

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
ESCUELA DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN
DEPARTAMENTO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

INFORME FINAL

PRÁCTICA PROFESIONAL SUPERVISADA - PPS-

**PROPUESTA PARA FORTALECER EN EL DIARIO DE CENTRO
AMERICA LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL, DESDE
LOS ASPECTOS DE EMPODERAMIENTO, TRABAJO EN
EQUIPO Y MEJORAMIENTO DEL CLIMA LABORAL.**

EDWIN RICARDO PALACIOS

Guatemala, diciembre de 2011

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
ESCUELA DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN
DEPARTAMENTO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO MAESTRÍA
EN COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

INFORME FINAL

PRÁCTICA PROFESIONAL SUPERVISADA - PPS-

**PROPUESTA PARA FORTALECER EN EL DIARIO DE CENTRO
AMERICA LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL DESDE LOS
ASPECTOS DE EMPODERAMIENTO, TRABAJO EN EQUIPO Y
MEJORAMIENTO DEL CLIMA LABORAL.**

PRESENTADO POR

EDWIN RICARDO PALACIOS

Previo a optar el grado de Magíster Artium en
Comunicación Organizacional

Guatemala, diciembre de 2011

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
ESCUELA DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN
DEPARTAMENTO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

Director

M.A. Gustavo Bracamonte

Comité Evaluador

M.A. Gustavo Bracamonte

Presidente del Consejo Académico de Postgrado, CAP.

M.S.c. Joaquín Medina Bermejo

Coordinador de Maestría en Comunicación Organizacional

M.A. Ninoshka Lou

Docente Supervisor de la Práctica Profesional Supervisada, PPS.

M.A. Lily Soto

Revisora de Práctica Profesional Supervisada PPS.

Guatemala, noviembre de 2011.

“Por cuestiones legales el autor de este informe final es el responsable de su contenido”.

CONTENIDO

CAPÍTULO I	11
ANTECEDENTES DEL PROBLEMA	11
1.1 La institución hoy	13
1.1.1 Ubicación geográfica.....	14
1.1.2 Sector:.....	14
1.2 Visión.....	14
1.3 Misión	15
1.4 Actividades principales.	15
1.5 Estructura organizacional.....	15
1.6 Organigrama	16
2. Planteamiento del problema	17
2.1 Objetivos	17
CAPÍTULO II.....	18
MARCO CONCEPTUAL	18
1. Comunicación Organizacional.....	18
2. Comunicación externa	19
3. Comunicación interna	20
4. Empoderamiento	21
5. Trabajo en equipo.....	22
6. Clima laboral	23
7. Bases Teóricas.	24
7.1 Teoría del Empoderamiento	24
7.2 Teoría Clásica	26
7.2.1 División de Trabajo.....	26
7.2.2 Autoridad.....	27

7.2.3	Disciplina.....	27
7.2.4	Unidad de Dirección.....	27
7.2.5	Unidad de Mando	27
7.2.6	Subordinación de interés individual al bien común.....	27
7.2.7	Remuneración.....	27
7.2.8	Centralización	28
7.2.9	Jerarquía.....	28
7.2.10	Orden.....	28
7.2.11	Equidad	28
7.2.12	Estabilidad del personal	28
7.2.13	Iniciativa	28
7.2.14	Espíritu de equipo.....	29
	CAPÍTULO III.....	30
	METODOLOGÍA.....	30
1.	Tipo de Investigación	30
2.	Universo.....	30
3.	Muestra	30
4.	Herramientas.....	31
3.4.2	Taller.....	34
	CAPÍTULO IV.....	35
	DIAGNÓSTICO DE COMUNICACIÓN	35
4.1	Comunicación externa	35
4.2	Comunicación externa operativa.....	36
4.3	Relaciones de comunicación con los clientes.....	36
4.4	Relaciones con las instituciones gubernamentales	37
4.5	Relaciones con entes autónomos.....	38
4.6	Relaciones con otras organizaciones empresariales	38

4.7	Relaciones con los medios de comunicación	38
4.8	Comunicación externa estratégica	39
4.9	Comunicación externa de notoriedad.....	39
4.10	Identidad e Imagen.....	40
4.10.1	Identidad	40
4.10.1.1	Logotipo	40
4.10.1.2	Imagotipo	41
4.10.2	Imagen	41
4.10.2.1	Publicidad	41
4.10.2.2	Responsabilidad Social Empresarial (RSE)	43
4.10.2.3	Señalética	43
4.10.2.4	Análisis de comunicación interna.....	44
4.10.2.4.1	Presentación de variables.....	44
4.10.2.4.2	Presentación de técnicas e instrumentos.....	44
4.10.2.4.2.1	Observación sistemática	44
4.10.2.4.2.2	Entrevistas	44
4.10.2.4.2.3	Grupos de enfoque.....	45
4.10.2.4.2.4	Cuestionario	45
	CAPÍTULO V.....	48
	La solución.....	48
	ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN.....	48
5.1	Objetivo general.....	48
5.2	Objetivos específicos	49
5.3	Grupo Objetivo	49
5.4	Actitud ante el sistema de comunicación actual.....	49
5.5	Objetivos de la estrategia.....	49
5.6	Estrategia publicitaria.....	50

5.8	Calendarización de actividades.....	51
5.9	Administración del proyecto.....	51
	CAPÍTULO VI.....	52
	IMPLEMENTACIÓN.....	52
	HALLAZGOS.....	57
	CONCLUSIONES.....	58
	BIBLIOGRAFÍA.....	59
	ANEXOS.....	61
	ANEXO I. CARTA DE LA COORDINACIÓN DE LA MAESTRÍA SOLICITANDO LA AUTORIZACIÓN PARA REALIZAR LA PRÁCTICA PROFESIONAL SUPERVISADA (PPS).....	61
	ANEXO II. CARTA DE RESPUESTA DE LA DIRECCIÓN DEL DIARIO DE CENTRO AMÉRICA PARA LA COORDINACIÓN DE LA MAESTRÍA.....	62
	ANEXO III. CARTA DE AUTORIZACIÓN PARA IMPRESIÓN DE INFORME FINAL.	63
	ANEXO IV. MUESTRA DE CUESTIONARIOS CONTESTADOS.....	64
	ANEXO IV. MUESTRA DE CUESTIONARIOS CONTESTADOS.....	65
	ANEXO V. PROGRAMACIÓN DE CICLO DE CAPACITACIÓN.....	66
	ANEXO VI. GUÍA DEL FACILITADOR TALLER “TRABAJO EN EQUIPO”.....	67
	ANEXO VII. AGENDA DE “TALLER TRABAJO EN EQUIPO”.....	72
	ANEXO VIII. PRESENTACIÓN TALLER “TRABAJO EN EQUIPO”.....	73
	ANEXO IX. FOTOS TALLER “TRABAJO EN EQUIPO”.....	74
	ANEXO X. LOGOTIPOS DIARIO DE CENTROAMÉRICA.....	75

INTRODUCCIÓN

Hablar de Comunicación Organizacional y su práctica en las instituciones públicas (estatales) es hacer conciencia acerca de un fenómeno que, aunque suene paradójico, no parece ser tomado en cuenta cuando autoridades y trabajadores traspasan la barrera de la comunicación dentro de una determinada institución.

La Comunicación Organizacional, en el caso del Diario de Centro América parece no estar definida, circunscribiendo la actividad comunicacional a una práctica lineal, pues las directrices sobre la interrelación siempre provienen de la máxima autoridad sin que pueda haber un cambio si ésta no autoriza el mismo.

Esto no es más que el producto creado por un aparato gubernamental en el que, por tradición, siempre se hace lo que el jefe diga y por ello cualquier acción que tenga por finalidad consolidar una comunicación organizacional, simple y sencillamente, no tiene cabida.

De acuerdo al diagnóstico realizado en esta institución, se trabajó en la propuesta para mejorar la comunicación de cara a tres ejes principales. El empoderamiento, mejoramiento del clima laboral y el trabajo en equipo.

Y, aunque la Comunicación Organizacional comprende varios elementos o factores, dentro del presente trabajo se hizo énfasis en aspectos como el trabajo en equipo, el mejoramiento del clima laboral y el empoderamiento y se hizo referencia a las causas por las cuales estos elementos no están presentes

dentro del diario vivir de las autoridades y trabajadores, así como el análisis que cada una de las personas interesadas hicieron en relación a la comunicación, tanto interna como externa.

Por supuesto, no se dejó de lado la estrategia comunicacional que se propone para mejorar estos aspectos, propuesta que surge con base al diagnóstico que se elaboró con el auxilio de técnicas e instrumentos acordes a la época actual que se vive en el ámbito de la comunicación organizacional.

Investigación, análisis, diferentes teorías de la comunicación y las respectivas técnicas y herramientas que son explicadas en cada uno de los capítulos, fueron concatenadas para poder realizar el trabajo y llegar a la elaboración de la propuesta de una estrategia de comunicación que las autoridades del Diario de Centro América podrán ejecutar en el momento que así lo consideren.

El trabajo está estructurado con los capítulos siguientes.

El Capítulo I se refiere a los antecedentes del problema y entre los mismos se contempla la historia del Diario de Centro América, así como su evolución a lo largo de un siglo, la Misión, la Visión, la estructura organizacional y los objetivos de la circulación y otros aspectos.

El Capítulo II se refiere a los fundamentos teóricos que sirvieron de base para la elaboración del trabajo, es decir, los diferentes conceptos, las teorías que deben ponerse en práctica para el momento de compartir en la institución.

Los Capítulos III, IV, V y VI, contienen temas relacionados con el diagnóstico comunicacional, la estrategia de comunicación propuesta, así como hallazgos y conclusiones.

CAPÍTULO I.

ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

Más de cien años han transcurrido desde que el Diario de Centro América fue fundado con el propósito que vieran la luz pública todos aquellos acontecimientos en los cuales figuraran como protagonistas los funcionarios de Gobierno de turno.

Por supuesto que la línea editorial marcada desde el inicio de operaciones del matutino, propició que fuera “etiquetado” como un “Diario Oficial” al servicio de los gobernantes de turno, quienes han utilizado los espacios como una herramienta para promover una imagen que muchas veces no coincide con el sentir de la opinión pública.

Por cierto que “etiquetar” al Diario como oficialista también provocó que a lo largo de los años la comunicación que se practica a lo interno y externo de la institución sea de un tipo lineal, es decir, que cualquier acción, estrategia o planificación que se pretenda, tanto a nivel de la comunicación interna como externa, no puede ejecutarse si no se cuenta con la autorización de la máxima autoridad, que dentro del organigrama es el Director General.

“Cada Director tiene su propia estructura que depende de la Dirección General”, dijo la Licenciada Evelyn Patricia Girón Mayén de Del Valle, Directora Administrativa, cuando afirma que no hay una estrategia comunicacional definida.

En ese mismo sentido se expresa el Secretario General, Licenciado Haroldo Requena, cuando afirma que en la institución siempre se ha adolecido de una estrategia en comunicación, “como institución estamos influenciados por el

aparato gubernamental y por ello tenemos la costumbre de manejar la comunicación desde un aspecto burocrático tradicional”, indica.

Este fenómeno por cierto, ha provocado también que no pueda ponerse en práctica la Comunicación Organizacional, sobre todo en el aspecto en el cual se afirma el intercambio de mensajes entre los integrantes de una organización, entidad o institución, sea ésta de cualquier tipo.

La no práctica de esa Comunicación Organizacional ha significado que dentro de la institución no haya conciencia plena de aspectos como el empoderamiento, el trabajo en equipo, el clima laboral y la misma Comunicación Organizacional. per se, por lo que se laboró una estrategia que permita la consolidación de estos aspectos.

La historia del Diario de Centro América, conocido como el Decano de la Prensa en el istmo, nace en el mes de agosto del año 1,880, gracias a la iniciativa del ciudadano de origen inglés, Marco J. Kelly, quien, según detalla la historia, fue un visionario que supo aprovechar los años de desarrollo y progreso que impulsaban quienes habían protagonizado la Revolución Liberal de 1,871, introduciendo inventos como el telégrafo, el ferrocarril y otros adelantos, como propiciar el cultivo del café.

Aunque los primeros años representaron cierto nivel de dificultad, debido a que entonces vivía su auge el telégrafo, el Diario de Centro América logró descollar por su amplia cobertura, pues trasladaba a sus lectores pormenores de los hechos que acaecían en el istmo, los cuales los lectores encontraban en un formato estándar, en el que se encontraban cuatro páginas en blanco y negro, mismas que igual contenían anuncios que podían leerse sin problema, como temas escabrosos que, cuando se termina la revolución, significaron la censura, el exilio y el cierre de sus páginas. Tenía un precio de Medio Real, denominación que permitía poder adquirir también otros productos, como huevos y frijol, por ejemplo.

Todos estos primeros años de periodismo significaron para los fundadores del Diario de Centro América, el mismo Kelly y otros contar con plumas célebres como José Milla y Vidaurre, Enrique Gómez Carrillo, Lorenzo Montúfar y Domingo Estrada, quienes se batían en duelo poético con otras de la talla de José Martí, Santos Chocano o Rubén Darío, dándole al periódico una calidad que competía con los mejores de América.

Uno de los períodos más difíciles para el Diario fue cuando el dictador Manuel Estrada Cabrera, convierte al Diario en “semioficial”, y es sometido a la censura estatal, tentación que no han resistido a lo largo de su historia muchos gobiernos y partidos en el poder, que le han visto como el vocero oficial.

La primera casa del Diario de Centro América estaba ubicada en la 6ª avenida sur y calle Real de la ciudad capital, actualmente 10ª. calle entre 5ª y 6ª avenidas de la zona 1. Luego se trasladó a otros lugares, hasta llegar al actual.

1.1 La institución hoy

A partir de los años 60, el Diario de Centro América empieza a tomar otro rumbo en cuanto al formato y la forma de presentar la información. Sin embargo, ya no se puede quitar el estigma que le fuera impuesto por el mandatario Manuel Lisandro Barillas, dejando en claro que era la imagen del oficialismo.

Viniendo a tiempos más modernos, se puede decir que la llamada era democrática sirvió para consolidar la imagen oficial del Diario, pues a lo largo de los Gobiernos ha servido para exaltar la imagen de los gobernantes de turno, quienes aparecieron en sus páginas mostrando los actos de inauguración de carreteras, puentes y otras obras.

Este efecto, sin embargo, no ha sido desequilibrante en cuanto a las críticas que se vierten en contra de las autoridades en los medios de comunicación convencionales y de la iniciativa privada, pues la cobertura del periódico no

logra llenar el objetivo de acallar los ataques de los diferentes sectores que difieren de las políticas gubernamentales.

No obstante, cuando asume el poder el Presidente Álvaro Colom, el Diario sufre una metamorfosis que tenía como propósito cambiarle la imagen y hacerlo aparecer ante la sociedad como un medio de información pública, es decir, publicar toda aquella información que pueda ser de interés general, incluyendo temas que no son afines al Gobierno.

Ese concepto de medio de información pública se enmarcó dentro de las ideas que puso en práctica el Gobierno al dar también un giro diferente a la forma de presentar noticias en las radios estatales y crear la llamada Agencia Nacional de Noticias.

Hoy, el Diario de Centro América, se puede decir que es un diario moderno, que ha dado el salto en aspectos como la diagramación, la fotografía y la forma de presentar la información, aunque esto significa que aún queda mucho por hacer en el camino que se han trazado los guatemaltecos.

1.1.1 Ubicación geográfica

18^a. Calle y 7^a. Avenida, zona uno capitalina.

1.1.2 Sector:

Urbano

1.2 Visión

Ser la institución que fortalezca y enriquezca la noticia con hechos verídicos, de actualidad nacional e internacional, plasmando en el Diario de Centro América información relevante y de impacto, para así tener un mayor número de lectores.

1.3 Misión

Coordinar las acciones relacionadas con la captación de noticias nacionales e internacionales relacionadas con el sector público y privado, así como culturales y deportivas.

1.4 Actividades principales

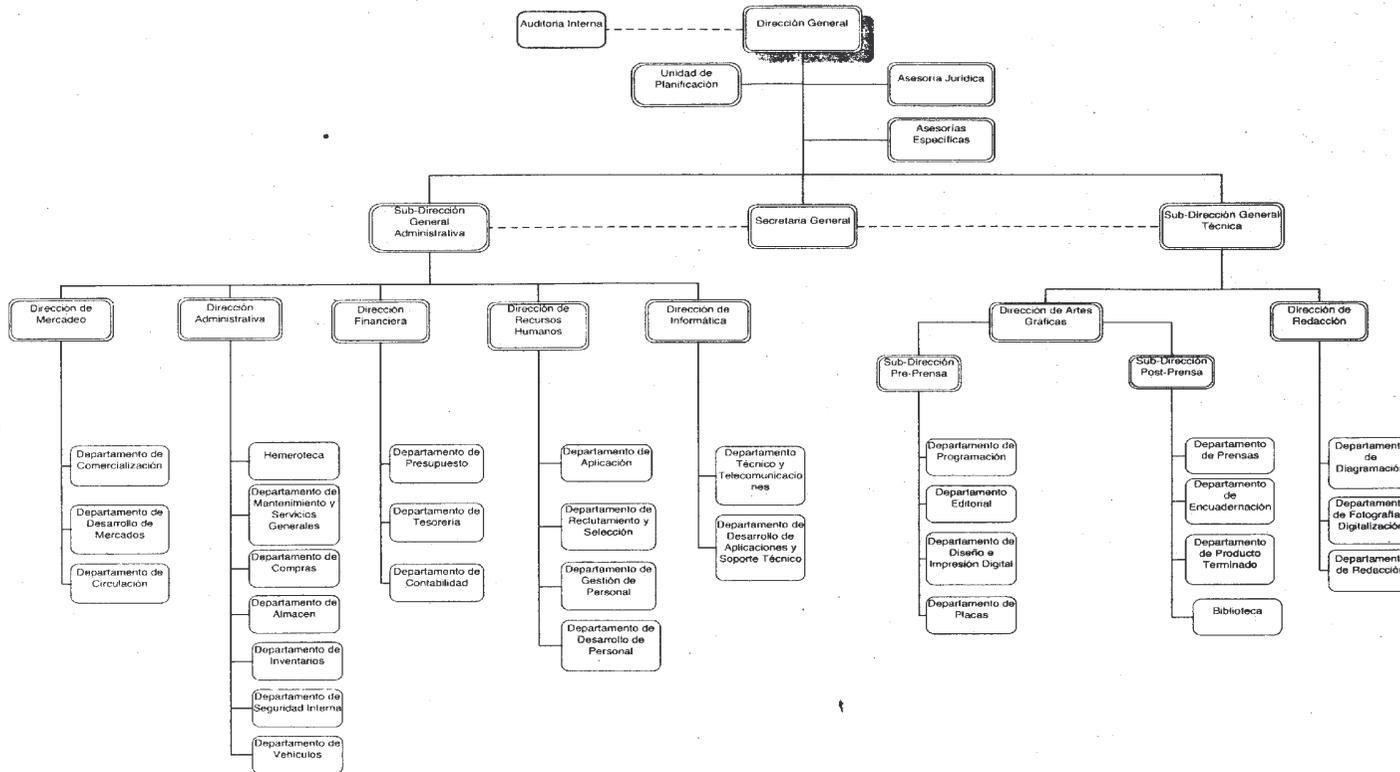
Publicación del medio e impresión de documentos gubernamentales, venta de espacios para la publicación de Edictos, entre otras funciones.

1.5 Estructura organizacional

Está conformada por un Director General que también tiene a su cargo la Tipografía Nacional.

Después se ubican los Subdirectores y Jefes de Sección o Departamento, entre los cuales figuran, Mercadeo, Secretaría General, Secretaría Administrativa, Recursos Humanos, Mantenimiento, Informática, Transportes y otros.

1.6 Organigrama



2. Planteamiento del problema

En la actualidad el Diario de Centro América es una institución que pertenece al Ministerio de Gobernación y forma parte del Sistema Nacional de Información, integrado por el matutino, la Radio Nacional TGW y la llamada Agencia Nacional de Noticias, medios de comunicación al servicio del actual Gobierno.

Sin embargo, en el caso concreto del Diario de Centro América, no existe un sistema de comunicación, ni externo ni interno que refleje que dentro de dicha institución se manejan las cosas de una manera que se asemeje a la Comunicación Organizacional, ya que las acciones que se implementan, tanto a nivel interno como externo y que sirven para mantener un enlace entre trabajadores y autoridades, los encargados de las diferentes unidades o departamentos deben sujetarse a lo que determina la superioridad, es decir, la Dirección General.

De dicha cuenta, el problema puede plantearse así:

¿Qué razones impiden instituir un sistema de comunicación que responda a una estrategia elaborada por las autoridades del Diario de Centro América?.

2.1 Objetivos

Determinar por qué no existe un sistema de comunicación que establezca una mejor relación entre autoridades y personal que labora en la institución

Establecer la necesidad de capacitación constante en materia de comunicación, dirigida a los trabajadores y autoridades de la institución

CAPÍTULO II.

MARCO CONCEPTUAL.

Durante siglos el ser humano ha utilizado la comunicación de diversos tipos para mantener un vínculo que le permita satisfacer sus necesidades y las de los demás, de manera que se garantice la interrelación que siempre debe existir entre los miembros de diferentes conglomerados, sin importar las características de cada uno de los integrantes.

Dentro de esa comunicación intervienen diferentes aspectos cuya importancia merece espacio aparte, de manera que puedan ser comprendidos como la parte medular de la Comunicación Organizacional.

En el caso del Diario de Centro América, se determinó que la Comunicación Organizacional no se practica como tal, por lo que a través de la estrategia propuesta se reforzaron conceptos como los que se detallan a continuación.

1. Comunicación Organizacional

Carlos Fernández Collado, (Fuentes Collado, 2005: 125) define la Comunicación Organizacional como “el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio”, indicando con dicho concepto la importancia que debe tener la comunicación en cualquier institución.

El autor no se estanca en su intención por mostrar cuán importante es la comunicación organizacional, de allí que también toma en cuenta los elementos, tanto internos como externos, que deben mezclarse dentro de la misma y por ello agrega un concepto más, que resume así, “la Comunicación Organizacional es también un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el

flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio; o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido los objetivos” (Fuentes Collado, 2005: 128).

Esto significa que toda institución, empresa o entidad debe, a través de sus autoridades y personal administrativo y operativo, mantener una comunicación que en definitiva cumpla con los objetivos y que existan personas que promuevan todo tipo de enlace entre los trabajadores y de esa forma consolidar el flujo de mensajes.

Desde esa perspectiva, la Comunicación Organizacional también gira en torno a ejes que la institución debe considerar fundamentales para que ésta crezca y se desarrolle de manera normal dentro de la sociedad a la cual presta sus servicios.

En ese contexto, la Comunicación Organizacional en el Diario de Centro América no se conoce como tal, lo que dificulta que puedan cumplirse las expectativas en cuanto a que la misma se practique y entonces continúen ejecutándose acciones inmersas dentro de una comunicación lineal, apegada a la tradición de esperar la autorización del jefe para todo aquello que quiera comunicarse.

2. Comunicación externa

La comunicación externa de una empresa es el conjunto de actividades generadoras de mensajes dirigidos a crear, mantener o mejorar la relación con los diferentes públicos objetivo del negocio, así como a proyectar una imagen favorable de la compañía o promover actividades, productos y servicios.

En el caso del Diario de Centro América, la Comunicación Externa se canaliza siempre a través de la Dirección General, como lo afirma el Secretario General, quien recuerda que todo tipo de comunicación con otros entes se verifica para

comprobar que llegue a los diferentes destinos dentro de la institución.
(*www.mitecnologico.com, 2009*)

3. Comunicación interna

La comunicación interna es la comunicación dirigida al trabajador y nace como respuesta a las nuevas necesidades de las compañías de motivar a su equipo humano y retener a los mejores en un entorno empresarial donde el cambio es cada vez más rápido.

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

- a) Construir una identidad de la empresa en un clima de confianza y motivación.
- b) Profundizar en el conocimiento de la empresa como entidad.
- c) Romper departamentos estancados respecto a actividades aparentemente independientes, pero que hacen que se bloqueen entre sí.
- d) Informar individualmente a los empleados.
- e) Hacer públicos los logros conseguidos por la empresa.
- f) Permitirle a cada uno expresarse ante la dirección general, y esto cualquiera que sea su posición en la escala jerárquica de la organización.
- g) Promover una comunicación a todas las escalas. (*Muñoz González, 2010*)

En el caso que nos ocupa, es decir, el Diario de Centro América, la comunicación externa se practica de diversas formas pero acordes a las necesidades de las diferentes unidades o departamentos que funcionan dentro de la institución.

De esa cuenta, por ejemplo, la Dirección Administrativa mantiene relación con las autoridades del Ministerio de Gobernación, pero la misma se circunscribe a los aspectos de la administración pública.

El Departamento de Mercadeo, que está a cargo de Alberto Riveiro, maneja una comunicación externa con los potenciales suscriptores, mientras que la relación

con entes privados, autónomos y de otro tipo, está a cargo de Héctor Romeo Lucas, quien funge como Asesor de la Dirección General.

Esto evidencia una falta de comunicación organizacional que de alguna manera promueva la identidad dentro de la institución.

4. Empoderamiento

Dentro de la Comunicación Organizacional es necesario que el humano tenga una participación activa, de allí que se cataloga como importante el aspecto del empoderamiento, el cual es considerado como el poder de hacer, de ser capaz, así como de sentirse con mayor control de las situaciones.

De acuerdo a los expertos, el empoderamiento otorga al individuo un rol activo que le permite actuar en cualquier programa de cooperación gracias a la actitud crítica que ha desarrollado, fomentando en él la autoconfianza, seguridad en sí mismo y la asertividad, otorgándole un poder para tener autoridad, tomar decisiones, realizar cambios y resolver problemas, y poseer la capacidad de organizarse con otras personas para alcanzar una meta común.

En otra parte del trabajo se consigna información respecto a por qué entre los trabajadores del Diario de Centro América no se da o hay dificultades para facilitar el empoderamiento.

Sin duda alguna, el mayor obstáculo lo constituye el hecho que la mayoría de los trabajadores mantienen una relación contractual bajo el llamado Renglón 029, lo que no permite la estabilidad laboral del trabajador, quien siempre está sujeto a posibles rescisiones de contrato cuando llega el tiempo de vencimiento del mismo.

La inestabilidad laboral es entonces un problema porque el trabajador difícilmente se empodera de una institución que sabe que puede dejar en cualquier momento debido al vencimiento de una relación laboral, obtenida a través de un documento.

5. Trabajo en equipo

La periodista Ruth Pacheco, en la Revista Latinoamericana de Comunicación “Chasqui”, (*Pacheco, 2005: 127*) hace suyas las palabras de Martínez, Olman, de la Universidad de las Ventas, con sede en Costa Rica, quien afirma que el trabajo en equipo no significa solamente trabajar juntos. Trabajo en equipo es toda una filosofía organizacional, es una forma de pensar diferente, es un camino que las empresas han descubierto en los últimos años para hacer realmente que el trabajador SE COMPROMETA de veras con los objetivos de la empresa.

El trabajo en equipo, continúa, se concibe también como una herramienta eficaz para incrementar la efectividad organizacional, pero para lograrlo se requiere que los equipos de trabajo desarrollen competencias específicas, que les permita aplicar una metodología de trabajo que facilite la integración de los recursos del equipo para el logro de la productividad y la creatividad grupal.

Todos los equipos son grupos, pero no todos los grupos son equipos. La noción de equipo implica aprovechar el talento colectivo, producido por cada persona en su interacción con las demás.

Para llegar a un equipo, tienen que darse cuatro requisitos indispensables. “Es un grupo de personas altamente comunicativas con diferentes trasfondos, habilidades y aptitudes con un propósito en común que están trabajando juntas para lograr objetivos claramente identificados”.

En la institución en donde se realizó el presente trabajo no se puede decir que hay trabajo en equipo, esto a partir del hecho que cada uno de los jefes realiza su

tarea acorde a lo que solicita la Dirección General, por lo que no se cumple lo dicho por Martínez Olman, pues hay grupos de trabajo, pero estos son grupos, más no constituyen un equipo.

6. Clima laboral

Se entiende como clima laboral al ambiente, tanto físico como humano, donde se desarrolla las diferentes labores que requiera un trabajo. Como se ve en esta definición, tan importante es la relación con los demás compañeros, como el entorno donde se realiza el trabajo.

Se trata de un tema de suma importancia ya que en él se incluye la satisfacción de los trabajadores y está más que visto que cuanto mayor satisfacción habrá mayor productividad. (www.climalaboral.com.es/)

En el caso del Diario de Centro América, la Dirección de Recursos Humanos es la que se encarga de todo lo relacionado con el clima laboral, según afirma su directora, Ana Virginia Rodas, quien asegura que como parte del mejoramiento del clima laboral entre los trabajadores, la dirección que representa e ejecuta algunas acciones como la capacitación y desarrollo, la celebración de fechas especiales, concursos para incentivar al personal y otras acciones.

Sin embargo, reconoce que en algún porcentaje se mantiene una cultura de automatización de las acciones, por lo que piensa que la comunicación se da en un 60 por ciento.

Por ello agrega, se fomentan los valores, se busca eliminar la cultura del chisme y considera que es necesario que como parte de la comunicación externa, haya mayor presencia del Diario de Centro América en todos los lugares.

7. Bases Teóricas.

7.1 Teoría del Empoderamiento

El autor Mark A Zimmermann, parafraseado por Daniel Díaz Vera, de la Universidad Pontificia de Chile, (Vera., 2000) considera que el empoderamiento se utiliza en el contexto de la ayuda al desarrollo económico y social para hacer referencia a la necesidad de que las personas objeto de la acción de desarrollo se fortalezcan en su capacidad de controlar su propia vida. También puede ser interpretado el empoderamiento como un proceso político en el que se garantizan los derechos humanos y justicia social a un grupo marginado de la sociedad.

Sólo se logra un cambio significativo en el desarrollo de las sociedades si se cuestionan directamente los patrones de poder existentes. Una definición positiva concibe este término como el poder de hacer, de ser capaz, así como de sentirse con mayor control de las situaciones. Según este enfoque, el individuo tiene un rol activo y puede actuar en cualquier programa de cooperación gracias a la actitud crítica que ha desarrollado. Esta noción rompe con la idea de que el individuo es un ser pasivo de la cooperación y pasa a convertirse en un actor legítimo.

El empoderamiento se incentiva cuando se fomentan la autoconfianza, seguridad en sí misma y asertividad; el poder para tener autoridad para tomar decisiones, realizar cambios y resolver problemas, y la capacidad de organizarse con otras personas para alcanzar una meta común.

También se ha convertido en el paradigma de las teorías del desarrollo y ha permitido que los individuos y sociedades que hasta ahora estaban marginados de la toma de decisiones sean ahora el eje central de las intervenciones. Sin embargo, diversos obstáculos como la falta de una definición consensuada y el limitado trabajo empírico relacionado con este enfoque han impedido que las políticas de cooperación internacional hayan incorporado adecuadamente esta terminología.

Zimmerman describe en su artículo la teoría del empoderamiento, que éste es tanto una orientación valórica para el trabajo con la comunidad, como un modelo teórico para la comprensión del proceso y las consecuencias de los esfuerzos para obtener control e influencia sobre las decisiones que afectan la vida de uno, el funcionamiento de las organizaciones y la calidad de la vida comunitaria.

La orientación valórica del empoderamiento sugiere objetivos, metas, y estrategias para la implementación del cambio, mientras que la teoría del empoderamiento provee principios y un marco de referencia para la organización del conocimiento. (Zimmerman)

La teoría del empoderamiento debe ser estudiada como proceso y como resultado, en lo primero cabe observar las estrategias que se llevan adelante, mientras que en el segundo se observan los resultados de los intentos de las personas o comunidades para obtener poder.

El autor indica que el empoderamiento debe ser también estudiado en los diferentes niveles en que acontece, es así como describe los elementos que han de considerarse en el ámbito individual, en el organizacional y en el comunitario.

Al revisar lo expuesto por el autor en lo relativo al empoderamiento en el ámbito individual, que hace análogo al empoderamiento psicológico, es posible encontrar por lo menos tres componentes centrales: creencias acerca de las propias competencias, esfuerzos para ejercer control y comprensión del contexto socio – político. El ponente quisiera detenerme en este último punto.

La comprensión del ambiente socio – político, o conciencia crítica, refiere –según el autor- a la capacidad de analizar y entender la situación social y política de uno. Identificando quién “tiene el poder” (o tiene poder), sus recursos, entre otros aspectos. Hasta aquí puede resultar sensata la propuesta, pero al darle una perspectiva de “poder” los sencillos e inocentes postulados de Zimmerman pueden adquirir formas insospechadas.

Tomando en consideración todos estos conceptos vertidos en relación con el empoderamiento, se puede reiterar lo dicho en una parte anterior del presente trabajo. En el Diario de Centro América el empoderamiento por parte del personal es una situación casi nula, lo que se atribuye al hecho que la mayoría del personal mantiene una relación laboral con la institución a través del llamado Renglón 029, lo que representa para ellos la inestabilidad laboral, sobre todo en los días previos al vencimiento del contrato respectivo.

A esa inestabilidad se atribuye que el trabajador normalmente se abstraiga del cumplimiento de su labor en el ciento por ciento y que también sufra un acomodamiento burocrático que al final lo hace ser una persona deficitaria en cuanto a su rendimiento dentro de la institución.

7.2 Teoría Clásica

Henry Fayol (tomas, 2005) hizo grandes aportes a los diferentes niveles administrativos, considerado el padre de la Teoría Clásica de la Administración la cual nace de la necesidad de encontrar lineamientos para administrar organizaciones complejas, fue el primero en sistematizar el comportamiento gerencial, estableció catorce principios de la administración y dividió las operaciones industriales y comerciales en seis grupos que se denominaron funciones básicas de la empresa, las cuales son:

7.2.1 División de Trabajo

Cuanto más se especialicen las personas, con mayor eficiencia desempeñarán su oficio. Este principio se ve muy claro en la moderna línea de montaje.

7.2.2 Autoridad

Los gerentes tienen que dar órdenes para que se hagan las cosas. Si bien la autoridad formal les da el derecho de mandar, los gerentes no siempre obtendrán obediencia, a menos que tengan también autoridad personal, es decir, liderazgo.

7.2.3 Disciplina

Los miembros de una organización tienen que respetar las reglas y convenios que gobiernan la empresa. Esto será el resultado de un buen liderazgo en todos los niveles, de acuerdos equitativos (tales disposiciones para recompensar el rendimiento superior) y sanciones para las infracciones, aplicadas con justicia.

7.2.4 Unidad de Dirección

Las operaciones que tienen un mismo objetivo deben ser dirigidas por un solo gerente que use un solo plan.

7.2.5 Unidad de Mando

Cada empleado debe recibir instrucciones sobre una operación particular solamente de una persona.

7.2.6 Subordinación de interés individual al bien común

En cualquier empresa el interés de los empleados no debe tener prelación sobre los intereses de la organización como un todo.

7.2.7 Remuneración

La compensación por el trabajo debe ser equitativa para los empleados como para los patronos.

7.2.8 Centralización

Fayol creía que los gerentes deben conservar la responsabilidad final, pero también necesitan dar a sus subalternos, autoridad suficiente para que puedan realizar adecuadamente su oficio. El problema consiste en encontrar el mejor grado de centralización en cada caso.

7.2.9 Jerarquía

La línea de autoridad en una organización representada hoy generalmente por cuadros y líneas de un organigrama pasa en orden de rangos desde la alta gerencia hasta los niveles más bajos de la empresa.

7.2.10 Orden

Los materiales y las personas deben estar en el lugar adecuado en el momento adecuado. En particular, cada individuo debe ocupar el cargo o posición más adecuados para él.

7.2.11 Equidad

Los administradores deben ser amistosos y equitativos con sus subalternos.

7.2.12 Estabilidad del personal

Una alta tasa de rotación del personal no es conveniente para el eficiente funcionamiento de una organización.

7.2.13 Iniciativa

Debe darse a los subalternos, libertad para concebir y llevar a cabo sus planes, cuando a veces se comentan errores.

7.2.14 Espíritu de equipo

Promover el espíritu de equipo dará a la organización un sentido de unidad. Fayol recomendaba por ejemplo, el empleo de la comunicación verbal en lugar de la comunicación formal por escrito, siempre que fuera posible.

La forma en que se da la comunicación entre trabajadores y autoridades del Diario de Centro América, se puede afirmar que es contraria a lo que establece la teoría clásica de Fayol, pues habla de aspectos que no se cumplen, como el liderazgo entre el personal o las autoridades, además de la estabilidad laboral, la cual no se da a partir de la rescisión de contratos cuando vence el plazo.

CAPÍTULO III.

METODOLOGÍA

Para concretar el presente trabajo debieron realizarse varias acciones enmarcadas dentro de una metodología que garantizara la posterior ejecución de acciones que ayuden a fortalecer los aspectos de la Comunicación Organizacional en los cuales se comprobaron algunas deficiencias.

1. Tipo de Investigación

Se realizó una investigación descriptiva porque a través de las diferentes entrevistas a los funcionarios y trabajadores de la institución se analizó la forma en que se ha llevado adelante la comunicación, tanto interna como externa, detectando a través de las respuestas.

2. Universo.

El trabajo se realizó en un universo de aproximadamente 800 personas que laboran dentro del Diario de Centro América.

3. Muestra

Se tomó una muestra de 25 personas para el cuestionario que sirvió para conocer la opinión de los trabajadores respecto a la Comunicación Organizacional y la forma en que se aplica en la institución.

4. Herramientas

4.1 Entrevista

Para conocer la situación comunicacional, tanto a lo interno como externo en el Diario de Centro América, se entrevistó a diferentes autoridades de las Direcciones que funcionan dentro de la estructura organizacional.

Fueron entrevistados cuatro Directores, (Mercadeo, Recursos Humanos, Administrativo y Redacción); el Secretario General y un Asesor (Dirección General)

Estas personas respondieron a un cuestionario que fue planteado en relación a los aspectos contenidos en la propuesta para fortalecer los aspectos de Empoderamiento, Trabajo en Equipo y Mejoramiento del Clima Laboral.

- a) ¿Hay una estrategia de comunicación interna que se sigue dentro del Diario de Centro América?
- b) ¿Cómo se coordina el trabajo de equipo entre las diferentes Unidades que funcionan en la institución?
- c) ¿Qué tipo de actividades realizan para lograr el empoderamiento entre los trabajadores?
- d) ¿A nivel inter institucional, qué estrategia se sigue para consolidar el trabajo en equipo con otras instituciones?
- e) ¿Hay alguna sugerencia para poder mejorar el sistema de comunicación, tanto interna como externa?

4.2 Cuestionario

A los trabajadores de las diferentes Unidades se les presentó un cuestionario a través del cual pudieron expresar lo que piensan en torno a la comunicación dentro y fuera de la institución.

Cuestionario Comunicación Organizacional Diario de Centro América.

Sexo (M) (F) Edad _____ Área de Trabajo _____

1. ¿Mantiene usted comunicación constante con las autoridades y el personal de la institución para la cual labora?

Sí _____ No _____

2. Para usted como trabajador de la institución, los problemas en el tema de la comunicación son

Muchos _____ Pocos _____ Ninguno _____

3. ¿Sabe usted si la institución para la cual labora ejecuta una estrategia de comunicación, tanto a nivel interno como externo?

Sí _____ No _____

4. ¿Cuánto sabe usted como trabajador acerca del sistema de comunicación que la institución mantiene con entes gubernamentales y privados?

Poco _____ Mucho _____ Nada _____

5. ¿A su criterio, la comunicación, tanto interna como externa, es un factor importante para el desarrollo de sus funciones?

Sí _____ No _____

6. ¿Conoce usted algún signo, logotipo o símbolo de comunicación que vincule al trabajador y las autoridades con la institución?

Sí _____ No _____

7. ¿Según su punto de vista, la comunicación que se practica en la institución es producto de un trabajo en equipo o de un líder?

8. Qué sugiere usted para que la comunicación interna de la institución produzca mejores resultados en cuanto al clima laboral?.

9. Sabe usted que es el empoderamiento dentro de una institución?.

Sí _____ No _____

- 10 ¿Cuánto practica usted el empoderamiento dentro de la institución para la que labora?

Mucho _____ Poco _____ Nada _____

3.4.2 Taller

Como parte de las actividades programadas y que corresponden a la propuesta de estrategia, se llevaron a cabo tres talleres respecto a temas: trabajo en equipo, empoderamiento y mejoramiento del clima laboral en los cuales se reforzaron lineamientos de estos aspectos de la Comunicación Organizacional.

Dentro de estos talleres se abordaron sub temas relacionados con la importancia estos aspectos, las práctica o no práctica de actividades relacionadas, las causas que pueden evitar el trabajo conjunto y otras situaciones que se viven, tanto a lo interno como a lo externo de la institución, así como de la importancia que dentro de una institución tiene trabajar con este elemento.

El primer taller estuvo dirigido a los integrantes de la Redacción del Diario de Centro América, debido a que es en esa sección en donde se considera que se realiza de mejor manera el trabajo en equipo.

CAPÍTULO IV.

DIAGNÓSTICO DE COMUNICACIÓN

Realizar un diagnóstico comunicacional implica tomar en cuenta diversos aspectos que permiten obtener una mejor perspectiva en torno a lo que se ha realizado para detectar algunos problemas que puedan surgir dentro del trabajo que se ejecuta.

En el caso del diagnóstico del Diario de Centro América, cabe mencionar que se realizó un estudio descriptivo-exploratorio, a través de las entrevistas hechas a las autoridades de los diferentes departamentos que conforman la institución.

Este estudio, por supuesto, tuvo como propósito determinar la situación que se vive a lo interno y externo de la institución mencionada, lo que nos permite establecer que el mismo tuvo un enfoque mixto, pues permitió verificar la calidad de comunicación que se practica en la dependencia del Estado que aún no contempla una estrategia relacionada con la comunicación y la forma cómo posicionar la misma dentro de la empresa.

De allí que se plasmó la idea que respecto a estos temas fue planteada a gente que vertió sus opiniones en torno a los aspectos que forman parte de esa comunicación organizacional que se detallan.

4.1 Comunicación externa

Los directores entrevistados coincidieron al afirmar que la comunicación externa dentro del Diario de Centro América es algo que se practica, pero no de una manera uniforme, pues cada uno de los departamentos o direcciones que operan en la institución mantiene comunicación con otros entes, tanto públicos como privados, lo que propicia que no haya una comunicación externa homóloga, pues todo se basa en la autorización de la Dirección General.

4.2 Comunicación externa operativa

De acuerdo a lo afirmado por Alberto Riveiro, Director del Departamento de Mercadeo del Diario de Centro América, la comunicación externa operativa la realizan en el departamento a su cargo a través de la distribución del diario, lo que considera importante en la relación con entes ajenos a la institución.

Entre las acciones que se ejecutan están, las visitas semanales que hacen a los clientes que son puntuales en cuanto al pago de la suscripción, además de la colocación de la marca del diario, la cual se hace en los diferentes eventos que se realizan por parte de otras instituciones del gobierno o de la iniciativa privada. “Aprovechamos el canje y la sinergia, lo cual nos permite colocar la marca”, afirma.

La página web del Diario también es primordial para la comunicación externa, pues según Riveiro, la utilizan para promocionar las suscripciones, sobre todo con las personas que están interesadas en utilizar la parte legal del diario.

Por su parte, el Secretario General, Haroldo Requena, recuerda que la institución, a través de sus autoridades mantiene una relación constante con entes fiscalizadores como la Contraloría General de Cuentas y la Unidad Financiera del Ministerio de Gobernación.

4.3 Relaciones de comunicación con los clientes

Referirse a los clientes del Diario de Centro América, es hablar de diversos perfiles, pues entre los trabajadores de las diferentes instituciones figuran ciudadanos comunes que se convierten en lectores en los restaurantes o lugares públicos donde se distribuye el matutino.

Sin embargo, dentro de los perfiles también se incluyen los gerentes y propietarios de las diferentes empresas o instituciones a donde llega el diario, los funcionarios públicos que tienen la publicación como una consulta obligada y quizá para las autoridades de la institución, el grupo más fuerte en cuanto a suscriptores que es el gremio de abogados, quienes por la parte legal del diario (edictos, acuerdos gubernativos, leyes promulgadas, entre otros) se convierten en clientes asiduos del matutino oficial.

Las relaciones con estos clientes sin embargo, solamente se registra a través del Departamento de Mercadeo, pero la misma se circunscribe al tema de suscripciones, lo que provoca que la comunicación sea solamente de tipo comercial, lo que no incide en el clima laboral de los trabajadores.

Riveiro recuerda que para ellos la comunicación más importante es la externa, la cual mantienen con los suscriptores, quienes poseen un perfil profesional, pues la mayoría son gerentes, directores y encargados de instituciones, tanto privadas como estatales, así como grupos de profesionales, entre éstos, abogados, ingenieros y otros, quienes siempre muestran interés por las publicaciones de tipo legal que hace el matutino.

4.4 Relaciones con las instituciones gubernamentales

En el caso de la comunicación con las instituciones gubernamentales, la misma se realiza a través de la Secretaría Administrativa, pero esto solamente se da cuando surge algún problema y se reciben instrucciones directas de la Dirección General del Diario.

De esa cuenta, las autoridades se comunican con personal que labora en el Ministerio de Gobernación, pero también con entidades como la Contraloría General de Cuentas y la Oficina Nacional de Servicio Civil.

4.5 Relaciones con entes autónomos

Este tipo de relaciones están a cargo de una persona que no aparece dentro del organigrama de la institución, lo que evidencia la falta de una estrategia de comunicación o de acciones planificadas, pues todo lo que se realiza dependerá de las circunstancias que surjan.

Un asesor de la Dirección General es quien tiene a su cargo la comunicación con entes autónomos, entre otros, organizaciones privadas, sociales, educativas y de otras índoles, logrando a través de esa relación promocionar al Diario de Centro América.

4.6 Relaciones con otras organizaciones empresariales

Estas están a cargo de la Secretaría Administrativa, pero la comunicación se limita a los proveedores, aunque en todo caso, la orden de realizar alguna transacción debe proceder de la Dirección General.

4.7 Relaciones con los medios de comunicación

En apariencia, corresponde a la sub dirección de la redacción del Diario de Centro América, sin embargo, en la misma también se carece de una estrategia y la relación que exista entre el diario y los medios de comunicación, será una iniciativa de los reporteros, pero en función de la información que se publique en el medio y no para mejorar la comunicación con otros medios de comunicación o gremiales.

4.8 Comunicación externa estratégica

La Comunicación externa estratégica se concreta a través de las acciones ejecutadas por el Departamento de Mercadeo, con el propósito de incrementar el número de suscriptores.

Y aunque la Secretaria Administrativa afirma que no hay una estrategia de comunicación definida, también habla de comunicación estratégica con entes como el Ministerio de Cultura y Deportes, la Hemeroteca Nacional y otros, con quienes intercambian acciones tendientes a mejorar la comunicación a favor de ambas partes.

4.9 Comunicación externa de notoriedad

En este caso se practica por parte de las autoridades de la Dirección de Mercadeo, quienes publican en las páginas del diario anuncios y la publicidad que realizan en diferentes eventos, promocionando la marca del matutino.

La comunicación externa de notoriedad también se practica por medio del asesor de la Dirección General, quien promociona al Diario de Centro América en las diferentes actividades que realizan diferentes entidades, tanto nacionales como internacionales.

4.10 Identidad e Imagen

4.10.1 Identidad

4.10.1.1 Logotipo

Se utilizan dos, uno institucional y el otro que pertenece al Diario y varía según el Gobierno de Turno, pues lo ajustan de acuerdo a las políticas que regirán durante el nuevo período de las autoridades.

El institucional, que consiste en un círculo que contiene la leyenda Dirección General del Diario de Centro América y Tipografía Nacional, contienen ologramas del Quetzal, Ave Símbolo de nuestra patria, que abraza a un libro, cuya connotación es la promoción de libros.



Este logotipo no se utiliza en las hojas membretadas porque éstas se identifican con la leyenda de Gobierno de Guatemala.

Sólo se utiliza el logotipo del Diario de Centro América, pero a nivel del rotativo, tanto en la parte noticiosa como en la parte legal.



4.10.1.2 Imagotipo

No se promueve ninguno

4.10.2 Imagen

A partir de la presente administración gubernamental, la imagen de un diario oficial al servicio de las autoridades de las diferentes instituciones de Gobierno queda al margen, o al menos eso es lo que intentaron las autoridades al decidir cambiar la imagen del matutino, dejando atrás décadas de tradición para dar paso a la fase de un periódico de información pública que estaría, a mediano plazo, al nivel competitivo de otros rotativos que circulan en todo el país.



4.10.2.1 Publicidad

Sin duda alguna, la herramienta más importante para publicitar el trabajo y la proyección del Diario de Centro América, es la página web de dicho matutino, a través de la cual la sociedad puede enterarse de las situaciones que vivimos los guatemaltecos.

Como todas las páginas virtuales, la página web del diario permite a los lectores enterarse de lo que ocurre en nuestro país y en el ámbito internacional y poder interactuar a través de los links en donde se pueden hacer los comentarios.

Sin embargo, el acceso a la parte legal del medio está restringida, según lo afirma el Director de Mercadeo, quien asegura que las personas que desean ingresar a esta parte del medio deben registrarse como usuarios, lo que les representa pagar un costo.



Por cierto que la publicidad no se sustenta únicamente en la página web pues hay otros mecanismos de promoción, entre éstos, las mismas publicaciones, por medio de las cuales promueven mayor captación de lectores, entre quienes predominan profesionales del derecho.

A partir del año 2008, en el marco del relanzamiento del Diario de Centro América, las autoridades iniciaron la circulación semanal de “La Revista”, un suplemento que contiene varias secciones y que de alguna manera, trata de plantear la información desde otro punto de vista.

De allí que en la misma se mezclan diferentes elementos periodísticos, como noticias (un resumen de lo más relevante ocurrido en la semana previa, tanto a nivel nacional como internacional); entrevistas a personajes destacados en los diferentes campos de la sociedad; (escritores, historiadores y otros); reportajes relacionados con hechos históricos, culturales y de la actualidad.



4.10.2.2 Responsabilidad Social Empresarial (RSE)

A decir de Riveiro, la Responsabilidad Social Empresarial se ha practicado en algunas ocasiones a través de las diversas publicaciones que se hacen en las páginas del diario, pues se ha brindado apoyo a algunas instituciones de proyección social.

Esta RSE también la practican algunas autoridades a través de la relación que mantienen con algunas instituciones que se dedican al servicio social, lo que se refleja en las diferentes publicaciones que tienen relación con el servicio a la comunidad.

No obstante, debe quedar claro que un ente del gobierno no puede aplicar la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), misma que se aplica en el sector privado.

4.10.2.3 Señalética

Si existe la misma para identificar, tanto cada uno de los departamentos o secciones como para las rutas de evacuación.

La existencia de las señales evidencian que las autoridades están inmersas dentro de los programas de gestión de riesgo que se implementan en las diferentes instituciones del Gobierno, las cuales son coordinadas por funcionarios de la Coordinadora Nacional para la Reducción de Desastres (CONRED).

4.10.2.4 Análisis de comunicación interna

4.10.2.4.1 Presentación de variables

La comunicación interna como incentivo para mejorar el clima laboral, el desorden en la comunicación entre autoridades y trabajadores y la falta de liderazgo al momento de establecer relaciones intra institucionales.

4.10.2.4.2 Presentación de técnicas e instrumentos

4.10.2.4.2.1 Observación sistemática

La misma se concretó a través de las visitas que se realizaron a las diferentes dependencias de la institución, donde se conversó con las diferentes autoridades, a quienes se les solicitó su punto de vista respecto al problema planteado.

4.10.2.4.2.2 Entrevistas

Seis fueron los funcionarios a quienes se les hizo una entrevista, de los mismos, cuatro consideraron que no es necesaria la creación de una oficina de comunicación social, dos consideran conveniente la habilitación de la misma para agilizar los procesos de comunicación dentro de la institución.

Los seis entrevistados coinciden cuando aseguran que toda la comunicación y la toma de decisiones se canalizan a través de la Dirección General, pues

esas son las directrices que llegan desde instancias administrativas superiores, es decir, del Ministerio de Gobernación.

4.10.2.4.2.3 Grupos de enfoque

Se impartieron tres pláticas a igual número de grupos, conformados por los directores de los diferentes departamentos o unidades, esto con el propósito de fomentar los aspectos que hemos mencionado, entre éstos, el trabajo en equipo, el empoderamiento, mecanismos para mejorar el clima laboral y otros.

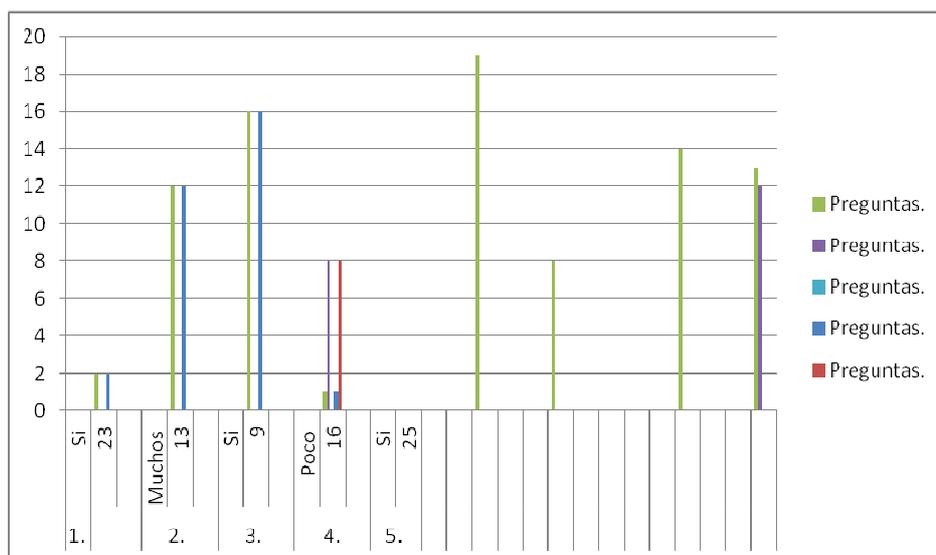
4.10.2.4.2.4 Cuestionario

Se presentó a 25 personas un cuestionario en el cual fueron planteadas diversas preguntas relacionadas con la estrategia de comunicación que se lleva en la institución.

Quince personas consideran que la comunicación entre autoridades y trabajadores es escasa, mientras el resto indica que la misma se puede catalogar como inexistente.

Siendo los resultados los siguientes:

Gráfica No. 1

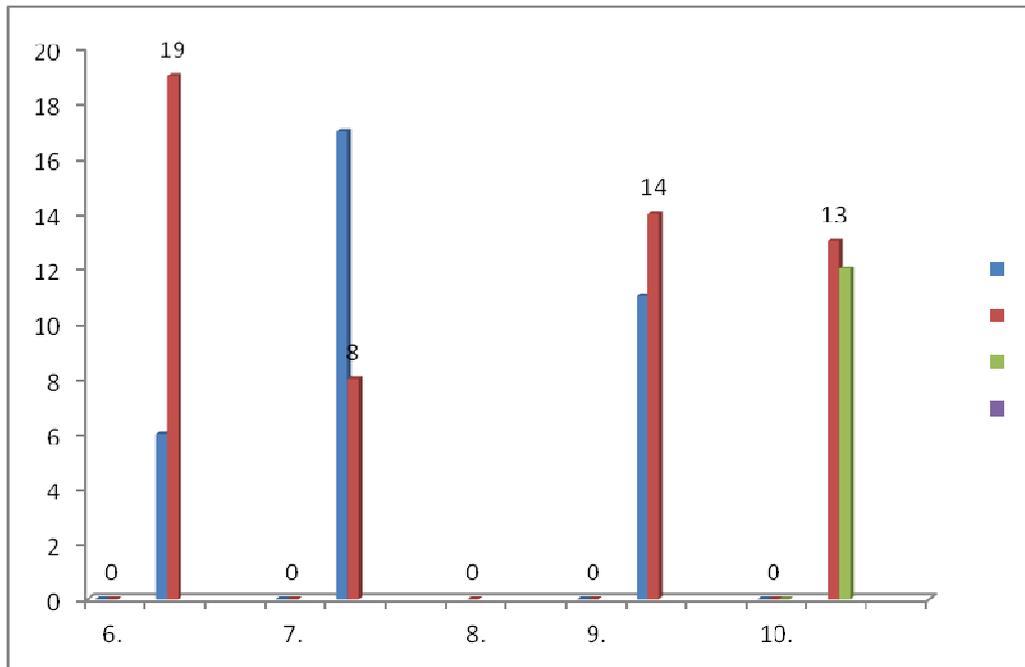


Diseño. : Elaboración propia, Edwin Palacios. Nov./24/2011

De acuerdo a los resultados de los primeros cinco ítems, un aproximado del 70 por ciento de los trabajadores sostienen que sí mantienen una comunicación constante con las autoridades, pero en contraste, el 80 % coincide al afirmar que los problemas de comunicación entre las autoridades y subalternos son muchos.

En cuanto al conocimiento en torno a una estrategia de comunicación que la institución ejecuta, tanto a nivel interno como externo, el 40 por ciento de las personas que resolvieron el cuestionario ignoran que exista la misma, mientras que igual porcentaje también desconoce sobre la comunicación que la institución mantiene con otros entes, sean éstos gubernamentales o privados.

Grafica No. 2



Diseño: Elaboración propia, Edwin Palacios Nov./28/2011

En relación a la Gráfica No. 2 que contiene los ítems relacionados con el uso de logotipos, el 100 % conoce los dos que se utilizan dentro de la institución. En cuanto a las sugerencias para que la comunicación interna tenga mejores resultados, el 70 % de los entrevistados sugirió que haya más acercamiento entre autoridades y trabajadores, pues consideran que no se toma en cuenta la situación del personal, mismo que tampoco puede sugerir en torno a situaciones que considera podrían mejorar el clima laboral.

CAPÍTULO V

LA SOLUCIÓN

Tomando como base el diagnóstico realizado en el Diario de Centro América, se propuso como solución a los problemas detectados la ejecución de diferentes actividades que fortalecerán los aspectos de la comunicación organizacional.

ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN

Partiendo del diagnóstico también se puede afirmar que en este medio de comunicación no se contempla la Comunicación Organizacional como tal, de manera que las relaciones interpersonales e interinstitucionales se desarrollan con base a las directrices de la máxima autoridad, produciendo eventualmente algunos problemas para lograr una comunicación efectiva, tanto interna como externa, pues no existe la uniformidad.

De allí que la estrategia de comunicación que se propuso tiende a mejorar aspectos de la comunicación organizacional per se, así como otros, entre los que se mencionan, el trabajo en equipo, el empoderamiento, el mejoramiento del clima laboral.

5.1 Objetivo general

Diseñar una estrategia de comunicación para que tanto autoridades como trabajadores del Diario de Centro América hagan suyo el concepto de Comunicación Organizacional y lo ejecuten como tal, enfatizando el mismo en aspectos ya mencionados, como el empoderamiento, el trabajo en equipo y el mejoramiento del clima laboral.

5.2 Objetivos específicos

- a) Lograr entre los trabajadores el empoderamiento de la empresa, de manera que puedan llegar a ser más productivos en beneficio propio y de la institución para la que laboran.
- b) Ejecutar diversas acciones que permitan poder homologar la comunicación entre las autoridades y trabajadores de la institución.

5.3 Grupo Objetivo

El grupo objetivo a quien se dirigió esta estrategia fue el conformado por autoridades (directores y coordinadores), que en este caso podrían ser considerados como una audiencia primaria y personal del Diario de Centro América y de la Tipografía Nacional, que podrían ser catalogados como audiencia secundaria.

5.4 Actitud ante el sistema de comunicación actual

Las personas entrevistadas manifestaron que el sistema de comunicación actual en la institución está apegada a lo que establecen las autoridades superiores, por lo que no consideraron problema la estrategia propuesta.

5.5 Objetivos de la estrategia

Los objetivos de la estrategia fueron planteados desde la perspectiva de un reforzamiento de los elementos de la comunicación organizacional en los que se consideró desde el principio que habían algunos problemas, como son el empoderamiento, el trabajo en equipo y el mejoramiento del clima laboral.

5.6 Estrategia publicitaria

No se propuso ninguna, pero si dar un seguimiento a la que ya ejecutan las autoridades del Departamento de Mercadeo, que realizan la misma a través de las páginas del matutino oficial.

5.7 Estrategia de Medios

Para poder ejecutar la estrategia de comunicación y priorizar temas relevantes de la propuesta, como es el trabajo en equipo, la buena relación entre quienes integran el grupo de trabajo, la mejor coordinación de cada una de las funciones y una participación más activa de todos, se impartieron charlas motivacionales en las cuales participaron autoridades y personal de la sección de redacción del Diario de Centro América, entre éstos, editores, diagramadores, correctores y por supuesto, redactores, quienes durante la actividad discutieron en torno a la metodología a seguir para lograr la publicación diaria de un producto llamado Diario de Centro América.

A través de un debate entre los participantes, también se hizo énfasis en el tema del empoderamiento y la importancia del mismo, originando sugerencias para fortalecer este aspecto de la comunicación organizacional.

Para la segunda fase de la ejecución de la estrategia propuesta, se programaron talleres relacionados con el mejoramiento del clima laboral, para los cuales se invitó a las autoridades de las diferentes secciones o departamentos y a un representante de los trabajadores por cada oficina.

La metodología propuesta incluyó un panel-foro en donde los panelistas, representando a ambas partes, expusieron los problemas más comunes que se viven en la interrelación institucional que practican a diario. Con esta actividad se pretendía encontrar soluciones a los problemas planteados por los participantes.

Incluyó también mesas de discusión, análisis grupal del trabajo que se realiza, presentación de diapositivas y evaluación de cada una de las actividades que se realizan.

Además, se contemplaron acciones para fortalecer el trabajo en equipo que ya ejecutan autoridades del Departamento de Recursos Humanos, quienes han programado para el mes de diciembre varias reuniones en las cuales se abordará el tema de la comunicación.

5.8 Calendarización de actividades

Las entrevistas se realizaron en las fechas comprendidas del 2 al 10 de noviembre de 2011.

El 24 de noviembre se realizó el taller relacionado con el tema “Trabajo en Equipo”, el cual fue impartido a personal del departamento de redacción del Diario de Centro América, quienes participaron en las diversas actividades, aportando sugerencias para los problemas que enfrentan al realizar su trabajo diario.

5.9 Administración del proyecto

El proyecto fue administrado por el autor de la propuesta, quien contó con el apoyo del Asesor de la Dirección General del Diario, Héctor Romeo Lucas.

CAPÍTULO VI.

IMPLEMENTACIÓN

La implementación de la estrategia ya está en marcha, pues ya se concretaron varias actividades entre las que se detallan las siguientes:

5.10 Ciclo de capacitaciones

Como parte de la estrategia propuesta se planificó un ciclo de capacitaciones, dentro del cual se programaron tres talleres relacionados con los temas trabajo en equipo, empoderamiento y mejoramiento del clima laboral, aspectos que, de acuerdo a la propuesta, deben ser fortalecidos para lograr mejores resultados dentro de la comunicación a lo interno y externo de la institución.

El propósito de este ciclo de capacitación fue fomentar entre autoridades y trabajadores del Diario de Centro América el hábito de practicar una mejor comunicación organizacional, la cual en la actualidad no se ha dado, si se toma en cuenta que se sigue una política lineal basada en los intereses políticos del gobierno de turno.

Esta actividad fue dirigida a los trabajadores de las diferentes secciones, unidades o departamentos de la institución, gracias al apoyo brindado por la Dirección General, que delegó la coordinación de las actividades en uno de los asesores, permitiendo con ello que se pudieran realizar los talleres como se detalla a continuación.

5.10.1 Taller relacionado con el trabajo en equipo

Este primer taller estuvo dirigido a los trabajadores del departamento de redacción, con el propósito de conocer cómo visualizan el trabajo en equipo, pues

es uno de los departamentos de la institución en donde se supone hay mejor labor en conjunto.

Otro propósito fue determinar si efectivamente el trabajo que realizan obedece a una política de equipo o se hace de una manera automática, tomando en cuenta subtemas como funciones que realizan, la empatía entre los integrantes del grupo, el liderazgo y la responsabilidad al momento de ejercerlo, así como la solidaridad hacia el compañero y autoridad, mismos que permitan realizar un trabajo en armonía.

Dicha actividad fue posible realizarla gracias a la colaboración de las autoridades del departamento de redacción del Diario de Centro América y en la misma participaron quienes integran el personal de las diferentes secciones, entre éstas, fotografía, diagramación, redacción y corrección.

Los participantes pudieron discutir en torno a la importancia que tiene el trabajo en equipo, manifestaron por qué consideran que la labor que realizan se enmarca o no dentro de este aspecto de la comunicación organizacional, pues algunos consideran que no hay armonía entre los trabajadores cuando se ejecutan las acciones previas a la publicación del diario.

También compartieron algunas de las experiencias personales, lo que permitió conocer el sentir de algunos que consideran que la labor que realizan no se puede considerar trabajo en equipo, sobre todo porque siempre surgen algunos inconvenientes entre los mismos compañeros. (Ver Apéndice respectivo)

5.10.1.1 Materiales

Dentro de los materiales que se utilizaron están, libretas, lapiceros, lápices, cañoneras, lap top, cámara fotográfica y otros.

5.10.1.2 Responsable

Los responsables de la actividad fueron las autoridades de la Dirección de Redacción del Diario de Centro América y el facilitador, Edwin Palacios, quienes coordinaron la actividad, de manera que la misma se realizó en el marco de lo previsto.

5.10.1.3 Evaluación

La evaluación se hizo a través de la integración grupal, determinándose por parte de los participantes que el trabajo en equipo no se realiza al 100 por ciento, debido, entre otras razones, a que ejercen funciones diferentes, que nadie ejerce un liderazgo dentro de la sección donde trabajan y que existen dificultades para coordinar de una buena forma el trabajo.

5.10.1.4 Objetivos específicos

Afirman que para consolidar el trabajo en equipo se debe dar continuidad a las políticas editoriales, sin importar el cambio de autoridades y que se debe garantizar la estabilidad laboral de los trabajadores.

5.10.1.5 Objetivo general

Visualizar las deficiencias y fortalezas de la comunicación organizacional, tanto a lo interno como externo de la institución y cuál es el impacto que tiene dentro del trabajo que se realiza en la redacción del Diario de Centro América.

- a) Lograr que los trabajadores de la Redacción del Diario de Centro América reconozcan la importancia de colaborar de diferentes maneras para alcanzar los objetivos deseados a través de un buen trabajo en equipo.

b) Proponer las posibles soluciones a la problemática planteada.

5.10.1.6 Objetivo estratégico

Consolidar entre el grupo de trabajadores el espíritu de cooperación, de manera que entiendan la importancia que tiene el trabajar en equipo y poner en práctica con elementos como responsabilidad, compromiso, liderazgo y solidaridad para lograr mejores resultados.

5.10.1.7 Metodología

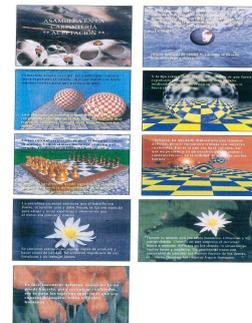
Se implementó una mesa redonda en donde se dio a conocer a los participantes la importancia de la comunicación organizacional y los diferentes aspectos que la misma comprende, entre otros, el trabajo en equipo.



Posterior a ello, los participantes se organizaron en grupos para discutir la forma en que trabajan y determinar si a través de la misma están aplicando aspectos de la comunicación organizacional, entre éstos, el de trabajo en equipo.



Posteriormente se proyectaron varias diapositivas conteniendo un mensaje en el que se habla de la importancia que tienen cada una de las herramientas de un carpintero y cómo éstas, ya en conjunto y manejadas



por el propietario del taller de carpintería, forman parte importante en el oficio de quien labra la madera.

Los talleres de empoderamiento y mejoramiento del clima laboral también fueron planificados para presentarlos a líderes o representantes de las diferentes unidades, con el propósito de fomentar entre éstos los buenos hábitos.

Por supuesto que en ambos temas se tomaron en consideración subtemas, como en el caso del empoderamiento, donde se abordaron algunos como el perfil de los profesionales que se empoderarán de la institución a través de su carisma, su compromiso, su creatividad y sobre todo, su coparticipación para la obtención de los resultados que busca la institución.

En el tema del empoderamiento, se manejan sub temas como, ¿qué es?, ya que algunos trabajadores desconocían el término y su significado, así también las causas por las que no puede practicarse, entre otras, la inestabilidad laboral.

En cuanto al tema del mejoramiento del clima laboral, se abordaron subtemas como un trabajador satisfecho mejora la productividad, la flexibilidad por parte de las autoridades en cuanto a la aplicación de ciertas políticas, las recompensas que puede recibir el trabajador cuando da más de lo normal y otros, que de una u otra forma se asociación con los dos temas anteriores.

Estos talleres fueron realizados con la colaboración de las autoridades.

HALLAZGOS

La Comunicación Organizacional en el Diario de Centro América no funciona como tal debido a que todas las actividades se ejecutan solamente si están autorizadas por la máxima autoridad de la institución, en este caso, el Director General

No se ponen en práctica los elementos de la comunicación que podrían ser más efectivos para mejorar este aspecto dentro de la institución

No existe el trabajo en equipo, ni el empoderamiento dentro de la institución y por ello estos aspectos deben ser fortalecidos.

CONCLUSIONES

- 1.** La Comunicación organizacional no está contemplada dentro de la estrategia de comunicación que se maneja dentro de la institución conocida como Diario de Centro América.
- 2.** La comunicación que se ejerce dentro de la misma se considera lineal porque todo se ejecuta hasta que se tiene el visto bueno de la Dirección General
- 3.** No existe una persona o grupo de personas que tengan a su cargo la comunicación, por lo que todo se desarrolla con base a lo que se establece a través de las autoridades superiores.
- 4.** Los trabajadores consideran que en torno a la comunicación interna los problemas son muchos. También desconocen cualquier sistema de comunicación externa que mantienen las autoridades de la institución con otros entes del gobierno o particulares.
- 5.** Un grupo de trabajadores respondió un cuestionario y coincidió que debe mejorarse la comunicación entre autoridades y personal.

BIBLIOGRAFÍA

DEVERS, THOMAS, Año 1990, "Aprenda a Comunicarse Mejor - Expresión no verbal, actitudes y comportamientos",

Editorial Grijalbo, Buenos Aires, Argentina,

.RIBEIRO, LAIR Año 1996. "La Comunicación Eficaz", Editorial Urano, Barcelona, España,

POZO LITE, Marisa del Año 1997."Cultura empresarial y comunicación interna. Su influencia en la gestión estratégica".

Fragua, Madrid.

SANCHÍS, José Luis Año 2004. "Comunicar con éxito: teoría y práctica de la Comunicación". Ediciones Gestión 2000. Madrid

FRIEDMAN, J. Año 1992, Empowerment. The Politics of Alternative Development, Blackwell Ed., Massachusetts.

FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos. Año 1991, comunicación en las organizaciones. Editorial Trillas, México 368 p.

GOLDHABER GERALD M. Año 1994, Comunicación organizacional. Editorial Diana, México 423 p.

HOMS QUIROGA, Ricardo.

La comunicación en la empresa Editorial Iberoamérica, México 160 p.

REBEIL CORELLA, Maria Antonieta Año 1998, El Poder de la Comunicación en las Organizaciones. Editorial Plaza y Valdez , Editores /Universidad Iberoamericana

FERNÁNDEZ COLLADO, C. Año 2005. Comunicación Organizacional Teorías y Puntos de Vista .

ZIMMERMAN, M. Año 2000, Empowerment Theory: Psychological, Organizational and Community Levels of Analysis. En Rapaport, J. & Seidman (Eds.) *Handbook of Community Psychology*. New York, NY: Kluwer. 43 – 63.

MUÑOZ GONZÁLEZ, R. Año 2010,
<http://www.rrppnet.com.ar/comunicacioninterna.htm>.
Obtenido de (<http://www.rrppnet.com.ar/comunicacioninterna.htm>)

Pacheco, R. Año 2005 Competencias claves para la Comunicación Organizacional . Revista Latinoamericana de Comunicación Chasqui .

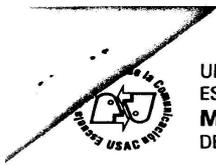
www.climalaboral.com.es/. (s.f.). Obtenido de www.climalaboral.com.es/

www.mitecnologico.com. (2009). Obtenido de www.mitecnologico.com

ZIMMERMAN, M. M.
<http://www4.biblioredes.cl>.
Obtenido de <http://www4.biblioredes.cl>
Año 2000

ANEXOS

ANEXO I. CARTA DE LA COORDINACIÓN DE LA MAESTRÍA SOLICITANDO LA AUTORIZACIÓN PARA REALIZAR LA PRÁCTICA PROFESIONAL SUPERVISADA (PPS)



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
ESCUELA DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN
MAESTRÍA EN COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL
DEPARTAMENTO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

Guatemala, 23 de septiembre de 2011.

Licenciada
Ana María Rodas
Directora General, Diario de Centro América
Presente.



Estimada Licenciada Rodas:
Saludándola nos permitimos presentar al Lic. **Edwin Ricardo Palacios** Carné No.: 100019548, estudiante de Maestría en Comunicación Organizacional, quien ha solicitado poder realizar su Práctica Profesional Supervisada, PPS, en tan prestigiosa Asociación.

Dicha práctica entre sus objetivos tiene el de proponer una estrategia comunicacional, por que el tiempo de duración de la misma será a partir de la presente fecha, finalizando la misma en el mes de octubre de 2011.

Agradeciendo su colaboración le sugiero enviar su visto bueno por medio de una carta de aceptación del Lic. Edwin Ricardo Palacios.

Cordialmente;

"Id y enseñad a todos"

MSc. Lic. Joaquín Medina B.

Coordinador
Maestría en Comunicación Organizacional

c.c. archivo

ESCUELA DE CIENCIAS DE LA COMUNICACION "USAC"
DEPARTAMENTO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
DIRECCION

Ana María Rodas
Periodista
Ana María Rodas
Directora General
Dirección General de Diario de Centro América
y Tipografía Nacional

ANEXO II. CARTA DE RESPUESTA DE LA DIRECCIÓN DEL DIARIO DE CENTRO AMÉRICA PARA LA COORDINACIÓN DE LA MAESTRÍA.

DIRECCIÓN GENERAL DEL DIARIO DE CENTRO AMÉRICA
Y TIPOGRAFÍA NACIONAL
Guatemala, C.A.

ESCUELA DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN "USAC"
DEPARTAMENTO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
DIRECCION
28-09-2011

Guatemala
26 de septiembre de 2011
DGDCAYTN-691-2011

MSc. Licenciado
Joaquín Medina B., Coordinador
Maestría en Comunicación Organizacional
Escuela de Ciencias de la Comunicación
Universidad de San Carlos de Guatemala
Su Despacho

Estimado Licenciado Medina:

Me dirijo a usted deseándole éxitos en sus actividades diarias y a la vez acusar recibo de su nota de fecha 23 de septiembre del año en curso, en la cual me indica que el Lic. Edwin Ricardo Palacios, estudiante de Maestría en Comunicación Organizacional, ha solicitado poder realizar su Práctica Profesional Supervisada, PPS, en esta Dirección General.

Por lo anterior, me permito autorizar al Lic. Edwin Ricardo Palacios para que pueda realizar la práctica en mención.

Sin otro particular, me suscribo de usted muy cordialmente,

ASESORIA JURIDICA
Dirección General del Diario de Centro América
y Tipografía Nacional
RECIBIDO
03 NOV. 2011
JPC 8:00

Periodista
Ana María Rodas
Directora General
Dirección General del Diario de Centro América
y Tipografía Nacional

ANEXO III. CARTA DE AUTORIZACIÓN PARA IMPRESIÓN DE INFORME FINAL.



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
ESCUELA DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN
MAESTRÍA EN COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL
DEPARTAMENTO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

Esta coordinación hace del conocimiento de las autoridades universitarias, que el maestrando: Edwin Ricardo Palacios, ha cumplido a cabalidad con todos los requerimientos que el programa de estudios de postgrado de la Escuela de Ciencias de la Comunicación requiere para la impresión de su trabajo de Práctica Profesional Supervisada, PPS, por lo que con esta fecha se autoriza LA IMPRESIÓN DE OCHO EJEMPLARES DE SU INFORME FINAL, mismos que deben ser prestados previo a su graduación.

Guatemala, 26 de noviembre 2011.

M.S.c. Joaquín Medina Bermejo
Coordinador
Maestría en comunicación Organizacional
Escuela de Ciencias de la Comunicación
Universidad de San Carlos de Guatemala

ANEXO IV. MUESTRA DE CUESTIONARIOS CONTESTADOS

Encuesta Comunicación Organizacional Diario de Centro América.

Sexo (M) F Edad 27 Area de Trabajo Compras

1. Mantiene usted comunicación constante con las autoridades y el personal de la institución para la cual labora?
Sí No
2. Para usted como trabajador de la institución, los problemas en el tema de la comunicación son
Muchos _____ Pocos Ninguno _____
3. Sabe usted si la institución para la cual labora ejecuta una estrategia de comunicación, tanto a nivel interno como externo?
Sí _____ No
4. Cuánto sabe usted como trabajador acerca del sistema de comunicación que la institución mantiene con entes gubernamentales y privados?
Poco Mucho _____ Nada _____
5. A su criterio, la comunicación, tanto interna como externa, es un factor importante para el desarrollo de sus funciones?
Sí No
6. Conoce usted algún signo, logotipo o símbolo de comunicación que vincule al trabajador y las autoridades con la institución?
Sí _____ No
7. Según su punto de vista, la comunicación que se practica en la institución es producto de un trabajo en equipo o de un líder?
Sí No _____
8. Qué sugiere usted para que la comunicación interna de la institución produzca mejores resultados en cuanto al clima laboral?.
9. Sabe usted que es el empoderamiento dentro de una institución?
Sí _____ No
10. Cuánto practica usted el empoderamiento dentro de la institución para la que labora?
Mucho _____ Poco _____ Nada

ANEXO IV. MUESTRA DE CUESTIONARIOS CONTESTADOS

Encuesta Comunicación Organizacional Diario de Centro América.

Sexo (M) Edad 27 Area de Trabajo Compras

1. Mantiene usted comunicación constante con las autoridades y el personal de la institución para la cual labora?.

Sí No

2. Para usted como trabajador de la institución, los problemas en el tema de la comunicación son

Muchos Pocos Ninguno

3. Sabe usted si la institución para la cual labora ejecuta una estrategia de comunicación, tanto a nivel interno como externo?.

Sí No

4. Cuánto sabe usted como trabajador acerca del sistema de comunicación que la institución mantiene con entes gubernamentales y privados?.

Poco Mucho Nada

5. A su criterio, la comunicación, tanto interna como externa, es un factor importante para el desarrollo de sus funciones?

Sí No

6. Conoce usted algún signo, logotipo o símbolo de comunicación que vincule al trabajador y las autoridades con la institución?

Sí No

7. Según su punto de vista, la comunicación que se practica en la institución es producto de un trabajo en equipo o de un líder?

Sí No

8. Qué sugiere usted para que la comunicación interna de la institución produzca mejores resultados en cuanto al clima laboral?.

9. Sabe usted que es el empoderamiento dentro de una institución?.

Sí No

10. Cuánto practica usted el empoderamiento dentro de la institución para la que labora?.

Mucho Poco Nada

ANEXO V. PROGRAMACIÓN DE CICLO DE CAPACITACIÓN

Programación de la Ejecución

No.	Nombre del Curso	Dirigido a:	Fecha	Hora	Lugar
1	El Trabajo en Equipo, según la Comunicación Organizacional	Autoridades y personal de las diferentes unidades que funcionan en el Diario de Centro América	15/11/2011	9:00 a 12:00	Sala de Sesiones Redacción DCA.
2	Liderazgo, coaching,	Autoridades y personal de las diferentes unidades que funcionan en el Diario de Centro América.		14:00 a 17:00	
3	Empoderamiento	Personal de Unidades de Recursos Humanos, Mercadeo y Redacción	2/12/2011	9:00 a 12:00	
4	Características del Empoderamiento	Personal de Unidades de Suscripciones, sindicalistas y operativos.		14:00 a 17:00	
5	Mejoramiento Clima Laboral	Personal de las diversas Unidades de la institución	09/12/2011	9:00 a 12:00	
6	Actividades relacionadas con el clima laboral y el impacto en los trabajadores.	Personal de las diversas Unidades de la institución		14:00 a 17:00	

ANEXO VI. GUÍA DEL FACILITADOR TALLER “TRABAJO EN EQUIPO”

CURSO 1: El Trabajo en Equipo, según la Comunicación Organizacional

Objetivo general

Visualizar las deficiencias y fortalezas del trabajo en equipo que se realiza en la redacción del Diario de Centro América y proponer las posibles soluciones a la problemática planteada.

Objetivos específicos

- a) Lograr que los trabajadores de la Redacción del Diario de Centro América reconozcan la importancia de colaborar de diferentes maneras para alcanzar los objetivos deseados a través de un buen trabajo en equipo.

- b) Proponer las posibles soluciones a la problemática planteada.

Objetivo estratégico

Consolidar entre el grupo de trabajadores el espíritu de cooperación, de manera que entiendan la importancia que tiene el trabajar en equipo para lograr mejores resultados.

Contenido o dialéctica	Objetivo	Tema	Subtema	Técnicas o estrategia metodológica	Recursos	Tiempo	Responsable
El taller Trabajo en Equipo está dirigido a las autoridades y personal de la Redacción del Diario de Centro América con el propósito de fortalecer este aspecto de la comunicación organizacional en un ámbito institucional.	Conocer su importancia , ventajas y desventajas.	Fortalecimiento del aspecto comunicacional trabajo en equipo dentro de la redacción del Diario de Centro América.	La eficacia y eficiencia de autoridades y personal, funciones de cada uno, empatía, colaboración, compromiso y solidaridad al momento de realizar el trabajo en equipo.	Discusión y análisis situacional, observación, cuestionarios, entrevistas.	Cañoneras, lap top, papel, pizarra, cámaras fotográficas, lapiceros, otros.	2 horas de duración	Edwin Palacios

Evaluación

Se evaluará la percepción que tienen las autoridades y trabajadores en torno al Trabajo en Equipo, las razones del porqué para unos se practica y para otros no existe dentro de la institución, también qué propuestas surgen para poder fortalecerlo dentro del ámbito de la comunicación, tanto externa como interna.

CURSO 2: Empoderamiento

Objetivo General

Lograr que autoridades y trabajadores de la institución hagan propio el concepto de empadronamiento y lo pongan en práctica en cada una de las acciones que ejecutan dentro de su trabajo.

Objetivos Específicos

- a) Incentivar a las autoridades para que creen condiciones laborales que favorezcan la práctica del empoderamiento.
- b) Posicionar el aspecto del empoderamiento dentro de las acciones que a diario se ejecutan dentro de la institución.

Objetivo Estratégico

Generar entre los trabajadores el sentido de pertenencia, de manera que el mismo propicie mejores maneras de practicar el empoderamiento dentro de la institución para la cual laboran.

Contenido o dialéctica	Objetivo	Tema	Subtema	Técnicas o estrategia metodológica	Recursos	Tiempo	Responsable
El taller de Empoderamiento se impartió a autoridades y representantes de los trabajadores de diversas Unidades con el propósito de fortalecer el tema y generar conciencia de la importancia que tiene para todos el empoderamiento y algunos elementos asociados, entre éstos, eficacia y eficiencia,	Posicionar a los trabajadores y autoridades dentro de este contexto	La importancia que tiene para la institución el empoderamiento por parte del trabajador	Entre los subtemas están, liderazgo, responsabilidad, atributos como creatividad y otros, los cuales serán primordiales para practicar el empoderamiento y colaborar en la obtención de resultados que buscan las autoridades para la institución	Discusión y análisis, testimonios de personas que practican el empoderamiento.	Pizarra, lapiceros, cañoneras, lap top, papelógrafo	2 horas de duración	Edwin Palacios

Evaluación

La evaluación se enfocará hacia el grado de comprensión que los trabajadores alcancen respecto al tema del empoderamiento, debido a que muchos desconocen el significado del término, otros consideran que el empoderamiento no se da por las condiciones laborales

CURSO 3: Mejoramiento Clima Laboral

Objetivo general

Propiciar dentro de las autoridades y trabajadores la práctica de acciones tendientes a brindar mejores condiciones de trabajo, de manera que las mismas incidan para mejorar el clima laboral y se obtengan mejores beneficios en torno a la producción.

Objetivos específicos

Fomentar hábitos laborales que permitan superar los aspectos negativos que pueden influir para una merma o reducción en la efectividad de los trabajadores.

Objetivo estratégico

Practicar acciones que permitan un mayor acercamiento entre autoridades y trabajadores y fomentar el intercambio de experiencias de manera más asidua y no esporádica.

Contenido o dialéctica	Objetivo	Tema	Subtema	Técnicas o estrategia metodológica	Recursos	Tiempo	Responsable
El taller sobre el Mejoramiento del Clima Laboral estuvo dirigido a jefes de las diferentes Unidades con el propósito de analizar la situación que se vive a lo interno de la institución y con el objetivo específico de mejorar las condiciones del trabajador, quien ha manifestado no tener apoyo de parte de las autoridades respectivas.	Generar mayor acercamiento entre autoridades y empleados	Cómo se puede lograr el mejoramiento del clima laboral	Entre los subtemas se contempla el estado de las relaciones interinstitucionales, la cohesión de grupo, la satisfacción del trabajo, la motivación que éste recibe y cómo todos estos aspectos pueden incidir para determinar el "estado de salud" de la institución.	Cuestionarios, foros de discusión, trabajos grupales para intercambiar experiencias.	Salón de sesiones, mesas, sillas, pizarra, equipo de proyección, lapiceros, papel, otros.	2 horas de duración	Edwin Palacios

Evaluación:

La evaluación girará en torno a las causas por las cuales el clima laboral dentro de la institución no termina de ser lo mejor, tanto para las autoridades como para los trabajadores, quienes han expresado a través de los cuestionarios que no hay acercamiento entre ambas partes.

ANEXO VII. AGENDA DE “TALLER TRABAJO EN EQUIPO”

Diario de Centro América

*Capacitación:
Trabajo en Equipo*

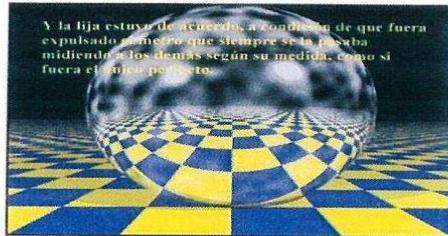
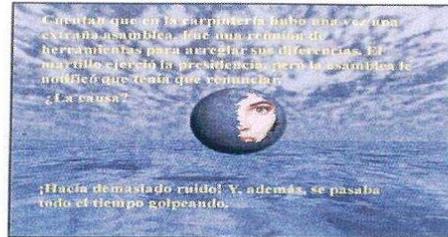
Fecha: Martes, 15 de Noviembre del 2011

Hora: 9:00 am. – 11:00 am.

Lugar: Auditorium del INTECAP

- 09:00** Apertura del evento
Licda. Karen de la Rosa
- Presentación Tema central
Lic. Edwin Palacios
- 09:40** Dinámica de grupo (participantes)
- 10:15** Preguntas
- 10:15** Cierre

ANEXO VIII. PRESENTACIÓN TALLER “TRABAJO EN EQUIPO”



ANEXO IX. FOTOS TALLER “TRABAJO EN EQUIPO”



Se compartieron experiencias con trabajadores y autoridades.



Hubo discusión acerca de los problemas de la comunicación



Se trabajó en equipo para vivir la experiencia dentro de la estrategia

ANEXO X. LOGOTIPOS DIARIO DE CENTROAMÉRICA

Diario de Centro América

