

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

**Deficiencias en la Comunicación Interna del Fondo Social de  
Solidaridad**

**Trabajo de tesis presentado por:**

**JOSÉ ABEL HERNÁNDEZ SALGUERO**

**Previo a optar al título de:**

**Licenciado en Ciencias de la Comunicación**

**Asesor de Tesis:**

**M.Sc. Sergio Morataya**

**Guatemala, octubre 2011.**

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

**Director**

M.A. Gustavo Bracamonte

**Secretario**

Lic. Axel Santizo

**Consejo Directivo**

**Representantes Docentes**

Lic. Julio Moreno

M.A. Fredy Morales

**Representantes Estudiantiles**

Adriana Castañeda

Milton Lobo

**Representante de Profesionales Egresados**

M.A Pavel Matute

**Tribunal Examinador**

M. Sc. Sergio Morataya, presidente

Lic. César Paiz, revisor

M.A. Elpidio Guillén, revisor

Lic. Víctor Carrillas, examinador

Lic. Alexander Melgar, examinador

Lic. Domingo Chiapas, suplente



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

Guatemala, 15 de julio de 2011  
Dictamen aprobación 103-11  
Comisión de Tesis

Estudiante

**José Abel Hernández Salguero**

Escuela de Ciencias de la Comunicación  
Ciudad de Guatemala

Estimado(a) estudiante **Hernández**:

Para su conocimiento y efectos, me permito transcribir lo acordado por la Comisión de Tesis en el inciso 1.6 del punto 1 del acta 09-2011 de sesión celebrada el 15 de julio de 2011 que literalmente dice:

**1.6 Comisión de Tesis acuerda:** A) Aprobar al (la) estudiante José Abel Hernández Salguero, carné 9719948, el proyecto de tesis: DEFICIENCIAS EXISTENTES EN LA COMUNICACIÓN INTERNA DEL FONDO SOCIAL DE SOLIDARIDAD. B) Nombrar como asesor(a) a: M.Sc. Sergio Morataya.

Asimismo, se le recomienda tomar en consideración el artículo número 5 del REGLAMENTO PARA LA REALIZACIÓN DE TESIS, que literalmente dice:

...“se perderá la asesoría y deberá iniciar un nuevo trámite, cuando el estudiante decida cambiar de tema o tenga un año de habersele aprobado el proyecto de tesis y no haya concluido con la investigación.” (lo subrayado es propio).

Atentamente,

**ID Y ENSEÑAD A TODOS**

M.A. Aracelly Mérida  
Coordinadora Comisión de Tesis



Copia: Comisión de Tesis  
AM/Eunice S.



# Escuela de Ciencias de la Comunicación

## Universidad de San Carlos de Guatemala

Guatemala, 19 de agosto de 2011  
Comité Revisor/ NR  
Ref. CT-Akmg 62-2011

Estudiante

**José Abel Hernández Salguero**

Carné **9719948**

Escuela de Ciencias de la Comunicación  
Ciudad Universitaria, zona 12.

Estimado(a) estudiante **Hernández**:

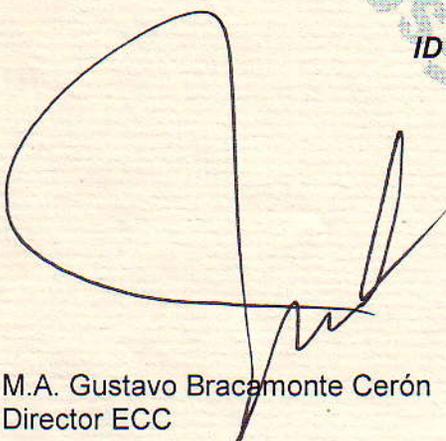
De manera atenta nos dirigimos a usted para informarle que esta comisión nombró al COMITÉ REVISOR DE TESIS para revisar y dictaminar sobre su tesis: DEFICIENCIAS EXISTENTES EN LA COMUNICACIÓN INTERNA DEL FONDO SOCIAL DE SOLIDARIDAD.

Dicho comité debe rendir su dictamen en un plazo no mayor de 15 días calendario a partir de la fecha de recepción y está integrado por los siguientes profesionales:

M.Sc. Sergio Morataya, presidente(a).  
Lic. César Paiz, revisor(a).  
M.A. Elpidio Guillén, revisor(a).

Atentamente,

**ID Y ENSEÑAD A TODOS**

  
M.A. Gustavo Bracamonte Cerón  
Director ECC



  
M.A. Aracelly Mérida  
Coordinadora Comisión de Tesis



Copia: comité revisor. Adjunto fotocopia del informe final de tesis y boleta de evaluación respectiva.

Larissa Melgar  
archivo.  
AM/GB/Eunice S.



**Autorización informe final de tesis por Terna Revisora  
Guatemala, 1 de septiembre de 2011.**

M.A.  
Aracelly Mérida,  
Coordinadora  
Comisión de Tesis  
Escuela de Ciencias de la Comunicación,  
Edificio Bienestar Estudiantil, 2do. Nivel.  
Ciudad Universitaria, zona 12

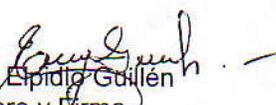
Distinguida M.A. Mérida

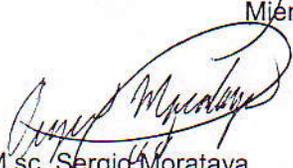
Atentamente informamos a ustedes que el (la) estudiante José Abel Hernández Salguero Carné 971-9948. Ha realizado las correcciones y recomendaciones a su TESIS, cuyo título es: DEFICIENCIAS EXISTENTES EN LA COMUNICACIÓN INTERNA DEL FONDO SOCIAL DE SOLIDARIDAD.

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

"ID Y ENSEÑAD ATODOS"

  
M. César Paiz  
Nombre y Firma  
Miembro Comisión Revisora

  
M.A. Eprido Guillén  
Nombre y Firma  
Miembro Comisión Revisora

  
M.sc. Sergio Morataya  
Presidente Comisión Revisora  
Nombre y Firma



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

Guatemala, 06 de septiembre de 2011  
Tribunal Examinador de Tesis/N.R.  
Ref. CT-Akmg- No. 53-2011

Estudiante

**José Abel Hernández Salguero**

Carné **9719948**

Escuela de Ciencias de la Comunicación

Ciudad Universitaria, zona 12

Estimado(a) estudiante **Hernández**:

Por este medio le informamos que se ha nombrado al tribunal examinador para que evalúe su trabajo de investigación con el título: DEFICIENCIAS EN LA COMUNICACIÓN INTERNA DEL FONDO SOCIAL DE SOLIDARIDAD, siendo ellos:

M.Sc. Sergio Morataya, presidente(a).  
Lic. César Paiz, revisor(a).  
M.A. Elpidio Guillén, revisor(a).  
Lic. Víctor Carillas, examinador(a).  
Lic. Alexander Melgar, examinador(a).  
Lic. Domingo Chiapas, suplente.

Por lo anterior, apreciaremos se presente a la Secretaria del Edificio M-2 para que se le informe de su fecha de examen privado.

Deseándole éxitos en esta fase de su formación académica, nos suscribimos.

Atentamente,

M.A. Gustavo A. Bracamonte C.  
Director ECC

Copia: Larissa Melgar  
Archivo  
AM/IEunice S.

**ID Y ENSEÑAD A TODOS**



M.A. Aracelly Mérida  
Coordinadora Comisión de Tesis





# Escuela de Ciencias de la Comunicación

Universidad de San Carlos de Guatemala

Guatemala, 31 de octubre de 2011  
**Orden de Impresión/NR**  
Ref. CT-Akmg- No. 65-2011

Estudiante  
**José Abel Hernández Salguero**  
Carné **9719948**  
Escuela de Ciencias de la Comunicación  
Ciudad Universitaria, zona 12

Estimado(a) estudiante **Hernández:**

Nos complace informarle que con base a la **autorización de informe final de tesis por el tribunal examinador**, con el título: DEFICIENCIAS EN LA COMUNICACIÓN INTERNA DEL FONDO SOCIAL DE SOLIDARIDAD, se emite la orden de impresión.

Apreciaremos que diez ejemplares impresos sean entregados en la Secretaría General de esta unidad académica ubicada en el 2º. nivel del Edificio M-2. Seis tesis y dos cd's en formato PDF, en la Biblioteca Flavio Herrera y dos tesis y un cd en formato PDF en la Biblioteca central de esta universidad.

Es para nosotros un orgullo contar con un profesional egresado de esta Escuela como usted, que posee las calidades para desenvolverse en el campo de la comunicación.

Atentamente,

**ID Y ENSEÑAD A TODOS**

M.A. Gustavo A. Bracamonte C.  
Director ECC



M.A. Aracelly Mérida  
Coordinadora Comisión de Tesis



Copia: archivo  
AM/GABC/Eunice S.

## **DEDICATORIA**

### **A DIOS**

Por haberme permitido llegar hasta este punto y haberme dado salud para lograr mis objetivos, además de su infinita bondad y amor.

### **A LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**

Templo de conocimiento y sabiduría.

### **A MIS PADRES**

Apolonia Salguero Arana  
Alfredo Hernández  
Por su amor y otorgarme la vida.

### **A MI ESPOSA**

Patricia Quezada Escobar  
Con amor y en agradecimiento por su comprensión.

### **A MIS HERMANAS**

Ingrid Patricia y Vilda Irene.  
Con gratitud.

### **A MIS SOBRINOS**

Estuardo, Andrea, Erik y Valentina.  
Por su cariño.

### **A MIS ASESORES**

M.Sc. Sergio Morataya  
Lic. César Paiz  
M.A. Elpidio Guillén  
Con gratitud, y amistad, por los conocimientos brindados en forma desinteresada.

### **A MIS AMIGOS**

Maribel, Froilán y Axel.  
Por su amistad y apoyo.

**ABEL HERNÁNDEZ SALGUERO**

**Para efectos legales, únicamente el autor  
es el responsable del contenido de este trabajo.**

**Para efectos legales, únicamente el autor  
es el responsable del contenido de este trabajo.**

## ÍNDICE

Resumen	4
Introducción	5
Titulo del tema	6

### **CAPÍTULO 1**

#### **1. MARCO CONCEPTUAL**

1.1 Planteamiento del Problema	6
1.2 Justificación	6
1.3 Formulación del Problema	6
1.4 Alcances y limites	8
1.5 Objetivos:	8
1.6.1 Generales	8
1.6.2 Específicos	8

### **CAPÍTULO 2**

#### **2. MARCO TEÓRICO:**

2.1 Comunicación	9
2.2 Deficiencia	9
2.3 Proceso de Comunicación y sus Elementos Básicos	10
2.4 Clasificación General de la Comunicación	11
2.4.1 Comunicación Externa	12
2.4.2 Comunicación Interna	12
2.5 Tipos de Comunicación Interna y Herramientas	13
2.5.1 Comunicación Ascendente	14
2.5.2 Comunicación Descendente	15
2.6 Diferencias entre Comunicación e Información	16
2.7 Cultura Organizacional	17
2.8 Comunicación Organizacional	17
2.9 Sinergia	18-21
2,10 Estado	21
2,11 Gobierno	22
2.12 Historia Del Fondo Social De Solidaridad	23-24

### **CAPÍTULO 3**

#### **3. MARCO METODOLÓGICO:**

3.1 Método Científico	25
3.2 Técnicas de Investigación	25
3.3 Instrumentos	25
3.4 Población Universo y Muestra	26

### **CAPÍTULO 4**

#### **4. ANÁLISIS Y RESULTADOS:**

<b>4. Análisis y Resultados</b>	27-45
5. Conclusiones	46-47
6. Recomendaciones	48-49
7. Bibliografía Consultada	50-57
8. Anexos	58-81

## **RESUMEN**

### **TÍTULO:**

Deficiencias en la Comunicación Interna del Fondo Social de Solidaridad

### **AUTOR:**

José Abel Hernández Salguero

### **UNIVERSIDAD:**

San Carlos de Guatemala

### **UNIDAD ACADEMICA:**

Escuela de Ciencias de la Comunicación

### **PROBLEMA INVESTIGADO:**

Que deficiencias existen en la Comunicación Interna del Fondo Social de Solidaridad.

### **PROCEDIMIENTO PARA OBTENER LOS DATOS:**

Para realizar esta investigación fue de gran ayuda el Método Científico, se realizaron entrevistas, cuestionarios y observaciones. Se partió de un universo de 118 empleados públicos del FSS, de los cuales se selecciono de forma aleatoria, al azar, según el criterio del investigador una Muestra de 30 trabajadores.

### **RESULTADOS Y CONCLUSIONES:**

Si existen deficiencias en la Comunicación Interna del Fondo Social de Solidaridad, tales como la falta de comunicación entre las áreas, carencia de expresiones de reconocimientos, mal uso de las herramientas tecnológicas, escasez de canales de comunicación de doble vía, problemas de relaciones interpersonales en los equipos, falta de información desde las directivas y distancias geográficas, mala comunicación entre el superior inmediato y el colaborador.

Todo debido a la ausencia de una auténtica cultura de comunicación **organizacional** convencida de la necesidad de crear sinergias en los equipos de trabajo, esto aunado a la inexistencia de herramientas de comunicación interna que permitan un proceso de comunicación interna descendente exitoso.

## Introducción

Las Instituciones Públicas en la actualidad necesitan desarrollar modernos procesos de gestión y de servicio (al ciudadano), que les permitan consolidarse como organizaciones sólidas que deseen trabajar por su fortalecimiento y que al mismo tiempo garanticen el desarrollo sostenible de una nación.

Es así como en nuestros días ha tomado vital importancia la implantación de eficaces Procesos de Comunicación Interna, que le permitan a instituciones como estas, lograr un mejoramiento en su clima organizacional.

En primera instancia, entonces es necesario determinar cuales son las deficiencias existentes en la Comunicación Interna del Fondo Social de Solidaridad, para que así en el futuro se logren redireccionar los esfuerzos de los colaboradores de dicha entidad, para que estos se coordinen entre sí y optimicen energías y recursos, creando sinergias.

Para así lograr “empatar” las dinámicas de gestión de las diferentes partes de la organización, generando cierto sincronismo que desde un punto de vista macro se involucra con la dinámica general de gestión, creando así una cultura comunicativa que ayude al mejoramiento continuo de la entidad.

Este estudio se hace importante dado que no se ha realizado ninguna otra investigación o diagnostico comunicacional dentro del Fondo Social de Solidaridad, que arroje resultados que ayuden al cambio y mejoramiento de las instituciones publicas guatemaltecas.

Por ello a continuación se presenta los hallazgos que se encontraron luego de realizar dicho estudio, de antemano gracias por leer el presente documento, que sin duda será de gran aporte para el país.

## **TITULO DEL TEMA**

Deficiencias en la Comunicación Interna del Fondo Social de Solidaridad

### **CAPÍTULO 1**

#### **1. MARCO CONCEPTUAL:**

##### **1.1 Planteamiento del Problema**

El **Fondo Social de Solidaridad** fue creado a través del Acuerdo Gubernativo No. 71-2009 publicado en el Diario Oficial el 11 de marzo de 2,009, y tiene como misión ser el medio que dinamice y desarrolle procesos de ejecución tendentes a solucionar las necesidades de las comunidades urbanas y rurales en todo el territorio nacional; siendo una institución proactiva al servicio de la población guatemalteca basando sus operaciones en la ejecución de programas, proyectos y obras destinadas a mejorar la calidad de vida de las familias.

Contribuyendo a reducir la necesidad de infraestructura básica urbana y rural a nivel nacional en forma continua mediante el aprovisionamiento y/o ejecución de proyectos del sector salud, educación, vivienda, comunicación vial, servicios básicos, así como trabajos preventivos y de atención de emergencias con maquinaria pesada, de acuerdo a los intereses planteados por comunidades y atendiendo los programas de gobierno.

Su finalidad es aprovechar los recursos físicos, humanos y financieros en la búsqueda del fortalecimiento institucional. Las Instituciones Públicas en la actualidad necesitan desarrollar modernos procesos de gestión y de servicio (al ciudadano), que les permitan consolidarse como organizaciones sólidas que deseen trabajar por su fortalecimiento y que al mismo tiempo garanticen el desarrollo sostenible de una nación.

Es así como en nuestros días ha tomando vital importancia la implantación de eficaces Procesos de Comunicación Interna, que le permitan a instituciones como estas, lograr un mejoramiento en su clima organizacional.

En primera instancia, entonces es necesario determinar cuales son las deficiencias existentes en la Comunicación Interna del Fondo Social de Solidaridad, para que así en el futuro se logren redireccionar los esfuerzos de los colaboradores de dicha entidad, para que estos se coordinen entre sí y optimicen energías y recursos, creando sinergias

## **1. 2 Justificación**

La presente investigación es un estudio descriptivo, que nos permitirá realizar un estudio (el cual jamás se había hecho en el FSS) Comunicacional que muestre cuáles son los Focos de Problemas en la Comunicación Interna de esta Institución Pública, lo que resultará ser una herramienta que genere grandes aportes, los cuales permitirán que en el futuro se puedan implantar adecuados procesos de Comunicación Interna que le permitan a esta Institución Pública, el lograr tener una gestión mucho más efectiva, una imagen más aceptable, con aires de cambio; para lograr así establecer una relación más cordial entre los trabajadores.

El siguiente tema a desarrollarse, contempla el siguiente planteamiento del problema en donde se determinara si dentro de la institución pública a investigar la comunicación interna es eficiente, para obtener resultados que permitan mejorar sus procesos.

## **1.3 Formulación del Problema**

¿Qué deficiencias existen en la Comunicación Interna del Fondo Social de Solidaridad?

El método utilizado en la investigación fue inductivo ya que se dará a conocer las deficiencias de la comunicación interna en la institución objetivo de estudio. Además se utilizo la técnica de la observación, para contrastar y un cuestionario cerrado y describir las deficiencias de la comunicación interna de una institución publica

Fondo Social de Solidaridad. Se realizaron entrevistas, cuestionarios y observaciones.

Se partió de un universo de 118 empleados públicos del Fondo Social de Solidaridad, se a seleccionado de forma aleatoria, al azar, según el criterio del investigador una Muestra de 30 trabajadores.

## **1.4 Alcances y Límites**

Nos delimitaremos a estudiar el Proceso de Comunicación Interna Descendente (de arriba hacia abajo), partiendo de un Universo conformado por 118 empleados públicos que se ubican en las oficinas centrales del Fondo Social de Solidaridad (FSS), 5ta Avenida 6-06 zona 1.

De dicho universo seleccionaremos una muestra no probabilística (a criterio del investigador) de 27 trabajadores, y de 3 Coordinadores, que hacen un total de 30 empleados. Dicha investigación se llevará a cabo del 1 de junio al 31 de junio del año 2011.

## **1.6 Objetivos:**

### **1.6.1 General**

- Describir qué deficiencias existen en la Comunicación Interna Descendente del Fondo Social de Solidaridad

### **1.6.2 Específicos**

- Establecer por qué existen deficiencias en la Comunicación Interna Descendente del Fondo Social de Solidaridad
- Determinar si los empleados del Fondo Social de Solidaridad aprovechan las herramientas tecnológicas con que cuenta la Institución Pública

## CAPÍTULO 2

### **2. MARCO TEÓRICO:**

#### **2.1 Comunicación**

El termino Comunicación proviene del latín *communis* que quiere decir común. Tanto el latín como los idiomas romances han guardado el especial significado de un término, el de Koinoonia (griego) que significa a la vez comunicación y comunidad.

También en castellano el radical *común* es compartido por los términos comunicación y comunidad. Ello indica a nivel etimológico la estrecha relación entre "comunicarse" y "estar en comunidad". En pocas palabras, se "está en comunidad" porque "se pone algo en común" a través de la "comunicación".

John Fiske (1982: 45-89) define a la comunicación como una "interacción social por medio de mensajes". Por su parte, Antonio Pasquali (1980: 50 – 77) afirma que "la comunicación aparece en el instante mismo en que la estructura social comienza a configurarse, justo como su esencial ingrediente estructural, y resalta claramente que, donde no hay comunicación no puede formarse ninguna estructura social".

Para Pasquali el término comunicación debe reservarse a la interrelación humana, al intercambio de mensajes entre hombres, sean cuales fueren los aparatos intermediarios utilizados para facilitar la interrelación a distancia. Luego de un gran esfuerzo de abstracción definitoria concluye considerando a la comunicación como:

Sin embargo la comunitaria humana consistente en la emisión-recepción de mensajes entre interlocutores en estado de total reciprocidad, siendo por ello un factor esencial de convivencia y un elemento determinante de las formas que asume la sociabilidad del hombre, para un mejor desarrollo dentro de su sociedad.

Para que haya comunicación es necesario un sistema compartido de símbolos referentes, lo cual implica un intercambio de símbolos comunes entre las personas que intervienen en el proceso comunicativo. Quienes se comunican deben tener un grado mínimo de experiencia común y de significados compartidos Pasquali (1965:30-45).

En cuanto a su propósito, Aristóteles en sus tiempos deja muy claramente asentado que la meta principal de la comunicación es la persuasión, es decir, el intento que hace el orador de llevar a los demás a tener su mismo punto de vista.

Berlo (1979: 40-68) afirma que nos comunicamos para influir y para afectar intencionalmente a otras personas. De igual modo afirma que " nuestro fin básico (al comunicarnos) es alterar la relación original existente entre nuestro organismo y el medio que nos rodea".

Para María del Socorro Pearson, comunicar es "llegar a compartir algo de nosotros mismos. Es una cualidad racional y emocional específica del hombre que surge de la necesidad de ponerse en contacto con los demás, intercambiando ideas que adquieren sentido o significación de acuerdo con experiencias previas comunes".

Según Idalberto Chiavenato, comunicación es el canje de información entre personas. Significa volver común un mensaje o una información. Constituye uno de los procesos fundamentales de la experiencia humana y la organización social (2000:38-45).

## **2.2 Deficiencia**

El término deficiencia hace referencia a cualquier elemento, cosa o situación que no sea perfecta o que posea algún tipo de desperfecto. La deficiencia o la condición de ser deficiente significan que un elemento, persona o una situación determinada no son completamente eficaces, por lo cual son erróneas o estropeadas. La deficiencia puede aplicarse a procesos comunicacionales, cosas, así como a personas.

Cuando hablamos de deficiencia estamos señalando que, por ejemplo, un objeto, persona o elemento determinado no pueden cumplir del todo con las funciones que le han sido asignadas.

Cuando notamos la presencia de cualidades deficientes en una persona, por lo general el término se suele aplicar en el ámbito laboral para señalar que tal individuo no realiza correctamente sus tareas y actividades (Prieto 1990:70-80).

Por ejemplo, puede decirse que una entidad tiene deficiencias en lo comunicacional, cuando:

- La entidad no se conecta emocionalmente con su personal.
- No crea herramientas atractivas, que capten la atención.
- No logra que la comunicación interna sea excitante.
- No le saca el jugo a las nuevas tecnologías, etc.
- La institución y los jefes no son confiables.
- El personal no cree en lo que le dice la institución.
- Se duda de la honestidad y de la ética de la institución.
- No se cumple lo que se promete.
- Los jefes no dicen lo que piensan y no hacen lo que dicen.
- Abunda el doble discurso (Roncagliolo 1995: 38-56)

### **2.3 Proceso de Comunicación y sus Elementos Básicos**

La comunicación se manifiesta por etapas sucesivas y no simultáneas o sincrónicas, motivo por el cual, una vez definida, resulta procedente describirla en sus fases o elementos constitutivos como un proceso, esto es, como fenómeno que se descompone en etapas mas o menos regulares y secuenciales, teniendo en cuenta la dinámica de movimiento que relaciona los elementos entre sí en todo proceso comunicacional.

En la antigüedad personalidades como Aristóteles afirmaban la presencia de tres elementos fundamentales en la comunicación, como lo son: orador, discurso y auditorio. Hoy día se habla de: emisor, mensaje y receptor (Berlo, 1979:24-28).

*EMISOR → MENSAJE A TRAVÉS DE UN CANAL → RECEPTOR → RESPUESTA*

#### **Los Elementos Básicos son:**

**Comunicador:** La persona con ideas, intenciones, información y que tiene por objetivo el comunicarse.

**Codificación:** Es un proceso que convierte las ideas del comunicador en un conjunto sistemático de símbolos, en un idioma que exprese el objetivo que este persigue.

**Mensaje:** Es el resultado del proceso de codificación. Aquí se expresa el objetivo que persigue el comunicador y lo que espera comunicar a su destinatario.

**Medio de comunicación:** El medio envía el mensaje del comunicador al receptor. En una organización los medios de comunicación pudieran ser: por medio de entrevistas personales, por teléfono, por medio de reuniones de grupo, por fax, memos, carteleras, tele-conferencias, entre otros (Agis 1999: 45).

Vale destacar que los mensajes pueden representarse también de forma *no oral*, por medio de posturas corporales, expresiones del rostro y movimientos de manos y ojos. Cuando la comunicación de un emisor es contradictoria (el mensaje no oral contradice al oral), el receptor suele dar más importancia al contenido no oral de la comunicación que recibe. Este tipo de comportamiento no oral guarda relación con la capacidad de persuasión del emisor hacia su receptor.

**Decodificación:** Es necesario para que se complete el proceso de comunicación y para que el receptor interprete el mensaje. Los receptores interpretan (decodifican) el mensaje sobre la base de sus anteriores experiencias y marcos de referencia.

**Receptor:** Es la persona que recibe y decodifica el mensaje.

**Retroinformación:** Es la respuesta del mensaje por parte del receptor, que le permite al comunicador establecer si se ha recibido su mensaje y si ha dado lugar a la respuesta buscada. La retroinformación puede indicar la existencia de fallos en la comunicación.

**Ruido:** Se puede definir como cualquier factor que distorsiona la intención que perseguía el mensaje y puede producirse en todos los elementos de la comunicación.

Vale destacar que todos estos elementos son fundamentales para que se produzca la comunicación y no deben ser considerados como independientes.

## **2.4 Clasificación General de la Comunicación**

La comunicación organizacional según Beltrán (1994:20) puede dividirse en:

### **2.4.1 Comunicación Externa:**

Cuando se dirigen a los diferentes públicos externos de la organización (accionistas, proveedores, clientes, distribuidores, autoridades gubernamentales, medios de comunicación, etc.

Se define como el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos y servicios.

#### **2.4.2 Comunicación Interna:**

La comunicación interna es la comunicación dirigida al trabajador. Nace como respuesta a las nuevas necesidades de motivar al equipo humano y retener a los mejores en un entorno, donde el cambio es cada vez más rápido. Aumenta la satisfacción entre el personal y por tanto la rentabilidad final (López 1998:66-78).

Es la herramienta clave para dar una respuesta innovadora a los cambios continuos que debe hacer frente una institución en el día a día y es también un valor añadido que produce beneficios. Aunque es una responsabilidad que es compartida por todos, debe ser asumida como compromiso de la alta dirección.

Sin embargo la Gestión de la Comunicación interna es hoy una herramienta institucionalizada, es porque está suficientemente contrastado con la experiencia que produce una eficiente mejora en los procesos administrativos.

Teniendo en cuenta esta función principal, podríamos afirmar que la comunicación interna permite:

- Construir una identidad de la institución en un clima de confianza y motivación.
- Profundizar en el conocimiento de la institución como entidad.
- Romper departamentos estancados respecto a actividades aparentemente independientes, pero que hacen que se bloqueen entre sí.
- Informar individualmente a los empleados.
- Hacer públicos los logros conseguidos por la institución.
- Permitirle a cada uno expresarse ante la dirección general, y esto cualquiera que sea su posición en la escala jerárquica de la organización.
- Promover una comunicación a todas las escalas.

## 2.5 Tipos de Comunicación Interna y Herramientas:

Podemos dividir la comunicación interna en dos tipos:

### 2.5.1 Comunicación Ascendente:

Es aquella que se realiza desde abajo hacia arriba en la jerarquía.

### 2.5.2 Comunicación Descendente:

Es aquella que se realiza desde arriba hacia abajo en la jerarquía (Ramió 1999: 5-16).

Acá cabe aclarar que cada tipo de comunicación requiere de herramientas diferentes de comunicación. Por ejemplo, entre las herramientas de Comunicación Descendente encontramos:

- **Manual del empleado**
- **Comunicaciones escritas**
- **Boletín informativo mensual**
- **Comunicaciones electrónicas**
- **Periódico interno**
- **Carta al personal**
- **Reuniones de información**
- **Entrevista individual**

Los diferentes estudios realizados respecto a la comunicación interna coinciden en que la mejor forma de comunicación descendente es **la relación personal**, seguida muy a la par de la utilización de **soportes digitales y escritos**.

Como podemos comprobar, una institución puede disponer de un amplio repertorio de herramientas de comunicación que le permitan acercarse de la mejor manera posible al grupo al que se dirige, moderar el carácter informativo/afectivo de los mensajes, así como el grado de formalidad (Balit y Masias 1996 :13-44).

Las herramientas más importantes para la difusión de información dentro de una institución son las siguientes:

### **El Manual del empleado:**

Se encuentra la información necesaria para que el empleado logre un excelente desempeño en sus funciones como también las condiciones y reglamentos de la institución.

Puedes incluir todo aquello que consideres oportuno: la filosofía, cultura de la organización como los derechos y deberes que tiene cada empleado (recibir un trato uniforme y coherente), informar a los superiores, la forma de evaluar e impedir que tomen decisiones arbitrarias hacia los empleados lo que generaría repercusiones negativas por empleados descontentos.

Algunas instituciones piden a los empleados que firmen un acuse de recibo en el que se declara que el empleado ha recibido el manual y que se remitirá al mismo para informarse sobre las normas, reglamentos y políticas, teniendo en cuenta que de ningún modo es un contrato.

Todos los manuales de empleado pueden ayudar a evitar o a solucionar problemas laborales. Una empresa puede comunicar con todo detalle de una política a través del manual de empleado.

### **Comunicaciones escritas:**

Los memorandos o cartas al personal (o escritos que deben ser recordados) son un medio útil de transmitir ideas o informar de los cambios que se produzcan en las distintas políticas y procedimientos de la institución.

### **2.6 Diferencias entre Comunicación e Información:**

En términos generales, hablamos de información como un conjunto de datos que están organizados y que tienen un significado. De esta manera, si tomamos datos por separado no tendrían un significado mientras que si los agrupamos en forma organizada, si.

La información es un elemento fundamental en el proceso de la comunicación, ya que tiene un significado para quien la recibe, que la va a comprender si comparte el mismo

código que quien la envía. Esto no sólo ocurre en un proceso social sino también en el mundo de la informática (Schramm 1995:30-48).

Durante el siglo pasado, el avance tecnológico y de la informática devino en que actualmente se ligara la información a una verdadera revolución, especialmente concebida por la globalización e Internet, un proceso y un sistema de comunicación que evitan la existencia de barreras entre la confluencia de información desde un punto al otro del planeta (Carnero 1982: 15- 17).

En cuanto al universo de la computadora, la información es un factor fundamental que se representa a través de símbolos, específicamente en forma de datos binarios. Asimismo, es aquello que maneja un sistema (tanto en la entrada como en el proceso o el resultado de la operación), pudiendo ser la misma en la entrada y en la salida (en cuyo caso el sistema sería uno de flujo de información) o diferente (nos referimos a sistemas de tratamiento de la información).

De modo general entonces, la diferencia fundamental entre información y comunicación reside en la contestación del interlocutor (**feedback o respuesta**), mientras que **la información no precisa feedback, la comunicación si precisa de feedback** ( James 1996: 2-24).

Otra de las diferencias básicas la encontramos en el objetivo final de la comunicación y de la información. Los objetivos de la información son transmitir ideas, mensajes.

Los procesos de comunicación por su parte, son herramientas sociales que permiten la interacción humana, a saber, mantener un mínimo de interdependencia entre distintos elementos: individuos, grupos, talleres, oficinas, departamentos, servicios, etc.

## **2.7 Cultura Organizacional**

La importancia de la cultura y el clima organizacional ha sido tema de marcado interés desde los años 80 hasta nuestros días, dejando de ser un elemento periférico en las

organizaciones para convertirse en un elemento de relevada importancia estratégica (Hedebro 1982:22).

El desarrollo de la cultura organizacional permite a los integrantes de la organización ciertas conductas e inhiben otras. Una cultura laboral abierta y humana alienta la participación y conducta madura de todos los miembros de la organización, sí las personas se comprometen y son responsables, se debe a que la cultura laboral se lo permite. Es una fortaleza que encamina a las organizaciones hacia la excelencia, hacia el éxito.

El clima organizacional está determinado por la percepción que tengan los empleados de los elementos culturales, esto abarca el sentir y la manera de reaccionar de las personas frente a las características y calidad de la cultura organizacional (Granell 1997: 20)

La cultura a través del tiempo ha sido una mezcla de rasgos y distintivos espirituales y afectivos, que caracterizan a una sociedad o grupo social en un período determinado. Engloba además modos de vida, ceremonias, arte, invenciones, tecnología, sistemas de valores, derechos fundamentales del ser humano, tradiciones y creencias.

Granell (1997:35) define el término como "... aquello que comparten todos o casi todos los integrantes de un grupo social..." esa interacción compleja de los grupos sociales de una empresa está determinado por los "... valores, creencia, actitudes y conductas."

Chiavenato (2000:55-67) presenta la cultura organizacional como "...un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización.

De la comparación y análisis de las definiciones presentadas por los diversos autores, se infiere que todos conciben a la cultura como todo aquello que identifica a una organización y la diferencia de otra haciendo que sus miembros se sientan parte de ella ya que profesan los mismos valores, creencias, reglas, procedimientos, normas, lenguaje, ritual y ceremonias.

Las organizaciones poseen una cultura que le es propia: un sistema de creencias y valores compartidos al que se apega el elemento humano que las conforma. La cultura organizacional crea, y a su vez es creada, por la calidad del medio ambiente interno; en

consecuencia, condiciona el grado de cooperación y de dedicación y la raigambre de la institucionalización de propósitos dentro de una organización (García 1980: 33).

En este sentido la principal responsabilidad del Director General consiste en fijar el tono, el paso y el carácter de que es conducente a los cambios estratégicos de cuya instrumentación él es responsable.

La organización de una organización entonces, es el instrumento por medio del cual se cumplen las aspiraciones de sus miembros. Cada asociación formula planes, se compromete a cumplirlos y, después, lleva a cabo las acciones que tal cumplimiento implica. Ésta es su estrategia.

## **2.8 Comunicación Organizacional**

La comunicación cuando se aplica en las organizaciones es denominada comunicación organizacional. Esta comunicación se da naturalmente en toda organización, cualquiera que sea su tipo o su tamaño y en consecuencia no es posible imaginar una organización sin comunicación.

Bajo esta perspectiva, la comunicación organizacional es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio.

Según Gary Kreps (1995:95), la comunicación organizacional "es el proceso por medio del cual los miembros recolectan información pertinente acerca de su organización y los cambios que ocurren dentro de ella".

La comunicación organizacional se entiende también como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio; o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápidamente con sus objetivos (Lasswell1948: 37-51).

Estas técnicas y actividades deben partir idealmente de la investigación, ya que a través de ella se conocerán los problemas, necesidades y áreas de oportunidad en materia de comunicación.

La importancia de la comunicación organizacional radica en que ésta se encuentra presente en toda actividad empresarial y por ser además el proceso que involucra permanentemente a todos los empleados.

Para los dirigentes es fundamental una comunicación eficaz porque las funciones de planificación, organización y control sólo cobran cuerpo mediante la comunicación organizacional.

La comunicación organizacional es esencial para la integración de las funciones administrativas. Por ejemplo, los objetivos establecidos en la planeación se comunican para que se pueda desarrollar la estructura organizacional apropiada (Capriles 1989).

La comunicación organizacional es también esencial en la selección, evaluación y capacitación de los gerentes para que desempeñen sus funciones en esta estructura. De igual modo, el liderazgo eficaz y la creación de un ambiente conducente a la motivación dependen de esta comunicación. Más aún, mediante la comunicación organizacional se puede determinar si los acontecimientos y el desempeño se ajustan a los planes.

## **2.9 Sinergia**

La palabra sinergia proviene del griego “synergos” y significa “*colaborar conjuntamente*”. De manera muy amplia, el término se refiere a los efectos combinados o cooperativos producidos por las relaciones entre distintas fuerzas, partículas o elementos en un contexto determinado, efectos que no serían posibles de otro modo.

Así, la sinergia es el efecto adicional que dos unidades independientes obtienen por trabajar de común acuerdo o en conjunto. La sinergia es la suma de energías individuales que se multiplica progresivamente, reflejándose sobre la totalidad del grupo. El sinergismo hace referencia a asociaciones que se refuerzan mutuamente; de ahí que todo proceso sinérgico produzca resultados cualitativamente superiores a la suma de actuaciones aisladas e individuales.

A decir de Chiavenato (2000: 55 – 67), sinergia es el esfuerzo simultáneo de varios órganos para cumplir una función común. Se afirma comúnmente que un objeto posee sinergia cuando el examen de una o alguna de sus partes (incluso a cada una de sus partes) en forma aislada, no puede explicar o predecir la conducta del todo. Para

algunos intelectuales, la sinergia es la “...acción y creación colectivas; es unión, cooperación y concurso de causas para lograr resultados y beneficios conjuntos; es concertación en pos de objetivos comunes” .

En el aspecto administrativo, se entiende que cada participante de la organización espera que los beneficios personales de su participación sean mayores que sus costos personales. En ese caso, existe sinergia cuando dos o más áreas producen, actuando conjuntamente, un efecto mayor que la suma de efectos que producirían actuando individualmente. Por tanto, utilizar la sinergia significa realizar dos o más actividades conjuntamente para crear algo nuevo visto desde la globalidad, es decir, que la suma de las actividades sea más ventajosa que cada una de ellas por separado.

Para Galindo García (1998:10-11), la sinergia se refiere a la producción de efectos adicionales por el trabajo conjunto de dos o más áreas (cualquiera que sea su tamaño o nivel), bien entendido que dichos efectos adicionales (positivos o negativos) no se producirían en el caso de que ambas organizaciones actuaran separadamente, sin realizar el trabajo conjunto mencionado.

Para otros estudiosos, la sinergia existe, cuando el valor que crean las unidades que trabajan juntas supera al que generan esas mismas unidades cuando trabajan de manera independiente .

El trabajo en equipo es una necesidad obvia en el mundo de las organizaciones. Por muy buen profesional que uno se pueda considerar, siempre logrará mejores resultados si se rodea de buenos colaboradores y trabaja coordinadamente con ellos.

No obstante, para obtener el máximo rendimiento del trabajo en equipo hay que formar un grupo de **profesionales capaces, ilusionados y comprometidos** con un proyecto previamente diseñado (Cleida 1998:57).

En una rápida aproximación, proponemos los siguientes 10 pequeños consejos para aprovechar las sinergias del esfuerzo de cada miembro de un equipo:

➤ **Seleccionar Bien a los Miembros del Equipo**

Hay que asegurarse de que las personas seleccionadas para formar parte del equipo se adapten perfectamente al perfil idóneo para desempeñar las funciones, así como al trabajo en equipo.

➤ **Fijar Objetivos Inmediatos y Accesibles**

Ir consiguiendo resultados positivos refuerza la moral del equipo y proporciona la confianza que éste necesita. Por ello, debemos fijar objetivos a corto plazo que refuerzan la seguridad y la motivación del equipo. Objetivos accesibles y realizables.

➤ **Delegar**

La delegación es una herramienta imprescindible a la hora de gestionar grupos de trabajo; nos permite repartir esfuerzos a la vez que se asegura una mayor involucración de los miembros del equipo en el proyecto. No obstante, para delegar eficazmente debemos estar seguros de que cada uno de ellos conoce correctamente sus funciones, recursos y responsabilidades.

➤ **Fomentar la Comunicación**

Todos los miembros del equipo deben conocer los objetivos del proyecto y estar de acuerdo con ellos. Frecuentemente, se observan iniciativas que fracasan porque las prioridades de una persona son distintas a las del resto, y no existen vías de comunicación que sirvan para aunar objetivos y esfuerzos.

➤ **Asegurar el Crecimiento Profesional del Equipo**

Un buen líder se preocupa por el crecimiento profesional de sus colaboradores. La formación continua es esencial para las personas y ésta debe ser impulsada y respaldada por el superior.

➤ **Pasar Tiempo Juntos**

En todos los equipos hay miembros que pasan poco tiempo con sus compañeros. Sin embargo, para la buena marcha del proyecto es necesario trabajar unidos, manteniendo el contacto directo con el resto del equipo. Trabajar, hablar y relajarse juntos es un buen camino para transmitir energías e ideas.

➤ **Fomentar la Cooperación, No la Competencia**

En un principio, la competencia entre los miembros del equipo puede ser positiva, pero si se intensifica en exceso es contraproducente, ya que puede crear enemistades y enfrentamientos. Es mejor proponer la colaboración entre todos.

➤ **Determinar las Pautas de Comportamiento**

Es importante que todos los miembros del equipo sepan qué es lo que pueden y no pueden hacer, y cómo lo deben hacer. Esta labor corresponde al responsable del equipo, el cual debe plantear desde el inicio cuáles son las reglas de juego.

➤ **Comprender los Errores**

Un equipo no puede crecer sin equivocarse. La capacidad del equipo para crear e innovar viene determinada por el grado de libertad y confianza de que disfrute para el fomento de las relaciones.

➤ **Animar y felicitar**

Especialmente cuando se han alcanzado los objetivos. Al igual que el fracaso, el éxito no corresponde a una sola persona sino al grupo de profesionales que han llevado a cabo el proyecto.

## **2.10 Estado**

El **Estado** es un concepto político que se refiere a una forma de organización social, política soberana y coercitiva, formada por un conjunto de instituciones involuntarias, que tiene el poder de regular la vida nacional en un territorio determinado. Usualmente, suele adherirse a la definición del Estado, el reconocimiento por parte de la comunidad internacional.

El concepto de Estado difiere según los autores, pero algunos de ellos definen el Estado como el conjunto de instituciones que poseen la autoridad y potestad para establecer las normas que regulan una sociedad, teniendo soberanía interna y externa sobre un territorio determinado. Weber, (1978: 88-98), define el Estado como una unidad de carácter institucional que en el interior de un territorio monopoliza para sí el uso de la fuerza legal. Por ello se hallan dentro del Estado instituciones tales como las fuerzas armadas, la administración pública, los tribunales y la policía, asumiendo pues el Estado las funciones de defensa, gobernación, justicia, seguridad y otras como las relaciones exteriores.

## 2.11 Gobierno

El término gobierno se refiere a la conducción política de un determinado estado o a quien ejerce la misma, que puede tratarse de un presidente, un primer ministro, como es el caso de algunas monarquías, o estar encarnado en un número variable de ministros, a quienes la Constitución Nacional, que es la norma fundamental con la que cuentan los estados, confiere la función de ejercer el poder político de una determinada sociedad.

El gobierno será quien ejerza las diversas actividades estatales del Estado, siendo la política la principal actividad que este desplegará.

Aunque en muchas circunstancias y contextos se suele usar indistintamente, casi como sinónimos, los términos Estado y Gobierno, de ninguna manera refieren a lo mismo. Porque el Estado es lo que permanece, lo estructural, en cambio, el gobierno, pasa, se transforma, cambia de color político, de nombre, entre otras cuestiones (Rosales 2010:10-32)

La misión prioritaria que deberá tener cualquier gobierno del mundo, independientemente de su intención política, que por supuesto cuenta, es importante y determinará el cómo, es la de **crear un sistema que le garantice a largo plazo a quienes viven en el estado una buena calidad de vida**, en el cual se les asegure a estos el acceso a la salud, a la educación, al crédito, a una propiedad, a la vivienda y a una pensión cuando ya hayan culminado el lapso de actividad laboral (Cardoso 1969:5-17).

Para poder llevar a cabo su plan y por supuesto que cada cual pueda contar con las mencionadas condiciones, el gobierno, recaudará aportes económicos a través del pago de impuestos de parte de los ciudadanos que conforman el Estado y de otras alternativas, que destinará en la construcción de infraestructura y de empresas de servicios públicos.

Obviamente y aunque por supuesto la realidad a veces lo desmiente, para garantizar este estado de cosas y claro, el éxito de cualquier gobierno que será también el éxito de los ciudadanos que viven bajo la actividad regulatoria de ese gobierno, será imprescindible un aceitado plan para evitar y erradicar la corrupción. La mejor

alternativa será el de ejercer un estricto y efectivo control de todas las actividades financieras y del destino que tendrán los fondos que se recaudan.

Existen diversas formas de gobierno: monarquía, aristocracia, democracia, totalitarismo y república, entendiéndose por la forma de gobierno el sistema a través del cual se gobierna un determinado estado.

## **2.12 Historia Del Fondo Social De Solidaridad**

El Fondo Social de Solidaridad fue creado a través del Acuerdo Gubernativo No. 71-2009 publicado en el Diario Oficial el 11 de marzo de 2,009, y tiene como misión ser el medio que dinamice y desarrolle procesos de ejecución tendentes a solucionar las necesidades de las comunidades urbanas y rurales en todo el territorio nacional; siendo una institución proactiva al servicio de la población guatemalteca basando sus operaciones en la ejecución de programas, proyectos y obras destinadas a mejorar la calidad de vida de las familias.

Contribuyendo a reducir la necesidad de infraestructura básica urbana y rural a nivel nacional en forma continua mediante el aprovisionamiento y/o ejecución de proyectos del sector salud, educación, vivienda, comunicación vial, servicios básicos, así como trabajos preventivos y de atención de emergencias con maquinaria pesada, de acuerdo a los intereses planteados por comunidades y atendiendo los programas de gobierno.

Su finalidad es aprovechar los recursos físicos, humanos y financieros en la búsqueda del fortalecimiento institucional para beneficiar al mayor número de comunidades urbanas y rurales, en forma programada atendiendo los requerimientos y necesidades planteadas.

El FSS en cumplimiento al Acuerdo Gubernativo No. 71-2009 ejecuta programas, proyectos y obras competencia del Ministerio de Comunicaciones, Infraestructura y Vivienda, directamente relacionadas con el desarrollo económico y social de la

población guatemalteca que tiendan a mejorar el nivel de vida y las condiciones socioeconómicas que afrontan.

Algunos de los proyectos identificados a desarrollar son: urbanizaciones (áreas acondicionadas para construir viviendas), viviendas, ampliación y mejoras a escuelas y centros de salud, construcción de pavimentación, apertura de brechas, dragados de ríos, centros habitacionales, caminos rurales, construcción de caminos vecinales.

Los proyectos realizados con el presupuesto 2010, incluyen: Pavimentación de calles, construcción de sistemas de aguas y drenajes pluviales, alcantarillado sanitario, muros perimetrales y de contención, regularización de derecho de propietario, elaboración de estudios de riesgo y planificación de infraestructura, estudios de impacto ambiental.

Los proyectos están beneficiando a 113 mil habitantes de las comunidades más pobres del país, disminuyendo a la vez índices en la falta de educación, asistencia social, comunicación y saneamiento (Willer López 2011: 3 - 34).

## **CAPÍTULO 3**

### **3. MARCO METODOLÓGICO:**

#### **3.1 Método o tipo de Investigación**

Para establecer qué deficiencias en la comunicación interna descendente del Fondo Social de Solidaridad, por qué existen dichas carencias, además de determinar si los empleados de dicha institución pública aprovechan correctamente las herramientas tecnológicas con las que cuentan, fue de gran ayuda el Método Científico.

Se denomina método a una serie ordenada de procedimientos de que hace uso la investigación para observar la extensión de nuestros conocimientos. Podemos concebir el método científico como una estructura, una armazón formada por reglas y principios coherentemente concatenados. El método científico es quizás uno de los más adecuados, capaz de proporcionar respuestas a nuestras interrogantes, que no se pueden obtener de inmediato.

Este es quizás el método más útil o adecuado, ya que es el único que posee las características y la capacidad para auto corregirse y superarse (Rojas 1987: 44-49). El método científico es la conquista máxima obtenida por el intelecto para descifrar y ordenar los conocimientos.

El método utilizado en la investigación fue inductivo ya que se dará a conocer las deficiencias de la comunicación interna en la institución objetivo de estudio. Además se utilizó la técnica de la observación, para contrastar y un cuestionario cerrado y describir las deficiencias de la comunicación interna de una institución pública.

#### **3.2 Técnicas de Investigación**

Las técnicas aplicadas a este estudio son:

- La Observación
- Revisión de material por Internet
- Entrevista

La aplicación de estas técnicas nos permitirá tener los elementos necesarios para recabar la información en forma verbal, a través de preguntas quienes respondieron a este caso fueron 3 jefes, de diferentes departamentos (Coordinador Ejecutivo, Coordinador Administrativo y Coordinador Financiero), los cuales proporcionaron información importante para realizar el estudio.

### **3.3 Instrumentos**

Entre los instrumentos utilizados en el estudio cabe mencionar:

- Cuestionario Cerrado
- Información extraída de Internet

Este instrumento permitió obtener datos más fieles, para responder a los objetivos planteados.

El cuestionario cerrado limita las respuestas posibles del interrogado. Por medio de un cuidadoso estilo en la pregunta, el analista puede controlar el marco de referencia. Este formato es el método para obtener información sobre los hechos. También fuerza a los individuos para que tomen una posición y forma su opinión sobre los aspectos importantes. (Ver anexo)

### **3.4 Población Universo y Muestras**

En este caso se utilizó un universo de 118 empleados, fueron seleccionados de forma aleatoria, es decir al azar, 27 colaboradores (del Área Ejecutiva, Administrativa y Financiera), quienes respondieron los cuestionarios. (Ver anexo)

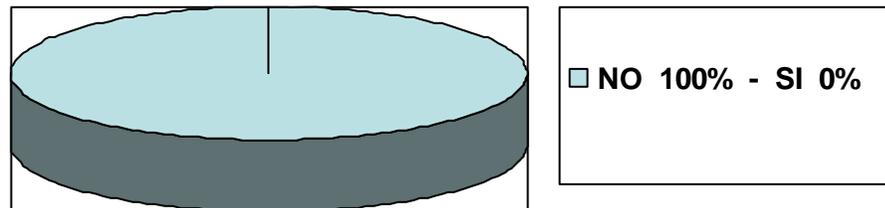
## **CAPÍTULO 4**

### **4. ANALISIS Y RESULTADOS**

En este marco operativo se exponen los resultados de la investigación de campo realizada, en el al Fondo Social de Solidaridad. Se realizaron entrevistas, cuestionarios y observaciones. Se partió de un universo de 118 empleados públicos del Fondo Social de Solidaridad, se seleccionado de forma aleatoria, al azar, según el criterio del investigador una Muestra de 30 trabajadores. Para la cual se expone el siguiente análisis de datos:

- 1)¿Realizan los Coordinadores del Fondo Social de Solidaridad **reuniones permanentes** entre si para tratar temas de trabajo?

**Gráfica No. 1**



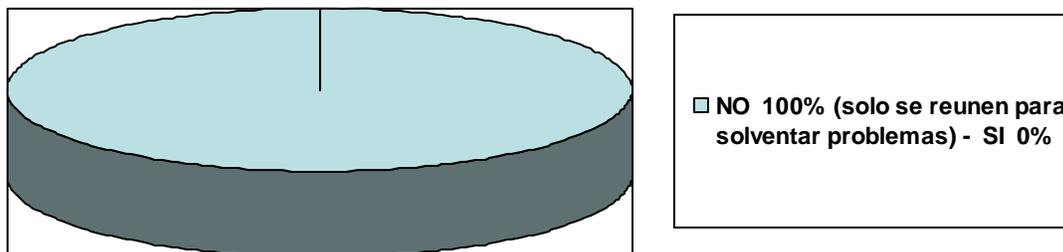
(Salguero 2011:47)

#### **Resultados:**

Con base en los datos anteriores, se puede decir que los coordinadores no realizan reuniones permanentes entre si para tratar temas de trabajo, ni realizan Bitácoras de calidad es decir, registros de solicitudes, que un área o coordinación le hace a otra para mejorar determinado procedimiento y con ello optimizar la labor que se realizara, solamente efectúan encuentros con otras coordinaciones esporádicamente, cuando hay que Solventar o Discutir algún tema o para entregar Informes de Auditoria Interna al Ministerio de Comunicaciones o a la Contraloría de Cuentas.

2)¿Realizan los Coordinadores del Fondo Social de Solidaridad **reuniones permanentes** con sus colaboradores para tratar temas de trabajo?

**Gráfica No. 2**



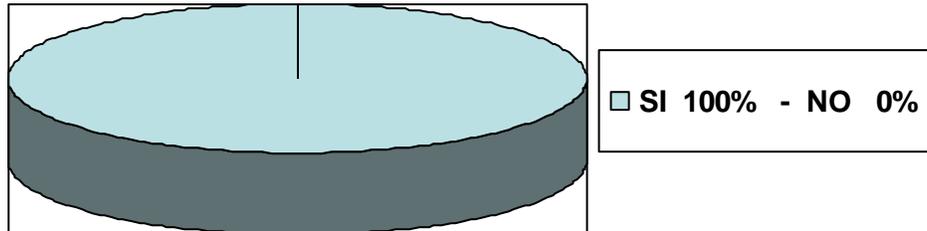
(Salguero 2011:48)

### **Resultados:**

De acuerdo a esta gráfica encontramos que los coordinadores de las áreas de estudio no realizan reuniones permanentes con sus colaboradores, solamente las organizan cuando se requiere solventar o discutir algún problema, por ello no logran crear equipos inter funcionales, integrados por personas de diferentes áreas, cuyo sentido es enfocar los procesos de la organización hacia determinada unidad de trabajo o proyecto, lo que aumenta los errores de congruencia entre las áreas.

3) Cree que en el FSS existe más un flujo de información que un proceso de comunicación?

**Gráfica No. 3**



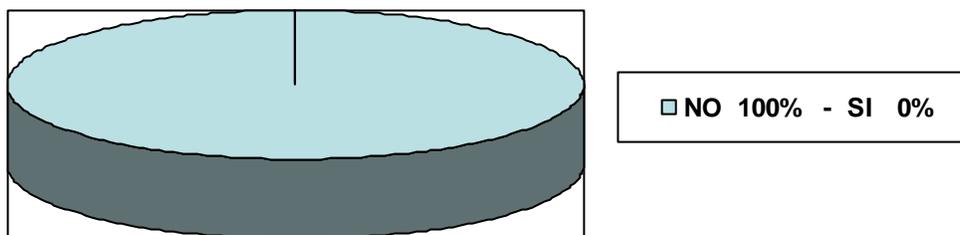
(Salguero 2011:49)

**Resultados:**

En el Fondo Social de Solidaridad existe más un flujo de información que de comunicación, y este se da de forma lenta, por ende hay carencia de canales de doble vía, lo cual atrasa los procesos administrativos de los expedientes públicos, situación debido a la falta de una comunicación interna efectiva y el uso de herramientas adecuadas.

4)¿Existe en el FSS un manual operativo y administrativo?

**Gráfica No.4**



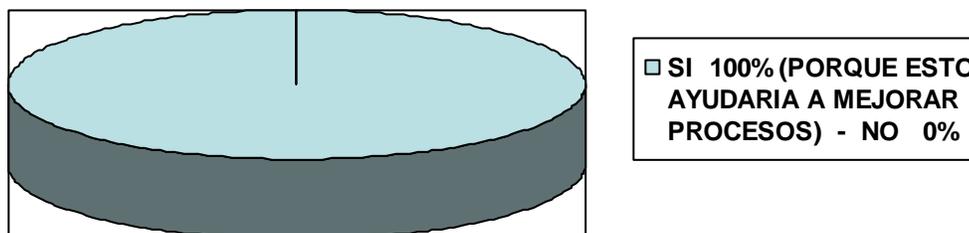
(Salguero 2011:50)

**Resultados:**

En el FSS no existe un manual operativo y administrativo que le de a los coordinadores de las aéreas y subalternos los lineamientos a seguir, esta guía no existe, lo que existe es una desorganización comunicacional.

5)¿Considera de importancia que exista en el FSS un manual, por qué?

**Gráfica No. 5**



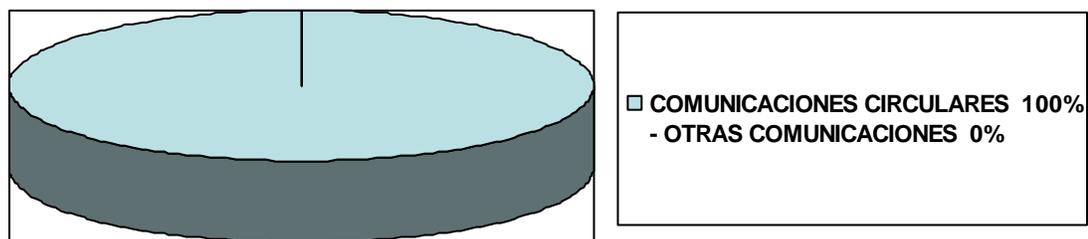
(Salguero 2011:51)

**Resultados:**

Los datos obtenidos en la gráfica anterior encontramos que los coordinadores como colaboradores consideran que en el FSS es importante que exista un Manual que ayude a mejorar los procesos operativos, administrativos y comunicacionales.

6)¿Las formas de comunicación interna más frecuentes en las instituciones son: la publicación periódica institucional, los comunicados circulares, las comunicaciones descendentes específicas, las reuniones cúpula-base, las reuniones cúpula-mandos medios, y las vías ascendentes directas, de estas cuáles considera que se dan en el FSS?

**Gráfica No. 6**



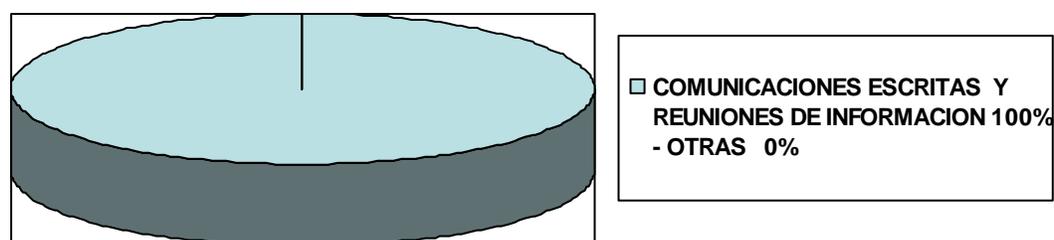
(Salguero 2011:52)

**Resultados:**

En la grafica No.6 encontramos que los niveles medios como sus subalternos consideran que en el FSS la forma de comunicación interna descendente es frecuente por medio de las circulares, cartas, no existen publicaciones periódicas institucionales, ni reuniones frecuentes cúpula-base, o cúpula-mandos medios.

7)¿Que herramientas de comunicación interna de las que a continuación se mencionan se utilizan en el FSS, manual del empleado, comunicaciones escritas, boletín informativo mensual, comunicaciones electrónicas, periódico interno, carta al personal, reuniones de información, entrevista individual...?

**Gráfica No. 7**



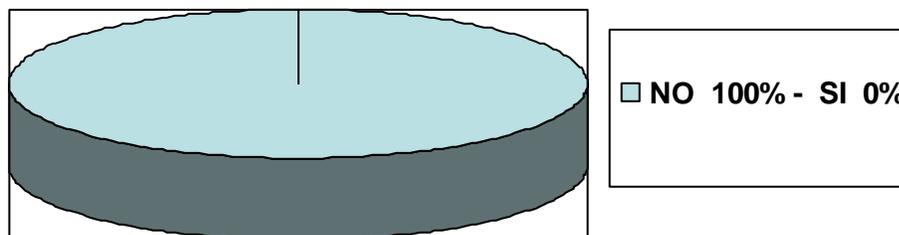
(Salguero 2011:53)

**Resultado:**

En el Fondo Social de Solidaridad las únicas herramientas de comunicación interna utilizadas son las comunicaciones escritas manualmente (cartas al personal) y electrónicas (**emails**) y las reuniones de información.

8) ¿Cree que en el FSS se le da un seguimiento eficaz (pronto) a los planes de trabajo, al monitoreo y a la evaluación periódica de las actividades realizadas?

**Gráfica No. 8**



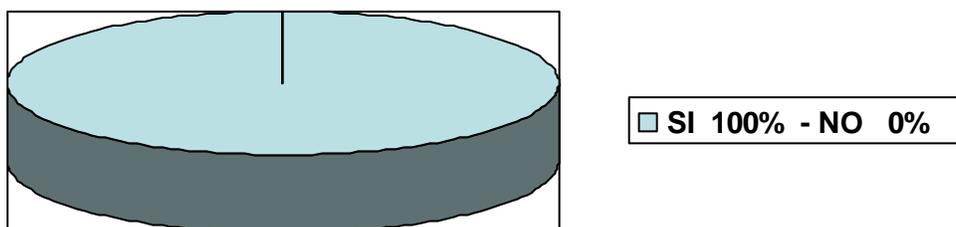
(Salguero 2011:54)

**Resultados:**

Como se puede observar en este análisis que los coordinadores como colaboradores piensan que en el Fondo Social de Solidaridad no se le da un seguimiento eficaz (pronto) a los planes de trabajo, no existe monitoreo, ni evaluación periódica de las actividades realizadas, es decir que están conscientes de la problemática.

9) ¿Cree que existe falta de capacitación y de desarrollo humano en beneficio del personal en el FSS?

**Gráfica No. 9**



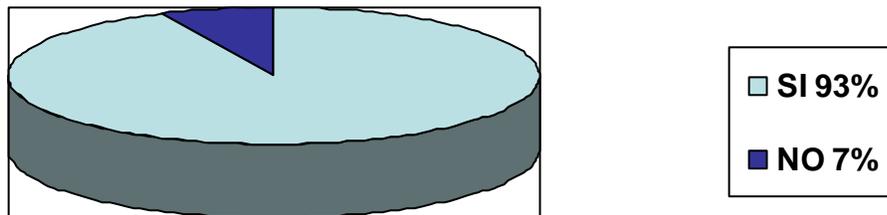
(Salguero 2011:55)

**Resultados:**

En cuanto a esta gráfica los coordinadores como su personal de apoyo creen que existe capacitación y de desarrollo humano en beneficio del personal del Fondo Social de Solidaridad, lo que los desanima completamente el desenvolvimiento del personal para realizar sus atribuciones.

10) ¿Cree que existe Inestabilidad laboral en el FSS, aunado esto a la ausencia de una equidad en las políticas de paga y promoción del Personal?

**Gráfica No. 10**



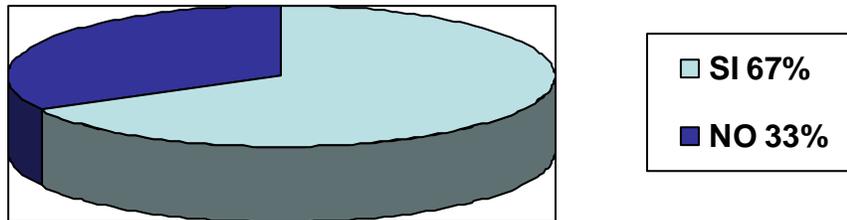
(Salguero 2011:56)

### **Resultados:**

Los trabajadores están conscientes de la importancia de inestabilidad Laboral, de una equidad en las políticas de paga y promoción del personal en base a la capacidad, lo que a cualquier trabajador le desanima, creando un sentimiento que no ayuda a que una organización tenga éxito.

11) ¿Cree que existe carencia de sistemas informáticos como herramienta de trabajo además de un mal uso o desaprovechamiento de las herramientas tecnológicas en el FSS?

**Gráfica No. 11**



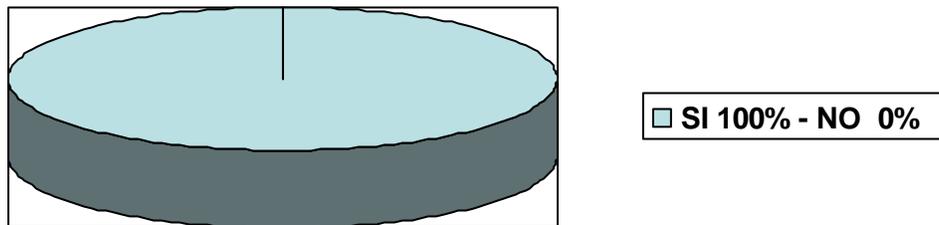
(Salguero 2011:57)

**Resultados:**

El personal a quienes se les realizó el estudio creen que si existe carencia de sistemas informáticos como herramienta de trabajo, aunado esto a un mal uso (la internet solo es utilizada para enviar **emails** y chequear **facebook** y páginas de gobierno) de herramientas tecnológicas en el FSS.

12) ¿Cree que existe ausencia de una auténtica cultura de comunicación organizacional?

**Gráfica No. 12**



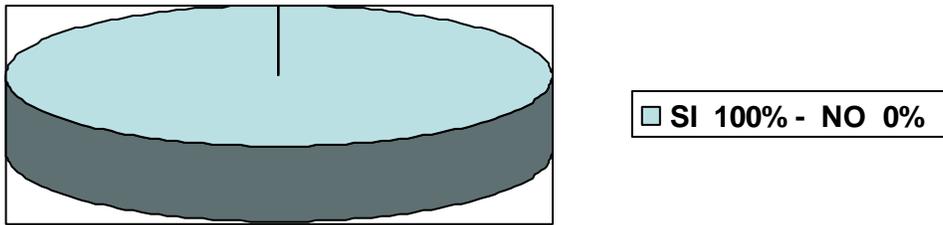
(Salguero 2011:58)

**Resultados:**

El personal cree que existe ausencia de una auténtica cultura de comunicación organizacional que ayude a crear sinergias (concordancias) en los equipos de trabajo.

13) ¿Cree que la implantación de eficaces procesos de comunicación interna en una institución permitirá un mejoramiento en su clima organizacional?

**Gráfica No. 13**



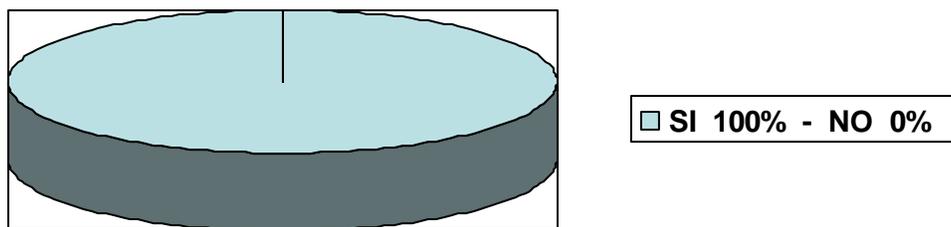
(Salguero 2011:59)

**Resultados:**

En la gráfica No.13 se observa que el personal considera de suma importancia la implantación de adecuados procesos de comunicación interna, que les permitan a ellos, a la institución, lograr un mejoramiento en su clima organizacional, realizar una gestión efectiva, crear una imagen aceptable y establecer una relación cordial con sus trabajadores y con la ciudadanía en general.

14) ¿Cree que es necesario también resaltar la necesidad de **fortalecer la cultura comunicativa de los líderes** para que puedan utilizar la comunicación interna como el recurso estratégico enfocado en el direccionamiento de la institución?

**Gráfica No. 14**



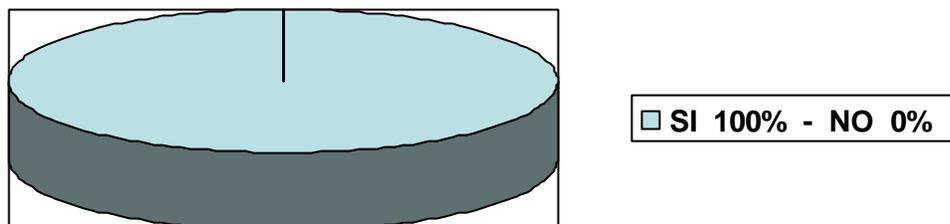
(Salguero 2011:60)

**Resultados:**

En esta gráfica el resultado obtenido se refiere a que el personal está consciente de la necesidad que existe dentro de la institución de **fortalecer la cultura comunicativa de los líderes** para que estos puedan utilizar la comunicación interna como un recurso estratégico enfocado en el direccionamiento, la coordinación y la adaptación de la organización a las necesidades y expectativas tanto de los trabajadores como de los ciudadanos.

15) ¿Considera que ese cierto letargo que se percibe en las comunicaciones internas de las entidades públicas guatemaltecas se debe a que no están enfocadas en la satisfacción del ciudadano?

**Gráfica No. 15**



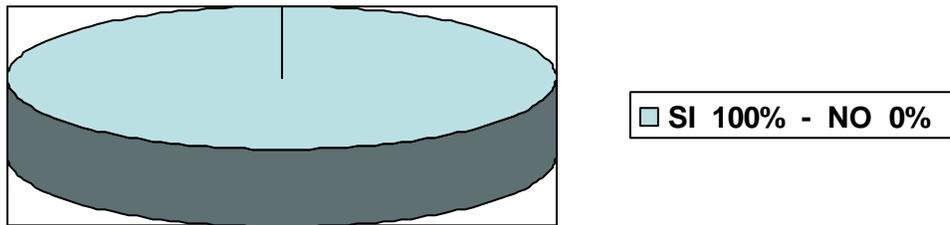
(Salguero 2011:61)

**Resultados:**

En esta información gráfica la muestra de estudio, el personal está consciente que ese cierto letargo que se percibe en las comunicaciones internas de las entidades públicas guatemaltecas se debe a que no están enfocadas en la satisfacción del ciudadano, lo que hace que internamente la organización no se esfuerce por ser más dinámica y servicial y que no haya definido unas estructuras de comunicación apropiadas.

16) ¿Considera que algunas veces pueda ser el enfoque de las instituciones públicas muy burocrático, con algunos liderazgos autoritarios centrales y con una comunicación de una sola vía?

**Gráfica No. 16**



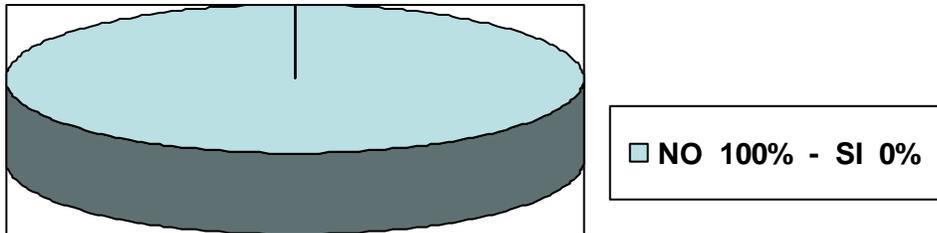
(Salguero 2011:62)

**Resultados:**

En esta representación el personal considera que algunas veces el enfoque de las instituciones públicas es muy burocrático, con algunos liderazgos autoritarios centrales y con una comunicación de una sola vía, lo que genera conflictos entre los trabajadores de la organización, lo que se refleja hacia fuera, que al final es percibido por la ciudadanía.

17) ¿Cree que existe suficiente motivación, acercamiento, colaboración y comunicación entre los empleados del FSS?

**Gráfica No. 17**



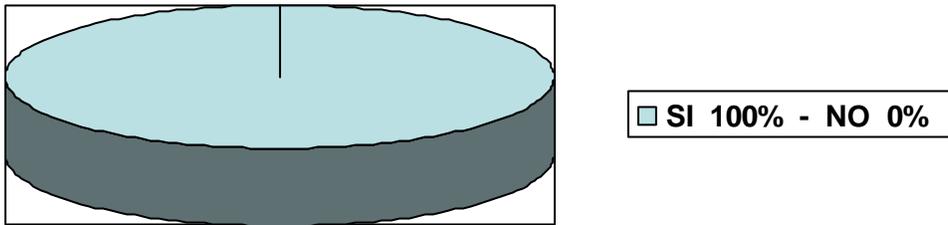
(Salguero 2011:63)

**Resultados:**

No existe suficiente motivación, ni acercamiento, ni colaboración, ni comunicación entre los empleados del FSS, por ende no saben cuáles son las metas que han de alcanzar, cómo, qué están haciendo bien o que están haciendo mal, existe un alejamiento.

18) ¿Cree que existe en el personal del FSS desvinculación, es decir que un grupo actúa mecánicamente; sin estar vinculado con la tarea que realiza?

**Gráfica No. 18**



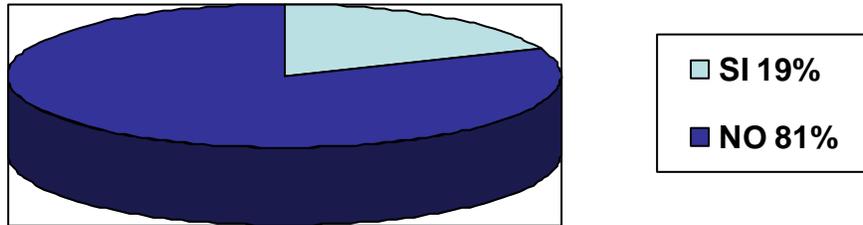
(Salguero 2011:64)

**Resultados:**

Existe en el personal del FSS desvinculación (un alejamiento), es decir, un comportamiento administrativo que se describe como una distancia "emocional", lo que hace que un grupo no tenga empuje y al final actúe sin estar vinculado con la labor que esta realizando.

19) ¿Cree que existe en el personal el sentimiento de que a uno se le recompensa por hacer bien su trabajo; énfasis en el reconocimiento positivo más bien que en sanciones?

**Gráfica No. 19**



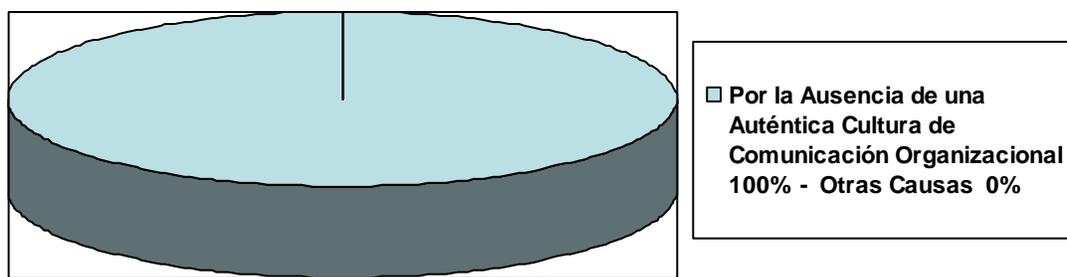
(Salguero 2011:65)

**Resultados:**

El sentimiento de recompensa por empleado de hacer bien su trabajo; es decir el énfasis en el reconocimiento positivo casi no se da en el Fondo Social de Solidaridad.

20) ¿Para finalizar por qué cree que existen deficiencias en la Comunicación Interna del Fondo Social de Solidaridad?

**Gráfica No. 20**



(Salguero 2011:66)

### **Resultados:**

Por último en esta información gráfica encontramos que el personal cree que existen deficiencias en la comunicación interna del Fondo Social de Solidaridad debido a la ausencia de una auténtica cultura de comunicación organizacional que ayude a crear sinergias, es decir un trabajo en equipo, conectado, con objetivos y metas bien definidas, con una selección de personal en base a sus capacidades, su honestidad, honorabilidad, habilidades, calidad profesional, no en solamente en muchos casos a compadrazgos o amistades dentro de las instituciones públicas.

Ausencia que se refleja en la falta de un manual operativo y administrativo y en la carencia de Herramientas de Comunicación interna, en la desmotivación de los equipos de trabajo, en la desconexión existente entre los trabajadores de la institución.

## Conclusiones

### Deficiencias en la comunicación interna del Fondo Social de Solidaridad

#### 1. Ausencia de comunicación entre áreas y entre estas y sus colaboradores

Las coordinaciones del Fondo Social de Solidaridad se comunican entre sí (y con sus colaboradores) solamente cuando se requiere solventar o discutir algún tema, en caso de emergencias, no se realizan encuentros de dos áreas o coordinaciones con el fin de buscar ayuda mutua para reducir errores, unir tiempo y esfuerzos, en la institución se da más un proceso de información que de comunicación, el cual evidencia deficiencias de tipo comunicación organizacional.

#### 2. Ausencia de una auténtica cultura de comunicación organizacional convencido de la necesidad de crear sinergias (concordancias), en los equipos de trabajo.

No existe una cultura de comunicación organizacional que ayude a crear sinergias (trabajo en equipo) en la institución, lo que da como resultado que exista en el personal una desvinculación, por lo que un grupo actúa mecánicamente, mostrando así el personal un alejamiento, es decir una distancia "emocional" entre el jefe y sus colaboradores y entre éstos y la institución.

#### 3. Deficiencias Tecnológicas y Desaprovechamiento o mal uso de las Herramientas con que cuenta la Institución.

La única tecnología de punta en el FSS es el Internet, la cual es utilizada básicamente para chequear las páginas web del gobierno, emails y "facebook".

#### 4. Escasez de Herramientas de Comunicación Interna

Las Herramientas de Comunicación más frecuentes en la institución del FSS son las cartas, circulares y eventualmente boletines informativos, los emails y las reuniones de información, existe ausencia de un Manual Operativo y Administrativo que le de a los Coordinadores y Colaboradores lineamientos o directrices específicas a seguir; tampoco existe un Periódico Interno.

**5. Apatía por establecer Procesos Eficaces de Comunicación Interna en la Institución que permitan un Mejoramiento en el Clima Organizacional, en parte por Inestabilidad Laboral existente en el FSS**

Existe una **ausencia de líderes** interesados (en parte por la inestabilidad laboral que impera en la institución) en implementar procesos eficaces de comunicación interna que permitan realizar en el FSS un mejoramiento en su clima organizacional, no se le ve a este tipo de comunicación como un recurso estratégico, que puede ser enfocado en el direccionamiento, la coordinación y la adaptación de la organización a las necesidades y expectativas tanto de los trabajadores como de los ciudadanos.

**6. Ausencia de Recompensa, de Equidad en las Políticas de Paga y Promoción para Personal y Liderazgos Centrales Autoritarios.**

En la institución no se le da énfasis al reconocimiento positivo del trabajo, ni a la promoción y paga del empleado en base a su capacidad o a sus meritos, sino a sus contactos o amistades dentro de la institución. En cuanto a la mayoría de líderes estos muestran un comportamiento con un enfoque autoritario, dictador.

## Recomendaciones

### **1. Crear un Proyecto (Plan) de Comunicación Organizacional basado en una auténtica Cultura de Comunicación.**

Que ayude a crear dentro de la institución sinergias (concordancias) en los equipos de trabajo, y que de directrices o lineamientos a seguir para que los empleados de la institución logren realmente estar comunicados y organizados. Actualmente existe más un proceso de información que de comunicación, sin canales de doble vía.

En la institución existe un flujo de información (no de comunicación) bien marcado, el cual se da de forma lenta y no efectiva, esta carencia de canales de doble vía, atrasa los procesos administrativos de los expedientes públicos, motivo por el cual no se le da un seguimiento eficaz (pronto) a los planes de trabajo, ni se realiza un monitoreo, ni evaluación periódica de las actividades efectuadas.

### **2. Reuniones (de todo el personal) de Mejoramiento y de Bitácoras de Calidad**

En el FSS es elemental que se realicen encuentros frecuentes de dos áreas o coordinaciones y de estas con sus colaboradores con el fin de buscar ayuda mutua para reducir errores, unir tiempo y esfuerzos, al igual es de importancia que se efectúen bitácoras de calidad, es decir registros de solicitudes que un área o coordinación le hace a otra para mejorar determinado procedimiento o para optimizar la labor que se realiza.

### **3. Implementar y aprovechar las pocas herramientas tecnológicas con las que cuenta la institución**

Crear **softwares**, programas computarizados que le permita al FSS digitalizar toda la información, para evitar errores, reducir costos, tiempo, agilizar trámites. Al igual se debe revisar el uso que se le da a la **Internet**.

#### **4. Crear un Manual Operativo - Administrativo y un Periódico Interno**

El FSS necesita contar con un manual operativo y administrativo, que le de a los trabajadores lineamientos específicos, directrices a seguir para así evitar los problemas de relaciones interpersonales que existen dentro de la institución.

**5. Darle la oportunidad a nuevos líderes que tengan interés y que estén conscientes de lo valiosa que puede llegar a ser la comunicación interna como recurso estratégico enfocado en el direccionamiento, la coordinación y la adaptación de la organización a las necesidades y expectativas tanto de los trabajadores como de los ciudadanos.**

Las instituciones guatemaltecas necesitan dirigentes que tengan un especial interés en implementar procesos eficaces de comunicación interna que permitan realizar en las instituciones públicas un mejoramiento en su clima organizacional.

#### **6. Dar énfasis en la Recompensa.**

Es decir al reconocimiento positivo del trabajo en lugar de sanciones, y a la promoción y paga del empleado tomando en cuenta su capacidad y sus meritos, no sus contactos o amistades dentro de la institución.

## **Bibliografía Consultada**

### **1. Abad, Adela y Luis A. Servin (1982)**

Introducción al Muestreo. Segunda Edición.  
México, Editorial Limusa.

### **2. Agis, Domingo (1999)**

Consideraciones filosóficas en torno a la  
Comunicación. Madrid. Editorial Española.

### **3. Aguirre Alvis, José Luis (2002)**

Comunicación para el Desarrollo. Paraguay.  
Ensayo.

### **4. Ardon Victor (1984)**

La Ciencia y el Método Científico al Servicio de  
la Investigación. Guatemala, Editorial  
Universitaria

### **5. Arellano G. Jaime (1968)**

Elementos de Investigación, La Investigación a  
través de su informe. Costa Rica, Editorial  
Euned

**6. Bachelard, Gaston (1990)**

El Nuevo Espíritu Científico. México Editorial Nueva Imagen.

**7. Balit, Silvia, Ríos, C. y Masias, L. (1996)**

Communication for development in Latin America: a regional experience.  
Rome.

**8. Beltrán S, Luis Ramiro (1994)**

La comunicación: trama de la sociedad y savia de la cultura. Colombia. Revista del Convenio Andrés Bello.

**9. Berlo, D (1979)**

El Proceso de Comunicación. Argentina. Editorial Ateneo.

**10. Brownlee, Ann (1983)**

Como Desarrollar y Diseñar Proyectos de Investigación para resolver Problemas Prioritarios. África. Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional

**11. Capriles Arias, Oswaldo (1989)**

El debate sobre políticas de comunicación en América Latina. Venezuela. Anuario ININCO.

**12. Cardoso, Enzo (1969)**

Desarrollo en América Latina. México, D.F. Editorial Siglo XX.

**13. Carnero Roqué, Germán (1982)**

El nuevo orden internacional de la información. República Dominicana. Ponencia Preparada para el IV Congreso Nacional de Periodistas.

**14. Cochran, William G (1981)**

Técnicas de Muestreo. México. Editorial CECSA.

**15. Chiavenato, Adalberto (2000)**

Administración de Recursos Humanos y Comunicación (Creando Sinergias). Colombia. 5ta Edición McGraw Hill.

**16. Creída, Lira (1998)**

Proceso de Formación y Desarrollo de un Grupo. Río de Janeiro. Editorial Qualitymark.

**17. Del Socorro, Yerena Maria Pearson (2000)**

Comunicación Oral Fundamentos y Práctica Estratégica. México. Primera Edición.

**18. Fiske, John (1982)**

Introduction to Communication Studies. Menthuen, Londres. Editorial Oporto

**19. Galindo García, Juan Antonio (1998)**

Participación social y democrática: los ciudadanos y los medios de comunicación. España. Ediciones Públicas y Alternativas

**20. Gastón, Pedro (2011)**

Metodología de la Investigación. La Habana. Editorial Pueblo y Educación.

**21. García, Antonio (1980)**

Comunicación para la Dependencia o para el Desarrollo?. Quito. Colección Intiyán

**22. González Dobles, Jaime (1984)**

El Diseño de un Proyecto Investigativo. Costa Rica. Editorial Marti.

**23. Granell, H (1997)**

Éxito Gerencial y Cultura. Caracas. Ediciones IESA

**24. Hedebrø, G. (1982).**

Communication and social change in developing countries. A critical view. Estados Unidos. Ed Ames.

**25. Hermann, Heller (1955)**

Teoría del Estado. México. [Fondo de Cultura Económica](#)

**26. James, J (1996)**

Análisis y Diseño de Sistemas de Información y Comunicación. *México. McGraw-Hill*

**27. Kreps, Gary L. (1995)**

La Comunicación en las Organizaciones. Estados Unidos. Editorial Addison -Wesley Iberoamericana.

**28. Lasswell, Harold D. (1948) 37-51**

The structure and function of communication in society. Estados Unidos. Ed. The Communication of Ideas.

**29. López Díaz, N (1998)**

Comunicación. España. Editores Valencia

**30. Pasquali, Antonio (1965)**

Comunicación y Cultura de Masas. Venezuela. Editores Monte Avila Editores.

**31. Pasquali, Antonio (1980)**

Comprender la Comunicación Monte Avila, Editores

**32. Prieto Castillo, Daniel (1990)**

Diagnóstico de Comunicación. Mensajes, Instituciones, Comunidades. Ecuador. Editorial Quito. CIESPAL.

**33. Ramió, Carles. (1999)**

Teoría de la Organización y Administración Pública. España, Barcelona. Tecnos – Universidad Pompeu Fabra.

**34. Rojas Soriano, Raul (1987)**

Métodos para la Investigación Social. México, Plaza y Janes.

**35. Roncagliolo, Rafael (1995)**

De las políticas de Comunicación a la Incomunicación de la Política. Venezuela. Editorial Nueva Sociedad

**36. Rosales, Janio (2010)**

Gobierno, Instituciones y Comportamiento Políticos. Madrid, Revista de Ciencias Sociales Utopía y Sociedad

**37. Schramm, Wilbur (1995)** La Comunicación Humana. Estados Unidos.  
Editorial Americana.

**38. Tecla Jimenes, Alfredo y A Garza (1985)**

Teoría, Métodos y Técnicas en la investigación  
Social. México, Editorial Taller Abierto

**39. Weber, Max (1978)**

[Economy and Society](#). Estados Unidos.  
Publication Universidad de Berkeley , California.

**40. Willer López, Rafael (2011)**

Historia del Fondo Social de Solidaridad.  
Guatemala. Ed FSS

## **Anexos**

### **1. Ejemplo Carta de Solicitud**



**Guatemala, 27 de abril 2010**  
**Of.Ref:CAJ-88-2010/JPMW**

**Lic.**  
**SR. Mario Ortiz**  
**Coordinador Financiero**  
**Fondo Social de Solidaridad**  
**Presente**

#### **Licenciado Ortiz:**

Me dirijo a su persona cordialmente con el fin de solicitar una copia Digital del Listado de Proyectos Ejecutados y Liquidados Financieramente, suscritos entre el Fondo de Solidaridad y ONGs desde el año 2009 hasta la fecha.

Dicha solicitud obedece a la petición formulada por el Diputado Juan de Leon Palacios, el 26 de abril del año en curso.

Sin otro particular,

Atentamente:

**Lic. Juan Hoste**  
**Coordinador del Área Jurídica**  
**Fondo Social de Solidaridad**

## **2. Ejemplo Carta Informe de Actividades Realizadas**

**Guatemala 30 de junio 2010**

**Ingeniero  
Carlos Aguirre de León  
Coordinador Ejecutivo  
Fondo Social de Solidaridad  
Presente**

Señor Coordinador Ejecutivo:

Por este medio rindo informe de las actividades que realice durante el mes de junio de 2010 por la prestación de servicios Técnicos, según Contrato No. FFSS 769-2010, siendo las siguientes:

- Apoyé a Coordinación del Área Jurídica.
- Apoyé a la Licda. Lucia Casasola en la elaboración de Resoluciones.
- Apoyé en la elaboración de Contrato Legal (Prestación Servicio de Hosting)
- Auxilié a Diputados y Personas Particulares que Visitaron el Departamento jurídico.
  
- Apoyé en el Programa Combate a la Pobreza Urbana (CPU)
- Trabajé Área de Recepción en CPU
- Atendí a los ciudadanos que visitaron CPU

Atentamente:

F. \_\_\_\_\_  
Maria Ramírez

Vo. Bo. \_\_\_\_\_  
Ing. Juan Menéndez (Jefe inmediato)

### **3. Ejemplo Carta de Resolución**

**Resolución 68-2009**

**COORDINACION EJECUTIVA DEL FONDO SOCIAL DE SOLIDARIDAD:** Guatemala, veinticinco de mayo de dos mil nueve.

**ASUNTO: EVENTO COTIZACION NÚMERO 32-2009 “MEJORAMIENTO DE ESCUELA OFICIAL URBANA MIXTA, FINCA EL JO, MUNICIPIO DE RIO HONDO, DEPARTAMENTO DE ZACAPA, Y MEJORAMIENTO ESCUELA OFICIAL URBANA MIXTA, 5TA CALLE, 42-94 ZONA 1, HUIITE, MUNICIPIO DE HUIITE, DEPARTAMENTO DE ZACAPA”.**

Se tiene a la vista para resolver las bases del evento número 32-2009 denominado **“MEJORAMIENTO DE ESCUELA OFICIAL URBANA MIXTA, FINCA EL JO, MUNICIPIO DE RIO HONDO, DEPARTAMENTO DE ZACAPA, Y MEJORAMIENTO ESCUELA OFICIAL URBANA MIXTA, 5TA CALLE, 42-94 ZONA 1, HUIITE, MUNICIPIO DE HUIITE, DEPARTAMENTO DE ZACAPA”.**

#### **CONSIDERANDO:**

Que de conformidad con lo dispuesto en el artículo 3 del Acuerdo Gubernativo 71-2009 de fecha 11 de marzo de 2009 el objeto del Fideicomiso Fondo Social de Solidaridad es la administración e inversión de los recursos para la ejecución de los programas, proyectos y obras competencia del Ministerio de Comunicaciones, Infraestructura y Vivienda, que coadyuven a fortalecer el desarrollo económico y social de la población guatemalteca y mejorar su nivel de vida.

#### **CONSIDERANDO:**

Que esta Coordinación Ejecutiva con fundamento en el artículo 5 del Reglamento de Operaciones del Fideicomiso Fondo social de Solidaridad establece: “Para los efectos del presente Reglamento se entenderá al Coordinador Ejecutivo como la Autoridad Administrativa Superior, dentro de la Estructura Administrativa del Fideicomiso, y que

tanto la Coordinación Técnica como la Coordinación Jurídica del Fideicomiso Fondo Social de Solidaridad, emitieron dictamen favorable en relación a las bases de la cotización número 32-2009, por lo que se hace necesario emitir la disposición correspondiente;

**POR TANTO:**

Con base en lo considerado fundamento legal citado y artículo 13 del Reglamento de Operaciones del Fideicomiso Fondo Social de Solidaridad;

**RESUELVE:**

Aprobar las bases de cotización número 32-2009 del evento denominado:

1. **“MEJORAMIENTO DE ESCUELA OFICIAL URBANA MIXTA, FINCA EL JO, MUNICIPIO DE RIO HONDO, DEPARTAMENTO DE ZACAPA, Y MEJORAMIENTO ESCUELA OFICIAL URBANA MIXTA, 5TA CALLE, 2-94 ZONA 1, HUIITE, MUNICIPIO DE HUIITE, DEPARTAMENTO DE ZACAPA”.**
2. Notifíquese:

**A quien corresponda.**

#### **4. Ejemplo Carta para Convocar a Cotizar**



5ª. avenida 6-06, zona 1, Edificio IPM, 1er. nivel.

### **FIDEICOMISO DEL FONDO SOCIAL DE SOLIDARIDAD COTIZACIÓN NO. 06-2010**

Convoca a cotizar a toda persona individual o jurídica inscrita en el Registro Mercantil General de la República, para la ejecución del proyecto denominado AMPLIACION DE LA ESCUELA OFICIAL RURAL MIXTA, COLONIA SANTA MARTA, ZONA 3, EN EL MUNICIPIO DE ESCUINTLA, DEPARTAMENTO DE ESCUINTLA Y MEJORAMIENTO DE LA ESCUELA OFICIAL PARA PARVULOS, PARQUE INFANTIL, COLONIA LAS GOLON, ZONA 3, MUNICIPIO DE ESCUINTLA, DEPARTAMENTO DE ESCUINTLA. Las bases que regirán la Cotización, información y demás documentación se podrán obtener a través de Internet en la página WEB [www.guatecompras.gt](http://www.guatecompras.gt),

La fecha para la presentación y recepción de ofertas se llevará a cabo el 28 de abril de 2010 a las 10:00 hrs. en la sede del Fondo Social de Solidaridad, ubicado en la 6 avenida 6-06, zona uno, Edificio IPM, Primer Nivel, de esta ciudad.

Los planos, especificaciones generales y especificaciones técnicas, serán entregados a los interesados en las oficinas del Fondo Social de Solidaridad, debiendo entregar un CD.

Guatemala, 15 abril de 2010

### **Boletín Informativo y Periódico Interno:**

Consisten en unas pequeñas **publicaciones mensuales** que muestra la siguiente estructura:

***Información de acontecimientos importantes → de reuniones y cambios de puestos de trabajo → o de novedades en la organización.***

La diagramación del boletín y del Periódico puede variar (en tamaño, colores...) según las habilidades del diseñador y de la institución.

### **Comunicación electrónica:**

El correo electrónico o e-mail es un sistema mediante el cual los distintos empleados pueden comunicarse entre sí a través de mensajes electrónicos escritos que son enviados mediante los terminales de las computadoras personales conectados a una red, ejemplo:

El usuario ***abelsalguero@gmail.com*** → envía información a ***eduardosalazar@yahoo.com*** → en minutos obtiene una → RESPUESTA (feel back)

### **Reuniones:**

Facilitan el diálogo y fomentan las relaciones personales, sobre todo entre empleados que no suelen interactuar entre sí frecuentemente por encontrarse separados.

Las reuniones suelen celebrarse a diferentes niveles. Las reuniones mal planificadas pueden convertirse en una pérdida de tiempo fenomenal que tenga como consecuencia una reducción de la productividad de la institución.

### **Retiros:**

Han ganado popularidad en los últimos años. El retiro consiste en llevar a un grupo de empleados a un lugar tranquilo como por ejemplo un refugio de montaña donde se mezcla el trabajo con actividades recreativas.

Otros tipos de organizaciones suelen aprovechar estos retiros para anunciar ascensos o acontecimientos importantes que provoquen cambios en la organización.

## **Comunicaciones informales**

Comúnmente llamados como rumores, consiste en intercambios de información que se producen de manera espontánea entre los empleados de la organización sin que se haya programado un encuentro sino que este surge espontáneamente. La información que se suele transmitir es información sobre medidas tomadas por la empresa ya sea a favor o en contra (Aguirre Alvis 2002: 22-33)

El rumor es una idea no comprobada que circula en una organización o en el entorno de la misma. Es un poderoso medio de comunicación que utiliza todos los canales establecidos y lo podemos clasificar en cuatro.

**Ilusiones o deseos:** Son los más positivos y sirven para estimular la creatividad de otras personas. Aunque su tono es positivo, expresan lo que preocupa a los empleados.

**El rumor "metemiedos":** Obedece a los temores y ansiedades de los empleados, provocando una incomodidad general entre los trabajadores. En este caso los empleados expresan oralmente sus temores a otros empleados, siendo a veces perjudiciales (como cuando anuncian posibles despidos).

**Rumor cicatero:** Es el más agresivo y perjudicial, ya que divide a los grupos y acaban con cualquier sentimiento de lealtad. Suelen obedecer al odio o a la intención de atacar a otra persona, creando enfrentamientos. Tienden también a desprestigiar a una empresa o a una persona afectando negativamente su reputación.

**Rumor estimulante:** Son los que tratan adelantarse a los hechos y suelen darse cuando los empleados llevan mucho tiempo esperando alguna noticia.

### **Gestión mediante paseos:**

Utilizada para controlar la comunicación informal. Consiste en que el director pasee por toda la organización de forma que los empleados de todos los niveles tenga las oportunidades hacer sugerencias, reclamos.

## **Estudios de actitud / MOTIVACIÓN**

Lo que se le pide al empleado que respondan como se sienten con respecto al trabajo que realizan, a su supervisor, a sus oportunidades de promoción, a la calidad de la información que han recibido. Las repuestas que den diferentes subgrupos al estudio de actitudes del empleado. Las respuestas que den diferentes subgrupos al estudio

pueden comprarse con las de la población total de empleados, de manera que los directores puedan identificar los grupos que atraviesan peores relaciones internas y así proporcionales la atención que necesiten.

### **Procedimientos de Apelación:**

Permiten a los empleados dar respuesta a las actuaciones de la gerencia y discutir las decisiones de la dirección.

El menos reglamentado es el programa de puertas abiertas, el denominador común de este tipo de programas es que los empleados, disponen de acceso directo a cualquier director o directivo de la institución.

Tiene dos importantes ventajas: hace que los empleados se sientan más seguros y confiados y que los directores actúen con menos arbitrariedad.

### **Sistema de Sugerencias:**

Está diseñado con el fin de solicitar, valorar las ideas valiosas de los empleados. Los directores deben seguir los siguientes tres directrices para diseñar el sistema de sugerencias:

- Tener un Comité de evaluación de sugerencias con el fin de evaluar objetivamente las ideas sugeridas.
- Aplicar las sugerencias que se acepten y dar un agradecimiento a la persona que la haya realizado.
- Establecer el valor de la recompensa al beneficio que suponga para la institución la sugerencia.

### **Premios de Reconocimiento:**

Agradecen públicamente a los empleados que hacen contribuciones notables a la institución. Éstas personas suelen convertirse en modelos para otros dentro de la organización, dando a conocer, que comportamientos y logros son valorados. El premio al empleado del mes puede consistir en un cartel que se pone en un área, de manera que lo puedan ver empleados y ciudadanos.

Para acometer con eficacia cualquiera de los métodos mencionados es importante que los supervisores al obtener la información por parte de los empleados actúen sobre la

misma para lograr el cambio que se espera, de lo contrario los empleados lo verán como un estudio en vano y seguramente no volverán a colaborar.

## **Fondo Social de Solidaridad**

### **Entrevista Abierta Diagnóstico de la Comunicación Interna de la Institución FSS**

**Código: # 1**

**Ejemplares Impresos: 3**

**Fecha de Impresión: Abril 2011**

1) ¿Se reúne con sus colaboradores para tratar temas de trabajo, con qué frecuencia?

2) ¿Realiza reuniones con otras coordinaciones para tratar temas de trabajo, con qué periodicidad?

3) ¿Existe en el FSS un Manual Operativo y Administrativo?

4) ¿Considera de importancia que exista en una institución un Manual Operativo y Administrativo, por qué?

5) ¿Piensa que mejoraría la comunicación interna en la institución del FSS si existiera el Manual antes mencionado?

6) ¿Las formas de comunicación interna más frecuentes en las instituciones son: la publicación periódica institucional, los comunicados circulares, las comunicaciones descendentes específicas, las reuniones cúpula-base, las reuniones cúpula-mandos medios, y las vías ascendentes directas, de estas cuáles considera que se dan en el FSS y con qué regularidad?

7) ¿Que herramientas de Comunicación Interna de las que a continuación se mencionan se utilizan en el FSS, manual del empleado, comunicaciones escritas, boletín informativo mensual, comunicaciones electrónicas, periódico interno, carta al personal, reuniones de información, entrevista individual...?

- 8) ¿Los diferentes estudios realizados respecto a la comunicación interna coinciden en que la mejor forma de comunicación descendente es la relación personal, seguida muy a la par de la utilización de soportes digitales y escritos, cree que esto se da en el FSS, de no ser así por qué cree?
- 9) ¿Cree que en el FSS se le da un seguimiento eficaz (pronto) a los planes de trabajo, al monitoreo y a la evaluación periódica de las actividades realizadas?
- 10) ¿Cree que existe falta de capacitación en el FSS y de desarrollo humano en beneficio del personal?
- 11) ¿Existe Inestabilidad laboral en el FSS?
- 12) ¿Cree que existe carencia de sistemas informáticos como herramienta de trabajo?
- 13) ¿Cree que existe falta de comunicación en el FSS entre las áreas?
- 14) ¿Cree que existe mal uso o desaprovechamiento de las herramientas tecnológicas en el FSS?
- 15) Cree que existe ausencia de una auténtica cultura de comunicación organizacional convencida de la necesidad de crear sinergias (concordancias) en los equipos de trabajo?
- 16) ¿Sabe usted si el FSS cuenta con una Pagina Web?
- 17) ¿Qué uso le da a Internet y con que frecuencia lo utiliza?
- 18) ¿Cree que la implantación de eficaces procesos de comunicación interna en una institución permitirá un mejoramiento en su clima organizacional?

19) ¿Cree que es necesario también resaltar la necesidad de **fortalecer la cultura comunicativa de los líderes** para que puedan utilizar la comunicación interna como el recurso estratégico enfocado en el direccionamiento, la coordinación y la adaptación de la organización a las necesidades y expectativas tanto de los trabajadores como de los ciudadanos?

20) ¿Considera que ese cierto letargo que se percibe en las comunicaciones internas de las entidades públicas guatemaltecas se debe a que no están enfocadas en la satisfacción del ciudadano, lo que hace que internamente la organización no se esfuerce por ser más dinámica y servicial y que no haya definido unas estructuras de comunicación apropiadas?

21) ¿Considera que algunas veces pueda ser el enfoque de las instituciones públicas muy burocrático, con algunos liderazgos autoritarios centrales y con una comunicación de una sola vía?

22) ¿Se realizan en el FSS reuniones de mejoramiento, es decir encuentros generalmente de solo dos áreas o coordinaciones en donde se busca la colaboración mutua para reducir errores y unir tiempo, esfuerzos?

23) ¿En el FSS se realizan Bitácoras de calidad, es decir registros de solicitudes, que un área o coordinación le hace a otra para mejorar determinado procedimiento y con ello optimizar la labor que se realizara?

24) ¿En el FSS un área o coordinación le hace una solicitud a otra y esa otra le ofrece respuesta rápida y eficaz para saber si es posible realizar un cambio o cómo puede lograr lo que solicitó el área proponente?

25) ¿Cree que es preciso señalar la importancia de implantar adecuados procesos de comunicación interna que le permitan a esta entidad tener una gestión mucho más efectiva, una imagen más aceptable y establecer una relación más cordial con sus trabajadores y con la ciudadanía?

26) ¿Piensa usted que no existe comunicación interna sino un flujo de información en el FSS?

27) ¿Considera que la comunicación interna en el FSS se da de forma lenta y no efectiva, lo cual atrasa los procesos administrativos de los expedientes públicos?

28) ¿Cree que existe suficiente Motivación y comunicación con los empleados del FSS a través de la información, saben cuáles son las metas que han de alcanzar, cómo, qué no hace bien?

29) ¿Cree que existe en el personal del FSS desvinculación, es decir que un grupo actúa mecánicamente; sin estar vinculado con la tarea que realiza?

30) ¿Cree que existe en el personal alejamiento, es decir un comportamiento administrativo caracterizado como formal e impersonal. Describe una distancia "emocional" entre el jefe y sus colaboradores?

31) ¿Cree que existe en el personal empuje, es decir un comportamiento administrativo caracterizado por esfuerzos para "hacer mover a la organización", y para motivar con el ejemplo?

32) ¿Cree que existe en el personal recompensa, el sentimiento de que a uno se le recompensa por hacer bien su trabajo; énfasis en el reconocimiento positivo más bien que en sanciones. Se percibe equidad en las políticas de paga y promoción?

33) ¿Cree que existe en el personal apoyo, la ayuda percibida de los jefes y otros empleados del grupo; énfasis en el apoyo mutuo, desde arriba y desde abajo?

34) ¿Cree que existe en el personal normas, la importancia percibida de metas implícitas y explícitas, y normas de desempeño; el énfasis en hacer un buen trabajo; el estímulo que representan las metas personales y de grupo?

35) ¿Cree que existe en el personal conflicto, el sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen?

36) ¿Para finalizar por qué cree que existen deficiencias en la Comunicación Interna del Fondo Social de Solidaridad?

#### **4.5.2 Fondo Social de Solidaridad**

### **Cuestionario Cerrado Diagnóstico de la Comunicación Interna de la Institución FSS**

**Código: # 2**

**Ejemplares Impresos: 27**

**Fecha de Impresión: Abril 2011**

Por favor responda de forma franca y concisa con una x las preguntas que a continuación se le harán:

1. ¿Con que frecuencia su jefe se reúne con usted para tratar temas de trabajo?

SI      NO

2. ¿Con que frecuencia tienen reuniones con los colaboradores de otras coordinaciones para tratar temas de trabajo?

SI      NO

3. ¿Cree que ayudaría a tener un mejor proceso de comunicación interna si existiera en el FSS un Manual Operativo y Administrativo?

SI      NO

4. ¿Cree que en el FSS se le da un seguimiento eficaz (pronto) a los planes de trabajo, al monitoreo y a la evaluación periódica de las actividades realizadas?

SI      NO

5. ¿Cree que existe conexión de criterios entre las Coordinaciones?

SI      NO

6. ¿Cree que existe Carencia de espacio físico en el FSS?

SI      NO

7. ¿Cree que existe falta de capacitación en el FSS y de desarrollo humano en beneficio del personal?

SI NO

8. ¿Existe Inestabilidad laboral en el FSS?

SI NO

9. ¿Las formas de comunicación interna más frecuentes son: la publicación periódica institucional, los comunicados circulares, las comunicaciones descendentes específicas, las reuniones cúpula-base, las reuniones cúpula-mandos medios, y las vías ascendentes directas, estas se dan en el FSS?

SI NO

10. ¿Los diferentes estudios realizados respecto a la comunicación interna coinciden en que la mejor forma de comunicación descendente es la relación personal, seguida muy a la par de la utilización de soportes digitales y escritos, cree que esto se da en el FSS?

SI NO

11. Cree que existen deficiencias en la Comunicación Interna del Fondo Social de Solidaridad?

SI NO

12. Qué deficiencias considera que existen en la Comunicación Interna del Fondo Social de Solidaridad?

SI NO

13. ¿Por qué cree que existen deficiencias en la Comunicación Interna del Fondo Social de Solidaridad?

SI NO

14. ¿Cree que los orígenes de los problemas de gestión en el FSS están relacionados con problemas de comunicación interna?

SI NO

15. ¿Cree que existe mal uso o desaprovechamiento de las herramientas tecnológicas en el FSS?

SI NO

16. ¿Cree que existe en el FSS escasez de canales de comunicación de doble vía?

SI NO

17. ¿Considera que existen en el FSS problemas de relaciones interpersonales en los equipos?

SI NO

18. ¿Cree que existe falta de información en el FSS desde las directivas?

SI NO

19. ¿Cree que existen distancias geográficas entre las oficinas o departamentos del FSS?

SI NO

20. ¿Cree que existe en el FSS comunicación fluida y constante entre el superior inmediato y el colaborador?

SI NO

21. ¿Sabe usted si el FSS cuenta con una Pagina Web?

SI NO

22. ¿Qué uso le da a Internet?

SI NO

23. ¿Con que frecuencia lo utiliza?

SI NO

24. ¿Cree que existe falta de una política adecuada en el Departamento de Recursos Humanos, para el manejo de personal?

SI NO

25. ¿Cree que se necesita un mejoramiento tecnológico, entendido este no solo por la compra de herramientas tecnológicas sino el trabajo conjunto entre las áreas de comunicaciones y las de tecnología, especialmente en lo relacionado a la comunicación de los procesos?

SI NO

26. ¿Cree que es necesario también resaltar la necesidad de fortalecer la cultura comunicativa de los líderes para que puedan utilizar la comunicación interna como el recurso estratégico enfocado en el direccionamiento, la coordinación y la adaptación de la organización a las necesidades y expectativas tanto de los trabajadores como de los ciudadanos?

SI NO

27. ¿Los equipos ínter funcionales son integrados por personas de diferentes áreas y su sentido es enfocar los procesos de la organización hacia determinada unidad de trabajo o proyecto, disminuyendo desperdicios y errores de congruencia entre las áreas, cree que esto se lleva a cabo en el FSS?

SI NO

28. ¿En el FSS se realizan reuniones de mejoramiento, es decir encuentros generalmente de solo dos áreas o coordinaciones en donde se busca la colaboración mutua para reducir errores y unir tiempo, esfuerzos?

SI NO

29. ¿En el FSS se realizan Bitácoras de calidad, es decir registros de solicitudes, que un área o coordinación le hace a otra para mejorar determinado procedimiento y con ello optimizar la labor que se realizara?

SI NO

30. ¿En el FSS un área o coordinación le hace una solicitud a otra y esa otra le ofrece respuesta rápida y eficaz para saber si es posible realizar un cambio o cómo puede lograrse lo que solicitó el área proponente?

SI NO

31. ¿Cree que los orígenes de los problemas de gestión están relacionados con problemas de comunicación interna?

SI NO

32. ¿Cree que es preciso señalar la importancia de implantar adecuados procesos de comunicación interna que le permitan a esta entidad tener una gestión mucho más efectiva, una imagen más aceptable y establecer una relación más cordial con sus trabajadores y con la ciudadanía?

SI NO

33. ¿Cree que no existe comunicación interna sino un flujo de información en el FSS?

SI NO

34. ¿Considera que la comunicación interna en el FSS se da de forma lenta y no efectiva, lo cual atrasa los procesos administrativos de los expedientes públicos?

SI NO

35. ¿Cree que existe suficiente motivación y comunicación con los empleados del FSS a través de la información, saben cuáles son las metas que han de alcanzar, cómo, qué no hace bien?

SI NO

36. ¿Cree que existe suficiente expresión emocional, tipo de comunicación que le permite al empleado expresar opiniones, ideas, compartir sentimientos con otros...?

SI NO

37. ¿Cree que existe en el personal alejamiento, es decir un comportamiento administrativo caracterizado como formal e impersonal. Describe una distancia "emocional" entre el jefe y sus colaboradores?

SI NO

38. ¿Cree que existe en el personal empuje, es decir un comportamiento administrativo caracterizado por esfuerzos para "hacer mover a la organización", y para motivar con el ejemplo?

SI NO

39. ¿Cree que existe en el personal consideración, este comportamiento se caracteriza por la inclinación a tratar a los miembros como seres humanos y hacer algo para ellos en términos humanos?

SI NO

40. ¿Cree que existe en el personal responsabilidad, el sentimiento de ser cada uno su propio jefe; no tener que estar consultando todas sus decisiones; cuando se tiene un trabajo que hacer, saber que es su trabajo?

SI NO

41. ¿Cree que existe en el personal recompensa, el sentimiento de que a uno se le recompensa por hacer bien su trabajo; énfasis en el reconocimiento positivo más bien que en sanciones. Se percibe equidad en las políticas de paga y promoción?

SI NO

42. ¿Cree que existe en el personal cordialidad, el sentimiento general de camaradería que prevalece en la atmósfera del grupo de trabajo; el énfasis en lo que quiere cada uno; la permanencia de grupos sociales amistosos e informales?

SI NO

43. ¿Cree que existe en el personal apoyo, la ayuda percibida de los gerentes y otros empleados del grupo; énfasis en el apoyo mutuo, desde arriba y desde abajo?

SI NO

44. ¿Cree que existe en el personal conflicto, el sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen?

SI NO

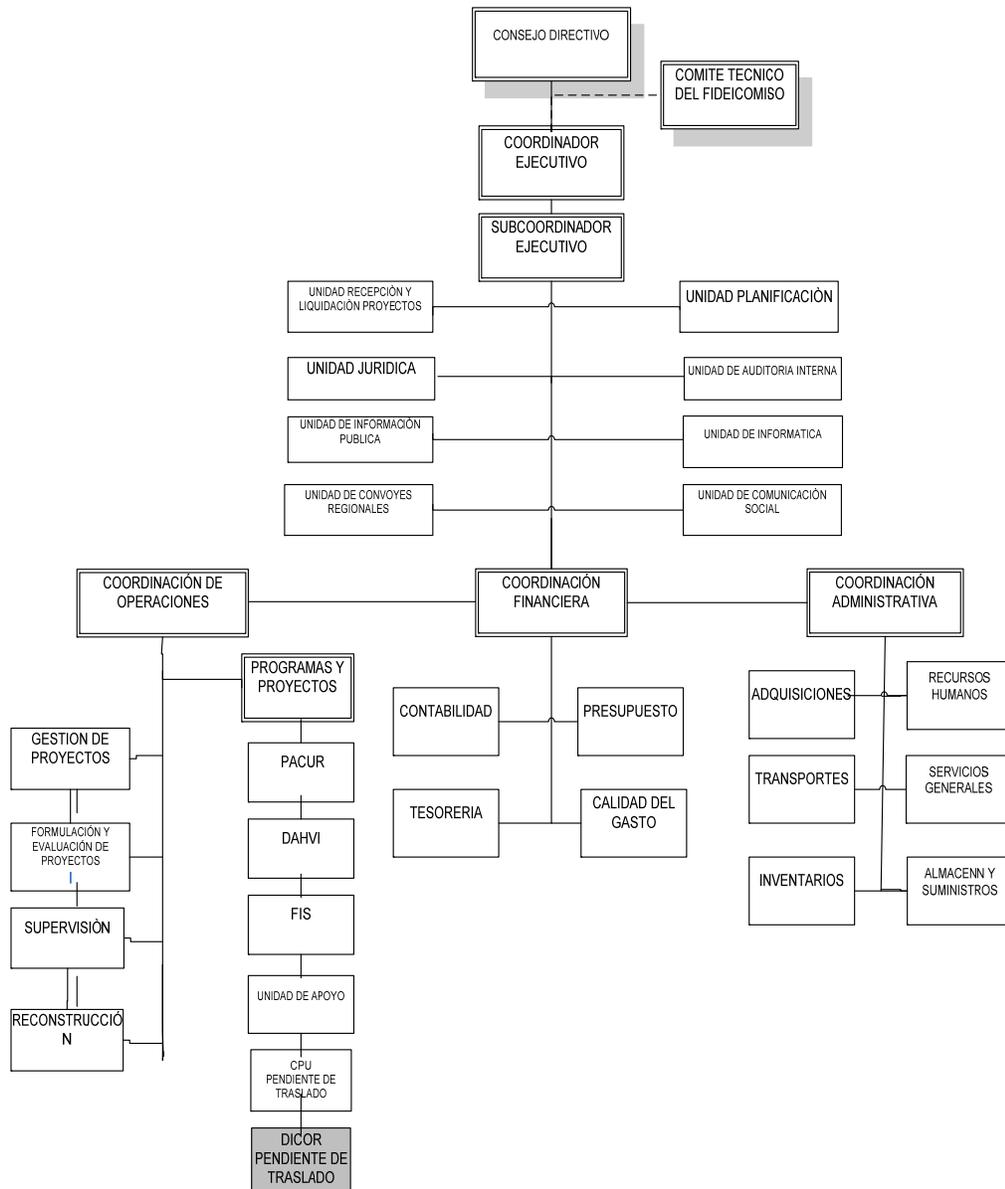
45. ¿Cree que existe en el personal identidad, el sentimiento de que uno pertenece a la institución y es un miembro valioso de un equipo de trabajo; la importancia que se atribuye a ese espíritu?

SI NO

46. ¿Cree que existe en el personal selección basada en capacidad y desempeño, más bien que en política, personalidad, o grados académicos?

SI NO

# ORGANIGRAMA DEL FONDO SOCIAL DE SOLIDARIDAD -FSS-



FONDO SOCIAL DE SOLIDARIDAD