

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



**Diagnóstico y Propuesta de Estrategia Comunicacional Interna  
Academia Europea**

**Proyecto de tesis presentado por**

**Otto Raúl Aguilar Solares  
199813715**

**Previo a obtener el título de**

**LICENCIADO EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN**

**Asesor:**

**M.A. Marco Julio Ochoa**

**Guatemala, abril de 2013**



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

CONSEJO DIRECTIVO

DIRECTOR  
Lic. Julio Moreno Sebastián

REPRESENTANTES DOCENTES  
M.A. Amanda Ballina Talento  
Lic. Víctor Carillas Bran

REPRESENTANTES ESTUDIANTILES  
Pub. José Jonathan Girón  
Pub. Aníbal De León

REPRESENTANTES DE EGRESADOS  
Lic. Michael González Bártres

SECRETARIA  
M.A. Claudia Molina

TRIBUNAL EXAMINADOR

Presidente: M.A. Marco Julio Ochoa  
Revisor: M.A. Walter Contreras  
Revisora: Licda. Imelda González  
Examinadora: Licda. Rosa Idalia Aldana  
Examinadora: Licda. Miriam Yucuté  
Suplente: M.A. María del Rosario Estrada



## Escuela de Ciencias de la Comunicación

Universidad de San Carlos de Guatemala

Guatemala, 30 de octubre de 2012

Dictamen aprobación 144-12

Comisión de Tesis

Estudiante

**Otto Raúl Aguilar Solares**

Escuela de Ciencias de la Comunicación

Ciudad de Guatemala

Estimado(a) estudiante **Aguilar**:

Para su conocimiento y efectos, me permito transcribir lo acordado por la Comisión de Tesis en el inciso 1.3 del punto 1 del acta 15-2012 de sesión celebrada el 30 de octubre de 2012, que literalmente dice:

**1.3 Comisión de Tesis acuerda:** A) Aprobar al (la) estudiante Otto Raúl Aguilar Solares, carné 199813715, el proyecto de tesis: *DIAGNÓSTICO DE COMUNICACIÓN INTERNA: ACADEMIA EUROPEA*. B) Nombrar como asesor(a) a: M.A. Marco Julio Ochoa.

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

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

Atentamente,

**ID Y ENSEÑAD A TODOS**

  
M.A. Aracelly Mérida  
Coordinadora Comisión de Tesis



Copia: Comisión de Tesis  
AM/Eunice S.



051-13

# Escuela de Ciencias de la Comunicación

Universidad de San Carlos de Guatemala

Guatemala, 19 de febrero de 2013  
Comité Revisor/ NR  
Ref. CT-Akmg 09-2013

Estudiante  
**Otto Raúl Aguilar Solares**  
Carné **9813715**  
Escuela de Ciencias de la Comunicación  
Ciudad Universitaria, zona 12.

Estimado(a) estudiante **Aguilar**:

De manera atenta nos dirigimos a usted para informarle que esta comisión nombró al COMITÉ REVISOR DE TESIS para revisar y dictaminar sobre su tesis: **DIAGNÓSTICO Y PROPUESTA DE UNA ESTRATEGIA COMUNICACIONAL PARA LA ACADEMIA EUROPEA.**

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

M.A. Marco Julio Ochoa, presidente(a).  
M.A. Walter Contreras, revisor(a)  
Licda. Imelda González, revisor(a)

Atentamente,

**ID Y ENSEÑAD A TODOS**



*M.A. Aracelly Mérida*  
M.A. Aracelly Mérida  
Coordinadora Comisión de Tesis

*Lic. Julio E. Sebastián Ch.*  
Lic. Julio E. Sebastián Ch.  
Director ECC



Copia: comité revisor. Adjunto 2 fotocopias del informe final de tesis y respectiva boleta de evaluación.  
Larissa  
Archivo.  
AM/JESCH/Eunice S.



# Escuela de Ciencias de la Comunicación

## Universidad de San Carlos de Guatemala

### DICTAMEN DE TERNA REVISORA DE TESIS

Guatemala, 04 de marzo de 2013

Señores:  
Consejo Directivo  
Edificio

Distinguidos señores:

Atentamente informamos a ustedes que el (la) estudiante: \_\_\_\_\_

**Otto Raúl Aguilar Solares**

Carnet No. 9813715, ha realizado las correcciones y recomendaciones a su trabajo de tesis, cuyo título final es \_\_\_\_\_

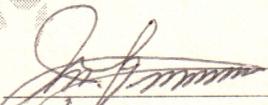
**DIAGNÓSTICO Y  
PROPUESTA DE UNA ESTRATEGIA COMUNICACIONAL PARA LA ACADEMIA  
EUROPEA**

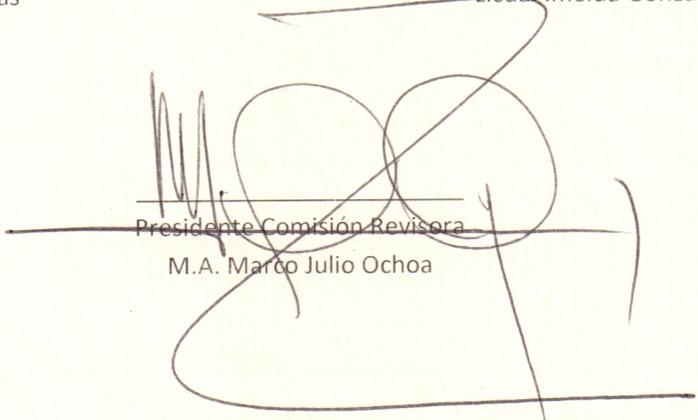
En virtud de lo anterior se emite DICTAMEN FAVORABLE a efecto de que pueda continuar con el trámite correspondiente.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

  
\_\_\_\_\_  
Miembro Comisión Revisora  
M.A. Walter Contreras

  
\_\_\_\_\_  
Miembro Comisión Revisora  
Licda. Imelda González

  
\_\_\_\_\_  
Presidente Comisión Revisora  
M.A. Marco Julio Ochoa



089-13

## Escuela de Ciencias de la Comunicación

Universidad de San Carlos de Guatemala

Guatemala, 18 de marzo de 2013  
Tribunal Examinador de Tesis/N.R.  
Ref. CT-Akmg- No. 19-2013

Estudiante  
**Otto Raúl Aguilar Solares**  
Carné **9813715**  
Escuela de Ciencias de la Comunicación  
Ciudad Universitaria, zona 12

Estimado(a) estudiante **Aguilar**:

Por este medio le informamos que se ha nombrado al tribunal examinador para que evalúe su trabajo de investigación con el título: **DIAGNÓSTICO Y PROPUESTA DE UNA ESTRATEGIA COMUNICACIONAL PARA LA ACADEMIA EUROPEA**, siendo ellos:

M.A. Marco Julio Ochoa, presidente(a)  
M.A. Walter Contreras, revisor(a).  
Licda. Imelda González, revisor(a)  
Licda. Rosa Idalia Aldana, examinador(a).  
Licda. Miriam Yucuté, examinador(a).  
M.A. María del Rosario Estrada, suplente.

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

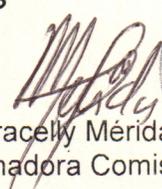
Deseándole éxitos en esta fase de su formación académica, nos suscribimos.

Atentamente,

**ID Y ENSEÑAD A TODOS**

  
Lic. Julio E. Sebastián Ch.  
Director ECC



  
M.A. Aracelly Mérida  
Coordinadora Comisión de Tesis



Copia: Larissa  
Archivo  
JESCH/AM/Eunice S.

Edificio M2,  
Ciudad Universitaria, zona 12.  
Teléfono: (502) 2418-8920  
Telefax: (502) 2418-8910

[www.comunicacionusac.org](http://www.comunicacionusac.org)



## Escuela de Ciencias de la Comunicación

Universidad de San Carlos de Guatemala

Guatemala, 23 de abril de 2013

**Orden de impresión/NR**

Ref. CT-Akmg- No. 13-2013

Estudiante

**Otto Raúl Aguilar Solares**

Carné **199813715**

Escuela de Ciencias de la Comunicación

Ciudad Universitaria, zona 12

Estimado(a) estudiante **Aguilar**:

Nos complace informarle que con base a la **autorización de informe final de tesis por asesor**, con el título DIAGNÓSTICO Y PROPUESTA DE ESTRATEGIA COMUNICACIONAL INTERNA ACADEMIA EUROPEA, se emite la orden de impresión.

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

Es para nosotros un orgullo contar con un profesional como usted, egresado de esta Escuela, que cuenta con todas la calidades para desenvolverse en cualquier empresa en beneficio de Guatemala, por lo que le deseamos toda clase de éxitos en su vida.

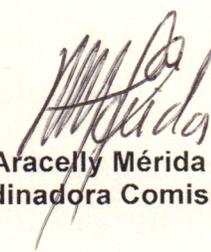
Atentamente,

**ID Y ENSEÑAD A TODOS**

  
Lic. **Julio E. Sebastián Ch.**  
Director ECC

Copia/ archivo  
AM/JESCH/Eunice S.



  
M.A. **Aracelly Mérida**  
Coordinadora Comisión de Tesis



Para efectos legales, únicamente el (la) autor (a)  
es responsable del contenido de este trabajo.

## DEDICATORIA

A Dios:

Por toda su ayuda para poder realizar cada paso que doy asegurando siempre el éxito en mi camino.

A mi mamá Norma Solares:

Mi gran ejemplo de amor incondicional y bondad, siempre ha confiado en mí y ha sido mi soporte en todo momento.

A mi papá Hugo Aguilar:

Mi gran ejemplo de superación y responsabilidad, con sus consejos siempre puedo dar ese paso extra que es necesario dar en la vida.

A mi asesor M.A. Marco Julio Ochoa:

Por ser la persona que dijo si, cuando otros dijeron que no, gracias Master con su guía logre dar este paso tan importante en mi vida profesional.

A mis docentes y establecimiento educativo:

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

A mi centro de trabajo y colaboradores:

Academia Europea San Cristóbal

A mis amigos:

Que siempre estuvieron al pendiente de mi trabajo y dándome ánimos para no quedar atrás.

## Indice

Resumen	I
Introducción	II
<b>1. Marco Conceptual</b>	<b>8</b>
1.1 Título del tema	8
1.2 Antecedentes	8
1.3 Justificación	10
1.4 Planteamiento del problema	11
1.5 Delimitación del tema	12
1.5.1 Ámbito geográfico	12
1.5.2 Ámbito institucional	12
1.5.3 Ámbito personal	12
1.5.4 Ámbito temporal	12
1.5.5 Limites	12
<b>2. Marco Teórico</b>	<b>13</b>
2.1 Comunicación	13
2.2 Elementos que forman el proceso de comunicación	13
2.3 Barreras de la comunicación	15
2.3.1 Barreras físicas	16
2.3.2 Barreras semánticas	17
2.3.3 Barreras psicológicas	17
2.3.4 Barreras fisiológicas	18
2.3.5 Barreras ambientales	18
2.4 Técnicas de comunicación eficaz	20
2.5 El clima organizacional	21
2.6 Diferencia entre comunicación e información	23
2.7 Clasificación general de la comunicación	24
2.7.1 Comunicación formal	24

2.7.2 Comunicación informal	25
2.7.3 Comunicación ascendente	26
2.7.4 Comunicación descendente	26
2.7.5 Comunicación horizontal	26
2.7.6 Comunicación interpersonal	27
2.7.7 Comunicación intrapersonal	27
2.7.8 Comunicación impersonal	27
2.7.9 Comunicación asertiva	27
2.7.10 Comunicación efectiva	28
2.7.11 Comunicación masiva	28
2.7.12 Comunicación organizacional	29
2.8 Comunicación interna	29
2.8.1 Funciones de la comunicación interna	30
2.8.2 La correcta definición del modelo de Comunicación Interna	31
2.8.3 Herramientas de comunicación interna	34
2.8.4 Objetivos de la comunicación interna	35
2.8.5 Integración del personal a los objetivos de la empresa	36
2.8.6 Programas de comunicación dentro de la empresa	39
2.9 Diagnostico comunicacional	42
2.9.1 Tipos de diagnóstico comunicacional	42
2.10 Matriz FODA	45
2.11 Academia Europea	48
2.11.1 Orígenes	49
2.11.2 Conceptualización	49
<b>3. Marco Metodológico</b>	<b>50</b>
3.1 Tipo de investigación	50
3.2 Objetivos	50
3.2.1 Objetivo general	50
3.2.2 Objetivos específicos	50
3.3. Técnica	50

3.4 Instrumentos	51
3.5 Universo	51
3.6 Muestra	51
<b>4. Análisis estadístico y descripción de resultados</b>	<b>52</b>
4.1 Resultado de encuestas	52
4.2 Niveles de comunicación	62
4.3 Problemas de comunicación	63
4.4 Medios de comunicación existentes en la Academia Europea	64
4.5 Propuesta para la comunicación interna	65
Conclusiones	69
Recomendaciones	70
Referencias Bibliográficas	71
Anexos	74
Modelo de cuestionario	74



## **Resumen**

### **Título**

Diagnóstico y propuesta de estrategia comunicacional interna  
Academia Europea

### **Autor**

Otto Raúl Aguilar Solares

### **Problema**

¿Cuál es la situación de la comunicación interna en la Academia Europea?

### **Técnica**

Consulta bibliográfica. Documentación interna de la Academia Europea. Uso de internet. Encuesta al personal de la Academia Europea (maestros y administrativos) para el diagnóstico de la comunicación interna actual.

### **Instrumentos**

Cuestionario de 10 preguntas. Consultas bibliográficas. Internet. Información interna de la institución.

### **Procedimiento**

El procedimiento para esta investigación fue el siguiente: Recopilación de información, análisis de la comunicación interna actual y realización de la encuesta a los trabajadores de la Academia Europea (maestros y administrativos)



## Introducción

La comunicación interna juega un papel muy importante en toda institución, es elemental identificar y cubrir las necesidades de los públicos internos: Los trabajadores. Es preciso considerar la comunicación interna entre trabajadores de una empresa, en sus diferentes direcciones como descendente (altos mandos a subordinados) ascendente (subordinados a altos mandos) horizontal (entre miembros del mismo nivel jerárquico), para lograr un mejor ambiente y desempeño laboral.

Las instituciones pueden adquirir muchos beneficios partiendo de una buena comunicación interna y es preciso destacar que la comunicación debe ser un sistema dinámico y que es parte fundamental en las relaciones humanas, si se emplea bien puede influir en una buena motivación en los trabajadores, porque adquirirán el sentimiento de pertenencia y participación que concluirá en un buen desempeño y metas logradas.

No es lo mismo comunicar que informar. Comunicando trabaja en doble vía porque consigue una retroalimentación (respuesta a lo que está comunicando) y al conseguir esta retroalimentación está asegurando que su mensaje ha sido recibido. Informando trabaja en una sola vía por lo tanto el mensaje es emitido pero no tiene constancia que ha sido recibido y captado.

A continuación el diagnóstico de comunicación interna de la Academia Europea, se redactó en los siguientes marcos: 1. Conceptual. Se reúnen todos los elementos para formar una definición generalizada y concreta sobre el tema. 2. Teórico. Muestra definiciones relacionadas y específicas sobre comunicación interna, es la base de la consistencia del trabajo de investigación. 3. Metodológico. Incluye a detalle cómo se hará la investigación. Retoma y amplía los elementos presentados en el marco conceptual para plantear las técnicas e instrumentos que se utilizaran en cada objetivo.

Al finalizar se encuentran el análisis estadístico y la descripción de resultados, las conclusiones, propuestas e implementaciones para la Academia Europea y referencias bibliográficas que sirvieron de apoyo para esta tesis. Y por último anexos y los resultados de la muestra.

## **1. Marco conceptual**

### **1.1 Título del tema**

Diagnóstico y propuesta de estrategia comunicacional interna Academia Europea.

### **1.2 Antecedentes**

Para el efecto de cumplir con esta tesis los trabajos de investigación en los cuales se ha orientado son los siguientes:

“Diagnóstico y propuesta de comunicación interna en una empresa de la industria del calzado”, trabajo de tesis elaborado por Heidy Aime Herrera Alonzo, en marzo de 2012. Objetivo general: Implementar la comunicación interna en una planta industrial dedicada a la producción y elaboración de calzado. Para cumplir con el objetivo se redactaron 10 preguntas que conforman el cuestionario, el cual fue contestado por operarios y personal administrativo y se realizó una entrevista al Gerente de producción de la planta industrial. De acuerdo con el diagnóstico presentado: no existe una buena comunicación dentro de la planta, tanto a nivel operativo, jefaturas y entre departamentos, se pierde el objetivo al cual se desea llegar, No existen herramientas que apoyen a la mejora de comunicación, no hay un tipo de comunicación adecuado dentro de la planta, a nivel general no se trabaja en equipo. Propuesta: Implementación de talleres semanales tratando temas que aporten mejoras y un mejor desempeño. Implementar nuevas opciones que aporten la continuidad del mensaje evitando posibles barreras de comunicación. Capacitaciones internas, charlas motivacionales, reuniones informativas, carteleras, volantes y buzón de sugerencias.

“Diagnóstico de las relaciones interpersonales entre el personal de la salud y el paciente viviendo con VIH/Sida, que asiste a la clínica de enfermedades infecciosas, área de adultos. Hospital Roosevelt”, trabajo de tesis elaborado por

Karen Isabel Cho Zumeta, en febrero de 2010. Objetivo general: Establecer un diagnóstico de la relación entre el personal de salud y la persona viviendo con VIH de la población guatemalteca, exclusivamente a los pacientes que asisten a la Clínica de Enfermedades Infecciosas del Hospital Roosevelt. Se realizaron 100 observaciones, una encuesta a 225 pacientes y entrevistas a 4 integrantes del personal de cada área. El diagnóstico fue satisfactorio existe el respeto, atención en tiempo prudente, aunque hace falta motivación de manera verbal por parte del personal. Se detectaron las siguientes barreras: El personal no asegura la privacidad y confidencialidad, hay inconformidad en el personal, el paciente no siempre logra captar toda la información que se le brinda, no hay trabajo en equipo. Se recomienda: Talleres, conversar con el personal, motivación, reuniones para conversar e indagar sobre mejoras y lograr el trabajo en equipo y videos educacionales.

“Diagnóstico y proyecto de comunicación para hogar un Mundo Nuevo”, trabajo de tesis elaborado por Clara Jennifer Chiong Estrada, en septiembre de 2012. Objetivo general: lograr que el “Hogar un mundo nuevo” obtenga los recursos económicos necesarios para dar una vida digna a sus niños y niñas. Diagnóstico: Desde hace un tiempo las empresas que brindaban donaciones para cubrir las necesidades de los niños se han desinteresado en el tema, dando excusas han retirado la ayuda. Para cumplir con el objetivo se desarrollaran doce actividades al año, una por mes para recaudar fondos, nombrando personal para llevar a cabo estas actividades tales como: Encargado de eventos especiales, relacionista público y encargado de publicidad.

“Diagnóstico y propuesta de divulgación de información de la oficina de comunicación departamental Izabal”, trabajo de tesis elaborado por María Estela Gómez Arreaga, en abril de 2012. Objetivo general: Realizar un diagnóstico y propuesta de divulgación de información de la oficina de comunicación de la Secretaria de Comunicación Social del departamento de Izabal. Diagnóstico: Es necesario divulgar la información sobre acciones realizadas en pro de la población de Izabal, generar opinión pública, establecer espacios de dialogo, iniciar y

promover el desarrollo de campañas informativas. Se recomienda que se divulgue la información sobre las acciones realizadas en pro de la población de Izabal, un diagnóstico comunicacional que modifique determinada realidad a través de un proceso de planificación y mejorar los procesos de divulgación en la oficina de comunicación del departamento de Izabal.

“Diagnóstico de comunicación y propuesta de creación del departamento de relaciones públicas en Abastecedora Industrial S.A. Abinsa”. Sara Leticia Ortiz Marroquín de Ávila, en agosto de 2012. Objetivo general: Elaborar una propuesta de implementación del Departamento de Relaciones Públicas en Abinsa, que permita la adecuada canalización de la información para cada uno de sus públicos objetivos, contribuyendo además, a proyectar una buena imagen. Diagnóstico: La creación de este nuevo departamento en Abinsa permitirá canalizar adecuadamente la información, tanto de productos como de servicios que la empresa brinda, que sea de interés para su grupo objetivo. En base a los resultados Abinsa necesita la implementación de dicho departamento y la Alta Gerencia indicó que la propuesta si es viable.

### **1.3 Justificación**

Este trabajo surge con el fin de diagnosticar la situación actual de comunicación interna en la Academia Europea. Así como dar una propuesta e implementar nuevos sistemas de comunicación interna que permitan a los trabajadores desarrollarse mejor dentro de la institución y brindar un mejor servicio a los públicos externos, tomando en cuenta los siguientes beneficios que se podrían adquirir por medio de una buena comunicación interna para la institución: Conocer las metas de la empresa, extender la idea de la participación, agilizar los canales de transmisión de información, endurecer los roles jerárquicos, lograr credibilidad y confianza, establecer un vínculo entre todos los empleados de la empresa, crear un sentimiento de pertenencia.

Las instituciones están obligadas a prestar interés al tema de comunicación interna para alcanzar un nivel de competitividad aceptable, es importante identificar y destruir cualquier barrera de comunicación que esté afectando con el desempeño de los empleados y lograr un ambiente agradable en la institución.

La Academia Europea cuenta con algunos sistemas de comunicación los cuales son parte importante para su funcionamiento, es la base de una buena labor, la identificación del trabajador con la institución y el camino pavimentado para el cumplimiento de metas. Con este diagnóstico podremos validar en qué estado se encuentra este camino y el criterio que tienen los empleados hacia la empresa.

Se considera la comunicación interna como un motor del desarrollo de la institución, tomando en cuenta lo siguiente: Fácil acceso a todo tipo de información, canales de comunicación inmediata para difundir información, automatización de trabajos, interactividad. Son aspectos importantes y se puede dar seguimiento de manera rápida y sencilla.

Como estudiante mi aporte es brindar una propuesta de una estrategia comunicacional interna a la Academia Europea, basándome en el diagnóstico de comunicación efectuado a través de observación y encuesta; utilizando el conocimiento adquirido en los años de estudio.

#### **1.4 Planteamiento del problema**

Las instituciones cada día se encuentran con ambientes más competitivos y es necesario que manejen una mejor información en todas sus funciones y para esto lo ideal es comenzar por la comunicación interna de la institución.

Este trabajo se lleva a cabo a través de un diagnóstico actual de la comunicación interna con el propósito de responder a la siguiente pregunta ¿Cuál es la situación de comunicación interna en la Academia Europea?

## **1.5 Delimitación del tema**

El presente estudio se propuso realizar el diagnóstico de comunicación interna de la Academia Europea

### **1.5.1 Ámbito geográfico**

San Cristóbal, Guatemala.

### **1.5.2 Ámbito institucional**

Una institución educacional ubicada en San Cristóbal, Guatemala.

### **1.5.3. Ámbito personal**

Empleados y empleadas de la Academia Europea objeto de estudio.

### **1.5.4 Ámbito temporal**

La investigación se desarrolló en octubre, noviembre, diciembre año 2012

### **1.5.5 Límites**

Este estudio se llevó a cabo en la Academia Europea san Cristóbal, Guatemala



## **2. Marco Teórico**

### **2.1 Comunicación**

Según Interiano, (1999) “La comunicación es un fenómeno de interacción social. Toda Sociedad necesita, para su desarrollo, establecer relaciones entre los hombres y éstos con sus instituciones”

Tradicionalmente, la comunicación se ha definido como "el intercambio de sentimientos, opiniones, o cualquier otro tipo de información mediante habla, escritura u otro tipo de señales". [www.wikipedia.com](http://www.wikipedia.com) (2012)

La comunicación es el fenómeno social que engloba todos los actos a través de los cuales el hombre, como ser vivo, se relaciona con el mundo exterior. Ballina, Amanda (2002)

### **2.2 Elementos que forman el proceso de comunicación**

La comunicación inicia por medio del emisor, el cual transmite un mensaje a un receptor, luego el receptor analiza la información y forma el mensaje basado en su experiencia, por último responde al mensaje (retroalimentación). La comunicación está formada por los siguientes elementos:

- a). Emisor
- b). Código
- c). Mensaje
- d). canal
- e). Receptor
- f). Contexto
- g). Retroalimentación

Según Interiano (1999) los elementos de la comunicación pueden definirse de la siguiente manera:

**Emisor:** Llamado también Comunicador, de él depende en gran medida que los mensajes que envía sean correctamente descodificados por quienes lo reciben. Si un mensaje está hecho desordenadamente o utilizando información vaga e imprecisa, seguramente no será correctamente descifrado.

**Código:** Es un conjunto estructurado de signos, porque debe cumplir con ciertas leyes de selección y combinación, las cuales han sido sugeridas o establecidas socialmente, o sea que un código es un producto de un acuerdo social. Por lo que el mensaje debe estar elaborado de una manera adecuada, para que el receptor pueda captarlo y decodificarlo.

**Mensaje:** Un mensaje estará destinado en un momento dado, a un público específico, pero, si el público cambia, también tendría que cambiar el mensaje y adecuarlo al nuevo receptor.

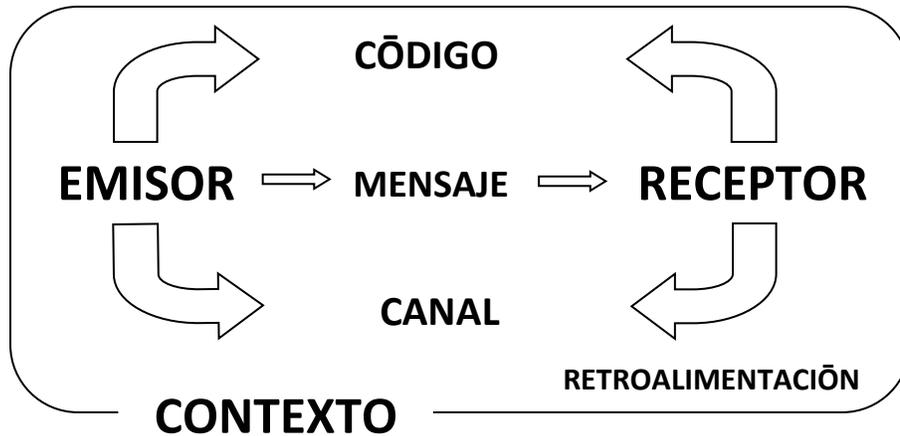
**Canal:** Es el medio a través del cual se transmiten los mensajes, son diversos y dependen de las circunstancias y necesidades de las personas, es el que establece una conexión entre el emisor y el receptor.

**Receptor:** Es quien recibe el mensaje enviado por el emisor, puede ser individual o grupal; el mismo capta, almacena, analiza, sintetiza y da una respuesta a los mensajes que recibe.

**Contexto:** Es el marco socio-económico y cultural donde se difunden los mensajes en un determinado periodo de tiempo.

**Retroalimentación:** No es únicamente la respuesta verbal a un mensaje, es también la respuesta a nivel de conducta, actitud o simplemente la incomunicación.

Todas ellas son respuestas medibles unas, observables otras y algunas de ellas difícilmente comprobables a corto plazo, pero que sin embargo, condicionan la vida social del hombre en el proceso de intercambio de mensajes.



### 2.3 Barreras de la comunicación

En el medio administrativo de una empresa las barreras pueden ser por falta de la planeación, distorsiones semánticas, supuestos no aclarados, expresión deficiente, pérdida en la transmisión, mala retención, escuchar mal, comunicación impersonal, desconfianza, amenaza y temor, periodo insuficiente para ajustarse al cambio, o sobre carga de información.

Existen diferencias y desigualdades entre las diferentes culturas del ser humano y esto crea barreras en la comunicación. Se debe tomar en cuenta este punto al hacer un análisis de barreras y descifrar su naturaleza. Durante el proceso de comunicación pueden presentarse ciertos obstáculos que la dificultan y que es necesario detectar para evitarlos y lograr una comunicación eficiente.

Al no existir una retroalimentación, se puede asegurar que la comunicación falló, aunque la información haya llegado hasta el receptor. Las causas pueden ser muchas, por ejemplo que el código no era el adecuado, que el medio era incorrecto. Estas interferencias que impiden un libre flujo de mensajes entre un

comunicador y un preceptor o receptor son llamadas barreras o ruidos de la comunicación. Interiano (2001)

“En un proceso de comunicación, el mensaje nunca llega al receptor exactamente como el emisor lo desea. Esto se debe a que siempre existen circunstancias que condicionan el proceso y que impiden que la comunicación sea totalmente transparente” Velásquez Rodríguez (1999)

Se puede decir también que es un mensaje interrumpido por algún factor que impide la decodificación del mensaje y se pueden dividir en:

### **2.3.1 Barreras físicas**

Son las circunstancias que se presentan en el medio ambiente y no en las personas y que impiden una buena comunicación: ruido, iluminación, distancia, falla o deficiencia de los medios que se utilizan para transmitir un mensaje.

Interiano (2001) indica que son deficiencias en la fuente o canal para la transmisión del mensaje, pueden ser en el sentido escrito cuando no es legible, en el sentido audible cuando existen fallas en el medio que estamos utilizando. Por ejemplo podríamos estar hablando por teléfono y que exista una interferencia que no nos deja escuchar bien, o viendo una noticia y el canal de televisión sufra fallas y otros.

La opinión de Velásquez Rodríguez (1999) es que los ruidos físicos afectan al canal o fallas técnicas, son deficiencias en los aparatos comunicadores y da el ejemplo de un televisor o radio que no recibe bien la señal, la cual llega al espectador distorsionada.

### **2.3.2 Barreras semánticas**

La semántica es la parte de la lingüística que se encarga de estudiar el significado de las palabras, muchas de ellas tienen varios significados.

Las barreras semánticas se dan cuando el significado de las palabras desde el punto de vista lingüístico o derivadas del uso incorrecto de palabras está presente, por ejemplo si alguna palabra está siendo usada incorrectamente esta sería una barrera. Aunque también pueden darse por problemas de interpretación de hechos sociales como pueden ser las costumbres, tradiciones, signos visuales, ademanes y otros. Interiano (2001)

### **2.3.3 Barreras psicológicas**

La deficiencia por causa de las barreras psicológicas pueden deberse a causas emocionales (temor, odio, tristeza, alegría).

Son todos los cambios o problemas emotivos que pueden surgir en un cierto grupo de personas en el momento de decodificar la información. Por ejemplo obviar un mensaje por creer que no va dirigido a él. Interiano (2001) menciona que “son producidas por problemas en la atención, los filtros emotivos, los prejuicios, la noción de pérdidas y ganancias que se tenga en función de los mensajes recibidos”.

Según Velásquez Rodríguez (1999) afectan directamente la relación emisor – receptor pues se refieren a barreras ideológicas que consisten en la confrontación de códigos tanto del emisor como el receptor pues cada uno posee una ideología distinta por lo que su percepción del mundo es diferente, políticas, culturales o psicológicas (refiriéndose también a los prejuicios que una persona tenga) mismas que impiden la adecuada comunicación.

### 2.3.4 Barreras fisiológicas

Son las deficiencias que se encuentran en las personas ya sea del emisor o del receptor que son factores frecuentes que entorpecen la comunicación.

Son las que impiden emitir o recibir mensajes claros, debido a algún problema fisiológico que el emisor o receptor puedan tener, por ejemplo problemas de vista, problemas de audición, de articulación y otros. “estas se producen por mal funcionamiento en los órganos de emisión y recepción tanto de comunicadores como de perceptores.” Interiano (2001)

Según Velásquez Rodríguez (1999), estas afectan al receptor, ya que son deficiencias en los órganos perceptivos, falta de buena audición, buena vista, buen tacto, buen gusto, buen olfato, las cuales impiden recibir un mensaje de forma correcta.

### 2.3.5 Barreras ambientales

Según Nogareda (1995) son las que nos rodean, son impersonales, y tienen un efecto negativo en la comunicación, puede ser incomodidad física (calor en la sala, una silla incomoda). Distracciones visuales, interrupciones, y ruidos (timbre, teléfono, alguien con tos, ruidos de construcción.)

Veamos los aspectos más importantes que podrían convertirse en barreras ambientales en una organización:

**Iluminación:** La fatiga visual se ocasiona si los lugares de trabajo y las vías de circulación no disponen de suficiente iluminación, ya sea natural o artificial. Para crear una barrera ambiental en el trabajo por causa de la iluminación es necesario tomar en cuenta lo siguiente:

- La iluminación tiene que ser suficiente y la necesaria para cada tipo de trabajo.
- La iluminación tiene que ser constante y uniformemente distribuida para evitar la fatiga de los ojos, que deben acomodarse a la intensidad variable de la luz. Deben evitarse contrastes violentos de luz y sombra, y las oposiciones de claro y oscuro.
- Los focos luminosos tienen que estar colocados de manera que no deslumbren ni produzcan fatiga a la vista.

**Climatización:** Las condiciones de trabajo climáticas son la temperatura y la humedad en las que se desarrolla un trabajo. El trabajo físico genera calor en el cuerpo. Para regularlo, el organismo humano posee un sistema que permite mantener una temperatura corporal constante en torno a los 37 °C. La regulación térmica y sensación de confort térmico dependen del calor producido por el cuerpo y de los intercambios con el medio ambiente.

**Ruidos:** Los trabajadores sometidos a altos niveles de ruido en su puesto de trabajo, aparte de sufrir pérdidas de su capacidad auditiva pueden llegar a la sordera, acusan una fatiga nerviosa que es origen de una disminución de la eficiencia humana tanto en el trabajo intelectual como en el manual.

**Ventilación:** La ventilación se refiere al conjunto de tecnologías que se utilizan para neutralizar y eliminar la presencia de calor, polvo, humo, gases, condensaciones, olores y otros, en los lugares de trabajo, que puedan resultar nocivos para la salud de los trabajadores. Muchas de estas partículas disueltas en la atmósfera no pueden ser evacuadas al exterior porque pueden dañar el medio ambiente.

## 2.4 Técnicas de comunicación eficaz

Según Vicente Caballo (1999) las técnicas más utilizadas para lograr una comunicación eficaz son:

- **La escucha activa:** Escuchar y entender la comunicación desde el punto de vista del que habla, por ejemplo: Observar al otro, asentir con la cabeza. No distraernos, porque distraerse es fácil en determinados momentos. La curva de la atención se inicia en un punto muy alto, disminuye a medida que el mensaje continúa y vuelve a ascender hacia el final del mensaje, Hay que tratar de combatir esta tendencia haciendo un esfuerzo especial hacia la mitad del mensaje con objeto de que nuestra atención no decaiga.

También tomar en cuenta:

- No interrumpir al que habla.
  - No juzgar.
  - No ofrecer ayuda o soluciones prematuras.
  - No rechazar lo que el otro esté sintiendo, por ejemplo: "no te preocupes, eso no es nada".
  - No contar "tu historia" cuando el otro necesita hablar.
  - No contra argumentar. Por ejemplo: uno dice "me siento mal" y el otro responde "yo también".
  - Evitar el "síndrome del experto": teniendo respuestas al problema de la otra persona, antes incluso, de que haya contado la mitad.
- 
- **Empatía:** Tratar de entender a la otra persona, poniéndose en su lugar y entender sus motivos. Ejemplos: Frases como: "entiendo lo que sientes", "noto que..." Escuchar activamente los relatos de los demás es tratar de "meternos en su pellejo" y entender sus motivos. Es escuchar sus sentimientos y hacerle saber que "nos hacemos cargo", intentando entender lo que siente esa persona. No se trata de mostrar alegría, ni siquiera de ser simpáticos. Simplemente, que somos capaces de ponernos en su lugar. Sin

embargo, no significa aceptar ni estar de acuerdo con la posición del otro. Para demostrar esa actitud, usaremos frases como: “entiendo lo que sientes”.

- **Parfrasear:** Verificar o decir con las propias palabras lo que parece que el emisor acaba de decir. ejemplo “Entonces, según veo, lo que pasaba era que...”, “¿Quieres decir que te sentiste...”? Es muy importante en el proceso de escucha ya que ayuda a comprender lo que el otro está diciendo y permite verificar si realmente se está entendiendo y no malinterpretando lo que se dice.
- **Emitir palabras de refuerzo o cumplidos:** Pueden definirse como verbalizaciones que suponen un halago para la otra persona o refuerzan su discurso al transmitir que uno aprueba, está de acuerdo o comprende lo que se acaba de decir. Algunos ejemplos serían: "Esto es muy divertido"; "Me encanta hablar contigo" o "Debes ser muy bueno jugando al tenis".
- **Resumir:** Informar a la otra persona de nuestro grado de comprensión. Ejemplo: “Si no te he entendido mal...” “¿Es correcto?” “¿Estoy en lo cierto?”
- **Ser asertivo:** Expresar de forma clara y concisa los deseos, necesidades e información a otra persona mientras seas respetuoso con el punto de vista del otro. Ejemplo: Se usan “mensajes yo”: Deseo... opino...

## 2.5 El clima organizacional

Según Salazar, José; Guerrero, Julio; Machado, Bárbara y Cañedo, Rubén (2009) El clima organizacional es el nombre dado al ambiente generado por las emociones de los miembros de un grupo u organización, el cual está relacionado con la motivación de los empleados. Se refiere tanto a la parte física como emocional.

En la misma medida en que se puede analizar y describir una organización en lo que concierne a sus propiedades, a su estructura y a sus procesos, también es posible identificar las diferentes dimensiones de la percepción del medio ambiente laboral en el que se encuentra el colaborador individual e investigar su influencia sobre la experiencia y las conductas individuales. La percepción por parte de la organización y del medio ambiente laboral, representa el sistema de filtración o de estructuración perceptiva. En virtud de esta percepción, tal persona efectúa una descripción de la multiplicidad de los estímulos que actúan sobre él en el mundo del trabajo y que representan su situación laboral, y este medio ambiente, se denomina clima de la organización o de la empresa para un individuo.

El Clima Organizacional es: Un constructo personalista, una serie de percepciones globales por parte del individuo en lo concerniente a su organización. Estas percepciones globales reflejan la interacción que se da entre las características personales y las de la organización.

Las percepciones individuales del clima de la organización consisten aquí en una interacción (y combinación) de características objetivas y hechos que integran el devenir de la organización, por una parte, y características individuales y personales del individuo que percibe por otra.

El concepto se asimila al de dinámica de grupo al analizar las fuerzas internas que inciden en el ambiente laboral como resistencia al cambio. Fue el sociólogo Kurt Lewin quien desarrolló un análisis del campo de fuerzas, como modelo con el cual describía cualquier nivel presente de rendimiento o del ser. El Clima organizacional muestra un cierto nivel positivo o negativo en las interacciones, de seguridad o inseguridad para expresar los sentimientos o hablar sobre las preocupaciones, de respeto o falta de respeto en la comunicación entre los miembros de la organización. Clima organizacional implica tratar un grupo de componentes que ofrece una visión amplia de la organización. Estos componentes son:

- Ambiente físico: comprende el espacio físico, las instalaciones, los equipos instalados, el color de las paredes, la temperatura, el nivel de contaminación, entre otros.
- Características estructurales: como el tamaño de la organización, su estructura formal, el estilo de dirección.
- Ambiente social: que abarca aspectos como el compañerismo, los conflictos entre personas o entre departamentos, la comunicación y otros.
- Características personales: como las aptitudes y las actitudes, las motivaciones, las expectativas.
- Comportamiento organizacional: compuesto por aspectos como la productividad, el ausentismo, la rotación, la satisfacción laboral, el nivel de tensión, entre otros.

## **2.6 Diferencia entre comunicación e información**

Las diferencias más sobresalientes entre comunicación e información son las siguientes:

- La comunicación es un proceso de doble vía, la información es un proceso de una sola vía, es decir que la comunicación necesita de una respuesta para completar el proceso en cambio la información no.
- La comunicación es percepción, crea expectativas y plantea exigencias. La información aumenta el conocimiento, transmite novedades.
- La comunicación busca modificar comportamientos, actitudes y permite la interacción humana.
- La información es el mensaje o sea un elemento de la comunicación

## **2.7 Clasificación general de la comunicación**

### **2.7.1 Comunicación formal**

Collado (2002) Es aquella donde los mensajes siguen los caminos oficiales dictados por la jerarquía y especificados en el organigrama de la organización. Por regla general, estos mensajes fluyen de manera descendente, ascendente u horizontal.

La comunicación formal es aquella que se da bajo una normativa formalizada, es decir, escrita, impuesta, o establecida por los órganos competentes, es únicamente la canalizadora de la comunicación formal.

Es la propia organización la que establece las vías de comunicación siguiendo los niveles jerárquicos y los protocolos establecidos. Se emplea para transmitir órdenes e instrucciones, o cuestiones relacionadas con el trabajo.

- En comunicación escrita, destacan las cartas y los memorándums. Estos últimos son breves y concretos, y de circulación interna.
- En la comunicación verbal se emplean los diálogos de aquellos trabajadores que sirven como filtros formales. Si queremos hablar con nuestro superior, posiblemente antes lo hagamos con su secretaria.
- Manuales, cuya misión es marcar los diferentes procesos que ha de seguir el empleado ante una situación determinada. Son muy útiles para los trabajadores recién incorporados.
- Informes y actas, en ambos hay información estandarizada, y casi siempre aparecen firmados.

- Expediente. Su principal característica es que está en constante actualización, ya que se van incorporando datos sobre un tema concreto. Requiere la participación de todos los departamentos.

### **2.7.2 Comunicación informal**

Es la que surge espontáneamente entre los miembros de una empresa movidos por la necesidad de comunicarse, sin seguir los cauces oficiales, lo cual permite agilizar muchos trámites, y en ocasiones permite obtener información adicional.

La comunicación informal es una corriente dentro la estructura de la comunicación laboral y es esencial para la eficiencia organizativa. La comunicación informal es la que se establece entre los miembros de una organización por relaciones afectivas, identidad, simpatía que se produce entre ellos, independientemente del cargo o la posición que ocupen, facilita la colaboración y el intercambio de experiencias y conocimientos.

Este canal permite asegurar una mayor coordinación entre las distintas unidades de la organización situadas en el mismo nivel jerárquico o entre personas situadas en distintos niveles jerárquicos pero con la misma autoridad.

Edgar Schein (1993), "... significa que los miembros del grupo reconocen un sentimiento, experiencia de un sistema de comunicación común, que incluso puede ser no verbal, en el cual los signos poseen el mismo significado para todos los miembros".

Hay desviaciones en la comunicación como el rumor, que es un tipo de comunicación informal. Surge debido a las limitaciones de información ante situaciones importantes, confusas o ambiguas que producen ansiedad e incertidumbre; por ejemplo, los cambios en las organizaciones.

La comunicación informal muchas veces es vista como algo adverso al funcionamiento de una organización. Esto ocurre cuando se propaga en forma de rumores malsanos, chismes, mentiras, informaciones inexactas que puedan tener consecuencias negativas para la moral de la empresa; pero, si se le presta el debido cuidado y se maneja a favor, aprovechando esa información se puede obtener beneficios, contribuyendo a consolidar el funcionamiento de la organización.

E. Zayas (1990) plantea: “conjuntamente con las comunicaciones formales coexisten las informales que expresan las necesidades afectivas de los hombres, la posibilidad de comunicar conocimientos más íntimos, intereses espirituales que no se realizan a través de las interacciones laborales dentro de la organización”.

### **2.7.3 Comunicación ascendente**

La comunicación ascendente fluye hacia arriba en la estructura jerárquica de la empresa, es decir que se da de subordinados a jefes. Ejemplos: Encuestas, sondeos de opinión, buzones de sugerencias, reuniones con subordinados y otros.

### **2.7.4 Comunicación descendente**

La comunicación descendente fluye hacia abajo, se lleva a cabo de jefes o mandos medios a subordinados. Ejemplos: Circulares, tabloneros de anuncios, folletos de bienvenida, manuales de empresa, entrevistas, conferencias y otros.

### **2.7.5 Comunicación horizontal**

La comunicación horizontal se da entre miembros de un mismo nivel jerárquico de una organización. Tiene gran importancia a efectos de coordinación. Ayuda a resolver problemas y tomar decisiones en las que deben intervenir varios departamentos de un mismo nivel. Ejemplos: Trabajo en equipo o reuniones de trabajo, notas de departamento, comunicados internos.

### **2.7.6 Comunicación interpersonal**

Es la comunicación del individuo con las personas a su alrededor, mediante la cual puede reconocer sus fortalezas y debilidades; además de conocer la capacidad para comunicarse. Permite de alguna forma negociar con los demás y descubrir las maneras efectivas de tomar decisiones.

### **2.7.7 Comunicación intrapersonal**

La comunicación intrapersonal es la comunicación que una persona tiene consigo misma. Corresponde con el diálogo interior donde discutimos nuestras dudas, perplejidades, dilemas, las direcciones y las opciones. Es un tipo de comunicación donde el emisor y el receptor son la misma persona, y puede o no existir un medio por el cual se transmite el mensaje.

### **2.7.8 Comunicación impersonal**

Va dirigida a toda una masa de receptores, a los cuales se los denomina audiencia. La comunicación de masas encierra una complejidad mayor a la comunicación interpersonal; ésta última puede surgir sencillamente a través de un diálogo entre emisor y receptor, sin embargo en la comunicación de masas interviene distintos factores que no intervienen en un diálogo cualquiera.

### **2.7.9 Comunicación asertiva**

Parafraseando las personas que utilizan la comunicación asertiva consiguen sus objetivos sin dañar a los demás. Se respetan a ellos mismos pero también a los que les rodean. Actúan y dicen lo que piensan, en el momento y lugar adecuados, con franqueza y sinceridad. Tienen autenticidad en los actos que realizan, están seguros de sus creencias y tienen la capacidad de decidir.

### **2.7.10 Comunicación efectiva**

Luego de consultar varias fuentes se pudo llegar a definir como comunicación efectiva como la comunicación que a través de buenas destrezas y formas de comunicación, logra el propósito de lo que se quiere transmitir o recibir. Dentro de la comunicación efectiva el trasmisor y el receptor codifican de manera exitosa el mensaje que se intercambia. O sea que ambos entienden el mensaje transmitido.

### **2.7.11 Comunicación masiva**

Medios de comunicación masivos o de masas (término también muy utilizado directamente en inglés: mass media), según dice Fajardo (1992), son los medios de comunicación recibidos simultáneamente por una gran audiencia, equivalente al concepto sociológico de masas o al concepto comunicativo de público.

La finalidad de estos medios de comunicación podría ser, según la fórmula acuñada específicamente para la televisión, formar, informar y entretener al público que tiene acceso a ellos. Atendiendo a los intereses que defienden, buscan el beneficio económico del empresario o grupo empresarial que los dirige, habitualmente concentrado en grandes grupos de comunicación multimedia, e influir en su público ideológicamente y mediante la publicidad.

Todos los ciudadanos del mundo están expuestos a unos u otros medios, que resultan indispensables como herramienta de comunicación y presencia pública para todo tipo de agentes económicos, sociales y políticos.

La comunicación de masas es el nombre que recibe la interacción entre un emisor único (o comunicador) y un receptor masivo (o audiencia), un grupo numeroso de personas que cumpla simultáneamente con tres condiciones: ser grande, ser heterogéneo y ser anónimo. Los medios de comunicación de masas son sólo instrumentos de la comunicación de masas y no el acto comunicativo en sí.

### **2.7.12 Comunicación organizacional**

Según Wood (2004). La información organizacional se refiere al análisis del flujo de informaciones relativas a los objetivos y medios de una organización entre los individuos de dicha organización. Frecuentemente dicha comunicación tiene al director de la misma como emisor y a los subordinados como receptores y el mensaje tiene que ver con la obtención de un resultado laboral asertivo, aunque existen otras posibles combinaciones de emisor, receptor y mensaje.

Si en la comunicación organizacional no hay un mensaje adecuado que sea recibido por el receptor, el resultado será una comunicación fallida que no modificará el estado de conocimiento del receptor en el sentido adecuado. Por el contrario si el mensaje es recibido de manera correcta y el receptor tiene la capacitación adecuada para extraer las consecuencias correctas el proceso de comunicación resultará satisfactorio.

Cuando el emisor es el director de la organización es importante verificar que no exista ruido (distorsión del mensaje) dentro del canal para enviar el mensaje, ya que siendo director o subdirector depende gran parte del trabajo de los receptores subordinados la existencia de ruido tiene grandes posibilidades de acabar en comunicación fallida.

### **2.8 Comunicación interna**

Parafraseando la comunicación interna es la que va dirigida al público interno: El Trabajador. Aumenta la satisfacción entre el personal y por tanto la rentabilidad final y producción en la empresa.

Es la herramienta clave para dar una respuesta innovadora a los cambios continuos, que debe hacer frente las empresas hoy es también un valor añadido

que produce beneficios. Aunque es una responsabilidad que es compartida por todos, debe ser asumida como compromiso de la alta dirección.

Según la experiencia si la gestión de la comunicación interna es hoy una herramienta institucionalizada en las grandes empresas, es porque está suficientemente contrastado con la experiencia que produce innumerables mejoras a la rentabilidad empresarial.

Pero, de nada sirve implantar herramientas de comunicación interna si éstas no nacen de una auténtica cultura empresarial convencida de la necesidad de comunicación. Si esta filosofía no está implantada, las herramientas más eficaces no servirán y lo único que se habrá conseguido es perder tiempo y dinero. En el transcurso de los años veremos incrementar el protagonismo de esta actividad.

### **2.8.1 Funciones de la comunicación interna**

Beltrán (2012) La Comunicación interna cumple una serie de funciones que le permiten a la organización mejorar la eficacia en toda su actividad interior, lo cual redundará, sin duda, en una mayor competitividad externa de la compañía. Una buena Comunicación Interna producirá una mejora de la interactividad entre las personas de la organización, ya sea a nivel profesional, en lo relativo a cuestiones laborales, como a nivel personal en lo referente a las relaciones personales.

Esta interactividad favorece, por una parte, *la circulación de la información* dentro de la organización de una forma rápida y fluida. Por otra parte, también favorece *la coordinación de las tareas y esfuerzos* entre las diferentes áreas o unidades de la compañía. De esta manera, la organización adquiere una dinámica y agilidad mayor, que le permitirá ir adaptándose con mayor rapidez a las diferentes situaciones que se le presenten.

Además, una comunicación interna adecuada *estimulará la cohesión entre las personas* en el grupo, al lograr una mayor compenetración y conocimiento mutuo. También favorecerá la *Identificación de las personas con la organización*, al comunicar y hacer compartir los valores establecidos por la Dirección. Ello redundará, sin duda, en una mayor solidaridad entre los miembros de la empresa, ya sea a nivel personal en la comprensión y apoyo mutuo en las diferentes situaciones personales, como también a nivel profesional colaboración y esfuerzo compartido en las tareas a realizar en la compañía, lo que ayudará a lograr una mayor integración grupal y un sentimiento de pertenencia en los empleados hacia la organización.

### **2.8.2 La correcta definición del modelo de Comunicación Interna**

Es evidente que algunas empresas se vuelcan en comunicar al exterior descuidando quizá su plan de comunicación interna o simplemente ignorando la fluidez de esta última. La comunicación en general ha dejado de ser un elemento secundario en las empresas, para convertirse en una herramienta estratégica de primer orden, un recurso importante para el funcionamiento de las organizaciones complejas. Jack Welch (2008), dice que el futuro será de quienes sean capaces de motivar y desarrollar a los profesionales de las organizaciones. Y la comunicación interna cumple la función de integrar y alinear a las personas con los objetivos de su empresa.

Es una herramienta de gestión que, combinada con otras, ayuda a conseguir resultados y el éxito del proyecto empresarial. Su importancia es tal, que es necesario tener una estrategia empresarial bien comunicada, tanto a los directivos como a los empleados. Hay un punto clave en el modelo de la comunicación interna y este es difuso en muchas instituciones: ¿Quién está a cargo? La respuesta es simple, basados en la creación de un departamento de comunicación interna que actúen de facilitadores, estructurando las funciones de comunicación y prestando apoyo (pero no sustituyendo a quienes deben asumir el

liderazgo interno: Todo el equipo directivo general). Adicional a la participación de todos los elementos de la compañía, hay que trabajar coordinadamente entre todos.

La cuestión no es dónde tiene que estar la comunicación interna, sino que hay que tener claro que debemos desarrollar una estrategia para sacar valor a las personas. La comunicación interna no es más que una palanca para mover los intangibles de las empresas.

Puyal (2001) Entonces para lograr un buen camino hacia una comunicación interna eficaz será necesario crear un plan estratégico que incluya lo siguiente:

1. Para dar inicio a un plan de comunicación interna eficaz es necesario conseguir un firme compromiso de los altos mandos de la empresa. No se podrá lograr ningún tipo de cambio sin el apoyo o con un apoyo insuficiente de parte de los directivos.
2. No debe guiarse por la intuición o los deseos del grupo directivo para realizar un diagnóstico de la situación de comunicación en la organización, esto debe basarse en una auditoría. La auditoría debe detectar los flujos de comunicación, cuáles son sus puntos débiles y dónde se producen los problemas, conocer las necesidades y expectativas de las personas implicadas con el nuevo plan de comunicación y proyectar una visión del estado de futuro deseable para la academia.
3. Para el diseño del plan debe tomarse en cuenta la definición de objetivos, selección de medios, planificación de acciones, cronograma, establecimiento de mecanismos y procedimientos para el seguimiento durante y al final de la implementación. Para una elección adecuada de los medios conviene tener en cuenta la finalidad que se trata de conseguir con el mensaje comunicado (motivar o integrar, transmitir cuestiones relativas al trabajo, informar y otros.) y el tipo de información que se desea comunicar. Ahora bien, la puesta en marcha de estos soportes no asegura la eficacia de

los flujos comunicativos si no se aporta simultáneamente el cambio de valores y cultura organizativa. Es necesario la colaboración y entrega de los participantes.

4. Estrategia de comunicación, sensibilización y negociación. Es necesario sensibilizar, mentalizar y formar en comunicación a los empleados de todos los niveles para que tomen conciencia de su importancia. Se ha podido observar que muchos de los problemas de comunicación interna son de mala actitud, es decir, de predisposición para interrelacionarse. La difusión del proyecto a toda la organización, buscando y alcanzando el cambio de actitud y el compromiso de los distintos actores implicados es una condición imprescindible para alcanzar el éxito.
5. Implantación y seguimiento. La implantación debe ir acompañada de un sistema de seguimiento y retroalimentación constante (mediante cuestionarios de clima laboral y entrevistas con los responsables) para identificar las desviaciones a los objetivos y sus causas y poder diseñar acciones correctoras.

Los planes de comunicación pueden verse comprometidos además, por la implicación insuficiente de la alta dirección, por la falta de voluntad o apatía de los trabajadores, las implicaciones débiles o la carencia de habilidades de los gestores del plan, las competencias entre departamentos, los costes económicos del plan y la dificultad para evaluar sus resultados en términos económicos, su falta de continuidad, la complejidad o inaccesibilidad de sus instrumentos y otros.

Aunque son muchos los motivos que impiden la aplicación efectiva del plan de comunicación, en diferentes investigaciones se ha identificado a la línea media como uno de los enemigos habituales para que la información fluya de arriba abajo y viceversa.

### 2.8.3 Herramientas de la comunicación interna

Según Asturias, (2011). Cada tipo de comunicación requiere de unas herramientas diferentes de comunicación. Por ejemplo, entre las herramientas de comunicación descendente encontramos:

**Manual del empleado:** Este manual es recibido desde el primer día que el empleado inicia labores y es parte importante de su inducción y el primer contacto que se tiene para dar inicio a la identificación con la empresa.

**Comunicaciones escritas:** Este tipo de comunicaciones son de mucha utilidad para transmitir pequeñas capsulas informativas, como por ejemplo alguna actividad nueva y se da por medio de circulares, volantes y otros.

**Boletín informativo mensual:** Es de mucha utilidad para compartir datos puntuales pertenecientes a la empresa y a los empleados, tales como logros del mes, cumpleaños, horarios y actividades correspondientes al mes.

**Comunicaciones electrónicas:** Podemos clasificarlas en: Computadoras (e-mail, intranet), fax, teléfono, video llamadas.

**Periódico interno:** Sirve para compartir datos de interés entre los miembros de una empresa y puede ser útil para fomentar el intelecto grupal.

**Carta al personal:** Este tipo de cartas son utilizadas para transmitir información personal de importancia a un empleado, como por ejemplo un ascenso o una llamada de atención.

**Reuniones de información:** Las reuniones son muy importantes en cualquier empresa y se utilizan para la vinculación de individuos con el fin de obtener resultados en función de objetivos específicos.

**Entrevista individual:** Se utiliza para compartir información personalizada con un empleado.

Por otra parte, entre las herramientas de comunicación ascendente podemos encontrar:

**Entrevista:** Un empleado puede solicitarle a su jefe una entrevista para compartir una situación por la cual no le permite desempeñarse bien en sus labores o para informarle sobre alguna decisión.

**Sección en el periódico interno:** El periódico interno puede ser creado entre todos los miembros de la empresa tanto del personal administrativo como los altos mandos.

**Por correo:** Se utiliza por medio de internet o intranet (e-mail)

**Buzón de sugerencias:** Es una caja que se coloca en un lugar estratégico para que los empleados puedan transmitir sus opiniones. Puede ser de forma anónima, esto queda a criterio de cada empleado.

**Intranet:** Red interna que es utilizada solamente entre el personal de la empresa.

#### **2.8.4 Objetivos de la comunicación interna**

Según Paul Capriotti (2008), la comunicación interna responde a los siguientes objetivos:

\* **A nivel relacional:** Establecer una relación fluida entre las diferentes personas que coexisten en la organización (subordinados, jefes, directivos, dueños, accionistas, proveedores y otros.), por medio de canales adecuados ante todos los niveles de la compañía.

\* **A nivel operativo:** Facilitar la circulación e intercambio de información entre todos los niveles de la empresa, permitiendo así un funcionamiento más ágil y dinámico de las distintas áreas y una mejor coordinación entre ellas. Esto implica la acción de diseñar, evaluar y mantener las redes de información entre las áreas y las personas.

\* **A nivel motivacional:** Motivar y dinamizar la labor de los miembros de la organización, contribuyendo a crear un clima de trabajo agradable, que redunde en una mejor calidad del trabajo y en la mejora de la productividad y competitividad de la compañía.

\* **A nivel de actitud:** Obtener la aceptación e integración de los empleados a la filosofía, valores y fines globales de la organización.

\* **A nivel formativo:** Apoyar, capacitar y fortalecer las competencias comunicativas entre los miembros de la organización.

### **2.8.5 Integración del personal a los objetivos de la empresa**

Según Berlo (1986), uno de los objetivos del sistema social es la producción, la realización de una tarea.

Se puede considerar la productividad o la realización de la tarea como una dimensión de los objetivos del grupo. Los grupos se forman y se mantienen para aumentar la productividad de cada uno de sus miembros a fin de:

- a) Producir cosas que una sola persona no produciría por sí misma.
- b) Producirlas con más eficiencia.
- c) Producirlas con más efectividad.

<sup>A</sup> De la necesidad que tiene el individuo de preservar la institución donde trabaja, surge un nuevo objetivo.

Berlo (1986), también indica que la conservación del grupo es la segunda dimensión de los objetivos del grupo. Si los miembros no están satisfechos con la asociación y no desean continuar perteneciendo al grupo, éste se desintegrará y en consecuencia el objetivo de productividad no se logrará. La productividad del

grupo depende de la conservación del mismo. La afirmación de Berlo (1986), se puede resumir en dos ideas:

- a) El personal necesita de la empresa, por constituir su fuente de ingresos.
- b) Consciente de lo anterior, el personal se debe esforzar por cuidar y preservar la existencia de la empresa, así como de hacerla lo más productiva posible.

Sin embargo, también existe la posibilidad de que los miembros de la empresa estén conscientes de necesitar de una compañía y del trabajo que les ofrece, pero algunos empleados pueden pensar que en la que laboran no es aquella por la que estarían dispuestos a invertir tiempo y esfuerzo para hacerla crecer. Podrían suponer que existen mejores opciones y ver a la actual como una simple estación de paso. Si ésta llegase a ser la actitud del personal, entonces se tiene un problema de imagen institucional: la empresa no proyecta simpatía; no es deseable.

Para lograr una positiva identificación entre el personal y la empresa, lo que usualmente se llama "ponerse la camiseta", es necesario ofrecer al personal una imagen positiva de la institución y además, indicarle qué actitud es la que se espera.

Berlo (1986), sostiene que el principio básico de la comunicación dentro de la administración consiste en que las prescripciones, descripciones y expectativas de comportamiento, (papeles o roles) deben tener estrecha relación entre sí. A las personas se les debe:

- a) Informar sobre lo que deberán hacer.
- b) Proporcionar prescripciones exactas (disposiciones).
- c) Crear la expectativa de esperar lo que sucederá con aquello que se les permitió.

Berlo (1986), ofrece un ejemplo: una de las reclamaciones frecuentes es la que dice “no sé lo que se espera de mí”.

Clarificarle al empleado los objetivos asignados, le ayudará a participar en la realización de los objetivos de la empresa, y se involucrará en ellos por propia voluntad.

Por tradición ha existido un antagonismo entre patrón y trabajador, simplemente por conciencia de clase. Las empresas en su papel de patrón, han heredado los prejuicios derivados de esta situación. Normalmente el trabajador piensa que la empresa le explota, lo cual es un reducto de la demagogia sindicalista, que hace referencia a la muy hablada lucha de clases.

Esta es una de las razones por las que el trabajador generalmente asume una actitud de cumplir estrictamente con lo que es su obligación (las excepciones a esta regla se dan en individuos con una motivación congénita hacia el crecimiento y el logro). El trabajador tiende a considerar a la empresa como un ente ajeno a él y por consecuencia los problemas, logros y filosofía de la empresa no le interesan.

Es lógico pensar que cuando el personal está plenamente identificado con la empresa, con sus problemas, logros y fracasos y siente orgullo por pertenecer a esa organización, es cuando invierte esfuerzo adicional para que se logren los objetivos institucionales. Cuando el personal está bien informado de la situación real de la empresa y además, confía en la veracidad de la información que tiene, se vuelve realista en sus pretensiones, y se ajusta a las circunstancias que vive la empresa.

La mejor forma de cerrar el abismo entre la empresa y su personal es mediante la comunicación veraz. La información continua y fluida evita rumores, malos entendidos y demagogia de líderes oportunistas y malintencionados. La estrategia que se siga debe fomentar el libre flujo informativo, para que los

directivos gocen de credibilidad. La honestidad en el manejo de la información, crea un clima de colaboración.

### **2.8.6 Programas de comunicación dentro de la empresa**

Por una parte son una herramienta de gestión del cambio y por otra, una herramienta para la mejora del rendimiento. Los programas de comunicación interna están dirigidos al personal de las organizaciones (directivos, gerencia media, empleados y personal operativo).

Según el Programa de Comunicación Interna del Instituto de Empresa Profesor Andreu Pinillos (1999), un programa de comunicación interna se configura como herramienta para la gestión del cambio porque:

1. Participa en la comunicación interna de la “visión estratégica” de la organización (desarrolla y comunica la nueva situación estratégica).
2. Ayuda a que se implementen los cambios organizativos existentes, consecuencia de la adopción de posicionamientos estratégicos, comunicando los objetivos, motivos y derivaciones del nuevo modelo organizativo.
3. Sirve de vínculo entre las comunicaciones existentes en la organización, es, entre la comunicación interna y la comunicación externa. La comunicación se realiza en los dos niveles: públicos (externos) y personal de la organización (internos).
4. Ayuda a la puesta en marcha de programas de calidad total, ya que la implantación y posterior seguimiento de un programa de este tipo necesita cada vez un mayor grado de participación por parte de sus beneficiarios.
5. Es un elemento de *marketing* interno fundamental para la organización, en el sentido de que permite a las personas que participan en su gestión, conocer los aspectos más significativos que de ella se derivan. Es decir, permite que los empleados conozcan más la organización.

Por otra parte el Programa de comunicación interna también podría ser una herramienta para la gestión del cambio en el sentido de que influye sobre el clima dentro de la organización. Es decir, puede lograr cambiar el clima, el cual repercute directamente sobre la organización y hace que el trabajo sea más o menos efectivo.

Además, supondría una herramienta para la gestión del cambio porque apoya su uso, en el sentido de que su puesta en marcha permite el conocimiento de la cultura de la organización o la resistencia al cambio de los empleados. Y estos conocimientos podrían resultar clave para lograr el cambio en la organización de que se trate.

El programa de comunicación interna, indica Jiménez (1998), se constituye como una herramienta para la mejora del rendimiento porque supone integrar en la organización elementos innovadores que la sitúan en una clara situación de ventaja competitiva.

Además, sirve como elemento de cohesión entre los distintos mensajes de los diversos emisores, coordinándolos y uniéndolos (datos, estilos y fechas de distribución) ya que establece datos comunes para todo el personal involucrado en su gestión por una parte y por otra las fechas son establecidas por igual para todos.

Ahora ya se habla incluso de tecnología o consultoría del rendimiento en la que la gestión de la comunicación ha ido alcanzando un mayor peso.

Según Gayeski (1998), un buen programa de comunicación interna puede promover o ser un instrumento para la mejora del rendimiento al considerar los siguientes elementos: la interactividad que se produce en la interpretación del proceso comunicativo, la negociación entre los participantes en la situación de comunicación y el impacto de los factores sociales y el entorno. Lo cual podría

tener como consecuencia la promoción de prácticas entre los empleados o sistemas de formación que las promuevan; ayudado el propio programa de comunicación interna por el diseño del trabajo y los sistemas de evaluación del desempeño.

Además, el programa de comunicación interna ayuda a que el problema sea comprendido y facilita al público la resolución del mismo. El Programa de Comunicación Interna incluye indicadores de medición de satisfacción que no son resultado de lo que la gente quiere o no. Suelen ser resultado de lo que se ha observado que es necesario hacer o sobre qué aspectos es necesario incidir.

Sirve de elemento integrador entre las distintas áreas de la organización ya que promueve la interacción entre ellas a través de la comunicación y la gestión común de ésta.

Según Jiménez (1998), además permite dos tipos de acciones adicionales que podrían suponer una mejora en el rendimiento:

1.- Serviría en su elaboración como fuente de diagnóstico. En su elaboración resulta determinante el análisis e identificación de causas que derivan en problemas dentro de la propia organización, lo cual puede suponer un decrecimiento en el rendimiento individual y colectivo.

2.- Los objetivos están apoyados en estudios de opinión que permiten recoger información suficiente susceptible de ser utilizada como respaldo para la toma de decisiones. Gracias a esa exploración es posible “prever” reacciones que surgirán ante las acciones que se pretende implantar.

Un programa de comunicación interna puede suponer una satisfacción en los empleados, entiéndase como tales públicos internos, tal que implique además una mejora en la calidad y el valor del servicio, (público externo). Es decir, si se

logra una satisfacción en el público interno, el rendimiento de éste será mayor de manera tal que se traducirá en aumento de la calidad; lo cual redundará en beneficio del público externo, aumentando, por tanto la rentabilidad del negocio.

## **2.9 Diagnóstico comunicacional**

El diagnóstico comunicacional es una técnica que implica un importante proceso de análisis, sistematización e interpretación de datos obtenidos por medio de un muestreo. Sus resultados facilitan el diseño de propuestas de acciones concretas para mejorar los procesos de comunicación interna de la empresa.

“La comunicación está de moda en nuestros días”, enfatiza Castro (2007), y continúa: “suele ser invocada en múltiples ocasiones como fórmula para solventar problemas. Se usa asimismo como expresión omnipresente en un mundo que cada vez se halla mejor conectado. Esta realidad es la que nos anima a reflexionar sobre la comunicación, lo cual nos permite descubrir entresijos y posibilidades. De igual forma, hablamos de la necesidad de alcanzar un conocimiento obligado para su potenciación.”

Es preciso llegar a una conclusión certera y minuciosa con el diagnóstico comunicacional, un diagnóstico es el veredicto final de una situación y en este caso las conclusiones presentadas deben ser analizadas y reforzadas con hechos reales, es el mismo cuidado que debe tener un doctor con un paciente enfermo si le diera un mal diagnóstico y por lo tanto la receta de medicina fuera errónea.

### **2.9.1 Tipos de diagnóstico comunicacional**

Según Fernández (1997). El diagnóstico de comunicación es un “procedimiento que se realiza para evaluar la eficiencia de los sistemas de comunicación interna de una empresa”. Constituye además, para la autora, “el

método que analiza los canales, emisores, contenidos e impacto de la comunicación en la organización”.

Existen varios tipos de diagnósticos, por ejemplo diagnóstico de imagen, de cultura, de identidad, de comunicación externa, de comunicación interna.

Pero a continuación se explicará el diagnóstico hacia el ámbito interno de la organización, el que tiene como objetivo conocer la comunicación hacia el interior de la empresa y para ello se tendrá en cuenta los siguientes aspectos:

- Conocimiento del público interno: para lo cual es necesario establecer la caracterización de los diferentes grupos que conforman la organización, sus concepciones, actitudes, dificultades, logros, aportes, rasgos más sobresalientes
- Conocimiento de los procesos comunicativos: aborda el estudio de las relaciones entre actores de la Comunicación, lo que se refleja en los tipos de flujos que recorren en la entidad, las redes y canales de Comunicación.
- Conocimiento de la cultura: se enfoca al examen del universo simbólico, los valores, las tradiciones y la situación que caracteriza la empresa en cuanto a las relaciones entre sus integrantes (relaciones armónicas o contradictorias, el grado de tensión interna, tolerancia, solidaridad y sentimiento de pertenencia).

Es considerado como un procedimiento de investigación que sirve para evaluar la eficacia de los sistemas de Comunicación interna, que resulta de gran utilidad para orientar la intervención del comunicador organizacional en el interior de la institución. (Muriel y Rota, 1980).

Las técnicas de recolección de información mayormente utilizadas para la realización del diagnóstico de Comunicación interna son: la revisión bibliográfica y documental, observación, entrevistas y encuestas.

Todo lo dicho lleva a que los diagnósticos poseen una singular importancia para la comunicación organizacional, pues además de contribuir a la eficiente toma de decisiones en los procesos de comunicación, constituyen la base y el punto de partida para la implementación de planes y estrategias.

- **Diagnóstico interno:** Proceso para identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la organización, o del área o unidad estratégica.
- **Diagnóstico externo:** Proceso de identificar las oportunidades o amenazas de la organización, unidad estratégica o departamento en el entorno
- **Diagnóstico estático:** A veces llamada auditoria estratégica, mide el desempeño de la empresa sobre su portafolio actual de sectores: ¿Tiene la empresa posiciones de fuerza suficientes? ¿Ha ganado o perdido participación en el mercado? ¿Es satisfactoria la rentabilidad?
- **Diagnóstico dinámico:** Es finalmente mucho más importante que el diagnóstico estático, pues no se puede cambiar el pasado. Se trata de medir la adecuación de las estrategias actuales a la evolución del ambiente: ¿La empresa estará bien posicionada mañana?, ¿Tiene la capacidad de seguir creciendo en el mercado?, ¿Está en condiciones de seguir la evolución tecnológica, o mejor aún, de anticiparla?
- **Diagnóstico de amenazas y oportunidades:** Las amenazas y oportunidades son factores, que toma la planeación estratégica para el desarrollo de la misión, las metas y la estrategia. El diagnóstico de amenazas y oportunidades lo afectan cinco fuerzas competitivas que son: las amenazas de los nuevos competidores, el poder de negociar con los clientes y proveedores, la amenaza de productos sustitutos y la rivalidad entre las empresas existentes en la industria.

- **Diagnóstico de fortalezas y debilidades:** El diagnóstico de las fortalezas y debilidades internas permite a los administradores identificar las fuerzas centrales de una organización y determinar en que debe mejorar ésta. Este diagnóstico comprende factores como la posición competitiva relativa de la organización, la capacidad de adaptación e innovación, las habilidades de los recursos humanos, la infraestructura tecnológica, los recursos financieros, el dominio administrativo y los valores y antecedentes de los empleados claves.
- **Diagnóstico de supuestos:** Es una de las habilidades de razonamiento crítico requeridas en el proceso de planeación, estas son las ideas y opiniones subyacentes en uno o más individuos que estos dan por sentadas y a las cuales consideran ciertas. El diagnóstico de supuestos de planeación implica tres actividades básicas: se deben identificar supuestos, deben darse a conocer los supuestos para que todos los involucrados estén al tanto de ellos, debe probarse la validez de los supuestos.

## 2.10 Matriz FODA

La matriz FODA es una herramienta de análisis que puede ser aplicada a cualquier situación, individuo, producto, empresa y otros, que esté actuando como objeto de estudio en un momento determinado del tiempo. FODA significa Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

Es como si se tomara una “radiografía” de una situación puntual de lo particular que se esté estudiando. Las variables analizadas y lo que ellas representan en la matriz son particulares de ese momento. Luego de analizarlas, se deberán tomar decisiones estratégicas para mejorar la situación actual en el futuro.

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual del objeto de estudio (persona, empresa u organización y otros) permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permite, en función

de ello, tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formuladas.  
[www.matrizfoda.com](http://www.matrizfoda.com)

### **Ejemplos de Fortalezas**

- Buen ambiente laboral
- Pro actividad en la gestión
- Conocimiento del mercado
- Grandes recursos financieros
- Buena calidad del producto final
- Posibilidades de acceder a créditos
- Equipamiento de última generación
- Experiencia de los recursos humanos
- Recursos humanos motivados y contentos
- Procesos técnicos y administrativos de calidad
- Características especiales del producto que se oferta
- Cualidades del servicio que se considera de alto nivel

### **Ejemplos de Debilidades**

- Salarios bajos
- Equipamiento viejo
- Falta de capacitación
- Problemas con la calidad
- Reactividad en la gestión
- Mala situación financiera
- Incapacidad para ver errores
- Capital de trabajo mal utilizado
- Deficientes habilidades gerenciales
- Poca capacidad de acceso a créditos
- Falta de motivación de los recursos humanos
- Producto o servicio sin características diferenciadoras

## **Ejemplos de Oportunidades**

- Regulación a favor
- Competencia débil
- Mercado mal atendido
- Necesidad del producto
- Inexistencia de competencia
- Tendencias favorables en el mercado
- Fuerte poder adquisitivo del segmento meta

## **Ejemplos de Amenazas**

- Conflictos gremiales
- Regulación desfavorable
- Cambios en la legislación
- Competencia muy agresiva
- Aumento de precio de insumos
- Segmento del mercado contraído
- Tendencias desfavorables en el mercado
- Competencia consolidada en el mercado
- Inexistencia de competencia (no se sabe cómo reaccionará el mercado)

Sólo con este tipo de análisis y evaluación integral del FODA, estaremos en condiciones de responder interrogantes tales como:

- ¿Tiene la compañía puntos fuertes internos o capacidades fundamentales sobre las cuales se pueda crear una estrategia atractiva?
- ¿Los puntos débiles de la compañía la hacen competitivamente vulnerable y la descalifican para buscar ciertas oportunidades? ¿Qué puntos débiles necesita corregir la estrategia?
- ¿Qué oportunidades podrá buscar con éxito la compañía mediante las habilidades, capacidades y recursos con los que cuenta?

- ¿Qué amenazas deben preocupar más a los directivos y qué movimientos estratégicos deben considerar para crear una buena defensa?
- ¿Está funcionando bien la estrategia actual?
- ¿Qué estrategias debemos adoptar?
- ¿Qué tan sólida es la posición competitiva de la empresa?
- ¿Cuáles son los problemas estratégicos que enfrenta la compañía?

## **2.11 Academia Europea**

La Academia Europea de Lenguas cuenta con 36 años de experiencia en formación profesional de IDIOMAS en Europa y América Latina, ha adquirido una excelente reputación, habiendo graduado cerca de 17,000 estudiantes en los idiomas Inglés, Francés, Italiano, Portugués, Alemán y Español, esto debido a su exitoso método de enseñanza desde hace más de 36 años, época en la cual su director Lic. Ricardo Wauthión, lo diseñó para miembros del Cuerpo de Paz. El objetivo primordial era capacitar en el menor tiempo posible a los cooperantes que partirían a diferentes países, desde entonces ha demostrado ser el método más eficaz para la capacitación de idiomas. Estamos seguros de satisfacer las necesidades de capacitación y garantizar su aprendizaje como ningún otro centro de enseñanza en el país.

Academia Europea ha logrado posesionarse como la primera opción en Enseñanza de Idiomas en cada uno de los países donde imparte su servicio, su expansión se debe a la enorme aceptación de su Método, la vocación de servicio con estándares europeos que la caracterizan, y a una globalización que requiere día a día mayor comunicación.

En cada una de sus Sedes brindan la comodidad y atención que los estudiantes merecen, como lo requiere una institución de primer nivel; El personal

docente y administrativo es celosamente seleccionado para brindarle una enseñanza que le garantice resultados

La academia cubre horarios que son de fácil acceso para personas que trabajan o estudian. Hay extranjeros que vienen de vacaciones y son contratados por el tiempo que se encuentran en el país. Los trabajadores nacionales tienen un contrato fijo el cual les proporciona todas las prestaciones, los demás son considerados empleados temporales, los permanentes son 15 personas de las cuales se tomó una muestra de 9 para el diagnóstico.

### **2.11.1. Orígenes**

La Academia Europea San Cristóbal Guatemala abrió sus puertas en el mes de septiembre del 2007.

### **2.11.2 Conceptualización**

La Academia Europea es una institución privada especializada en el aprendizaje de idiomas.



### **3. Marco Metodológico**

#### **3.1 Tipo de investigación**

El trabajo de tesis se realizó a través de un estudio de diagnóstico interno analítico a través de observación y encuesta

#### **3.2 Objetivos**

##### **3.2.1 Objetivo general**

Establecer cuál es la situación actual que en materia de comunicación interna se desarrolla la Academia Europea.

##### **3.2.2 Objetivos específicos**

- Conocer los tipos de información que existen actualmente en la institución.
- Dar a conocer los beneficios de una buena comunicación interna
- Proponer un nuevo sistema, para mejorar la comunicación interna de la institución

#### **3.3 Técnica**

Recopilación bibliográfica

Observación

Análisis actual

Encuesta

### **3.4 Instrumentos**

Fichas bibliográficas

Cuestionario de 10 preguntas

Entrevistas al personal

### **3.5 Universo**

El universo de la investigación está constituido por 50 empleados que laboran en la Academia Europea de San Cristóbal

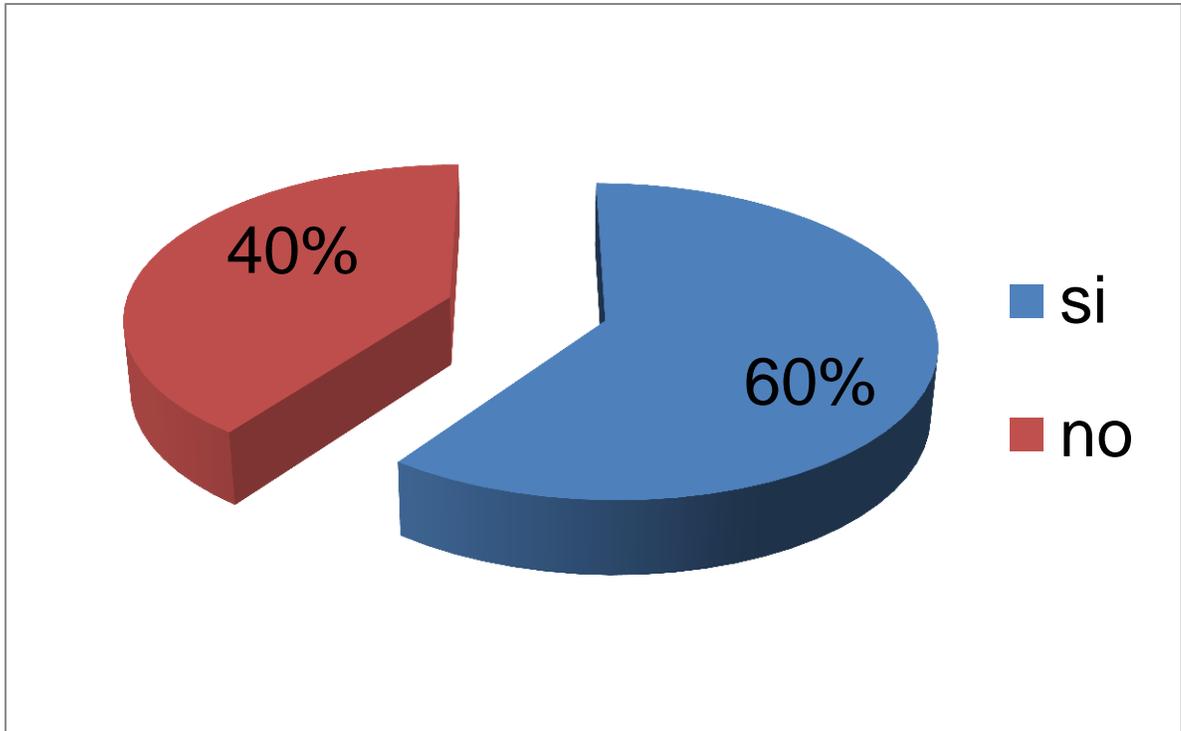
### **3.6 Muestra**

Se realizó una entrevista al Gerente General de la Academia Europea. Se encuestaron a 10 trabajadores del área administrativa incluyendo maestros, secretaria y asistente de gerencia.

#### 4. Análisis estadístico y descripción de resultados

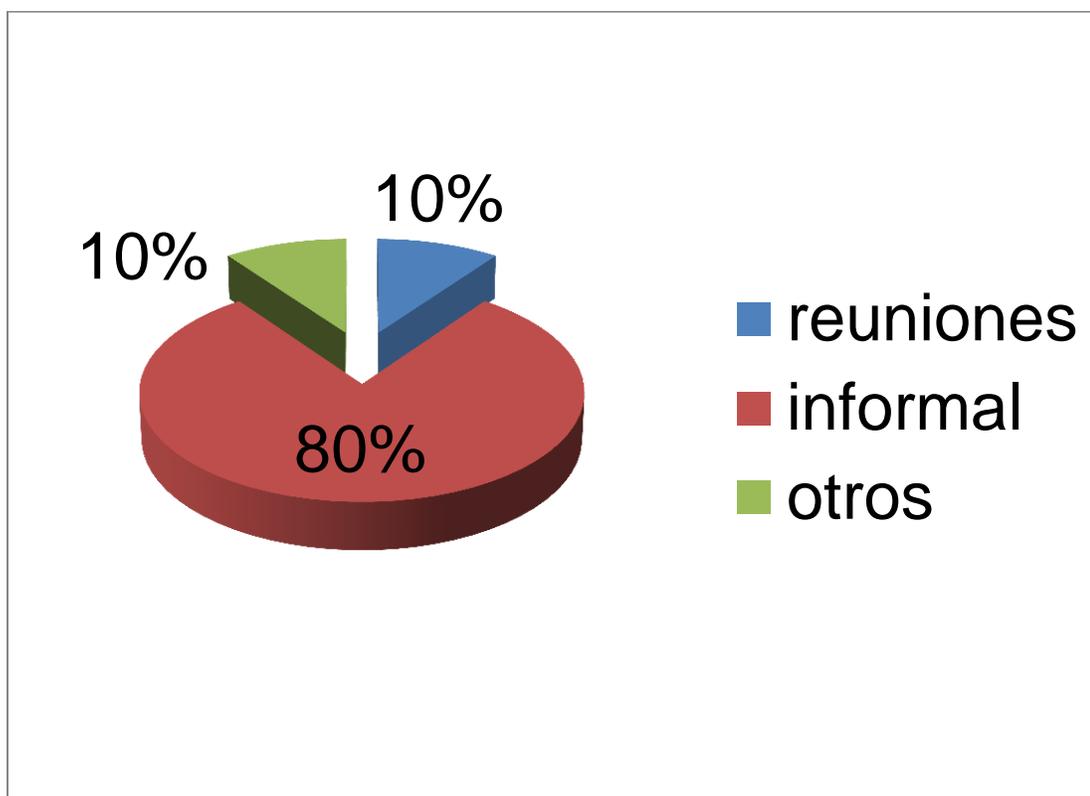
##### 4.1 Resultados de encuesta

1. ¿Se entera usted siempre de las actividades que se llevarán a cabo en la academia?



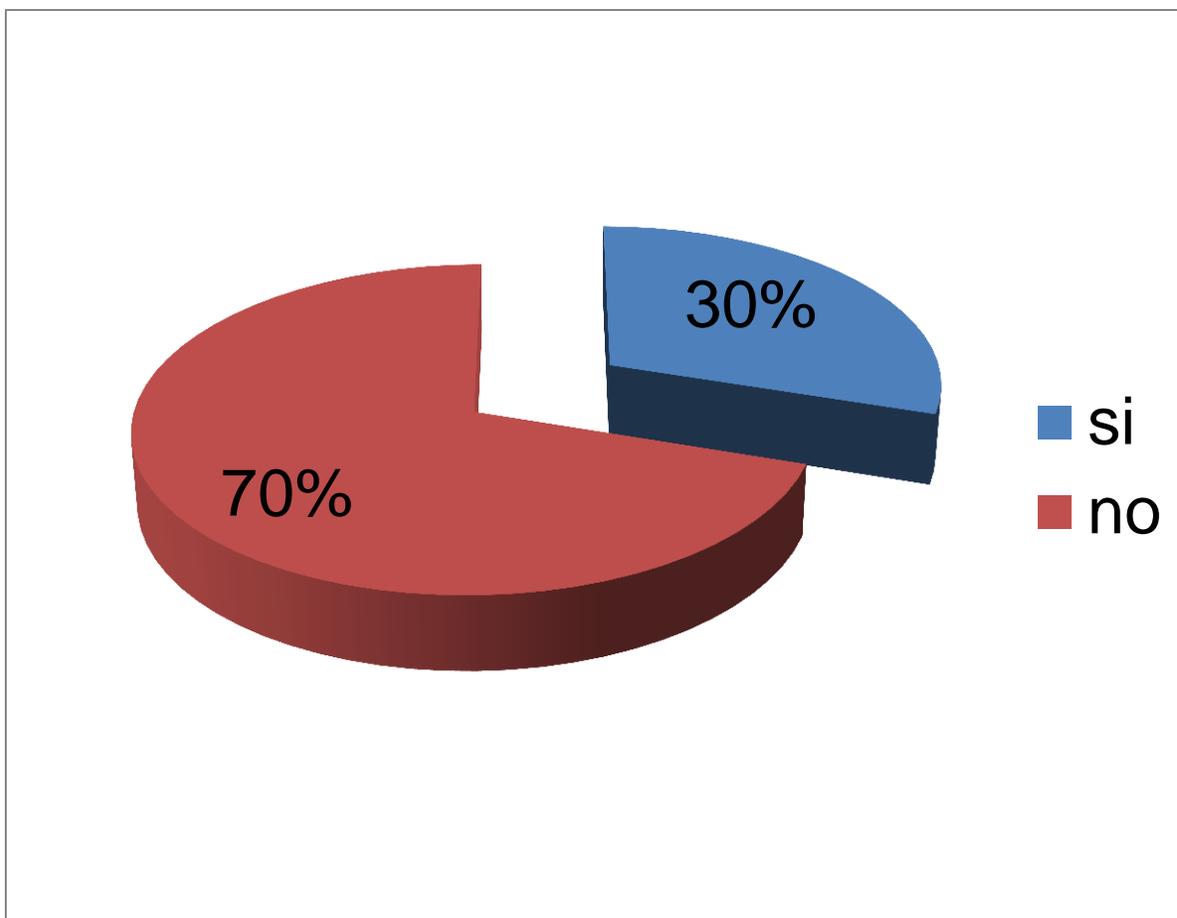
El 60% de los empleados si están enterados de las actividades que se llevan a cabo en la academia, el 40% no está al tanto de las actividades, refleja un inconveniente con la fluidez de la comunicación interna ya que el 100% de los empleados debe estar siempre bien informado de todo lo que acontece en la academia.

2. ¿Cómo se genera la comunicación hacia los trabajadores?



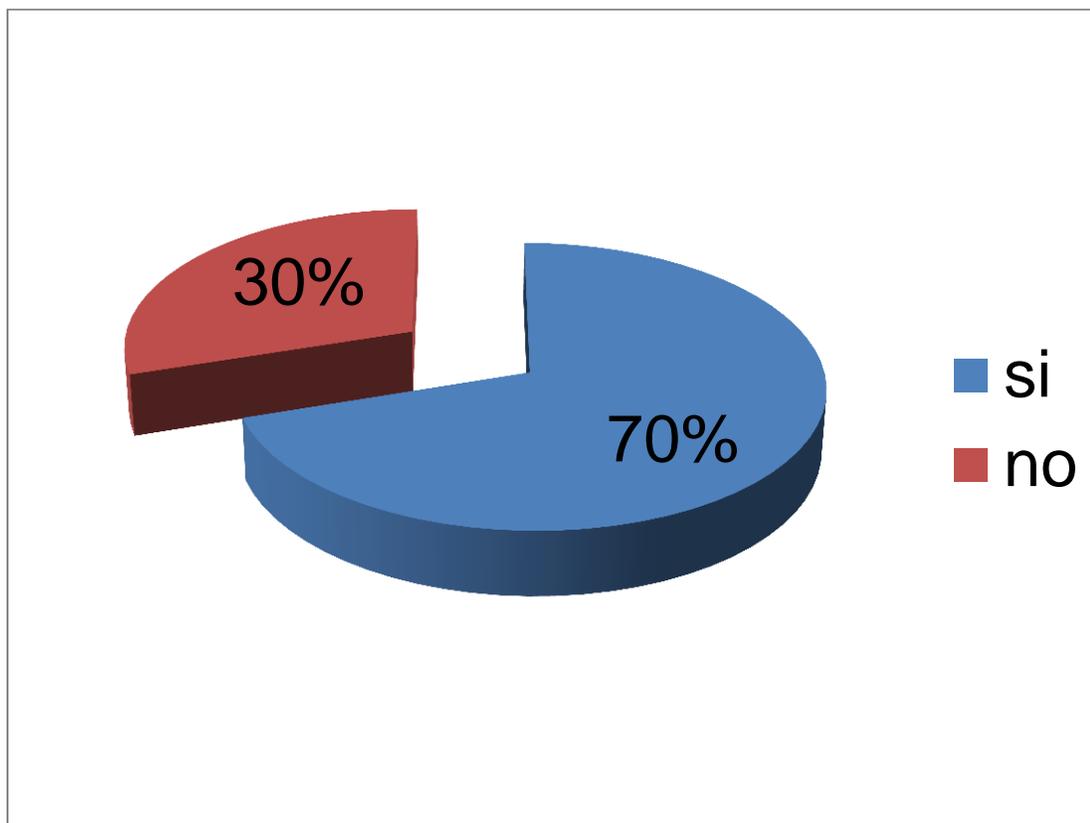
El principal medio de comunicación hacia los trabajadores es el de la comunicación informal, dando seguimiento a esta respuesta se entrevistaron a algunos trabajadores y esta información fluye mientras están en los pasillos, aulas o en los patios de la academia. El 10% de la información se transmite de manera formal en reunión y el 10% restante en otros (cartelera)

3. ¿Cuenta usted como trabajador de la academia con un clima de confianza y motivador?



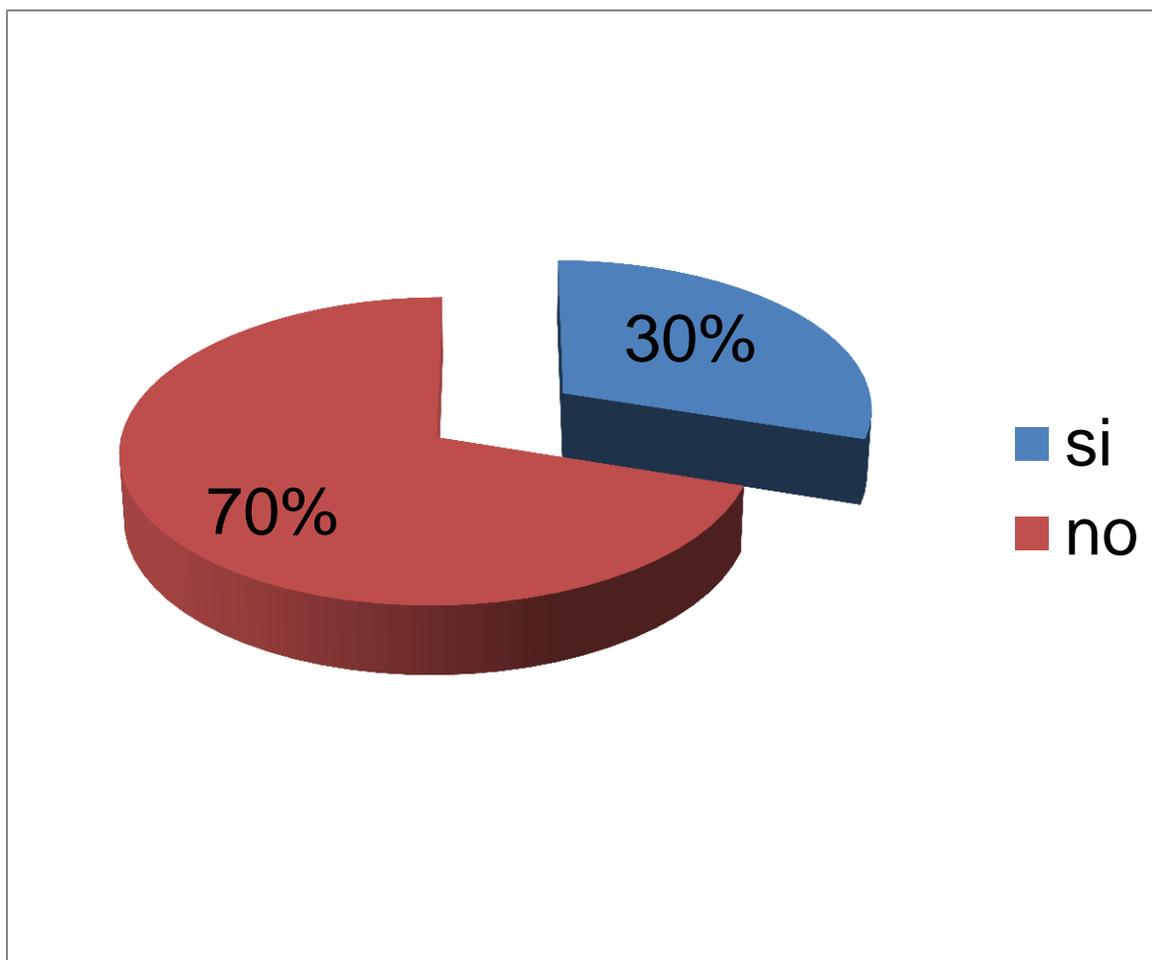
El 70% de los empleados no cuenta con un clima de confianza y motivador por la falta de confianza e integración que hay entre los empleados. Su principal causa es la mala actitud por parte de algunos maestros.

4. ¿Encuentra usted accesible la comunicación con su jefe?



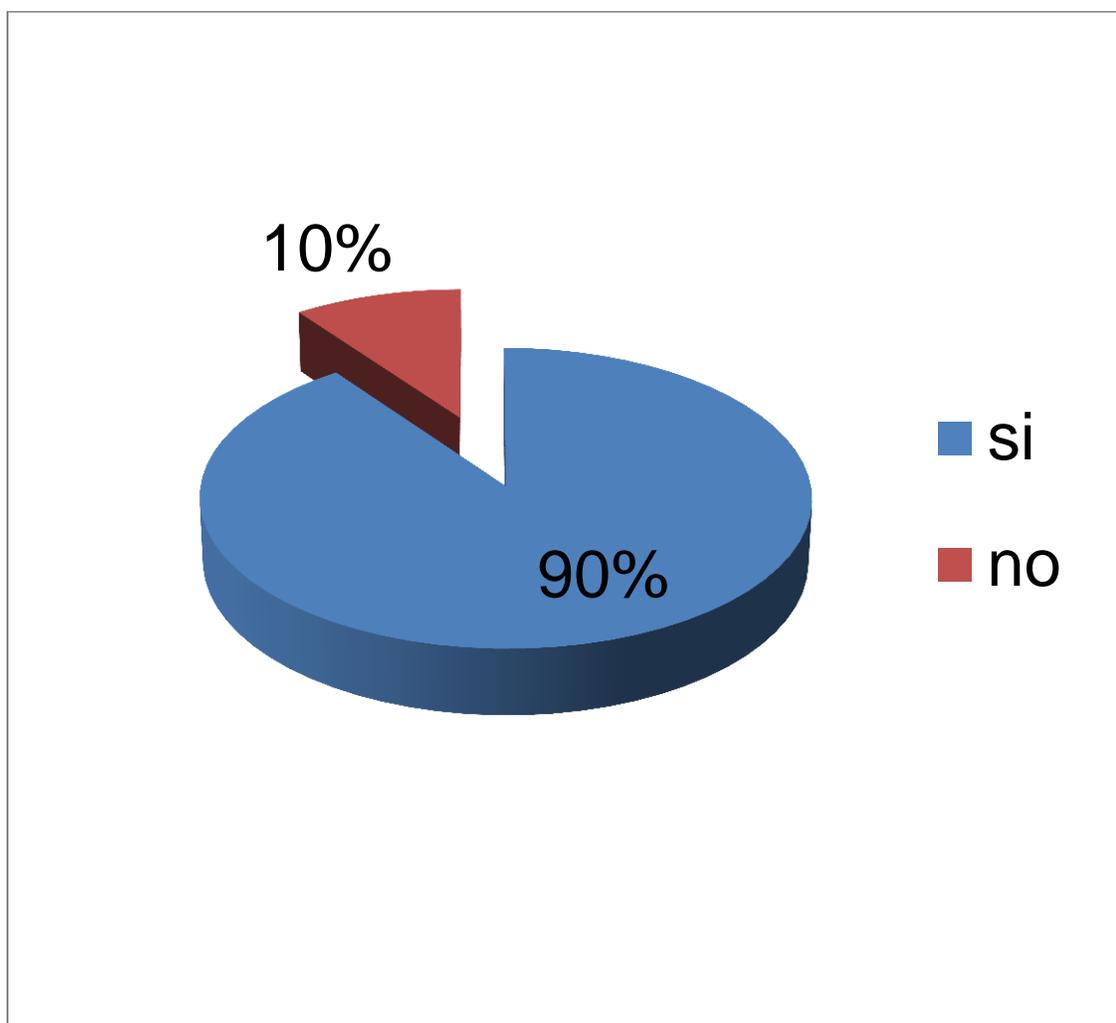
El 70% de los encuestados contestaron que si, el 30% restante contesto que no. Los empleados deben sentir un acceso completo hacia su jefe, esto es parte de la identificación con la empresa. Es necesario reforzar la comunicación vertical ascendente para que el empleado pueda encontrar un soporte en los altos medios y no tome decisiones por su cuenta. La comunicación participativa también juega un papel importante en este aspecto, se recomienda que el gerente general también participe en las capacitaciones de desarrollo humano del INTECAP.

5. ¿Considera que la comunicación entre maestros de la academia es buena?



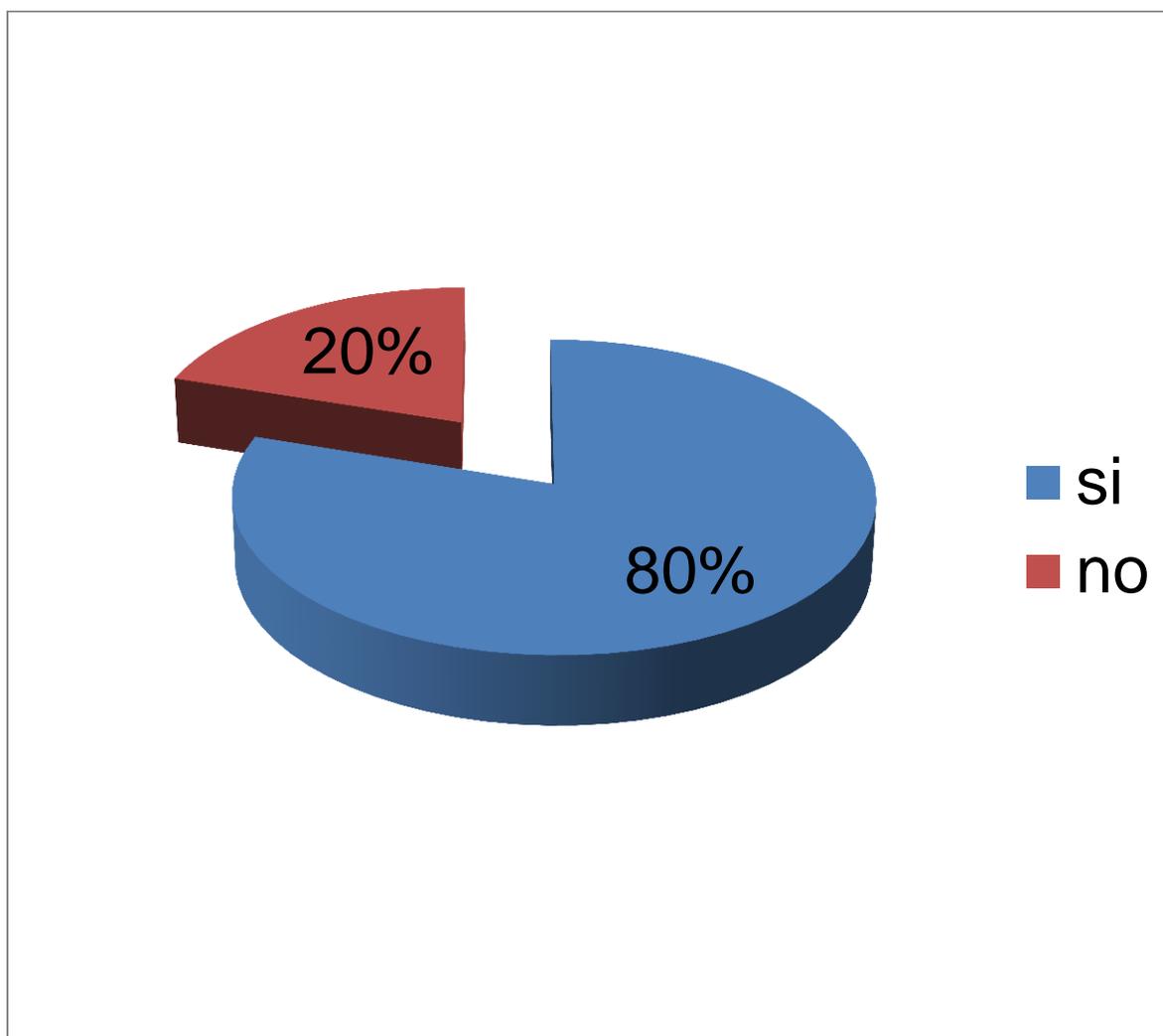
El 30% considera que la comunicación entre maestros si es buena y el 70% dio una respuesta negativa, las respuestas de los encuestados revelan los siguientes inconvenientes por los cuales no se desarrolla bien este ambiente entre maestros: No hay integridad, no hay equidad, mala actitud, no hay confianza, no hay comunicación.

6. ¿Antes de dar su primer día de clases recibió capacitación?



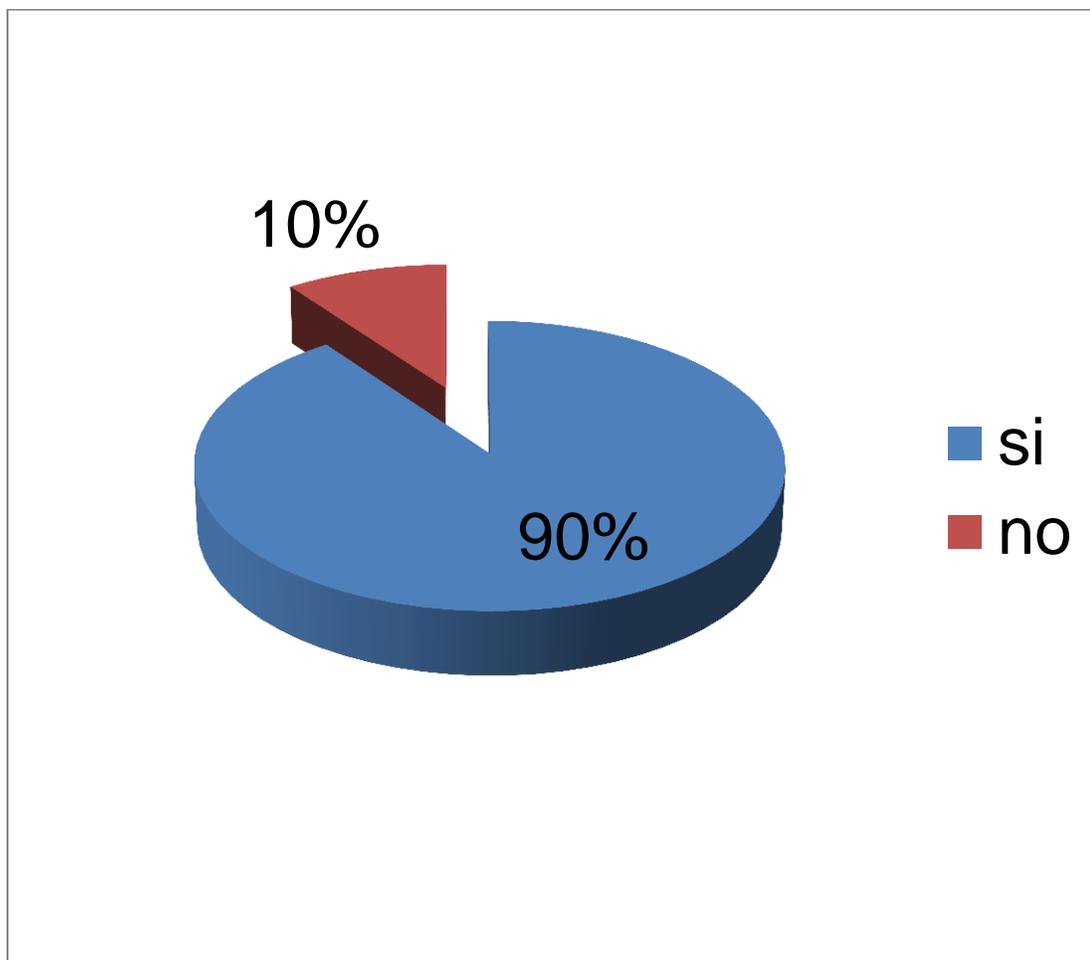
El 90% dio una respuesta positiva. Es necesario actualizar la base de datos de las capacitaciones disponibles de la academia.

7. ¿Recibió el reglamento interno de la academia cuando ingresó como empleado?



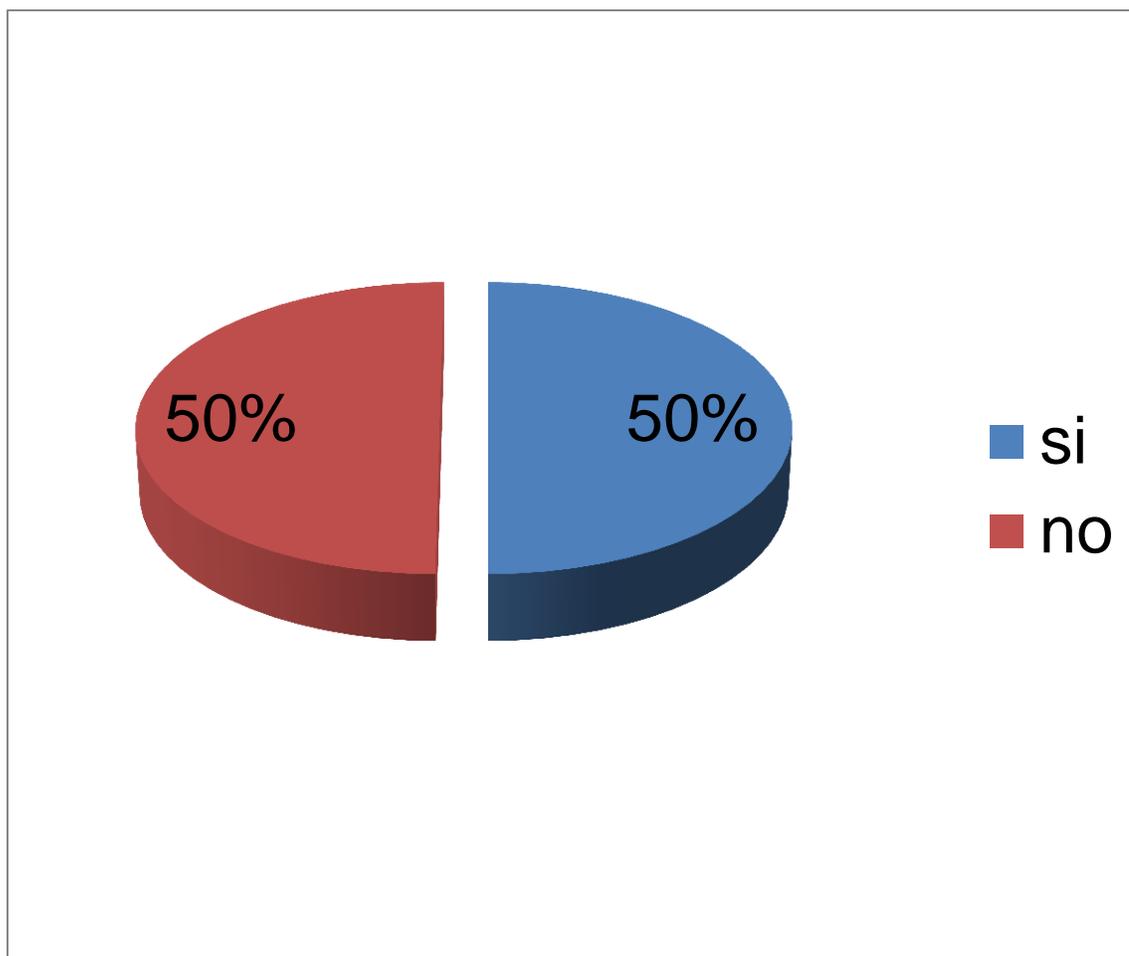
El 80% recibió el reglamento, aunque esto debe ser cubierto en un 100% ya que parte de sentirse comprometido y parte de una empresa comienza con una buena inducción.

8. ¿Ha recibido capacitaciones en la academia?



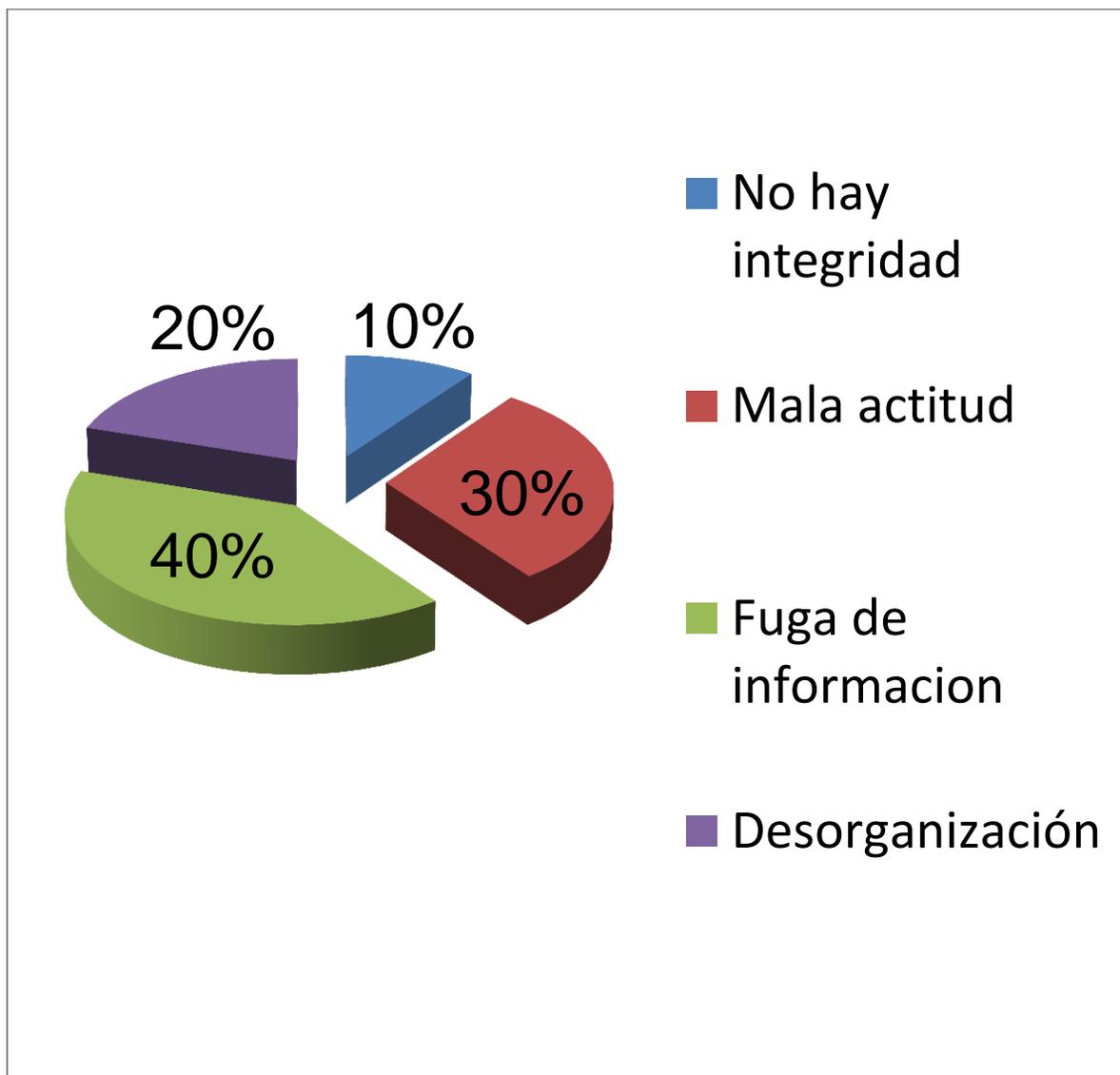
El 90% de los encuestados ha recibido capacitaciones en la academia, aunque se presentaron algunos comentarios por parte de los encuestados: Les gustaría recibir más capacitaciones principalmente sobre técnicas didácticas para un mejor desempeño de sus actividades.

9. ¿Ha recibido información completa en las reuniones a las que ha asistido a la academia?



El 50% de las personas no obtiene toda la información que necesita en las reuniones que se programan en la academia

10. ¿En su opinión cuáles serían los problemas de comunicación interna en la academia?



De acuerdo con el 40% de personas encuestadas hay una fuga de información, ellos no están enterados de las actividades de la academia y no tienen claras la fecha y hora para cada una de las reuniones que se llevan a cabo. El 30% percibe una mala actitud por parte de sus compañeros, el 20% refleja que hay desorganización dentro de la empresa y por último el 10% nos indica que no hay integridad o identificación con la empresa.

## **4.2 Niveles de comunicación interna de la Academia Europea**

La Academia Europea emplea el uso de niveles de comunicación tanto vertical como horizontal. La comunicación vertical se da entre el personal administrativo (maestros, secretarias y asistentes) y el gerente general de la academia. El tipo de comunicación que predomina en esta relación laboral es la comunicación informal la cual se da a cualquier hora y cualquier lugar, clases, pasillos y patios de la academia. La comunicación formal toma un papel secundario en esta relación laboral, son programadas reuniones fijas una vez por mes y otras al azar para transmitir información importante a los empleados.

La comunicación horizontal que se da entre maestros, secretarias y asistentes tiene inconvenientes para llevarse a cabo, porque existen barreras de comunicación fuertes tales como la actitud, la confianza, falta de integridad e identificación hacia la academia. Esto se da a nivel general entre todos los empleados de nivel administrativo. La comunicación informal también predomina en la relación laboral de administrativos. Con la diferencia que no hay empatía entre empleados y comentan que existen diferencias, favoritismos y desconfianza entre ellos.

El mayor inconveniente en los niveles de comunicación se refleja en empleados del nivel administrativo, en su mayoría maestros, reflejan algunas actitudes negativas en su contexto de convivencia. No todos los problemas que vivimos son causados por una mala comunicación. Pero para resolver o mejorar una gran parte de ellos, necesitamos comunicarnos efectivamente. La comunicación da buenos resultados y facilita y mejora nuestras relaciones, cuando podemos compartir nuestros sentimientos, pensamientos y creencias. Cuando somos capaces de contactar con la otra persona. Para lograrlo, necesitamos estar atentos a las palabras, gestos, necesidades e intereses de la otra persona. Cuando esto no sucede, hablamos, no comunicamos y los resultados son superficiales.

### 4.3 Problemas de comunicación

La comunicación formal en una empresa es vital para el buen desempeño de las actividades cotidianas, el diagnóstico en este caso refleja un resultado negativo en el uso de la comunicación formal, cuando se comunica de manera informal el mensaje pierde soporte ya que el medio y el contexto no son los adecuados para transmitirlo. Para que la comunicación se lleve a cabo en forma óptima, todos los elementos que participan en ella deben estar funcionando bien, basta que uno falle para que el proceso completo falle. Los mensajes deben elaborarse completos, claros y correctos para que puedan ser entendidos, puesto que esta es su finalidad.

La comunicación informal que se da en cualquier momento, o lugar (pasillos, aulas, patios) puede llevar a que el emisor falle sino se expresa con claridad, cuando transmite algo distinto a lo que en verdad quería transmitir, cuando se confunde, cuando olvida partes importantes de su mensaje, cuando habla demasiado rápido o con un tono bajo.

La mala actitud que reflejan algunos maestros en la Academia Europea es evidente, será necesario trabajar en ello. La mente de cada persona es un filtro único. No hay dos personas iguales en términos mentales, físicos y emocionales. Además, existen diferencias culturales, sociales y de desarrollo. Por tanto, el significado del mensaje que envía el emisor y la respuesta que recibe se afectan por muchos factores como: la presunción de entendimiento, la percepción de la realidad y por actitudes, opiniones y emociones.

La comunicación efectiva puede beneficiarse o perjudicarse por las actitudes, opiniones y emociones de las partes emisora y receptora. Ejemplos: El receptor o receptora reacciona favorablemente si el mensaje coincide con su punto de vista sobre la información y/o sobre el emisor o emisora. Cuando el receptor considera desfavorable el mensaje; rechaza al emisor o a la emisora, distorsiona el

mensaje o lo ignora. Quien recibe el mensaje, reacciona según su actitud hacia la información y no en contra de ésta propiamente. Quien recibe el mensaje, rechaza información nueva por conocimiento inadecuado (desconocimiento) del mensaje o porque su opinión ya está formada.

#### **4.4 Medios de comunicación existentes en la Academia Europea**

Los medios de comunicación son instrumentos en constante evolución, en la academia Europea no existen actualmente medios de comunicación que cumplan con las condiciones para transmitir adecuadamente un mensaje.

##### **Cartelera**

Cuentan con una cartelera la cual no es consultada por ningún empleado ni actualizada periódicamente por algún miembro de la academia, con información nueva o relacionada con el trabajo. En algunas ocasiones se publica en la cartelera los horarios mensuales o anuales de un maestro para que sea firmado, pero no se avisa que existe algo publicado en la cartelera. La ubicación también es un limitante ya que se encuentra en un área en la cual ningún maestro transita. En un nivel inferior de la academia parecido a un sótano en el cual se encuentra una piscina.

##### **Reuniones**

La única reunión que tiene una programación fija anual es la que se lleva a cabo el último día de cada mes, en la cual se informa de todo a los maestros: Pagos, asuetos, logros, inconvenientes, cambios de horario e información generalizada. Existen otras reuniones en el transcurso del año pero son pocas y la convocatoria es informal, pasa la voz, siempre queda una persona fuera de la reunión la cual no es informada de nada. Las reuniones que se dan a última hora

no son del agrado de los maestros, porque absorben mucho tiempo y los asistentes tardan en llegar y muchas veces algunos no llegan y se empiezan a crear los conceptos de favoritismo.

### **Volantes**

En algunas ocasiones la gerencia comparte volantes con los maestros advirtiéndoles sobre alguna actividad que esta por realizarse, pero no es algo que se haga continuamente y de igual forma no todos reciben la información

### **Correo electrónico**

Ningún maestro recibe información por medio de correo electrónico.

### **Teléfono:**

El teléfono es un medio de comunicación muy utilizado por la academia europea, por teléfono son informados los maestros de algún cambio de horario o el inicio de clases después de un periodo de vacaciones.

## **4.5 Propuesta para la comunicación interna**

El gerente general de Academia Europea está con una disposición muy positiva con el hecho de implementar las propuestas planteadas. La siguiente propuesta se elaboró de acuerdo a los resultados obtenidos en la investigación realizada (incluyendo la información proporcionada por el gerente general) y a los resultados de la encuesta del personal administrativo (maestros, secretarias y asistentes).

Se pretende mejorar la comunicación interna de la Academia Europea, tomando en cuenta los puntos identificados, mejorando el ambiente laboral y eficiencia para el logro de objetivos disminuyendo las barreras de comunicación, y así mismo entablar la identificación empleado/academia.

Según el libro marketing en el siglo XXI, indica claramente que la comunicación interna constituye una herramienta clave para alcanzar los objetivos. Si los públicos internos están satisfechos e identificados con la empresa, conocen claramente los objetivos y los hacen propios, se podrá mejorar grandemente el nivel de productividad, metas a alcanzar y dar respuestas satisfactorias a los públicos externos.

Para lograr un cambio positivo dentro de la academia será necesario modificar el comportamiento de los trabajadores, primero analizando individualmente la actitud de cada uno y luego proceder a una entrevista privada, con el fin de crear un sentimiento de importancia por parte de la empresa hacia el trabajador, con esto se lograra el cambio de actitudes negativas a positivas. Por medio de la gerencia general será necesario encontrar soluciones rápidas a cualquier inconveniente, imprevisto o aspecto negativo que surja.

Parte de la propuesta es capacitar a los empleados en comunicación efectiva y comunicación interpersonal que son cursos de desarrollo humano impartidos por el INTECAP y pueden solicitarse al teléfono 1565 para un grupo mínimo de 15 personas.

### **Identificarse con la empresa**

Es muy importante que el trabajador conozca la empresa en la que está trabajando de esta manera se creara un vínculo entre el maestro y la academia y esto dará como resultado final la identificación e integración de los empleados. La academia puede hacer uso de un video o presentación empresarial en la cual se

destacan los datos más importantes de la academia, tales como historia, logros, objetivos, misión y visión.

## **Reuniones**

Las reuniones son parte fundamental en este tipo de instituciones, los altos mandos deben asegurarse que los empleados estén informados en un 100% de todas las actividades y cambios que se dan en la institución. La fecha y hora de las reuniones deben ser publicadas e informadas personalmente asegurándose doblemente que todo el personal asistirá, todo esto deberá hacerse al menos un día antes de que se lleve a cabo la reunión, es conveniente evitar reuniones a última hora para evitar el disgusto de los participantes.

Es importante tener claro el propósito de la reunión los cuales pueden ser: Para comunicar información, las que tienen por objeto la presentación de ideas que someten a discusión a los asistentes, de planeación, de control, de desarrollo y las convocadas para obtener opiniones y sugerencias. Cualquier tipo de reunión implica la vinculación de individuos con el fin de obtener resultados en función de objetivos específicos.

## **Cartelera**

Es necesario cambiar la ubicación de la actual cartelera y asegurarse de actualizarla constantemente, con información breve e importante de los acontecimientos más relevantes de la academia. Es importante que se asigne una cartelera específicamente para maestros para que sea un mensaje directo. Puede ser de gran utilidad para publicar un memo o un volante y ahorrar el tiempo de una reunión o también reforzar el mensaje que se quiere transmitir en una reunión. La cartelera debe ser un medio dinámico, atractivo, de fácil acceso. La ubicación adecuada para la cartelera podría ser en donde se hace entrega de los folders en las mañanas y crear una estrategia de actualizaciones por ejemplo: Utilizar hojas

de colores, retirar información ya caducada e identificar las fechas en letras grandes.

### **Buzón de sugerencias**

Es importante la implementación de un buzón de sugerencias para los maestros de la academia, porque este sistema es anónimo y puede recopilarse información importante y útil a través de este. Este sistema puede ayudar a maestros que no encuentran la oportunidad o el momento adecuado para hablar con el gerente general o simplemente quieren hacerlo por este tipo de medio.

### **Matriz FODA propuesta para la Academia Europea:**

A continuación un modelo propuesta de matriz FODA para ser implementado en la Academia Europea:

<b>Academia Europea San Cristóbal</b>	
<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Las instalaciones de la academia son agradables y adecuadas para trabajar. (amplios salones de clase, áreas verdes para actividades dinámicas)</li> <li>- Elementos valiosos en la mayoría de empleados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cursos INTECAP desarrollo humano para mejorar la actitud de los empleados.</li> <li>- Hacer mejor uso de los elementos comunicacionales que se tienen</li> <li>- Crear un mejor clima organizacional</li> </ul>
<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- No hay identificación a la empresa por parte del empleado</li> <li>- Mal uso de los elementos comunicacionales que se tienen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Barreras de comunicación semánticas y psicológicas principalmente la mala actitud de algunos maestros</li> <li>- Mal uso de la comunicación interna</li> </ul>



## Conclusiones

De acuerdo a los resultados obtenidos a través de este trabajo se puede concluir lo siguiente:

1. Es importante implementar nuevos sistemas de comunicación y fortalecer los ya existentes. Para que los empleados se sientan tomados en cuenta en su totalidad. (reuniones, buzón de sugerencias, cartelera)
2. Se considera importante fortalecer la comunicación formal por medio de las reuniones programadas. Es necesario que las reuniones sean preparadas con anterioridad con un propósito específico y evitar contratiempos.
3. Fortalecer los lazos de confianza entre empleados y la identificación del empleado hacia la academia por medio de actividades recreativas.
4. Se necesita con urgencia mitigar la fuga de información por el uso continuo de la comunicación informal para transmitir asuntos laborales.
5. Se detectaron las siguientes barreras entre los maestros de la Academia Europea: \* La mala actitud observada entre algunos maestros afecta directamente la comunicación entre ellos y afecta también el ambiente laboral y la falta de integridad e identificación de los maestros hacia la academia.



## Recomendaciones

Con base a las conclusiones se dan a conocer las siguientes recomendaciones:

1. Es importante que cuando se lleven a cabo las reuniones se tome en cuenta lo siguiente: No obligar al personal a emitir opiniones, no realizar reuniones a horas inconvenientes (hora de almuerzo) y salidas, evitar interrupciones, orden en los temas a exponer y evitar atraso en el inicio de la junta. La cartelera debe situarse en un lugar visible y de fácil acceso.
2. Brindar información a los empleados acerca de las metas, los objetivos, misión, visión que tiene la academia para encaminar a todos a un mismo fin.
3. La motivación juega un papel muy importante para lograr la identificación del empleado con la academia y esto puede lograrse a través de actividades fuera y dentro de la academia.
4. Evitar en gran medida el uso de comunicación informal para transmitir información importante que debe ser recibida por todo el personal.



## Referencias Bibliográficas

1. Asturias, 2011 Más allá de la *comunicación interna*. Gestión 2000-Grupo Planeta.
2. Ballina, Amanda. 2002. Introducción a la Semiología. 2002
3. Barcelona. 2001. Capítulo 7: "Comunicación Interna"
4. Benito Castro. 2007. El Auge de la Comunicación Corporativa, España: Intermón Oxfam
5. Berlo David K. 1986. El proceso de comunicación, Introducción a la teoría y la práctica. México: El Ateneo.
6. Capriotti, Paul, 2008. [www.comunicacioninterna-enchile.blogspot.com](http://www.comunicacioninterna-enchile.blogspot.com)
7. Chiong Estrada, Clara Jennifer, 2012, "Diagnóstico y proyecto de comunicación para hogar un Mundo Nuevo" (Tesis Licenciado en Ciencias de la Comunicación). Guatemala, Universidad de San Carlos de Guatemala, Escuela de Ciencias de la Comunicación
8. Cho Zumeta, Karen Isabel, 2010, "Diagnóstico de las relaciones interpersonales entre el personal de la salud y el paciente viviendo con VIH/Sida que asiste a la clínica de enfermedades infecciosas, área de adultos. Hospital Roosevelt", (Tesis Licenciado en Ciencias de la Comunicación). Guatemala, Universidad de San Carlos de Guatemala, Escuela de Ciencias de la Comunicación
9. E. Caballo, Vicente. 1999 Manual de evaluación y tratamiento de las habilidades sociales. Editorial: SIGLO XXI.
10. E. Zayas, 1990. La Comunicación Interpersonal
11. Fernández Beltrán, Francisco. 2012. Funciones de la comunicación interna tesis doctoral
12. Fernández, C. 1997. La Comunicación en las organizaciones. México: Trillas.
13. Fernández Collado Carlos. 2002. "La comunicación en las organizaciones", Editorial México: Trillas.
14. García Fajardo, J.C. 1992. Comunicación de masas y pensamiento político

15. Gayeski, 1998. La visión estratégica del comunicador organizacional
16. Gómez Arreaga, María Estela, 2012, “Diagnóstico y propuesta de divulgación de información de la oficina de comunicación departamental Izabal” (Tesis Licenciado en Ciencias de la Comunicación). Guatemala, Universidad de San Carlos de Guatemala, Escuela de Ciencias de la Comunicación
17. Herrera Alonzo, Heidy Aime, 2012, “Diagnóstico y propuesta de comunicación interna en una empresa de la industria de calzado”, (Tesis Licenciado en Ciencias de la Comunicación). Guatemala, Universidad de San Carlos de Guatemala, Escuela de Ciencias de la Comunicación
18. Interiano Carlos, 2001. Semiología y Comunicación, Editorial Estudiantil Fénix, Séptima Edición, Guatemala.
19. Interiano, Carlos, 1999. Cultura y Comunicación de Masas en Guatemala, Editorial Estudiantil Fénix, Primera Edición, Guatemala.
20. Jiménez, Jesús 1998. La Comunicación Interna
21. Muñiz Gonzales, Rafael. 2010. Marketing en el siglo XXI. [www.marketing-xxi.com](http://www.marketing-xxi.com).
22. *Muriel y Rota 1980*. Comunicación institucional: enfoque social de las relaciones públicas. Ediciones CIESPAL.
23. Nogareda Cuixart, Silvia, 1995. Evaluación de las condiciones de trabajo: método del análisis ergonómico del puesto de trabajo. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, España.
24. Ortiz Marroquín de Ávila, Sara Leticia, 2012, “Diagnóstico de comunicación y propuesta de creación del departamento de relaciones públicas en Abastecedora Industrial S.A. Abinsa”, (Tesis Licenciado en Ciencias de la Comunicación). Guatemala, Universidad de San Carlos de Guatemala, Escuela de Ciencias de la Comunicación
25. Pinillos, Andreu, 1999. Programa de Comunicación Interna del Instituto de Empresa
26. Puyal, E. 2001. La comunicación interna y externa en la empresa

27. Salazar, José G., Guerrero, Julio C., Machado, Bárbara, Cañedo, Rubén  
2009. Clima y cultura organizacional: Dos componentes esenciales en la  
productividad laboral.
28. Velásquez Rodríguez, Carlos Augusto, 1999 Comunicación: Semiología del  
mensaje oculto, Eidos Ediciones
29. Schein, Edgar, 1993. Cultura Organizacional y Liderazgo. San Francisco,  
EEUU: Jossey-Bass
30. Wood, J. 2004. Communication Theories in Action. Belmont: Wadsworth.
31. Welch, Jack, 2008. Estrategias de comunicación interna para la empresa.
32. [www.es.wikipedia.org/wiki/Comunicación.com](http://www.es.wikipedia.org/wiki/Comunicación.com)
33. [www.librosgratis.counicacioninformal.com](http://www.librosgratis.counicacioninformal.com)
34. [www.matrizfoda.com](http://www.matrizfoda.com)



## Anexos

### Modelo de cuestionario

Favor responder las siguientes preguntas de forma clara y sincera, el objetivo es realizar el diagnóstico de las comunicación interna de la Academia Europea. No es necesario colocar su nombre y no se compartirá información personal.

Gracias por su colaboración, esta encuesta es parte del trabajo de tesis para optar al grado de Licenciado en la Escuela de Ciencias de la Comunicación de la Universidad de San Carlos de Guatemala.

1. ¿Se entera usted siempre de las actividades que se llevaran a cabo en la academia?  
a. si    b. no
2. ¿Cómo se genera la comunicación hacia los trabajadores?  
a. Volantes    b. e-mail    c. Reuniones    d. Informal en cualquier lugar y momento    e. Cartelera  
f. otros \_\_\_\_\_
3. ¿Cuenta usted como trabajador de la academia con un clima de confianza y motivador?  
a. Si    b. No / ¿Porque no?  

---
4. ¿Encuentra usted accesible la comunicación con su jefe para plantearle dudas o inconvenientes?  
a. si    b. No
5. ¿Considera que la comunicación entre maestros de la academia es buena, el clima social y organizacional es sano?  
a. si    b. no    ¿Porque no?  

---

6. ¿Antes de dar su primer día de clases recibió inducción específica sobre el puesto?

a. si      b. no

7. ¿Cuándo inicio labores en la academia recibió información sobre la academia en general y su reglamento?

a. si      b. no

8. ¿Ha recibido capacitaciones en la academia?

a. si      b. no    Que tipo de capacitación sería importante:

---

9. ¿Ha recibido información completa en las reuniones a las que ha asistido en la academia?

a. si      b. no

10. ¿En su opinión cuales serían los problemas de comunicación interna en la academia?

---

---

---