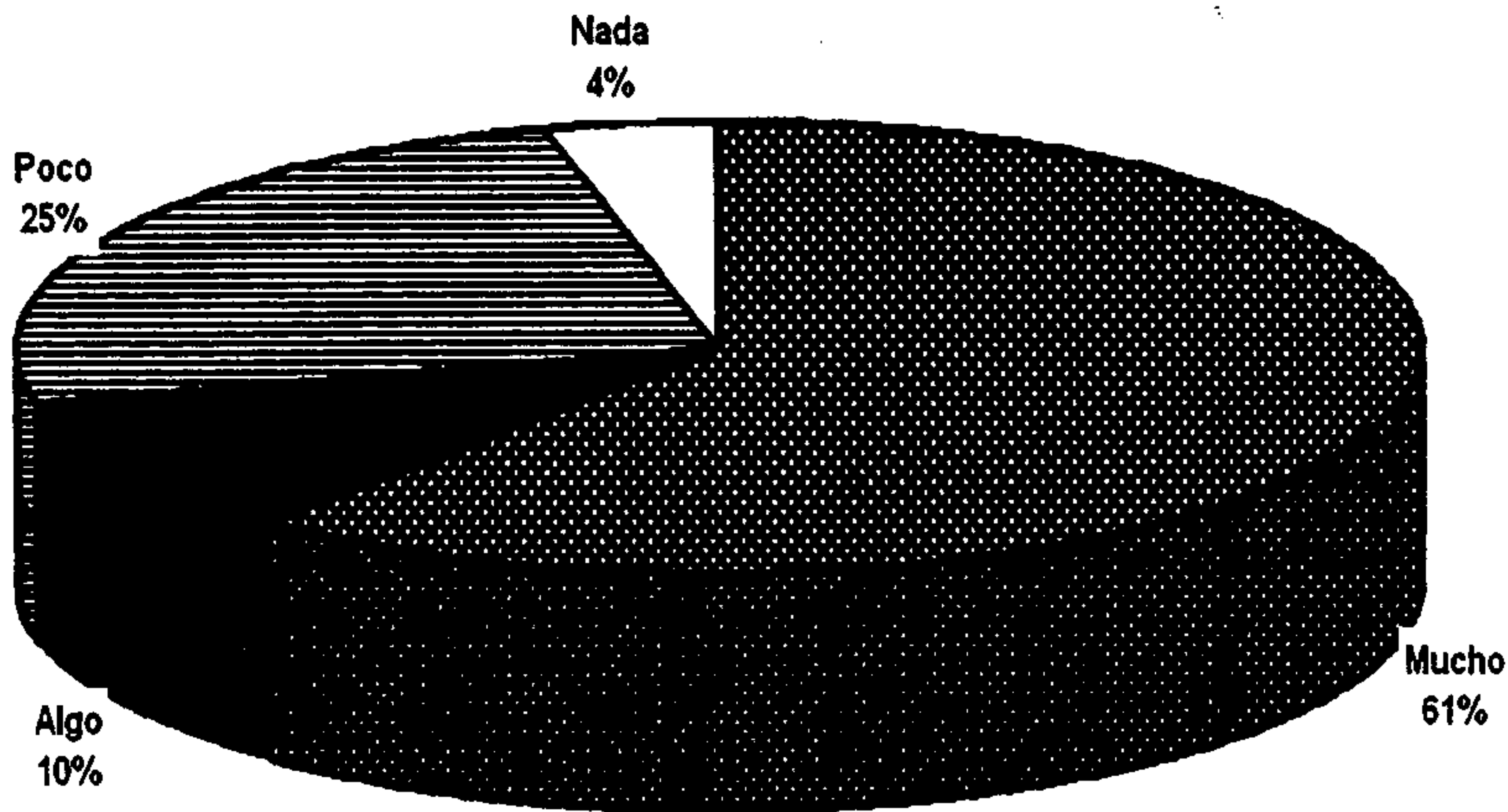
**¿Cuánto se actualizaría la Segeplan con un Departamento de Comunicación?  
(Personal externo)**



Fuente: Violeta Arredondo

Gráfica No. 10

¿Cuánto se actualizaría la Segeplan con un Departamento de Comunicación?  
(Personal interno)



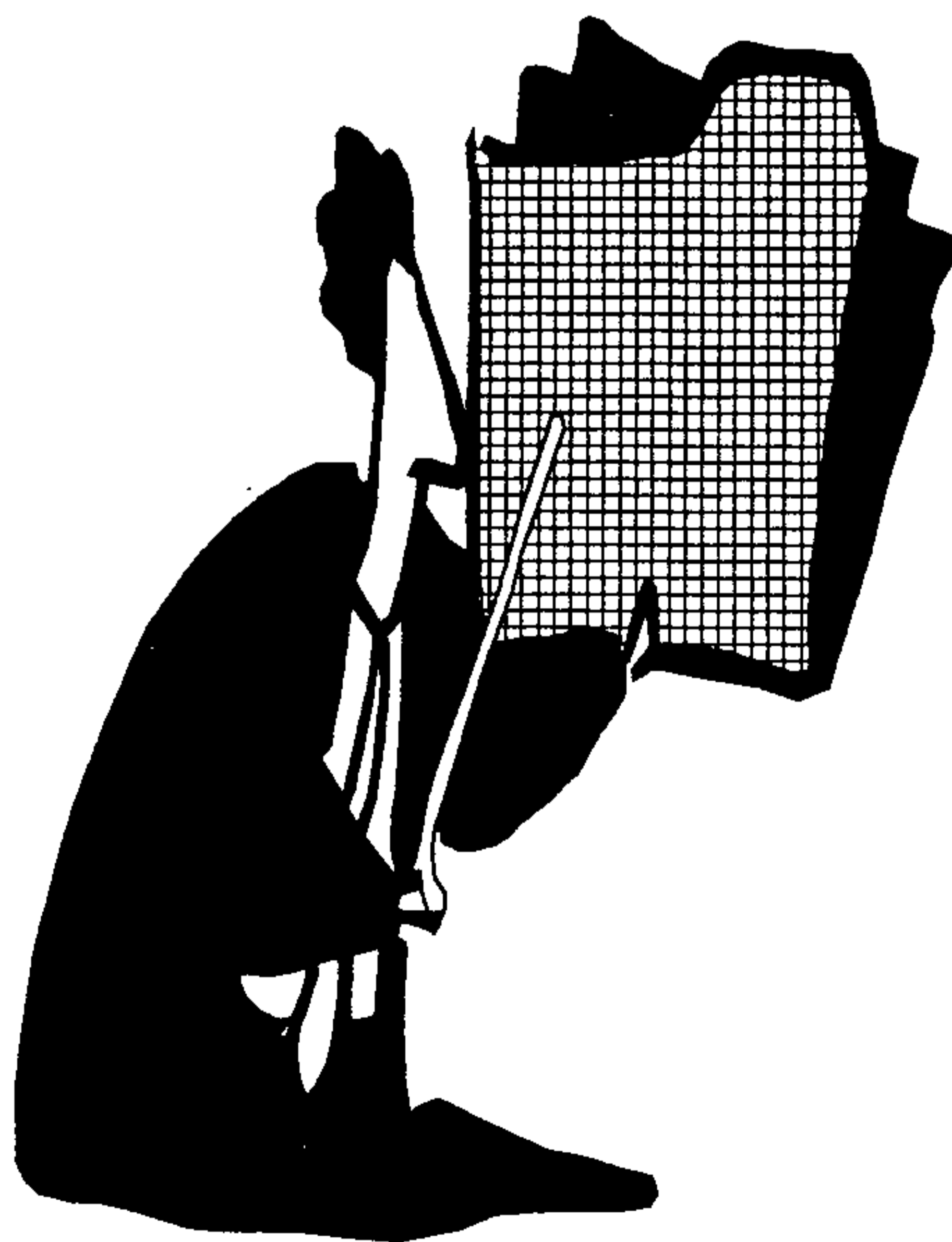
Fuente: Violeta Arredondo

Por lo anterior, se comprueban satisfactoriamente los objetivos planteados en la investigación, para justificar la creación de un Departamento de Comunicación en la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia (Segeplan).



*“La mayor parte de las personas no escucha con la intención de comprender, sino de contestar. Están hablando o preparándose para hablar. Lo filtran todo a través de sus propios paradigmas, leen su autobiografía en las vidas de las otras personas”.*

Stephen R. Covey



**conclusiones**

**Conclusiones**



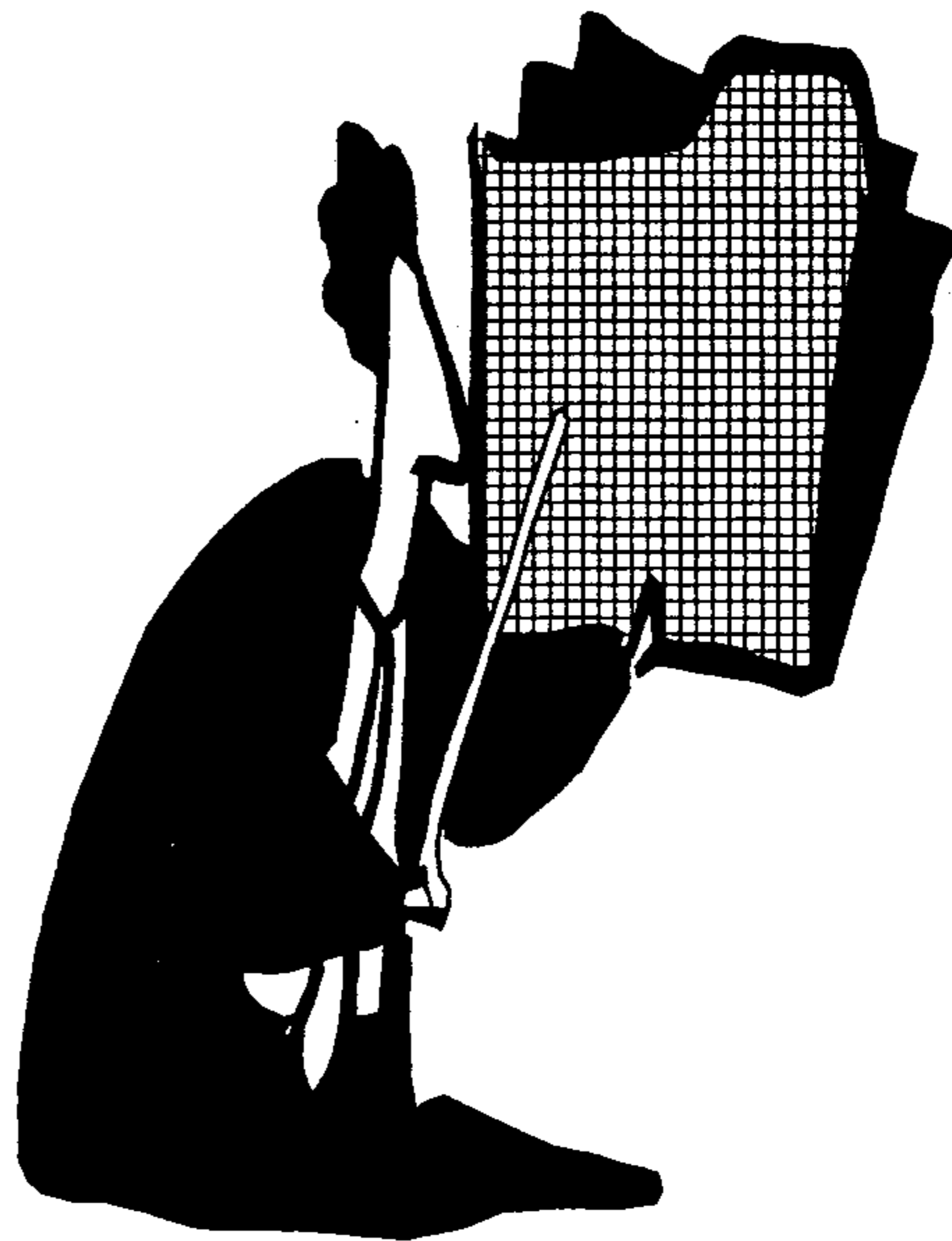
Tras un cuidadoso estudio de todos los aspectos relevantes, tanto del personal interno (empleados) como del personal externo (visitantes) de la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia (Segeplan), se llegó a las siguientes conclusiones:

1. Después de un profundo análisis, se han encontrado deficiencias a nivel de comunicación hacia el personal interno (empleados) como a nivel externo (visitantes).
2. La divulgación que se genera hacia fuera como hacia dentro de la Secretaría, no es adecuada. Esto fue claramente plasmado en las respuestas obtenidas por ambos segmentos, la necesidad de información precisa y ayuda inmediata.
3. En las respuestas obtenidas para conocer si los Jefes de Oficina (delegados) de la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia, se ha podido detectar la falta de conocimiento de lo que ha realizado, realiza o realizará la institución (metas, avances y productos). Conociendo que ellos son entes multiplicadores de la información de la Secretaría en los veintidós departamentos de Guatemala.
4. Los empleados de la Secretaría, saben que es importante saber qué hacer y hacia donde se dirige la institución, pese a que no se utilizan las herramientas comunicacionales adecuadas para darlas a conocer. Para satisfacer la demanda de información precisa, ayuda inmediata y acceso a la orientación, tanto de los empleados como de los visitantes.
5. Después de realizar una amplia comparación en las respuestas del personal externo con el interno para establecer la opinión de los mismos al respaldar la propuesta para la "Creación de un Departamento de Comunicación", los resultados indican claramente que la Segeplan se fortalecería y se actualizaría con dicho departamento. Este ofrecería información precisa tanto a nivel interno como externo, tendría ayuda inmediata en aspectos comunicacionales, acceso a la misma. También redundaría por ende a nivel departamental y nacional.
6. Luego de una completa evaluación comparativa de los resultados, se concluye que un Departamento de Comunicación será beneficioso para ambos grupos.

*“Lo mejor que usted puede decirles a sus trabajadores es: ustedes son valiosos, ustedes son mi activo más importante”*

*Phyllis Eisen*

*Directora de Políticas de National Association of Manufactures*



**recomendaciones**

## **Recomendaciones**

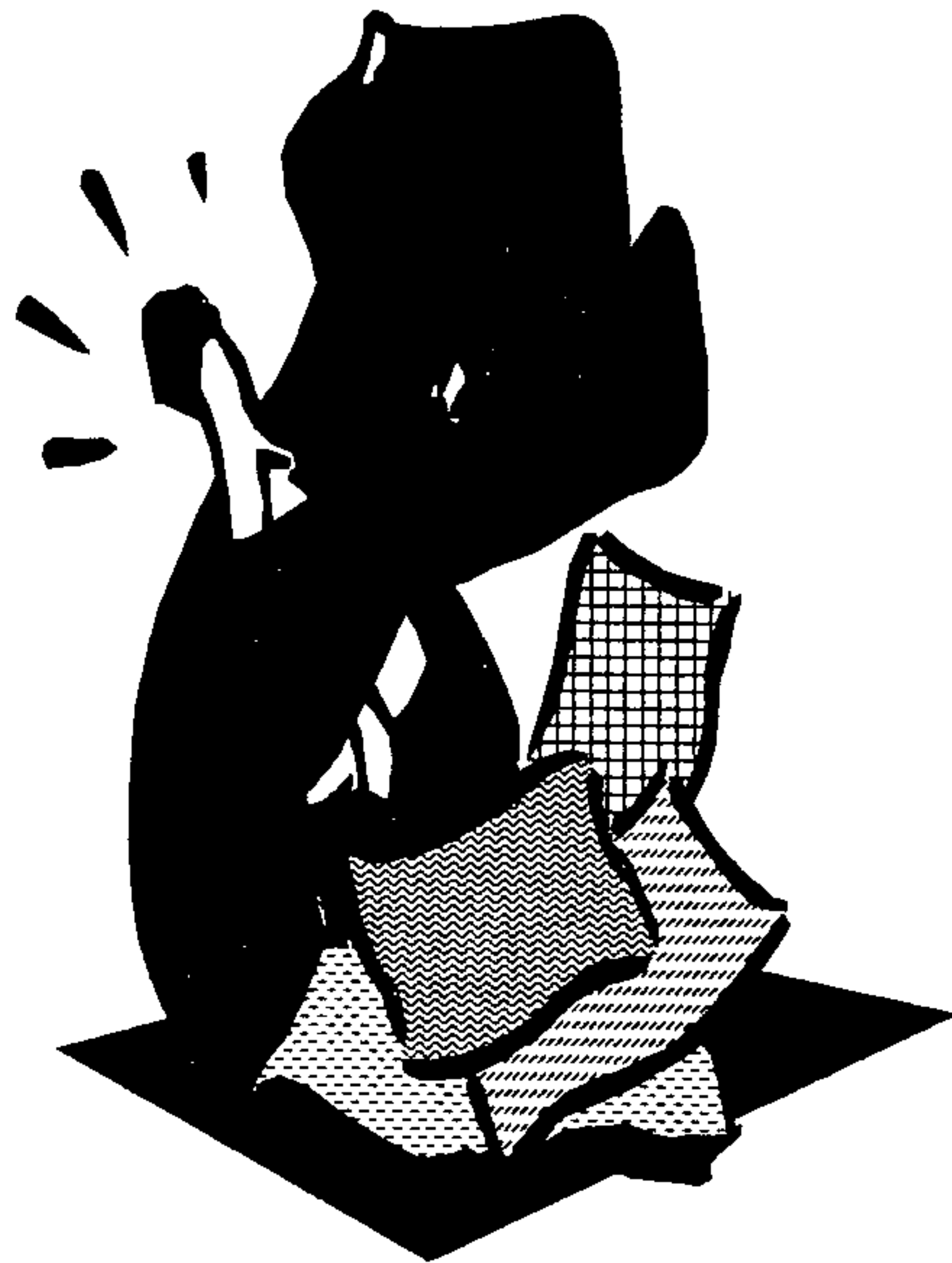
Se recomienda implementar la estrategia de comunicación propuesta en el presente estudio, tomado en cuenta lo siguiente:

1. Que las principales funciones que ha de realizarse en el Departamento de Comunicación de la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia (Segeplan) son: imagen institucional, unificación de información, reuniones de actualización de información, atención de eventos, edición de publicaciones, audiovisuales, asesorías, entre otras.
2. Los métodos para llevar a cabo una comunicación eficaz y eficiente dentro de la Secretaría, debe de analizarse el contexto, los objetivos que percibe lograr alcanzar, contar con una programación y planificación adecuada, para lograr los resultados esperados en cada situación.
3. También se puede conformar este departamento con personal que labore dentro de la institución, para mantener contacto con el buen funcionamiento del personal interno, se ahorraría tiempo de inducción, capacitación, pérdida de tiempo, recursos tanto humanos como materiales para favorecer en la culminación de la estrategia de comunicación.
4. Es indispensable la capacitación del personal humano, no importando el tiempo que tenga de laborar en ella como el nivel jerárquico de la misma.
5. La imagen institucional con los medios de comunicación, es importante en cualquier tipo de empresa; aun más cuando se requiere transparentar los procesos que se realizan dentro de una institución pública.
6. Tomar en cuenta que en la comunicación, se tienen que tomar otras ciencias como la semiología, la lingüística, la redacción, la psicología, entre otras.
7. El personal externo, logrará satisfacer a mediano y largo plazo las necesidades que se le presentan en ayudas inmediatas, acceso a la información, precisión en la información.
8. Con base a los hallazgos expuestos en el análisis de gráficas, se sugiere con firmeza que un Departamento de Comunicación promete, por lo menos, éxito potencial en todas las características examinadas en este estudio. Además presentó un factor de éxito más alto que el promedio cuando se consideraron los objetivos.



*“La gente quiere aprender cosas nuevas, sentir que ha hecho una contribución, que está haciendo algo que vale la pena. A pocas personas las motiva solamente el dinero. Lo que quieren es tener la sensación de que su labor establece una diferencia”*

**Frances Hesselben  
Presidente Fundación Peter F. Drucker**



**b i b l i o g r a f í a**

Referencias bibliográficas



\_\_\_\_\_. **Biblioteca de administración de la pequeña o mediana empresa.** Tomo 6. 1ra. edición en español; México: Editorial McGraw-Hill, 1986:18-19 pp.

\_\_\_\_\_. **Ley del Servicio Civil.** Decreto 1748. Reglamento Decreto 18-98 reformado por Acuerdo 564-98. Guatemala.

\_\_\_\_\_. **Manual de normas y procedimientos de personal.** Dirección de Administración Interna, Departamento de Recursos Humanos. Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia (Segeplan) Guatemala: s.e., 2003:MN-500-1 al 500-6.

Albizúrez Palma, Francisco. **El redactor.** 4ta. edición; Guatemala: Editora Tercer Milenio, 1999:32-48.

Albizúrez Palma, Francisco. **Manual de comunicación lingüística.** Nueva edición, corregida y aumentada; Guatemala: Editorial Universitaria, Universidad de San Carlos de Guatemala, 1997:13-14 pp.

Álvarez Calvillo, Juan Antonio. **Tesis implementación de un área de comunicación organizacional interna para el Instituto Guatemalteco de Educación Radiofónica (IGER).** Guatemala: Escuela Ciencias de la Comunicación, USAC, 1999.

Arévalo y Arévalo, Carmen Alicia. **Tesis necesidad de la implementación de programas de comunicación interna en una empresa privada de la ciudad de Guatemala.** Guatemala: Escuela Ciencias de la Comunicación, USAC. 1996.

Carro, Jorge. **Vocabulario de términos publicitarios.** [www.ugap.com/glosario/](http://www.ugap.com/glosario/) Guatemala, 16 de mayo de 2005.

Chávez Zepeda, Juan José. **Cómo elaborar un proyecto de investigación –Un enfoque constructivista. Módulos de autoaprendizaje.** 3ra. edición; Guatemala: Ediciones Mundicolor, 2003:99-100 pp.

Cirigliano, Carla. **Gestión de la comunicación interna en las organizaciones: hacia un marco teórico y definición de herramientas de trabajo.** [www.monografias.com/trabajos15/comuni-interna.shtml](http://www.monografias.com/trabajos15/comuni-interna.shtml)

Covey, Stephen R. **Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva.** Traducción de Jorge Piatigorsky; España: Ediciones Piados Ibérica, S. A., 1997:61-64 pp.

de Orozco, Nidia Giorgis. **Automatización de oficinas.** Tomo I, 1ra. edición; Guatemala: FISICC-IDEA, Universidad Francisco Marroquín, 1999:42-46.

de Orozco, Nidia Giorgis. **Automatización de oficinas.** Tomo II, 1ra. edición; Guatemala: Impreso por

---

Quality Print, FISICC-IDEA, Universidad Francisco Marroquín, 1999:57-62 pp.

Diario de Centroamérica. **Acuerdo Gubernativo número 224-2003 Reglamento Orgánico Interno de la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia (Segeplan)**. Guatemala: 9 de abril de 2003.

Diario de Centroamérica. **Acuerdo Gubernativo número 305-2003 Reformas al Reglamento Orgánico Interno de la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia (Segeplan)**. Guatemala: 23 de mayo de 2003.

Diario de Centroamérica. **Decreto número 132**. Guatemala: 3 de noviembre de 1954.

Diario de Centroamérica. **Decreto número 157. Reglamento del Consejo Nacional de Planificación Económica**. Guatemala: 27 de noviembre de 1954.

Diario de Centroamérica. **Ley del Organismo Ejecutivo. Decreto número 114-97**. Guatemala: 12 de diciembre de 1997.

Diccionario Enciclopédico en color Larousse. 7ma. edición; Colombia: 2001.

Faisteina, Héctor. **Trabajo en equipo**. [www.Gestiopolis.com](http://www.Gestiopolis.com) Guatemala: 5 de agosto de 2005.

Ferrer, Eulalio. **Publicidad y comunicación**. 1ra. reimpresión; México: Fondo de Cultura Económica, 2003:32 pp.

Hernández Pérez, Esteban. **Funciones de un departamento de comunicación**. [www.itpl.edu.mx/publica/boletines/anteriores/b184/funcion4.htm](http://www.itpl.edu.mx/publica/boletines/anteriores/b184/funcion4.htm). Guatemala: 5 de mayo de 2005.

Interiano, Carlos. **Semiología y comunicación**. 4ta. edición; Guatemala: s.e., 1995:91-97 pp.

Martínez, Cristóbal. **Teoría de la comunicación humana**. s.e., 2005.

Morris G. Charles. **Psicología, un nuevo enfoque**. 5ta. edición en español; México: Prentice Hall Hispanomérica, S. A., 1987:169 pp.

Nebot, A. C. Núñez y J. M. Padrol. **Plástica y visual**. 7ma. edición; España: Editorial Casals, S. A., 2002:28-37 pp.

Nelson, Bob. **1001 Formas de recompensar a los empleados**. Traducción Affan Buitrago Valencia. Colombia: Grupo Editorial Norma, 1996:8-27,37,102 y prefacio.

Roebuck, Crish. **Comunicación eficaz**. 1ra. edición en lengua española; Barcelona: Ediciones Blume Empresas, 2002:8-13,84-85,72 pp.

Sánchez, Octavio. **Probabilidad y estadística**. 1ra. edición en español. México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S. A., 1996:32-52 pp.



Scott, Patrick B. **Introducción a la investigación y la evaluación educativa.** Guatemala: s.e., Guatemala: s.a.

Webster, Allen L. **Estadística aplicada a los negocios y la economía.** 3ra. edición. Traducción Yelka María García. Colombia: Irwin McGraw-Hill, 2000:8-25.

[www.microsoft.com/spain/empresas/rpp/comunicacion\\_exterior.msp](http://www.microsoft.com/spain/empresas/rpp/comunicacion_exterior.msp) Guatemala, 22 de abril de 2005.

[www.microsoft.com/spain/empresas/rpp/comunicacion\\_interior.msp](http://www.microsoft.com/spain/empresas/rpp/comunicacion_interior.msp). Guatemala, 22 de abril de 2005.

### ***Referencias bibliográficas de los mensajes en los capítulos***

Aguilar Kubli, Eduardo. **Descubre la comunicación.** 1ra. edición; México: Árbol Editorial, S. A. de C. V. 1995:57 pp.

Aguilar Kubli, Eduardo. **Domina la comunicación.** 4ta. reimpresión; México: Árbol Editorial, S. A. de C. V. 1995:122 pp.

Aguilar Kubli, Eduardo. Alfonso Jáuregui Covarrubias. **Trabajar con buena comunicación. Cómo ser mejor todos los días.** Serie calidad en el trabajo. 1ra. edición; México: Árbol Editorial, S. A. de C. V. 1996:4,36,84 pp.

Aguilar Kubli, Eduardo. **Elige tus metas.** 2da. edición; México: Árbol Editorial, S. A. de C. V. 1995: 90 pp.

Nelson, Bob. **1001 Formas de recompensar a los empleados.** Traducción Affan Buitrago Valencia. Colombia: Grupo Editorial Norma, 1996:90,125.



*“Comunícate, es bueno  
para la salud.”*

Mensaje de la televisión norteamericana



a n e x o s



Instrumento para recolectar datos



Investigación: Trabajo de tesis Fecha: / /05

Investigador: Violeta Arredondo Hora:

INSTRUCCIONES: A continuación encontrará una lista de preguntas, por favor marque con una "X" la alternativa que considera correcta a la par de la respuesta.

Table with 3 columns: No., Preguntas, and Valores. It contains 10 numbered questions regarding the interest and need for a communication department in the Segeplan, with response options: Mucho, Algo, Poco, Nada.



PLANIFICACION Y PROGRAMACION  
SEGEPLAN

**Instrumento para recolectar datos**

Anexo 2



Investigación: Trabajo de tesis

Fecha:      /      /05

Investigador: Violeta Arredondo

Hora:     

**INSTRUCCIONES:** A continuación encontrará una lista de preguntas, por favor marque con una "X" la alternativa que considera correcta a la par de la respuesta.

No.	Preguntas	Valores
1.	¿Cuál es el grado de interés para justificar un Departamento de Comunicación en la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia (Segeplan)?	Mucho <input type="radio"/> Algo <input type="radio"/> Poco <input type="radio"/> Nada <input type="radio"/>
2.	¿Es adecuada la forma de conocer los avances, metas y actividades realizados por la Segeplan?	Mucho <input type="radio"/> Algo <input type="radio"/> Poco <input type="radio"/> Nada <input type="radio"/>
3.	¿Considera necesario un departamento que se encargue de un sistema informativo para los empleados (reuniones generales, boletín, etc.?)	Mucho <input type="radio"/> Algo <input type="radio"/> Poco <input type="radio"/> Nada <input type="radio"/>
4.	¿Considera importante la divulgación de los avances y metas de la Segeplan?	Mucho <input type="radio"/> Algo <input type="radio"/> Poco <input type="radio"/> Nada <input type="radio"/>
5.	¿Cuáles son las modificaciones por las cuales se justifica la creación para el Departamento de Comunicación?	Precisión en la información <input type="radio"/> Ayuda inmediata <input type="radio"/> Acceso a la orientación <input type="radio"/> Acceso a la capacitación <input type="radio"/>
6.	¿Considera que los Jefes de Oficina (delegados) están orientados sobre los productos, avances o metas alcanzados de la Segeplan?	Mucho <input type="radio"/> Algo <input type="radio"/> Poco <input type="radio"/> Nada <input type="radio"/>
7.	¿Considera necesaria la capacitación?	Mucho <input type="radio"/> Algo <input type="radio"/> Poco <input type="radio"/> Nada <input type="radio"/>
8.	¿Cuánto complementaria a las funciones de la Segeplan el Departamento de Comunicación?	Mucho <input type="radio"/> Algo <input type="radio"/> Poco <input type="radio"/> Nada <input type="radio"/>
9.	¿Cuánto se actualizaría la Segeplan con el Departamento de Comunicación?	Mucho <input type="radio"/> Algo <input type="radio"/> Poco <input type="radio"/> Nada <input type="radio"/>
10.	¿En qué medida se fortalecería la Segeplan con un Departamento de Comunicación?	Mucho <input type="radio"/> Algo <input type="radio"/> Poco <input type="radio"/> Nada <input type="radio"/>