

**Universidad de San Carlos de Guatemala
Escuela de Ciencias de la Comunicación
Departamento de Estudios de Postgrado**



**Estrategia de comunicación organizacional externa e
interna para el Colegio Estomatológico de Guatemala**



Licda. Mabel Nineth Barrios Mérida

Guatemala, noviembre 2012

**Universidad de San Carlos de Guatemala
Escuela de Ciencias de la Comunicación
Departamento de Estudios de Postgrado
Maestría en Comunicación Organizacional**

**Estrategia de comunicación organizacional externa e
interna para el Colegio Estomatológico de Guatemala**

**Trabajo de Graduación
Presentado por:**

Licda. Mabel Nineth Barrios Mérida

**Previo a Optar al Título:
Master en Artes en Comunicación Organizacional**

Guatemala, noviembre 2012

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

Consejo Directivo

Lic. Julio E. Sebastián Chilín

Director

Lic. Víctor Carillas

M.A. Amanda Ballina

Representantes Docentes

Nestor Aníbal de León V.

José Jonathán Girón Ticurú

Representantes Estudiantiles

Lic. Johnny Michael González

Representante de los Egresados

M. Sc. Claudia Molina

Secretaria

Consejo Académico de Postgrado

Lic. Julio E. Sebastián Chilín

Director

M.A. Aracelly Krisanda Mérida

Secretaria

Dr. Ángel Valdez

Vocal I

M.A. Amanda Ballina

Vocal II

M. Sc. Sergio Morataya

Vocal III

Tribunal Examinador

M.A. Aracelly Krisanda Mérida González

M.A. Amanda Ballina Talento

M.A. Ninoshka Lou

M.A. Ana Elisa Gudiel Jovel

“Para efectos legales, la autora de este informe final es la responsable de su contenido”

Índice de contenidos

Índice de contenidos.....	v
Índice de gráficas.....	vii
Índice de figuras.....	viii
Índice de tablas.....	ix
Resumen.....	x
Introducción	xi
Capítulo 1: Diagnóstico Situacional.....	1
1.1 Naturaleza de la institución	1
1.2 Misión y visión.....	1
1.3 Actividades de la empresa	3
1.4 Actores.....	5
1.4.1 Organigrama.....	5
1.4.2 Órganos administrativos y comisiones	6
1.4.3 Personal Administrativo	6
1.4.4 Representaciones ante otras instancias.....	7
1.4.5 Asociaciones de especialistas.....	8
1.4.6 Asociaciones departamentales	8
1.5 Perfil de los trabajadores.....	9
1.6 Matriz FODA	9
1.7 Análisis y pronóstico de la situación	11
1.7.1 Cruce resultados matriz FODA	11
1.7.2 Comparación ingresos 2010 - 2011	14
1.7.3 Comparación egresos 2010 – 2011	15
1.7.4 Observación directa:	16
1.7.5 Entrevistas	18
1.8 Factores indirectos.....	18
1.9 Factores directos.....	19
1.10 Determinación de prioridades.....	23
1.10.1 Árbol de problemas	23
Capítulo 2: Fundamentos Epistemológicos.....	24
2.1 El ser humano y su capacidad de comunicación	24
2.2 Imposible no comunicar.....	25
2.3 La comunicación como ciencia.....	25
2.4 Colegio estomatológico de Guatemala como organización gremial que debe comunicar bien.....	29
2.5 Principales referentes teóricos	30
2.5.1 Teoría general de la comunicación. La comunicación como sistema	31

2.5.2 Teoría de las Relaciones Humanas	32
2.5.3 Teoría del Comportamiento.....	35
2.5.4 Teoría de la Jerarquía de las Necesidades de Maslow	36
Capítulo 3: Metodología	39
3.1. Tipo de investigación.....	39
3.2. Universo	41
3.3. Muestra	42
3.4 Herramientas.....	43
3.4.1. Revisión documental	43
3.4.2 Árbol de problemas	43
3.4.3. Análisis FODA.....	44
3.4.4. Entrevistas	46
3.4.5. Cuestionarios	48
3.4.6. Grupo Focal	51
3.4.7. Observación directa participativa	53
3.5. Método de análisis	56
Capítulo 4: Diagnóstico Comunicacional	57
4.1 Comunicación interna.....	57
4.1.1 Estrategia de comunicación	57
4.1.2 Comunicación ascendente y descendente	64
4.1.3 Comunicación horizontal	68
4.2 Comunicación externa.....	75
4.2.1 Comunicación Externa Operativa.....	75
4.2.2 Comunicación Corporativa	85
4.2.3 Imagen.....	91
Capítulo 5: Propuesta de Estrategia de Comunicación Organizacional. 98	
5.1 Justificación.....	98
5.2 Objetivos de comunicación de la estrategia.....	103
5.2.1 General	104
5.2.2 Específicos	104
5.3 Público	105
5.3.1 Interno.....	105
5.3.2 Externo	105
5.4 Plan de comunicación interna	106
5.4.1 Reuniones de convivencia personal administrativo	106
5.4.2 Reuniones informativas y de trabajo personal administrativo	109
5.4.3 Funciones específicas de los empleados	111
5.5 Plan de comunicación externa.....	142
5.5.1 Comunicación telefónica	142
5.5.2 Nueva Pagina Web interactiva	144
5.5.3 Señalética	147

5.5.4 Correo postal y electrónico.....	151
5.6 Validación de la propuesta	158
5.7 Cronograma de implementación de la estrategia.....	159
5.8 Medios de difusión comunicación interna	160
5.9 Medios de difusión comunicación externa	162
5.10 Medios de monitoreo y evaluación comunicación interna	163
5.11 Medios de monitoreo y evaluación comunicación externa	164
Capitulo 6: Resultados Futuros	166
6.1 Transmisión de la información.....	167
6.2 Fortalecimiento de la institución	168
6.3 Retroalimentación	169
Conclusiones	170
Recomendaciones	173
Referencias bibliográficas.....	175
Anexos	177

Índice de gráficas

Gráfica 1. Comparación de ingresos año 2010 - 2011	14
Gráfica 2. Comparación de egresos año 2010 - 2011	16
Gráfica 3. Pregunta # 1 encuesta a empleados.....	58
Gráfica 4. Pregunta # 2 encuesta a empleados.....	59
Gráfica 5. Pregunta # 3 encuesta a empleados.....	60
Gráfica 6. Pregunta # 6 encuesta a empleados.....	61
Gráfica 7. Pregunta # 4 encuesta a empleados.....	62
Gráfica 8. Pregunta # 14 encuesta a empleados.....	66
Gráfica 9. Pregunta # 15 encuesta a empleados.....	67
Gráfica 10. Pregunta # 7 encuesta a empleados.....	68
Gráfica 11. Pregunta # 8 encuesta a empleados.....	70
Gráfica 12. Pregunta # 9 encuesta a empleados.....	71
Gráfica 13. Pregunta # 1 encuesta a colegiados	77
Gráfica 14. Pregunta # 2 encuesta a colegiados	78
Gráfica 15. Pregunta # 3 encuesta a colegiados	79

Índice de figuras

Figura 1. Mapa de ubicación	2
Figura 2. Organigrama	5
Figura 3. Árbol de problemas	23
Figura 4. Pirámide de Maslow	37
Figura 5. Comunicación ascendente y descendente.....	64
Figura 6. Instalaciones remodeladas oficinas colegio	69
Figura 7. Reuniones de convivencia personal administrativo	72
Figura 8. Área de comedor empleados	73
Figura 9. Comedores en áreas verdes	74
Figura 10. Publicación de convocatoria en prensa	84
Figura 11. Participantes Grupo Focal	86
Figura 12. Logotipo	89
Figura 13. Página web actual Colegio Estomatológico	91
Figura 14. Ingreso al edificio Colegios de Profesionales.....	93
Figura 15. Garita de ingreso	93
Figura 16. Señalización vial en ingreso y parqueos edificio de colegios	94
Figura 17. Plaza cívica ingreso edificio colegios.....	95
Figura 18. Directorio	95
Figura 19. Carteleras dentro y fuera de los elevadores	96
Figura 20. Rotulo ingreso oficinas	96
Figura 21. Cartelera pared externa oficinas.....	97
Figura 22. Rincón cívico.....	97
Figura 23. Caratula Manual de Puestos y Funciones	113
Figura 24. Esquema nueva página web	146
Figura 25. Propuesta señáletica	149
Figura 26. Esquema de boletín informativo trimestral.....	154
Figura 27. Rótulo corregido	158

Índice de tablas

Tabla 1. Órganos directivos.....	6
Tabla 2. Matriz FODA.....	10
Tabla 3. Comparación ingresos año 2010 - 2011.....	14
Tabla 4. Comparación gastos año 2010 – 2012.....	15
Tabla 5. Comparación teorías Clásica y de las Relaciones Humanas.....	34
Tabla 6. Matriz de entrevistas en profundidad.....	47
Tabla 7. Matriz de encuestas a personal administrativo.....	49
Tabla 8. Matriz de encuesta a colegiados.....	50
Tabla 9. Matriz grupo focal.....	52
Tabla 10 Matriz guía de observación directa.....	53
Tabla 11. Matriz de coherencia propuesta comunicación interna.....	100
Tabla 12. Matriz de coherencia propuesta comunicación externa.....	102
Tabla 13. Cronograma de implementación.....	159
Tabla 14. Medios de difusión comunicación interna.....	160
Tabla 15. Medios de difusión comunicación externa.....	162
Tabla 16. Medios de evaluación y monitoreo comunicación interna.....	164
Tabla 17. Medios de evaluación y monitoreo comunicación externa.....	164
Anexos	
Tabla 18. Matriz para taller FODA.....	I

Resumen

Esta propuesta de comunicación organizacional interna y externa para el Colegio Estomatológico de Guatemala, se fundamenta en un diagnóstico situacional y comunicacional de la institución, se utilizó una muestra del personal administrativo, colegiados activos, representantes de los diferentes órganos y comisiones del colegio, también contamos con el valioso aporte de personas afines a la organización.

Fueron identificados los principales problemas de comunicación existentes, utilizando estos indicadores para proponer importantes cambios, que luego de analizar su viabilidad de acuerdo a la operación del Colegio, permitirán aportar mejoras significativas de manera específica, en los diferentes medios de comunicación que son de vital importancia para cada una de las áreas de comunicación analizadas, para actualizar e implementar las distintas propuestas, con el único objetivo de brindar a nuestro segmento específico de atención una mejor imagen de la organización a través de un servicio de calidad.

Introducción

La estrategia de comunicación interna y externa para el Colegio estomatológico de Guatemala, se realizó como requisito final de la práctica profesional supervisada de la Maestría de Comunicación organizacional, Escuela de Ciencias de la Comunicación, Universidad de San Carlos de Guatemala.

La estructura del trabajo es proporcionada por el curso de la práctica profesional supervisada, y consta de planificación, diagnóstico situacional, fundamentos epistemológicos, metodología, diagnóstico comunicacional, propuesta de estrategia de comunicación, resultados futuros, conclusiones y recomendaciones.

Se realizó en el colegio porque el investigador siendo parte del gremio odontológico, percibió problemas y deficiencias en los diferentes medios de comunicación de la institución y se planteó la necesidad de mejorar la relación comunicativa entre asociados, órganos de dirección, ejecutivos y trabajadores en general, haciendo uso de estrategias o canales de comunicación, adecuadas de acuerdo a la naturaleza de la organización.

La finalidad de este tema es que todos, empezando por los dirigentes, valoren la comunicación como una herramienta necesaria para mejorar el clima organizacional, la imagen y el fortalecimiento institucional elevando el nivel de identidad y compromiso de los asociados, colaboradores y usuarios de los servicios del colegio.

La presente estrategia de comunicación, se fundamenta en las teoría general de comunicación de Martin Serrano, la cual interrelaciona aspectos básicos biológicos del ser humano con aspectos ambientales, sociales y psicológicos,

abarcando una visión holística del individuo; otra teoría es sobre las relaciones humanas, de enfoque humanístico, cuyos principales exponentes están Elton Mayo, Kurt Lewin, Rensis Likert y Douglas Mc Gregor, siendo el interés primario de esta teoría el individuo y el incremento del interés por los empleados para mejorar la moral y satisfacción de estos, apareciendo un flujo de comunicación ascendente bajo la forma de sugerencias de los subordinados a la dirección.

Una tercera teoría relacionada es la del comportamiento, siendo los principales exponentes H.A. Simon, R.M. Cyert y J. G March, la cual busca establecer en que forman afectan los individuos, los grupos y el ambiente en el comportamiento de las personas dentro de las organizaciones. Finalmente dada la naturaleza de la institución que su principal función es gremial, se toca el tema del sentido de pertenencia, identificación y cohesión gremial, la cual está ubicada en la teoría de las necesidades de Maslow, en el tercer eslabón que hace referencia a las necesidades del individuo de aceptación social.

El objetivo general del trabajo es elaborar una estrategia de comunicación que permita el flujo de información del Colegio, para relacionar las necesidades e intereses de éste con los de su personal, profesionales agremiados y público en general. Y como objetivos específicos, realizar un diagnóstico situacional, para conocer la naturaleza del Colegio, sus recursos humanos, evaluar el desempeño y productividad, a través de entrevistas y recorridos por las diversas áreas de trabajo, también realizar un diagnóstico comunicacional que permita identificar las diferentes formas de comunicación interna y externa que se utiliza y diseñar planes específicos de comunicación interna y externa, para la implementación a corto, mediano y largo plazo.

A través de la realización de un diagnóstico situacional y comunicacional de la institución, se identificaron deficiencias en la comunicación interna y externa del colegio, falta de planificación de actividades administrativas, y como factor positivo buenas relaciones interpersonales entre los empleados, así como un adecuado clima laboral.

El estudio es de enfoque mixto cualitativo y cuantitativo, cualificando los rasgos determinantes de la comunicación interna y externa del colegio, utilizando el método cualitativo de acción participativa, a través del cual el investigador se involucró e interactuó con las personas investigadas, lo cual se complementa con la cuantificación a través de porcentajes de las respuestas obtenidas con los diferentes públicos y actores.

Entre las características del estudio podemos mencionar que las principales fuentes consultadas fueron, personas contactadas directamente, libros, tesis y e-Grafia. Siendo el diseño utilizado no experimental, se trabajó sobre variables de comunicación interna y externa, recurriendo a descripciones y opiniones; es descriptivo porque describe el fenómeno comunicacional en la institución.

Entre técnicas utilizadas en el estudio fueron, observación directa a través de la acción participativa, revisión documental, árbol de problemas, Análisis FODA, entrevistas en profundidad, encuestas electrónicas e impresas, grupo focal. La muestra fue de carácter heterogéneo en cuanto a sexo y edad en los colegiados activos involucrados y homogéneo en cuanto a profesión, fue seleccionada a través del método de muestreo proporcional estando integrada por 186 sujetos a quienes se les paso una entrevista electrónica la cual fue respondida por 138 personas y las 48 faltantes para completar la muestra de colegiados, se pasaron impresas a odontólogos que asisten a las oficinas a realizar diferentes trámites y gestiones. Esta muestra se obtuvo de una

población de 2195 agremiados del colegio, dato vigente en el mes de Julio y agosto 2012.

Para el personal administrativo se utilizó el método no probabilístico por conveniencia, fue incluido en su totalidad, ya que está integrado solamente por 10 personas, a quienes se les observó directamente durante 3 semanas, se realizaron talleres para el análisis FODA, y encuestas. El método no probabilístico con fines especiales se utilizó para elegir un miembro representante de cada órgano o comisión y 2 miembros de instituciones afines a quienes se les realizó una entrevista en profundidad.

Entre los principales hallazgos están que no existe planificación del trabajo administrativo en forma sistemática, se realiza informalmente, basado en el conocimiento que cada quien tiene sobre sus funciones y atribuciones, así como tampoco existen políticas ni planificación de actividades capacitación y desarrollo profesional y personal, evaluación y monitoreo de desempeño, ni de promoción para el empleado.

Se labora en un espacio reducido y con pocos espacios de convivencia solamente existe un comedor para almorzar el cual resulta insuficiente, a pesar de esto, internamente se percibe un clima laboral adecuado, la comunicación horizontal es bastante fluida, así como también la comunicación ascendente y descendente con el jefe inmediato superior, expresando el personal en un 100% puede fácilmente aportar ideas y sugerencias y en un 90% estas son tomadas en cuenta, no así con la Junta Directiva cuya comunicación con el personal es casi inexistente.

En relación a la cultura organizacional, son los dirigentes y personas que han ocupado cargos, lo que conocen con más claridad al colegio, y en relación a los empleados la mayoría desconoce aspectos como visión y misión de la

institución, y los pocos que refieren conocerlo aseguran que no están lo suficientemente claras. Los colegiados en general, más de la mitad, un 54% no conoce sobre el tema, al ampliar las respuestas, indican que hace falta divulgación por parte del colegio y también falta interés por parte de los colegiados.

Según entrevista con el ingeniero encargado de los sistemas y tecnología en la institución, opina que aunque existe la tecnología de acuerdo a las necesidades de funcionamiento del colegio, esta se aprovecha únicamente en un 50% de su potencial, el sitio web debe ser modificado porque está desactualizado y no tiene una imagen homogénea y atractiva al visitante. El departamento de medios de comunicación no ha sido implementado totalmente, ya que desarrolla funciones parciales y no está estructurado adecuadamente.

Según los resultados de las encuestas a colegiados, existen deficiencias en la comunicación externa con los mismos, quienes constantemente expresan molestias y quejas sobre el envío y recepción de información.

Según los resultados del grupo focal cuyo tema fue analizar la imagen corporativa y la identidad, a través del logotipo, y el nombre de la institución, la conclusión más importante es que el logotipo debe ser rediseñado, ya que contiene elementos que no concuerdan con la profesión y otros están desproporcionados en tamaño, y en relación al nombre, este si identifica al profesional de la odontología , pero para las personas ajenas a la profesión, es difícil de asociar con el odontólogo por la dificultad del término en latín que hace referencia a la profesión.

No existe señalización adecuada dentro de las oficinas del colegio, así como en el exterior de las mismas y en todo el complejo del edificio de los colegios

de profesionales, a excepción de la señalización vial al ingreso y en los parqueos que recientemente fue pintada.

La importancia social del trabajo realizado es que aporta datos sobre la trascendencia de la comunicación y el grado de desconocimiento que sobre el tema se tiene así como la poca importancia que se le da al mismo, y toda investigación que se realice en cualquier campo enriquece el caudal de aporte científico disponible, el cual en un momento dado en nuestro medio llega a ser deficiente por la falta de apoyo a la investigación.

Capítulo 1: Diagnóstico Situacional

1.1 Naturaleza de la institución

El Colegio Estomatológico de Guatemala, (C.E.G.) es una organización no lucrativa, de carácter gremial que fue inscrita en la Universidad de San Carlos de Guatemala, de 12 de marzo de 1948, su función principal es velar por el cumplimiento de la ley de colegiación obligatoria según la Constitución de la República de Guatemala en su DECRETO NUMERO 72-2001, que establece en los artículos 34 y 90 de la misma, que la colegiación de los profesionales universitarios es obligatoria y tendrá por fines la superación moral, científica, técnica y material de los profesionales universitarios y el control de su ejercicio. (Estatutos colegio Estomatológico, 1998)

El Colegio Estomatológico de Guatemala, funciona como una entidad gremial que agrupa a los profesionales de la Odontología, graduados de todas las universidades públicas y privadas del país, como también a profesionales graduados en el extranjero que cumplan con los requisitos de incorporación avalados por Universidad de San Carlos de Guatemala.

1.2 Misión y visión

La Misión y Visión fueron redactadas en el año 2011, anteriormente no existían, aparecen en el Manual de Organización y Funciones el cual se encuentra en proceso de revisión y aprobación.

Visión

Ser una organización gremial que cubra las necesidades y expectativas del profesional de la odontología.

Misión

Buscar el desarrollo integral del gremio odontológico a través de la organización de conferencias y cursos de educación continua, actividades deportivas, sociales y culturales

Administrar adecuadamente los fondos de los agremiados, promoviendo beneficios para los colegiados activos, así como para los odontólogos jubilados.

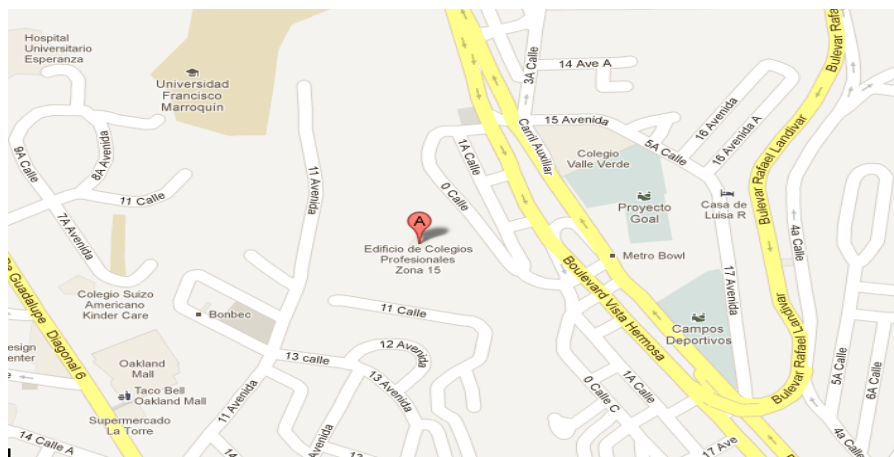
Realizar actividades a cargo de diferentes comisiones para el mejor desarrollo y representación del Colegio Estomatológico y sus agremiados.

Cuidar y proteger el prestigio profesional.

Mantener comunicación constante tanto con los agremiados como con las entidades afines al Colegio Estomatológico para el logro de objetivos comunes.

1.3 Ubicación geográfica
0 calle 15-46 Zona 15 Colonia El Maestro, edificio Colegios Profesionales, 3er. Nivel

Figura1. Mapa de ubicación



Fuente. Google eart

1.3 Actividades de la empresa

El Colegio Estomatológico de Guatemala es una organización enmarcada dentro de los colegios de profesionales, se encarga de velar por el cumplimiento de la ley de colegiación profesional obligatoria que emana de la Constitución de la República. Administra una cuota fija mensual aportada por los colegiados activos y otros fondos provenientes de patrocinios, anuncios de casas comerciales a través de correo electrónico o postal, usando la base de datos del Colegio. Dicha cuota mensual incluye:

- Cuota para el funcionamiento del Timbre odontológico, el cual se encarga de la administración del fondo del Timbre destinado a cobertura médica-quirúrgica manejado a través de un seguro médico y un seguro de vida a cargo de una empresa de seguros, prestaciones de incapacidad temporal o permanente, jubilaciones, y otro seguro de vida, otorgado directamente por los fondos del Colegio Estomatológico.
- Cuota para la asamblea de presidentes de los diferentes colegios de profesionales.
- Cuota para la Universidad de San Carlos de Guatemala.
- Cuota correspondiente para gastos de funcionamiento y organización de actividades para los agremiados, entre las cuales están: científicas de educación continua, sociales, culturales y deportivas.

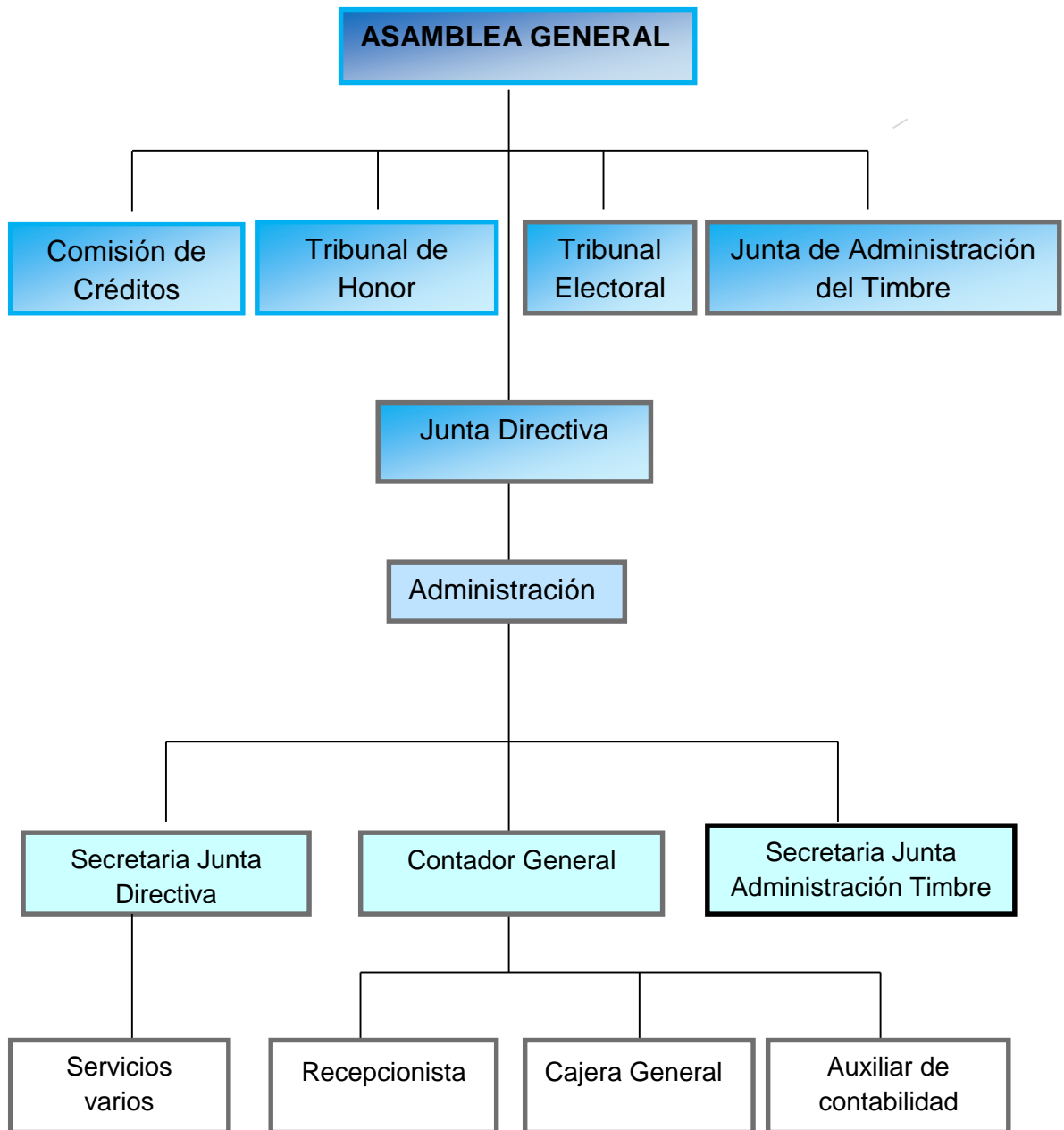
Funcionan dentro de la institución, otros órganos y comisiones que se encargan de actividades específicas como: Tribunal de Honor, encargado de velar por el ejercicio decoroso de la profesión y la resolución de quejas o conflictos que surgen en relación con los odontólogos colegiados activos.

Tribunal Electoral que realiza y supervisa todos los eventos electorales de Asamblea General que tiene programados el CEG según lo demandan los Estatutos y reglamentos y entre estos están: elección de junta Directiva que dura en funciones 2 años, Tribunal de Honor, igualmente por 2 años, Secretario del Timbre Odontológico su duración es de 1 año y luego la misma persona pasa a ser tesorero del mismo, Comisión de Créditos Profesionales por 2 años y Tribunal Electoral que tiene una duración de 3 años.

1.4 Actores

1.4.1 Organigrama

Figura2. Organigrama



Fuente: Manual de Organización y Funciones pendiente de revisión y aprobación

1.4.2 Órganos administrativos y comisiones

Tabla 1. Órganos directivos

Junta Directiva	Tribunal de Honor	Tribunal electoral	Créditos profesionales	Junta de Administración del timbre
Presidente	Presidente	Presidente	7	Presidente
Vicepresidente	Vicepresidente	Secretario	miembros	Secretario
Secretario	Secretaria	Vocal primero	y se	Tesorero
Prosecretario	Vocal primero	Vocal segundo	cambian	
Tesorero	Vocal segundo	Vocal tercero	los cargos	
Vocal primero	Vocal tercero	Vocal suplente	cada 6	
Vocal segundo	Vocal cuarto	Vocal suplente	meses	
	Vocal suplente			
	Vocal suplente			

Fuente: Estatutos y Reglamentos Colegio Estomatológico de Guatemala

Todos los cargos son electos en asamblea general de votaciones para un período de 2 años, a excepción del Tribunal Electoral que permanece en funciones por 3 años. El Presidente de la Junta Directiva, automáticamente es el Presidente de la Junta de Administración del Timbre Odontológico.

1.4.3 Personal Administrativo

Gerente administrativo

Contador general

Auxiliar de contabilidad

Cajero

Recepcionista

Secretaria de Junta Directiva

Secretaria de la Junta de Administración del timbre Odontológico

Persona encargada de la oficina de medios

Persona encargada de servicios varios

Servicios externos:

Auditoria

Persona encargada del sistema de cómputo

2 Cobradores

1 mensajero

1.4.4 Representaciones ante otras instancias

1 representante ante el Consejo Superior Universitario de la Universidad de San Carlos de Guatemala, electo por asamblea general de votaciones

1 representante ante la Junta Directiva de la Facultad de Odontología de la Universidad de San Carlos de Guatemala, electo en asamblea general de votaciones

1 representante ante la Comisión Nacional de Ciencia y Tecnología, nombrado por Junta Directiva del Colegio Estomatológico de Guatemala

1 representante ante la Comisión de fluoración de la Sal, Ministerio de Salud, nombrado por Junta Directiva

2 representantes ante la comisión de Salud del Congreso de la República, por Junta Directiva, no es comisión permanente, actualmente se suspendió la actividad por asuntos de campaña política y cambio de gobierno y no se ha retomado el tema en el Congreso.

2 delegados ante la Asamblea General de la Federación Odontológica de Centroamérica y Panamá, nombrados por Junta Directiva, se realiza cada 2 años

1 delegado ante la Federación odontológica Latinoamericana, normalmente es el presidente del Colegio y se realiza esta asamblea 1 vez al año.

1.4.5 Asociaciones de especialistas

- Asociación de Ortodoncistas de Guatemala
- Asociación Guatemalteca de Odontopediatría
- Asociación de Guatemalteca de Periodontología
- Asociación de Cirugía Oral y maxilofacial de Guatemala
- Asociación guatemalteca de Operatoria Dental 6. Asociación de Academia de Odontología Estética Guatemalteca
- Asociación Guatemalteca de Implantología, Estética, Prótesis Oral y maxilofacial
- Asociación Guatemalteca de Endodoncistas
- Asociación de Prótesis Oral
- Asociación de Odontólogas de Guatemala
- Asociación de Jubilados de Guatemala
- Asociación de Jubilados de Guatemala

1.4.6 Asociaciones departamentales

- Asociación de Odontólogos de Quezaltenango
- Asociación de Odontólogos de Huehuetenango
- Asociación de Odontólogos de Retalhuleu
- Asociación de Odontólogos de Mazatenango
- Asociación de Odontólogos de Alta Verapaz
- Asociación de Odontólogos de Izabal
- Asociación de Odontólogos de Chiquimula

El Colegio Estomatológico no tiene subsedes departamentales, las actividades conjuntas tanto con las asociaciones de especialistas como con las departamentales son pocas casi inexistentes, se apoya económicamente a las departamentales para la realización de actividades científicas a requerimiento de las mismas.

1.5 Perfil de los trabajadores

El personal administrativo está integrado por nueve empleados con contratos de trabajo, una persona con presencia ocho horas diarias en las instalaciones de la institución quien pertenece a la corredora de seguros y atiende específicamente este tema, seis personas contratados como servicio outsourcing que son: un mensajero, dos cobradores, un auditor, un abogado y un ingeniero en sistemas De los nueve empleados con contrato, cuatro personas tienen estudios a nivel profesional, ellos son la gerente administradora, la encargada de medios de comunicación, la contadora general y el auxiliar de contabilidad, de los cinco restantes, tres cumplen con el perfil de puestos de acuerdo al manual de organización y funciones (pendiente de revisión y aprobación) y dos no lo cumplen.

1.6 Matriz FODA

El FODA se realizó como un taller con todo el personal administrativo interno de la institución, integrado por 10 personas, fue dividido en dos grupos de cinco personas cada uno, debido a que se realizó en horas hábiles y se buscó no dejar desatendidos los servicios en los diferentes departamentos.

Tabla 2 Matriz FODA

<p style="text-align: center;">Entorno interno</p> <p style="text-align: center;">Entorno Externo</p>	<p>Fortalezas</p> <p>Planificación: F1. Actividades organizadas por Junta Directiva con planificación anual.</p> <p>Recursos humanos: F2. 80% de los empleados está capacitado para sus puestos y tienen un buen desempeño laboral. F3. Buen clima laboral e identificación de los empleados con el colegio.</p> <p>Dirección: F5. Administradora ejerce un buen liderazgo y tiene excelente relación gerencia – empleados.</p> <p>Recursos económicos: F6. Adecuados para el desarrollo de actividades y administración.</p> <p>Comportamiento de los ingresos: F7. Se han visto en aumento.</p> <p>Comportamiento de los costos: F8. Disminución de los gastos de operación y funcionamiento.</p> <p>Tecnología: F9. Adecuada a las necesidades.</p>	<p>Debilidades</p> <p>Planificación: D1. Actividades del personal administrativo sin planes a corto mediano y largo plazo.</p> <p>Recursos humanos: D2. 20% de los empleados no cumplen con el perfil del puesto, por lo que caen en errores en el desempeño de su puesto. D3. ninguna oportunidad de desarrollo personal o laboral. D4. no existen incentivos extras para los empleados, solamente los que la ley obliga.</p> <p>Dirección: D5. Escasa relación directivos con empleados. D6. Cambios de Junta Directiva cada 2 años.</p> <p>Procesos: D7. No existen procesos ni procedimientos escritos.</p> <p>Legislación: D8. inexistencia de normas y reglamentos de funcionamiento interno, sanciones, promoción y desarrollo del personal.</p>
<p>Oportunidades</p> <p>Recursos económicos: O1. Ingresos varios. O2. Patrocinios.</p> <p>Legislación: O3. Ley de colegiación obligatoria.</p> <p>Recursos humanos: O4. Capacidad de aprendizaje.</p> <p>Tecnología: O5. Cursos de capacitación. O6. Innovaciones tecnológicas.</p>	<p>F1-O2. Gestión de patrocinios con anticipación. F2-F3-O1. Oportunidades de desarrollo para los empleados. F5-O4. Planificación y ejecución de tareas de forma adecuada. F7-O3. Cumplimiento de la Ley de Colegiación Obligatoria. F6-F7-F8-O1-O2-O4. Gestión para aumento de los ingresos. F8-O1-O2. Políticas de austeridad. F9-O1-O5-O6. Innovación y capacitación.</p>	<p>D1-O1-O2-O3-O4-O5-O6. Planificación a corto mediano y largo plazo. D2-O4. Evaluación de desempeño. D3-D4-O1-O4. Políticas de desarrollo personal, profesional e incentivos para los trabajadores. D5. Actividades de acercamiento Junta Directiva y personal. D7-D8. Elaborar los manuales de procesos y procedimientos, funciones, sanciones.</p>
<p>Amenazas</p> <p>Recursos económicos: A1. Disminución o inexistencia de ingresos varios. A2. Pérdida de patrocinios.</p> <p>Legislación: A3. No cumplimiento de la ley.</p> <p>Tecnología: A4. Innovación continua.</p>	<p>F1-A1-A2. Planificación de gestión de recursos económicos externos. F2-A1-A2. Desempeño del personal adecuado en la gestión y manejo de recursos económicos. F8-A1-A2. Políticas de austeridad. F2-F9-A4. Actualización en tecnología. A3. Colegiación obligatoria.</p>	<p>D1-A1-A2-A3-A4. Planificación. A1-A2-D2-D3-D4. Políticas de desarrollo para el personal.</p>

Fuente: elaboración propia

1.7 Análisis y pronóstico de la situación

1.7.1 Cruce resultados matriz FODA

F1-O3

La planificación anticipada permite solicitar los patrocinios con suficiente anticipación, las casas comerciales igualmente dependen de una planificación anual de sus recursos y asignación de los mismos y también dependen del tema que se va a tratar así eligen en qué momento del año aportan recursos al Colegio Estomatológico de Guatemala.

F2-F3-O4

Los recursos económicos que se obtienen con ingresos varios como las colegiaturas nuevas, colegiaciones temporales por profesionales realizaran actividades profesionales dentro del territorio nacional, anuncios enviados por correo electrónico a través de la base de datos, anuncios en agenda, los recursos con que cuenta la institución son adecuados a su funcionamiento y han ido en aumentos según los estados financieros auditados de los años 2010-2011(Ver cuadro y grafica 1 página 12) si los resultados económicos son positivos, debe buscarse la motivación al empleado a través actividades de crecimiento y desarrollo personal y profesional.

F2-F3-F5-O4

A través del liderazgo de la gerencia administrativa, y la capacidad y disposición de los empleados tanto en relación al aprendizaje como en el logro de un buen clima organizacional, fortalecer la planificación para la ejecución de las tareas de una forma más organizada.

F7-O3

La Ley de Colegiación Profesional Obligatoria, que contempla la Constitución de la República y que el colegio fue creado básicamente para el cumplimiento de dicha ley, favorece los ingresos económicos del Colegio, porque todo profesional de la Odontología está obligado a colegiarse y por lo tanto aportar una cuota mensual, que le permite estar activo y ejercer la profesión de acuerdo con la ley.

F6-F7-O1-O2-O3

Según los reportes financieros auditados en los últimos 2 años los ingresos se han visto incrementados, (Ver cuadro y gráfica 1 página 12) en relación a los colegiados nuevos, se debe hacer gestiones ante las diferentes universidades que imparten la carrera de odontología, para obtener listados de recién graduados y buscar que se cumpla con la colegiación obligatoria, dar a conocer la oportunidad de anunciarse a través de los medios del Colegio, aumentar las ventajas a los patrocinadores para incentivarlos, informar a las instituciones que organizan actividades con odontólogos extranjeros de la obligación que se tiene de las colegiaciones temporales.

O1-F8

Aunque los recursos se consideren suficientes, siempre será importante el cuidado y la buena administración de los mismos, las políticas de austeridad son necesarias sin que lleguen afectar el logro de objetivos y metas. (Ver tabla 4 y gráfica 2).

F9-O1-O5-O6-F9-O1-O5-O6

Búsqueda permanente de innovación y capacitación para dar un mejor servicio a los agremiados y personas que tienen relación con la institución, ya que se cuentan con los recursos económicos necesarios.

D1-O1-O2-O3-O4-O5-O6

La planificación es a corto mediano y largo plazo es indispensable para el funcionamiento de toda la institución y el logro de los objetivos.

D2-O4

El desempeño y los resultados deben ser evaluados para definir políticas de capacitación o cambio de personal según sea el caso.

D5

Buscar los beneficios de mandos horizontales.

D7-D8

Toda institución debe contar con todos los manuales de funcionamiento, normas, procesos y procedimientos, políticas de promoción y desarrollo para el personal, lo cual permite de forma clara y escrita conocer como se deben

realizar las tareas por parte de los trabajadores y administradores y debe conocerse ampliamente por todos.

F1-A1-A2

Planificación integral para la gestión adecuada de los recursos.

F2-A1-A2

Es muy importante crear clima de confianza en el manejo adecuado y transparente de los recursos económicos de la institución para fortalecer los ingresos futuros. (Ver tabla 3 y 4 y grafica 1 y 2).

F8-A1-A2

La disminución de costos es un logro necesario para cualquier organización, se debe visualizar contar con un fondo económico de contingencia ante cualquier problema de ingresos.

F9-A6

Si se cuentan con los recursos económicos, debe buscarse implementación de actualización tecnológica de acuerdo a las necesidades de la institución.

A3

Gestionar ante las universidades públicas y privadas que imparten la carrera de Odontología, listados de recién graduados, para el continuo control de las colegiaciones nuevas y gestionar en las mismas universidades la divulgación de la ley en torno a la colegiación profesional los estudiantes próximos a graduarse.

D1-A1-A2-A3-A4 Sin planificación adecuada, todas las amenazas serán reales.

D2 Si un empleado falla en su trabajo, es una amenaza porque puede afectar el trabajo de los demás y a toda la organización en su imagen y funcionamiento.

D3-D4 Si el empleado no está motivado, su rendimiento puede llegar a ser deficiente y causar serios problemas a nivel personal, grupal e institucional.

A1-A2-D2-D3-D4

Si el empleado no realiza bien su trabajo puede verse reflejado en los ingresos económicos externos por falta de gestión adecuada

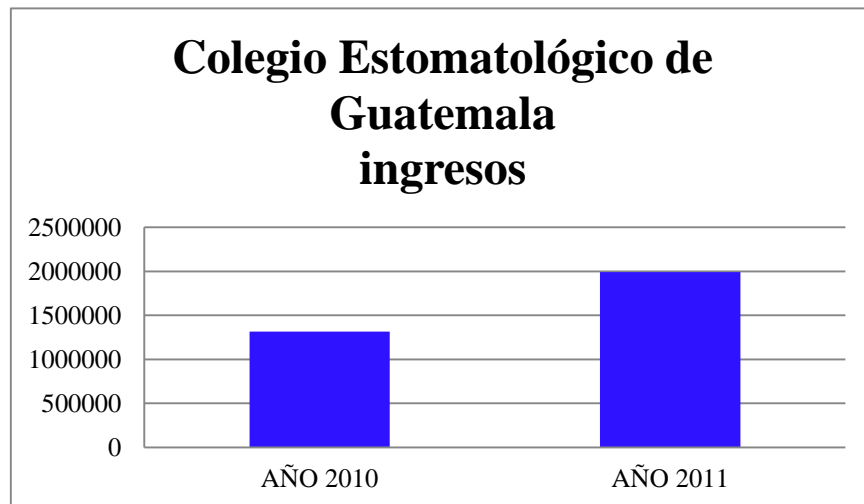
1.7.2 Comparación ingresos 2010 - 2011

Tabla 3. Comparación ingresos año 2010 - 2011

INGRESOS	AÑO 2011	AÑO 2010	Resultado
Ingresos CEG	1091670.03	999361	92309.03
Ingresos varios	747975.23	150281.15	597694.08
Ingresos por actividades varias	53980	79738.4	-25758.4
Descuento por pronto pago	94463.17	82377.2	12085.97
Ingresos financieros	3668.1	1617.36	2050.74
TOTAL INGRESOS	1991756.53	1313375.11	678381.42

Fuente: estados financieros Colegio Estomatológico de Guatemala auditados 2010 y 2011

Gráfica 1. Comparación de ingresos año 2010 - 2011



Fuente: estados financieros Colegio Estomatológico de Guatemala auditados 2010 y 2011

Cómo podemos observar en el cuadro y gráfica No. 1 los ingresos en el 2011 aumentan en relación al 2010 con un total del Q 678,381.42 correspondiente a un 34% más.

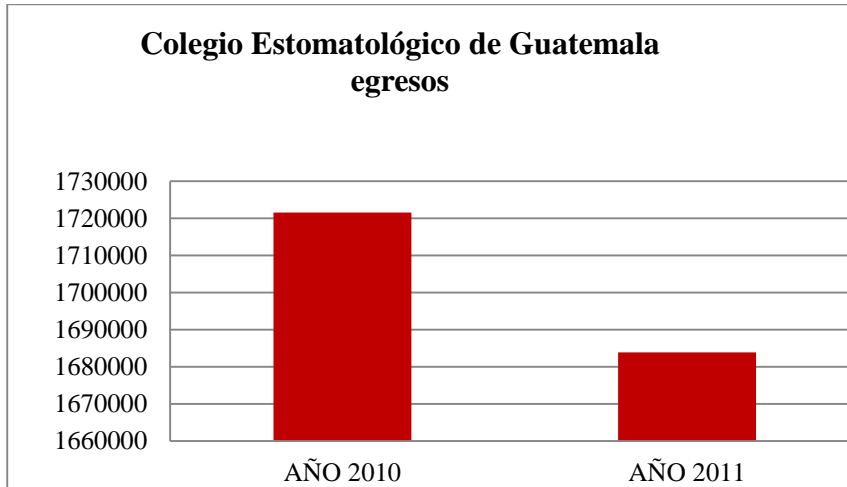
1.7.3 Comparación egresos 2010 – 2011

Tabla 4. Comparación gastos año 2010 - 2012

EGRESOS	AÑO 2011	AÑO 2010	Resultado
Gastos de administración CEG	-949064.88	-931294.49	17770.39
Gastos generales	-54421.75	-33886.97	20534.78
Gastos FOCAP y FOLA	-11043.75		11043.75
Gastos por actividades varias	-222590.49	-238343.63	-15753.14
Comisiones	-435085.54	-480164.26	-45078.72
Gastos financieros	-528.12	-141.11	387.01
TOTAL GASTOS	-1672734.53	1683830.46	-11095.93

Fuente: estados financieros Colegio Estomatológico de Guatemala auditados 2010 y 2011

Gráfica 2. Comparación de egresos año 2010 - 2011



Fuente: estados financieros Colegio Estomatológico de Guatemala auditados 2010 y 2011

Como se puede observar en el cuadro y grafica No. 2, se gastaron Q 11,095 menos en el año 2011 en relación a los gastos del 2010, habiendo proyectado para el 2011 un aumento del gasto en un 15%, lo cual disminuyo en vez de aumentar.

1.7.4 Observación directa:

Fue realizada como observación libre a los aspectos físicos de las áreas, ambiente, equipo, mobiliario, entre otros. Las oficinas del Colegio Estomatológico de Guatemala, se encuentran en el edificio que alberga ala mayoría de Colegios Profesionales, ubicado en una zona residencial clase media alta, las instalaciones del mismo se encuentran en buenas condiciones, de construcción adecuada, el acceso es un poco complicado para las personas que se transportan en bus, ya que deben caminar varias cuadras para llegar hasta el edificio, al ingresar por el parqueo no hay pasillos techados, lo que en invierno representa un problema.

El personal que labora en la institución está integrado por 9 colaboradores con contratos de trabajo y 6 personas que brindan servicios outsourcing, se observa buena interacción entre los trabajadores, actividades, tiempos, y espacios se dan de forma ordenada, cada empleado tiene un espacio propio para la realización de su trabajo, el equipo se considera suficiente.

La planta telefónica tiene acceso solamente a 2 llamadas entrantes, aunque se tiene un PBX solamente se atienden simultáneamente 2 llamadas, también las personas que atienden público vía teléfono, la mayoría de veces atienden las computadoras para verificar información de la persona que llama, y no tiene aparato telefónico que le permita tener las manos libres por lo que adopta posturas inadecuadas para detener el auricular con el hombro.

Los espacios físicos fueron remodelados recientemente, lo que proporciona un ambiente agradable y con mobiliario y equipo nuevo, pero debido al crecimiento de colegiados y actividades del CEG, se percibe un ambiente estrecho con poco espacio para trabajar, poco ventilado varias oficinas no tienen ventanas, utilizan ventiladores que no son suficientes para evitar el calor.

Existe suficiente luz pero artificial en su mayoría y no existen espacios libres de esparcimiento directamente en el CEG, hay áreas verdes comunes para todas las oficinas de los Colegios de Profesionales, pero no son utilizadas por el personal de la institución. Dentro del edificio no existe servicio de cafetería o venta de alimentos, salen del edificio y se desplazan más o menos 4 o 5 cuadras para comprar lo que necesitan.

Algunos empleados se quedan después del horario de trabajo dentro de las instalaciones del CEG, esperando los lleguen a traer. El área de impresiones está centralizada no existe personal específico para atenderlo, cada uno de los empleados tiene que desplazarse de su puesto de trabajo a recoger sus impresiones, la ubicación no es adecuada se percibe desorden porque algunos

no se paran y molestan al que esté más cerca del centro de impresión para que le alcance las copias. No existe red de computación que comunique a los diferentes departamentos.

1.7.5 Entrevistas

Fueron realizadas a 3 colegiados activos, 4 directivos de la institución, 2 personas que prestan servicios outsourcing a la institución y 2 personas de otras instituciones que tienen relación con el CEG. El objetivo principal era preguntar qué tanto conocen las personas involucradas con el colegio sobre su funcionamiento, estructura, historia, misión, visión.

Se percibe que los que más conocen de la institución son los directivos y las personas de otras instituciones asociadas con el CEG, en este caso el secretario general de la USAC y el ex presidente de Sociedad Dental, se prefirió entrevistar al ex presidente porque recientemente concluyó su gestión 2 meses atrás. Todos proporcionaron una evaluación positiva de los procedimientos administrativos y consideran que la tecnología usada es suficiente para los requerimientos de los agremiados, en relación al manejo de los fondos, que si bien en su mayoría no conocen el movimiento económico, si creen que los fondos son manejados adecuadamente.

1.8 Factores indirectos

En nuestro país se tiene la ventaja para el Colegio Estomatológico de Guatemala, que la ley establece la colegiación profesional obligatoria lo que representa ingresos económicos al CEG. Aunque Algunos recién graduados no realizan el trámite de colegiarse, especialmente de las universidades privadas del país y se asume que puede deberse a que la mayoría se va del país a realizar estudios de especialidad en el extranjero. Está reglamentado en el colegio, que todo profesional extranjero que por un corto tiempo realizará actividades profesionales odontológicas, en Guatemala, debe pagar una cuota por colegiación temporal, algunas veces no se cumple este requisito por

desconocimiento de las instituciones organizadoras de dichas actividades las cuales en su mayoría son de servicio social.

Los patrocinios de las casas comerciales son aportes monetarios que ingresan y contribuyen al desarrollo de las actividades, estos no son otorgados permanentemente y deben ser gestionados, normalmente lo hace la Junta directiva, las misma casas comerciales tienen la oportunidad de enviar anuncios electrónicos pagados a través de la base de datos del colegio, existe poca divulgación por parte del colegio de este servicio.

1.9 Factores directos

La planificación representa una fortaleza únicamente en lo que se refiere a las actividades organizadas por Junta Directiva, ya que estas son organizadas y planificadas anualmente y únicamente se concretan detalles a corto y mediano plazo,

La administración no planifica y si lo hace no se conoce esta planificación y las indicaciones e instrucciones se realizan de forma verbal y de acuerdo como surgen las actividades muchas cosas se manejan de emergencia con bastante independencia en las áreas y departamentos, no existe un plan operativo anual. Lo que si existe es presupuesto anual de ingresos y gastos.

Se observó una excelente relación de la administradora del CEG con los empleados, lo que favorece. Los salarios están por encima del salario mínimo lo que influye positivamente en el clima organizacional e identificación de los empleados con el CEG.

En relación al desempeño laboral, existen dos áreas (una persona en cada área) que presentan problemas de desempeño, de un total de 10 empleados, corresponde al 20% del personal (2), no cumplen con los requerimientos para el mismo dados por los perfiles del puesto, el 80% de los empleados reflejan un buen desempeño laboral, por otro lado los empleados refieren poca relación

de los directivos que los miembros de la Junta Directiva solamente asisten una vez por semana a sesión.

No hay programas ni políticas de oportunidad para los empleados en relación a capacitación y desarrollo personal y profesional, tampoco incentivos extras solamente lo que la ley obliga, incluso recientemente por decisión de Asamblea General de Agremiados les fue retirado el beneficio de un seguro médico que anteriormente gozaban, se les ofreció la oportunidad de incluirlos dentro de la planilla corporativa del seguro lo cual representa una cuota baja por ser un seguro gremial, pero debe ser pagado por el empleado, solamente el 20% tomo esta opción ya que esta decisión de Junta Directiva produjo malestar entre los empleados.

La dirección de los mandos medios (administradora) es horizontal y logra una excelente relación con los empleados, siendo ella el contacto principal de la Junta Directiva.

La Junta directiva encargada del gobierno de la institución ejerce autoridad en forma vertical con muy poca relación con el personal, a excepción de 3 miembros de Junta Directiva (JD) tienen relación directa con las personas que ven las funciones relacionadas con su puesto, siendo estos la Presidente como máxima autoridad y que también tiene a su cargo la presidencia de la Junta de Administración del Timbre Odontológico, constantemente requiere apoyo de la secretaria de Junta Directiva y de la secretaria del timbre y con la gerente administrativa encargada del todo el funcionamiento de Colegio Estomatológico de Guatemala.

El tesorero que tiene relación directa con personal de contabilidad, caja y cobros y el Secretario de Junta Directiva que trabaja conjuntamente con la secretaría administrativa de Junta Directiva.

El cambio de Junta Directiva cada 2 años podría representar un inconveniente si no se da continuidad a proyectos que son positivos para la institución pero esto está reglamentado y se considera suficiente el periodo de 2 años para gestión de Junta Directiva. En el personal administrativo estos cambios crean un clima de incertidumbre en la estabilidad laboral de los empleados que están a la expectativa que va a pasar con ellos con los nuevos miembros de Junta directiva, pero la realidad es que nunca se dan cambio de personal por el cambio de Junta Directiva.

Los estatutos y reglamentos están desactualizados y en algunos puntos contradictorios, lo que repercute a veces en interpretaciones erróneas y dificultades. No existen procesos ni procedimientos escritos se da por implícito que cada quien sabe lo que tiene que hacer y únicamente se dan instrucciones verbales, faltan un manual de procesos y procedimientos, de normas, promociones y sanciones.

Económicamente el colegio cuenta con los recursos económicos necesarios, los cuales han ido en aumento, según revisión los estados financieros auditados que reflejan en el año 2010 un sobre gasto de Q300,000.00 mientras que en el 2011 una ganancia de Q200,000.00 y en el 2012 se tiene proyectado terminar el año con una ganancia de Q400,000.00, lo cual representa un logro significativo a pesar de ser una institución no lucrativa, pero se necesitan fondos para desarrollar las diferentes actividades de apoyo gremial, esto se ha logrado mediante la implementación de políticas de recaudación de la actual Junta Directiva como son:

1. Gestión de pago con los colegiados que se encuentran en mora
2. Facilidad para realizar los pagos a través de cobradores, tarjeta de crédito o deposito en el banco con boleta personalizada, así mismo
3. Convenios de pago directamente con el CEG

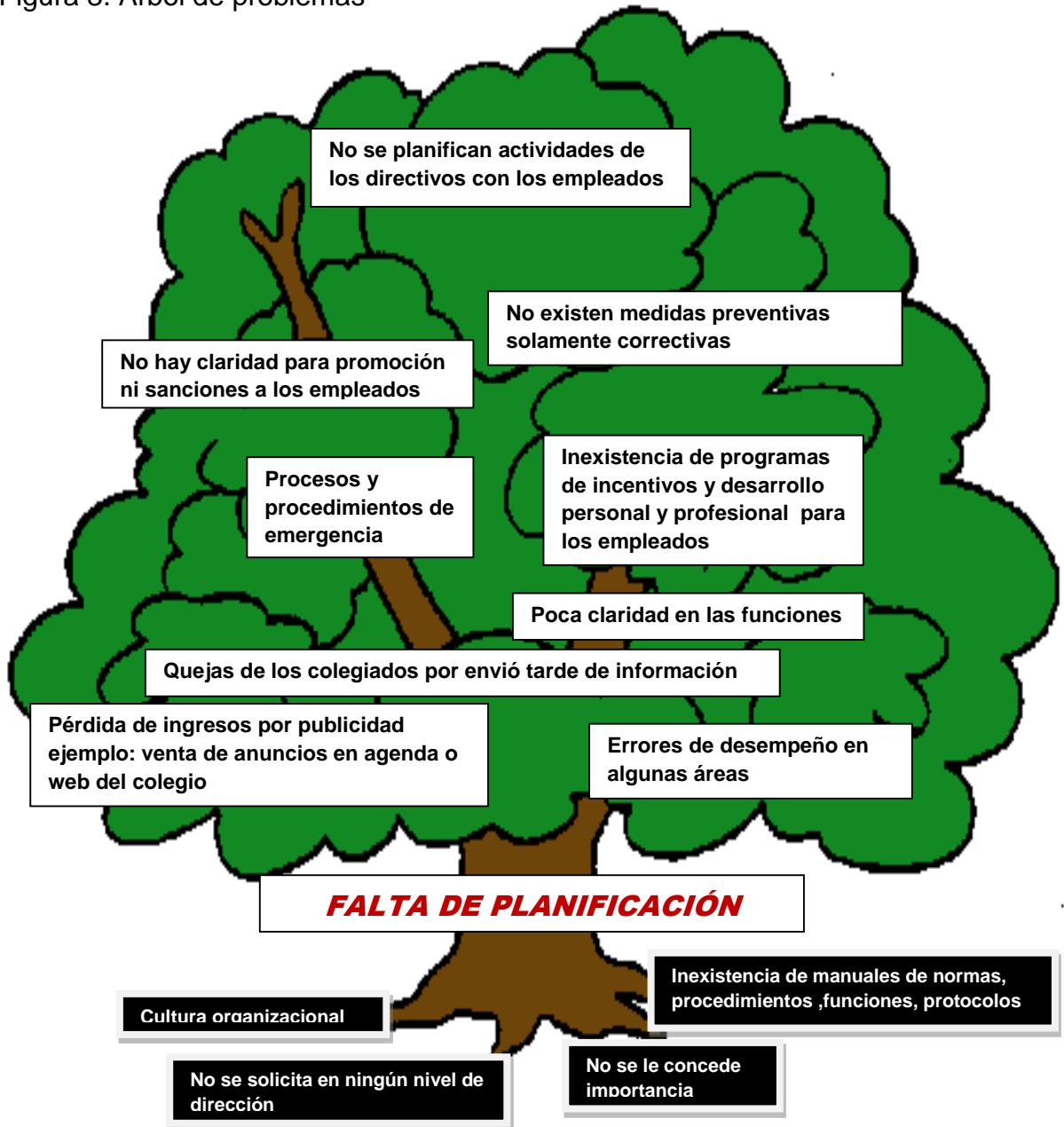
4. Visa cuotas, lo que ha representado un aumento en los ingresos por pago de colegiaturas,
5. Elaboración de la agenda representa un ingreso significativo anual a través de la venta de los anuncios de la misma,
6. Existen otros ingresos como venta de anuncios a través del correo electrónico con la base de datos del CEG,
7. Patrocinios de casas comerciales los cuales dependen de la gestión directa de Junta Directiva y administración estos pueden ser variables.

En relación a los costos estos han bajado mediante la implementación de medidas de austeridad y cuidado de los recursos económicos evitando gastos innecesarios implementado por la actual Junta Directiva.

1.10 Determinación de prioridades

1.10.1 Árbol de problemas

Figura 3. Árbol de problemas



Fuente: elaboración propia

Capítulo 2: Fundamentos Epistemológicos

2.1 El ser humano y su capacidad de comunicación

La comunicación es un proceso innato en el hombre, es una necesidad básica para la que venimos predeterminados biológicamente, a través de sistemas anatómicos, fisiológicos y químicos, teniendo como principal rector al cerebro que tiene áreas específicas del lenguaje por ejemplo, en donde se originan sistemas complejos que indican a la vista, al oído, al aparato fonético, etc. cuando y como expresar a través de signos lo que queremos comunicar.

Este contexto de la comunicación humana, se ve influenciado por diversos factores de tipo sociales, personales, afectivos, etc., lo que hace que un proceso comunicativo se desarrolle de determinada manera y nos permite de manera propia y personal, conocer el mundo que nos rodea, expresar nuestros pensamientos, sentimientos e ideas y comprender los sentimientos e ideas de los demás.

Siendo el hombre un ser social que no puede vivir aislado, que participa en varias organizaciones a la vez (escuela, trabajo, familia, comunidad entre otros) y que enfrenta desafíos de la vida cotidiana se ve obligado a poner en funcionamiento recursos para el desarrollo personal y de relación social, en donde la comunicación juega un papel preponderante, ya que comunicarse asertivamente es una habilidad que diariamente se ponen en práctica al interactuar, la cual puede ser fortalecida y potencializada desarrollando habilidades y competencias que permitan un mejor desempeño, integrando el pensamiento, las capacidades y la acción

2.2 Imposible no comunicar

Si todos los ámbitos donde participan dos o más personas son considerados como una organización, y como se mencionó anteriormente todos participamos de diversas organizaciones al mismo tiempo; para abordar el tema de la comunicación organizacional, es necesario reconocer conscientemente las formas de comunicación en las que participamos cotidianamente de manera natural y espontánea.

Las actitudes, acciones, y todo cuanto hacemos y dejamos de hacer comunican nuestros pensamientos, nuestros deseos, posiciones, conocimientos, etc. en definitiva, quiénes y que somos. Todo comportamiento es una forma de comunicación. Como no existe una forma contraria al comportamiento puede diferenciarse un buen o mal comportamiento pero no existe el no-comportamiento, no existiendo entonces la no-comunicación. Por esta razón, en todos los ámbitos de la vida personal y social es imposible no comunicar.

2.3 La comunicación como ciencia

La comunicación como objeto de estudio y como ciencia es relativamente reciente. (Navarro y Lara www.razónypalabra.org.mx/N/N74/24NavarroV74.pdf), es en los Estados Unidos de América, a finales de la década de 1940, donde se inician las actividades más importantes en relación a la investigación y el análisis sobre el fenómeno de los medios de difusión. Pero a finales del siglo pasado y comienzos de éste apareció el tema de la comunicación relacionado dentro de ciencias sociales, como la Sociología, la Psicología y la Ciencia Política.

Surge en los Estados Unidos de Norteamérica, principalmente por las necesidades políticas de los gobiernos estadounidenses vigentes, con la propaganda política, la industria publicitaria y los mismos medios de

comunicación.

Es importante señalar el papel de la sociología y los trabajos realizados por Emile Durkheim, quien dio el carácter de científico a los estudios sociales, y propone el fraccionamiento de la sociedad en grupos de personas, que llamó instituciones para resolver sus necesidades lo que permitía que la sociedad fuera medible cuantitativamente dependiendo si era funcional o no la institución, llamándole a esto Funcionalismo, dentro del cual lo primero que llamó la atención fue la medición de los medios masivos de difusión.

Los medios masivos de difusión, de acuerdo a la corriente Funcionalista, servían para lograr persuadir a los votantes a que emitieran su voto por determinado candidato, para convencer a los jóvenes que se unieran al ejército y para lograr que consumieran algún producto o servicio. Sus investigaciones se centraron en estudiar los efectos que los mensajes enviados, por los medios, tenían en el receptor.

El funcionalismo no intentó estudiar en sí al fenómeno comunicativo, trataba de relacionar las posibilidades del Conductismo teoría psicológica que enmarcaba las causas-efectos o estímulos-respuestas, partiendo de las observaciones de Pavlov, de Skinner, Thorndike, Watson, Bekhterev. De esta forma los medios trataban de establecer mensajes adecuados para lograr los efectos deseados basados en aspectos psicológicos. (NavarroLarawww.razonypalabra.org.mx/N/N74/VARIA74/24NavarroV74.pdf)

En lo que se refiere a la comunicación directamente, el conocimiento se cimentó a partir de cuatro posturas principales:

La primera fue la Lingüística, siendo Ferdinand de Saussure quien estudió la lengua como una estructura y diseñó el modelo de la gramática para explicar sus componentes y sus relaciones.

La segunda postura es la Antropológica encabezada por Claude Levi-Strauss, intentó descubrir cuál era el modelo de explicación de la realidad social, concluyendo que la cultura humana tenía como base un sistema binario, es decir, que el pensamiento del hombre tiende a procesar la significación por pares opuestos.

La tercera es la Psicológica. En ella el médico y psicólogo Jacques Marie Lacan intentó descubrir la estructura de la mente a través de un modelo de explicación. Él se enfrentó al problema de que cada paciente tenía un concepto mental de la realidad y utilizaba el lenguaje y la lengua para dar a conocer su representación del mundo. Esto implica la utilización de una estructura lingüística, como el código “Español”, para dar a conocer el concepto. Lo que Lacan descubrió no era la estructura de la mente, sino la estructura de la lengua. A pesar de no poder construir un modelo, aportó la importancia de lo “no dicho”, lo olvidado, lo dado a entender, lo implícito.

La cuarta postura es la Semiología–Semiótica. Los principales representantes son Roland Barthes, Umberto Eco y Abraham Moles. La semiología era entendida como el estudio de la vida de los signos en el seno de la vida social. La semiótica era entendida como el estudio de las acciones sociales, en términos del significado cultural que tenían.

El último de los enfoques llamados clásicos de la comunicación es el Marxismo. Los estudios Marxistas referentes a la comunicación se concentraron en denunciar al emisor, así como la crítica del modelo Funcionalista considerándolo una postura ideológica de dominación. Estos enfoques Funcionalista, Estructuralista y Marxista no intentaron generar Teoría Comunicacional, ni plantear la necesidad de la construcción de una Ciencia de la Comunicación (Comunicología). Los enfoques clásicos redujeron a la Comunicación al estudio de los Medios de Difusión, como únicos

productores de mensajes. También las reflexiones que se lograron parten de bases teóricas de las ciencias psicológicas, antropológicas, sociológicas, económicas, políticas y culturales, pero no desde un pensamiento puramente comunicacional. (Navarro y Lara www.razonypalabra.org.mx/N/N74/VARIA74/24NavarroV74.pdf).

Manuel Martín Serrano, propone una forma distinta de enfocar el estudio de la Comunicación. Este nuevo enfoque tiene que ver con los aspectos de la comunicación en sus orígenes biológicos, para después relacionarlo con las consideraciones sociales y culturales, definiéndola así de una manera más completa, él señala que La Teoría de la Comunicación estudia la capacidad que poseen algunos seres vivos de relacionarse con otros seres vivos intercambiando información. En su trabajo, éste autor establece quienes son los actores de la comunicación, las aptitudes (capacidades) y actitudes (disposición) necesarias para comunicar.

Martín Serrano enuncia el lugar de la Teoría de la Comunicación entre las ciencias como: “La Teoría de la Comunicación comparte estos objetos materiales de estudio con la Física, la Biología, la Etología, la Ciencias Económicas, Psicológicas y Sociológicas, y las Ciencias de la Cultura; pero se distingue de ellas por el objeto formal que la caracteriza. La Teoría de la Comunicación está interesada en explicar cómo el ser vivo controla su entorno mediante el recurso a la información.

(www.razonypalabra.org.mx/N/N74/VARIA74/24NavarroV74.pdf)

2.4 Colegio estomatológico de Guatemala como organización gremial que debe comunicar bien

Por definición lingüística, se denomina gremio al conjunto de individuos que tienen alguna circunstancia en común. En el caso del colegio Estomatológico de Guatemala, éste agrupa a los profesionales de la odontología en Guatemala, graduados de las diferentes universidades del país que imparten la carrera de cirujano Dentista.

Es una de las agrupaciones importantes de profesionales de la odontología, no se formó accidentalmente ni espontáneamente, fue creada porque uno o más individuos tuvieron la visión que la acción coordinada de un número de personas puede lograr algo que la acción individual no lo permite en cuanto a objetivos comunes, actividades de defensa gremial, de beneficios corporativos, educación continua, desarrollo profesional entre otros.

La institución está sujeta a cambios e innovaciones constantes que implican una variación en las actividades de la misma, principalmente por el cambio de autoridades, cuyo período de gestión dura 2 años, cada nueva Junta Directiva tiene e implementa su propio estilo de gestión es decir se ve sujeta a cambios en la forma hacer y pensar tanto a nivel formal como informal dentro de la organización y como es natural en este proceso no quedan afuera el personal administrativo, quienes deben adaptarse a estos cambios.

Es de vital importancia de qué manera la organización comunica estos nuevos procesos de cambio institucional, ya que hablar de comunicación organizacional es mencionar la primera condición para que exista una institución.

De la comunicación y de su adecuado manejo depende, en gran medida, el éxito de la institución. Es de tal magnitud su importancia, que debe planearse, implementarse, evaluarse y mejorarse como cualquier proceso de la organización, al cual no se le ha dado la importancia ni prestado la atención necesaria.

Es necesario visualizar los alcances del tema, ya que si bien es cierto los actos de comunicación son importantes, los principales motivos para fijarse en ellos han sido, por lo regular, el surgimiento de problemas, teniendo medidas correctivas, no así preventivas y de desarrollo continuo, poniendo más atención a señalar los errores que los logros propiamente dichos, el cambio de tal situación corresponde a la comunicación institucional.

Ya no se trata simplemente de comunicar de manera eficaz la tarea gremial, es necesario una coherente forma de transmitir los mensajes organizacionales destinados a orientar al trabajador y por encima, como objetivo vital, lograr comunicar la visión estratégica, tanto interna como externamente, se debe tener un modelo que busque servir como punto de partida para los dirigentes gremiales nuevos, comunicar los cambios que afectan a la organización, y que esta comunicación sea fiel y clara, para no perder la continuidad por parte de la institución, en sus metas, objetivos, misión y visión.

2.5 Principales referentes teóricos

Tomando como válida para el Colegio Estomatológico de Guatemala la definición de organización dada por Hall en 1996 como: “una colectividad con una frontera relativamente identificable, un orden normativo, niveles de autoridad, sistemas de comunicaciones y sistemas de coordinación de membrecías; ésta colectividad existe de manera continua en un ambiente y se involucra en actividades que se relacionan por lo general con un conjunto de

metas; las actividades tienen resultados para los miembros de la organización, la organización misma y la sociedad”, resultan representativas las siguientes teorías:

2.5.1 Teoría general de la comunicación. La comunicación como sistema

Comprende las relaciones entre las dimensiones sociales, comunicativas y psicobiológicas presentes en las organizaciones y en la sociedad catalogándolas en sistemas.

El colegio Estomatológico está integrado básicamente por personas con características psicobiosociales que influyen el comportamiento de las mismas y se ponen de manifiesto en la forma de relacionarse y comunicarse dentro de la organización.

Lo interesante de este enfoque que tiene que ver con la comunicación, es la interrelación de aspectos básicos biológicos del ser humano, con aspectos ambientales, sociales y psicológicos, teniendo una visión holística del individuo. Que además todos estos aspectos se ven influenciados mutuamente y determinan la forma como se defina la comunicación tanto intrapersonal, interpersonal y organizacional, definiéndola así de una manera más completa. (NavarroyLarawww.razonypalabra.org.mx/N/N74/VARIA74/24NavarroV74.pdf

Este autor establece quienes son los actores de la comunicación, las aptitudes (capacidades) y actitudes (disposición) necesarias para comunicar, todas inherentes al ser humano. Propone la necesidad de un estudio lógico de los fenómenos y las prácticas desde el enfoque idealista (cultural) y desde el enfoque biologista. Propone a la comunicación vista desde un planteamiento sistémico y de cómo funcionando como un sistema todos los factores están interrelacionados e influyen unos sobre otros. Explica cómo se originan las

expresiones y las representaciones comunicativas, así como los referentes en la comunicación.

Martín Serrano apunta que “La delimitación de un objeto formal preciso para la Teoría de la Comunicación permite que el estudio de la comunicación se beneficie de los conocimientos acumulados por la Física, la Biología, la Etología, las Ciencias Económicas, Psicológicas, Sociológicas y de la Cultura en sus respectivos campos, pero evita el riesgo de que la Teoría de la Comunicación se confunda con ellas o las sustituya.”

El autor trata de animar una actitud interdisciplinaria, ya que la Teoría de la Comunicación es el resultado de un afán de encuentro entre las Ciencias de la Naturaleza y las Ciencias de la Cultura.

2.5.2 Teoría de las Relaciones Humanas

En el colegio existe un clima organizacional adecuado, oportunidad para aportar ideas y soluciones y estas son tomadas en cuenta e implementadas si son positivas al trabajo realizado, el personal administrativo es tratado con respeto y en un buen ambiente físico, con los insumos y equipo necesarios para el buen desarrollo del mismo, existen algunas deficiencias de organización y planificación lo puede llegar a ocasionar problemas, en la estrategia comunicacional propuesta se presentan soluciones relacionadas a planificación recomendando a través de la realización del plan operativo anual (POA).

En términos generales la teoría de la relaciones humanas planteado por la escuela del mismo nombre, se aplica con bastante certeza en la institución. Según Milagros Jaramillo Rivas, esta escuela de relaciones humanas, se desarrolló hacia fines de los años treinta, abarcó por primera vez variables como: actitudes de los obreros, moral, grupos de trabajo informales y relaciones sociales, considerando una visión más completa de la naturaleza

humana y su impacto en el desempeño empresarial. Se origina por la necesidad de alcanzar una eficiencia completa en la producción dentro de una armonía laboral entre el obrero y el patrón.

En razón a las limitaciones que presenta la teoría clásica, que con el fin de aumentar la rentabilidad del negocio llegó al extremo de la explotación de los trabajadores quienes se vieron forzados a crear sus propios sindicatos. Fue básicamente un movimiento de reacción y de oposición a la teoría clásica de la administración.

mail.umc.edu.ve/umc/opsu/contenidos/milagros/.../Guía/Guia.pdf

Entre las principales características están:

Estudia la organización como grupo de personas.

Hace énfasis en las personas.

Se inspira en sistemas de Psicología.

Delegación de autoridad.

Autonomía del trabajador.

Confianza y apertura.

Dinámica grupal e interpersonal.

Entre los estudios de esta corriente deben resaltarse los llevados a cabo por su fundador Elton Mayo, haciendo aportes importantes Kurt Lewin, Rensis Likert y Douglas McGregor. El interés primario de esta escuela fue el individuo. La lógica básica del método de las relaciones humanas consistió en incrementar el interés por los obreros para mejorar la moral y satisfacción de estos. Se crearon estructuras más flexibles, con posibilidades para un estilo

de dirección más participativo. Apareció un flujo de comunicación ascendente bajo la forma de sugerencias de los subordinados a la dirección.

La teoría de las relaciones humanas surgió, con la necesidad de humanizar y democratizar la administración, liberándola de conceptos rígidos y mecanicistas de la teoría clásica, este fue un movimiento de origen estadounidense. El desarrollo de la psicología y las demás ciencias humanas demostró la ineffectividad de la teoría clásica.

Tabla 5. Comparación teorías Clásica y de las Relaciones Humanas

TEORÍA CLÁSICA	TEORÍA DE LAS RELACIONES HUMANAS
Trata a la organización como una máquina	Trata a la organización como grupos de personas
Hace énfasis en las tareas	Hace énfasis en las personas
Se inspira en sistemas de ingeniería	Se inspira en sistemas de psicología
Autoridad centralizada	Delegación de autoridad
Líneas claras de autoridad	Apertura de comunicación ascendente autonomía del trabajador
Acentúa la división del trabajo	énfasis en las relaciones humanas
Confianza en reglas y reglamentos	Confianza en las personas

Fuente: Renato Suarez.

2.5.3 Teoría del Comportamiento

Principales exponentes: H. A. Simón, R. M. Cyert y J. G. March. En el colegio, se han dado situaciones complejas aunque en muy raras ocasiones, que han puesto en peligro la estabilidad de la institución por el comportamiento de un empleado determinado, lo que demuestra como una persona puede afectar los resultados y logros de toda una organización y que al final no son nombres particulares los que se mencionan sino a la organización en si como responsable de los procesos y procedimientos que se desarrollan dentro de la misma.

En estos casos específicos los empleados fueron retirados de la institución, porque las faltas y errores graves, comprobados, llevaron a la Junta Directiva a tomar la decisión de procesos de despido. Vuelve a salir a luz como la persona con sus factores biológicos, psicológicos, sociales, culturales entre otros, pone de manifiesto en el ámbito que se desempeña como es influenciada por estos factores de formación psicobiosociales. Volviendo a tomar el tema de la ciencia interdisciplinaria en la manifestación del comportamiento personal.

Según Juan Carlos Martínez Coll Esta teoría en su campo de investigación, busca establecer en qué forma afectan los individuos, los grupos y el ambiente en el comportamiento de las personas dentro de las organizaciones, es decir, el estudio de lo que la gente hace en una organización y cómo ese comportamiento afecta el rendimiento de ésta última siempre buscando con ello la eficacia en las actividades de la empresa. Organizaciones y políticas públicas, una mirada desde el norostebooks.google.com.gt/books?isbn=8469019899

El estudio del comportamiento que tienen las personas dentro de una empresa es un reto para los administradores y hoy constituye una de las tareas más

importantes; la organización debe buscar y propiciar ambientes de armonía, cooperación y solidaridad ya que el aspecto humano es el factor determinante dentro de la posibilidad de alcanzar los logros de la organización.

Al respecto, Simón (1988), menciona que la comunicación es esencial en las formas más complejas de comportamiento cooperativo. Se producen fallas de comunicación siempre que se olvida que el comportamiento de los individuos es el instrumento con el que la organización lleva a cabo sus propósitos. (Biblioteca virtual de las ciencias en Cuba www.bibliociencias.cu/gsd/collect/libros/index/assoc/...dir/doc.pdf)

El Comportamiento Organizacional es un estudio que logra reunir aportaciones de diversas disciplinas: psicología, antropología, sociología, ciencia política entre otras; estableciendo como temas centrales de análisis e investigación, a la motivación, el comportamiento del líder y el poder, la estructura del grupo y sus procesos, el aprendizaje, la actitud de desarrollo y la percepción, los procesos de cambio y la comunicación interpersonal y organizacional.

2.5.4 Teoría de la Jerarquía de las Necesidades de Maslow

Enfocaremos al colegio estomatológico como una organización de carácter gremial, en la pirámide de las necesidades de Maslow, en el tercer eslabón que hace referencia a las necesidades de aceptación social, específicamente a la necesidad del sentido de pertenecía, ya que a través del colegio, el gremio odontológico puede sentir la satisfacción que brinda sentirse parte integrante de un grupo complementando la salud integral del individuo y en este caso específico de un gremio profesional en donde se comparten muchos intereses aptitudes, habilidades, conocimientos y actividades comunes.

Todos y cada uno de los integrantes del gremio se sienten identificados con el resto, creando un sentido de pertenencia e identificación, con el grupo de compañeros, con el grupo de amigos y con la comunidad odontológica en general, este sentido de pertenencia puede producir seguridad, sentirse como parte de algo importante, propio, solidario, conjugando intereses, sentimientos, sueños, confianza, lealtad, amor por lo que se hace, sintiéndose privilegiados de ejercer una profesión digna y respetable, generando cohesión gremial, y fortaleciendo así mismo el sentimiento de que todos somos uno.

Figura 4. Pirámide de Maslow



Fuente: eumed.net

Maslow sugiere que existen 5 sistemas de necesidades que intervienen en la mayor parte de nuestra conducta, y los coloca en jerarquías que van desde los más primitivos e inmaduros, en cuanto a la conducta que ocasionan, a las más civilizadas y maduras. De acuerdo con Maslow, existe una tendencia natural por la que los individuos se percatan de ello y por tanto se encuentran motivados para cubrir cada una de estas necesidades en orden ascendente. La jerarquía ascendente de Maslow se puede pensar que es equivalente a subir por una escalera, un peldaño a la vez; poder subir el siguiente escalón

presupone negociar con éxito e anterior. Chiavenato (Introducción a la Teoría General de la Administración. 1994)

El nivel básico, el de las necesidades fisiológicas, refleja la preocupación de la persona por sobrevivir. Después nos movemos al escalón de la seguridad. Que es reflejo de deseo por estar seguro y de evitar lo dañino. El tercer escalón representa las necesidades de pertenencia, que es el deseo humano normal ser aceptado y apreciado por otros. El cuarto es el nivel de las necesidades de ego o el estatus, que motiva a una persona a contribuir con el mejor de esfuerzos con el grupo a cambio de las numerosas formas de recompensa que el reconocimiento puede tomar.

El escalón más alto de la escalera es el las necesidades de autorrealización individual, que suceden cuando la persona experimenta el crecimiento personal y el logro, y la autorrealización mediante su actividad. Maslow nunca quiso decir que toda necesidad se satisface por completo más bien, pensaba que se requiere un grado mínimo de satisfacción antes que esa necesidad deje de preocupar al individuo y la excluya por necesidades superiores. Una vez alcanzado este punto, la persona se liberará de la tensión ocasionada por el siguiente nivel de jerarquía y por experimentar un nuevo conjunto de conductas producidas para satisfacer esa necesidad.

Capítulo 3: Metodología

3.1. Tipo de investigación

Este trabajo de investigación es de enfoque mixto cualitativo y cuantitativo, profundizando en la comunicación interna y externa del Colegio Estomatológico de Guatemala, cualifica y describe los rasgos determinantes de la misma, a través de entrevistas, observación directa, grupo focal y algunas preguntas abiertas que amplían la información solicitada en la encuesta y se complementa con la cuantificación a través de porcentajes de las respuestas obtenidas en las encuestas a preguntas cerradas, con los diferentes públicos y actores.

Se buscó entender la situación actual del fenómeno comunicacional del colegio, sus causas, consecuencias, propiedades y dinámica, conceptualizándolo y haciendo hincapié en la comprensión de los factores comunicacionales de la institución, sobre una base real a través de la información obtenida de las personas que integraron la muestra estudiada.

Se utilizó el método cualitativo de acción participativa en donde las personas estudiadas actúan como sujetos participes en interacción con el investigador, llegando a conocer la realidad con la participación de ambas partes; y con el conocimiento adquirido orientar la transformación de los problemas comunicacionales, proponer e implementar las alternativas de solución a estos y a las necesidades sentidas y estudiadas.

Se buscó a través de la **acción**, no solamente conocer la realidad sino transformarla y la **participación**, constituyo un compromiso de planificación, toma de decisiones y ejecución compartida por el Colegio Estomatológico de Guatemala (sujetos y protagonistas de soluciones) y el investigador, dinamizando de manera especial la capacidad del sujeto de investigación (actores responsables de los cambios necesarios en la institución), para asumir consciente, reflexiva y crítica de acuerdo a los resultados obtenidos y

reportados, el curso de solución a sus propios problemas de comunicación, reconociendo sus debilidades, fortalezas, posibilidades y potencialidades, ya que hoy por hoy es necesaria la participación de todas y cada una de las personas miembros de una organización, independientemente cual sea la posición dentro de ésta.

El diseño de la investigación es no experimental trabajando sobre variables de comunicación externa e interna, y recurriendo a descripciones y opiniones; es descriptivo porque se describe el fenómeno de comunicación en el Colegio estomatológico de Guatemala, a través de los resultados obtenidos en la aplicación de las diferentes herramientas utilizadas.

El diseño estuvo a cargo del curso Análisis de la Comunicación Corporativa y Organizacional, maestría de Comunicación Organizacional, Departamento de Estudios de Postgrado, Escuela de Ciencias de la Comunicación, Universidad de San Carlos, catedrática M.A. Ninoshka Lou, como un requisito de graduación de la maestría.

Consta de varias fases que son:

Planificación

Introducción, breve descripción de la empresa (datos secundarios), los objetivos, resultados, indicadores y medios de verificación de la investigación de comunicación en el campo, las áreas del estudio, las muestras del estudio, la información a recolectar, los métodos de investigación, las herramientas y las técnicas, presupuesto detallado y cronograma de actividades

Diagnóstico situacional Naturaleza de la empresa, objetivos, misión y visión, ubicación geográfica, descripción de actividades, actores, perfil de los trabajadores, identificar y describir factores que influyen sobre la situación del objeto de estudio, análisis y pronóstico de la situación, factores indirectos, factores directos, determinación de prioridades.

Diagnóstico comunicacional

Comunicación Interna

Identificar si se cuenta con una estrategia de comunicación. Si existe incluir un análisis de la misma contemplando los siguientes elementos: Aplicada, problemas de implementación, evaluación, resultados (interno y externo) modificaciones, prácticas de comunicación del líder, prácticas de comunicación del personal, comunicación en el equipo, comunicación de crisis, comunicación corporativa, identidad corporativa, otras actividades: actividades de relaciones con los empleados, actividades de capacitación con los empleados, acciones de cabildeo.

Comunicación Externa

Comunicación externa operativa, relaciones de comunicación con los clientes, relaciones con las instituciones gubernamentales, relaciones con entes autónomos, relaciones con otras organizaciones empresariales, relaciones con los medios de comunicación, comunicación Corporativa, identidad, logotipo, imago tipo, otros rasgos de homogenización, imagen, reputación, publicidad, propaganda, responsabilidad social empresarial (RSE), señalética.

Propuesta de comunicación Justificación, objetivos de comunicación, públicos, propuestas, estrategia publicitaria, estrategia creativa, estrategia de medios, estrategia de crisis, calendarización de actividades, plan de monitoreo y evaluación.

Informe final

3.2. Universo

La población o universo está integrado por 2195 colegiados activos (que cumplen con el requisito de mantener sus cuotas al día), quienes ejercen en toda la república de Guatemala, 12 personas que integran el personal administrativo en las oficinas del colegio, 2 personas que prestan servicios outsourcing a la institución, los miembros de los diferentes órganos y comisiones del colegio, miembros de instituciones afines al CEG. El estatus de todos corresponde al mes de julio y agosto 2012.

3.3. Muestra

Se utilizó una muestra heterogénea en cuanto a sexo y edad, variables que se consideraron no relevantes para el estudio y homogénea en cuanto a profesión conformada por 186 odontólogos colegiados activos, fue determinada utilizando el método de muestreo proporcional, en donde se conoce el universo, utilizando la fórmula:

$$n = N \times Z_{\alpha}^2 \times p \times q$$
$$d^2 \times (N-1) + Z_{\alpha}^2 \times p \times q$$

Se obtuvieron 138 respuestas vía electrónica y 48 respuestas personales en cuestionarios impresos, las cuales se incluyeron en su totalidad. Se utilizó el método no probabilístico por conveniencia, incluyendo al total del personal administrativo, (12 personas) y personal externo con servicios outsourcing (2 personas) y se utilizó el método no probabilístico con fines especiales, o acción dirigida, para la realización de la entrevista en profundidad, a directivos de los diferentes órganos y comisiones e instituciones afines al colegio (7 personas)

3.4 Herramientas

3.4.1. Revisión documental

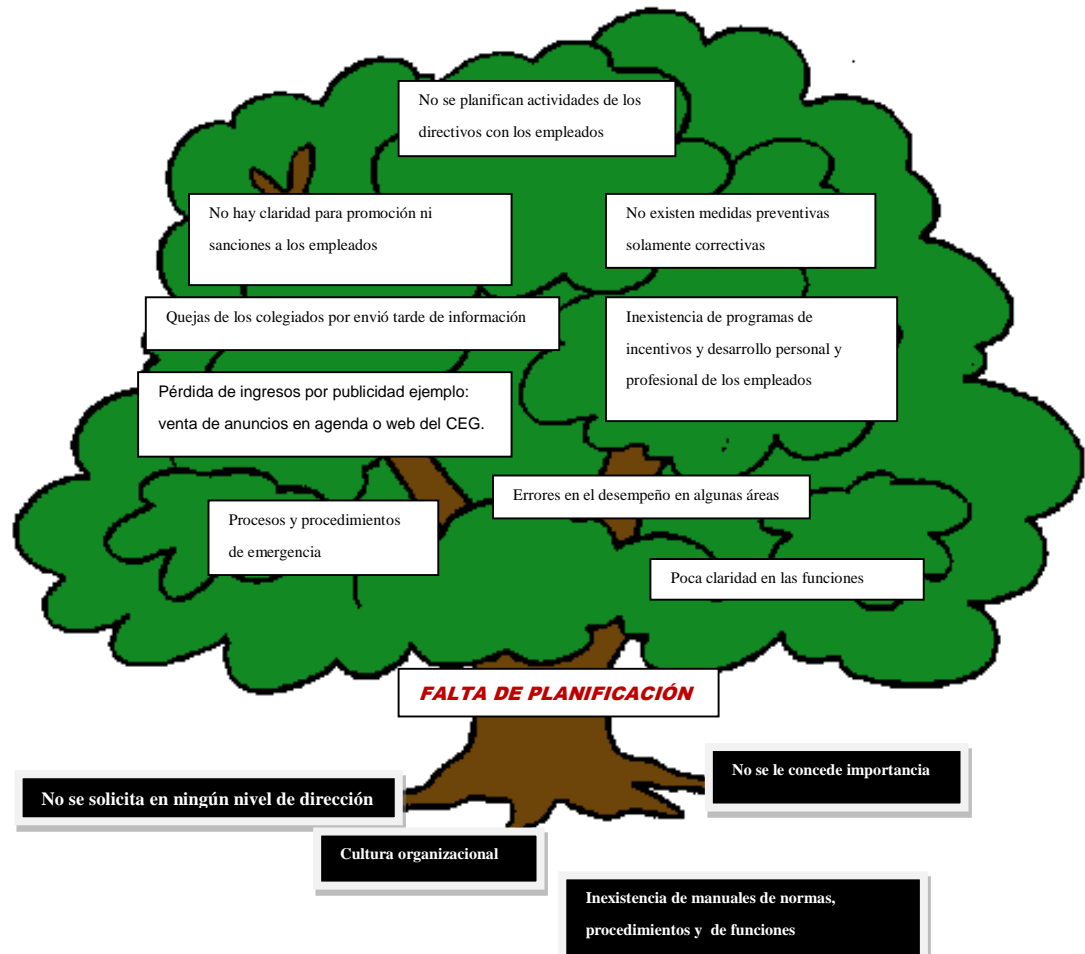
Se realizó como marco teórico una revisión bibliográfica para el análisis de antecedentes y la información escrita sobre el Colegio Estomatológico de Guatemala, dependió fundamentalmente de la información obtenida en documentos y material como fuente de referencia sin alterar su naturaleza o sentido.

Tuvo como propósito analizar material impreso relacionado con el CEG para conocer su historia y evolución como institución, así como su organización, leyes y reglamentos que la rigen. La revisión documental, bibliográfica y en la web, incluyó temas relacionados con el proceso de investigación, lo referente a la comunicación tanto interna como externa de una institución y todos los elementos relacionados con estas, así como las principales escuelas, enfoques o teorías sobre el tema de comunicación organizacional de una forma general. Ya que específicamente sobre comunicación en el Colegio Estomatológico existe muy poca información escrita.

3.4.2 Árbol de problemas

Se realizó en base a la comunicación interna, organización y funcionamiento administrativo del colegio, bajo la percepción de que los problemas encontrados en la comunicación externa se inician en el origen de la información y comunicación en las oficinas centrales de la organización. Participaron 12 personas que laboran en las oficinas administrativas y los

Árbol de problemas



Fuente: elaboración propia

3.4.3. Análisis FODA

Fue realizado con el personal administrativo que labora en las oficinas, (10 personas), se llevó a cabo en forma de talleres de 5 personas cada uno, esta división de 2 grupos se debe a que fue efectuado en horas hábiles y se buscó no dejar desatendidos los servicios. El taller fue dirigido por el investigador, enunciando y explicando en qué consistían los diferentes aspectos por analizar.

Cruce de resultados FODA

<p style="text-align: center;">Entorno interno</p> <p style="text-align: center;">Entorno Externo</p>	<p>Fortalezas Planificación: F1. Actividades organizadas por Junta Directiva con planificación anual. Recursos humanos: F2. 80% de los empleados está capacitado para sus puestos y tienen un buen desempeño laboral. F3. Buen clima laboral e identificación de los empleados con el CEG. Dirección: F5. Administradora ejerce un buen liderazgo y tiene excelente relación gerencia – empleados. Recursos económicos: F6. Adecuados para el desarrollo de actividades y administración. Comportamiento de los ingresos: F7. Se han visto en aumento. Comportamiento de los costos: F8. Disminución de los gastos de operación y funcionamiento. Tecnología: F9. Adecuada a las necesidades.</p>	<p>Debilidades Planificación: D1. Actividades del personal administrativo sin planes a corto mediano y largo plazo. Recursos humanos: D2. 20% de los empleados no cumplen con el perfil del puesto, por lo que caen en errores en el desempeño de su puesto. D3. ninguna oportunidad de desarrollo personal o laboral. D4. no existen incentivos extras para los empleados, solamente los que la ley obliga. Dirección: D5. Escasa relación directivos con empleados. D6. Cambios de Junta Directiva cada 2 años. Procesos: D7. No existen procesos ni procedimientos escritos. Legislación: D8. inexistencia de normas y reglamentos de funcionamiento interno, sanciones Promoción y desarrollo del personal.</p>
<p>Oportunidades Recursos económicos: O1. Ingresos varios O2. Patrocinios Legislación: O3. Ley de colegiación obligatoria Recursos humanos: O4. Capacidad de aprendizaje Tecnología: O5. Cursos de capacitación O6. Innovaciones tecnológicas</p>	<p>F1-O2. Gestión de patrocinios con anticipación. F2-F3-O1. Oportunidades de desarrollo para los empleados. F5-O4. Planificación y ejecución de tareas de forma adecuada. F7-O3. Cumplimiento de la Ley de Colegiación Obligatoria. F6-F7-F8-O1-O2-O4. Gestión para aumento de los ingresos. F8-O1-O2. Políticas de austeridad. F9-O1-O5-O6. Innovación y capacitación.</p>	<p>D1-O1-O2-O3-O4-O5-O6. Planificación a corto mediano y largo plazo. D2-O4. Evaluación de desempeño. D3-D4-O1-O4. Políticas de desarrollo personal, profesional e incentivos para los trabajadores. D5. Actividades de acercamiento Junta Directiva y personal. D7-D8. Elaborar los manuales de procesos y procedimientos, funciones, sanciones.</p>
<p>Amenazas Recursos económicos: A1. Disminución o inexistencia de ingresos varios A2. Pérdida de patrocinios Legislación: A3. No cumplimiento de la ley Tecnología: A4. Innovación continua</p>	<p>F1-A1-A2. Planificación de gestión de recursos económicos externos. F2-A1-A2. Desempeño del personal adecuado en la gestión y manejo de recursos económicos. F8-A1-A2. Políticas de austeridad. F2-F9-A4. Actualización en tecnología. A3. Colegiación obligatoria.</p>	<p>D1-A1-A2-A3-A4. Planificación. A1-A2-D2-D3-D4. Políticas de desarrollo para el personal.</p>

Fuente: elaboración propia

3.4.4. Entrevistas

Estas entrevistas fueron realizadas personalmente, con el objetivo de obtener más información sobre el conocimiento que se tiene del colegio, su historia, funcionamiento, recursos y tecnología, así como determinar la importancia que representa el conocer a la institución y los beneficios de cooperación en doble vía con las instituciones afines, se aplicó a 9 personas, 6 odontólogos que pertenecen a los diferentes órganos y comisiones, 2 profesionales contratados por el colegio, que brindan servicios outsourcing y 1 persona que representa a una institución afín al mismo.

Fue una entrevista dirigida, ya que el orden de las preguntas se estableció en una guía previamente elaborada. Se recopiló lo esencial de los datos necesarios para alcanzar los objetivos, comparando las similitudes y diferencias en las respuestas.

3.4.4. Entrevistas

TABLA 6. Matriz entrevistas en profundidad

Objetivo	Categoría	Indicador	Preguntas guía de entrevista	Fuente de información
<p>Realizar un diagnóstico situacional, para conocer la naturaleza del Colegio Estomatológico, sus recursos humanos, evaluar el desempeño, a través de entrevistas y recorridos por las diversas áreas de trabajo.</p> <p>Realizar un diagnóstico comunicacional que permita identificar las diferentes formas de comunicación interna y externa que se utiliza</p> <p>Diseñar planes específicos de comunicación interna y externa, para la implementación a corto, mediano y largo plazo.</p>	<p>Planificación Organizacional, Dirección, Recursos humanos y cultura organizacional</p> <p>Recursos económicos</p> <p>Procesos</p> <p>Tecnología</p>	<p>Entrevista en profundidad a 11 personas</p>	<p>1. ¿Conoce la misión, visión y objetivos del CEG? En caso positivo describa y formule opinión en torno En caso negativo a que se debe que no conoce</p> <p>2. ¿Conoce el plan operativo anual del CEG?</p> <p>3. ¿Conoce la estructura y las personas que conforman la organización?</p> <p>4. ¿Tiene claridad de cuáles son las funciones y responsabilidades de cada área y departamento? En caso negativo como afecta a la organización que se no conozcan estos aspectos importantes</p> <p>En caso positivo cuales son los beneficios para todos que obtenemos al conocer estos aspectos importantes</p> <p>5. ¿Considera que su participación activa contribuye al desarrollo eficiente de la institución? Si no por qué</p> <p>6. ¿Han evaluado su participación</p> <p>7. ¿Conoce Ud. la historia del CEG Si No</p> <p>8. ¿Considera que los recursos económicos se administran adecuadamente en el CEG?</p> <p>9. ¿Conoce Ud. el movimiento económico del CEG.?</p> <p>10. ¿Cómo evalúa usted los procedimientos administrativos.</p> <p>11. ¿Considera que el CEG está usando la tecnología adecuada? SI-No porque?</p>	<p>6 profesionales de los diferentes órganos, comisiones,</p> <p>2 personas de instituciones afines.</p> <p>2 personas que brindan servicios contratado al Colegio Estomatológico.</p>

Fuente: elaboración propia

3.4.5. Cuestionarios

- **Encuesta a personal administrativo CEG.**

Se realizó de forma personal a través de un formulario impreso con 10 preguntas cerradas con opción de responder SI o NO y 5 preguntas abiertas. Las preguntas cerradas fueron tabuladas y presentados los resultados en gráficas, el análisis fue hecho en base a los porcentajes que esta tabulación arrojó, las preguntas abiertas que complementan la información, fueron analizadas de acuerdo a lo expresado por los encuestados tomando en cuenta los aspectos más relevantes en relación a los aspectos organizacionales y de comunicación del colegio que interesaban para lograr los objetivos de la investigación. Revisando similitudes y coincidencias en los comentarios.

Matriz de encuestas a personal administrativo

TABLA 7. Matriz encuestas a personal

Objetivo	Variable/ categoría	Indicador	Ítem / Pregunta	Fuente de información
<p>Realizar un diagnóstico situacional, para conocer la naturaleza del Colegio Estomatológico, sus recursos humanos, evaluar el desempeño, a través de encuestas personales impresas al personal administrativo</p> <p>Realizar un diagnóstico comunicacional que permita identificar las diferentes formas de comunicación interna y externa que se utiliza</p> <p>Diseñar planes específicos de comunicación interna y externa, para la implementación a corto, mediano y largo plazo.</p>	<p>Comunicación interna</p> <p>Cultura organizacional</p> <p>Transmisión de información de forma clara</p> <p>Comunicación interpersonal en el trabajo</p> <p>Oportunidad de aportar ideas</p>	<p>Cuestionario a 12 personas que trabajan en la institución</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Conoce la misión, visión y objetivos del CEG? 2. Considera que la misión y visión y objetivos del CEG son claras? 3. Le explicaron cuales eran las funciones y responsabilidades de su puesto? 4. Le explicaron la reglamentación y políticas del CEG? 5. Se le proporcionó información de cual sería su salario, vacaciones y prestaciones? 6. Se hace de forma clara y por los medios adecuados? 7. Conoce cuáles son las metas a alcanzar en su área o departamento de trabajo? 8. Considera Ud. suficientes las oportunidades que tiene para compartir con sus compañeros de trabajo 9. Considera Ud. que la comunicación entre sus compañeros de trabajo es adecuada. Si su respuesta anterior es NO, Porque cree que esto pasa? Que aspectos quisiera Ud. cambiar? Que es lo que no está funcionando bien? Que debería cambiar o implementarse para mejorar la comunicación? Si la respuesta es SI, me puede dar ejemplos de esto? 10. Tiene Ud. oportunidad de aportar ideas y opiniones a sus jefes? 11. si su respuesta anterior es SI, éstas son tomadas en cuenta? 	<p>10 miembros del personal administrativo a encuestar</p>

Fuente: elaboración propia

Está integrada por 3 preguntas cerradas con opción de responder SI ó NO y 4 abiertas para complementar la información, se envió por correo electrónico a todos los colegiados activos, 2195 en total obteniendo 138 respuestas por la misma vía y se pasó el mismo cuestionario impreso de manera personal, a 48 odontólogos que asisten a las oficinas del colegio por diferentes trámites y así completar la muestra de 180 odontólogos colegiados activos que debía incluir la investigación, se obtuvieron 6 respuestas más que la muestra establecida, las cuales fueron incluidas en los resultados.

Tabla 8. Matriz de encuesta a colegiados

Objetivo	Variable/ categoría	Indicador	Ítem / Pregunta	Fuente de información
<p>Realizar un diagnóstico situacional, para conocer la naturaleza del Colegio Estomatológico, sus recursos humanos, evaluar el desempeño, a través de encuestas a una muestra de colegiados activos</p> <p>Realizar un diagnóstico comunicacional que permita identificar las diferentes formas de comunicación interna y externa que se utiliza</p> <p>Diseñar planes específicos de comunicación interna y externa, para la implementación a corto, mediano y largo plazo.</p>	<p>Comunicación externa Cultura organizacional</p> <p>Transmisión de información en forma clara</p> <p>Medios de comunicación utilizados</p> <p>Efectividad en el envío de información</p>	<p>186 cuestionarios</p> <p>138 respuestas vía electrónica y 48 respuesta en cuestionarios impresos</p>	<p>1-Conoce Ud. cuál es la misión, visión, objetivos, metas y actividades del CEG y sus diferentes órganos y comisiones? SI Porqué medios ha obtenido esta información? NO Porque cree que no lo conoce? 2. que medios utiliza el CEG para comunicarse con usted o para informarle de las actividades 3. Existen aspectos que tienen que ver con el manejo de información con los que usted está insatisfecho? SI NO 4. Que no está funcionando bien? 5. Que quisiera cambiar de la forma como se le envía la información?</p>	<p>Muestra de colegiados activos que utilizan el servicio que presta el CEG</p>

Fuente: elaboración propia

3.4.6. Grupo Focal

Se realizó en las oficinas del colegio, con 5 participantes, tratando 3 temas, centralizados en el análisis de la imagen e identificación visual de la institución, fue grabado un video y se analizaron los comentarios de los participantes, tomando las opiniones más relevantes sobre el tema en base a los objetivos propuestos y la conclusión final del grupo focal.

Matriz guía para Grupo Focal

TABLA 9 matriz Grupo Focal

Objetivo	Variable	Indicador	Temas centrales	Participantes:
<p>Objetivos Grupo Focal:</p> <p>1- Conocer el origen de los signos que identifican a la institución</p> <p>2- Analizar el nivel de identificación de el nombre de la institución con la profesión que representa</p> <p>3- Analizar la necesidad de complementar la actual imagen visual corporativa</p>	<p>1- Origen de los signos, logotipo y bandera de Colegio Estomatológico de Guatemala</p> <p>2- Significado del nombre</p> <p>3- Identificación fácil y rápida de la institución a través del nombre</p> <p>4- Identificación visual actual de la institución</p> <p>5- Posibilidad la imagen visual actual y cambio de nombre a la institución</p>	<p>Temas a discutir con personas que conocen del tema</p>	<p>1- La historia de cualquier organización es importante porque es el cimiento de lo que actualmente en este caso es el Colegio Estomatológico de Guatemala, conocemos el papel preponderante que jugó Sociedad Dental en la fundación del mismo a través de organizar una comisión pro colegio, la institución ya rebaso las bodas de oro de su fundación por lo que cuenta con una larga trayectoria, conocen Uds. El origen de los signos, logotipo y bandera del Colegio Estomatológico.</p> <p>2- A través de los Apuntes para la Historia del CEG del Dr. Mario Sebadúa, sabemos que el Dr. Alfredo A Morales, quien fuera el primer presidente del CEG, y cuyo nombre lleva la sala de sesiones de la Junta Directiva de la institución, fue la persona que puso el nombre a la institución, podríamos comentar cual es el significado del nombre y si Uds. Consideran que este nombre relaciona fácilmente a la institución con la profesión que alberga, principalmente en la asociación del nombre con la profesión para personas ajenas a la profesión.</p> <p>3- Actualmente en el mundo moderno se habla mucho en la identificación de las organizaciones, de empoderamiento, fijación de imagen, del lenguaje del color, imagen visual, además con el desarrollo de la tecnología y nuevas carreras profesionales dedicadas a estos temas, existe una gama de facilidades para diseñar y crear esta identificación visual de las organizaciones, creen Uds. que sería conveniente complementar la imagen visual del CEG, ¿En ese caso, ¿Cuáles serían estos cambios?, ¿Porque hacerlos?, ¿Cómo deberían ser los cambios?</p>	<p>Moderadora: Licda. Mirna Zeledón, Comunicadora. Periodista, presentadora de noticiero de TV</p> <p>Observadora: Dra. Mabel Barrios de Alvarado, PPS maestra Comunicación Organizacional, Escuela de Ciencias de la Comunicación Universidad de San Carlos de Guatemala.</p> <p>Invitados: 1- Dr. Leopoldo VescoBrolo, odontólogo ex presidente Junta Directiva del Colegio estomatológico de Guatemala, quien anteriormente ha propuesto cambio al nombre de la institución 2- Dr. Mario Zebadúa, odontólogo cronista y escritor, conoce bastante del origen del Colegio Estomatológico de Guatemala, su historia y evolución 3- Dra. Mayra Sofia Callejas, odontóloga presidente actual de la Junta Directiva del Colegio Estomatológico de Guatemala</p>

Fuente: elaboración propia

3.4.7. Observación directa participativa

Se realizó durante 3 semanas en horario de 8:00 A:M a 14:00PM tiempo presencial en la institución para realizar el trabajo de campo de la investigación y dentro de este trabajo de campo se realizó la observación directa la cual fue participativa ya que el investigador estuvo integrado dentro del grupo investigado. Se utilizó una hoja de registro de información y se realizó un listado de pautas a observar.

Tabla 10 Matriz guía de observación directa

OBSERVACIÓN DIRECTA HOJA DE REGISTRO

Fecha: _____

Lugar:: _____

Ubicación: _____

Situación observada y contexto: _____

Tiempo de observación: _____

Observadora: _____

Hora	Descripción	Interpretación
	<p>1. El contexto: ¿Cuáles son las características de la institución? ¿Cómo son las características de las edificaciones colindantes, en qué estado se encuentran?</p> <p>¿Cuál es la actividad socioeconómica (fábricas, comercios, etc.)?</p> <p>¿Existen otras instituciones culturales y/o educativas?</p> <p>2. La institución: B.1. Caracterización cuantitativa de la institución (de los últimos 3 años) Cantidad de trabajadores:</p> <p>B.2. ¿Cómo es el clima institucional? ¿Cómo es la interacción de los trabajadores?</p>	

	<p>¿Cómo se dan las formas de organización de los tiempos, los espacios y las actividades?</p> <p>¿Se han realizado observaciones sobre los ruidos y silencios en la institución?</p> <p>¿Se identificaron los personajes fuertes o líderes en la institución?</p> <p>¿Se reconoce la existencia de conflictos? ¿De qué tipo?</p> <p>B.3. En relación a la gerencia, directivos, coordinadores.</p> <p>¿Cómo es la interacción entre empleados, usuarios?</p> <p>¿Cómo se dan los vínculos entre los directivos y el resto de los actores?</p> <p>Las formas más habituales de trabajo de los directivos ¿son grupales, individuales? Otras.</p> <p>¿Cuáles son las características y personalidad de los directivos?</p> <p>¿Qué actividades se realizan?</p> <p>¿Qué características tiene el espacio físico disponible para la dirección y la secretaría?</p> <p>B.4. ¿Cuál es el espacio disponible para el funcionamiento de la Coordinación?</p> <p>¿Cuáles son los días y horarios de presencia de distintas coordinaciones?</p> <p>¿Qué actividades realiza?</p> <p>¿Cómo son los vínculos con otros actores de la institución?</p> <p>B.5. ¿Existe algún espacio disponible para el funcionamiento?</p> <p>¿Cuál es el uso por parte de los trabajadores?</p> <p>¿Cuáles son las temáticas más frecuentes que se abordan en las charlas?</p> <p>¿Se han conformado grupos diferenciados?</p> <p>¿Cómo es el trato del personal entre sí, con los directivos, con los usuarios?</p> <p>¿Los trabajadores se quedan después de horario regular de labores?</p> <p>B.6. ¿Qué observaciones realiza acerca de las formas de trabajo?</p> <p>¿Qué formas de coordinación de tareas se dan habitualmente?</p> <p>B.7. ¿Cómo es el uso de los recursos disponibles en la institución?</p> <p>¿En qué espacios están ubicados? ¿Son de fácil acceso? ¿Se comunican entre sí? ¿Existe red de computación?</p> <p>¿Qué otros recursos existen?</p> <p>B.8. La organización de los tiempos.</p> <p>¿Cómo es la entrada a la institución?</p> <p>¿Qué características tienen los momentos previos?</p> <p>¿Qué interacciones se dan entre los trabajadores al momento de entrar a la institución?</p>	
--	--	--

	<p>¿Se cumplen los horarios de entrada y de salida formales?</p> <p>¿Cómo se explicitan los horarios reales?</p> <p>¿Se han fijado horarios formales y reales?</p> <p>¿Cuáles son las reglas implícitas y explícitas que regulan las interacciones entre los diferentes actores?</p> <p>B.9. ¿Cómo es la circulación de la información en la institución? ¿Se utilizan carteleras?</p> <p>¿Cuáles son los mecanismos formales e informales por los cuales circula de la información</p> <p>¿Cómo se comunica la información que recibe?</p> <p>¿Cuáles son los espacios en los que se difunde la información?</p> <p>¿Cuáles son los sujetos que concentran la información?</p> <p>¿Existen carteles? ¿Existen otros medios gráficos, de comunicación?</p> <p>B.10. ¿Cómo se presenta la institución?</p> <p>¿Qué puede registrarse de la historia en las paredes: murales, dibujos, medallas, plaquetas, fotos y otros elementos recordatorios?</p> <p>¿Cuáles son los mensajes circulantes acerca de la institución?</p> <p>Las reuniones</p> <p>¿Tienen horarios previstos y reales?</p> <p>¿Asisten los trabajadores?</p> <p>¿Hay participación de los diferentes actores?</p> <p>¿Qué interacciones se dan durante los mismos?</p> <p>¿Qué pertinencia y características en función de los diferentes receptores adquiere la presentación y los mensajes?</p> <p>B.11. ¿Cuáles son las situaciones de conflicto en la institución?</p> <p>¿Cuáles son sus motivos?</p> <p>¿Qué actores están implicados?</p> <p>¿Cuáles son los modos de intervención?</p> <p>¿Cómo se resuelven?</p>	
--	--	--

Fuente: Master Ninoshka Lou (Docente Práctica Supervisada).

3.5. Método de análisis

A través del análisis de los resultados obtenidos se logró interpretar y comprender los hechos y los fenómenos comunicacionales del colegio, contextualizarlos, aprehenderlo, sintetizarlos, y ponerlos al alcance de la institución, buscando cumplir los objetivos de la investigación, con los diagnósticos situacional y comunicacional, realizando las recomendaciones en la propuesta comunicacional en base a las conclusiones, se analizaron los resultados, buscando relaciones o similitudes en las opiniones y diferencias o contrastes en las respuestas de acuerdo a porcentajes.

Se considera al análisis e interpretación de resultados como la parte más importante del estudio, los datos de las preguntas cerradas de la encuestas, fueron tabulados y procesados por medios estadísticos, presentados en gráficas, así mismo los resultados del grupo focal, la observación directa participativa, las entrevistas y las preguntas abiertas de las encuestas, fueron analizadas e interpretadas de acuerdo a las guías establecidas en las matrices de coherencia elaboradas en la fase de planificación o anteproyecto que incluye los aspectos a evaluar en cada una, para cumplir con los objetivos propuestos.

El análisis tiene como fin, la comprensión del entorno de la institución y sus interconexiones internas y externas y como una puede tener relación con la otra, en el resultado comunicacional, para convertirlo en un mensaje comprensible y orientador que llegue a establecer cambios significativos en la institución para satisfacción de todos los participantes en el funcionamiento de la organización.

Capítulo 4: Diagnóstico Comunicacional

4.1 Comunicación interna

4.1.1 Estrategia de comunicación

Una estrategia de comunicación, sirve básicamente para mejorar la comunicación con: agremiados, empleados, colaboradores, proveedores, e instituciones afines. Busca que todos los involucrados vean a la organización como esta quiere ser vista, sin errores en la percepción ni malos entendidos.

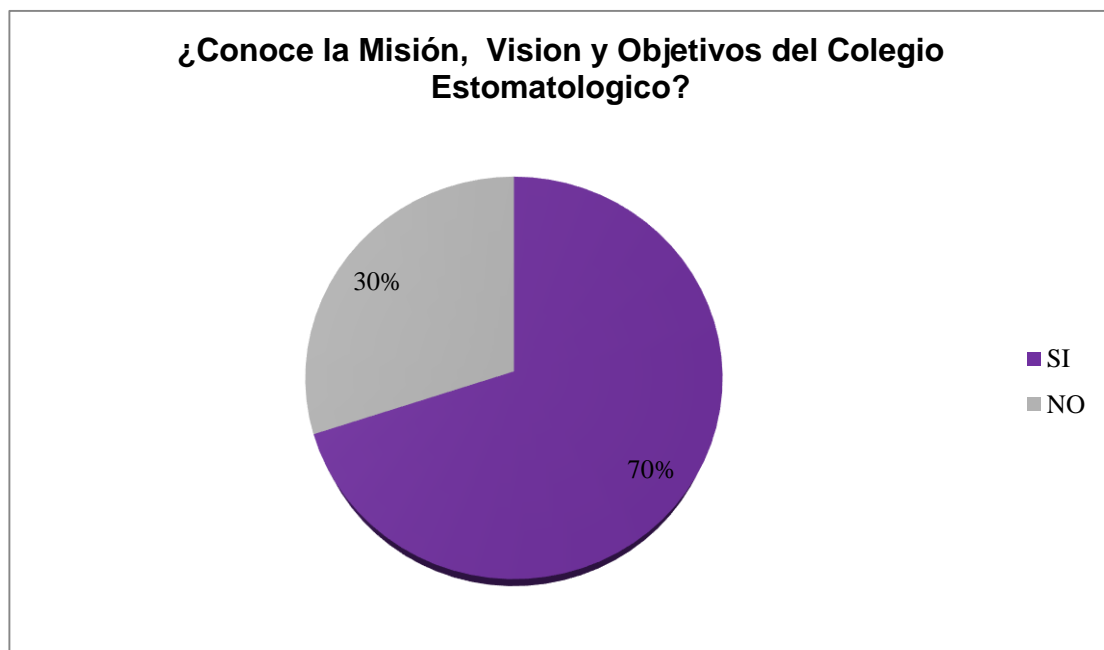
Mejoran las relaciones con los interlocutores y con ello, mejoran los resultados, a través de ella se logra mayor motivación, más afinidad e identificación con el proyecto de las instituciones y que en el caso del colegio, el colegiado tenga la sensación de apoyo de una institución que pertenece a todos.

Teniendo coherencia comunicacional tendremos mejores relaciones interpersonales, más confianza, mayor colaboración, mayor grado de compromiso con la institución y mayor respeto. En definitiva, mejorar la comunicación influye en la mejora de los resultados. (www.slideshare.net/.../01-estrategia-de-comunicacion)

Evaluando los elementos necesarios para formular una estrategia de comunicación organizacional y de acuerdo a los resultados de las entrevistas, observación directa natural y participativa, encuestas y FODA realizados con los actores en el Colegio Estomatológico de Guatemala, (CEG), aunque existe la base para una estrategia de comunicación, faltan muchos elementos indispensables para contar con una estrategia estructurada, por lo que se puede concluir que no existe una estrategia de comunicación con todos los elementos que esta conlleva.

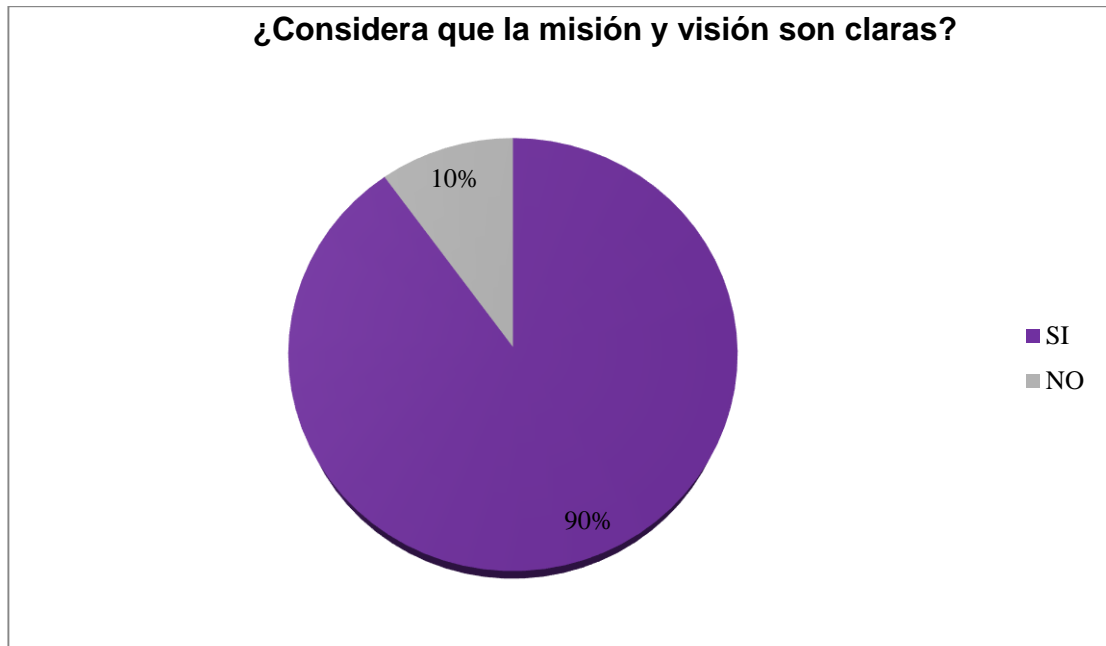
Se detectó un desconocimiento generalizado de aspectos importantes relativos al CEG, ya que a través de las entrevistas se pudo constatar que los dirigentes son las personas que conocen con más claridad la filosofía de la institución y en las encuestas al personal (10 empleados en total), el 70% de los mismos desconoce la Misión y Visión del CEG. Ver gráfica No 3 y de los empleados que indican conocerlo, el 10 % opina que estas no son claras ver grafica No. 4

Gráfica 3. Pregunta # 1 encuesta a empleados



Fuente: elaboración propia

Gráfica 4. Pregunta # 2 encuesta a empleados

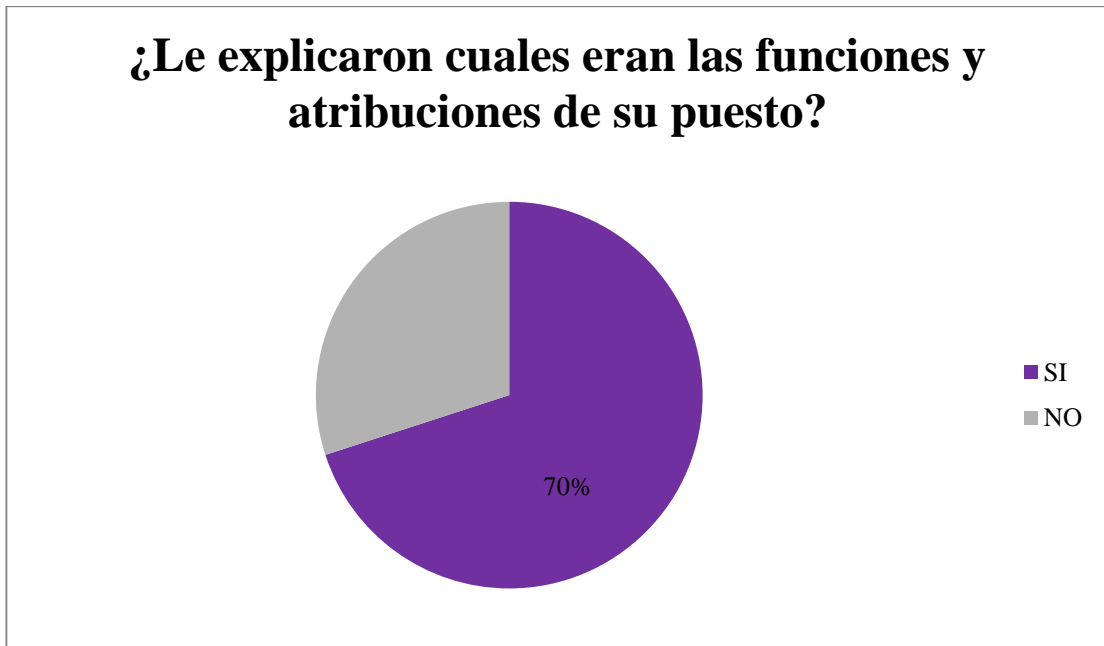


Fuente: elaboración propia

En relación al empoderamiento y responsabilidad, según indica la administradora cada quien conoce las tareas inherentes a su puesto, las cuales se les explican constantemente.

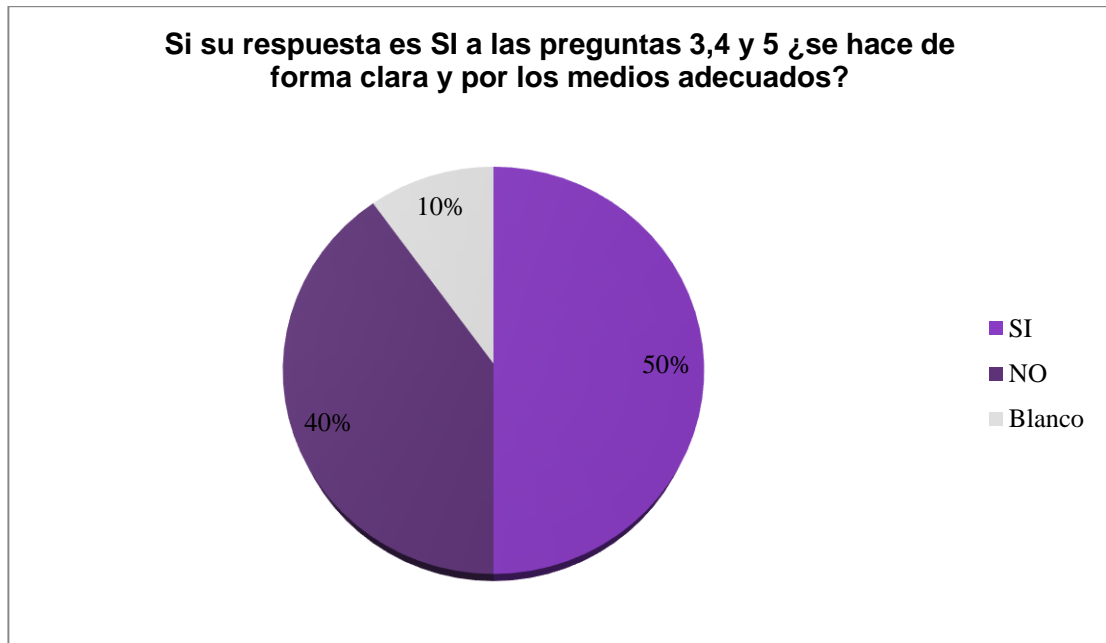
La encuesta realizada a los empleados refleja que éstos en su mayoría, el 72% lo que representa aproximadamente las dos terceras partes del total de empleados, indican que les fueron indicadas claramente sus funciones y atribuciones, gráfica No. 5 pero de acuerdo al FODA realizado en talleres con los mismos empleados, esto se contradice ya que se determinó falta de claridad en la distribución de tareas y pudo ser constatado a través de la observación directa realizada.

Gráfica 5. Pregunta # 3 encuesta a empleados



Fuente: elaboración propia

Gráfica 6. Pregunta # 6 encuesta a empleados



Fuente: elaboración propia

Se determina como debilidad que la asignación de tareas no es la adecuada, deduciendo que se debe a la falta de planificación, determinado como problema principal en el diagnóstico situacional de la institución, ya que no elaboran un Plan Operativo Anual.

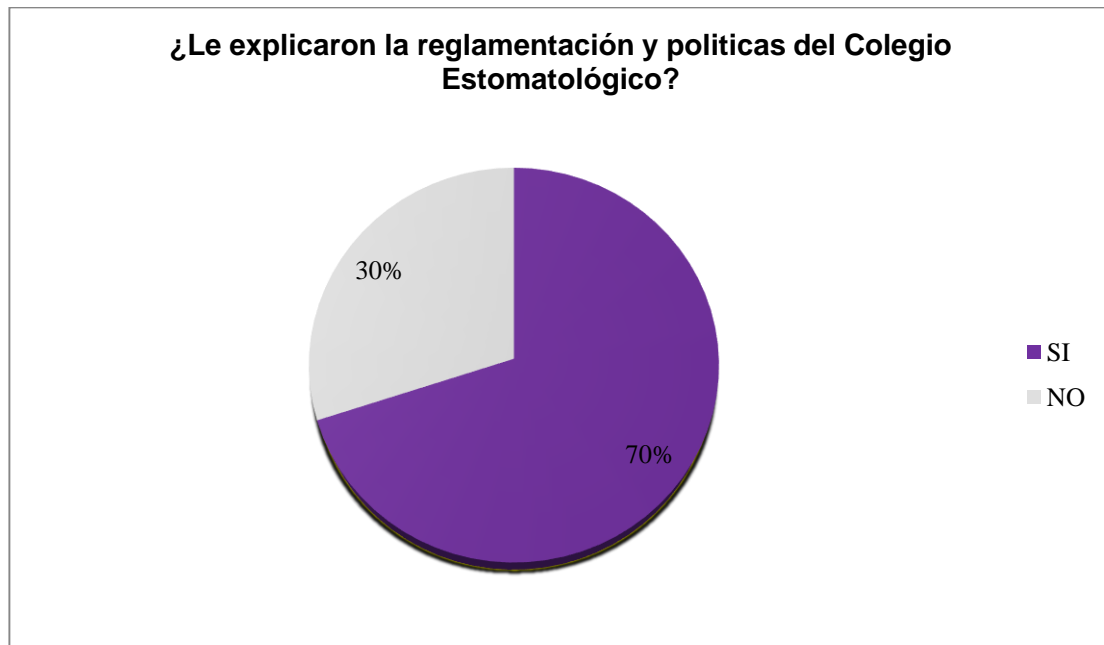
Al entrevistar a la administradora ella indica que existe planificación parcial de actividades, y que no existe una forma establecida de comunicación que de manera sistemática, clara y organizada informe a los empleados de sus actividades y tareas.

En relación a la toma de decisiones existe autonomía en los diferentes departamentos según lo expresado por la administradora para resolver los diferentes problemas, y que las puertas de la administración siempre están abiertas a la posibilidad de resolver dudas.

Se detectó a través del FODA, entrevista a directivos, encuestas a empleados y observación directa participativa, que no existen reglamentos de sanciones,

ni políticas de promoción, capacitación ni evaluación de resultados; lo que confirma nuevamente la falta de planificación global de las actividades del C.E.G. y los empleados indican según grafica No.7 que en su mayoría, el 70% no conoce la existencia de reglamentos y políticas.

Gráfica 7. Pregunta # 4 encuesta a empleados



Fuente: elaboración propia

El clima organizacional, está relacionado con lo subjetivo y psicológico de las personas, depende en gran medida de la percepción que los trabajadores tengan sobre los factores institucionales.

Esta percepción determinará las actitudes que estos asuman frente a las actividades, interacciones o experiencias con la empresa, por lo que pueden variar de persona a persona o de departamento a departamento; por lo que el clima organizacional depende tanto de factores personales como institucionales.

Los resultados de encuestas, observación, entrevistas y FODA en el colegio, indican que los factores de liderazgo son desarrollados especialmente por la

administradora, quien ejecuta las principales actividades y prácticas de dirección.

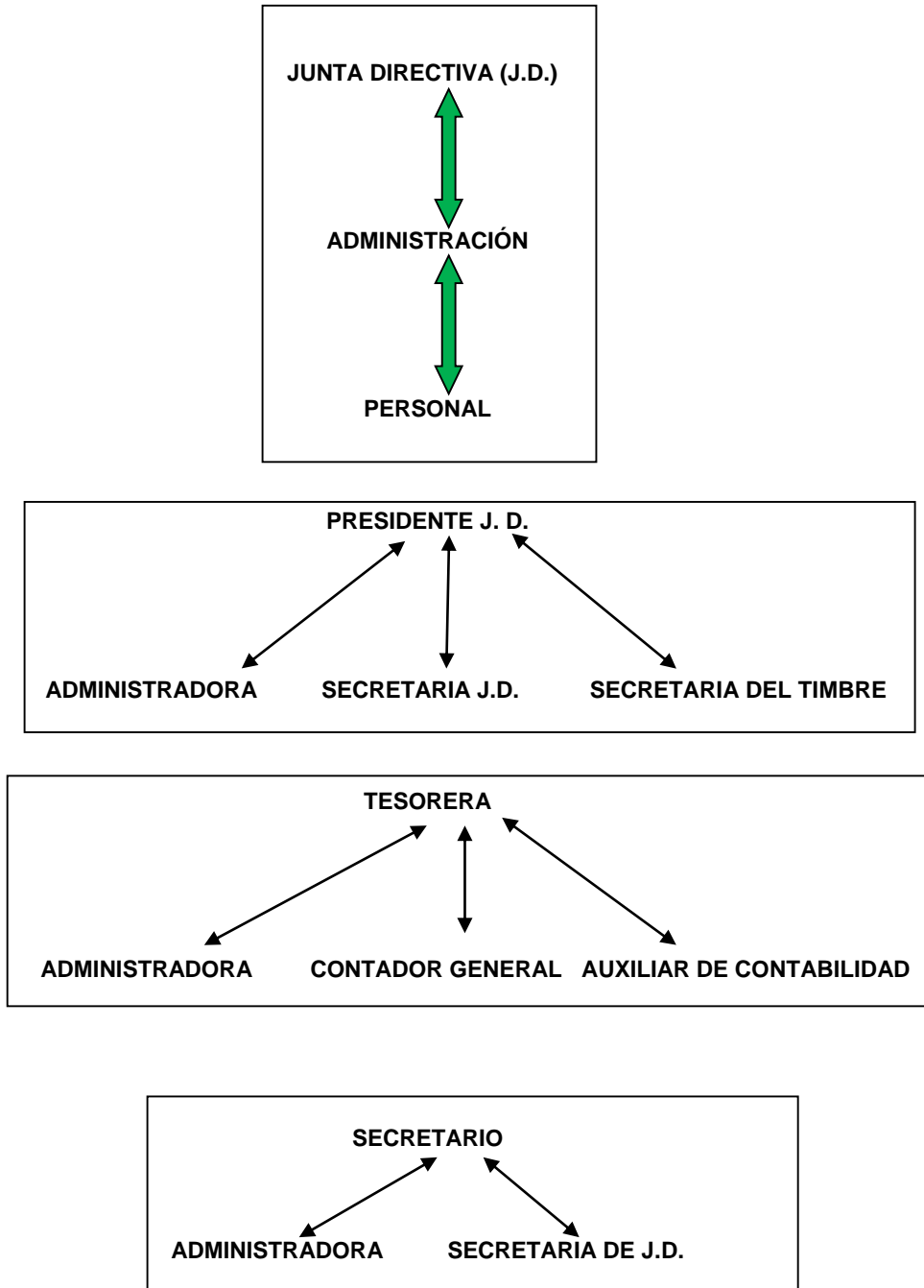
El clima organizacional, se percibe de acuerdo a la entrevista con la administradora e interacción con los empleados, que se desarrolla de forma libre, informal e inestructurado, ya que no existen normas y reglamentos de sanciones, reglas, trámites o limitaciones por escrito a las que se puedan ver enfrentados los empleados en el desarrollo de su trabajo.

Estando implícito que cada quien sabe lo que tiene que hacer, internamente no existe burocracia, la administradora general tiene excelentes vínculos con los diferentes actores y mantiene constante comunicación con todos atendiendo directa y rápidamente los requerimientos.

La autorización de compras o contrataciones se encuentra limitada puede representar retrasos y entorpecer el funcionamiento, ya que hay situaciones que hay que resolver de emergencia, pero debe pasar por Junta Directiva, cuya función administrativa está basada en manejo transparente de fondos y políticas de austeridad.

4.1.2 Comunicación ascendente y descendente

Figura 5. Comunicación ascendente y descendente



Fuente: elaboración propia

La comunicación con la Junta Directiva se realiza a través de la administradora, siendo ella la encargada de comunicar las instrucciones de Junta Directiva hacia el personal y viceversa, siendo la intermediaria entre el personal y la Junta Directiva con quienes según lo expresan los empleados tiene escasa o casi inexistente relación. Ver diagramas 2, 3, 4, 5.

La Junta Directiva está integrada por 7 miembros, todos con la misma profesión, no todos participan activamente dentro de la Junta directiva, son 5 los que tienen mayor participación; realizan una dirección en forma vertical con casi ninguna relación directa con el personal, únicamente con las personas que tienen temas comunes con el cargo que ocupan; ejemplo la tesorera con el contador general, el secretario de junta directiva con la secretaría administrativa, la presidente de la Junta Directiva con la secretaria del timbre y la secretaría administrativa. Los otros órganos y comisiones tienen muy poca presencia en el CEG.

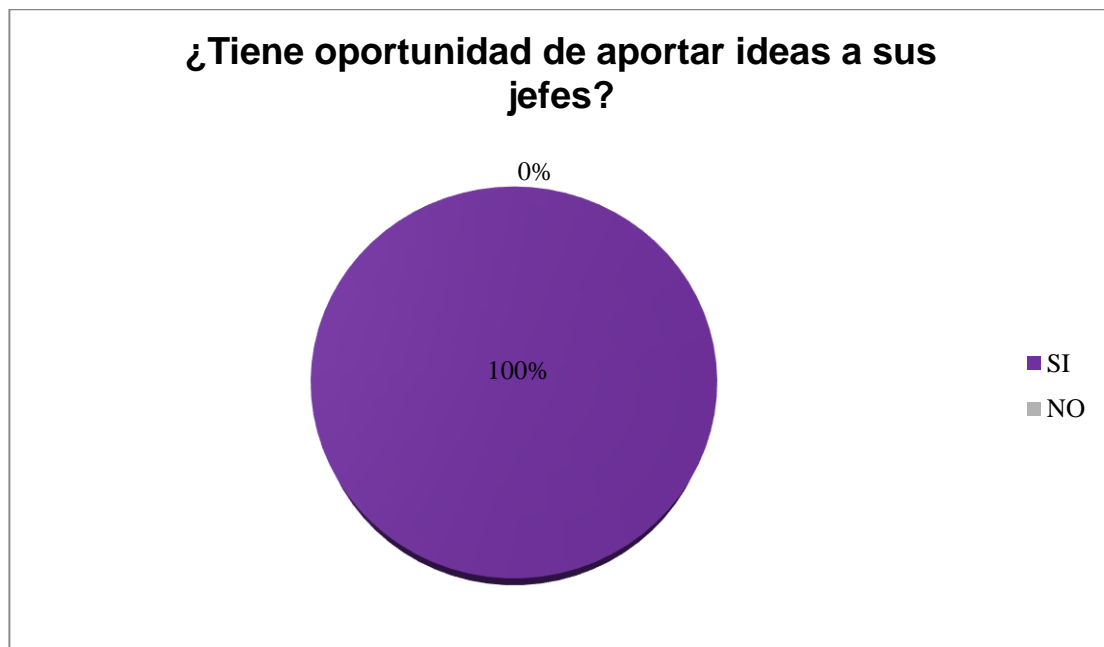
Según se pudo indagar, la secretaria de Junta Directiva envía semanalmente con 24 horas de anticipación el contenido de la agenda a tratar en la sesión semanal que Junta Directiva realiza y también es la encargada de recibir y responder las cartas o mensajes de acuerdo a lo que indique la Junta Directiva.

Dicha persona tiene el inconveniente que no llena el perfil del puesto lo cual fue constatado al revisar tanto los perfiles de puestos especificados en el Manual de Organización y Funciones en proceso de revisión y aprobación como también los expedientes del personal y no tiene título de secretaria, posee el título de bachiller en Ciencias y Letras, por lo que se desempeñó como secretaria no es el más adecuado ya que se tienen errores frecuentes, las cartas son redactadas en un mismo formato y no personaliza los mensajes a enviar.

De acuerdo a lo encontrado en las encuestas y entrevistas, los empleados manifiestan tener las puertas abiertas de la administración para resolver dudas o problemas, pero manifiestan muy poca información en relación a todo el funcionamiento del CEG, sus logros y problemas, lo que da lugar a rumores por falta de información sin respaldo oficial administrativo.

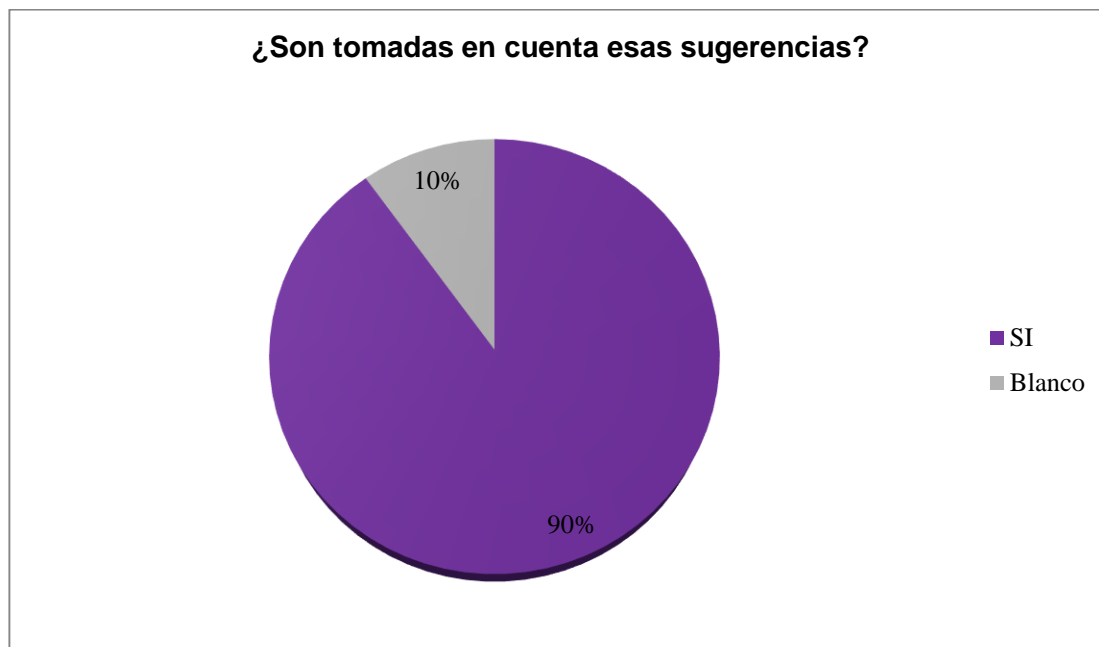
Así mismo los empleados solicitan más reuniones establecidas sistemáticamente en día y hora fija para tratar asuntos inherentes al trabajo y poder aportar o solicitar ideas para mejorar el desempeño. Como se puede observar en la gráfica No 8, Pregunta 10, el 100% de los empleados afirma que tiene oportunidad de aportar ideas y opiniones a su jefe y en la pregunta no 11, gráfica No. 9 el 90% asegura que sus sugerencias y opiniones son tomadas en cuenta.

Gráfica 8. Pregunta # 14 encuesta a empleados



Fuente: elaboración propia

Gráfica 9. Pregunta # 15 encuesta a empleados



Fuente: elaboración propia

Los desafíos y metas que impone el trabajo según las respuestas de la pregunta No. 7 encuesta a empleados, ver gráfica No 10, el 90% refiere conocerlo y afirman que la organización a través de la administradora promueve el logro de objetivos a corto mediano y largo plazo, aunque estos no estén dados por escrito.

La administradora indica que recientemente se ha hecho énfasis sobre las normas de rendimiento, se tiene el inconveniente que no existen políticas de promoción e incentivos, para recompensar el buen trabajo, tampoco oportunidades de capacitación establecidas formalmente, estas se dan en raras ocasiones con temas específicos según el cargo.

Gráfica 10. Pregunta # 7 encuesta a empleados



Fuente: elaboración propia

4.1.3 Comunicación horizontal

Estando los equipos de trabajo integrados por seres humanos, cada uno con diferentes componentes psico-bio-sociales, como diferencias en las necesidades, intereses, experiencias y expectativas todo lo cual se pone de manifiesto en cualquier ámbito en que las personas se desenvuelvan. Estas diferencias pueden generar conflictos y problemas, por lo que comunicarse eficazmente entre los miembros de un grupo de trabajo es fundamental para enfrentar las diferentes situaciones críticas y encontrar soluciones adecuadas.

Las organizaciones deben propiciar un buen clima laboral que facilite las relaciones humanas, generando instancias agradables para que los integrantes se conozcan y forjen vínculos. Las personas necesitan estar motivadas y satisfechas con las labores que realizan, idealmente disponer las oficinas a manera que cada persona tenga contacto visual con los demás,

estimulando la confianza y apoyo mutuo. Las instalaciones de colegio están adecuadas en este aspecto.

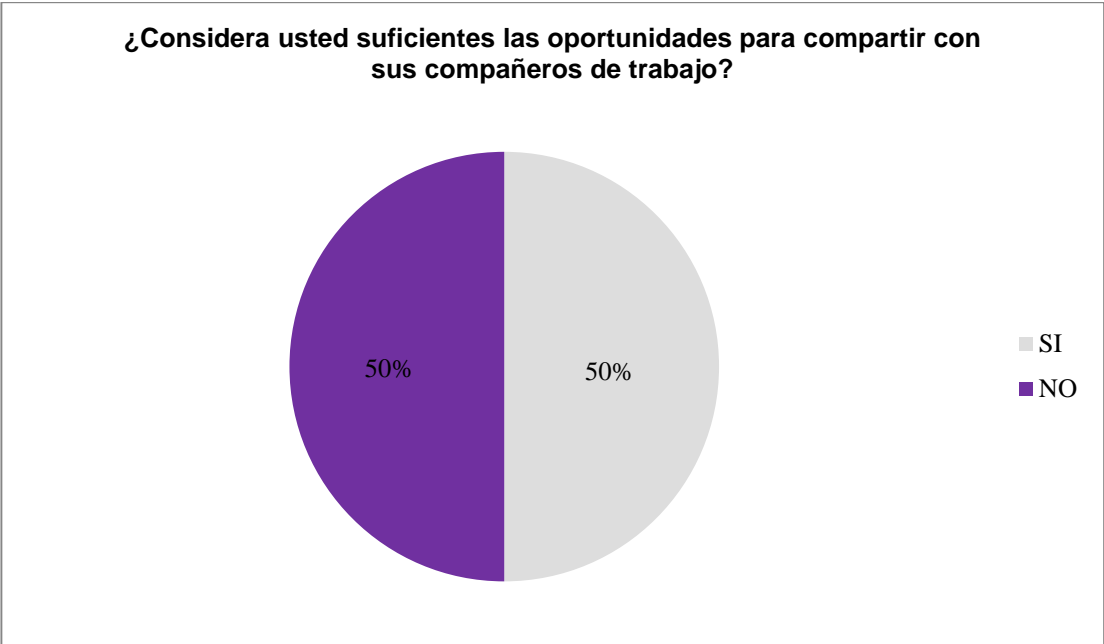
Figura 6. Instalaciones remodeladas oficinas colegio



Fuente: departamento de medios Colegio Estomatológico

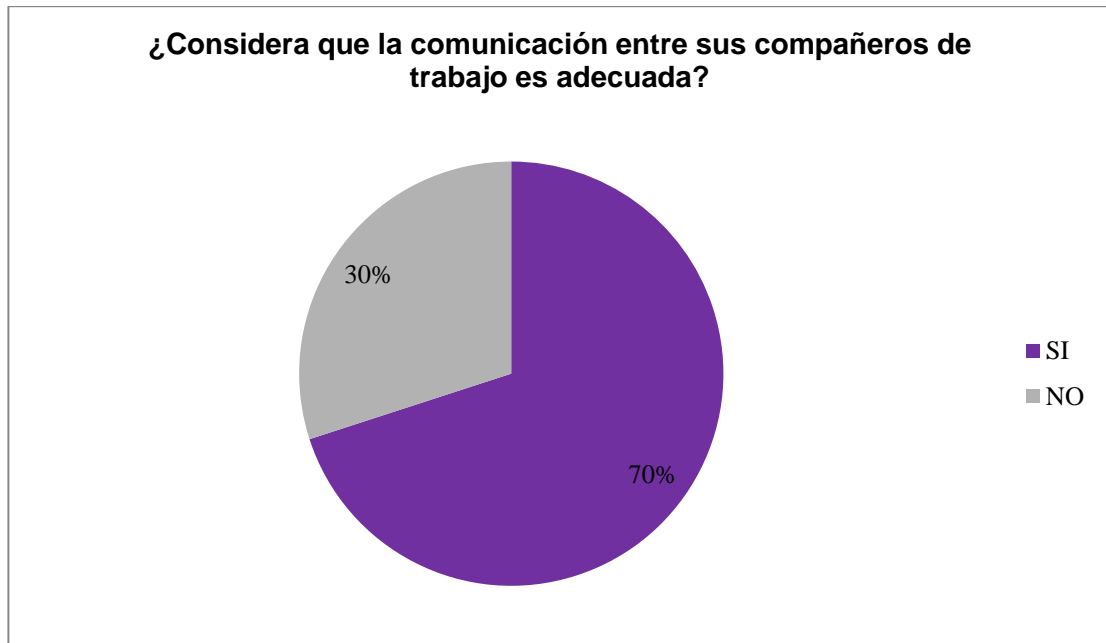
El resultado de la encuesta realizada los empleados del colegio, el 50% asegura que son suficientes las oportunidades para compartir con sus compañeros de trabajo y el otro 50% asegura que no y en la pregunta relacionada con la comunicación del equipo de trabajo, (pregunta 9) el 70% la considera adecuada y el 30% no, ver graficas No. 11 y 12

Gráfica 11. Pregunta # 8 encuesta a empleados



Fuente: elaboración propia

Gráfica 12. Pregunta # 9 encuesta a empleados



Fuente: elaboración propia

Los que expresaron que no, creen que se debe a no tener claras las funciones de cada uno, o que todos están muy ocupados atendiendo colegiados o hablando por teléfono con los mismos, por lo que no hay mucho tiempo para interactuar con los compañeros y se quejan de rumores y chismes dentro del personal.

Sugieren:

- Una mejor verificación de funciones porque la duplicidad crea conflictos.
- Conexión de intranet para comunicarse entre ellos sin salir de las oficinas.
- Realizar más actividades de convivencia.

El 50% que respondió que sí es adecuada la comunicación entre compañeros de trabajo, afirman que existe bastante colaboración entre ellos, el ambiente de trabajo es agradable, no se ocultan los errores, estos se expresan para

juntos darles solución, nivel de amistad adecuado y oportunidad de expresar ideas que han mejorado el ambiente y el trabajo.

Según la observación directa hay colaboración grupal, de apoyo mutuo cuando surgen tareas ordinarias o extraordinarias que requieren más tiempo y esfuerzo. Las oficinas aunque son independientes, tienen visibilidad entre sí porque hay amplio ventanales, normalmente tienen comunicación entre sí.

Trabajan en horarios de 8 horas diarias, algunas personas se anticipan al horario de trabajo este tiempo es aprovechado para saludarse, platicar o comer. Marcan un reloj de entradas y salidas, lo que implica que reponen tiempo cuando llegan tarde.

Las sesiones con la administración normalmente son desayunos, refacciones o almuerzos, se aprovechan para comentarios, sugerencias y resolución de aspectos inherentes al funcionamiento. Se realizan refacciones por celebración de cumpleaños.

Figura 7. Reuniones de convivencia personal administrativo



Fuente: departamento de medios

colegio Estomatológico

De Izq. A Der. Jenny (cumpleañera) y Glendy

Existen situaciones de conflicto como:

Mala comunicación, errores secretariales, ineficiencias en el servicio, malos manejos de fondos, los cuales se interceptan y se hacen llamadas de atención verbales y escritas, algunas veces no se han resuelto y hay empleados pendientes de evaluación de resultados para la confirmación del puesto, también se ha llegado al despido de personal por malversación de fondos, falsificación de documentos, falta de cumplimiento en obligaciones (trabajo atrasado), uso del teléfono personal en horas de trabajo entre otros.

Tanto los compañeros de trabajo como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

También existen conflictos de tipo personal en los que no se tiene mayor injerencia, en los cuales se apoya en la medida de la posibilidad. Problemas interpersonales no se han percibido de mayor trascendencia.

Se cuenta con áreas comunes dentro del colegio para almorzar estas son insuficientes porque 4 personas las usan simultáneamente. El área de sesiones si es adecuada y suficiente

Figura 8. Área de comedor empleados



Fuente: fotografía propia

Existen áreas verdes pertenecientes al edificio pero no son utilizadas por el personal posiblemente por la dificultad de tener que desplazarse varios niveles y puede representar pérdida de tiempo.

Figura 9. Comedores en áreas verdes



Fuente: fotografías propias

Como se ha podido observar e indagar, se han conformado grupos diferenciados por afinidad para salir a almorzar debido a que se atiende en horario corrido y no pueden dejarse desatendidas las áreas de atención al público, los temas que normalmente se comentan son de tipo personal o familiar, el trato personal entre sí y con la administración es muy bueno, con los directivos escaso y con los usuarios adecuado y amable.

En casos de asambleas o actividades de junta directiva fuera de horario, se designa personal que cubre estas actividades, otras personas se quedan en las oficinas fuera de horario por circunstancias personales o asignación de tareas.

Respecto a la identidad corporativa, siendo este un aspecto sumamente subjetivo, difícil de medir, se puede decir que está a un nivel adecuado ya que todos realizan su trabajo de forma positiva y son raras las excepciones, de 10 persona posiblemente una no se le ve contenta. Un indicador podría ser como lo explica la administradora, que las personas cuando se retiran del trabajo

por renuncia o despido, ya sean esto por razones personales o laborales, manifiestan no querer irse y si lo hacen por circunstancias personales o familiares, piden dejar abierta la opción de otra oportunidad laboral.

4.2 Comunicación externa

4.2.1 Comunicación Externa Operativa

Relaciones de comunicación con los colegiados

En entrevista con el ingeniero encargado de la tecnología afirma que aunque el CEG cuenta con la tecnología adecuada a su funcionamiento, esta es aprovechada únicamente en un 50% que a su criterio hace falta la planificación e implementación de planes de comunicación e información más amplios actualmente existe un departamento de medios en fase de implementación, hoy por hoy través de este departamento únicamente se envía y recibe información por correo electrónico y Facebook.

El sitio web (www.colegioestomatologico.com) es un dominio “.com”, el cual está asignado para empresas comerciales para la región norteamericana. (Se espera realizar un cambio a “.gt” o “.com.gt”) tanto el personal administrativo como los colegiados no cuentan con cuentas de correo del dominio y se usan cuentas de correo personales o de servicio gratuito. El sitio web posee una estructura “estática e informativa” (no interactúa con los visitantes al mismo).

El material histórico existe de manera limitada, las secciones de actividades no se encuentran actualizadas y muchas de ellas en construcción, lo cual da como resultado el poco interés de visitarla. El área científica no incluye contenidos de actualidad

El servicio de la actividad científica se transmitía en línea, pero según las estadísticas son muy pocos odontólogos lo que aprovechan éste recurso. Los servicios de atención al colegiado a través de la web son inexistentes.

Más que una estrategia de comunicación lo que se pudo observar e indagar es la práctica de actividades comunicativas sistemáticas que se han repetido en los últimos años, como son:

Envío de una circular informativa mensual la cual los primeros 10 días del mes por correo electrónico o correo postal para los agremiados que no usan correo electrónico; que este servicio de correo postal aunque es privado, no es distribuido de manera adecuada y que existen quejas frecuentes de los colegiados de no recibir a tiempo la correspondencia.

En la encuesta electrónica realizada a una muestra de 186 odontólogos agremiados de un total de 2195 colegiados activos, los resultados indican según gráfica No 13 que un 56 % de ellos no conoce sobre la Misión, Visión, metas y actividades de la institución y al indagar las razones de porque no se conoce la mayoría comenta principalmente que se debe a falta de divulgación y publicación de esta información por parte de las personas encargadas de la comunicación del Colegio Estomatológico y otros indican que se debe a la falta de motivación e interés de los mismos colegiados.

Gráfica.13 Pregunta # 1 encuesta a colegiados



Fuente: elaboración propia

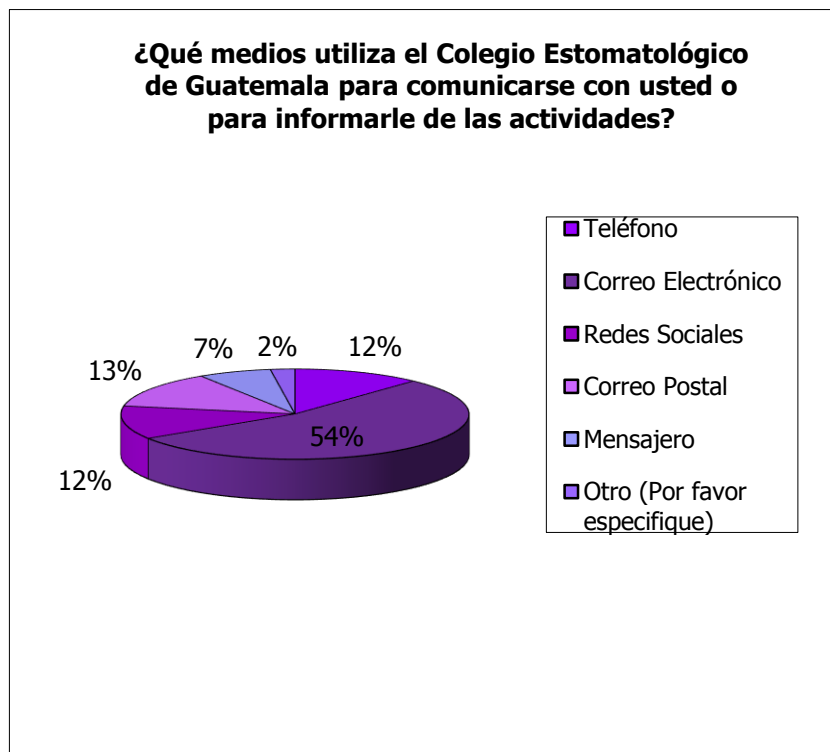
Como podemos ver en la gráfica No. 14, un 54% recibe información por correo electrónico y un 12 % por Facebook, lo que hace un total de 66% de encuestados que se informan vía electrónica.

La muestra encuestada estuvo integrada por 186 persona en edades que oscilaban entre 21- 77 años, de los cuales, el 48% tenía menos de 50 años, el 31% más de 50 años y un 21% no reportó su edad, el hecho que la mayoría se informe vía electrónica, puede tener relación directa con que el mayor porcentaje de encuestados tiene menos de 50 años de edad. Aunque la encuesta fue realizada vía electrónica y podría dar lugar a que personas en el afán de no colaborar adecuadamente den datos falsos respecto a su edad. Se pudo observar que el teléfono es un medio frecuentemente utilizado por los colegiados ya que constantemente entran y salen llamadas; con el inconveniente que la planta telefónica solamente tiene capacidad de atender

2 llamadas simultaneas aunque el CEG cuenta con un PBX que podría atender hasta 20 llamadas simultaneas.

El mensajero entrega correspondencia específica oficial escrita y el correo postal se usa en los casos en que los agremiados han indicado específicamente que prefieren este medio. Otra forma de informarse a la que le corresponde el 2% indican los colegiados que personalmente requiere información en las oficinas administrativas, especialmente sobre el seguro médico.

Gráfica 5. Pregunta # 2 encuesta a colegiados



Fuente: elaboración propia

Se cuenta con una cartelera para anuncios, la cual es utilizada más para anuncios externos que para avisos internos, esta se encuentra con información desactualizada y en desorden.

La correspondencia e información que se recibe se transfiere a donde corresponde muchas veces en forma verbal si entro vía teléfono o, no se tiene bien definida quien recibe y quien proporciona la información por lo que según lo observado a veces se dan contradicciones en lo que se responde, no siempre son atendidos por la misma persona, y esta al responder no se identifica con su nombre.

Gráfica 6. Pregunta # 3 encuesta a colegiados



Fuente: elaboración propia

Como podemos ver en la gráfica No. 15, el 42% de los odontólogos manifiesta insatisfacciones en el manejo de información que recibe del Colegio Estomatológico de Guatemala, este porcentaje se considera significativo porque es alto y entre las molestias expresadas al requerir ampliación de respuestas en las preguntas abiertas No. 3, 4 y 5 entre los comentarios aportados más importantes están:

- En la comunicación telefónica mucho tiempo de espera, esto puede deberse a la capacidad de la planta que solamente atiende 2 llamadas simultaneas.

- Dificultades de los colegiados que residen en el interior del país para realizar para trámites.
- Toma de decisiones no informadas ni consultadas, lo cual puede deberse a que los colegiados no asisten a las convocatorias de asamblea, según registros asisten aproximadamente el 20% de los mismo correo postal llega tarde, debería mandarse a todos para que quede documentada la información (por decisión de Junta Directiva se envía solamente a los que no usan correo electrónico).
- La información no llega a todos.
- Ampliar los servicios a través de la Web, por ejemplo el control de pagos.
- Correos repetitivos.
- No envían recordatorios.
- Que no exista selectividad en las invitaciones ya que se envían solo a los que les interesa que asistan.
- Formatos electrónicos que no se pueden abrir.
- Ampliar la información, tanto como de servicios, beneficios, seguro médico, financiera entre otros.
- Resolución de consultas o dudas vía internet o teléfono.
- Que el personal este mejor informado, que todos tengan acceso a la información para estar más coordinados, no saben resolver dudas.
- La correspondencia no llega a Junta Directiva y viceversa.
- Implementación de otros medios de comunicación.
- Que la información llegue a tiempo con suficiente anticipación.
- Editar mejor las notas no solamente escanear.
- La atención debe ser más personalizada, abierta y específica.

El servicio a los colegiados activos es la razón de ser de la institución por lo que el servicio a ellos debe optimizarse y el conocimiento de parte del colegio

sobre las percepciones de los agremiados, es necesario y vital para mejorar el servicio.

Relaciones con las instituciones gubernamentales

El Ministerio de Salud, invita a participar en la Comisión de Salud Nacional; en el año 2011 el colegio tenía un representante ante esta instancia, se estaba tratando el tema de la fluoración de la sal, lamentablemente por razones de política partidista y elecciones, estas fueron suspendidas y no se ha retomado el tema. El colegio fue invitado a participar en la Comisión de salud del Congreso de la República, se nombraron 2 delegados; de igual manera fue suspendido por elecciones.

Relaciones con otras instituciones

El Colegio Estomatológico de Guatemala, tiene relación con otras entidades, a través de representante del colegio en la Junta directiva de la Facultad de Odontología, y en el Consejo Superior Universitario de la Universidad de San Carlos de Guatemala; estas son representaciones fijas, las cuales son electas por votación y la gestión dura 2 años.

No se tienen establecidos los canales de comunicación para obtener información de estas representaciones, por lo que no se tiene conocimiento de la gestión en ambas instancias.

En entrevista realizada al Dr. Carlos Alvarado Cerezo, secretario general de la Universidad de San Carlos de Guatemala (USAC), hace referencia de su visita con el Rector de dicha universidad, en el año 2006 como representantes del órgano rector de la educación superior en el país, a la Asamblea de Presidentes de los Colegios Profesionales, reunida en sesión ordinaria, con el propósito de dar a conocer la propuesta de formación permanente de educación continua a todos los profesionales, la cual hoy es una realidad.

Se tienen programas de capacitación y actualización en todas las profesiones tanto en la capital como en el interior del país. En el caso específico del Colegio Estomatológico, existe un programa a cargo del área de estudios de post grado de la Facultad de Odontología de la Universidad de San Carlos de Guatemala, anualmente realiza un curso de educación continua dirigida a los odontólogos graduados, la es programada una vez al mes, con área del conocimiento odontológico definido por año, con conferencistas nacionales e internacionales y se realiza en la capital y en Quezaltenango.

Es un programa que es exitoso dada la participación de los odontólogos tanto de la capital como de los departamentos, se inscriben en promedio 600 dentistas. Este es el 6º Año que se realiza consecutivamente. También expresa el Dr. Alvarado Cerezo que falta comunicación entre ambas instituciones, que esta debe ser más estrecha ya que las alianzas fortalecen y enaltecen a ambas instituciones en la búsqueda y logro de objetivos, siempre en beneficio de la atención adecuada de la población y en la búsqueda del desarrollo de Guatemala.

Las asociaciones de especialistas a pesar de estar inscritas como tales en el CEG, normalmente no realizan actividades comunes y el Colegio no tiene reglamentada ninguna injerencia funcionamiento de las mismas. Los miembros de estas organizaciones se relacionan con el CEG como colegiados activos únicamente.

En la gestión de la actual Junta Directiva se inicia a partir del año 2011, la participación de estas asociaciones en los miércoles científicos, organizando las conferencias con temas inherentes a la especialidad que representan, Estas actividades se organizan en módulos que duran tres o cuatro meses, contando con conferencistas nacionales e internacionales.

Las asociaciones departamentales, de igual manera son atendidos como colegiados y el apoyo que se brinda se basa únicamente en el envío de correspondencia por vía electrónica o postal para promocionar sus actividades. Otras veces se brinda apoyo económico para actividades científicas según requerimiento de las mismas y este debe ser autorizado por Junta Directiva.

Según refiere la administradora, la asociación de Quezaltenango ha realizado solicitudes de creación de una subsección en este departamento, pero por razones económicas no se ha autorizado. En la encuesta electrónica, algunos colegiados refieren dificultad para realizar sus trámites y asistir a las actividades del colegio por la distancia hacia la capital.


Sociedad Dental y Asociación de Odontólogas son otras organizaciones que agrupan a profesionales de la odontología, pero de igual manera no hay actividades que se desarrollen en común, únicamente la cooperación en el envío de correspondencia de eventos a través de la base de datos del Colegio Estomatológico.

Relaciones con los medios de comunicación

Las únicas publicaciones en los medios de comunicación, están establecidas en los Estatutos y Reglamentos, se realizan para convocar a Asambleas; se realizan siguiendo las instrucciones sobre su contenido, fechas, firmas, y diarios en los que se debe publicar; indicadas en los mismos.

Figura10. Publicación de convocatoria en prensa

6 Guatemala, lunes 24 de septiembre, 2012 - Siglo 21 - al día

 **COLEGIO ESTOMATOLÓGICO DE GUATEMALA**
CONVOCATORIA
A ELECCIÓN DE SECRETARIO DE LA JUNTA DE ADMINISTRACION DEL TIMBRE ODONTOLÓGICO

La Junta Directiva del Colegio Estomatológico de Guatemala, de acuerdo con lo dispuesto en el Artículo 17, inciso g) de la Ley de Colegiación Profesional Obligatoria, Decreto 72-2001 del Congreso de la República, así como los Artículos 11 y 16, inciso g) de los Estatutos del Colegio Estomatológico de Guatemala, capítulos XI y XII del Reglamento del Plan de Prestaciones y lo acordado en el punto 6.13, del Acta No. 90, de la sesión ordinaria de Junta Directiva Interina efectuada el día 19 de septiembre 2,012, y en el punto 6.1 del Acta No. 11 de la sesión ordinaria del Tribunal Electoral, efectuada el 14 de septiembre 2,012, ya que por resolución de Asamblea de Presidentes de los Colegios Profesionales, invalida la anterior elección, convocada en fecha miércoles 25 de abril 2,012.

CONVOCA:

A Asamblea General Extraordinaria de Elecciones para ocupar el puesto de: SECRETARIO DE LA JUNTA DE ADMINISTRACION DEL TIMBRE ODONTOLÓGICO para el periodo 2,012-2,013 de la siguiente manera:

FECHA: Miércoles 31 de octubre 2,012
HORA: De 08:00 a 18:00 horas
LUGAR: Ciudad de Guatemala: Edificio de los Colegios Profesionales, 0 calle 15-46, zona 15. Col. El Maestro, instalaciones del Colegio Estomatológico de Guatemala, 3er. nivel.

Cabeceras departamentales:

1. Alta Verapaz: Clínica del Dr. Alfredo Díaz (3ª. Calle 5-24, zona 2. Cobán, Alta Verapaz)
2. Chiquimula: Clínica de las Dras. Ligia Casasola y Marisol Casasola (6ª. Ave. 2-43, zona 1, Chiquimula)
3. Escuintla: Clínica de la Dra. Silvia Marroquín Archila (6ª. Calle 4-15, zona 1, Edif. Clínicas Unidas, 2ª. Piso, Escuintla)
4. Huehuetenango: Clínica del Dr. Rafael Galicia (Ave. El Bosque, Col. El Bosque, zona 5. Huehuetenango)
5. Jalapa: Clínica de la Dra. Glenda del Carmen Valenzuela Sandoval (7ª. Avenida y 2ª. Calle 2-09, zona 1, Barrio La Democracia, Jalapa)
6. Quetzaltenango: Clínica del Dr. Rudy Ramírez (4ª. Calle 15A-40, zona 1. Quetzaltenango)
7. Sacatepéquez: Clínica del Dr. Augusto Roberto Wiencke González (6ª. Ave. Norte, No. 16, Antigua Guatemala)
8. San Marcos: Clínica de la Dra. Oralla Barrios Oro. co (7ª. Avenida 1-23, San Pedro Sacatepéquez, San Marcos)
9. Suchitepéquez: Clínica del Dr. Luis Alfonso Cruz Lam (1ª. Ave. y 4ª. Calle, Edif. Centro Médico, Z. 1, Mazatenango, Suchitepéquez)

QUORUM: Para esta Asamblea General Extraordinaria de elecciones no se requiere de quórum previo. En caso de no haber mayoría absoluta de votos o empate el día de la elección, se realizará una segunda elección con los dos candidatos participantes que hayan alcanzado mayoría de votos, el día jueves 08 de noviembre 2,012, en las instalaciones del Colegio Estomatológico de Guatemala (0 calle 15-46, zona 15, Col. El Maestro, 3er. Nivel) y en los mismos lugares departamentales y horas indicados.

Para ser Secretario de la Junta de Administración del Timbre Odontológico se requiere:

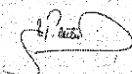

- a. Ser colegiado activo.
- b. No podrá ser simultáneamente miembro de la Junta Directiva, ni del Tribunal de Honor del Colegio Estomatológico de Guatemala.
- c. Ser de reconocida honorabilidad y competencia y no haber sido sancionado para el ejercicio de la profesión por el Tribunal de Honor del Colegio Estomatológico de Guatemala o autoridad judicial competente.
- d. Ser ciudadano guatemalteco de nacimiento.
- e. Tener 3 años de ejercicio profesional como mínimo.

Para elegir y ser electo se requiere ser colegiado activo y tener canceladas las cuotas del Colegio y Timbre al mes de agosto 2,012.

La inscripción de candidatos para Secretario de la Junta de Administración del Timbre Odontológico, deberá contar con el apoyo de un mínimo de 50 colegiados activos, consignando número de colegiado en forma ascendente, nombres completos y firma de cada uno. La inscripción debe hacerse en la Secretaría del Colegio, a más tardar el día miércoles 10 de octubre 2,012 a las 15:00 horas.

Los nombres y apellidos completos de todos los candidatos deben aparecer claramente con su número de colegiado y acompañarse de una carta individual donde manifiesten su aceptación a la postulación.

El padrón electoral se cerrará el día viernes 26 de octubre 2,012 a las 16:00 horas.

 
Dr. Marco Tulio Castro Pineda
Secretario
JUDICE Interina 2010-2012

Fuente: 24 de septiembre 2012. Siglo 21.

4.2.2 Comunicación Corporativa

La Comunicación Corporativa es el conjunto de mensajes que una institución proyecta a un público determinado a fin de dar a conocer su misión y visión, y lograr establecer una empatía entre ambos, esta tiene que ser dinámica, planificada y concreta, constituyéndose en una herramienta de dirección u orientación sinérgica, basada en una retroalimentación constante. Debe responder a seis preguntas: Quién, Qué, Cuándo, Dónde, Cómo y Por Qué. En la comunicación corporativa, la percepción que tengan los públicos es uno de los aspectos más importantes, ya que de ello depende la comprensión y la actitud que tomarán, lo cual repercutirá en la respuesta al mensaje y la forma de retroalimentación que generará.

Se compone de un sinnúmero de elementos, tanto internos como externos, que desarrollándolos, constituyen la plataforma de proyección de la imagen en una forma eficiente.

www.monografias.com/trabajos5/comcor/comcor.shtml Se organizó un grupo focal en las instalaciones del Colegio Estomatológico de Guatemala, con el objetivo de analizar la comunicación corporativa del Colegio, y poder a través de la observación conocer el origen de los signos que lo identifican, y analizar la necesidad de complementar la actual comunicación corporativa.

El grupo focal estuvo integrado por:

Dr. Héctor Vesco, odontólogo, especialista en ortodoncia, ex presidente del Colegio, escritor y columnista.

Dr. Jorge Mario Zebadua, odontólogo, ex presidente del Colegio, escritor, cronista e historiador con importantes publicaciones sobre el Colegio.

Dra. Mayra Sofía Callejas, odontóloga, especialista en periodoncia, actual Presidenta del Colegio.

Dra. Mabel Barrios, odontóloga, practicante de la Maestría de Comunicación Organizacional escuela de Ciencias de la Comunicación Universidad de San Carlos de Guatemala, organizadora y observador del grupo focal.

Licda. Mirna Zeledón, comunicadora, periodista, moderadora en el grupo focal.

Figura 11. Participantes Grupo Focal



Fuente: departamento de medios Colegio Estomatológico.

De izquierda a derecha Ing. Mauricio Muñoz, Dr. Mario Zebadua, Dra. Sofía Callejas, Dr. Héctor Vesco, Dra. Mabel Barrios, Licda. Mirna Zeledón..

Se concluyó por parte de los participantes la pertinencia de cambiar el nombre del Colegio, por el de Colegio de Odontólogos de Guatemala, o Colegio de Cirujanos Dentistas de Guatemala; ya que el nombre actual no identifica plenamente a que profesionales representa la institución y si el argumento de que el odontólogo no se atiende solamente dientes era válido, hoy por hoy la profesión odontológica se ha extendido a la atención incluso de cara y cuello por parte de especialistas de la odontología.

A excepción del Dr. Mario Zebadua que opina que el nombre se mantenga y solamente se le agregue de alguna forma Cirujanos Dentistas o bien odontólogos como complemento al nombre.

- **Identidad**

El Dr. Alfredo Agustín Morales sugirió el nombre de Colegio Estomatológico de Guatemala, y fue inscrito con este nombre en el Consejo Superior Universitario de la Universidad de San Carlos de Guatemala, el 12 de marzo de 1,948. Reseña Histórica de la Creación del Colegio Estomatológico de Guatemala. Dr. Jorge M. Zebadua

La palabra estomatología se deriva del latín Estoma; se refiere al conjunto de conocimientos relativos a la boca. La rama de la ciencia médica que trata de la anatomía, fisiología, patología, Terapéutica, higiene de la cavidad oral, la lengua, dientes y estructuras adyacentes y la relación de este campo con el organismo en general. Se define así el nombre del Colegio, con la idea que el profesional de la odontología no solamente se dedica a atender dientes sino a todo el sistema integrado de la boca.

En 1992 el Dr. Héctor Leopoldo Vesco presidente de la Junta Directiva, propone ante la Asamblea General de agremiados, el cambio de nombre de la institución, y sugiere el nombre de Colegio de Cirujanos Dentistas de Guatemala, luego de realizar una encuesta entre los odontólogos, y con el argumento de que el título que otorgan las universidades es de Cirujano Dentista; la propuesta no pasa la aprobación de Asamblea por la misma razón de querer indicar a través del nombre de que el dentista no solamente atiende dientes. (Información proporcionada por el Dr. Héctor Vesco en el grupo focal).

Las características comunes que identifican a los agremiados pertenecientes a la institución son: profesional de la Odontología, graduado de cualquier universidad nacional o privada del país, que ofrezca esta carrera así como odontólogos graduados en el exterior y que previamente realicen el proceso

de incorporación que establece la Universidad de San Carlos de Guatemala, estar inscrito en el Colegio Estomatológico de Guatemala cumpliendo con los requisitos que la institución requiere cumplir mensualmente con el pago de colegiatura y Timbre Odontológico

A nivel internacional, el colegio, es una entidad federada ante la Federación Odontológica de Centroamérica y Panamá, (FOCAP) participa activamente en las actividades de la federación y mantiene comunicación permanente a través de su vocal.

Cada 2 años se realiza la Asamblea General y un congreso científico, la sede se rota en todos los países de Centroamérica y Panamá, a Guatemala le corresponde organizar estas actividades cada 10 años, en el 2013, según indica en entrevista al Presidente de la comisión organizadora, se llevará a cabo en la ciudad de Antigua Guatemala, actualmente ya está integrada y funcionando la comisión nacional organizadora y se esperan aproximadamente 600 centroamericanos participantes.

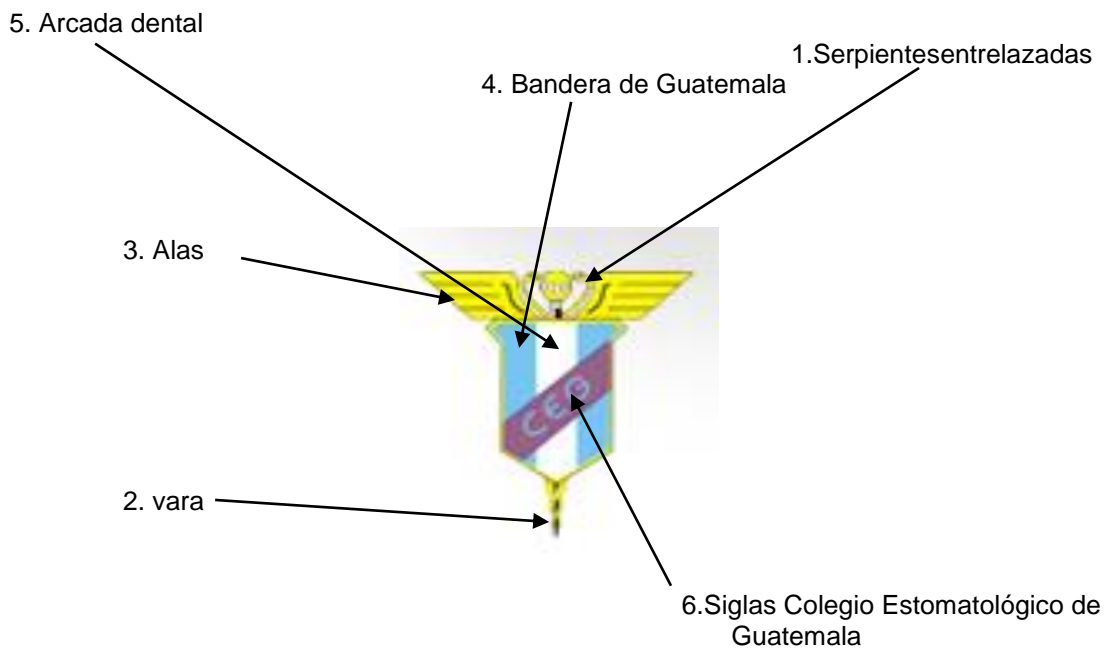
Otra instancia internacional de la que el colegio es miembro es la Federación Odontológica Latinoamericana), FOLA igualmente la Asamblea General se realiza cada 2 años, Guatemala participa con un delegado que normalmente es el presidente del colegio. La Junta Directiva es electa por votación y permanece en funciones 5 años, participan planillas de los diferentes países Latinoamericanos, la participación de Guatemala es limitada, no siempre se asiste a los eventos organizados, por falta de recursos por parte del colegio que tendría que costear al representante.

- **Logotipo**

Se tiene muy poca información sobre el diseño y creación del logotipo del

colegio, la única nota encontrada es “El emblema del Colegio Estomatológico de Guatemala se debe al trabajo de la Comisión integrada en el año de 1948 por los doctores Guillermo Zachrisson, Carlos Rendón Barnoya y Augusto Castellanos Cediles.”. Apuntes para la Historia del Colegio Estomatológico de Guatemala 1947-1997. Dr. Mario Zebadua

Figura12. Logotipo



Fuente: departamento de medios Colegio Estomatológico

Significado de los símbolos

1. La serpiente, es definida como la más astuta de cuántas bestias del existen, este ser mítico representa la prudencia, prevención y sabiduría que sin duda deben ser hoy en día los atributos del buen médico. www.imbiomed.com.mx/.../articulos.php?
2. La vara de ciperés quien se erige sirve de sostén y templo y representa la fortaleza y solidez de los valores éticos que son

necesarios de la buena práctica médica. .
www.imbiomed.com.mx/.../articulos.php

3. Las Alas, según indica el Dr. Zebadua participante del grupo focal, las alas no deberían usarse en el logotipo médico y dental porque es símbolo del comercio.
4. Bandera de Guatemala representa al país, comenta el Dr. Vesco indicando que es un elemento muy grande y desproporcionado
5. Arcada dentaria elemento integrado posteriormente, se ignora cuando. Identifica a la odontológica comenta el Dr. Vesco que es un símbolo contradictorio, ya que por un lado se pone el nombre estomatológico en base a que el odontólogo con su trabajo cubre todas las estructuras de la boca y por otro lado aquí se coloca la imagen únicamente de los dientes, sugiere poner una imagen que incluya cara y cuello, ya que actualmente existen especialidades de la carrera del Cirujano Dentista que abarcan estas ramas.
6. Letras iniciales del nombre de la institución.

Colores: amarillo identifica a la medicina mundialmente, expresado por la Dra. Callejas participante del grupo focal, morado identifica a la odontología mundialmente, expresado por el DR. Zebadua durante el grupo focal.

Se concluye en el grupo focal que es indispensable cambiar el logotipo del Colegio, ya que como está actualmente fue hecho con muy buena voluntad de la comisión que fundó el CEG, pero que realmente su diseño puede ser mejorado, así mismo no existe un manual de línea gráfica, lo que representa un problema en los colores especialmente, en algunos casos creyendo que la bandera que aparece es la del Colegio y no la de Guatemala, esta ha sido puesta de color morado.

4.2.3 Imagen

- **Publicidad**

Se realizan actividades de publicidad informativa a través de correos electrónicos, correo postal y Facebook, sobre las actividades organizadas por el colegio. Aunque se cuenta con el recurso de la página web, el cual sería un medio idóneo para que el colegiado se informe, esta no es actualizada constantemente, por lo que el recurso está desaprovechado. El colegio envía publicidad y propaganda externa de casas comerciales o entidades que deseen anunciarse a través del correo electrónico o correo postal lo cual es pagado y representa un ingreso económico para el colegio, también vende espacios publicitarios en la agenda anual diseñada para citas de pacientes en los consultorios.

Figura 13. Página web actual Colegio Estomatológico



Fuente: www.colegioestomatologico.com

- **Propaganda**

Siendo el Colegio Estomatológico de Guatemala una entidad gremial no lucrativa, hoy por hoy no realiza publicidad comercial ni propaganda.

- **Responsabilidad social empresarial**

El colegio, no desempeña ningún rol relacionado con la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) la cual es importante en favor del Desarrollo Sostenible, es decir, a favor del equilibrio entre el crecimiento económico, el bienestar social y el aprovechamiento de los recursos naturales y el medio ambiente. Este equilibrio es vital para el funcionamiento de las empresas, instituciones u organizaciones de cualquier índole a nivel mundial.

- **Señalética**

Las oficinas del Colegio Estomatológico de Guatemala, están ubicadas en un edificio de 10 pisos con áreas deportivas y recreativas comunes para todos los colegios profesionales, las señales facilitan el desplazamiento tanto en espacios compartidos como en los específicos del CEG.

Elementos identificados:

En la entrada principal donde se ubica la garita de acceso al complejo de los colegios, aparece la dirección no así el nombre que identifica las instalaciones de los colegios profesionales, lo mismo sucede en las entradas con que cuenta el edificio.

Figura 14. Ingreso al edificio Colegios de Profesionales



Fuente: fotografías propias

Figura 15. Garita de ingreso



Fuente: fotografía propia

En La garita móvil de ingreso, donde se deben registrar las personas que ingresan a las instalaciones de los colegios profesionales, hay instrucciones y requisitos los cuales es imposible leer debido al tamaño mínimo de la letra y la ubicación no es la adecuada.

En cuanto a la señalización vial y ubicación de parqueos se considera que está de tamaño y forma adecuada, como lo muestran la siguientes fotografías.

Señalización ingreso y parqueos

Figura 16. Señalización vial en ingreso y parqueos edificio de colegios



Fuente: fotografías propias

En la plaza de ingreso al edificio, se izan tres banderas, de las cuales una es de Guatemala, otra de la Asamblea de Presidentes y la otra corresponde al colegio que su presidente está en funciones de presidencia de la asamblea en ese momento, cuya gestión dura dos meses. No se tiene información visual al respecto, por lo que se tiene la percepción que la mayoría de personas que llegan al edificio, desconoce esta información.

Figura 17. Plaza cívica ingreso edificio colegios



Fuente: fotografía propia

Directorio ubicado al ingreso del edificio, llama muy poco la atención. Además esta desactualizado, lo que denota descuido.

Figura 18. Directorio



Fuente: fotografía propia

Flechas agregadas con masking tape

Las carteleras ubicadas dentro y fuera del elevador, muchas veces están vacías y cuando tienen información se observan diferentes tipos de anuncios, los cuales no presentan diseño ni formato específico.

Figura 19. Cartelera dentro y fuera de los elevadores



Fuente: fotografías propias



Al salir del elevador en el piso correspondiente a las oficinas del Colegio Estomatológico, no existe señalización sobre la ubicación del mismo, la pared está totalmente en blanco.

En la puerta de ingreso del colegio, existe un rótulo con el logotipo sin el nombre de la institución.

Figura 20. Rotulo ingreso oficinas administrativas del colegio



Fuente: fotografía propia

La cartelera para anuncios externos al servicio de los agremiados, tiene información desactualizada y en desorden.

Figura 21. Cartelera pared externa oficinas



Fuente: fotografía propia

Las oficinas administrativas cuentan con identificación adecuada de cada departamento.

Existe un rincón cívico con la bandera del colegio y la Orden del Quetzal, sin ninguna información sobre dicha condecoración.

Figura 22. Rincón cívico



Fuente: fotografía propia

No existe señalización de gradas, salidas de emergencia, baños y prevención de riesgos.

Capítulo 5: Propuesta de Estrategia de Comunicación Organizacional

5.1 Justificación

A través de la realización de los diagnósticos situacional y comunicacional, en el colegio Estomatológico de Guatemala, se han detectado problemas que interfieren en la comunicación adecuada tanto interna como externa de la institución, luego de determinar y encontrar los motivos que originan dichos problemas, se hace necesario implementar las soluciones, a través de acciones tanto correctivas como innovadoras, buscando dar un salto cualitativo que pueda lograr una comunicación fluida, efectiva y eficaz.

Los efectos negativos determinados, demuestran las necesidades que en el campo de la comunicación tiene la institución y siendo principalmente una institución de servicio a los agremiados, es de vital importancia las diferentes soluciones que se plantean en esta propuesta, las cuales se visualizan a corto, mediano y largo plazo, tomando en cuenta las actividades relevantes de la institución y la prioridades en este sentido.

El administrador así como las autoridades del colegio son los responsable de mantener redes de comunicación efectiva tanto interna con los miembros del personal administrativo, como externa especialmente con los agremiados, quienes son la razón de ser y existencia del colegio.

En relación a los empleados, si la comunicación es correcta, estos entenderán mejor su papel dentro de la institución y estarán motivados a realizar de mejor manera su trabajo, lográndose mayor eficiencia si son escuchados y tomados en cuenta en relación al aporte de ideas nuevas y recomendaciones.

Si existe un buen flujo de información tanto interna como externa, el surgimiento de problemas se verá disminuido reflejándose en mayor satisfacción de todos los usuarios de los servicios que brinda la institución.

La comunicación efectiva es un elemento esencial del éxito de cualquier organización, es tarea no solamente del administrador sino de todos los miembros del equipo de trabajo.

Tabla 11 Matriz de coherencia propuesta de comunicación interna

Comunicación interna						
Problema	Objetivos de comunicación	Productos	Tipo de mensaje	Publico	Resultados Esperados	Medio de difusión
<p>1 .Reuniones de convivencia personal administrativo: existen pocas oportunidades de convivencia entre los empleados, únicamente comparten la hora del almuerzo, formándose 2 grupos diferenciados por afinidad</p>	<p>Mejorar y mantener un ambiente laboral adecuado, fomentando, y compañerismo y solidaridad, trabajo en equipo, aumentando la identidad institucional así como mejores relaciones entre empleador y empleado</p>	<p>Taller semestral de 6 horas en sesiones de 2 horas semanales Día de convivencia trimestral (4 anuales) Celebración de cumpleaños</p>	<p>Compañerismo Buena Comunicación interpersonal Solidaridad Equipo Clima laboral adecuado</p>	<p>Personal administrativo colegio</p>	<p>Mejorar y mantener un adecuado clima laboral, logro de objetivos laborales, a través de mejor comunicación interpersonal, compañerismo, trabajo en equipo, entre otros.</p>	<p>Oral en las sesiones de trabajo Escrito a través de circular interna a los empleados, indicando programación, metodología y organización de los eventos</p>
<p>2. Reuniones formales informativas y de trabajo: para mantener la relación laboral en el marco de una comunicación bilateral, empleado – empleador, a través de reuniones de trabajo e informaciones para retroalimentar actividades y aportar de ideas.</p>	<p>Organizar de manera sistemática reuniones informativas y de trabajo, para mejorar la comunicación ascendente y descendente</p>	<p>Calendarización de reuniones de información y trabajo Agenda informativa y de trabajo</p>	<p>Organización Planificación Efectividad Trabajo en equipo</p>	<p>Personal administrativo colegio</p>	<p>Mejor comunicación entre los empleados y los jefes inmediatos y superiores Motivación en el aporte de ideas y soluciones Retroalimentación sobre realización de tareas</p>	<p>Oral en las sesiones de trabajo Escrito a través de circular interna a los empleados, indicando programación, metodología y organización de las reuniones</p>

Tabla 11 Matriz de coherencia propuesta de comunicación interna (continuación)

<p>3. Funciones específicas de los empleados: si una organización no cuenta con un esquema funcional de los empleados formalmente definido, tiene como consecuencias, errores, confusiones, duplicaciones u omisiones en la realización de las actividades</p>	<p>Contar con un manual de puestos y funciones del personal administrativo</p>	<p>Manual de Puestos y Funciones del personal administrativo del colegio</p>	<p>Organización Planificación Eficiencia Eficacia Responsabilidad Autoridad</p>	<p>Personal administrativo del colegio</p>	<p>Eficiencia y eficacia en el trabajo realizado por el personal administrativo, conociendo sus obligaciones, atribuciones y orden jerárquico.</p>	<p>Publicación, impresión, y distribución de una copia a la administración, Junta Directiva, y a cada departamento del personal administrativo Revisión personal de la administradora con cada uno de los miembros del personal</p>
---	--	--	---	--	--	--

Tabla 12. Matriz de coherencia propuesta de comunicación externa

Comunicación externa						
Problema	Objetivos de comunicación	Productos	Tipo de mensaje	Público	Resultados Esperados	Medio de difusión
1. Comunicación telefónica: servidor de planta insuficiente no acepta más de dos llamadas simultáneas	Implementar comunicación telefónica efectiva y eficiente	Head set Reconfiguración de planta para salto de extensiones por departamento	Eficiencia y efectividad	Odentólogos colegiados, Público en general	Comunicación telefónica rápida, efectiva y fluida	Correo electrónico Facebook Boletín informativo Circulares mensuales Teléfono
2. Página web: página web estática desactualizada	Diseñar una página web interactiva, dinámica, con información actual Ampliar la cantidad de visitas a la web Proveer una plataforma de servicio al colegiado Contar con nueva fuente de ingresos económicos por venta de publicidad	Transición del sitio web estático a interactivo	Innovación Servicios Publicidad	Usuarios in ternos y externos, nacionales e internacionales	Nueva página, dinámica interactiva y actualizada, atractiva que aumente el número de visitas al sitio e interés en compra de espacios publicitarios	Correo electrónico Facebook Mensaje audible a través de planta telefónica Boletín informativo trimestral Circular mensual

Tabla 12 continuación **Tabla 12. Matriz de coherencia propuesta de comunicación externa (continuación)**

<p>3. Señalética: desorientación en cuanto a la ubicación de las oficinas del colegio y medidas de contingencia en caso de emergencia dentro del edificio de los colegios de profesionales</p>	<p>Facilitar la ubicación de las oficinas administrativa del edificio dentro del colegio de los profesionales Orientar sobre medidas de emergencia</p>	<p>Rotulación en material adhesivo montado en planchas de PVC instalada en las áreas correspondientes</p>	<p>Orden Orientación Precaución Estética Identidad</p>	<p>Personas que visitan las oficinas administrativas del colegio por diferentes tramites o gestiones</p>	<p>Identificación, orientación y ubicación rápida y adecuada de las oficinas administrativas del Colegio y de los aspectos relacionados a emergencias</p>	<p>Señalética implementada</p>
<p>4. correo postal y electrónico: problemas y dificultad en la recolección de información, diseño y envío de la misma</p>	<p>Editar medios escritos y electrónicos para el envío de información a los colegiados de forma eficiente, eficaz y atractiva</p>	<p>Boletín informativo trimestral electrónico y postal Instructivos sobre el procedimiento para recolectar, diseñar, editar, imprimir según el caso y enviar información por correo postal y correo electrónico</p>	<p>Eficiencia Eficacia Servicio</p>	<p>Colegiados activos</p>	<p>Contar con medios modernos y atractivos de envío de información, que incida en mayor participación de los agreremados en las actividades programadas y mayor identidad de los mismos hacia la institución</p>	<p>Correo electrónico Correo postal</p>

5.2 Objetivos de comunicación de la estrategia

5.2.1 General

Implementar medios de comunicación interna y externa adecuados que contribuyan al buen funcionamiento de la institución, a través de los cuales se logre un buen clima laboral, identidad hacia la organización, promover el buen desempeño laboral del personal administrativo, en la búsqueda de logro de objetivos y metas, esto se verá reflejado en el servicio que se brinde al público objetivo principal que es el gremio odontológico.

5.2.2 Específicos

- **Comunicación interna**

Mejorar y mantener un ambiente laboral adecuado, fomentando, compañerismo y solidaridad, trabajo en equipo, así como mejores relaciones entre empleador y empleado a través de una buena comunicación ascendente y descendente.

Mejorar la identidad institucional de parte del personal administrativo.

Retroalimentar el funcionamiento de cada empleado y departamento y fomentar el aporte e implementación de nuevas ideas tanto de los empleados como de los jefes.

Elaborar un manual en donde se enmarquen claramente la función inherente a cada puesto de trabajo así como la preparación académica, aptitudes y competencias necesarias para cada colaborador.

- **Comunicación externa**

Implementar comunicación telefónica, medios escritos y electrónicos para el envío de información fluida, efectiva y eficiente.

Diseñar una página web interactiva, dinámica, con información actual para ampliar la cantidad de visitas a la página y que represente una fuente de ingresos para la institución a través de la venta de publicidad.

Facilitar la ubicación de las oficinas administrativas del colegio dentro del edificio de los colegios profesionales y orientar sobre medidas de emergencia.

5.3 Público

5.3.1 Interno

Personal administrativo

Personal contratado con servicios outsourcing

Junta Directiva

Órganos y comisiones

5.3.2 Externo

Colegiados activos

Instituciones afines

Público en general

5.4 Plan de comunicación interna

5.4.1 Reuniones de convivencia personal administrativo

Productos

- Taller de comunicación interpersonal y trabajo en equipo.
- Día de convivencia trimestral.
- Celebración de cumpleaños.

Problema

Es necesario favorecer la convivencia del personal dentro del colegio, promoviendo, nuevos enlaces entre las personas que lo integran, aunque el personal es pequeño, existe diversidad en cuanto a edad, capacidades y puestos, entre otros. Se han formado grupos diferenciados por afinidad, especialmente a la hora del almuerzo, único espacio existente para convivencia. Actualmente no están instituidos formalmente actividades con reuniones en este sentido, teniendo la percepción que no se le da la importancia ni el tiempo debido, aunque en general existe un buen clima labora

Objetivos de comunicación:

Mejorar y mantener un ambiente laboral adecuado, fomentando, compañerismo y solidaridad, trabajo en equipo, aumentando la identidad institucional así como mejores relaciones entre empleador y empleado

Actividades

1. Taller semestral de comunicación interpersonal y trabajo en equipo. 6 horas, en sesiones de 2 horas semanales
2. Día de convivencia trimestral (4 anuales)
3. Celebración de cumpleaños

Resultados esperados:

Mejorar y mantener un adecuado clima laboral, y logro de objetivos laborales, a través de mejor comunicación interpersonal, compañerismo, trabajo en equipo, entre otros.

1. Primer taller semestral propuesto

Taller de comunicación interpersonal y trabajo en equipo:

Nombre: Más que tres mosqueteros. Trabajo en equipo y relaciones interpersonales.

Facilitador: Lic. Sakis González.

Duración: tres sesiones, una semanal de dos horas cada una.

Calendario: Enero y Julio los 3 últimos lunes del mes.

Horario: 7:00 a 9:00 A: M

Participantes: personal administrativo Colegio Estomatológico de Guatemala.

Costo para la institución: Q 4,000.00

Objetivo: aprender acerca de cómo tratar con personas y a partir de la relación interpersonal, construir vínculos para potenciar el trabajo en equipo.

Temas:

Organigrama 2.0.

Diagnóstico de clima laboral.

Complementando temperamentos.

Comunicación sin ruidos.

2. Día de convivencia trimestral (4 al año)

Se rotará la organización a cada departamento a manera que le corresponda organizarlo a cada uno una vez al año, quienes serán los encargados de sugerir la actividad, lugar, horario.

Día: Primer sábado de inicio de trimestre (Enero, Abril, Julio Octubre).

Costo para la institución: Q 800.00.

Actividades sugeridas: El desarrollo de la jornada consistirá en una charla o conferencia de motivación personal, luego desarrollo de juegos corporativos, comida, actividad divertida y relajada premios al equipo ganador de los juegos corporativos, entre otros.

3. Celebración de cumpleaños:

Actividad a realizarse el día del cumpleaños de cada miembro del personal administrativo o el día más próximo a conveniencia.

Media hora de duración.

Nombrar a dos personas encargadas de la celebración, lo cual estará a cargo de la administradora, de forma rotativa para que participe todo el personal en la organización.

Refacción de pastel y refresco o café. Costo para la institución: Q 200.00 cada cumpleaños.

Otras actividades:

El día previo a la celebración colocar en lugar visible anuncio del cumpleaños anotando el nombre del cumpleañosero.

Colocar globos en el escritorio del cumpleañosero.

Regalo para el cumpleañosero: realizar colecta de Q 5.00 por cada compañero de trabajo para compra de regalo (Total Q 45.00).

Tarjeta con mensajes de felicitación escritos por los compañeros de oficina

5.4 Plan de comunicación interna

5.4.2 Reuniones informativas y de trabajo personal administrativo

Productos

Calendarización de reuniones de trabajo

Agenda formal de trabajo

Problema

Es importante mantener la relación laboral en el marco de una comunicación de carácter bilateral. (empleado – empleador) o mejor aún la comunicación multilateral, estableciendo la práctica de mantener reuniones con todo el personal de los diferentes departamento al menos trimestralmente e independientemente con cada departamento una vez al mes.

En estas reuniones abiertas en las que ambas partes, empleador y empleado, exponen sus puntos de vista, proyectos de futuro, áreas de mejora, entre otros.

Desde la perspectiva del personal administrativo, este proceso le proporciona una mejor idea de lo que el colegio espera de él y le ofrece la oportunidad de exponer su opinión acerca de cómo funciona el mismo. Desde la perspectiva de la administración, el sistema de reuniones de trabajo y retroalimentación constituye un buen foro para mejorar el rendimiento de los empleados y una forma para obtener buenas ideas.

Es responsabilidad de la administradora programar y organizar estas reuniones de trabajo y en algunas ocasiones incluir a la Junta Directiva, ya que

los empleados han expresado en el diagnostico comunicacional que les gustaría tener más comunicación con la misma las cual actualmente es mínima o casi inexistente.

Objetivos de comunicación

Mejorar la comunicación ascendente y descendente.

Retroalimentar el funcionamiento de cada empleado y departamento.

Aportar e implementar nuevas ideas tanto de los empleados como de los jefes.

Organizar de forma sistemática las reuniones de trabajo, agendando temas importantes en el desarrollo de las actividades del colegio.

Mejorar el trabajo en equipo conociendo lo que cada quien hacen dentro de la institución.

Actividades:

Se realizara una reunión informativa y de trabajo mensual.

Programada los últimos viernes de cada mes.

En horario de 7:30 a 8:30.

La atención al público se iniciará ese día a las 8:30.

Agenda establecida.

Resultados esperados

Mejor comunicación.

Identidad corporativa.

Disminución de errores u omisiones en el desempeño

Motivación en el aporte de ideas y soluciones

Preparación previa del material a exponer

Planificación del trabajo

Plan de comunicación interna

5.4.3 Funciones específicas de los empleados

Producto:

Manual de Puestos y Funciones del Empleado

Problema

La institución no cuenta con un esquema funcional formalmente definido, teniendo como consecuencia la confusiones, duplicaciones u omisiones en algunas circunstancias de las funciones específicas de cada empleado lo que conlleva a cometer errores, los cuales afectan a la institución y a las persona que utilizan los servicios que presta el colegio.

Es necesaria la elaboración, del manual de funciones del empleado para organizar eficazmente el trabajo administrativo.

Objetivos de comunicación:

Contar con un manual en donde se enmarquen claramente las funciones inherentes a cada puesto de trabajo, estableciendo el grado de responsabilidad de cada uno de los empleados, para evitar duplicaciones u omisiones. Obtener una base sólida de información acerca del recurso humano que se necesita en la institución.

Actividades:

Elaboración, edición, impresión, empastado y distribución de 1 copia a los diferentes departamentos, administración y Junta Directiva.

Análisis y resolución de dudas sobre las funciones de cada puesto, por parte de la administración en forma personal e individual con cada uno de los empleados.

Resultados esperados:

Organización eficaz del trabajo de los empleados.

Que se conozca con precisión lo que cada trabajador debe hacer y las aptitudes que requiere para hacerlo bien.

Eficiencia y eficacia en el trabajo realizado por el personal administrativo, conociendo los resultados que se esperan.

Figura 23. Carátula Manual de Puestos y Funciones



Introducción

El presente manual es un esquema funcional formalmente definido para que el trabajo realizado por el personal administrativo del colegio, sea ejecutado de manera adecuada, teniendo bien definidas sus funciones y atribuciones.

Tiene como finalidad presentar un documento donde se visualiza la estructura organizacional y se enmarcan las funciones inherentes a los diferentes puestos de trabajo.

Objetivos

General

Diseñar e implementar el manual de puestos y funciones del personal de la institución: Colegio Estomatológico de Guatemala.

Específicos

Presentar el organigrama general de la institución.

Establecer claramente el grado de autoridad y responsabilidad de los distintos niveles jerárquicos que la componen.

Precisar las funciones de cada unidad/departamento para definir responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones.

Obtener una base sólida de información acerca del recurso humano que se necesita en la institución. Generar una herramienta que coadyuve a la correcta realización y uniformidad de las labores encomendadas al personal del Colegio Estomatológico de Guatemala.

Generalidades de la institución

Actividades principales:

El Colegio Estomatológico de Guatemala, (C.E.G.) es una organización no lucrativa, de carácter gremial que fue inscrita en la Universidad de San Carlos de Guatemala, de 12 de marzo de 1948, su función principal es velar por el

cumplimiento de la ley de colegiación obligatoria según la Constitución de la República de Guatemala en su DECRETO NUMERO 72-2001, que establece en los artículos 34 y 90 de la misma, que la colegiación de los profesionales universitarios es obligatoria y tendrá por fines la superación moral, científica, técnica y material de los profesionales universitarios y el control de su ejercicio.

El Colegio Estomatológico de Guatemala, funciona como una entidad gremial que agrupa a los profesionales de la Odontología, graduados de todas las universidades públicas y privadas del país, como también a profesionales graduados en el extranjero que cumplan con los requisitos de incorporación avalados por Universidad de San Carlos de Guatemala.

La Misión y Visión fueron redactadas en el año 2011, anteriormente no existían, aparecen en el Manual de Organización y Funciones el cual se encuentra en proceso de revisión y aprobación.

VISIÓN

Ser la mejor organización gremial de profesionales de la odontología, brindando servicio y eficiencia, valorando integralmente al colegiado.

MISIÓN

-Buscar el desarrollo integral del gremio odontológico a través de la organización de conferencias y cursos de educación continua, actividades deportivas, sociales y culturales.

-Administrar adecuadamente los fondos de la institución, promoviendo beneficios para los colegiados activos, así como para los odontólogos jubilados.

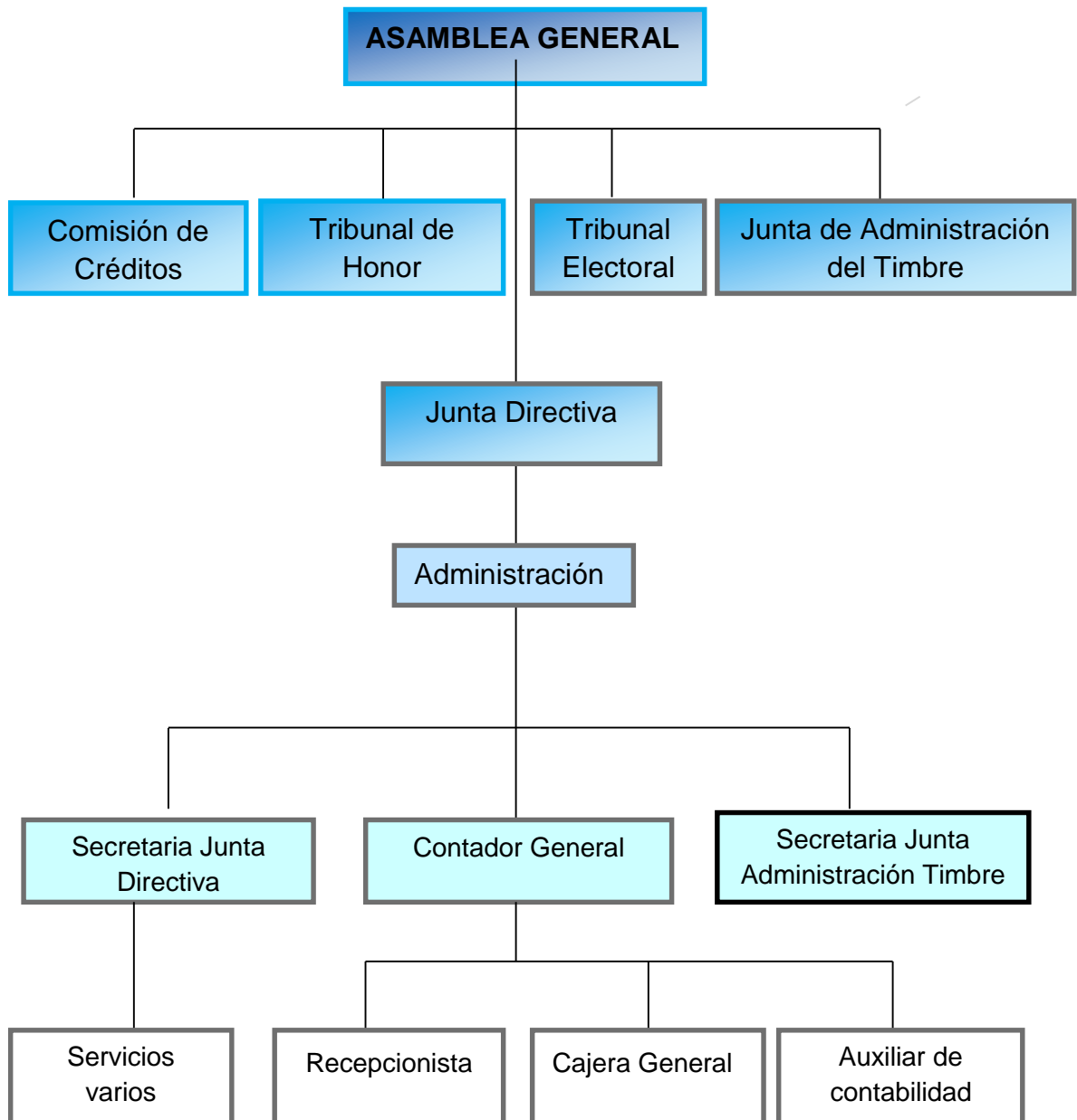
-Realizar actividades a cargo de diferentes comisiones para el mejor desarrollo y representación del Colegio y sus agremiados.

-Cuidar y proteger el prestigio profesional.

-Mantener comunicación constante tanto con los agremiados como con las entidades afines para el logro de objetivos comunes.

Participa en el estudio y solución de los problemas nacionales y propicia el mejoramiento integral de los guatemaltecos.

Organigrama



Fuente: Manual de Organización y Funciones

Elementos de los puestos

1. Identificación del puesto

1.1 Unidad/Departamento/Sector: contiene la información sobre el área de trabajo al que corresponde el puesto.

1.2 Nombre del puesto: es el nombre con que se conoce e identifica el puesto analizado.

1.3 Dependencia directa: esta sección permite perfilar el nivel jerárquico del puesto.

2. Especificaciones de los puestos

2.1. Perfil

Es un listado de características que el puesto exige de cualquier persona que quiera ocuparlo.

2.2. Descripción genérica del puesto

Contiene información general sobre las actividades o responsabilidades que desarrolla la persona que ocupe el puesto.

2.3. Funciones principales del puesto

Se describe o enumera las diferentes funciones que se realizan dependiendo del puesto al que corresponda ya sea en forma genérica o específica.

2.4. Responsabilidad del puesto

Se detallan las responsabilidades que ha de asumir la persona que ocupe el puesto.

2.5. Autoridad

Se refiere a las relaciones de subordinación que debe de asumir la persona que ocupa el puesto.

2.6. Coordinación con otros sectores

Se refiere a la relación que existe entre los diferentes Sectores/Departamentos/Unidades de la institución

Descripción de puestos y funciones



Nombre del puesto: Gerente Administradora

Rango salarial por contrato: Q 10,000.00 a Q.12, 000.00

Inmediato superior: Junta Directiva

Subalternos: Secretaria de Junta Directiva,
Secretaria de Junta del Timbre

Contador general

Auxiliar de contabilidad

Cajera general

Recepcionista

Servicios varios

Personal de medios de comunicación

Descripción genérica:

Administrador de Empresas graduado con el grado de Licenciado, colegiado activo, encargado de la administración general del colegio para planear, ejecutar y dirigir interna y externamente las actividades inherentes al Colegio Estomatológico de Guatemala, así como el manejo del personal administrativo del mismo.

Requerimientos:

Académicos:

Licenciado en Administración de Empresas

Especialidad en el ramo financiero

Dominio del idioma inglés

Experiencia de cinco años en puestos similares

Conocimientos específicos:

Dominio de tecnología de comunicación y administración

Capacidad de gestión

Administración de personal

Conocimientos contables

Análisis de Estados Financieros

Elaboración de presupuestos

Conocimiento de leyes y procesos fiscales

Conocimiento de gestión por procesos

Habilidad de administración

Inteligencia emocional

Conocimientos de negociación

Desarrollo de relaciones

Toma de decisiones

Actitud de servicio

Orientación al logro de objetivos

Manejo de conflictos

Optimización de recursos

Competencias

Autoridad funcional

Soporte de la organización

Imagen de la institución

Trabajar bajo presión

Responsabilidad

Mayor de treinta años

Capacidad de dirección y manejo de personal

Trabajo en equipo

Actividades:

- Planeación estratégica de la organización.
- Coordinar las actividades de los diferentes departamentos del Colegio.
- Revisar y corregir de correspondencia general a enviar.
- Elaborar los convenios de pago de colegiados atrasados.
- Supervisar del Sistema de Cuentas Corrientes.
- Supervisar la Contabilidad del Colegio.
- Análisis y presentación de informes contables a la Junta Directiva.
- Velar porque se cumplan con las disposiciones y acuerdos de Junta Directiva.
- Proporcionar a la Junta Directiva los informes que se le soliciten.
- Determinación de factores críticos en la administración.
- Establecer objetivos y metas específicas del personal Administrativo.
- Desarrollar estrategias generales para alcanzar los objetivos metas propuestas.
- A través de sus subordinados volver operativos a los objetivos metas y estrategias. Desarrollar planes de acción a corto, mediano y largo plazo.
- Optimización de los recursos disponibles.
- Implementar una estructura administrativa que contenga los elementos necesarios para el desarrollo de los planes de acción.
- Supervisión de todo lo relacionado con la Agenda Odontológica.

Otras actividades:

Supervisar constantemente la actividad de la institución.

Tomar decisiones adecuadas, encaminadas a lograr un mejor desempeño de la institución.

Mantener contacto continuo con agremiados.

Contratación y despido de personal.

Elaboración de memos de permisos, y de instrucciones para el personal.

Relaciones internas del puesto:

Junta Directiva, Junta de Administración del Timbre Odontológico, Tribunal de Honor, Tribunal Electoral, Comité de Créditos Profesionales, personal administrativo.

Relaciones externas de puesto:

Agremiados, Gerentes de los diferentes colegios profesionales, proveedores y público en general.

Ubicación del puesto:

Oficinas Colegio Estomatológico de Guatemala, Edificio Colegios Profesionales zona 15. Tercer nivel.

Jornada de trabajo:

Lunes a viernes de 8:00 a 16:00 horas. Otros horarios cuando el caso lo amerite.

**Colegio Estomatológico
de Guatemala**



CÓDIGO

PAD2-CG-2012

Nombre del puesto:	Contador general
Rango salarial (salario y bono):	Q 4,000.00 a Q 4,500.0
Inmediato superior:	Administrador
Subalternos:	Cajera general Auxiliar de Contabilidad Recepcionista

Descripción genérica: Perito contador, registrado en la SAT, mínimo veinticinco años de edad, estudios de auditoría, encargado de las cuentas del Colegio Estomatológico y Timbre.

Requerimientos:

Académicos:

Perito contador

Estudios universitarios mínimo 3er. Año de Auditoría

Experiencia de dos años en puesto similar (deseable)

Conocimientos específicos:

Manejo de software contables

Conocimiento y dominio de leyes fiscales y laborales

Competencias:

Trabajar bajo presión

Responsabilidad

Capacidad de dirección y manejo de personal

Trabajo en equipo

Otras habilidades:

Pro actividad, dinamismo

Actividades:

Parte operativa no de autorización:

- Apoyar la labor administrativa, en la parte contable, llevando las contabilidades generales
- Operar el sistema contable
- Revisión del Sistema de Cuentas Corrientes
- Dirigir y supervisar el trabajo de la cajera general
- Dirigir y supervisar el trabajo del auxiliar de contabilidad
- Presentar reportes quincenales a la administración, al tesorero de Junta Directiva y al tesorero de la Junta de Administración del Timbre, de las cuentas del colegio y timbre.
- Revisión diario de los reportes de ingresos elaborados por tesorería.
- Emitir los informes parciales que solicite la Auditoría externa.
- Solicitar las cotizaciones de compras generales.
- Custodia y emisión de cheque en coordinación con la gerente administradora
- Conciliaciones bancarias.
- Manejo de libros contables
- Manejo de papeletas de depósito y coordinación del depósito
- Manejo de facturas y comprobantes de retención.
- Encargado del proceso de nómina que tiene que ver con el manejo de los ingresos, planes de pago, bonos de horas extras y alimentación, y retenciones de impuestos del IGSS de los empleados.
- Lleva el control de días adicionales de trabajo.
- Manejo facturas.

- Actualización continua de los archivos.
- Se encarga de revisar que las facturas sean autorizadas por la Junta Directiva para realizar una compra.
- Elaboración de reporte de ingresos y egresos.
- Realizará cualquier otra actividad que sea solicitada por su jefe inmediato

Relaciones internas del puesto:

Con tesorero de la Junta Directiva, tesorero de la Junta de Administración del Timbre, administradora, auxiliar de contabilidad, cajera general, secretaría administrativa y con secretaria Junta de Administración del Timbre.

Relaciones externas de puesto:

Firma de consultoría contable, auditores externos, empresa de soporte al software contable, bancos, empresas encargadas de tarjetas de crédito, SAT.

Ubicación del puesto:

Colegio Estomatológico de Guatemala, Edificio Colegios Profesionales zona 15. Tercer nivel.

Jornada de trabajo:

Lunes a viernes de 8:00 a 16:00 horas. Otros horarios cuando el caso lo amerite.

**Colegio Estomatológico
de Guatemala**



CÓDIGO

PAD3-SJD-2012

Nombre del puesto: Secretaria Junta Directiva

Rango salarial (Salario y bono): Q 3,000.00 a Q 3,500.00

Inmediato superior: Administrador

Descripción genérica:

Secretaria Ejecutiva, veintidós a treinta y cinco años de edad, mínimo dos años de experiencia en el ramo. Encargada de la gestión interna y externa de la Junta Directiva.

Requerimientos:

Académicos:

Secretaria Ejecutiva

Estudios universitarios iniciados (deseable)

Conocimientos específicos:

Programas de computación

Nuevos medios de comunicación

Estatutos y Reglamentos del Colegio Estomatológico

Protocolo para actos oficiales

Competencias:

Relaciones humanas

Relaciones públicas

Discreción

Trabajar bajo presión

Responsabilidad

Mayor de 22 años

Capacidad de dirección y manejo de personal

Trabajo en equipo

Otras habilidades:

Pro actividad,

Dinamismo

Iniciativa

Actividades:

Inscripción de nuevos colegiados.

Atención a colegiados personal y telefónicamente.

Asistir secretarialmente a: Junta Directiva, Tribunal de Honor, Tribunal Electoral y Comité de Créditos profesionales.

Elaboración de cartas y actas, ya sea de sesiones ordinarias y/o extraordinarias, actas de asambleas ordinarias y/o extraordinarias de las diferentes directivas.

Envío de correspondencia, información de Miércoles Científico, circulares informativas por correo postal.

Redacción y archivo de correspondencia de las diferentes directivas.

Elaboración de constancias de solvencia del Tribunal de Honor.

Colaboración en las diferentes actividades sociales, culturales y deportivas.

Cambios y actualización de datos de los colegiados en el sistema.

Ayuda para la atención de la planta y cobro a colegiados cuando se requiere.

Elaboración de listados de colegiados para las diferentes directivas

Relaciones internas del puesto:

Junta Directiva, Tribunal de Honor, Tribunal Electoral, Comité de Créditos Profesionales, administración, recepcionista.

Relaciones externas de puesto:

Comunicaciones externas relacionadas con la Junta Directiva.

Ubicación del puesto:

Oficinas Colegio Estomatológico de Guatemala, Edificio Colegios Profesionales zona 15. Tercer nivel.

Jornada de trabajo:

Lunes a viernes de 8:00 a 16:00 horas. Otros horarios cuando el caso lo amerite.

**Colegio Estomatológico
de Guatemala**



CÓDIGO

PAD4-SJT-2012

Nombre del puesto: Secretaria Junta Administradora del Timbre

Rango salarial (salario y bono): Q 2,500 a Q 3,000.00

Inmediato superior: Administrador

Descripción genérica:

Secretaria ejecutiva, 22-35 años de edad, mínimo dos años de experiencia en el ramo. Encargada de la gestión interna y externa de la Junta Administradora del Timbre.

Requerimientos:

Académicos:

Secretaria ejecutiva

Estudios universitarios iniciados (deseable)

Conocimientos específicos:

Programas de computación

Nuevos medios de comunicación

Estatutos y Reglamentos Timbre Odontológico

Conocimientos sobre cobertura de seguros

Competencias:

Relaciones humanas

Relaciones públicas

Discreción

Trabajar bajo presión

Responsabilidad

Mayor de 22 años

Trabajo en equipo

Otras habilidades:

Pro actividad,

Dinamismo

Trabajo en equipo

Actividades:

Envío y recepción de correspondencia.

Elaboración actas de la Junta de Administración del Timbre Odontológico, transcribiendo resoluciones de puntos de actas.

Control de prestaciones a colegiados activos, colegiados jubilados.

Entregar formularios y dar información sobre seguro de gastos médicos, seguro familiar, subsidios por incapacidad.

Recibir solicitudes de reclamos de gastos médicos para reembolso y de reclamos de dependientes.

Cobro de cuotas de seguro a dependientes.

Tramitar reclamos ante corredora de seguros y dar seguimiento hasta que los mismos son reembolsados.

Avisar telefónicamente a los interesados para que recojan sus cheques de reembolso de reclamos de gastos médicos

Control sobre altas y bajas en el seguro.

mensualmente elaborar listado de los colegiados que han quedado Inactivos y que por lo mismo dejarán de estar asegurados.

Control y actualización de vencimientos de inversiones del Timbre Odontológico.

Envío de flores y pésame a nombre del colegio a la funeraria para los colegiados que fallecen.

Llenar formularios para ingreso al seguro de nuevos colegiados y darles la información necesaria de las prestaciones del Timbre Odontológico.

Colaborar en las tareas requeridas para el miércoles científico y otras actividades organizadas por el colegio.

Relaciones internas del puesto:

Con Junta de Administración del Timbre, administradora.

Relaciones externas de puesto:

Agremiados, corredora de seguros y aseguradora.

Ubicación del puesto:

Colegio Estomatológico de Guatemala, Edificio Colegios Profesionales zona 15. Tercer nivel.

Jornada de trabajo:

Lunes a viernes de 8:00 a 16:00 horas. Otros horarios cuando el caso lo amerite.

Colegio Estomatológico
de Guatemala



CÓDIGO

PAD5-CG-2011

Nombre del puesto: Cajera General

Rango salarial (salario y bono): Q 2,500.00 a Q 2,800.00

Inmediato superior: Contador General

Descripción genérica:

Colaborador sexo M o F, mayor de 20 años, graduado de perito contador

Requerimientos:

Académicos:

Perito Contador graduado

Iniciados estudios universitarios relacionados a su trabajo (deseable)

Conocimientos específicos:

Manejo de programas de computación

Competencias:

Facilidad de relacionarse con las personas

Trabajar bajo presión

Responsabilidad

Trabajo en equipo

Actividades:

Atención directa a Colegiados referente a pagos de cuotas

Emisión de constancias de colegiados activos

Archivo de recibos de pago secuenciales del agremiado

Control de los depósitos normales reportados por los colegiados

Otras actividades:

Brindar apoyo en diferentes actividades que se realizan como eventos científicos, deportivos, culturales y sociales.

Realizará cualquier otra actividad que sea solicitada por su jefe inmediato o por la administración.

Relaciones internas del puesto:

Con contador general, recepcionista (funciona como auxiliar de caja) y con administradora.

Ubicación del puesto:

Colegio Estomatológico de Guatemala, Edificio Colegios Profesionales zona 15. Tercer nivel.

Jornada de trabajo:

Lunes a viernes de 8:00 a 16:00 horas. Otros horarios cuando el caso lo amerite.

**Colegio Estomatológico
de Guatemala**



CÓDIGO

PAD6-AC--2012

Nombre del puesto: Auxiliar de Contabilidad

Rango salarial (salario y bono): Q 2,300.00 A Q 2,500.00

Inmediato superior: Contador General

Descripción genérica: Perito contador, mínimo 20 años de edad, asistente del Contador General en todo lo referente al manejo de la contabilidad del Colegio y el Timbre, Experiencia de dos años en puesto similar (deseable).

Requerimientos:

Académicos:

Perito contador

Conocimientos específicos:

Manejo de programas de computación

Competencias:

Trabajar bajo presión

Responsabilidad

Trabajo en equipo

Otras habilidades:

Pro actividad,

Dinamismo

Iniciativa

Actividades:

Manejo de caja chica

Archivar facturas de compras de caja chica

Emisión de cheques

Control del archivo de recibos de cobradores

Apoyar la labor del contador

Apoyar la labor de la administradora según requerimiento.

Otras actividades:

Recepción semanal de cobranza y depósitos realizados por los cobradores.

Relaciones internas del puesto:

Con contador general, con cajera general y con administradora.

Relaciones externas de puesto:

Con institución encargada de cobros a través de tarjetas de crédito.

Ubicación del puesto:

Colegio Estomatológico de Guatemala, Edificio Colegios Profesionales zona 15. Tercer nivel.

Jornada de trabajo:

Lunes a viernes de 8:00 a 16:00 horas. Otros horarios cuando el caso lo amerite.

**Colegio Estomatológico
de Guatemala**



CÓDIGO

PAD7-AC--2012

Nombre del puesto: Secretaria recepcionista

Rango salarial (Salario y bono): Q 2,300.00 A Q 2,500.00

Inmediato superior: Contador general

Descripción genérica: Secretaria oficinista, mínimo 20 años de edad, encargada de atención inmediata a las personas que llegan al Colegio, de la planta telefónica. Colabora como auxiliar de caja. Experiencia de dos años en puesto similar (deseable).

Requerimientos

Académicos:

Secretaria oficinista

Competencias:

Amabilidad

Desenvoltura

Relaciones públicas

Relaciones humanas

Trabajar bajo presión

Responsabilidad

Mayor de 20 años

Trabajo en equipo

Otras habilidades:

Pro actividad,

Dinamismo

Iniciativa

Actividades:

Atención planta telefónica,

Recepción, distribución, registro y control de la correspondencia.

Control del archivo de recibos originales hechos por cargo automático y depósito.

Control de los depósitos realizados a través de boletas personalizadas.

Llamar a los colegiados en el caso que el cobro por cargo automático sea rechazado y realizar el cobro manualmente.

Atención a colegiados personal y telefónicamente.

Asistir secretarialmente a la Comisión de Créditos Profesionales.

Coordinar y confirmar las sesiones de la Comisión de Créditos, cuando así se lo soliciten.

Preparar las actas de las reuniones de la Comisión de Créditos.

Llevar la correspondencia recibida y enviada por la Comisión de Créditos.

Brindar colaboración en las actividades Científicas (Miércoles Científicos, Jornadas Odontológicas, Congresos, Actividades sociales y culturales).

Conocimiento del trabajo del Timbre Odontológico, en lo que se refiera al seguro del Colegio Estomatológico, con el objeto de dar información a los colegiados cuando éstos lo requieran.

Colaborar, cuando se le requiera en el envío de correspondencia.

Otras actividades:

Cualquier otra actividad de apoyo a la administración.

Relaciones internas del puesto:

Con administradora, contadora general.

Relaciones externas de puesto:

Con todas las personas que asisten al colegio o se comunican por teléfono por diversos motivos.

Ubicación del puesto:

Colegio Estomatológico de Guatemala, Edificio Colegios Profesionales zona 15. Tercer nivel.

Jornada de trabajo:

Lunes a viernes de 8:00 a 16:00 horas. Otros horarios cuando el caso lo amerite.

**Colegio Estomatológico
de Guatemala**



CÓDIGO

PAD8-C- 2012

Nombre del puesto: Conserje

Rango salarial (salario y bono): Q 1,800.00 a Q. 2,500.00

Inmediato superior: Secretaria Junta Directiva

Descripción genérica: Sexo M o F, mayor de 20 años, escolaridad 3o. Básico, encargado de servicios varios, en el área de limpieza y compra de insumos necesarios para su función, apoyando en otras actividades según se requiera, ej. Preparación de correspondencia.

Requerimientos:

Académicos:

Mínimo 3º. Básico (deseable)

Conocimientos específicos:

Todo lo relacionado a limpieza y desinfección de áreas de trabajo

Competencias:

Facilidad de relacionarse con las personas

Trabajar bajo presión

Responsabilidad

Trabajo en equipo

Actividades:

Proporcionar el servicio de cafetería a empleados y visitantes

Junta Directiva, Junta del Timbre, Tribunal de Honor y comisiones

que sesionan dentro de las instalaciones del Colegio

Estomatológico.

Labores de mensajería rápida y a corta distancia

Limpieza de oficinas.

Realizar la limpieza de comedor y baño que se encuentra fuera de las oficinas.

Compra de insumos para su trabajo

Otras actividades:

Brindar apoyo a la secretaria de Junta Directiva para preparar correspondencia a enviar vía correo postal

Brindar apoyo en diferentes actividades que se realizan como eventos científicos, deportivos, culturales y sociales.

Realizar cualquier otra actividad que sea solicitada por su jefe inmediato

Relaciones internas del puesto:

Con Junta Directiva, Junta de Administración del Timbre, Tribunal de Honor, Comisión de Créditos y Comisiones específicas.

Ubicación del puesto:

Colegio Estomatológico de Guatemala, Edificio Colegios Profesionales zona 15. Tercer nivel.

Jornada de trabajo:

Lunes a viernes de 8:00 a 16:00 horas. Otros horarios cuando el caso lo amerite.

**Colegio Estomatológico
de Guatemala**



CÓDIGO

PAD-TMC- 2012

Nombre del puesto: Técnico medios de comunicación

Rango salarial (salario y bono): Q 2,000.00 a Q 2,500.00

Inmediato superior: Ingeniero Encargado de soporte de medios

Descripción genérica:

Secretaria o bachiller en computación, 22-30 años de edad, mínimo dos años de experiencia en el ramo. Encargada del manejo de todos los medios de comunicación del Colegio Estomatológico.

Requerimientos:

Académicos:

Secretaria o bachiller en computación.

Estudios universitarios en áreas relacionadas iniciados (deseable).

Conocimientos específicos:

Programas de computación.

Nuevos medios de comunicación y medios tradicionales.

Competencias:

Relaciones humanas

Relaciones públicas

Discreción

Trabajar bajo presión

Responsabilidad

Mayor de 22 años

Trabajo en equipo

Otras habilidades:

Pro actividad

Dinamismo

Iniciativa

Actividades:

Diagramación de material a enviar por vía electrónica.

Encargada del call center.

Manejo de información a través de redes sociales.

Envío de información a través de correos electrónicos.

Manejo de plataforma para videoconferencia.

Manejo de página web.

Realización de encuestas escritas y vía correo electrónico para retroalimentación del servicio.

Apoyo en otras actividades en donde se le requiera.

Relaciones internas del puesto:

Con ingeniero encargado de soporte de medios, secretaria administrativa de Junta Directiva, miembro de Junta Directiva (encargada de los medios de comunicación), administradora, con los agremiados.

Ubicación del puesto:

Colegio Estomatológico de Guatemala, Edificio Colegios Profesionales zona 15.Tercer nivel.

Jornada de trabajo:

Lunes a viernes de 8:00 a 12:00 horas. Otros horarios cuando el caso lo amerite.

5.5 Plan de comunicación externa

5.5.1 Comunicación telefónica

Productos:

Instalación de head set

Compra de diademas para manos libres

Reconfiguración de planta telefónica

Problema

Quejas e insatisfacción de los usuarios, especialmente de los colegiados, aducen pérdida de tiempo por atención lenta o no atención de las llamadas telefónicas hacia el colegio.

Esto se debe a que el servidor de planta telefónica es insuficiente, no acepta más de 2 llamadas simultáneas.

La solución es importante por las molestias manifestadas por los usuarios y determinadas a través del diagnóstico comunicacional realizado, siendo la función principal de la institución el servicio adecuado al colegiado quien es la razón de ser del funcionamiento del mismo, la comunicación directa personal a través del teléfono es un medio insustituible para solucionar, resolver y atender de manera rápida y eficiente los asuntos que requiera el público objeto quienes son los directamente afectados. Depende de las autoridades de la institución resolver este problema.

Objetivos de comunicación

Implementar un medio de comunicación telefónica efectiva entre el colegio y las personas que utilizan los servicios que presta la institución.

Actividades

Manos libres para las operadoras

Menú audible informativo con las extensiones que se pueden marcar directamente

Identificación de la persona que responde

Reconfiguración de llamadas entrantes para salto de extensiones a grupos de usuarios por departamento

Resultados esperados:

Mantener un medio de comunicación telefónica que sea rápido, efectivo y fluido entre los miembros de la institución con el público objeto.

Satisfacción de los usuarios.

Descripción del producto

Los aparatos HEAD SET servirán como otro punto a donde se pueden desviar las llamadas, serán instalados 4 en los departamentos a donde entran llamadas frecuentemente, ahí mismo estarán instaladas las diademas para manos libres, ya que se brinda información telefónica que debe ser consultada en el sistema y el operador necesita manipular la computadora simultáneamente que habla por teléfono.

Para facilitar el flujo de llamadas entrantes, se grabará un mensaje audible con las instrucciones sobre las extensiones y mensajes breves de información sobre los servicios del colegio.

Ejemplo de mensaje:

Usted se ha comunicado al Colegio Estomatológico, si desea comunicarse al seguro marque 1, administración marque 2, secretaria de Junta Directiva 3 o espere en línea para ser atendido por una operadora.....Le invitamos a que

visite nuestra nueva página de internet [www. colegio estomatológico. org.gt](http://www.colegioestomatologico.org.gt) en donde encontrará información nueva y de interés para el odontólogo.

Dada la confusión de los colegiados en cuanto a quien atiende las llamadas, según lo expresado en las encuestas a los colegiados, la persona que responde debe identificarse con su nombre para que el interlocutor sepa exactamente con quien hablo y esta persona sea la encargada de darle seguimiento según sea el caso.

La planta será reconfigurada para que las llamadas automáticamente salten a las extensiones de los departamentos.

Plan de comunicación externa

5.5.2 Nueva Pagina Web interactiva

Problema

Información muy desactualizada. Por ejemplo la sección de actividades científicas tiene como última publicación en el mes de agosto 2012, la actividad que se realizó en septiembre 2011.

Carencia total de una imagen homogénea.

Estructura solamente informativa y no interactiva, confusa para el usuario.

Mantenimiento y actualización inexistente debido a que no está establecida la estructura ni la persona encargada de realizarlo.

No hay continuidad en los proyectos por el cambio de Junta directiva cada 2 años. Por lo que se hace necesario establecer el procedimiento para el manejo de la página web a través del departamento de medios actualmente en fase de implementación, para el mejor aprovechamiento del recurso.

Objetivos de comunicación:

Diseñar una página web interactiva, dinámica, informativa, para brindar datos actualizada y material científico

Ampliar la cantidad de usuarios que visitan la página del colegio

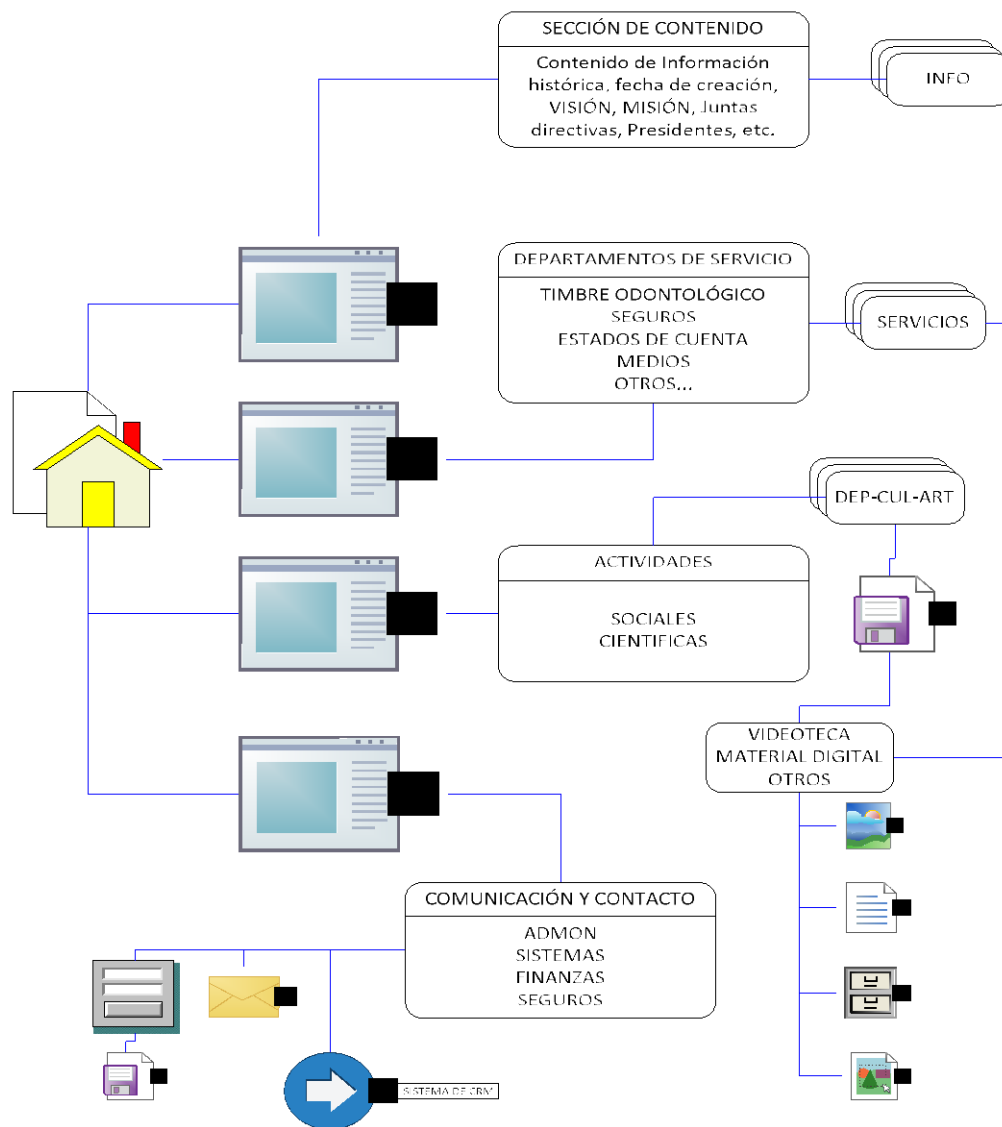
Proveer una plataforma de servicio al colegiado

Proveer nuevas fuentes de ingreso económico al colegio por medio de la venta de publicidad.

Producto:

Transición del sitio web estático a interactivo implementando servicios nuevos y mejoras en los actuales.

Figura 24. Esquema nueva página web



Fuente: Departamento de medios Colegio Estomatológico

Actividades

Compra y cambio de dominio de .com a .gt

Estudio clasificación y edición de contenido para transición.

Campaña para divulgación de nueva dirección a través de Facebook, correo electrónico, correo postal, boletín informativo, mensaje audible en planta telefónica.

Uso de plantillas alternas

Redirección de videoteca a través de YouTube

Promoción con casas comerciales para venta de espacios publicitarios

Resultados esperados

Satisfacer los requerimientos y necesidades de usuarios locales e internacionales en el área odontológica y público en general con información actualizada, imagen homogénea, estructura de navegación sencilla y directa.

Descripción del producto:

Nuevo sitio web con cambio de dominio, usando plantillas alternas, videoteca direccionada a través de YouTube, se editarán contenidos y fotografías.

Plan de comunicación externa

5.5.3 Señalética

Problema

Desorientación en cuanto a la ubicación del colegio, por parte del público usuario de los servicios, de la institución que asisten a las oficinas administrativas del mismo por primera vez, que ingresan por los elevadores o por las gradas peatonales, es importante en la identidad y fijación de imagen

el impacto visual que se logra al colocar medios de identificación de la institución. Desorientación en cuanto a medidas de contingencia no hay indicaciones precisas de salidas de emergencia, extinguidores, el uso de elevadores, entre otros. Posiblemente no se ha percibido la necesidad e importancia en estos aspectos, aunque la salida de los elevadores ya se ha indicado por Junta Directiva que deber identificarse, no se le ha dado seguimiento a la propuesta.

Objetivos de comunicación

Facilitar la ubicación con rapidez, y de forma clara las oficinas administrativas del colegio dentro del edificio de los colegios profesionales.

Conseguir una buena señalización, que aporte resultados efectivos, de información sobre aspectos importantes como medidas de emergencia entre otros.

Producto

Rótulos con señales gráficas y tipográficas colocadas en el interior y exterior de las oficinas del colegio impresos en autoadhesivo pegado en planchas de PVC.

Tipo de mensaje

Orden, orientación, precaución, estética, identidad.

Público

Personas que visitan las oficinas administrativas del colegio por diferentes trámites o gestiones.

Actividades

Determinación de medidas y diseño de los diferentes rótulos.

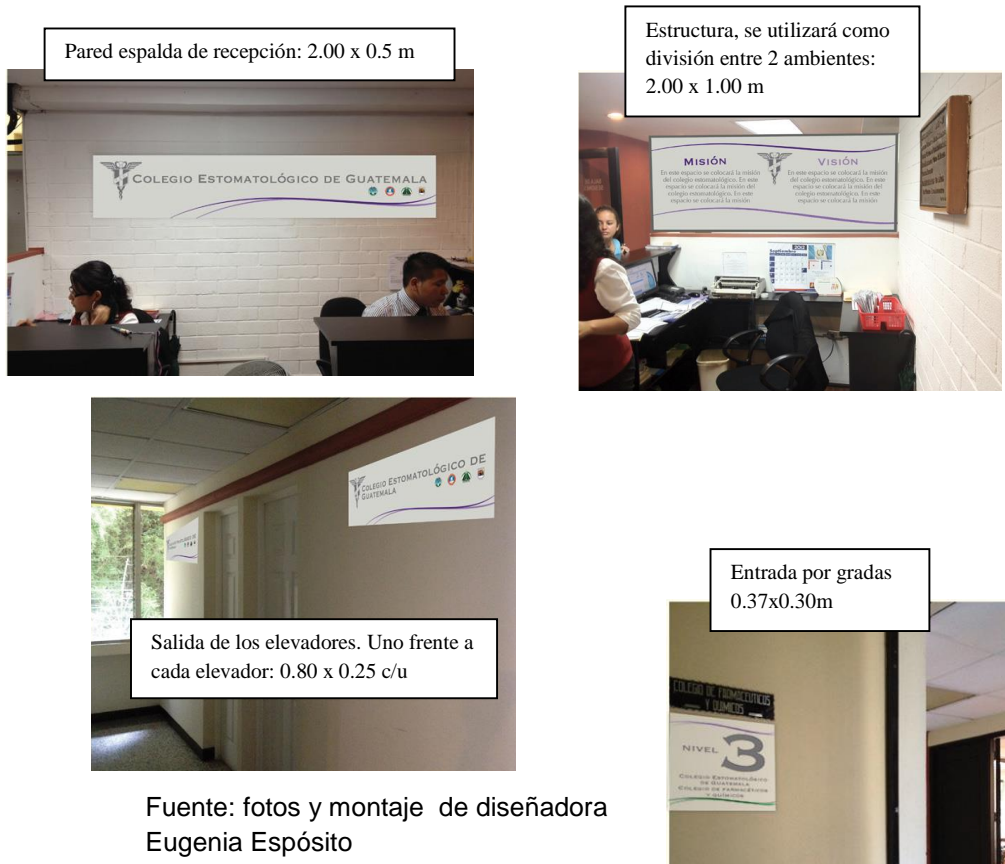
Impresión y colocación de los rótulos autorizados por Junta Directiva.

Resultados esperados: Identificación , orientación y ubicación rápida y adecuada de las oficinas administrativas del Colegio Estomatológico de Guatemala y áreas asociadas a estas a través de símbolos gráficos acertados y una correcta ubicación de las señales específicas

Descripción del producto:

Impresión calidad fotográfica en vinil adhesivo montado en planchas de PVC de 3mm.

Figura 25. Propuesta señalética



Fuente: fotos y montaje de diseñadora Eugenia Espósito

Puerta principal
oficinas .70x.15m



Baños .30 x .15m



Señalización de emergencia
0.50x0.15m 0.30x0.20m



Fuente: Fotografías y montajes de Eugenia Esposito (diseñadora)

Samblast: Rótulo entrada principal ya existe, se complementará con el nombre solamente tiene el escudo y puerta sala de sesiones rotulada se complementara con el nombre del salón.



PLAN DE COMUNICACIÓN EXTERNA

5.5.4 Correo postal y electrónico

Productos

Boletín informativo trimestral

Instructivo para envío de correo postal y electrónico

Correo postal y electrónico con avisode

Problemas

- Poca participación de los colegiados a las actividades científicas, sociales, deportivas y asambleas ordinarias o extraordinarias en donde se toman decisiones importantes que luego los que no asisten

protestan.

- Agremiados aducen que la información no les llega a tiempo, muchas veces la conocen después de realizada la actividad.
- Desconocimiento generalizado del Colegio y su funcionamiento.
- Correo postal aunque es servicio privado es de entrega tardía.
- Los agremiados no leen la correspondencia enviada tanto postal como electrónicamente.

Estos problemas dependen de ambas partes, ya que el colegio envía las circulares tarde a veces después del 10 de cada mes y los colegiados no leen lo que se envía, algunas veces borran los correos electrónicos sin leer según se ha determinado por la persona encargada de enviarlos.

Objetivos de comunicación

Buscar la participación de los colegiados en las actividades programadas por el colegio, mediante el envío eficiente y eficaz de la información a través del correo electrónico y postal. Lograr que el colegiado conozca a la institución y los servicios y beneficios que puede obtener como miembro de la misma.

Productos:

Boletín informativo trimestral electrónico y postal para los colegiados que no utilizan un correo electrónico, instructivo sobre el procedimiento para el envío de información por correo postal y correo electrónico, correo postal con aviso de recepción, correo electrónico con aviso de recepción.

Actividades:

Diseño, recolección de información, edición, impresión, envío por correo postal y electrónico de boletín informativo trimestral.

Elaboración de instructivo para envío de correspondencia postal y electrónica.

Contratación de servicio de correo postal con aviso de recepción.

Implementación de correo electrónico con aviso de recepción.

Diseño de nuevos banners para información electrónica de miércoles científico.

Diseño de circular informativa mensual electrónica e impresa.

Resultados esperados

Participación activa de mayor número de colegiados en las actividades.

Agremiado informado adecuadamente a través de lo cual haga uso correcto de los beneficios que le brinda la institución.

Que el colegiado conozca el funcionamiento del colegio, sus actividades, sus logros y metas, así como actividades relacionadas con el gremio tanto nacionales como internacionales, a través del boletín informativo trimestral.

Conocimiento exacto por parte de la institución sobre quien recibe y quien no la correspondencia enviada.

Figura 26. Esquema de boletín informativo trimestral

Junta Directiva 2012 - 2014



Presidente Dr. Edgar Estuardo Montoya Flores	Vice-Presidente Dr. José Alberto Figueroa Espósito
Secretaria Dra. Margarita Verazil Privado Méndez	Pro-Secretario Dr. Otto Guillermo Alemán Silva
Tesorero Dr. William Raúl Laparra Velasco	Vocal I Dra. Alba Irene Cardona Valenzuela
Vocal II Dr. Alvaro Mauricio Gaitán González	

Noti SEGUROS

➤ Para efecto de uso del seguro es indispensable que todos los asegurados, porten sus carnets a la hora de hacer uso del mismo.

➤ Si usted ya se tomó la foto y no ha recogido el suyo, pasar a las oficinas del colegio y si no se ha tomado la foto, pasar al colegio o enviarnos por correo electrónico a: jmarraquin@proinfelseguros.com con nombre completo y número de colegiado para poder tramitar su carnet.

➤ A partir del 1º. de agosto de 2012, todos los exámenes, en pago directo, ya sean laboratorios o radiología necesitan previa autorización.

➤ Para poder autorizar recetas de medicamentos en pago directo, es necesario que la compra sea de Q.1,000.00 mínimo.

➤ Se les replica a todos los colegiados que no lo han hecho, actualizar a los beneficiarios de su seguro de vida. Pueden acercarse a las oficinas del Colegio a llenar el formulario respectivo o solicitarlo para que se les envíe vía electrónica. Para que éstos formularios sean válidos deben entregarlos o enviarlos en original a las oficinas del Colegio.



www.colegioestomatologico.com
Boletín Informativo -No. 1 -Año 1 -Guatemala, octubre 2012

COLEGIO ESTOMATOLÓGICO DE GUATEMALA

PRESENTACIÓN

El boletín informativo trimestral del Colegio Estomatológico de Guatemala, que tiene como objetivo de ser un medio adecuado para informar a los colegiados, sobre los temas de interés para el gremio odontológico.

El Colegio Estomatológico de Guatemala está conformado por los odontólogos graduados de la universidad pública y las universidades privadas de Guatemala que imparten la carrera de Cirujano Dentista y aquellos que están incorporados y debidamente colegiados.

Nuestro deseo para este medio de información, escrito y digital, es que fructifique y sirva de incentivo para que todos se involucren enviando información que consideren de interés para las diferentes secciones.

Es un honor para la junta directiva 2010-2012, presentar el primer boletín informativo (Octubre-Diciembre 2012), después de varios años de no contar con un medio formal informativo.

Dra. Sofía Callejas
Presidente Junta directiva saliente
2010 - 2012

Boletín Informativo

Colegio Estomatológico de Guatemala



Contáctenos

0 calle 15-46 Zona 15
Colonia El Maestro,
edificio Colegios Profesionales,
3er. Nivel. PBX: 2202-9300
colegioestomatologico@hotmail.com

www.colegioestomatologico.com

Tribunal de Honor

Presidente Dr. Estuardo Amílcar Vaides Guzman	Vocal II Rafael Mejicano Diaz
Vice-presidente Dr. Oscar Rodolfo Santiago Mejia	Vocal III Dra. Karla Eugenia Bustamante
Secretaria Dra. Claudeth Recinos	Vocal IV Dr. Luis Felipe Rosales
Vocal I Dr. José Fernando Ávila	Vocales Suplentes Dr. Héctor Rodolfo Klée Dr. Luis Emilio Villagrán

Historia

➤ El Colegio Estomatológico de Guatemala fue fundado el 20 de marzo de 1947.

➤ El primer Presidente de Junta Directiva del Colegio fue el Dr. Alfredo Morales, colegiado 40. La sala de sesiones lleva su nombre.

➤ La Orden del Quetzal en el Grado de Gran Cruz se entregó al colegio por cumplir 50 años, el día 30 de octubre 1997.

Agenda 2012

Octubre
Cambio de Junta Directiva y Tribunal de Honor, el 16 de octubre 2012.

Miércoles Científico del 31 de octubre 2012. A cargo de Asociación de Odontopediatras de Guatemala.

Elaboración de proyecto FACYT en apoyo a Congreso FOCAP.

Noviembre
Elección del Secretario de la Junta de Administración del Timbre Odontológico el 31 de octubre 2012.

Miércoles Científico del 28 de noviembre 2012. Contaremos con la presencia de la Dra. Silvia Gudino, conferencista de Costa Rica, promovido y patrocinado por Colgate.

Diciembre
Distribución de agenda a colegiados.
Convivio navideño en el mes de diciembre 2012.

Odontólogo Destacado



Dr. Luis Fernando de León Cade

Graduado de Cirujano Dentista de la Universidad de San Carlos de Guatemala en Octubre del año de 1998.

Residencia de Cirugía Oral y Maxilofacial, Instituto Guatemalteco de Seguridad Social 1999 - 2001.

Fellow en Cirugía Oral y Maxilofacial, Universidad de Oklahoma, Estados Unidos 2002 - 2003.

Miembro activo del Colegio Estomatológico de Guatemala.

Asociación de Cirugía Oral y Maxilofacial de Guatemala.

Asociación Americana de Cirujanos Orales y Maxilofaciales.

Finanzas

La cuota que el agremiado paga al colegio es de Q 35.00; la cual se distribuye así:

Cuota a la Asamblea de Presidentes	Q 7.50
Cuota para la USAC	Q 7.50
Cuota para funcionamiento y actividades propias del colegio	Q 20.00

De estos Q 20.00 se paga un porcentaje de cobro dependiendo de la forma de pago que el colegiado utilice: Cobradores Q 6%. Tarjeta de crédito 4%. Boleta personalizada Q 2%. Pago directo en oficinas Q 0.00%

Congreso Internacional



Congreso Internacional FOCAP Guatemala 2013

Mayor información: Dra. Ana Sofía Portillo, Presidente Junta Directiva Asociación de Odontólogos de Oriente (Zacapa y Chiquimula)
Tela: 79410691 y 58641499
E-mail: odontologosorientes@gmail.com
anosofiaportillo@hotmail.com

Congreso Nacional: XIX CONGRESO TRIFINIO III SIMPOSIUM ODONTOLÓGICO Tendencias y Retos de la Práctica Médica para el Tercer Millenium

Mayor información: Dra. Ana Sofía Portillo, Presidente Junta Directiva Asociación de Odontólogos de Oriente (Zacapa y Chiquimula)
Tela: 79410691 y 58641499
E-mail: odontologosorientes@gmail.com
anosofiaportillo@hotmail.com

Finanzas

La cuota que el agremiado paga al colegio es de Q 35.00; la cual se distribuye así:

Cuota a la Asamblea de Presidentes	Q 7.50
Cuota para la USAC	Q 7.50
Cuota para funcionamiento y actividades propias del colegio	Q 20.00

De estos Q 20.00 se paga un porcentaje de cobro dependiendo de la forma de pago que el colegiado utilice: Cobradores Q 6%. Tarjeta de crédito 4%. Boleta personalizada Q 2%. Pago directo en oficinas Q 0.00%

Finanzas

La cuota que el agremiado paga al colegio es de Q 35.00; la cual se distribuye así:

Cuota a la Asamblea de Presidentes	Q 7.50
Cuota para la USAC	Q 7.50
Cuota para funcionamiento y actividades propias del colegio	Q 20.00

De estos Q 20.00 se paga un porcentaje de cobro dependiendo de la forma de pago que el colegiado utilice: Cobradores Q 6%. Tarjeta de crédito 4%. Boleta personalizada Q 2%. Pago directo en oficinas Q 0.00%

Finanzas

La cuota que el agremiado paga al colegio es de Q 35.00; la cual se distribuye así:

Cuota a la Asamblea de Presidentes	Q 7.50
Cuota para la USAC	Q 7.50
Cuota para funcionamiento y actividades propias del colegio	Q 20.00

De estos Q 20.00 se paga un porcentaje de cobro dependiendo de la forma de pago que el colegiado utilice: Cobradores Q 6%. Tarjeta de crédito 4%. Boleta personalizada Q 2%. Pago directo en oficinas Q 0.00%

Finanzas

La cuota que el agremiado paga al colegio es de Q 35.00; la cual se distribuye así:

Cuota a la Asamblea de Presidentes	Q 7.50
Cuota para la USAC	Q 7.50
Cuota para funcionamiento y actividades propias del colegio	Q 20.00

De estos Q 20.00 se paga un porcentaje de cobro dependiendo de la forma de pago que el colegiado utilice: Cobradores Q 6%. Tarjeta de crédito 4%. Boleta personalizada Q 2%. Pago directo en oficinas Q 0.00%

Finanzas

La cuota que el agremiado paga al colegio es de Q 35.00; la cual se distribuye así:

Cuota a la Asamblea de Presidentes	Q 7.50
Cuota para la USAC	Q 7.50
Cuota para funcionamiento y actividades propias del colegio	Q 20.00

De estos Q 20.00 se paga un porcentaje de cobro dependiendo de la forma de pago que el colegiado utilice: Cobradores Q 6%. Tarjeta de crédito 4%. Boleta personalizada Q 2%. Pago directo en oficinas Q 0.00%

Finanzas

La cuota que el agremiado paga al colegio es de Q 35.00; la cual se distribuye así:

Cuota a la Asamblea de Presidentes	Q 7.50
Cuota para la USAC	Q 7.50
Cuota para funcionamiento y actividades propias del colegio	Q 20.00

De estos Q 20.00 se paga un porcentaje de cobro dependiendo de la forma de pago que el colegiado utilice: Cobradores Q 6%. Tarjeta de crédito 4%. Boleta personalizada Q 2%. Pago directo en oficinas Q 0.00%

Finanzas

La cuota que el agremiado paga al colegio es de Q 35.00; la cual se distribuye así:

Cuota a la Asamblea de Presidentes	Q 7.50
Cuota para la USAC	Q 7.50
Cuota para funcionamiento y actividades propias del colegio	Q 20.00

De estos Q 20.00 se paga un porcentaje de cobro dependiendo de la forma de pago que el colegiado utilice: Cobradores Q 6%. Tarjeta de crédito 4%. Boleta personalizada Q 2%. Pago directo en oficinas Q 0.00%

Finanzas

La cuota que el agremiado paga al colegio es de Q 35.00; la cual se distribuye así:

Cuota a la Asamblea de Presidentes	Q 7.50
Cuota para la USAC	Q 7.50
Cuota para funcionamiento y actividades propias del colegio	Q 20.00

De estos Q 20.00 se paga un porcentaje de cobro dependiendo de la forma de pago que el colegiado utilice: Cobradores Q 6%. Tarjeta de crédito 4%. Boleta personalizada Q 2%. Pago directo en oficinas Q 0.00%

Finanzas

La cuota que el agremiado paga al colegio es de Q 35.00; la cual se distribuye así:

Cuota a la Asamblea de Presidentes	Q 7.50
Cuota para la USAC	Q 7.50
Cuota para funcionamiento y actividades propias del colegio	Q 20.00

De estos Q 20.00 se paga un porcentaje de cobro dependiendo de la forma de pago que el colegiado utilice: Cobradores Q 6%. Tarjeta de crédito 4%. Boleta personalizada Q 2%. Pago directo en oficinas Q 0.00%

Finanzas

La cuota que el agremiado paga al colegio es de Q 35.00; la cual se distribuye así:

Cuota a la Asamblea de Presidentes	Q 7.50
Cuota para la USAC	Q 7.50
Cuota para funcionamiento y actividades propias del colegio	Q 20.00

De estos Q 20.00 se paga un porcentaje de cobro dependiendo de la forma de pago que el colegiado utilice: Cobradores Q 6%. Tarjeta de crédito 4%. Boleta personalizada Q 2%. Pago directo en oficinas Q 0.00%

Finanzas

La cuota que el agremiado paga al colegio es de Q 35.00; la cual se distribuye así:

Cuota a la Asamblea de Presidentes	Q 7.50
Cuota para la USAC	Q 7.50
Cuota para funcionamiento y actividades propias del colegio	Q 20.00

De estos Q 20.00 se paga un porcentaje de cobro dependiendo de la forma de pago que el colegiado utilice: Cobradores Q 6%. Tarjeta de crédito 4%. Boleta personalizada Q 2%. Pago directo en oficinas Q 0.00%

Finanzas

La cuota que el agremiado paga al colegio es de Q 35.00; la cual se distribuye así:

Cuota a la Asamblea de Presidentes	Q 7.50
Cuota para la USAC	Q 7.50
Cuota para funcionamiento y actividades propias del colegio	Q 20.00

De estos Q 20.00 se paga un porcentaje de cobro dependiendo de la forma de pago que el colegiado utilice: Cobradores Q 6%. Tarjeta de crédito 4%. Boleta personalizada Q 2%. Pago directo en oficinas Q 0.00%

Finanzas

La cuota que el agremiado paga al colegio es de Q 35.00; la cual se distribuye así:

Cuota a la Asamblea de Presidentes	Q 7.50
Cuota para la USAC	Q 7.50
Cuota para funcionamiento y actividades propias del colegio	Q 20.00

De estos Q 20.00 se paga un porcentaje de cobro dependiendo de la forma de pago que el colegiado utilice: Cobradores Q 6%. Tarjeta de crédito 4%. Boleta personalizada Q 2%. Pago directo en oficinas Q 0.00%

Finanzas

La cuota que el agremiado paga al colegio es de Q 35.00; la cual se distribuye así:

Cuota a la Asamblea de Presidentes	Q 7.50
Cuota para la USAC	Q 7.50
Cuota para funcionamiento y actividades propias del colegio	Q 20.00

De estos Q 20.00 se paga un porcentaje de cobro dependiendo de la forma de pago que el colegiado utilice: Cobradores Q 6%. Tarjeta de crédito 4%. Boleta personalizada Q 2%. Pago directo en oficinas Q 0.00%

Finanzas

La cuota que el agremiado paga al colegio es de Q 35.00; la cual se distribuye así:

Cuota a la Asamblea de Presidentes	Q 7.50
Cuota para la USAC	Q 7.50
Cuota para funcionamiento y actividades propias del colegio	Q 20.00

De estos Q 20.00 se paga un porcentaje de cobro dependiendo de la forma de pago que el colegiado utilice: Cobradores Q 6%. Tarjeta de crédito 4%. Boleta personalizada Q 2%. Pago directo en oficinas Q 0.00%

Finanzas

La cuota que el agremiado paga al colegio es de Q 35.00; la cual se distribuye así:

Cuota a la Asamblea de Presidentes	Q 7.50
Cuota para la USAC	Q 7.50
Cuota para funcionamiento y actividades propias del colegio	Q 20.00

De estos Q 20.00 se paga un porcentaje de cobro dependiendo de la forma de pago que el colegiado utilice: Cobradores Q 6%. Tarjeta de crédito 4%. Boleta personalizada Q 2%. Pago directo en oficinas Q 0.00%

Finanzas

La cuota que el agremiado paga al colegio es de Q 35.00; la cual se distribuye así:

Cuota a la Asamblea de Presidentes	Q 7.50
Cuota para la USAC	Q 7.50
Cuota para funcionamiento y actividades propias del colegio	Q 20.00

De estos Q 20.00 se paga un porcentaje de cobro dependiendo de la forma de pago que el colegiado utilice: Cobradores Q 6%. Tarjeta de crédito 4%. Boleta personalizada Q 2%. Pago directo en oficinas Q 0.00%

Finanzas

La cuota que el agremiado paga al colegio es de Q 35.00; la cual se distribuye así:

Cuota a la Asamblea de Presidentes	Q 7.50
Cuota para la USAC	Q 7.50
Cuota para funcionamiento y actividades propias del colegio	Q 20.00

De estos Q 20.00 se paga un porcentaje de cobro dependiendo de la forma de pago que el colegiado utilice: Cobradores Q 6%. Tarjeta de crédito 4%. Boleta personalizada Q 2%. Pago directo en oficinas Q 0.00%

Finanzas

La cuota que el agremiado paga al colegio es de Q 35.00; la cual se distribuye así:

Cuota a la Asamblea de Presidentes	Q 7.50
Cuota para la USAC	Q 7.50
Cuota para funcionamiento y actividades propias del colegio	Q 20.00

De estos Q 20.00 se paga un porcentaje de cobro dependiendo de la forma de pago que el colegiado utilice: Cobradores Q 6%. Tarjeta de crédito 4%. Boleta personalizada Q 2%. Pago directo en oficinas Q 0.00%

Finanzas

La cuota que el agremiado paga al colegio es de Q 35.00; la cual se distribuye así:

Cuota a la Asamblea de Presidentes	Q 7.50
Cuota para la USAC	Q 7.50
Cuota para funcionamiento y actividades propias del colegio	Q 20.00

De estos Q 20.00 se paga un porcentaje de cobro dependiendo de la forma de pago que el colegiado utilice: Cobradores Q 6%. Tarjeta de crédito 4%. Boleta personalizada Q 2%. Pago directo en oficinas Q 0.00%

Finanzas

La cuota que el agremiado paga al colegio es de Q 35.00; la cual se distribuye así:

Cuota a la Asamblea de Presidentes	Q 7.50
Cuota para la USAC	Q 7.50
Cuota para funcionamiento y actividades propias del colegio	Q 20.00

De estos Q 20.00 se paga un porcentaje de cobro dependiendo de la forma de pago que el colegiado utilice: Cobradores Q 6%. Tarjeta de crédito 4%. Boleta personalizada Q 2%. Pago directo en oficinas Q 0.00%

Finanzas

La cuota que el agremiado paga al colegio es de Q 35.00; la cual se distribuye así:

Cuota a la Asamblea de Presidentes	Q 7.50
Cuota para la USAC	Q 7.50
Cuota para funcionamiento y actividades propias del colegio	Q 20.00

De estos Q 20.00 se paga un porcentaje de cobro dependiendo de la forma de pago que el colegiado utilice: Cobradores Q 6%. Tarjeta de crédito 4%. Boleta personalizada Q 2%. Pago directo en oficinas Q 0.00%

Finanzas

La cuota que el agremiado paga al colegio es de Q 35.00; la cual se distribuye así:

Cuota a la Asamblea de Presidentes	Q 7.50
Cuota para la USAC	Q 7.50
Cuota para funcionamiento y actividades propias del colegio	Q 20.00

De estos Q 20.00 se paga un porcentaje de cobro dependiendo de la forma de pago que el colegiado utilice: Cobradores Q 6%. Tarjeta de crédito 4%. Boleta personalizada Q 2%. Pago directo en oficinas Q 0.00%

Finanzas

La cuota que el agremiado paga al colegio es de Q 35.00; la cual se distribuye así:

Cuota a la Asamblea de Presidentes	Q 7.50
Cuota para la USAC	Q 7.50
Cuota para funcionamiento y actividades propias del colegio	Q 20.00

De estos Q 20.00 se paga un porcentaje de cobro dependiendo de la forma de pago que el colegiado utilice: Cobradores Q 6%. Tarjeta de crédito 4%. Boleta personalizada Q 2%. Pago directo en oficinas Q 0.00%

Finanzas

La cuota que el agremiado paga al colegio es de Q 35.00; la cual se distribuye así:

Cuota a la Asamblea de Presidentes	Q 7.50
Cuota para la USAC	Q 7.50
Cuota para funcionamiento y actividades propias del colegio	Q 20.00

De estos Q 20.00 se paga un porcentaje de cobro dependiendo de la forma de pago que el colegiado utilice: Cobradores Q 6%. Tarjeta de crédito 4%. Boleta personalizada Q 2%. Pago directo en oficinas Q 0.00%

Finanzas

La cuota que el agremiado paga al colegio es de Q 35.00; la cual se distribuye así:

Cuota a la Asamblea de Presidentes	Q 7.50
Cuota para la USAC	Q 7.50
Cuota para funcionamiento y actividades propias del colegio	Q 20.00

De estos Q 20.00 se paga un porcentaje de cobro dependiendo de la forma de pago que el colegiado utilice: Cobradores Q 6%. Tarjeta de crédito 4%. Boleta personalizada Q 2%. Pago directo en oficinas Q 0.00%

Finanzas

La cuota que el agremiado paga al colegio es de Q 35.00; la cual se distribuye así:

Cuota a la Asamblea de Presidentes	Q 7.50
Cuota para la USAC	Q 7.50
Cuota para funcionamiento y actividades propias del colegio	Q 20.00

De estos Q 20.00 se paga un porcentaje de cobro dependiendo de la forma de pago que el colegiado utilice: Cobradores Q 6%. Tarjeta de crédito 4%. Boleta personalizada Q 2%. Pago directo en oficinas Q 0.00%

Finanzas

La cuota que el agremiado paga al colegio es de Q 35.00; la cual se distribuye así:

Cuota a la Asamblea de Presidentes	Q 7.50
Cuota para la USAC	Q 7.50
Cuota para funcionamiento y actividades propias del colegio	Q 20.00

De estos Q 20.00 se paga un porcentaje de cobro dependiendo de la forma de pago que el colegiado utilice: Cobradores Q 6%. Tarjeta de crédito 4%. Boleta personalizada Q 2%. Pago directo en oficinas Q 0.00%

Finanzas

La cuota que el agremiado paga al colegio es de Q 35.00; la cual se distribuye así:

Cuota a la Asamblea de Presidentes	Q 7.50
Cuota para la USAC	Q 7.50
Cuota para funcionamiento y actividades propias del colegio	Q 20.00

De estos Q 20.00 se paga un porcentaje de cobro dependiendo de la forma de pago que el colegiado utilice: Cobradores Q 6%. Tarjeta de crédito 4%. Boleta personalizada Q 2%. Pago directo en oficinas Q 0.00%

Finanzas

La cuota que el agremiado paga al colegio es de Q 35.00; la cual se distribuye así:

Cuota a la Asamblea de Presidentes	Q 7.50
Cuota para la USAC	Q 7.50
Cuota para funcionamiento y actividades propias del colegio	Q 20.00

De estos Q 20.00 se paga un porcentaje de cobro dependiendo de la forma de pago que el colegiado utilice: Cobradores Q 6%. Tarjeta de crédito 4%. Boleta personalizada Q 2%. Pago directo en oficinas Q 0.00%

Finanzas

La cuota que el agremiado paga al colegio es de Q 35.00; la cual se distribuye así:

Cuota a la Asamblea de Presidentes	Q 7.50
Cuota para la USAC	Q 7.50
Cuota para funcionamiento y actividades propias del colegio	Q 20.00

De estos Q 20.00 se paga un porcentaje de cobro dependiendo de la forma de pago que el colegiado utilice: Cobradores Q 6%. Tarjeta de crédito 4%. Boleta personalizada Q 2%. Pago directo en oficinas Q 0.00%

Finanzas

La cuota que el agremiado paga al colegio es de Q 35.00; la cual se distribuye así:

Cuota a la Asamblea de Presidentes	Q 7.50
Cuota para la USAC	Q 7.50
Cuota para funcionamiento y actividades propias del colegio	Q 20.00

De estos Q 20.00 se paga un porcentaje de cobro dependiendo de la forma de pago que el colegiado utilice: Cobradores Q 6%. Tarjeta de crédito 4%. Boleta personalizada Q 2%. Pago directo en oficinas Q 0.00%

Instructivo para el envío de correspondencia informativa postal y electrónica.

Boletín informativo trimestral

Personal a cargo: personal de medios y secretaria de Junta directiva.

Secretaria de Junta Directiva: recabar información.

Personal de medios: diagramar e imprimir y enviar boletín por correo electrónico y postal.

Formato establecido y aprobado por Junta directiva.

Electrónico enviado con aviso de recepción a todos los colegiados activos.

que usen correo electrónico.

Postal enviado con aviso de recepción a los colegiados activos que no usen correo electrónico.

Fecha de envío: los primeros 5 días de los meses de: enero, abril, julio y octubre.

La información contenida debe ser proporcionada por quien corresponda según las secciones así:

- **Saludo:** por el presidente de Junta Directiva
- **Noti-seguros** por la empresa corredora del seguro colectivo
- **Actividades realizadas por el Colegio Estomatológico trimestre anterior.**

Científicas por vocal primero de Junta Directiva

Sociales y deportivas por vocal II de Junta Directiva

Actividades especiales como asambleas, elecciones entre otros, por secretaria de junta directiva

- **Actividades a realizar por el Colegio Estomatológico en el trimestre siguiente:**
 Científicas por vocal primero de Junta Directiva
 Sociales y deportivas por vocal II de Junta Directiva
 Actividades especiales como asambleas, elecciones entre otros, por secretaria de Junta Directiva.
- **Congresos científicos nacionales** a cargo de secretaria de Junta Directiva.
- **Congresos científicos internacionales** a cargo de secretaria de Junta Directiva.
- **Odontólogo destacado:**
 Junta Directiva nombrará como personaje del trimestre, al colegiado que por sus méritos en actividades científicas, artísticas, deportivas, culturales, proyección social entre otros, se haga acreedor a dicho reconocimiento. Se enviará circular a todas las asociaciones afines al Colegio Estomatológico para solicitar propuestas para el efecto.
- **Informe financiero:**
 Incluirá datos de interés para el agremiado sobre el movimiento financiero del colegio. La información será proporcionada por la administración del colegio.

Circular informativa mensual enviada por correo postal y correo electrónico

Este medio de comunicación ya existe en la institución, funcionarán como un recordatorio de las actividades más importantes publicadas en

el boletín informativo, así como información de emergencia que no esté incluida en el boletín.

Personal a cargo:

Administradora del colegio quien recaba y redacta la información, solicita revisión y aprobación de Junta Directiva.

Secretaria de junta directiva imprime banner de miércoles científico y circular envía ambos documentos por correo postal con aviso de recepción a los colegiados que no usan correo electrónico.

Personal de medios diagrama banner de miércoles científico y envía la información correspondiente con la circular informativa adjunta por correo electrónico con aviso de recepción.

Fecha de envío:

Los primeros cinco (5) días de cada mes

Banner de miércoles científico publicado en Facebook y correo electrónico

Fecha de envío:

Los primeros cinco (5) días de cada mes

Personal a cargo:

Secretaria Junta Directiva recaba información

Personal de medios edita y publica información

5.6 Validación de la propuesta

Los productos propuestos fueron validados casi en su totalidad, (se adjunta carta en los anexos) los únicos cambios solicitados fueron en relación a color de letras en señalética y buscar que resalte la información de los rótulos, para lo cual se cambió el color de letra de gris a negro y se colocó un recuadro color morado en toda la orilla del rótulo; la propuesta de reuniones de convivencia trimestral no fue validada por la Junta Directiva, la dejaron a discreción de la administración por lo que está pendiente de implementación.

Figura 27. Rótulo corregido



5.7 Cronograma de implementación de la estrategia

Tabla 13. Cronograma de implementación

Producto	Octubre 2,012				Noviembre 2,012				Diciembre 2,012				Enero 2,013			
	Semana No.				Semana No.				Semana No.				Semana No.			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Cambios en servicio telefónico																
Nueva página web																
Primer boletín informativo																
Señalética																
Edición e impresión manual de puestos y funciones																
Talleres de comunicación interpersonal y trabajo en equipo																
Nuevas actividades de cumpleaños empleados																

5.8 Tabla 14. Medios de difusión comunicación interna

producto	medio	ventajas	desventajas	forma de difusión	programación	cantidad	costos
Taller semestral de 6 horas en sesiones de 2 horas semanales	Oral en las sesiones de trabajo	Comunicación directa de las actividades Contar anticipadamente con la información para poder preparar material en caso necesario, dejando constancia de la comunicación realizada y poder tenerla a mano para consultas posteriores	Es necesario realizar recordatorios Ninguna	Entrega de circulares a cada miembro del personal administrativo	Primer viernes de cada mes Ultimo viernes del mes anterior a la actividad	10 copias	Q 1.50
Día de convivencia trimestral (4 anuales) Celebración de cumpleaños	Escrito a través de circular interna a los empleados, indicando programación, metodología y organización de los eventos						

Fuente: Elaboración propia

Tabla 14. Medios de difusión comunicación interna (continuación)

<p>Calendarización de reuniones de información y trabajo Agenda informativa y de trabajo</p>	<p>Oral en las sesiones de trabajo Escrito a través de circular interna a los empleados, indicando programación, metodología y organización de las reuniones</p>	<p>Comunicación personal directa Contar anticipadamente con la información para poder preparar material en caso necesario, dejando constancia de la comunicación realizada y poder tenerla a mano para consultas posteriores</p>	<p>Es necesario realizar recordatorios Ninguna</p>	<p>Entrega de circulares a cada miembro del personal administrativo</p>	<p>Primer viernes de cada mes Ultimo viernes del mes anterior a la sesión</p>	<p>10 copias Q1.50</p>
---	---	---	---	---	--	-------------------------------------

Fuente: Elaboración propia

5.9 Tabla 15. Medios de difusión comunicación externa

Producto	Medio	Ventajas	Desventajas	Forma de difusión	Programación	Cantidad	Costos
Head set Reconfiguración de planta para salto de extensiones por departamento	Correo electrónico Facebook Boletín informativo Circular mensual	Electrónico Velocidad de divulgación 80% colegiados cuenta con correo electrónico Impreso los colegiados tienen a mano la información	No todos leen sus correos inmediatamente y algunos no lo leen 20% no tienen cuenta de facebook y de correo electrónico Boletín se editará cada tres meses Correo postal devuelto por diferentes causas Circular se envía una vez al mes	Publicación de notas sobre mejoras en servicio telefónico	Bimensual en circulares Semestral en boletín informativo	6 circulares alternas al año 2 boletines alternos al año	Ninguno

Fuente: Elaboración propia

Tabla 15. Medios de difusión comunicación externa (continuación)

Página web interactiva y actualizada	Correo electrónico Facebook Mensaje audible a través de planta telefónica Boletín informativo trimestral Circular mensual	Electrónico velocidad de divulgación 80% de colegiados tienen cuenta de correo electrónico Teléfono Escuchar de manera directa y atractiva invitación a visitar el sitio web Impreso tener a mano la dirección del sitio	Algunos colegiados no tiene cuenta de correo electrónico y facebook Mensaje audible en planta únicamente para las personas que se comunican telefónicamente al colegio Impreso lo recibe el 20% de los colegiados, algunas veces devuelto por diferentes causas y se edita, imprime y envía una vez cada tres meses el boletín y 1 vez al mes la circular	Publicación de notas invitando a visitar la página web	Bimensual en circulares (meses alternos) Semestral en boletín informativo Circulares (meses alternos)	6 anuales 2 anuales	Ninguno, está incluido en impresión general
Rótulos en material adhesivo montados en planchas de PVC	Señalética implementada	Visualización directa por las personas que asisten a las oficinas del colegio a trámites	Ninguna	----- -----	----- -----	----- -----	----- -----
Boletín informativo trimestral Circular mensual	Correo postal y electrónico	Amplía información sobre aspectos importantes del colegio y su funcionamiento	Aumenta el costo de medios de comunicación Su envío no es frecuente	----- -----	----- -----	----- -----	----- -----

Fuente: elaboración propia

5.10 Medios de monitoreo y evaluación comunicación interna

Tabla 16. Medios de evaluación y monitoreo comunicación interna

Productos	Indicadores cuantitativos	Indicadores cualitativos	Fuentes de Verificación	Responsable	Tipo de informes	Frecuencia
Taller de comunicación interpersonal y trabajo en equipo	Número de talleres Número de participantes	Competencias adquiridas por el personal participante	Retroalimentación Opinión de los participantes Observación directa de logros por administradora	Administradora	Escrito a Junta Directiva	Al final del taller
Celebración de cumpleaños	Numero de celebraciones al mes	Entusiasmo y creatividad departamento organizador Clima laboral, relaciones interpersonales	Opinión del personal Observación directa por administradora	Administradora	Verbal a Junta Directiva	Posterior al evento
Reunión de convivencia trimestral	Número de participantes	Entusiasmo y creatividad departamento organizador Clima laboral, relaciones interpersonales	Opinión del personal Observación directa por administradora	Administradora	Escrito a Junta directiva	Trimestral posterior al evento
Calendarización de reuniones de trabajo Agenda formal de trabajo	Número de reuniones programadas Número de participantes Número de puntos cubiertos	Realización de tareas Implementación de acuerdos, ideas y sugerencias	Evaluación de resultados Retroalimentación con personal Observación directa por administradora	Administradora	Escrito en informe a Junta Directiva	Mensual posterior al evento
Manual de Puestos y Funciones del Empleado	Cantidad de manuales impresos	Información adecuada y completa	Manual impreso y distribuido	Investigador, revisado por administración y autorizado por Presidente de Junta Directiva	Entrega de ejemplar de manual en sesión de Junta Directiva	1 vez

Fuente: Elaboración propia

5.11 Medios de monitoreo y evaluación comunicación externa
Tabla 1. Medios de evaluación y monitoreo comunicación externa

Productos	Indicadores cuantitativos	Indicadores cualitativos	Medios de Verificación	Responsable	Tipo de informes	Frecuencia
Instalación de head set, diademas manos libres, reconfiguración planta telefonía	Cantidad de aparatos instalados	Flujo de llamadas Mensajes audibles Satisfacción de usuarios	Constatación de instalación y funcionamiento de equipo Encuesta semestral a colegiados	Administradora Departamento de medios	Escrito y verbal a Junta Directiva Resultado de encuestas por escrito a Junta Directiva	Posterior a compra, instalación y evaluación de funcionamiento Semestral
Página web interactiva	Cantidad de secciones y material alimentado en página Número de visitas al sitio	Calidad de información subida al sitio Imagen visual de la página	Encuesta semestral a colegiados Estadística de visitas	Junta Directiva Ingeniero a cargo de sistemas Departamento de medios	Verbal y escritos sesiones de Junta Directiva	Mensual
Boletín informativo trimestral	Número de boletines impresos, Número de boletines enviados Número de boletines recibidos por el colegiado	Satisfacción del colegiado Nivel de calidad y atractivo en el diseño y contenido de la información enviada	Encuesta semestral a colegiados Avisos de recepción correo postal y electrónico	Administradora Secretaría de junta directiva Departamento de medios	Verbal y escrito en sesión de Junta Directiva	Trimestral posterior al envío
Instructivo para elaboración y envío de correo postal y electrónico	Cantidad de instructivos impresos	Inclusión de información completa	Instructivo impreso	Investigador	Verbal y escrito en sesión de Junta Directiva	1 vez

Fuente: elaboración propia

Tabla 17. Medios de evaluación y monitoreo comunicación externa (continuación)

<p>Correo postal y electrónico con aviso de recepción</p>	<p>Cantidad de correspondencia entregada</p>	<p>Efectividad y eficiencia en la entrega de correspondencia Razones de devolución de correspondencia Satisfacción de colegiados</p>	<p>Informe escrito y boletas de avisos de recepción de empresa de correo postal Estadísticas de recepción de correos electrónicos</p>	<p>Administración Secretaría de Junta Directiva Departamento de medios</p>	<p>Verbal y escrito en sesión de Junta Directiva</p>	<p>Mensual posterior al envío</p>
--	--	--	---	--	--	-----------------------------------

Fuente: elaboración propia

!

!

Capítulo 6: Resultados Futuros

Siendo la comunicación, un eje transversal que atraviesa todas las áreas de funcionamiento del Colegio Estomatológico de Guatemala, uno de los principales resultados esperados consiste en que las personas involucradas en la administración y dirección de la institución, comprendan en base a los resultados de los diagnósticos realizados y la propuesta presentada, que la comunicación es un eje estructurador de procesos que facilita la implementación de estrategias en todos los niveles de actuación pensadas en beneficio de las institución, e implementen las acciones comunicacionales programadas y diseñadas de acuerdo a la naturaleza de la institución.

Específicamente, a través de la estrategia de comunicación organizacional para el Colegio, presentada, se esperan obtener resultados positivos de comunicación, fundamentados en tres ejes principales:

6.1 Transmisión de la información

Uno de los principales resultados será contar con medios de comunicación formales, interactivos, modernos, novedosos, fluidos, claros, eficientes y eficaces que aporten beneficios tanto en la comunicación interna como externa. En la comunicación interna, aunque existen medios de información implícitos, se espera que los procesos implementados sean comunicados explícitamente en forma verbal y escrita en las reuniones de trabajo, en las actividades de convivencia, talleres de comunicación interpersonal y trabajo en equipo, y sirvan para que los empleados adquieran y potencialicen habilidades y competencias.

Así mismo, con la edición e implementación del manual de puestos y funciones, el personal administrativo debe conocer exactamente sus funciones y atribuciones. Que los colegiados realmente se interesen en conocer la información que será presentada de forma diferente, exacta y veraz, llamativa y agradable.

Que estos medios de comunicación manejados a través de un departamento de medios en vía de implementación, sean implementados en forma puntual, eficiente y eficaz.

6.2 Fortalecimiento de la institución

Este fortalecimiento se logrará a través de la comunicación como un elemento para cumplir objetivos, lograr metas y superar retos.

Con una nueva imagen corporativa coherente, lograda a través de un mejor servicio, atención, y transmisión adecuada de información por medio de la cual el colegiado tendrá mayor participación en las diferentes actividades programadas por el colegio y mayor satisfacción en el uso de los servicios que se brindan.

Que los resultados con el personal se vean reflejados en el clima laboral, identificación con la institución y mejora del desempeño laboral, disminuyendo los errores, omisiones o duplicaciones, a través de la implementación del manual de puestos y funciones, y que la administración tenga una base sólida en la selección del personal, factor de suma importancia para el buen funcionamiento de la institución y del empleado, cuyos perfiles del puesto están establecidos en dicho manual, interrelacionando también aspectos como la planeación, elaboración de proyectos con él personal, detectados con deficiencias en el diagnóstico situacional.

6.3 Retroalimentación

A través de la retroalimentación, tendremos como resultado una institución que aprende, una organización inteligente que tomará decisiones en tiempo real para corregir desviaciones si existen quejas o reafirmar logros si lo que se obtienen son elogios. Y Para validar cualquier resultado es necesaria la evaluación y monitoreo establecida en la propuesta, realizada de manera sistemática y continua.

Cuanto más rápida y precisa sea esa retroalimentación para conocer las opiniones a través de las encuestas con los colegiados y personal administrativo, que constituirán los principales indicadores de desempeño calificando la eficiencia y eficacia y verificando la efectividad más rápido se podrá reorientar y adecuar en caso necesario, acciones futuras con el personal también se podrá tener Información sobre la manifestación de interés, compromiso y comprensión.

Conclusiones

1. Se determinó que no existe planificación del trabajo en forma sistemática, se realiza informalmente, basado en el conocimiento que cada quien tiene sobre sus funciones y atribuciones las cuales tampoco están definidas por escrito. Las razones de esta situación pueden estar basadas en la cultura organizacional, ya que el trabajo se ha venido realizando de esa manera, también no existe el requerimiento formal de la planificación a corto, mediano y largo plazo en ningún nivel jerárquico de dirección.
2. De acuerdo a la información obtenida a través de observación directa realizada por el investigador, análisis FODA de la institución, encuestas a personal administrativo, se determinó que no existen políticas ni planificación de capacitación, crecimiento y desarrollo personal, evaluación y monitoreo de desempeño, ni de promoción para el empleado.
3. A través de la observación directa se constató que existen pocos espacios de convivencia para el personal, dentro del colegio cuentan con un espacio reducido e incómodo para almorzar, en el contexto físico del edificio, existen espacios amplios y áreas verdes pero no son utilizadas por el personal del colegio.
4. En relación a la cultura organizacional, son los dirigentes y personas que han ocupado cargos, lo que conocen con más claridad al colegio, y en relación a los empleados la mayoría desconoce aspectos como visión y misión del colegio, los colegiados en general, la mayoría dice no conocer

sobre el tema al ampliar las respuestas, indican que hace falta divulgación por parte del colegio y también falta interés por parte de los colegiados.

5. Como se pudo observar y constatar en las encuestas a empleados, la comunicación horizontal es bastante fluida, así como también la comunicación ascendente y descendente con el jefe inmediato superior, expresando el personal que en un 100% puede fácilmente aportar ideas y sugerencias y en un 90% estas son tomadas en cuenta, no así con la Junta Directiva cuya comunicación del personal es casi inexistente.
6. En entrevista con el ingeniero encargado de los sistemas y tecnología en la institución, según su criterio aunque existe la tecnología de acuerdo a las necesidades de funcionamiento del colegio, esta se aprovecha únicamente en un 50% de su potencial, el sitio web debe ser modificado porque está desactualizado y no tiene una imagen homogénea y atractiva al visitante. El departamento de medios de comunicación no ha sido implementado totalmente, ya que desarrolla funciones parciales y no está estructurado adecuadamente.
7. Existen deficiencias en la comunicación externa con los agremiados, constantemente hay quejas sobre el envío y recepción de información lo que se ve reflejado en los resultados de las encuestas a colegiados.
8. Según los resultados del grupo focal cuyo tema fue analizar la imagen corporativa y la identidad, a través del logotipo, y el nombre de la institución, la conclusión más importante es que el logotipo debe ser rediseñado, ya que contiene elementos que no concuerdan con la profesión y otros están desproporcionados en tamaño, y en relación al nombre, este si identifica al profesional de la odontología , pero para las personas ajenas a la profesión,

es difícil de asociar con el odontólogo por la dificultad del término en latín que hace referencia a la profesión.

9. De acuerdo a la observación directa, no existe señalización adecuada dentro de las oficinas del colegio, así como en el exterior de las mismas y en todo el edificio de los colegios de profesionales.

Recomendaciones

1. Institucionalizar la propuesta de comunicación organizacional, ya que por la naturaleza de la institución y los cambios de autoridades cada dos años, se corre el riesgo de que los productos propuestos, validados e implementados por la actual Junta Directiva, no se les dé continuidad en el siguiente período.
2. Resulta necesaria la elaboración de planes de trabajo generales y específicos por departamento, debe realizarse un Plan Operativo Anual como instrumento que posibilite, facilite y organice la ejecución del trabajo administrativo.
3. Deben elaborarse e implementarse planes y políticas de capacitación y desarrollo personal y profesional, evaluación de desempeño, y promoción del empleado, para potenciar capacidades y lograr mayor efectividad e impacto de las acciones del personal, fortaleciendo y potencializando habilidades y destrezas existentes y adquiriendo nuevas capacidades.
4. Conocer el reglamento de uso de instalaciones del edificio para que el personal administrativo, si las normas y reglas lo permiten, puedan utilizar las áreas verdes y comedores al aire libre y tener acceso a estos ambientes para almorzar.
5. Realizar campañas de divulgación a través de los medios de comunicación del colegio, aspectos relacionados con la historia, funcionamiento actual, misión visión y objetivos, entre otros y con esto fomentar cultura organizacional e identidad hacia la institución.

6. La comunicación ascendente y descendente de la Junta Directiva con el personal administrativo, debe ser revisada y tomar en cuenta la petición que surge del personal sobre mejorar la comunicación entre ambas instancias.
7. Es necesario estructurar y definir las funciones y actividades del departamento de medios, para el mejor aprovechamiento del recurso y optimizar la comunicación externa con los agremiados. Desarrollando de mejor manera las Tics.
8. Realizar los trámites respectivos con los colegiados para implementar cambios en el logotipo y nombre del Colegio Estomatológico.
9. Se recomienda realizar una propuesta a la Asamblea de Presidentes, en relación a la señalización para identificar el edificio de los colegios de profesionales, desde el ingreso sobre la calle, y en el edificio ya que ésta es inexistente, así como no existe señalización de emergencia.
10. Se debe complementar esta propuesta, ya que en base a la presente investigación hay muchas cosas por realizar en relación al sistema de comunicación en el colegio y que no se plantean dentro de la estrategia presentada, como por ejemplo la línea gráfica de la papelería, reglamentos de normas y sanciones, procesos y procedimientos, entre otros.
11. Es necesaria la evaluación y monitoreo de la implementación de la propuesta, para retroalimentar de manera oportuna los logros o los desvíos en las propuestas e implementar de manera rápida y efectiva las medidas correctivas necesarias.

Referencias bibliográficas

1. Bernal Cesar A. **Metodología de la Investigación** 2ª, ed. México PEARSON Prentice Hall.
2. Collado Carlos F. 2002 **La comunicación en las organizaciones** 2ª, ed. México. Trillas.
3. Chiavenato Idalberto. 1994 **Introducción a la teoría general de la administración** 3ª, ed. México. McGraw Hill Interamericana.
4. **Estatutos** Colegio Estomatológico de Guatemala
5. Giroux Sylvain, Tremblay Ginete. 2004 **METODOLOGÍA DE LAS CIENCIAS HUMANAS La investigación en acción**. México Fondo de Cultura Económica
6. **Manual de Organización y funciones**. 2012 Colegio Estomatológico de Guatemala.
7. Rebeil C. Ma. Antonieta. 2006 **COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA EN LAS ORGANIZACIONES** 1ª, ed. México.
8. Zebadua G. 1997 **Apuntes para la Historia del Colegio Estomatológico de Guatemala**. 1,947 – 1, 997. Guatemala. s. e.
9. Zebadua G. Mario, Chavarría Danilo. 2008 **Reseña Histórica de la Creación del Colegio Estomatológico de Guatemala**. Guatemala. s. e.

e-Grafía

- 1- Ardouin Javier, *Claudio Bustos y Mauricio Jarpa*. 1998 **La jerarquía de las necesidades según Maslow**
www.itescam.edu.mx/principal/sylabus/fpdb/recursos/r57...
Consulta: septiembre 2012

- 2- Ardouin Javier, Helder Labrador. 2005 **INDICADORES DE GESTIÓN**.
http://galeon.com/henderlabrador/hender_archivos/Indi_Gest.pdf
 consulta: Agosto 2012

- 3- Castañeda L. Rosa Amarilis. 2011 **PROPUESTA DE MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS Y MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS PARA LA EMPRESA COMERCIALIZADORA GUATEMALTECA UNIVERSIDAD PANAMERICANA**.
upana.edu.gt/web/upana/tesis-psicologia/.../692-pe-ec1-294-c346-consulta septiembre 2012.

- 4- De la Colina Juan Manuel 2012 **COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL**.
manuelgross.bligoo.com/20120718-comportamiento-organiza... – consulta: septiembre 2012

- 5- Gjos Tore.1993 **ENFOQUE DE MARCO LOGICO PARA LA GESTION DE PROYECTOS**
<http://latinamerica.dpi.org/documents/NORADManualdeMarcoLogico.pdf> consulta: Agosto 2012

- 6- Milagros Jaramillo Rivas. **TEORÍA DEL COMPORTAMIENTO EN LA ADMINISTRACIÓN**
mail.umc.edu.ve/umc/opsu/contenidos/milagros/.../Guia/Guia.pdf
 Consulta: septiembre 2012.

- 7- Milagros Jaramillo Rivas. 2012 **TEORIA DE LAS RELACIONES HUMANAS**
es.scribd.com/doc./.../Guía-Teoria-Relaciones-Humanas
 consulta: septiembre 2012

- 8- Lizy Navarro Zamora¹ y Francisco de Lara Bashulto². 2011 **TEORIA GENERAL DE LA COMUNICACIÓN. NAVARRO Y DE LARA**
www.razonypalabra.org.mx/N/N74/VARIA74/24NavarroV74 consulta :
 septiembre 2012

- 9- **VERBOS QUE EXPRESAN OBJETIVOS EN INVESTIGACIÓN**
http://www.unefta-tachira.edu.ve/portal3/servi_comu/lista.pdf consulta:
 Julio 2012

Anexos

I. Tabla 18. matriz para taller FODA

Estimados colaboradores, el propósito de este ejercicio es identificar las áreas positivas y negativas del Colegio Estomatológico de Guatemala para optimizar el trabajo y lograr cumplir las metas y objetivos que como institución se tienen planteadas. Agradecemos su colaboración.

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
ASPECTOS INTERNOS		
	<i>¡Úsalas!</i>	<i>¡Redúcelas!</i>
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
ASPECTOS EXTERNOS		
	<i>¡Aprovéchalas!</i>	<i>¡Evítalas!</i>