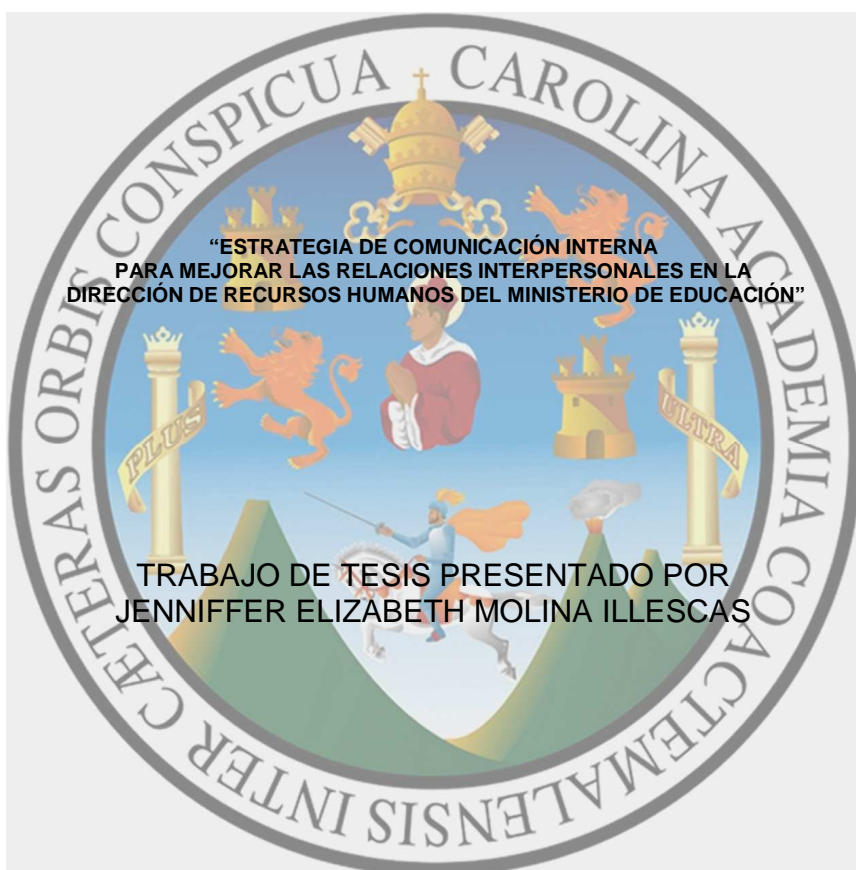


UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
ESCUELA DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN



**"ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN INTERNA  
PARA MEJORAR LAS RELACIONES INTERPERSONALES EN LA  
DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS DEL MINISTERIO DE EDUCACIÓN"**

**TRABAJO DE TESIS PRESENTADO POR  
JENNIFER ELIZABETH MOLINA ILLESCAS**

Previo a optar al título de  
Licenciada en Ciencias de la Comunicación

ASESOR  
LIC. DONALDO VASQUEZ

GUATEMALA, SEPTIEMBRE 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. Victor Carillas Brán

**Representantes Estudiantiles**

Pub. Aníbal de León Velásquez  
Pub. José Jonathan Girón

**Representantes de los Egresados**

Lic. Johnny Michael González Batres

**Secretaría Administrativa**

M.A. Claudia Molina

**Tribunal Examinador**

M.A. Donaldo Vásquez  
Lic. Víctor Carillas  
Lic. Domingo Chiapas  
M.A. César Urízar  
M.A. Jairo Alarcón  
M.A. Marco Julio Ochoa



## Escuela de Ciencias de la Comunicación

Universidad de San Carlos de Guatemala

Guatemala, 11 de mayo de 2012

Dictamen aprobación 64-12

Comisión de Tesis

Estudiante

**Jennifer Elizabeth Molina Illescas**

Escuela de Ciencias de la Comunicación

Ciudad de Guatemala

Estimado(a) estudiante **Molina**:

Para su conocimiento y efectos, me permito transcribir lo acordado por la Comisión de Tesis en el inciso 1.4 del punto 1 del acta 07-2012 de sesión celebrada el 11 de mayo de 2012 que literalmente dice:

**1.4 Comisión de Tesis acuerda:** A) Aprobar al (a la) estudiante Jennifer Elizabeth Molina Illescas, carné 200113880, el proyecto de tesis: *ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA MEJORAR LAS RELACIONES INTERPERSONALES EN LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS DEL MINISTERIO DE EDUCACIÓN.* B) Nombrar como asesor(a) a: M.A. Donaldo Vásquez.

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.



032-13

## Escuela de Ciencias de la Comunicación

Universidad de San Carlos de Guatemala

Guatemala, 04 de febrero de 2013  
Comité Revisor/ NR  
Ref. CT-Akmg 04-2013

Estudiante

**Jennifer Elizabeth Molina Illescas**

Carné **200113880**

Escuela de Ciencias de la Comunicación

Ciudad Universitaria, zona 12.

Estimado(a) estudiante **Molina**:

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: **ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA MEJORAR LAS RELACIONES INTERPERSONALES EN LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS DEL MINISTERIO DE EDUCACIÓN.**

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. Donaldo Vásquez, presidente(a).  
Lic. Domingo Chiapas, revisor(a)  
Lic. Víctor Carillas, revisor(a).

Atentamente,

**ID Y ENSEÑAD A TODOS**

  
M.A. Aracelly Mérida  
Coordinadora Comisión de Tesis



  
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.

Edificio M  
Ciudad Universitaria, zona 12  
Teléfono: (502) 2418-892  
Telefax: (502) 2418-891

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



## Autorización informe final de tesis por terna revisora

Guatemala, 13 de julio de 2013

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

Distinguida M.A. Mérida:

Atentamente informamos a usted que la estudiante **Jennifer Elizabeth Molina Illescas**, carné **200113880** ha realizado las correcciones y recomendaciones a su TESIS, cuyo título final es: **“Estrategia de comunicación interna para mejorar las relaciones interpersonales en la dirección de recursos humanos del ministerio de educación”**.

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

### **ID Y ENSEÑAD A TODOS**

Lic. Víctor Carillas

Miembro comité revisor

Lic. Donaldo Vásquez

Presidente comité revisor

Lic. Domingo Chiapas

Miembro comité revisor



346-13

## Escuela de Ciencias de la Comunicación

Universidad de San Carlos de Guatemala

Guatemala, 05 de agosto de 2013  
Tribunal Examinador de Tesis/N.R.  
Ref. CT-Akmg- No. 49-2013

Estudiante

**Jennifer Elizabeth Molina Illescas**

Carné **200113880**

Escuela de Ciencias de la Comunicación

Ciudad Universitaria, zona 12

Estimado(a) estudiante **Molina**:

Por este medio le informamos que se ha nombrado al tribunal examinador para que evalúe su trabajo de investigación con el título: **ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA MEJORAR LAS RELACIONES INTERPERSONALES EN LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS DEL MINISTERIO DE EDUCACIÓN**, siendo ellos:

- M.A. Donaldo Vásquez, presidente(a)
- Lic. Víctor Carillas, revisor(a).
- Lic. Domingo Chiapas, revisor(a)
- M.A. César Urizar, examinador(a).
- M.A. Jairo Alarcón, examinador(a).
- M.A. Marco Julio Ochoa, 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/IEunice S.

Edificio M2  
Ciudad Universitaria, zona 12  
Teléfono: (502) 2418-892  
Telefax: (502) 2418-891

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



453-13

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

Guatemala, 01 de octubre de 2013

Orden de impresión/NR

Ref. CT-Akmg- No. 53-2013

Estudiante

**Jennifer Elizabeth Molina Illescas**

Carné **200113880**

Escuela de Ciencias de la Comunicación

Ciudad Universitaria, zona 12

Estimado(a) estudiante **Molina**:

Nos complace informarle que con base a la **autorización de informe final de tesis por asesor**, con el título: ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA MEJORAR LAS RELACIONES INTERPERSONALES EN LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS DEL MINISTERIO DE EDUCACIÓN, se emite la orden de impresión.

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

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**



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

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



## AGRADECIMIENTOS

### **A Dios:**

Que ha sido el motor de mi vida, me ha ayudado a lograr esta meta y me da la vida para poder compartirlo con ustedes.

### **A mi madre:**

La persona más luchadora de esta vida. De ella he aprendido a luchar por lo que me propongo, a dar todo de sí y saber que sin amor no se mueve el mundo. Gracias madre por tus oraciones y apoyo para lograr esta meta.

### **A mis hermanos:**

Por ser el motor de mi hogar y porque ustedes también puedan cumplir sus metas. Alex, Gladys y Fátima los amo.

**A mama:** mi abuelita hermosa que está en el cielo, sus enseñanzas y cuidados marcaron mi vida.

### **A mis tíos:**

Nolo, Raúl, Silvia, Mary y en especial a mi tía Rosy por apoyarme y corregirme en todo momento.

**A mis primos y demás familia:** por sus muestras de cariño.

### **A mis amigos:**

En especial a los que me han brindado apoyo incondicional y me han ayudado a disfrutar los mejores momentos de la vida.

### **A mis asesores:**

Lic. Donaldo Vásquez por su tiempo y apoyo a lo largo de este proyecto.

Lic. Astrid Borrillo por ese empujoncito que necesitaba para lograr esta meta, gracias amiga.

Y a todas aquellas personas que han hecho posible la realización de este documento.

***Dios en ti he puesto mis  
esperanzas, mi camino, mi lucha,  
mi logro lo dedico a ti.***





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



---

## ÍNDICE

	Página
Resumen.....	1
Introducción.....	2
<b>CAPÍTULO 1</b>	
1. Marco Conceptual.....	4
1.1 Título del tema.....	4
1.2 Antecedentes.....	4
1.3 Justificación.....	7
1.4 Planteamiento del Problema.....	8
1.5 Alcances y Limites.....	9
<b>CAPÍTULO 2</b>	
2. Marco Teórico.....	10
2.1 Estrategia.....	10
2.2 La comunicación.....	11
2.2.1 Tipos de Comunicación.....	11
2.2.1.1 Comunicación Intrapersonal.....	12
2.2.1.2 Comunicación Interpersonal.....	12
2.2.1.3 Comunicación social.....	14
2.2.2 Comunicación Interna.....	14
2.2.2.1 Funciones de la comunicación interna.....	15
2.2.2.2 Herramientas de comunicación interna.....	16
2.3 Organización.....	17
2.3.1 Tipos de Organización.....	17
2.3.1.1 Formales.....	17
2.3.1.2 Informales.....	18
2.3.2 Comunicación Organizacional.....	18
2.3.3 Importancia de la Comunicación en las Organizaciones...	19
2.4 Relaciones Interpersonales.....	19
2.4.1 Relaciones Laborales.....	20
2.4.2 Relaciones Laborales con los jefes y con los subalternos....	20

2.4.3 Relaciones Interpersonales Laborales con los Compañeros.21

2.5 Dirección de Recursos Humanos.....	23
2.5.1 Organigrama del Ministerio de Educación.....	23
2.5.2 Estructura Organizacional .....	23
2.5.2.1 Órganos Directivos.....	23
2.5.2.2 Órganos de Apoyo.....	24
2.5.2.3 Órganos Técnicos.....	25

CAPÍTULO 3

3 Marco Metodológico.....	28
3.2 Tipo de Investigación.....	28
3.3 Objetivos.....	28
3.3.1 Objetivo General.....	29
3.3.2 Objetivos Específicos.....	28
3.4 Técnica.....	28
3.5 Instrumento.....	28
3.6 Población.....	29
3.7 Muestra.....	29

CAPITULO 4

4 Presentación y análisis de Resultados.....	30
4.2 Análisis Estadístico.....	30
Conclusiones.....	45
Recomendaciones.....	46

CAPITULO 5

5. Propuesta de Comunicación.....	47
5.1 Justificación de la Propuesta.....	47
5.2 Objetivos de la Propuesta.....	48
5.3 Metas.....	48
5.3.1 Estrategia.....	48
5.3.2 Canales o vehículos de Comunicación.....	49
5.3.2 Mecanismos para el financiamiento.....	50
Bibliografía.....	52
Anexos.....	56

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

**Título:**

Estrategia de Comunicación Interna para mejorar las relaciones interpersonales en la Dirección de Recursos Humanos del Ministerio de Educación.

**Autor:**

Jennifer Elizabeth Molina Illescas

**Planteamiento del Problema:**

¿Cuál es la estrategia de comunicación interna para mejorar las relaciones interpersonales en la Dirección de Recursos Humanos del Ministerio de Educación?

**Tipo de Investigación:**

El tipo de investigación que se realizó es propositiva y se representaron los resultados cuantitativamente.

**Fuentes de información:**

Bibliográfica documental, institucional y por medio de encuestas al personal de la Dirección de Recursos Humanos.

**Procedimientos y resultados:**

Identificación y recopilación de fuentes bibliográficas, documentos que contienen temas relacionados con organización y organización comunicacional, comunicación interna, estrategias de comunicación y relaciones interpersonales.

Como parte de las herramientas del estudio se utilizó la encuesta y el análisis de los resultados, se trabajó por medio de gráficas, con el propósito de identificar las necesidades de la empresa. En el resultado de los datos obtenidos se pudo constatar que empleados de la Dirección de Recursos Humanos del Ministerio de Educación enfrentan necesidades internas de comunicación, debido a que no utilizan los canales adecuados para transmitir cierta información.

Por último, basados en la investigación y de acuerdo a los resultados obtenidos se permitió identificar algunas estrategias comunicacionales internas que más se ajustan a las necesidades y posibilidades de esta institución y a la vez, se propuso un plan de comunicación interna.

## Introducción

El propósito de la comunicación en una empresa, consiste en realizar cambios influyendo sobre las acciones en pro del bienestar de la misma, ésta resulta esencial para el funcionamiento interno de las empresas debido a que permite la integración de las funciones administrativas, es por esto que el proceso de la comunicación debe estar continuamente en movimiento. La importancia de la comunicación interna encierra: la integración absoluta del empleado a los objetivos de la empresa, creación del sentimiento de pertenencia hacia la institución, establecimiento de un clima de comprensión entre la organización y trabajadores, creación de una disposición favorable del empleado hacia la organización, apoyo en la integración de personal y velar por el mantenimiento de la imagen de la empresa, a fin de que ésta sea positiva.

A nivel institucional, por lo tanto se necesita de una comunicación positiva para el buen funcionamiento humano y productivo. De aquí, que la comunicación interpersonal en cualquier empresa juega un papel muy importante y hasta cierto punto delicado contribuyendo significativamente en el desempeño de los cargos dentro de la empresa.

Este tema nació originalmente de la observación y la preocupación por el desarrollo de la comunicación interpersonales en la Dirección de Recursos Humanos del Ministerio de Educación luego de analizar y evaluar la situación actual.

Tomando como base estos resultados, se propuso una estrategia de comunicación interna que propone los medios idóneos de comunicación interna, que apoye efectivamente al logro de los objetivos de dicha propuesta.

Este estudio de tesis se presentó de la siguiente forma.

El capítulo uno comprende el Marco Conceptual en dónde se presenta la información del tema de investigación, los antecedentes, la justificación, el planteamiento del problema y los alcances y límites.

En el capítulo dos, se encuentra el Marco Teórico en donde se presentan todos los temas de comunicación que involucran esta investigación. Se hace una referencia, especialmente a la estrategia para mejorar las relaciones interpersonales, seguido por los temas de comunicación interna y sus funciones, lo que incluye la definición de los términos organización y sus tipos, así como su importancia en las organizaciones. Adicionalmente se mencionan las relaciones interpersonales y la estructura organizacional de la Dirección de Recursos Humanos y las funciones que tiene bajo su responsabilidad dentro del Ministerio de Educación.



El Marco Metodológico, en el capítulo tres detalla el proceso de investigación utilizado en este tema, iniciando con el planteamiento de los objetivos, técnicas, instrumentos, población y muestra empleada esta tesis.

En capítulo cuatro, se presentan los resultados obtenidos, a través de gráficas y su análisis respectivo para interpretar los datos obtenidos en cada respuesta.

En el capítulo cinco se presenta la propuesta de comunicación que proporcionará los medios necesarios para mejorar las relaciones interpersonales en la Dirección de Recursos Humanos del Ministerio de Educación.

Finalmente, se presentan las conclusiones y recomendaciones obtenidas en este estudio y la bibliografía utilizada en este proyecto de tesis.

---

## CAPITULO 1

### 1. MARCO CONCEPTUAL

#### 1.1 TITULO DEL TEMA:

**“ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA MEJORAR LAS RELACIONES INTERPERSONALES EN LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS DEL MINISTERIO DE EDUCACIÓN”**

#### 1.2 ANTECEDENTES:

Actualmente, son muy limitadas las formas de comunicación que existen en la Dirección de Recursos Humanos para que los empleados puedan expresar sus comentarios opiniones o inconformidades a los que tienen derecho , es por esto que la mayoría de empleados desconoce los proyectos y actividades que se llevan a cabo dentro del Ministerio de Educación, según indica estudio que se realizó en marzo del año de 2010 en dicha Dirección ubicada en la 5 calle 4-33 zona ,1 por la señorita Jenniffer Molina Illescas.

El estudio se realizó mediante entrevistas a los empleados de dicha Dirección quienes mencionaron que la comunicación interna no es efectiva y por lo tanto ignoran información valiosa del Ministerio de Educación, además indicaron que la falta de comunicación interna también ha influido en la toma de decisiones relacionados a los procesos laborales, ya que la información referente a estas gestiones, y proyectos que se llevan a cabo dentro del Ministerio de Educación no llegaban oportunamente y cuando llegaba se presentaba de forma informal.

La buena comunicación interna que se puede generar en dicha Dirección puede contribuir a que los empleados se sientan motivados e identificados con la cultura organizacional del Ministerio al que pertenecen, ya que actualmente la información que ellos obtienen no es la adecuada para sentirse integrados.

Así mismo, mencionaron que no existen manuales de funciones específicos que indiquen cuales son las atribuciones de cada empleado y pueda desempeñar sus funciones y al mismo tiempo interactuar con sus compañeros de trabajo bajo una misma línea de comunicación.

Es por ello que se consideró necesario llevar a cabo un estudio en donde se pueda identificar las deficiencias en la comunicación interna para diseñar una estrategia de comunicación eficaz que mejore las relaciones interpersonales, para el desarrollo del trabajo en equipo en la Dirección de Recursos Humanos y sea enfocado a nivel del Ministerio de Educación.

Por su parte, Marina Coronado de Noriega, en su tesis “Las estrategias, los medios y los trabajadores en el campo de la Comunicación Social”, editada en el 2001 en la Universidad Galileo, afirma “El diseño de una estrategia, es un sistema de comunicación organizacional, con un enfoque sobre las redes de la interacción que se establecen entre todos los individuos que constituye una organización o colectividad social”.

Además, Frederick M. Jablin de la Universidad de Texas, EEUU, 1986 afirma “debido a la proliferación de reglas y reglamentos, se inicia una orientación para motivar a los empleados, basada primordialmente en el temor y necesidades económicas”. Lo que hace necesario que en toda institución se promueva la motivación para que se puedan alcanzar los objetivos y metas planeadas.

Según la Licenciada en Ciencias de la Comunicación, Claudia Méndez Arriaza, en su tesis “Publicidad Social, un medio para promover el desarrollo de la sociedad” 2008; afirma que para el mejor desarrollo de cualquier actividad institucional, en cualquier empresa o institución, pública o privada, es fundamental diseñar estrategias comunicacionales, lo que permitirá fortalecer la imagen interna y externa.

Las estrategias comunicacionales aplicadas a la Dirección de Recursos Humanos fomentarán la buena comunicación entre los empleados y propiciarán el sentido de pertenencia necesario para que se trabaje en una mejor imagen para dicha institución, ya que según estudio realizado en marzo del 2010, la imagen de la Dirección de Recursos Humanos del Ministerio de Educación debe ser fortalecida.

La comunicación interna, como una actividad permanente y planificada adquiere relevancia, cada vez mayor, dentro de las empresas y las organizaciones de todo tipo. La razón se basa en que la eficiencia de una empresa o institución depende, en buena parte, de una comunicación eficaz y motivadora, tanto en el ámbito interno como en el externo. Mientras mejores sean las relaciones comunicativas, entre los públicos internos y externos de una empresa, se podrá trabajar con mayor satisfacción, lo cual incidirá en el aumento de la productividad. La identidad e imagen de una empresa, que son básicas para proyectarla de forma eficaz, dependen fundamentalmente de la comunicación, menciona el Licenciado Royson Eclicerio Hernández Morales en su tesis “La comunicación organizacional interna en una empresa de servicio aduanero en la ciudad de Guatemala, 2009”

La comunicación organizacional implica personas, sus actitudes, sus sentimientos, sus relaciones y habilidades. La comunicación organizacional o interna, es el proceso mediante el que se transmiten y se reciben datos, ideas, opiniones y actitudes para lograr comprensión y acción. Esta es indispensable para lograr la necesaria coordinación de esfuerzos, a fin de alcanzar los objetivos perseguidos por una organización, menciona la Licenciada Carmen Alicia Arevalo y Arevalo de



---

Orellana en su tesis de grado “Necesidad de la implementación de programas de comunicación interna en una empresa privada de la ciudad de Guatemala, 1996”

Es necesario que exista una comunicación adaptada a las necesidades de la Dirección de Recursos Humanos, es decir una comunicación humana que permita a los empleados su expresión para el desarrollo de sus actividades intelectuales.

Así mismo el Licenciado Oscar René Alegría Herrera en su tesis “Propuesta de Estrategias Comunicacionales internas y externas para crear una imagen positiva del Ministerio de Finanzas Públicas de Guatemala, 2003” menciona que la comunicación humana, es aquella que se basa en las relaciones sociales y de la actividad intelectual del hombre, cualquiera que sea la forma de expresión y que refleja una doble reacción del hombre con cuanto le rodea o con sus semejantes, para conocerse y por ello identificarse en sus posiciones.

Según la Licenciada Nancy Claribel Moran Ramírez en su tesis “Diagnostico de la comunicación organizacional en corporación reforma, 2003”, la Comunicación organizacional interna comprende todas las actividades informativas y de relaciones públicas realizadas al interior de la empresa y dirigidas a todo el personal vinculado laboralmente a la compañía, por tanto, se efectúa solo cuando emisor y receptor pertenecen al mismo grupo de trabajo, teniendo como objetivo fundamental, las buenas relaciones interpersonales laborales.

Podemos mencionar que la comunicación interna es un reflejo a la comunicación externa, ya que si existe una buena comunicación interna las relaciones con el público serán de mejor calidad. Según el Licenciado Wagner Mayer Figueroa en su tesis “Comunicación Interna y rendimiento laboral de los Merchandisers, 2005”, la comunicación organizacional interna es un conjunto de técnicas y actividades que crean y contienen mensajes dentro de los miembros de una organización o empresa a través de diferentes medios para mejorar el intercambio y el rendimiento de los integrantes en función del alcance de los objetivos previstos. Ayuda de manera indirecta a la comunicación externa pues la organización deja ver a los públicos externos como funciona su comunicación interna.

La estrategia comunicacional indica la licenciada Rosaura Maribel Ramirez Rodriguez en su tesis “Propuesta de una estrategia comunicacional interna y externa para crearle una imagen institucional al Museo Nacional de Arqueología y Etnología, 2007” la clave del éxito. Es la forma de comunicar al público interno y externo lo que es la empresa.

Es por eso que se hace necesario fortalecer en la Dirección de Recursos Humanos la comunicación interna a través de una propuesta de comunicación interna que ayude a mejorar las Relaciones Interpersonales entre los empleados.

Además de crearles un sentimiento de orgullo por pertenecer a la empresa, abatir los índices de rotación de personal, fomentar la participación del personal en las

actividades de las empresas, como ayudar al personal nuevo a que rápidamente se integre en la empresa y fomentar las actividades sociales, culturales y deportivas entre otros, menciona el Licenciado Hugo Leonel Contreras Diaz en su tesis “Estudio y Estrategia de Comunicación Interna para una empresa de confección textil: El caso de Textiles El Carmen 2012”

En cuanto a la Comunicación interpersonal el Licenciado Cesar Augusto Castillo Cordón en su tesis “Incidencia en la Comunicación Interpersonal Maestro-Alumno como factor esencial del proceso enseñanza-aprendizaje en el ciclo básico del colegio José Milla y Vidaurre 2011” dice: Entendemos por comunicación interpersonal aquella que sucede entre dos o más personas, siempre y cuando haya posibilidad de retroalimentación inmediata por parte de todos los integrantes, en el que todos los que tengan la oportunidad de ser receptores y emisores a la vez.

Así mismo podemos agregar a lo que dice la Licenciada María Verónica Toj Pérez en su trabajo de tesis “Diagnóstico de la Comunicación Interpersonal en el Departamento de ventas en una empresa privada de la ciudad capital de Guatemala 2008” sobre comunicación interpersonal: Vamos a definirla cómo la comunicación que se da de persona a persona, manteniendo un contacto directo y en ambas vías. Permite además los contactos profesionales, laborales y familiares. Tanto el receptor como el emisor (esta comunicación no solamente se da entre dos personas, se aplica también a grupos pequeños y/o grandes) deben intercambiar funciones para dejar que ésta se desarrolle y experimente en ambos participantes, es decir ambas partes deben actuar cómo emisores y receptores.

### **1.3 JUSTIFICACIÓN**

En la Dirección de Recursos Humanos se hace necesario crear mecanismos de comunicación que fortalezcan las relaciones interpersonales debido a que es un aspecto importante en las organizaciones para generar mayor productividad.

La comunicación interna 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, podríamos afirmar que la comunicación interna permite construir la identidad de los empleados con la institución en un clima de confianza y motivación, además, contribuirá a que las unidades tengan más comunicación entre sí, , compartir con ellos los logros de la entidad, permitir que los empleados se expresen ante la Dirección General, promover la comunicación a nivel general, para evitar las barreras en la comunicación interna y crear un clima de inestabilidad.

Es por eso que se plantea esta propuesta para que la Dirección de Recursos Humanos pueda alcanzar los objetivos institucionales, manteniendo el nivel de comunicación de cada uno de los empleados, haciéndolos sentir motivados y estén informados con lo que acontece en su ambiente de trabajo a través de las relaciones interpersonales y así mejorar en las unidades que conforman la Dirección de Recursos Humanos.

#### **1.4 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA:**

Se hace mención que en la Dirección de Recursos Humanos no existe una comunicación interna eficaz, por lo que los empleados no conocen a fondo los proyectos y avances del Ministerio de Educación, además no se sienten identificados con la institución por lo que existe la posibilidad de que se creen malos entendidos.

La comunicación interna efectiva es parte esencial de la cultura organizacional en el caso de la Dirección de Recursos Humanos es vital para promover los resultados positivos en los empleados y evitar informar parcialmente al personal sobre los derechos y deberes al ser parte de esta institución.

Para conseguir que las relaciones interpersonales sean efectivas en la Dirección de Recursos humanos es necesario que los mensajes lleguen a las personas adecuadas y que la comunicación fluya en todos los sentidos y no sólo en el tradicional "de arriba hacia abajo", facilitando su intercambio entre los diversos departamentos, grupos y empleados.

Actualmente se utiliza medios informales para la divulgación de los objetivos dando como resultado que en algunos casos los empleados no estén informados sobre datos o sucesos relevantes, por ejemplo los proyectos y avances del Ministerio de Educación, información que requiera participación de todos los empleados, eventos que patrocinará, entre otros, en resumen se puede decir que la comunicación informal ha generado incumplimiento en las responsabilidades y/o la resistencia al cambio por parte de los empleados.

Por lo tanto es necesario diseñar el medio de comunicación idóneo para asegurar que todos los empleados puedan conocer los múltiples beneficios de la institución y aumente la alineación hacia los objetivos estratégicos de la institución por lo que se plantea la siguiente cuestión

¿Cuál es la estrategia de comunicación interna para mejorar las relaciones interpersonales en la dirección de recursos humanos del Ministerio de Educación?

## **1.5 ALCANCES Y LÍMITES:**

### **Objeto de estudio:**

Comunicación Interna en la Dirección de Recursos Humanos del Ministerio de Educación.

### **Ámbito Geográfico**

La investigación se desarrolló en la Dirección de Recursos Humanos del Ministerio de Educación ubicada en la 5ta. Calle 4-33 zona 1 Ciudad Capital, Guatemala.

### **Ámbito Institucional**

Dirección de Recursos Humanos del Ministerio de Educación.

### **Ámbito Población**

Personal administrativo, de mantenimiento, pilotos y autoridades de la Dirección de Recursos Humanos del Ministerio de Educación.

### **Ámbito Temporal**

La investigación se llevó a cabo en los meses de abril a junio de 2011.

### **Límites**

Este estudio se llevó a cabo en la Dirección de Recursos Humanos del Ministerio de Educación.

---

## CAPITULO 2

### **2. MARCO TEORICO**

#### **2.1 Estrategia**

Para tener una base de donde partir debemos saber el origen y significado de la palabra “*estrategia*”, así descubrimos que proviene del latín “*strategia*”, conformándose de los términos griegos; “*Stratos*” (ejercito) y “*Agein*” (guía-conducción), siendo el término aplicado desde antigüedad a las artes de la guerra, en la cual los líderes militares reciben el nombre de “*Estrategas*”.

Las estrategias definidas dentro del plano espacio tiempo se las podría evaluar como: “planes enfocados hacia el futuro, con patrones del pasado”, siendo uno de los conceptos que estima el hecho en el cual los líderes empresariales deben proyectarse al futuro deseado, para desde ese lugar tomar todas la decisiones, que serán el origen de las acciones a tomar en el presente, respetando las experiencias pasadas, para alcanzar los objetivos de ese futuro deseado.

Considerar a la estrategia como un plan destinado a dirigir o guiar todas las acciones hacia un fin específico o meta, debiendo incluir todas las herramientas, elementos y decisiones necesarias que se aplicarán oportunamente, teniendo en cuenta cambios inesperados, sería un enfoque también correcto del concepto de estrategia.

Menguzzatto y Renal, definen que; "la estrategia empresarial explícita los objetivos generales de la empresa y los cursos de acción fundamentales, de acuerdo con los medios actuales y potenciales de la empresa, a fin de lograr la inserción de ésta en el medio socio económico". (<http://canguorico.com/2009/02/concepto-de-estrategia.html>)

## 2.2 La Comunicación

La Comunicación es un fenómeno de interacción social. Todos necesitamos un intercambio de ideas para el desarrollo personal. La Comunicación es el oxígeno de la sociedad, es el intercambio de ideas, sentimientos, emociones entre un comunicador y un receptor (Interiano 2003:9,10)

Dentro del proceso de comunicación se deben de incluir los siguientes elementos: emisor, receptor, mensaje, canal, código, contexto y retorno.

**Comunicador:** Llamado también emisor, es quien emite o envía el mensaje.

**Perceptor:** Receptor, es quien recibe el mensaje enviado por el emisor.

**Mensaje:** es la información que deseamos transmitir, el conjunto de ideas, pensamientos, sentimientos que el emisor o comunicador envía al perceptor.

**Canal:** Es el medio a través del cual se transmiten los mensajes. Los canales o medios de comunicación son diversos y dependen de las circunstancias y necesidades históricas de la humanidad.

**Código:** Es el conjunto estructurado de signos, utilizado para la elaboración de mensajes.

**Contexto:** El Contexto es el marco socio-económico y cultural donde se difunden los mensajes en un determinado histórico.

**Retorno:** Es el proceso mediante el cual se da una respuesta a los mensajes recibidos. Se le llama también retroalimentación, respuesta o “feed back”. Dicha respuesta puede darse, utilizando el mismo código y canal o con códigos y canales distintos. (Interiano, 2003: 12-21)

### 2.2.1 Tipos de Comunicación

Entre los tipos de comunicación existen los siguientes: Intrapersonal, Interpersonal y la Comunicación Social.

### **2.2.1.1 Comunicación Intrapersonal:**

Llamamos comunicación intrapersonal al tipo de relaciones que se llevan a cabo adentro de nuestro cuerpo. Es evidente que el cuerpo humano es una extensa complicadísima red de emisión y recepción de mensajes. Los músculos en general, los órganos, la piel, etc., son emisores y receptores innumerables cantidades de mensajes son transmitidos diariamente. (Interiano 2003: 40)

### **2.2.1.2 Comunicación Interpersonal:**

La comunicación humana es esencialmente social e interpersonal, es la llave que abre los caminos de las relaciones humanas, de la convivencia entre los individuos, del progreso y desarrollo social. (Interiano 2003:49)

Según Simon & Albert (1983:376) los sentimientos interpersonales están vinculados a las experiencias íntimas de los individuos, a sus reacciones viscerales, sus dolores, sus preocupaciones y placeres, su alegría y su disgusto, su amor, su miedo, su aburrimiento.

En la comunicación interpersonal existen varias clases:

**2.2.1.2.1 Simétrica:** Es aquella que establecen dos personas con los mismos derechos y obligaciones.

**2.2.1.2.2 Complementaria:** Es la que establecen dos personas cuya relación se ve afectada por grados de dependencia la una respecto a la otra.

**2.2.1.2.3 Monopólica:** Esta pertenece al proceso de la comunicación, se denomina así porque sigue una orientación vertical descendente, es decir, que es el comunicador el que controla la elaboración, difusión y destino de los mensajes.

**2.2.1.2.4 Emergente:** Es la que nace en los perceptores y se dirige hacia los órganos de decisión político-administrativo, se le puede llamar popular o alternativa.

**2.2.1.2.5 Participatoria:** Es un sistema mixto en el cual intervienen los comunicadores y perceptores en la elaboración de los mensajes o comunicaciones de los diversos grupos sociales, es la opción para solucionar problemas sociales de diversa índole sin mediar para ello la fuerza o la manipulación.

**2.2.1.2.6 Vertical:** Es la que se desarrolla siguiendo un orden de arriba hacia abajo o viceversa, es decir, son flujos de mensajes que tienen lugar entre jefes y empleados y entre estos y sus jefes. La comunicación vertical es la que mas se utiliza en la administración, puesto que se trata de establecer los mecanismos necesarios para elevar la producción. Sin embargo, esta no es siempre desarrollada de la manera mas adecuada, lo que al final, crea problemas en el bajo rendimiento de los obreros, o en la desobediencia a las órdenes que emanan de los cuadros directivos, en las protestas sindicales, o en huelgas generales, en muchas ocasiones se ven agravadas por la escasa o nula comunicación que se establece entre jefe y subordinados, o por los inadecuados canales de comunicación vertical.

Esta comunicación se divide en descendente y ascendente.

- a) La descendente es la que emana de fuentes de decisión (jefes) a los subordinados (trabajadores) a través de órdenes, comunicados, circulares, telegramas, etc.
- b) La ascendente se verifica entre subordinados y jefes, de abajo hacia arriba, puede ser espontánea cuando se realiza con fines de protesta, quejas, agasajos, etc. Y sistemática cuando se realiza para rendir informes periódicos o consultas rutinarias.



**2.2.1.2.7 Horizontal:** Es la comunicación que se verifica entre personas o empleados que gozan de un mismo nivel jerárquico en una institución o empresa. La comunicación horizontal puede realizarse en forma de consultas o dictámenes, así como discutir el avance, el pasado o el futuro de la organización.

**2.2.1.2.8 Circular:** Es la comunicación que se realiza en la empresa o institución con fines no laborales (sociales, culturales o de entretenimiento) entre jefes, empleados y a veces público. (Interiano 2003:49-60)

### **2.2.1.3 La comunicación social**

La comunicación social es un campo de estudios interdisciplinarios que investigan la información y la expresión, los medios de difusión masivos y las industrias culturales. Sus conceptos teóricos provienen primordialmente de la sociología, seguidos del periodismo y la filosofía.

([http://es.m.wikipedia.org/wiki/Comunicaci%C3%B3n\\_social](http://es.m.wikipedia.org/wiki/Comunicaci%C3%B3n_social))

La comunicación en si misma, constituye una forma de regulación social por cuanto que es el instrumento que permite e impulsa el desarrollo en cualesquiera de los ámbitos sociales (Interiano, 2003:63)

A continuación se desarrollará de forma más detallada la comunicación interna:

### **2.2.2 Comunicación Interna**

La comunicación interna es la comunicación dirigida al cliente interno, es decir, al trabajador. 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.

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

Se ha considerado oportuno hacer especial hincapié en una serie de herramientas que bien utilizadas, mejor dicho, que realizadas de forma profesional, nos pueden otorgar una gran ventaja competitiva:

- Manuales corporativos. El manual del vendedor y el well come pack se convierten en dos herramientas fundamentales dentro de la comunicación interna, ya que, a pesar de que apenas son conocidas, aportan una gran operatividad y permiten que el trabajador empiece a ser eficiente, eficaz y rentable desde el primer día de su incorporación.
- Convenciones anuales. Siguen siendo una herramienta estratégica de comunicación, principalmente en los equipos de venta.
- Revista interna o news. Constituye uno de los instrumentos más utilizados al reunir información general sobre la empresa. Es un medio dinámico y abierto a la opinión y colaboración de los empleados. Bien elaborado, goza de gran fiabilidad y permite al personal estar al día de las últimas novedades acontecidas en la organización.
- Nuevas tecnologías. Como la videoconferencia o la intranet, que se están convirtiendo en unas de las herramientas más utilizadas hoy en día dentro de la comunicación empresarial, por su inmediatez e interactividad. Permite potenciar el sentimiento corporativo y motivar a los empleados.

### **2.2.2.1 Funciones de la comunicación interna**

La comunicación Interna desempeña en la empresa cuatro funciones (García Jiménez 2000: 124)

**2.2.2.1.1 Una función Corporativa.** En el examen de los roles, el análisis de las pautas, la comprobación del sentido direccional y de los itinerarios de los flujos de comunicación interna, es fácil advertir que ésta, no solo constituye un indicador de

la identidad y personalidad corporativas, sino un indicador que contribuye decisivamente a precisarlas y fijarlas.

**2.2.2.1.2 Una función Operativa.** La comunicación interna es un recurso y un medio que actúa sobre las conductas de tarea y sobre las conductas de relación en la empresa. Permite compartir el conocimiento técnico y las actitudes positivas de la cooperación e implicación para un mejor desempeño del puesto de trabajo. Si la comunicación interna no ejerce esta función, de nada sirve.

**2.2.2.1.3 Una función cultural.** Entre los contenidos de la comunicación interna, tal como fluye entre las personas de la empresa, de manera libre y espontánea, se incluye inevitablemente (y en ocasiones incluso inconscientemente) la transición de ese conjunto de creencias vivas, de normas asumidas, de pautas de comportamiento observadas, y de valores no escritos que constituyen el “legado” de su cultura corporativa. La comunicación interna enseña y habitúa a “vivir la empresa”.

**2.2.2.1.4 Una función estratégica.** El inestimable valor instrumental de la comunicación interna permite hacer de su gestión un elemento clave a la hora de diseñar las políticas y estrategias de la empresa. Los programas de acción tienen poco sentido, si no van acompañados de estrategias de comunicación, que afecten no solo a su proclamación, si no su desarrollo, aplicación y evaluación.

## **2.2.2.2 Herramientas de Comunicación Interna**

- Intranet.
- Correo Electrónico.
- Revista digital.
- Reuniones aleatorias.
- Manual de bienvenida.
- Revista interna impresa.
- Jornadas de puertas abiertas.
- Convención anual.
- Tablón de anuncios.
- Teléfono de información.
- Reuniones con la dirección.
- Buzón de sugerencias.

## **2.3 Organización**

El término organización proviene del griego *órganon* que significa instrumento; por lo tanto, etimológicamente podemos considerar a la organización como un medio para hacer algo. La teoría de sistemas considera a la organización como un conjunto de roles interrelacionados, en los cuales incide un mecanismo de control. (Rec. Humanos/Comunicación Organizacional [www.organiza.com.mx](http://www.organiza.com.mx))

En el concepto organización se identifican los siguientes elementos: el ser humano, la realización de actividades, la división del trabajo o especialización, el intercambio de información, la jerarquización y los objetivos comunes. (Bonilla 1988: 15)

### **2.3.1 Tipos de Organización**

Existen tipos de Organización: Formales e Informales

#### **2.3.1.1 Formales:**

Son las que poseen un sistema de división del trabajo que da como resultado su estructura formal, es decir, las actividades son conscientemente coordinadas para conseguir un objetivo predeterminado. En este tipo de organización están presentes la delimitación de funciones, la jerarquización, la delegación de actividades y de responsabilidades, la dirección y los mecanismos de control.

Existen tres grandes tipos de organizaciones formales: las Instituciones, las Empresas y los Organismos Intermedios.

##### **2.3.1.1.1 Instituciones**

Son sistemas sociales que mediante la utilización de recursos, actúan coordinadamente para lograr los objetivos para los que fueron creadas.

### **2.3.1.1.2 Empresas**

Son unidades económico-sociales que producen bienes y/o servicios para satisfacer industriales, comerciales y de servicio; y de acuerdo con su magnitud: pequeñas medianas o grandes.

### **2.3.1.1.3 Organismos Intermedios**

Son agrupaciones de individuos o instituciones que tienen como propósito conseguir beneficios y defender intereses de sus integrantes.

### **2.3.1.2 Informales**

Nacen del agrupamiento espontáneo de los individuos que pertenecen a una organización formal. En esta organización se desarrollan actividades que carecen de un propósito consiente de grupo, aún cuando las mismas contribuyan a la consecución de resultados comunes que no se determinaron previamente. El comportamiento de la gente es espontáneo, la relación es voluntaria y con las personas que se elijan. (Bonilla 1988: 16)

## **2.3.2 Comunicación Organizacional**

Consiste en una actividad dinámica que mantiene cierto grado de estructura, la cual, sin embargo, no es estática si no cambiante y se ajusta de acuerdo con el desarrollo de la organización.

La comunicación en las organizaciones se considera como un sistema que se compone de una serie de actividades interdependientes que al integrarse logran un conjunto específico de objetivos. Por tanto, la comunicación en las organizaciones se considera como un proceso que se lleva a cabo dentro de un sistema determinado de actividades interrelacionadas. La comunicación entre los

---

miembros de una organización implica la creación, intercambio (recepción y envío), proceso y almacenamiento de mensajes. (Fernandez 1986: 93)

### **2.3.3 Importancia de la Comunicación en las Organizaciones**

La mayor parte de la actividad humana se desarrolla a través de la Comunicación, en cualquiera de sus cuatro niveles: intrapersonal, interpersonal, grupal y colectiva.

En la medida en que las relaciones se tornan más complejas, surge la necesidad de contar con medios de comunicación adecuados para el nivel de desarrollo de esa relación. (Bonilla 1988:27)

### **2.4 Relaciones Interpersonales**

Una relación interpersonal es una interacción recíproca entre dos o más personas. Se trata de relaciones sociales que, como tales, se encuentran reguladas por las leyes e instituciones de la interacción social.

En toda relación interpersonal interviene la comunicación, que es la capacidad de las personas para obtener información respecto a su entorno y compartirla con el resto de la gente. El proceso comunicativo está formado por la emisión de señales (sonidos, gestos, señas) con el objetivo de dar a conocer un mensaje. La comunicación exitosa requiere de un receptor con las habilidades que le permitan decodificar el mensaje e interpretarlo. Si falla la comunicación, la relación interpersonal será complicada.

Hay que tener en cuenta que las relaciones interpersonales funcionan tanto como un medio para alcanzar ciertos objetivos como un fin en sí mismo. El ser humano es un ser social y necesita estar en contacto con otros de su misma especie.

[\(http://definicion.de/relaciones-interpersonales/\)](http://definicion.de/relaciones-interpersonales/)

### **2.4.1 Relaciones Laborales**

Las relaciones laborales son los vínculos que se establecen en el ámbito del trabajo. Por lo general, hacen referencia a las relaciones entre el trabajo y el capital en el marco del proceso productivo.

En las sociedades modernas, las relaciones laborales se encuentran reguladas por un contrato de trabajo, que estipula los derechos y obligaciones de ambas partes. Por ejemplo, el contrato laboral señala que un trabajador accederá a una indemnización si es despedido sin causa justa.

Por otra parte, hay que tener en cuenta que las relaciones laborales pueden ser individuales o colectivas. Las relaciones laborales individuales son las que un trabajador aislado establece con su empleador o su representante de forma directa. En cambio, las relaciones laborales colectivas son las que establece un sindicato en representación de los trabajadores con una empresa u organización patronal.

Las relaciones colectivas surgen para minimizar la situación de dependencia y subordinación entre el trabajador y el empleador. El sindicato tiene más poder para imponer sus condiciones y conseguir una relación laboral justa y equitativa.

[\(http://definicion.de/relaciones-interpersonales/\)](http://definicion.de/relaciones-interpersonales/)

### **2.4.2 Relaciones Interpersonales Laborales con los jefes y con los subalternos**

Se espera que la administración, es decir, los directivos traten a sus empleados de manera justa, que ofrezcan condiciones laborales que propicien un ambiente de trabajo agradable, que comuniquen con claridad el trabajo diario y que proporcionen retroalimentación en cuanto a la actuación del empleado. De igual forma se espera que los empleados respondan con una actitud positiva, obedeciendo órdenes y con lealtad para la organización. Si un jefe no motiva a sus

empleados, ni propicia el enriquecimiento del puesto de trabajo, es decir, no incentiva funciones que induzcan para que él mismo pueda desarrollar su creatividad; es de esperarse que las relaciones laborales se deterioren porque los empleados sentirían que son uno más dentro de la empresa y esto implicaría que disminuya la productividad de su trabajo, limitándose a cumplir con las funciones que les han sido asignadas.

En la actualidad se afirma que cada uno de los jefes de la empresa deben constituirse en maestros de sus empleados. La pregunta que se hace es: ¿Cuándo un jefe es un maestro? Lo es cuando asume la siguiente conducta: escucha y comprende el punto de vista de sus empleados, es decir, tiene empatía, sabe escuchar a sus empleados, tiene capacidad para comprender que cada uno es un mundo aparte, procura mantenerse calmado cuando un empleado comete un error, se preocupa por el bienestar de ellos, tiene autoconfianza y estabilidad emocional y así lo demuestra a través de sus actuaciones diarias; propicia el trabajo en equipo, busca siempre lo bueno de cada empleado, es decir, ejerce un súper liderazgo puesto que trata de guiar a los demás, mostrándoles como autoliderarse alentándolos a eliminar los pensamientos negativos y las falsas creencias sobre la empresa y sobre sus compañeros de trabajo para reemplazarlas por creencias más positivas y constructivas. Igualmente busca la construcción de la autoconfianza de sus seguidores convenciéndolos de que son competentes, que tienen una gran reserva de potencial y que son capaces de enfrentar los retos que implica el desempeño de sus funciones. (<http://www.monografias.com/trabajos14/servpublicos/servpublicos.shtml#RELAC>)

### **2.4.3 Relaciones Interpersonales Laborales con los Compañeros**

Para poder entender como son las relaciones interpersonales entre los empleados de la empresa es importante tener en cuenta que un grupo es "un número de personas que interactúan entre sí, se identifican sociológicamente, y se sienten miembros del mismo". De otra parte, los grupos pueden ser formales e informales:



los primeros son aquellos que existen en la empresa en virtud del mandato de la gerencia para realizar tareas que contribuyan al logro de los objetivos organizacionales y los segundos son grupos de individuos cuyas experiencias laborales comunes desarrollan un sistema de relaciones interpersonales que van más allá de aquellos establecidos por la gerencia.

Lo ideal es que la gerencia propicie y facilite la evolución de los grupos de trabajo para que se conviertan en equipos de trabajo. Un grupo se convierte en equipo cuando los miembros del grupo están centrados en ayudarse entre sí para alcanzar una (s) meta(s) de la empresa.

Se debe buscar que los equipos sean eficaces, es decir, que logren ideas innovadoras, alcancen sus metas y se adapten al cambio; sus miembros deben estar altamente comprometidos tanto con el equipo como con las metas de la organización. Por lo tanto, son altamente estimados por la gerencia y se reconocen y recompensan sus resultados. Si los empleados de la empresa conforman equipos de trabajo sus relaciones interpersonales se mejorarán notablemente puesto que se hará satisfactorio el trabajo se desarrollará la confianza mutua entre los miembros del equipo y entre el equipo y la gerencia; se mejorará la comunicación entre los miembros del equipo y con otros grupos por cuanto se concientizarán que trabajan, no para una empresa cualquiera, sino para una empresa en particular; surge así un sentimiento de identidad y de compromiso hacia ella. Por lo tanto, los temores se minimizan y el personal entiende más a sus directivos y estos a su vez comprenden más a sus empleados.  
(<http://www.monografias.com/trabajos14/servpublicos/servpublicos.shtml#RELAC>)



## **2.5 Dirección de Recursos Humanos del Ministerio de Educación**

La Dirección de Recursos Humanos es el órgano administrativo que tiene a su cargo la administración del Recurso Humano del Ministerio de Educación conforme a las atribuciones que le otorga el Reglamento Orgánico Interno del Ministerio de Educación.

Tiene como objetivo esencial formular e implementar políticas y estrategias para desarrollar y administrar el recurso humano que labora en el Ministerio de Educación.

### **2.5.1 Organigrama del Ministerio de Educación (Anexos)**

#### **2.5.2 Estructura Organizacional**

Para la consecución de sus objetivos la Dirección de Recursos Humanos contará con la estructura organizativa siguiente:

##### **2.5.2.1 Órganos Directivos**

###### **2.5.2.1.1 Dirección General**

La Dirección de Recursos Humanos es el órgano centralizado del Ministerio de Educación que tiene como misión planificar, coordinar, organizar, dirigir, supervisar, controlar y evaluar las actividades y procesos de recursos humanos, de conformidad con las políticas, lineamientos y disposiciones legales en la materia.

### **2.5.2.1.2 Subdirección de Dotación de Recursos Humanos**

Encargada de normar, gestionar y evaluar los procesos de dotación de puestos, de asignación de compensaciones y clasificación de puestos del personal del Ministerio, así como de los procesos de reclutamiento, selección y contratación de personal tanto en puestos docentes como administrativos del Ministerio de Educación.

### **2.5.2.1.3 Subdirección de Desarrollo**

Encargada de normar y evaluar la ejecución de los procesos de capacitación, evaluación del desempeño, servicios internos y externos y seguridad e higiene, gestión de personal y las relaciones laborales.

### **2.5.2.1.4 Subdirección de Administración y Ejecución de Nómina**

Responsable de administrar, registrar y controlar el sistema de pago de sueldos y prestaciones del personal permanente y por contrato del Ministerio, así como de aplicar los descuentos previstos en la legislación vigente. Además se encarga de las transferencias y reubicaciones presupuestarias, correcciones en ubicaciones, nombre, desanexiones y unificaciones en la nómina de sueldos.

## **2.5.2.2 Órganos de Apoyo**

### **2.5.2.2.1 Unidad de Políticas y Normas**

Encargada de formular las políticas, normas y lineamientos de recursos humanos que fundamentan el quehacer del Ministerio de Educación en materia de administración de recursos humanos y que oriente en la toma de decisiones de las autoridades.

---

### **2.5.2.2.2 Unidad de Administración de Sistema de Información de Recursos Humanos**

Encargada de administrar el sistema de información de recursos humanos, brindando datos estadísticos confiables, oportunos y veraces, así como coordinar intercambio de información con otras entidades del sector público.

### **2.5.2.3 Órganos de Técnicos**

#### **2.5.2.3.1 Departamento de Administración de Puestos y Salarios**

Departamento encargado de normar, gestionar, ejecutar y evaluar los procesos de administración de salarios, así como de estandarizar los salarios, complementos y bonificaciones que se pagan a los empleados del Ministerio.

#### **2.5.2.3.2 Departamento de Reclutamiento y Selección**

Encargado de normar, gestionar, ejecutar y evaluar los procesos de reclutamiento y selección de personal administrativo en las dependencias de Ministerio de Educación.

#### **2.5.2.3.3 Departamento de Análisis de Puestos Docentes**

Encargado de normar, gestionar, ejecutar y evaluar los procesos de reclutamiento, selección y contratación de personal docentes de los niveles Inicial, preprimario y primario, y media del Ministerio de Educación.

#### **2.5.2.3.4 Departamento de Contrataciones**

Encargado de la recepción, revisión y análisis de expedientes de propuestas de personal administrativo, elaboración de contratos 021 y personal administrativo

022 con el acuerdo respectivo; así como de la rescisión, aprobación, dejar sin efecto y modificatorios para contratos 021 y 022.

#### **2.5.2.3.5 Departamento de Capacitación y Evaluación del Desempeño**

Encargado de llevar a cabo los procesos de capacitación y desarrollo para preparar a los empleados del MINEDUC a desempeñar nuevas funciones y cumplir responsabilidades más complejas en el caso de ser ascendidos; así como procesos de evaluación del desempeño, mediante los cuales se estima el rendimiento global del empleado.

#### **2.5.2.3.6 Departamentos de Servicios Internos, Externos y Seguridad e Higiene**

Encargado de coordinar las acciones de servicios internos y externos, así como de normar y verificar que los procesos de seguridad e higiene que ejecutan las dependencias del Ministerio se encuentren enmarcados en las disposiciones técnicas y legales vigentes.

#### **2.5.2.3.7 Departamento de Relaciones Laborales**

Encargado de conocer todo el procedimiento disciplinario de faltas al servicio iniciado en contra de los servidores públicos de este Ministerio, adicionalmente prestar colaboración a todas las Coordinaciones y/o Departamentos de esta Dirección y de otras dependencias del Ministerio de Educación, en la opinión sobre cualquier asunto que sea sometido a este Departamento.



#### **2.5.2.3.8 Departamento de Transferencias Presupuestarias, Prestaciones y Descuentos.**

Encargado de realizar las transferencias presupuestarias, así como administrar, registrar y controlar los pagos de prestaciones y descuentos a los empleados y ex - empleados del Ministerio, derivados de la prestación de servicio de personal permanente y por contrato.

#### **2.5.2.3.9 Departamento de Gestión y pago de Nómina**

Encargado de ejecutar y gestionar lo relacionado con los pagos a los empleados y ex - empleados del Ministerio, derivados de la prestación de servicio de personal permanente y por contrato del Ministerio, así como aplicar los descuentos previstos en ley.

## **CAPITULO 3**

### **3. MARCO METODOLOGICO**

#### **3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN:**

La elaboración de esta investigación tiene como fin evaluar las necesidades de comunicación, las aptitudes y las habilidades de los individuos que se afectan por las circunstancias adversas que surgen en la Dirección de Recursos Humanos y proponer una estrategia de comunicación interna.

Por lo que la presente tesis es de tipo propositiva.

#### **3.2 OBJETIVOS**

##### **3.2.1 OBJETIVO GENERAL:**

- Proponer una estrategia de comunicación interna en la Dirección de Recursos Humanos del Ministerio de Educación para mejorar las relaciones interpersonales entre los empleados.

##### **3.2.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS:**

- a) Identificar los problemas de comunicación interna de la Dirección de Recursos Humanos.
- b) Conocer las formas de comunicación que manejan en la Dirección de Recursos Humanos
- c) Proponer medios de comunicación interna, de acuerdo a las necesidades identificadas en la investigación.

#### **3.3 TÉCNICA**

Las técnicas que se utilizaron para esta investigación fueron encuestas realizadas al personal de la Dirección de Recursos Humanos del MINEDUC.

#### **3.4 INSTRUMENTO**

Menciona Grajales (2008) que dentro de una organización, la encuesta es la técnica más significativa y productiva de que dispone el analista para recabar



datos, además que es un intercambio de información que se efectúa cara a cara, y que llega a ofrecer al analista una excelente oportunidad para establecer una corriente de simpatía con el personal usuario, por lo que se realizó un cuestionario de 15 preguntas.

### **3.5 POBLACIÓN:**

Para efectos del estudio la población fue el personal que forma parte de la Dirección de Recursos Humanos del Ministerio de Educación.

### **3.6 MUESTRA**

Comprende el 50% del personal que labora en la Dirección de Recursos Humanos siendo un total de 100 personas entrevistadas de 200 que laboran en esa Dirección.



## CAPITULO 4

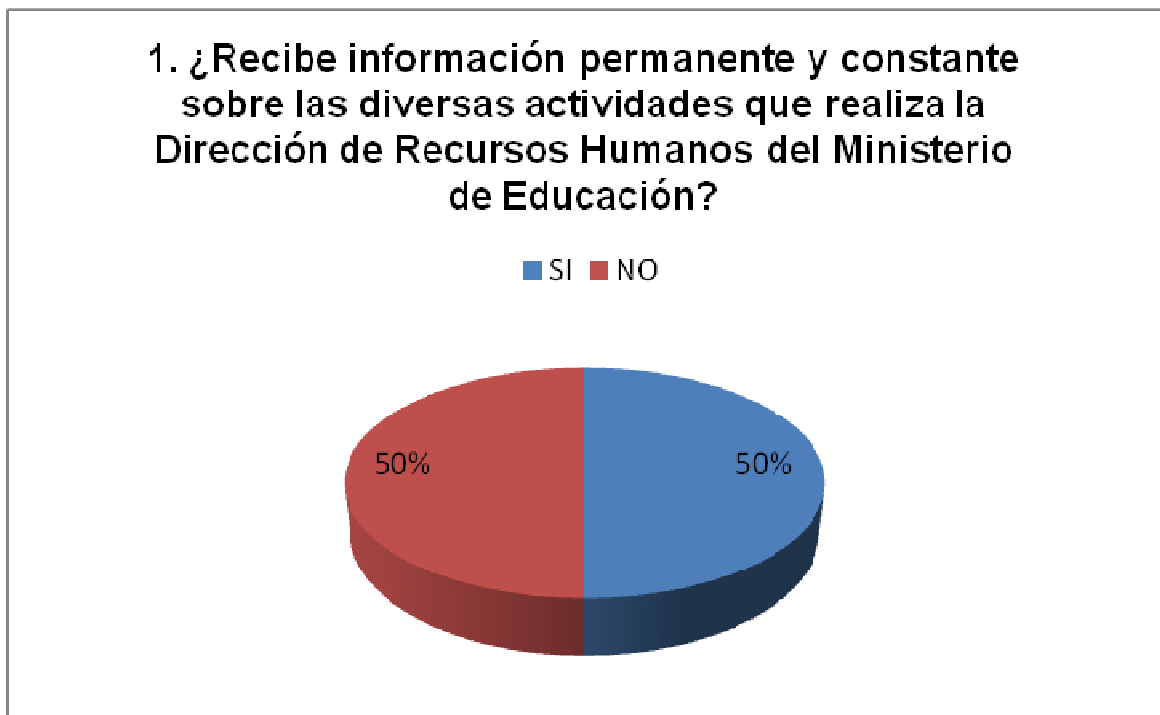
### 4. Presentación y Análisis de Resultados

#### 4.1 Análisis Estadístico

A continuación se presentan los resultados obtenidos de las encuestas y entrevista realizadas al personal de la Dirección de Recursos Humanos.

Los resultados obtenidos permiten la comprensión clara y sencilla de la información obtenida. Cada cuadro lleva su respectivo porcentaje y gráficas respectivas.

#### Gráfica No. 1



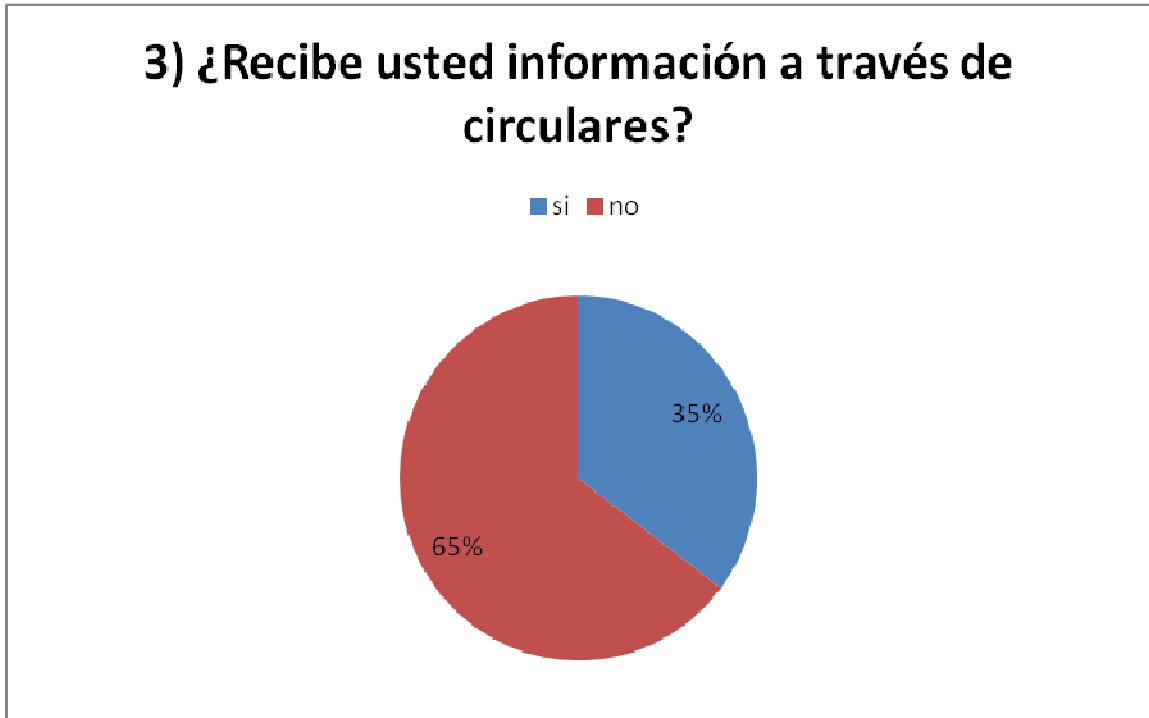
El 50% de la Dirección de Recursos Humanos no recibe información de las diversas actividades que se realizan en la misma, es decir que no todos están enterados y esto genera que entre ellos mismos se comuniquen la información y perjudica las buenas relaciones interpersonales entre el personal.

## Gráfica No. 2



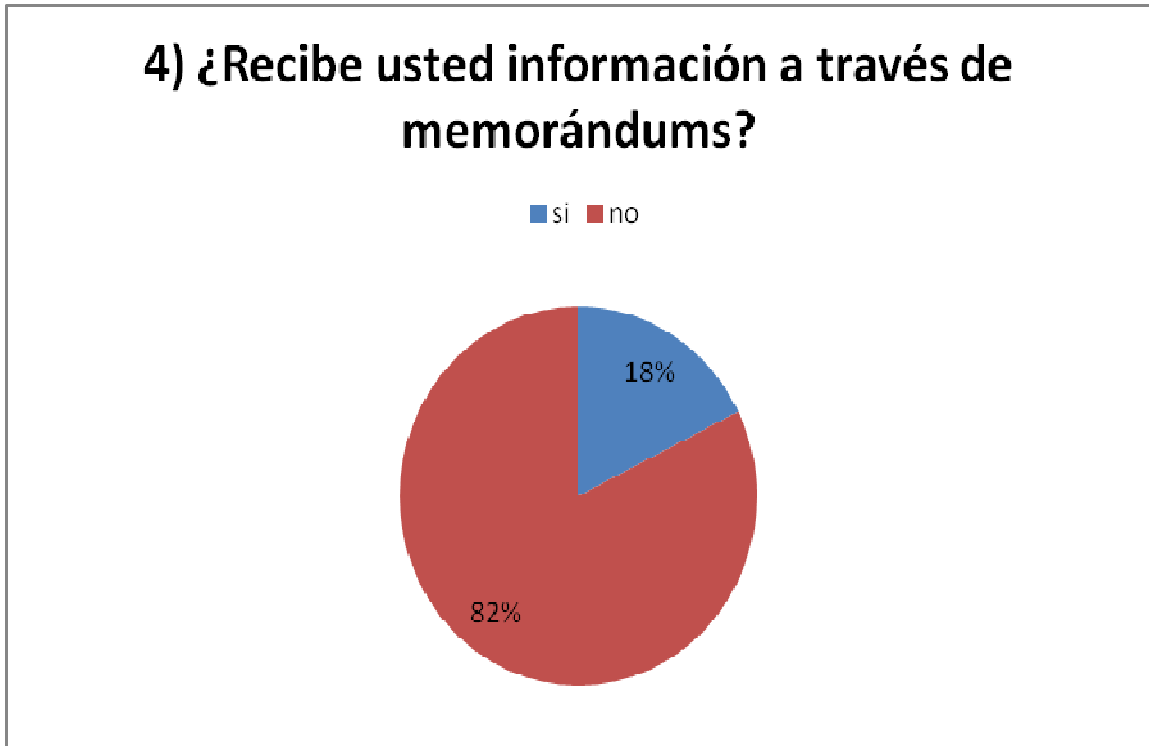
Efectivamente en la Dirección de Recursos Humanos no cuentan con un departamento de comunicación interna, por tal razón el personal no es informado de una manera adecuada sobre las actividades, disposiciones, entre otras de la Dirección de Recursos Humanos. En Gestiopolis 2012 nos hacen mención que si no existe comunicación interna o ésta no es la adecuada, el personal no sabrá a donde se dirige el barco, la ruta a seguir y que se espera aporte cada cual. Esta situación, normalmente, inviabilizará los planes y oscurecerá los objetivos a alcanzar.

### Gráfica No. 3



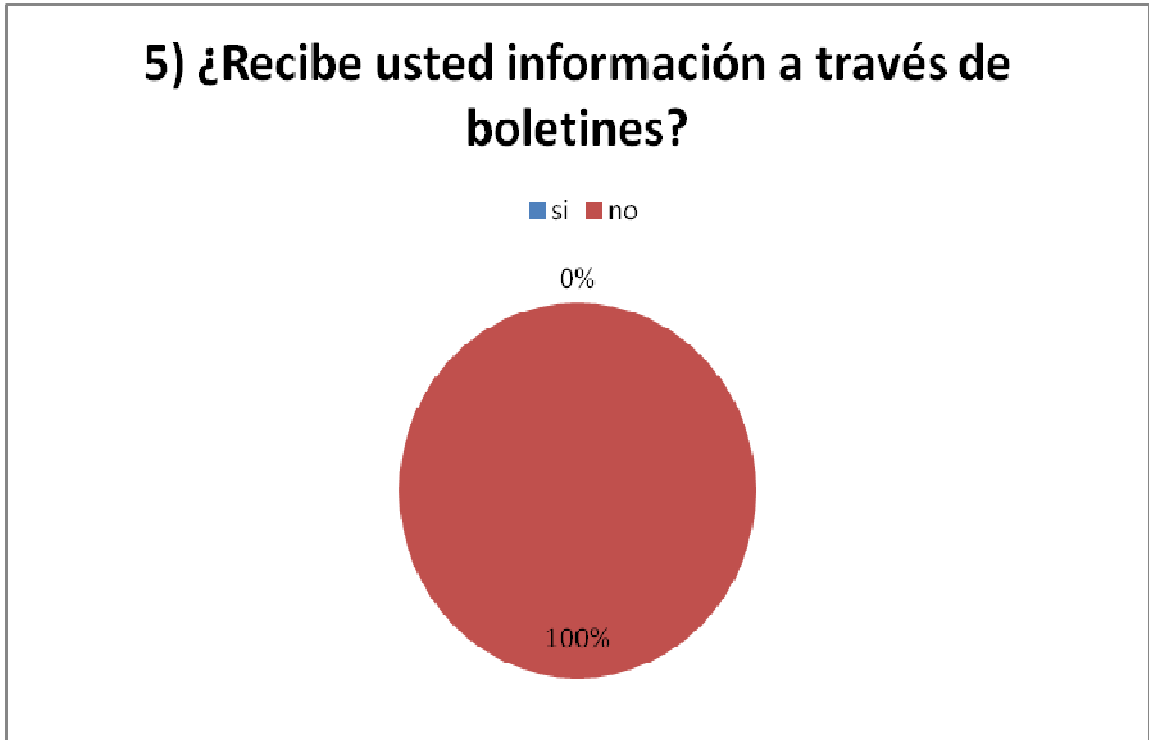
Esta gráfica nos indica que solo el 35% del personal de la Dirección de Recursos Humanos recibe información a través de circulares.

#### Grafica No. 4



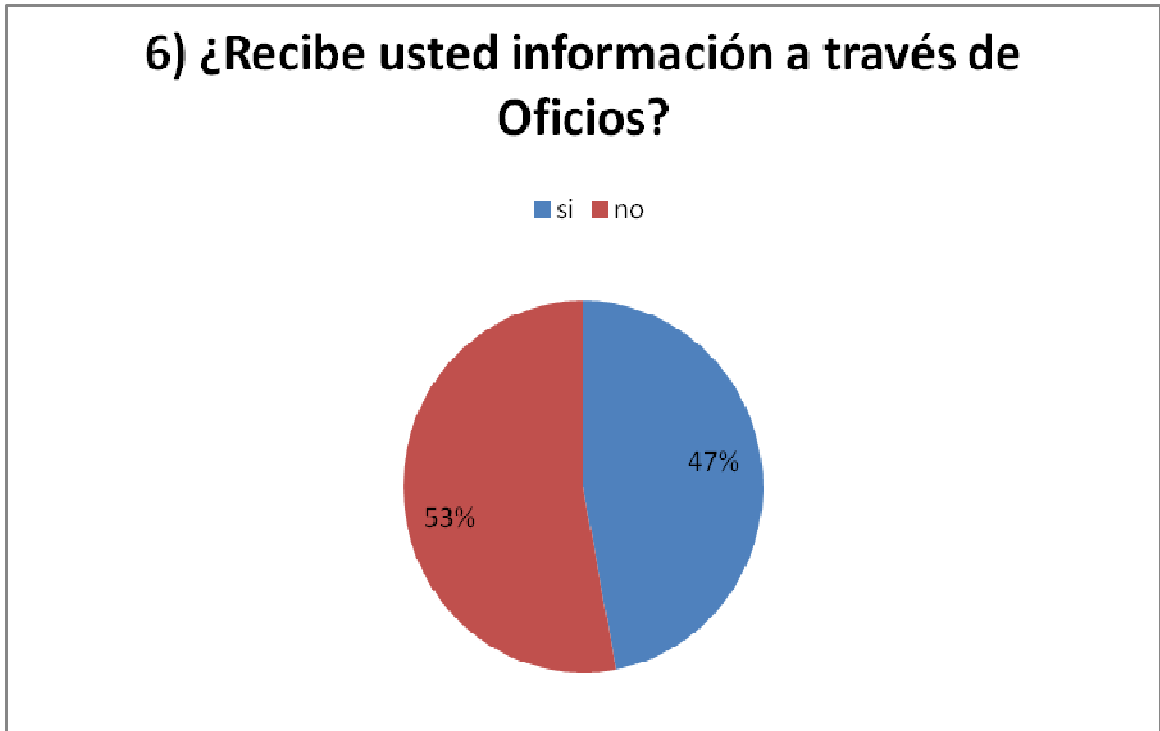
Únicamente el 18% del personal recibe información a través de memorándums, según nos muestra la gráfica.

**Gráfica No. 5**



Esta gráfica nos muestra que el 100% del personal no recibe información a través de boletines, esto quiere decir que no existe este tipo de comunicación dentro de la Dirección de Recursos Humanos.

**Gráfica No. 6**



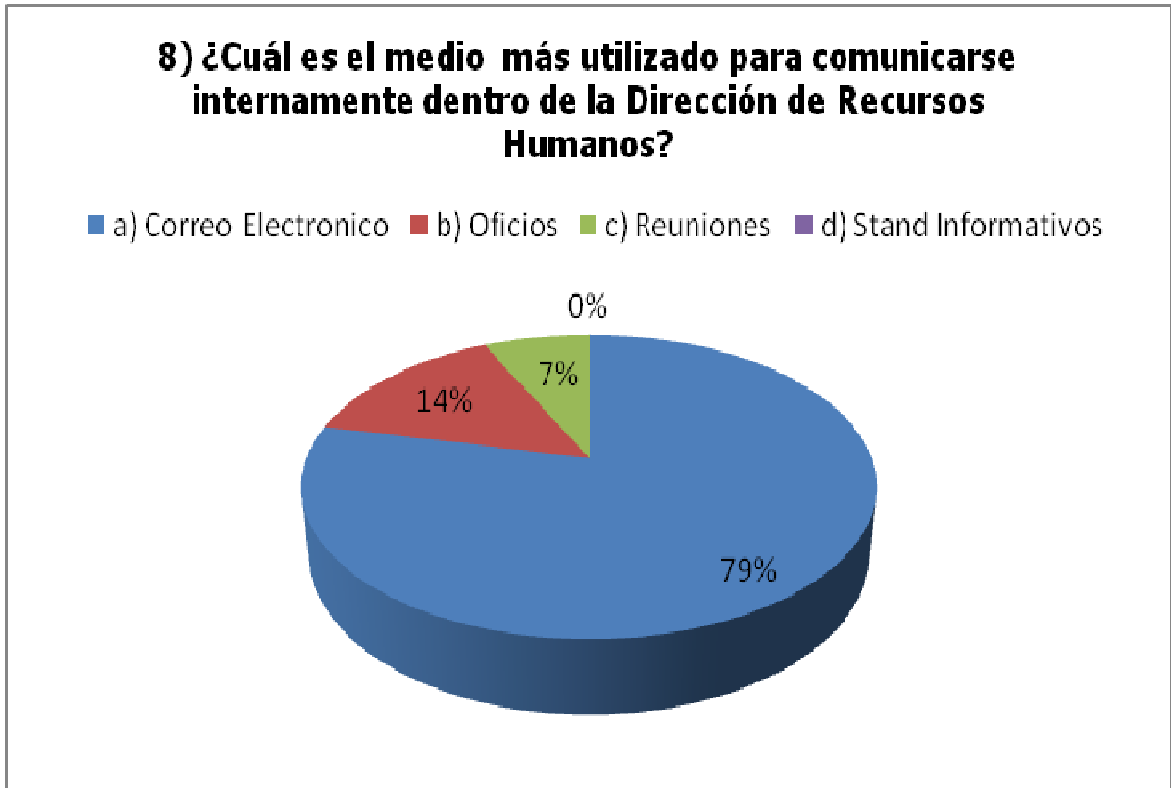
Solo el 47% del personal que labora en la Dirección de Recursos Humanos indica que si se informan a través de oficios.

**Grafica No. 7**



En esta gráfica se muestra que el 41% del personal se informa a través de sus compañeros, el 23% por rumores, el 24% se entera de la información a través de su jefe inmediato y el resto se entera por otros medios.

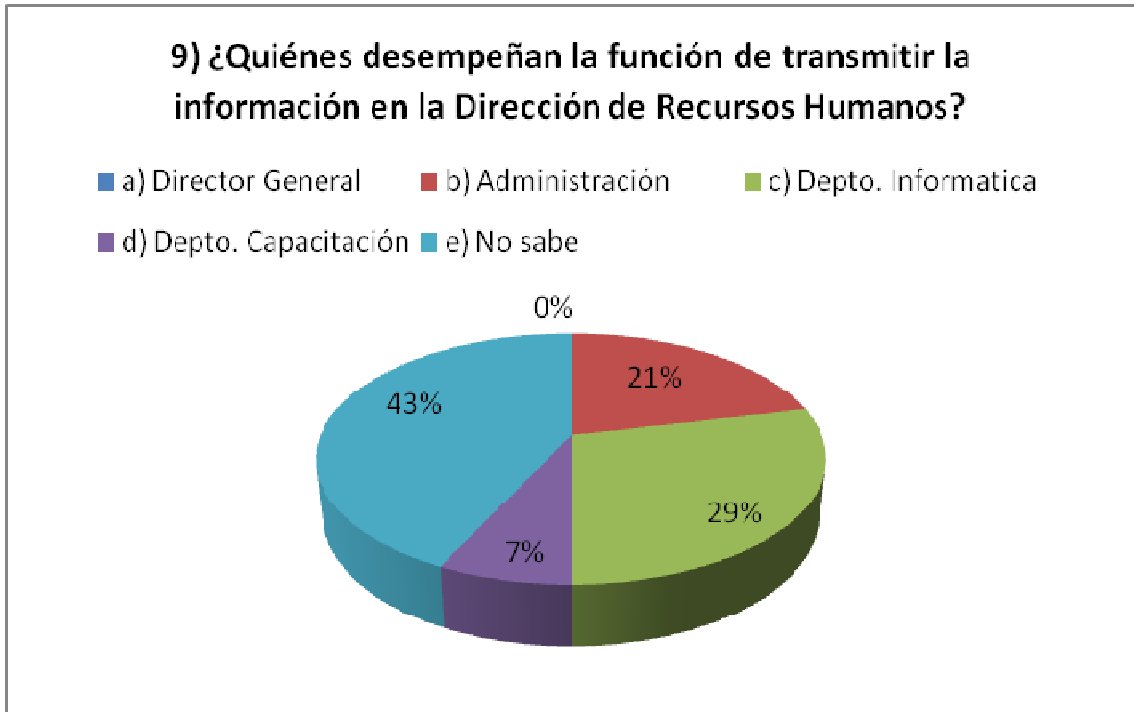
## Grafica No. 8



En la medida en que las relaciones se tornan más complejas, surge la necesidad de contar con medios de comunicación adecuados para el nivel de desarrollo de esa relación. (Bonilla 1988:27). Los resultados indican que el correo electrónico es un medio de suma importancia para desarrollar y fortalecer esa relación.

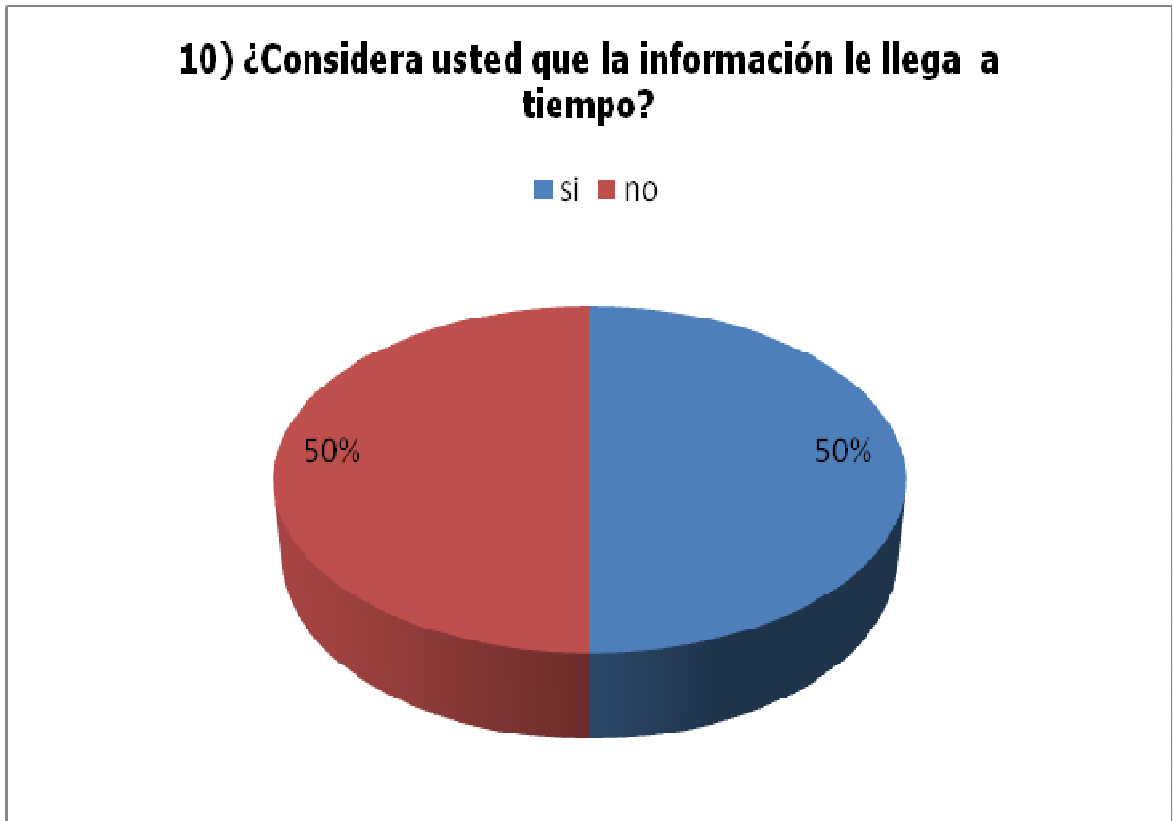


**Gráfica No. 9**



La gráfica muestra que el Director General no se comunica con el personal de la Dirección de Recursos Humanos, que el 43% no sabe quien se encarga de la comunicación interna, el 29% indica que es el Departamento de Informática, el 21% indica que es la Administración, y el 7% indica que es el Departamento de Capacitación, lo cual nos indica que el personal no sabe exactamente que unidad o que departamento es el que asume las atribuciones de Comunicación Interna.

### Gráfica No. 10



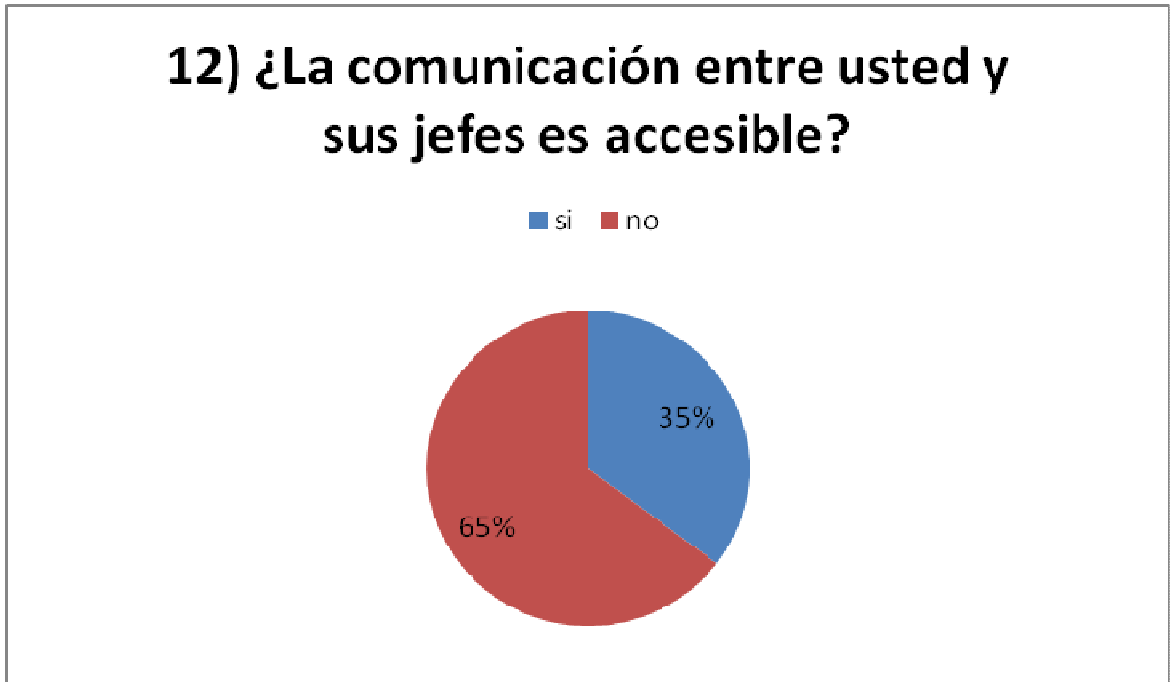
El 50% del personal de la Dirección de Recursos Humanos considera que la información no le llega a tiempo, esta gráfica nos muestra que se debe mejorar la comunicación para que estén informados en el momento preciso y aumentar así los resultados para el cumplimiento de las metas de la Dirección.

**Grafica No. 11**



Según la Licenciada en Ciencias de la Comunicación, Claudia Méndez Arriaza, en su tesis “Publicidad Social, un medio para promover el desarrollo de la sociedad” 2008; afirma que para el mejor desarrollo de cualquier actividad institucional, en cualquier empresa o institución, pública o privada, es fundamental diseñar estrategias comunicacionales, lo que permitirá fortalecer la imagen interna y externa. En esta gráfica podemos ver que el resultado para que haya una comunicación abierta dentro de la Dirección de Recursos Humanos debe tener los aspectos siguientes: confianza, trabajo en equipo, clima organizacional y comunicación fluida, aspectos que permitirán fortalecer la las estrategias comunicaciones dentro de la Dirección.

## Grafica No. 12

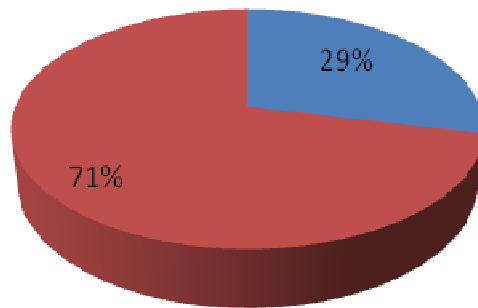


Tomando en cuenta los resultados de esta gráfica podemos decir que solo un 35% tiene una comunicación accesible con sus jefes mientras que el 65% indica que no.

### Grafica No. 13

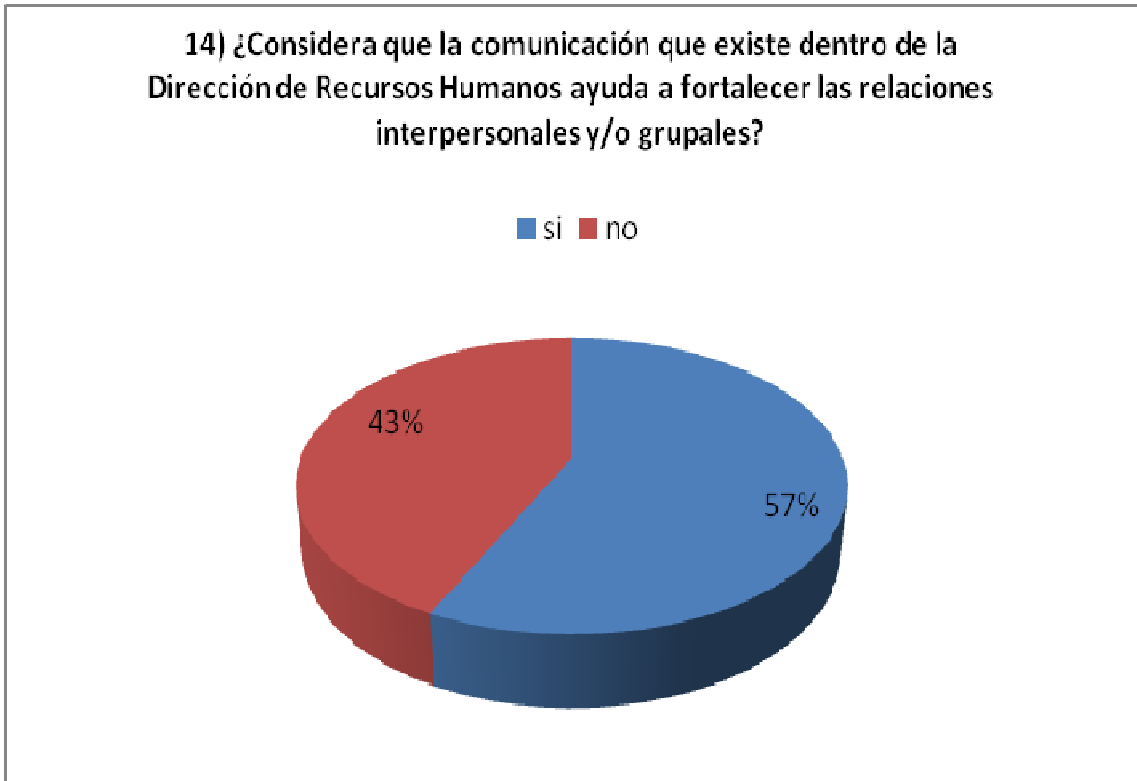
**13) ¿Cree usted que se motiva al personal dentro de la Dirección de Recursos Humanos? (Ejemplo: cumpleaños, celebraciones, actividades recreativas en general)**

■ sí ■ no



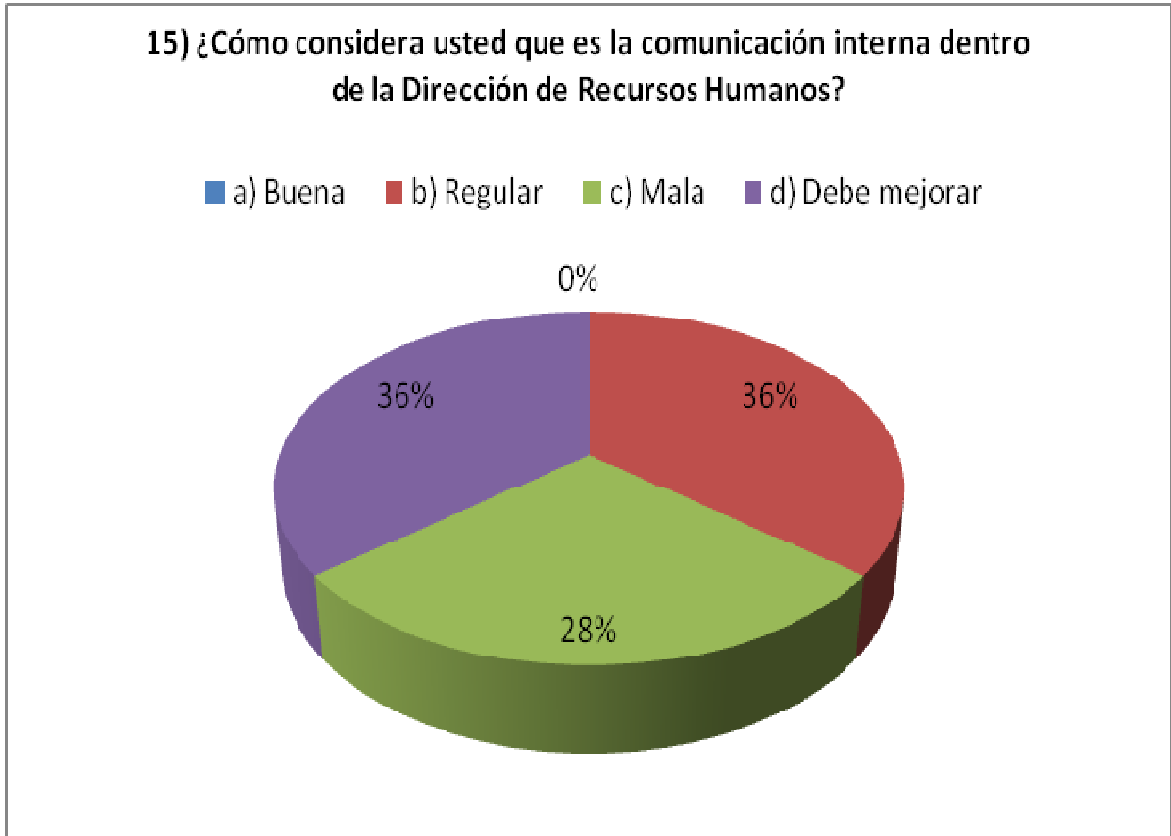
La Dirección de Recursos Humanos debe de promover actividades mensuales o por lo menos cada 3 ó 6 meses, para que los empleados puedan conocerse con otros diferentes departamentos y así mejorar la comunicación interna; debido a que por el momento actividades entre las unidades existe muy poco.

### Grafica No. 14



Actualmente la comunicación dentro de la Dirección de Recursos Humanos no ayuda lo suficiente a fortalecer las relaciones interpersonales y es necesario crear mecanismos para mejorar estos aspectos.

### Grafica No. 15



Tomando en cuenta los resultados de esta gráfica podemos decir que solo un 36% considera que la comunicación es buena, el resto opina que es regular mala o que debe mejorar. Estos son indicadores negativos si se considera que la compañía está invirtiendo sus recursos para poder obtener una productividad satisfactoria.

## Conclusiones

1. Se comprobó que la Dirección de Recursos Humanos no cuenta con un departamento específico que se encargue de darle información sobre actividades o acontecimientos que se llevan a cabo en dicha Dirección. Existen varios departamentos que se encargan de hacer llegar la información pero no tienen determinada la función de comunicación interna, incluso se pudo constatar que el Director tampoco tiene ninguna comunicación con el personal a su cargo.
2. El estudio muestra que no todos los empleados son informados sobre acontecimientos de la Dirección de Recursos Humanos y que solo a algunos les llega información a través de circulares, memorándums y oficios y que la información les llega a través de sus compañeros y rumores y que son muy pocos los empleados que les llega a través de su jefe inmediato.
3. Se pudo constatar que la información no llega a tiempo y esto genera rumores o información distorsionada provocando la inestabilidad laboral lo que conlleva a que no se puedan lograr los objetivos deseados en la institución.
4. El estudio realizado nos muestra la falta de comunicación interpersonal que hay dentro de la Dirección de Recursos Humanos ya que existe dificultad para comunicarse con los demás esto nos muestra que se debe de fortalecer el clima organizacional, la confianza, el trabajo en equipo, etc.
5. Y por último cabe mencionar que la comunicación interna es la comunicación dirigida al cliente interno, es decir, al trabajador. 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



## Recomendaciones

1. Crear un departamento o nombrar al personal de comunicación interna, el cual desarrolle y ejecute atribuciones que mejoren y fortalezcan la comunicación interpersonal. Además de ser el enlace entre los directivos, los planes estratégicos y el personal de la institución, así como ser responsables de los aspectos culturales y trabajo en equipo.
2. Organizar eventos que permitan el conocimiento, diálogo y toma de decisiones que permitan un clima organizacional agradable de confianza y para mantener motivado al personal.
3. Desarrollar una estrategia de comunicación interna, donde se consideran diversos tipos y canales de comunicación que han resultado exitosos dentro de la empresa, y donde se incorporen nuevos medios de comunicación que permitan sobre todo que dejen constancia y seguimiento de las instrucciones, recomendaciones, acuerdos y normativas de la empresa.
4. Por último se recomienda que esta situación sea apoyada y desarrollada por personas profesionales en el tema, que brinden las herramientas y los mecanismos para mejorar las relaciones interpersonales en la Dirección de Recursos Humanos y se vean con mejor resultado los objetivos de la institución.

---

## CAPITULO 5

### **5. Propuesta de Comunicación**

#### **2.1 Justificación de la propuesta**

De acuerdo al Reglamento Orgánico Interno del Ministerio de Educación, Acuerdo Gubernativo Número 225-2008, en el Artículo 25.- Dirección de Recursos Humanos, establece que: La Dirección de Recursos Humanos, que podrá utilizar las siglas DIREH, es la dependencia del Ministerio de Educación responsable de formular e implementar políticas y estrategias para desarrollar y administrar el recurso humano que labora en la institución, y que tendrá las funciones siguientes:

- a) Proponer e implementar políticas, normativas, estrategias, procesos y procedimiento en materia de recursos humanos.
- b) Coordinar, evaluar y proponer los procesos y procedimientos de dotación y clasificación de puestos, así como la asignación de compensaciones, reclutamiento, selección, nombramiento y contratación del personal docente administrativo.
- c) Coordinar la administración del sistema de nómina y del sistema de información de recursos humanos.
- d) Conocer y tramitar el procedimiento de sanciones y despido del personal docente y administrativo, de conformidad con lo establecido en la Ley de Servicio Civil y su Reglamento.
- e) Coordinar la relación interinstitucional de las dependencias del Ministerio, en todo lo referente a la capacitación del personal administrativo.
- f) Diseñar e implementar los mecanismos de evaluación del desempeño del personal administrativo.

En la investigación realizada se encontró que la Dirección de Recursos Humanos maneja un volumen alto de gestiones relacionadas con los docentes y personal administrativo y así mismo dar a conocer a los interesados sobre procesos relacionados con las gestiones de pago, proceso de expedientes y llevar a cabo el proceso desde el reclutamiento y selección de personal hasta el trámite de pago.

Dentro de los hallazgos se encontró que la mayoría de ocasiones los empleados se enteran de las disposiciones tomadas por los altos directivos a través de compañeros que les transmiten la información, de boca en boca, sin embargo no se puede asegurar que la información es la correcta, ocasionando inconvenientes dentro de la Dirección de Recursos Humanos por no contar con información veraz. .

Se preguntó a los empleados cuál eran los motivos por los que la información no se publicaba oportunamente por medio del correo electrónico, circulares o por medio de reuniones laborales con el objetivo de informar y/ instruir a los empleados, a lo que respondieron que la única razón era debido a que la excesiva carga de trabajo que se maneja en la Dirección de Recursos Humanos no se los permitía.

Eso nos indica que se deben tomar acciones prácticas que incluya la utilización de medios internos para generar una comunicación interna efectiva para que la información pueda llegar de una manera veraz y objetiva a los empleados que laboran para la Dirección de Recursos Humanos.

## **5.2 Objetivos de la Propuesta**

### **5.2.1 Objetivo General**

Generar una propuesta de comunicación interna que permitan mejorar las relaciones interpersonales dentro de la Dirección de Recursos Humanos.

### **5.2.2 Objetivos Específicos**

- Crear una estrategia de comunicación interna que permita que todos los empleados obtengan información oficial.
- Proponer los medios idóneos de comunicación interna para la divulgación de la información a los empleados.
- Generar nuevos mecanismos para la obtención de la información.

## **5.3 Metas**

### **5.3.1 Estrategia**

A continuación se detalla las estrategias a utilizarse para la Divulgación de la Información dentro de la Dirección de Recursos Humanos para mejorar las relaciones interpersonales.

El correo electrónico es un medio importante con el que se cuenta en cuanto a divulgar la información para que llegue de manera personal y directa.

Así mismo se sugiere que se cree una unidad de comunicación interna para que esta se encargue de difundir todas las disposiciones que se tomen a nivel Directivo en cuanto a contratación de personal para el Ministerio de Educación que pueda velar por que todos los empleados estén informados de forma veraz y

oportuna sobre todo lo que acontece en el Ministerio de Educación y directamente con los procesos que se lleven a cabo en la Dirección de Recursos Humanos con el objetivo que se pueda promover una mejor comunicación interna entre los empleados.

La unidad de comunicación interna será la encargada de las siguientes actividades

- Solicitar que cada unidad de la Dirección de Recursos Humanos le informe sobre cambios, información importante que se debe de divulgar.
- Llevar a cabo una reunión semanal con un enlace de cada unidad para informarse entre sí los eventos o información necesarios.
- Solicitar al Director de la Dirección información fundamental que esté destinada para la divulgación dentro de la Dirección de Recursos Humanos.
- Realizar un stand informativo dentro de la Dirección de Recursos Humanos para que el personal se informe por este medio.
- Informar por correo electrónico la información recabada a cada uno del personal que corresponda.
- Realizar mensualmente boletines informativos donde incluya información general de los empleados, asuntos laborales, disposiciones generales, entre otros.
- Realizar actividades que fomenten el trabajo en equipo.

El stand informativo tendrá información relacionada con las disposiciones dentro de la Dirección de Recursos Humanos del Ministerio de Educación específicamente, sobre proyectos, personal de nuevo ingreso, cumpleaños del mes, entre otras.

La unidad de comunicación interna deberá diseñar formatos para recabar información de los empleados que participan en los procesos de cada unidad y así mismo determinar la relación que tienen con otras unidades para que la comunicación sea fluida.

### **5.3.2 Canales o vehículos de comunicación**

Los Medios Internos de Comunicación hacen referencia a las tecnologías que actualmente conocemos como son: el correo interno e intranet, a continuación se presente una propuesta para realizar la Divulgación de la Información Interna de la Dirección de Recursos Humanos del Ministerio de Educación

Se presentan básicamente dos medios de comunicación los cuales se manejan de manera personal, ya que los empleados necesitan informarse de que es lo que se debe de hacer en el momento preciso.

## MEDIOS ALTERNOS

Medio	Cómo informar	Repetición	Tipo	Responsable de la pauta	Grupo Objetivo
Correo Electrónico	Correos con información relevante de acuerdo a los procesos.	Los correos deberán llegar cada vez que se tenga información importante	Circulares o Memorándum	Unidad Interna	Personal de la Dirección de Recursos Humanos
Medio	Cómo informar	Repeticiones	Tipo de pauta	Responsable de la pauta	Grupo Objetivo
Intranet	Publicaciones sobre información relevante.	Semanal	Publicaciones	Unidad Interna	Personal de la Dirección de Recursos Humanos

La Unidad de comunicación interna de la Dirección de Recursos Humanos deberá recabar y esquematizar la información así como manejar y actualizar la página de Intranet.

La página de intranet será de vital importancia para los empleados porque podrá informarse sobre todos los asuntos importantes relacionados con la institución. La utilización de un stand informativo ayudaría a que los empleados tengan un mejor acceso a la información ya que mantendrá información actual

### 5.3.3 Mecanismos para el financiamiento

#### 5.3.3.1 Recursos

##### Humanos

El recurso humano debe ser nombrado por la Dirección de Recursos Humanos de acuerdo al perfil establecido para realizar los procesos de comunicación interna.

##### Materiales

Los materiales para la divulgación de la información deben estar a cargo de la Dirección de Recursos Humanos.



## **Recursos Financieros**

Los recursos financieros serán proporcionados del presupuesto asignado a la Dirección de Recursos Humanos, por el MINEDUC.

## **BIBLIOGRAFIA**

### **LIBROS DE TEXTO**

1. Bonilla G. Carlos. (1988) **La Comunicación**
2. Callado L. Dahnke (1998) **Comunicación Humana**
3. Collado F, Carlos (1991) **La Comunicación en las Organizaciones**
4. Fernández Sotelo, Jose Luis Diego (2005) **La Comunicación en las Relaciones Humanas**  
Trillas, México
5. Fingermann, Gregorio (1982) **Relaciones Humanas**  
El Ateneo, México
6. Homs Quiroga, Ricardo,(1982) **La Comunicación en la Empresa**
7. Hicks, Herbert G. (1982) **Administración de Organizaciones**  
Continental, México
8. Interiano, Carlos (2003) **Semiología y Comunicación**  
5ta. Edición, Guatemala
9. Jablin, Fredic M. (1986) **Comunicación Organizacional**  
Universidad de Texas, EEUU
10. Johansen Bertoglio, Oscar. **La Comunicación y la conducta de la Organización**
11. Kunczik, Michael (1992) **Desarrollo y Comunicación**  
Fundación Friedrich Ebert, Alemania
12. Michael Nash (1985) **Como Incrementar la Productividad del Recurso Humano**  
Norma, Barcelona
13. Pierre Simon-Lucien Albert, (1983) **Las Relaciones Interpersonales**  
Herder, Barcelona
14. Roebuck, Chris. **Comunicación Eficaz**

## **TESIS DE GRADO**

15. Alegria Herrera, Oscar Rene Tesis (2003) “**Propuesta de Estrategias Comunicacionales Internas y Externas para crear una imagen positiva del Ministerio de Finanzas Públicas de Guatemala**”  
Tesis de Grado. Guatemala: Universidad de San Carlos de Guatemala.
16. Alvarez Calvillo, Juan Antonio (1999) **Implementación de un area de Comunicación Organizacional Interna para el Instituto Guatemalteco de Educación Radiofónica (IGER)**  
Tesis de Grado. Guatemala: Universidad de San Carlos de Guatemala.
17. Arevalo y Arevalo de Orellana, Carmen Alicia (1996) “**Necesidad de la implementación de programas de comunicación interna en una empresa privada de la ciudad de Guatemala**”  
Tesis de Grado. Guatemala: Universidad de San Carlos de Guatemala.
18. Castillo Cordón, Cesar Augusto (2011) “**Incidencia en la Comunicación Interpersonal Maestro-Alumno como factor esencial del proceso enseñanza-aprendizaje en el ciclo básico del colegio José Milla y Vidaurre**”  
Tesis de Grado. Guatemala: Universidad de San Carlos de Guatemala
19. Contreras Diaz, Hugo Leonel (2012) en su tesis “**Estudio y Estrategia de Comunicación Interna para una empresa de confección textil: El caso de Textiles El Carmen**”  
Tesis de Grado. Guatemala: Universidad de San Carlos de Guatemala
20. Coronado de Noriega, Marina (2001) “**Las estrategias, los medios y los trabajadores en el campo de la Comunicación Social**”  
Tesis de Grado. Guatemala: Universidad de San Carlos de Guatemala.
21. Hernandez Morales, Royson Eclicerio Tesis (2009) “**La Comunicación Organizacional Interna en una Empresa de Servicio Aduanero en la Ciudad de Guatemala**”  
Tesis de Grado. Guatemala: Universidad de San Carlos de Guatemala.
22. Hurtarte Pinto, Silvia Elizabeth (2006) “**Diagnóstico de la Comunicación Interna de una Entidad Financiera**”  
Tesis de Grado. Guatemala: Universidad de San Carlos de Guatemala.
23. Mayer Figueroa, Wagner (2005) “**Comunicación Interna y rendimiento laborals de los merchandisers**”  
Tesis de Grado. Guatemala: Universidad de San Carlos de Guatemala.



24. Méndez Arriaza, Claudia (2008) **“Publicidad Social, un medio para promover el desarrollo de la sociedad”**  
Tesis de Grado. Guatemala: Universidad de San Carlos de Guatemala.
25. Moran Ramírez, Nancy Claribel (2003) **“Diagnostico de la Comunicación Organizacional en corporación reforma”**  
Tesis de Grado. Guatemala: Universidad de San Carlos de Guatemala.
26. Ramírez Rodríguez, Rosaura Maribel (2007) **“Propuesta de una estrategia interna y Externa para crearle una imagen institucional al Museo Nacional de Arqueología y Etnología”**  
Tesis de Grado. Guatemala: Universidad de San Carlos de Guatemala.
27. María Verónica Toj Pérez (2008) **“Diagnóstico de la Comunicación Interpersonal en el Departamento de ventas en una empresa privada de la ciudad capital de Guatemala”**  
Tesis de Grado. Guatemala: Universidad de San Carlos de Guatemala.

#### **CONSULTAS DE INTERNET**

28. **Clima Laboral**  
[www.areas.com](http://www.areas.com)  
Consultado 12/03/2011
29. **Comunicación Interna**  
<http://www.marketing-xxi.com/la-comunicacion-interna-119.htm> consultado  
Consultado 12/03/2011
30. **Desarrollo de la Comunicación Interna**  
[www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/56/dci.htm](http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/56/dci.htm)  
Consultado el 22/03/2011
31. **Estrategia**  
<http://cangurorico.com/2009/02/concepto-de-estrategia.html>  
Consultado el 22/03/2011
32. **Gestiopolis**  
<http://www.gestiopolis.com/Canales4/ger/comuninter.htm>  
Consultado 10/10/2012
33. Grajales, T. **Tipos de investigación.**  
<http://tgrajales.net/investipos.pdf>  
Consultado 10/10/2012
34. **Motivación Laboral**

<http://motivacionlaboral.galeon.com/motivacion.htm>  
consultado 22/03/2011

35. **Motivación Laboral**  
[www.organiza.com.mx](http://www.organiza.com.mx)  
Consultado 25/03/2011
36. **Portal de Relaciones Públicas**  
[www.rrppnet.com.ar/comunicacion.htm](http://www.rrppnet.com.ar/comunicacion.htm)  
Consultado 25/03/2011
37. **Psicología de la Comunicación**  
[www.uji.es/~pinazo/comunica.html](http://www.uji.es/~pinazo/comunica.html)  
Consultado 25/03/2011
38. **Recurso Humano**  
[http://es.wikipedia.org/wiki/Recurso\\_humano](http://es.wikipedia.org/wiki/Recurso_humano)  
Consultado 22/03/2011
39. **Recursos Humanos/Comunicación Organizacional**  
[www.organiza.com.mx](http://www.organiza.com.mx)  
Consultado 22/03/2011
33. **Relaciones Interpersonales**  
<http://definicion.de/relaciones-interpersonales/>  
Consultado 22/03/2011
40. **Relaciones Interpersonales**  
<http://www.monografias.com/trabajos14/servpublicos/servpublicos.shtml#>  
Consultado 22/03/2011
41. **Relaciones Públicas, Publicidad, Promoción.**  
[www.miespacio.org](http://www.miespacio.org)  
Consultado 22/03/2011

## **ANEXOS**

### Encuesta a colaboradores de la Dirección de Recursos Humanos

1) **¿Recibe información permanente y constante sobre las diversas actividades que realiza la Dirección de Recursos Humanos del Ministerio de Educación?**

a. Si \_\_\_ b. No \_\_\_

2) **¿En la Dirección de Recursos Humanos cuentan con un departamento o unidad de comunicación interna?**

a. Si \_\_\_ b. No \_\_\_

3) **¿Recibe usted información a través de circulares?**

a. Si \_\_\_ b. No \_\_\_

4) **¿Recibe usted información a través de memorándums?**

a. Si \_\_\_ b. No \_\_\_

5) **¿Recibe usted información a través de Boletines?**

a. Si \_\_\_ b. No \_\_\_

6) **¿Recibe usted información a través de Oficios?**

a. Si \_\_\_ b. No \_\_\_

7) **Si su respuesta a las preguntas anteriores es no ¿Por qué medio se entera?**

a. Por sus compañeros \_\_\_ b. Por rumores \_\_\_ c. Por su jefe inmediato \_\_\_ d. Otros \_\_\_  
Especifique \_\_\_\_\_

8) **¿Cuál es el medio más utilizado para comunicarse internamente dentro de la Dirección de Recursos Humanos?**

a. Correo Electrónico \_\_\_ b. Oficios \_\_\_ c. Reuniones \_\_\_ d. Stand informativos \_\_\_\_\_

9) **¿Quiénes desempeñan la función de transmitir la información en la Dirección de Recursos Humanos?**

a. Director General \_\_\_ b. Administración \_\_\_ c. Departamento de Informática \_\_\_  
d. Departamento de Capacitación \_\_\_ f. No sabe \_\_\_

10) **¿Considera usted que la información le llega a tiempo?**



a. Si\_\_\_ b. No\_\_\_

**11) ¿Qué aspectos considera usted importantes para comunicarse abiertamente dentro de la Dirección de Recursos Humanos?**

a. Confianza\_\_\_ b. Trabajo en equipo\_\_\_ c. Clima organizacional\_\_\_ d. Comunicación fluida\_\_\_ e. Todas las anteriores \_\_\_

**12) ¿La comunicación entre usted y sus jefes es accesible?**

a. Si\_\_\_ b. No\_\_\_

**13) ¿Cree usted que se motiva al personal dentro de la Dirección de Recursos Humanos? (Ejemplo: cumpleaños, celebraciones, actividades recreativas en general)**

a. Si\_\_\_ b. No\_\_\_

**14) ¿Considera que la comunicación que existe dentro de la Dirección de Recursos Humanos ayuda a fortalecer las relaciones interpersonales y/o grupales?**

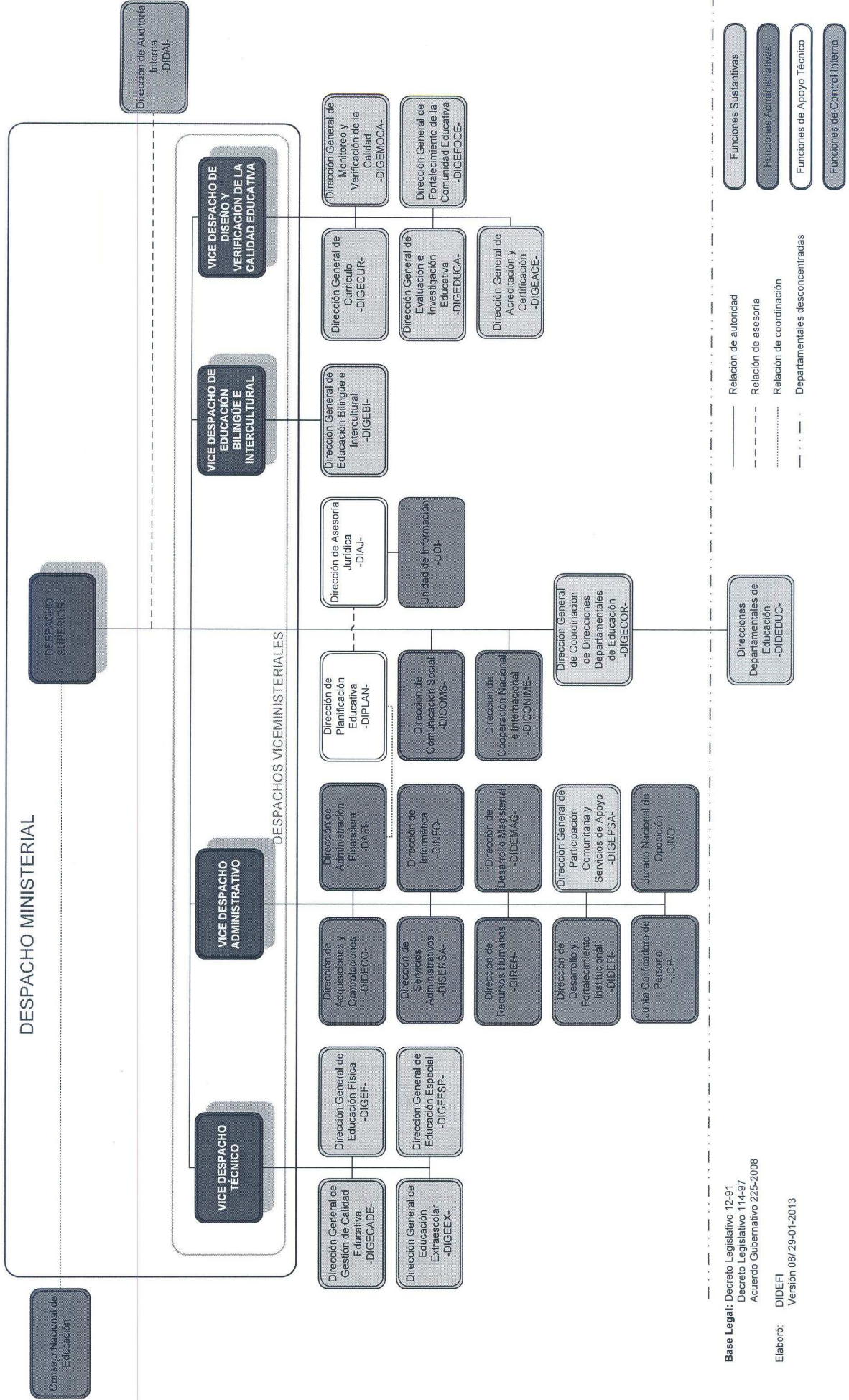
a. Si\_\_\_ b. No\_\_\_

**15) ¿Cómo considera usted que es la comunicación interna dentro de la Dirección de Recursos Humanos?**

a. Buena\_\_\_ b. Regular\_\_\_ c. Mala\_\_\_ d. Debe mejorar \_\_\_

**Muchas gracias por su tiempo y su colaboración**

# ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



Base Legal: Decreto Legislativo 12-91  
 Decreto Legislativo 114-97  
 Acuerdo Gubernativo 225-2008  
 Elaboró: DIDEFI  
 Versión 08/29-01-2013