


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



**Diagnóstico y propuesta estratégica
de comunicación interna para la Dirección
de Delegaciones Departamentales
de la Contraloría General de Cuentas**

Presentado por:

Axel Lorenzo Santizo Marroquín

Asesor:

M. Sc. Sergio Vinicio Morataya García

Guatemala, septiembre de 2014

Para efectos legales, el autor de la presente es el único responsable de su contenido.

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

DIRECTOR

Lic. Julio Estuardo Sebastián Chilín

CONSEJO DIRECTIVO

Representantes Docentes

Lic. Víctor Tomás Carillas Bran
M.A. Amanda Ballina Talento

Representantes Estudiantiles

Carlos León
William Mena

Representante de Egresados

Lic. Michael González

Secretaria Administrativa

M.A. Claudia Molina

Tribunal Examinador

M. Sc. Sergio Morataya (Presidente)
M.A. Marco Julio Ochoa (Revisor)
Lic. Hugo Nery Bach (Revisor)
M.A. David Chacón (Examinador)
Lic. Gustavo Morán (Examinador)
Licda. Silvia Angélica Morales (Suplente)



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

Guatemala, 13 de mayo de 2014
Dictamen aprobación 30-14
Comisión de Tesis

Estudiante
Axel Lorenzo Santizo Marroquin
Escuela de Ciencias de la Comunicación
Ciudad de Guatemala

Estimado(a) estudiante **Santizo**:

Para su conocimiento y efectos, me permito transcribir lo acordado por la Comisión de Tesis en el inciso 1.5 del punto 1 del acta 06-2014 de sesión celebrada el 30 de abril de 2014 que literalmente dice:

1.5 Comisión de Tesis acuerda: A) Axel Lorenzo Santizo Marroquin, carné 9310510, el proyecto de tesis: PROPUESTA ESTRATÉGICA DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA LA DIRECCIÓN DE DELEGACIONES DEPARTAMENTALES DE LA CONTRALORÍA GENERAL DE CUENTAS. B) Nombrar como asesor(a) a: M.Sc. Sergio Morataya.

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

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

Atentamente,

ID Y ENSEÑAD A TODOS


M.A. Aracelly Mérida
Coordinadora Comisión de Tesis



Copia: Comisión de Tesis
AM/Eunice S.



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

254-14

Guatemala, 08 de julio de 2014.
Comité Revisor/ NR
Ref. CT-Akmg 53-2014

Estudiante
Axel Lorenzo Santizo Marroquín
Carné **9310510**
Escuela de Ciencias de la Comunicación
Ciudad Universitaria, zona 12.

Estimado(a) estudiante **Santizo**:

De manera atenta nos dirigimos a usted para informarle que esta comisión nombró al COMITÉ REVISOR DE TESIS para revisar y dictaminar acerca de su tesis: PROPUESTA ESTRATÉGICA DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA LA DIRECCIÓN DE DELEGACIONES DEPARTAMENTALES DE LA CONTRALORÍA GENERAL DE CUENTAS.

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

M.Sc. Sergio Morataya, presidente(a).
M.A. Marco Julio Ochoa, revisor(a).
Lic. Nery Bach, revisor(a).

Atentamente,

ID Y ENSEÑAD A TODOS



M.A. Aracelly Merida
M.A. Aracelly Merida
Coordinadora Comisión de Tesis

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



Copia: comité revisor.
Larissa Meigar.
archivo.
AMI/JESCH/Eunice S.



Autorización informe final de tesis por terna revisora



Guatemala 18 de julio de 2014


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 el estudiante Axel Lorenzo Santizo Marroquín, carné 9310510 ha realizado las correcciones y recomendaciones a su TESIS, cuyo título final es: **"DIAGNÓSTICO Y PROPUESTA ESTRATÉGICA DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA LA DIRECCION DE DELEGACIONES DEPARTAMENTALES DE LA CONTRALORIA GENERAL DE CUENTAS"**.

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

ID Y ENSEÑAD A TODOS


M.A. Marco Julio Ochoa España
Miembro comité revisor


Lic. Hugo Nery Bäch
Miembro comité revisor


M.Sc. Sergio Vinicio Morataya García
Presidente comité revisor

c.c. archivo



346-14

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

Guatemala, 18 de agosto de 2014.
Tribunal Examinador de Tesis/N.R.
Ref. CT-Akmg- No. 70-2014

Estudiante
Axel Lorenzo Santizo Marroquin
Carné **9310510**
Escuela de Ciencias de la Comunicación
Ciudad Universitaria, zona 12

Estimado(a) estudiante **Santizo**:

Por este medio le informamos que se ha nombrado al tribunal examinador para que evalúe su trabajo de investigación con el título: **DIAGNÓSTICO Y PROPUESTA ESTRATÉGICA DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA LA DIRECCIÓN DE DELEGACIONES DEPARTAMENTALES DE LA CONTRALORÍA GENERAL DE CUENTAS**, siendo ellos:

M.Sc. Sergio Morataya, presidente(a)
M.A. Marco Julio Ochoa, revisor(a).
Lic. Hugo Nery Bach, revisor(a).
M.A. David Chacón, examinador(a).
Lic. Gustavo Morán, examinador(a).
Licda. Silvia de Paniagua, suplente.

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

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

Atentamente,

ID Y ENSEÑAD A TODOS


M.A. Aracelly Mérida
Coordinadora Comisión de Tesis




Lic. Julio E. Sebastián Ch.
Director ECC



Copia: Larissa.
Archivo.
AM/JESCH/Eunice S.

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



442-14

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

Guatemala, 30 de septiembre de 2014.
Orden de impresión/NR
Ref. CT-Akmg- No. 71-2014

Estudiante
Axel Lorenzo Santizo Marroquin
Carné **9310510**
Escuela de Ciencias de la Comunicación
Ciudad Universitaria, zona 12

Estimado(a) estudiante **Santizo**:

Nos complace informarle que con base a la **autorización de informe final de tesis por asesor**, con el título: **DIAGNÓSTICO Y PROPUESTA ESTRATÉGICA DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA LA DIRECCIÓN DE DELEGACIONES DEPARTAMENTALES DE LA CONTRALORÍA GENERAL DE CUENTAS**, se emite la orden de impresión.

Apreciaremos que sean entregados un ejemplar impreso 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 nueve 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


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

INTELEGIBILIDAD

Copia: archivo
AM/JESCH/Eunice S.


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



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

DEDICATORIA Y AGRADECIMIENTOS

A DIOS nuestro creador

Por darme la dicha día con día de seguir viviendo, dándome la fuerza para seguir luchando por este y todos mis sueños.



Axel Alejandro



*Margarita Digna
Gabriela*

AMIS HIJOS/AS

Nicolás, quien desde el primer minuto de vida me ha enseñado y demostrado que es un gladiador; gracias Dios por permitirle estar a mi lado, a Axel Alejandro, Fátima, Lorenzo Andrés, Margarita Digna Gabriela, por ser la razón de mi existencia y mis motivadores en el desafío por seguir adelante cada día. Por ustedes busco constantemente mi superación profesional, espiritual y ser un ejemplo de vida, y en unos años, espero verlos alcanzar metas como esta **¡LOS AMO MUCHO!** Que este triunfo sea una inspiración para ustedes, porque las metas que uno se propone se pueden cumplir.



Lorenzo Andrés



Nicolás



Fátima

A MI HERMANA

Irma Raquel Marcela, por su apoyo incondicional, estar siempre a mi lado cuando te he necesitado y contar con tu lealtad. TE AMO.

A MI SOBRINA

Marcela Fernanda Valle Santizo: para que veas en mí un ejemplo a seguir. TE AMO.

A las instituciones educativas:

Universida de San Carlos de Guatemala y Escuela de Ciencias de la Comunicación, institución donde obtuve el conocimiento a base de instrucciones científicas, morales y académicas con valores humanos, para ser un profesional y trabajar por una mejor sociedad y un mejor país.

A mi fuente de trabajo: Contraloría General de Cuentas

Y en especial a su Dirección de Delegaciones Departamentales, donde he puesto en práctica lo aprendido en mi formación académica profesional.

Resumen

Tema:

Diagnostico y propuesta estratégica de comunicación interna para la Dirección de Delegaciones Departamentales de la Contraloría General de Cuentas.

Investigador:

Axel Lorenzo Santizo Marroquín.

Universidad:

Universidad de San Carlos de Guatemala.

Unidad Académica:

Escuela de Ciencias de la Comunicación.

Problema Investigado:

El proceso de la comunicación interna entre la Dirección de Delegaciones Departamentales y sus Delegaciones Departamentales de la Contraloría General de Cuentas

Procedimiento:

La investigación se realizó en fases: primero la ubicación bibliográfica para ubicar los antecedentes del tema a investigar. Segundo, búsqueda de las teorías que sustentan el estudio. Tercero, el marco

metodológico el cual llevó a la realización de: objetivos, técnicas y procedimientos. Cuarto, se procedió al análisis de resultados. Quinto, se dio paso al diseño de la propuesta de comunicación interna para la Dirección de Delegaciones Departamentales y sus Delegaciones Departamentales de la Contraloría General de Cuentas.

Resultados y conclusiones:

La investigación determinó que debe mejorarse la estructura organizacional en cuanto a comunicación entre la Dirección de Delegaciones y las Delegaciones Departamentales de la Contraloría General de Cuentas, fortaleciéndose, con la implementación de una estrategia de comunicación interna, la cual puede ser una oportunidad, para mejorar y satisfacer sus necesidades de comunicación.

Introducción

La comunicación interna tiene funciones principales que sirven para cumplir con los objetivos, políticas, misiones y visiones de las instituciones públicas y privadas al mismo tiempo otra de sus funciones principales es crear espacios de información, participación y opinión de los colaboradores dentro de las mismas.

Fernández C. (2002), refiere que la comunicación interna, dentro de una institución, desempeña un rol esencial, siendo un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio; o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos.

A lo interior de la comunicación interna, se analizan las funciones y herramientas de la misma, debido a que, cada una de ellas sirve como medio para conocer las necesidades, sugerencias y críticas que tiene los colaboradores de la organización, permitiendo dar paso a la solución de acontecimientos que se presenten.

En el desarrollo de este estudio se citan a diversos autores, quienes reiteran que uno de los aspectos esenciales de la vida organizacional de las instituciones públicas o privadas está definido por la “**comunicación interna**”, en esta dirección va el propósito fundamental del trabajo investigativo que aquí se presenta, edificando una estrategia de comunicación interna para la Dirección de Delegaciones Departamentales y sus Delegaciones Departamentales en la Contraloría General de Cuentas.

ÍNDICE

Contenido	Pág.
Resumen	
Introducción	
Capítulo I	
1. Marco conceptual	1
1.1 Título del tema	1
1.2 Antecedentes del tema a investigar	1
1.3 Justificación	5
1.4 Planteamiento del problema	6
1.5 Delimitación geográfica	7
1.5.1 Delimitación temporal	8
1.5.2 Delimitación poblacional	8
1.5.3 Limitación institucional	8
Capítulo II	
2. Marco teórico	9
2.1 Comunicación	9
2.2 Elementos del proceso de comunicación	11
2.2.1 Emisor/comunicador	11
2.2.2 Código	11
2.2.3 Perceptor/receptor	12

Contenido	Pág.
2.2.4 Mensaje	13
2.2.5 Canal (medio o vehículo)	13
2.2.5.1 Clasificación de los canales	14
2.2.5.2 Riqueza de los canales de comunicación	14
2.2.6 Retroalimentación/feedback	15
2.2.6.1 Formas de retroalimentación en la empresa	16
2.2.7 Contexto	16
2.3 Esquema de la comunicación	17
2.4 Redes de la comunicación	18
2.5 Barreras Barrera/ruido/obstáculo/ interferencias/fallas en la comunicación	19
2.6 Comunicación organizacional	21
2.6.1 Esquema de la comunicación organizacional	22
2.6.2 Flujos de comunicación en la organización	23
2.7 Comunicación y estructuras organizacionales	23
2.8 Comunicación institucional	24
2.9 Comunicación interna	26
2.9.1 Un acercamiento a la comunicación interna	26
2.9.2 Tipos de comunicación interna	28
2.9.3 Importancia de la comunicación interna en la organización	29
2.9.4 Comunicación interna y sus vínculos disciplinarios	31
2.9.5 Rol de la Comunicación interna en las empresas	31
2.9.6 Amos de las comunicaciones internas	32
2.9.7 Tipos de comunicación interna	33
2.9.8 Valor de la comunicación interna	33

Contenido	Pág.
2.9.9 Funciones de la comunicación interna	35
2.9.10 Objetivos específicos de la comunicación interna	35
2.9.11 Gestión de la comunicación interna	36
2.9.12 Problemas de la comunicación interna	38
2.9.13 Comunicación interna y conexión cultural	39
2.9.14 Comunicación interna y cultura corporativa	40
2.10 Colaboradores	41
2.11 Equipo de trabajo	42
2.12 Trabajo en equipo	42
2.13 Público interno	43
2.14 Estratégica	44
2.14.1 Selección de estrategia	48
2.15 Estrategia de comunicación	49
2.15.1 Formas de estrategias de comunicación	52
2.15.1.1 Estrategia de comunicación transmisiva	52
2.15.1.2 Estrategia de comunicación Participativa	52
2.16 Planificación estratégica	53
2.17 Tácticas que colaboran en la estrategia de comunicación interna	53
2.17.1 Etapa de ejecución	54
2.17.2 Etapa de evaluación	54
 Capítulo III	
3. Marco metodológico	57
3.1 Metodología	57
3.2 Tipo de investigación	58
3.3 Objetivos	58

Contenido	Pág.
3.3.1 Objetivo general	58
3.3.2 Objetivos específicos	58
3.4. Técnica	58
3.5 Instrumento	59
3.6 Procedimientos	59
3.6.1 Entrevista semiestructurada	59
3.6.2 Observación e inventario de medios de comunicación	60
3.6.3 Aplicación de encuesta	60
3.7 Universo	61
3.7.1 Colaboradores de la Contraloría General de Cuentas	61
3.7.2 Muestra	61
3.7.3 Sujetos de la muestra	61
 Capítulo IV	
Análisis de resultados	63
 Capítulo V	
Estrategia de Comunicación Interna para la Dirección de Delegaciones Departamentales de la Contraloría General de Cuentas	89
Componente No. 1 G. Comunicación DDD	90
Componente No. 2 Boletín Virtual	100
Componente No. 3 Boletín impreso	101
Componente No. 4 Intranet	101
Componente No. 5 Email “Mi contra correo”	105
Componente No. 6 Línea de sugerencia “Todos contamos”	106
Componente No. 7 Reuniones de Trabajo	107
Componente No. 8 Rediseño de cartelera	108

Contenido	Pág.
Componente No. 9 Talleres	109
Taller 1.	109
Taller 2.	113
Conclusiones	115
Recomendaciones	117
Bibliografía	119
E-Grafía	127
Anexo 1	129
Anexo 2	136
Anexo 3	142
Anexo 4	144
Questionario	146
Entrevista estructurada	149

Índice de Gráficas

Contenido	Pág.
Gráfica No. 1 Respuesta Pregunta No. 1	64
Gráfica No. 2 Respuesta Pregunta No. 2	65
Gráfica No. 3 Respuesta Pregunta No. 3	66
Gráfica No. 4 Respuesta Pregunta No. 4	67
Gráfica No. 5 Respuesta Pregunta No. 5	69
Gráfica No. 6 Respuesta Pregunta No. 6	70
Gráfica No. 7 Respuesta Pregunta No. 7	71
Gráfica No. 8 Respuesta Pregunta No. 8	74
Gráfica No. 9 Respuesta Pregunta No. 9	75
Gráfica No. 10 Respuesta Pregunta No.10	76
Gráfica No. 11 Respuesta Pregunta No.11	77
Gráfica No. 12 Respuesta Pregunta No.12	78
Gráfica No. 13 Respuesta Pregunta No.13	79
Gráfica No. 14 Respuesta Pregunta No.14	80
Gráfica No. 15 Respuesta Pregunta No.15	81
Gráfica No. 16 Respuesta Pregunta No.16	82
Gráfica No. 17 Respuesta Pregunta No.17	83
Gráfica No. 18 Respuesta Pregunta No.18	84
Gráfica No. 19 Respuesta Pregunta No.19	85

Índice de Tablas

Contenido	Pág.
Tabla No. 1 Tabulación Pregunta No. 1	64
Tabla No. 2 Tabulación Pregunta No. 2	65
Tabla No. 3 Tabulación Pregunta No. 3	66
Tabla No. 4 Tabulación Pregunta No. 4	67
Tabla No. 5 Tabulación Pregunta No. 5	69
Tabla No. 6 Tabulación Pregunta No. 6	70
Tabla No. 7 Tabulación Pregunta No. 7	71
Tabla No. 8 Tabulación Pregunta No. 8	73
Tabla No. 9 Tabulación Pregunta No. 9	75
Tabla No. 10 Tabulación Pregunta No.10	76
Tabla No. 11 Tabulación Pregunta No.11	77
Tabla No. 12 Tabulación Pregunta No.12	78
Tabla No. 13 Tabulación Pregunta No.13	79
Tabla No. 14 Tabulación Pregunta No.14	80
Tabla No. 15 Tabulación Pregunta No.15	81
Tabla No. 16 Tabulación Pregunta No.16	82
Tabla No. 17 Tabulación Pregunta No.17	83
Tabla No. 18 Tabulación Pregunta No.18	84
Tabla No. 19 Tabulación Pregunta No.19	85

Índice de Cuadros

	Pág.
Capítulo I	
Cuadro No. 1. Dirección de Delegaciones Departamentales	8
Capítulo II	
Cuadro No. 1. Clasificación de las barreras	20
Cuadro No. 2. Flujos de comunicación organizacional	24
Cuadro No. 3. Tipos de comunicación interna	28
Capítulo III.	
Cuadro No. 1. Sujetos de la muestra	62
Capítulo V	
Cuadro No. 1. Celebraciones importantes	99
Cuadro No. 2. Planificación de taller	114

Capítulo I

1. Marco conceptual

1.1 Título del tema

“Diagnóstico y propuesta estratégica de comunicación interna para la dirección de delegaciones departamentales de la Contraloría General de Cuentas”.

1.2 Antecedentes del tema a investigar

Se procedió al estudio de las propuestas relacionadas con el tema “estrategias de comunicación interna”, que presentan las tesis de grado de licenciatura en ciencias de la comunicación de la Universidad de San Carlos de Guatemala, requisito previo a optar al grado de licenciado en Ciencias de la Comunicación.

“El proceso de la comunicación externa que desarrolla la Corte Suprema de Justicia y el Organismo Judicial (Análisis y Propuesta)”, de Luis Armando Pavel Matute Iriarte (1999), presenta que el Organismo Judicial y la Corte Suprema de Justicia

2 - Tesis, Propuesta estratégica... CGC...

no cuentan con una estrategia comunicacional definida para establecer contacto con su público usuario, que el departamento de Relaciones Públicas no cumple con su papel de establecer comunicación entre ese Organismo y el público, asimismo, que no existe una buena percepción de la imagen de este ente.

Las recomendaciones de ese estudio fueron que el Organismo Judicial, debe implementar la Dirección de Comunicación Social para tener una comunicación fluida y pronta con el público contando para ello con profesionales para estos cargos.

En 1999, Juan Antonio Álvarez Calvillo en su estudio "Implementación de un área de Comunicación Organizacional interna para el Instituto Guatemalteco de Educación Radiofónica (IGER)", determinó y concluyó que la comunicación humana es parte de la vivencia cotidiana de cualquier institución y que al momento de asumirla, hará fortalecer su identidad y su cultura organizacional, practicando dentro de su estructura los diferentes tipos de comunicación existentes (ascendente, descendente, horizontal. La comunicación organizacional interna, es necesaria para que cualquier institución asuma los nuevos desafíos de orden mundial y que esté preparada juntamente con

sus colaboradores para obtener una mayor eficacia y lograr los objetivos deseados, lo cual llevó a recomendar a la institución objeto de estudio, que implemente a corto o a mediano plazo un área de comunicación organizacional interna y asumir así nuevas estrategias y/o comportamientos dentro del personal.

La tesis realizada por Juan Carlos Guzmán Morán, "Diagnóstico comunicacional y propuesta adaptada a los mecanismos de divulgación de la dirección general de investigación de la Universidad de San Carlos" (2003), menciona que no existen políticas internas definidas y estructuradas de divulgación de resultados en la Dirección General de Investigación y no hay claridad en lo que se desea comunicar, enfatiza que la comunicación interna tiene deficiencias y recomienda usar los recursos comunicacionales disponibles en la Universidad de San Carlos de Guatemala.

"La Comunicación organizacional en el funcionamiento del Departamento de Merchandising (Publicidad en el punto de venta) de una distribuidora de licores", elaborada por Wendy Amarilis García Hernández (2003), concluye que la comunicación organizacional es vital para poder dirigir a los colaboradores de merchandising utilizando la comunicación vertical y

recomienda elaborar un plan guía de las actividades importantes que se realizan en el año para organizar a los colaboradores y mejorar la comunicación más directa.

En el 2003, la tesis “Diagnóstico y propuesta de la comunicación interna de la Escuela de Ciencias de la Comunicación, de la USAC”, presentada por Yolanda Leticia Castañeda Mejía, establece que las estructuras de comunicación interna de la Escuela de Ciencias de la Comunicación (ECC), no son adecuadas para completar el proceso comunicacional y exhorta a implementar y fortalecer la Comisión para el Desarrollo de la Comunicacional de la ECC y modificar las estructuras de comunicación que actualmente se utilizan, especialmente aquellas que se dan en forma simétrica, monolítica y vertical.

Óscar René Alegría Herrera en el 2003, realizó una “Propuesta de estrategias comunicacionales internas y externas para crear una imagen positiva del Ministerio de Finanzas de Guatemala”, en la cual identifica los principales problemas que aquejan al Ministerio de Finanzas y recomienda realizar boletines informativos enviados por medio de correo electrónico, y realizar jornadas motivacionales entre otros.

La investigación realizada por Silvia Elizabeth Hurtarte Pinto (2006), “Diagnóstico de la Comunicación interna de una entidad financiera”, comprobó que los colaboradores no tiene confianza para comunicarle, abiertamente al jefe, sugerencias o situaciones molestas. El correo electrónico es utilizado por la mayoría de los colaboradores, lo cual constituye una fortaleza ya que permite que la comunicación sea eficiente y rápida; además de ser económica, recomienda que se lleven a cabo actividades fuera de la oficina ya que esto mejorará la relación entre colaboradores. Se, sugiere que inicialmente la actividad se realice con miembros del grupo de colaboradores y que luego interactúen con otros departamentos. A los jefes se les recomienda reunirse a menudo con los colaboradores para que mejore la comunicación descendente.

Julio Bernabé Mendizábal Morales (2009), en su estudio “Diagnóstico de la Comunicación administrativa en cuanto a la inducción del nuevo personal operativo del Banco Industrial S.A.”. Recomienda un plan de monitoreo por parte del Departamento de Recursos Humanos, a fin de dar seguimiento y control al desempeño de los colaboradores en sus puestos y atribuciones para lo cual fueron capacitados.

4 - Tesis, Propuesta estratégica... CGC...

El estudio de Jessica Grünebaum Blanco (2010), "Diagnóstico de Comunicación interna de la agencia de viajes New Travel Service (NTS)", determinó que uno de los problemas existentes en esa agencia es que no todos los colaboradores internos participan en las reuniones de trabajo y se sugiere dar incentivos a quienes lo merecen por su desempeño, no brindarlos solamente por amistad, por compañerismo o sólo porque sí.

La investigación de Carmen Azucena Sierra Hoil (2011), "Propuesta de Comunicación para las Cuencas Verdes de Guatemala", nos refiere a que la estrategia de comunicación debe permitir una fluidez de información, una comunicación constante y debe de ser dirigida por profesionales.

En el 2011, Delmy Noyola Gómez de León, en su "Diagnóstico y propuesta de comunicación externa para el programa de integración comunitaria (PROINCO) del Fondo Nacional para la Paz (FONAPAZ)"; en su análisis a las comunidades, encuentra que éstas desconocen la existencia del programa y recomienda realizar una propuesta de comunicación externa para mejorar la imagen de FONAPAZ.

En la investigación experimental que Wagner Mayer Figueroa (2005), realizó sobre "Comunicación Interna

y Rendimiento Laboral de los Merchandisers", menciona que en la empresa existen varios factores que dificultan la comunicación organizacional interna en función de un alto rendimiento laboral, entre ellos la falta de instalaciones adecuadas para realizar las conferencias y la de débil estructura comunicacional formal existente en el nivel jerárquico medio-bajo, por lo cual recomienda que se asigne a una persona para canalizar toda la información que debe fluir libremente en todos los niveles.

El trabajo de Elva Nohemí Nájera Sian (2011), "Comunicación organizacional en los municipios: Amatitlán, Palencia y San José Pínula entre pobladores y autoridades municipales", resalta que la opinión negativa que tienen los pobladores de sus autoridades se debe a que éstas no cuentan con programas de comunicación organizacional, por lo tanto, recomienda incluir estrategias de comunicación para (persuadir, informar, concienciar y movilizar) a la población y que estos beneficios en la organización municipal sean para los pobladores de estos municipios, y que en el municipio se dé un desarrollo social.

"Deficiencias en la Comunicación Interna del Fondo Social de Solidaridad" de José Abel Hernández Salguero (2011), afirma, que las

coordinaciones del Fondo Social de Solidaridad se comunican entre “sí”, solamente cuando se requiere solventar o discutir algún tema o en caso de emergencia. Enfatiza que las herramientas de comunicación más frecuentes son las cartas, circulares, boletín informativo. Recomienda que para mejorar las carencias que se encuentran en la institución, deben realizarse encuentros frecuentes de dos áreas o coordinaciones y de éstas con sus colaboradores con el fin de buscar ayuda mutua para reducir errores, unificar tiempo y esfuerzos.

1.3 Justificación

A lo largo de la historia, la humanidad ha trascendido a través de la comunicación, al igual las instituciones privadas y públicas necesitan de la comunicación para comunicarse con sus colaboradores, para que exista confianza, empatía, y que todos conozcan los roles de cada uno en la institución. Asimismo, se comprometan con sus labores diarias.

La comunicación es integral. Es decir, abarca gran variedad de modalidades, todas importantes y siempre presentes en cualquier institución. Es sistema: es un conjunto de partes interrelacionadas e interdependientes que tienen un propósito común en la organización.

Los mensajes que se intercambian diariamente en varios niveles y diversas maneras en las instituciones públicas o privadas, todos tienen un propósito y éstos pueden transmitirse, por ejemplo, a través de medios de comunicación internos como: memorandos, circulares, boletines o revistas, tableros de avisos y manuales, hasta programas audiovisuales, circuitos internos de televisión, sistemas computarizados, sonido ambiental, etcétera, para llegar a numerosos públicos internos como externos. Se pueden emplear los canales verbales o no verbales, utilizando con ello la estructura formal de la Institución o las redes informales: viajar horizontal o verticalmente en la pirámide jerárquica, circular dentro de la organización o rebasar sus fronteras.

Este proceso de comunicación, se puede acotar como el conjunto de mensajes que se pueden intercambiar diariamente entre los colaboradores de la Dirección de Delegaciones Departamentales de la Contraloría General de Cuentas y sus Delegaciones Departamentales.

Motivando la exposición anterior al ponente, a investigar cómo se realiza el proceso de comunicación interna entre la Dirección de Delegaciones Departamentales y las Delegaciones

Departamentales de la Contraloría General de Cuentas.

1.4 Planteamiento del problema

El objetivo de esta investigación es presentar a la Dirección de Delegaciones Departamentales de la Contraloría General de Cuentas, un proyecto estratégico de comunicación interna para con sus Delegaciones Departamentales. Pues, resulta importante conocer y realizar un estudio que involucre a sus colaboradores (entes comunicantes), quienes son la base de la institución, ya que son ellos los que conforman y dan vida a esa institución, es decir, sin comunicación no existiría organización. Según Tironi y Cavallo (2000) la comunicación interna se basa en propósitos ideales como: liberar ataduras y restricciones para que la información fluya en todas las direcciones posibles; abrir el diálogo entre los estamentos de la institución para influir en sus proyectos, incluso si éstos son estratégicos o identitarios; enfrentar y administrar los conflictos y las discrepancias; promover el razonamiento en conjunto, y, ampliar mediante instrumentos diversos y novedosos las posibilidades de asociación y participación.

Este estudio sobre la comunicación interna que toma como referencia los diferentes actores que componen la

Dirección de Delegaciones Departamentales y las Delegaciones Departamentales de la Contraloría General de Cuentas, se basa en la teoría propuesta por Rodríguez, D. (2004) quien expone que las explicaciones, que los propios involucrados dan acerca de la funcionalidad de la comunicación, organización y de su estar y actuar en ella, forman parte importante del objeto de estudio.

Esta investigación de la comunicación interna, requirió de la visión propia de los colaboradores de la Dirección de Delegaciones Departamentales y de las Delegaciones Departamentales de la Contraloría General de Cuentas, entes, que ayudaron a obtener una visión general del sentir de ellos hacia su conocimiento de los canales de comunicación interna que actualmente la institución tiene funcionando, siendo ésta una situación no estudiada y que requirió ser investigada.

Al realizar la investigación, se requirió del conocimiento de cómo llega la comunicación interna a los colaboradores que integran los equipos de trabajo, tanto de la Dirección de Delegaciones Departamentales como de las Delegaciones Departamentales de la Contraloría General de Cuentas.

Los componentes de la comunicación interna integran todos los elementos

que permiten la circulación de los flujos comunicativos en toda institución. En entrevista a Licenciada Ana Elizabeth Fresse Turcios (20/12/12), Directora de la Empresa Comunicación y Periodismo, para ella, la comunicación interna es un “proceso comunicacional donde se integran los dirigentes (gerentes, directores, etc.) de una organización con todos los niveles de colaboradores de la misma, a fin que se obtenga una buena imagen interna y que tiene como uno de sus objetivos crear un clima cordial y de confianza donde el colaborador se sienta a gusto y vea que sus objetivos y los de la empresa están muy relacionados”.

Este enfoque es importante, debido al factor social que vincula a una organización compuesta por personas, actores relevantes al momento de hablar de comunicación interna.

Tomando en cuenta lo anterior y por ser un colaborador que mantiene relación con el equipo de trabajo de la Dirección de Delegaciones Departamentales y las Delegaciones Departamentales de la Contraloría General de Cuentas, surgió la inquietud de realizar la investigación titulada: “Diagnostico y propuesta estratégica de comunicación interna para la Dirección de Delegaciones

Departamentales de la Contraloría General de Cuentas”. Lo trascendental de este estudio, fue que tomó como base la comunicación interna, permitió conocer cómo se realiza este proceso en una institución pública. Como esta es importante, ya que sin ella, es imposible crear herramientas adecuadas para el mejoramiento de la fluidez de la misma en las instituciones, partiendo de sus bases y de los resultados de la encuesta se construyó una propuesta de comunicación interna para la Dirección de Delegaciones Departamentales y las Delegaciones de la Contraloría General de Cuentas.

1.5 Delimitación geográfica

La investigación se realizó con el equipo de colaboradores de: Delegaciones Departamentales y Dirección de Delegaciones Departamentales de la Contraloría General de Cuentas ubicadas en las direcciones que se presentan en el cuadro siguiente:

8 - Tesis, Propuesta estratégica... CGC...

Cuadro No. 1: Dirección de Delegaciones Departamentales

No.	Delegación Departamental	DIRECCIÓN
1.	Baja Verapaz	7ª. Av. 6-30, zona 1, Salamá.
2.	Chimaltenango	5ª. Calle 2-91, zona 3.
3.	Escuintla	7ª. 13-40 Callejón Avendaño, zona 4 Escuintla.
4.	El Progreso	Sector el Bordo, Barrio Las Joyas Guastatoya.
5.	Petén	9ª. Calle y 8ª. Av. Barrio La Ermita, zona 1, Santa Elena.
6.	Quetzaltenango	5ª. Av. 4-02, zona 5, Col. Molina Quetzaltenango.
7.	Retalhuleu	6ª. Av. y 6ª. Calle, zona 1, Antiguo Edificio de Correos Retalhuleu.
8.	Suchitepéquez	5ª. Av. 5-08, zona 2, Grupo Colonia Flor del Café Mazatenango.
9.	Totonicapán	3ª. Calle final de la zona 3, Totonicapán.
10.	Zacapa	12 calle 15-10, zona 1 Calle del Teatro al Aire Libre Zacapa.
11.	Dirección de Delegaciones Departamentales	7ª. Av. 7-32, Zona 13, 3er. Nivel, Ciudad Guatemala.

Cuadro elaborado por: Axel Lorenzo Santizo Marroquín

1.5.1 Delimitación temporal

El ámbito temporal de la investigación, se realizó durante los meses de octubre, noviembre y diciembre 2012.

Departamentales citadas en el cuadro No. 1.

1.5.2 Delimitación poblacional

Colaboradores de la Contraloría General de Cuentas, específicamente de la Dirección de Delegaciones Departamentales y las Delegaciones

1.5.3 Delimitación institucional

Contraloría General de Cuentas.

Capítulo II

2. Marco teórico

“La teoría es un elemento imprescindible en cualquier rama del conocimiento, ya que ella sirve para el análisis de los diferentes fenómenos que se presentan en situaciones concretas”. (Capriotti, 2006).

2.1 Comunicación

Uno de los aspectos esenciales en toda organización o grupo, está definido por la comunicación, en ese sentido, los analistas organizacionales han reiterado la importancia que este proceso tiene en la vida de las organizaciones, para Barnard (1938:91) expone que: “porque la estructura, extensión y alcance de la organización están casi enteramente determinados por las técnicas de comunicación”. Bajo esta premisa, el esfuerzo por construir una “estrategia de comunicación Interna para la Dirección de Delegaciones Departamentales con las Delegaciones Departamentales de la Contraloría General de Cuentas”, tiene como propósito fundamental el

trabajo investigativo que aquí se presenta, que implica entender a las organizaciones como sistemas de procesamiento de información, es decir, entender según Hall (1996) que las organizaciones atrapan y filtran la información, la procesan en términos de lo que ya han aprendido, la interpretan, la cambian y por último actúan sobre ella.

La relación entre la comunicación y las organizaciones se define desde dos horizontes: el organizacional y el individual. En ese sentido, se hace evidente expresa Hall (1996:179), que: "el insumo organizacional en el proceso de comunicación proviene de los *canales de comunicación* estructurados y de la posición que la gente ocupa. (...) La interpretación de las comunicaciones por los individuos está muy influenciada por sus posiciones organizacionales".

De acuerdo a esta exposición, se presentan los aspectos esenciales del proceso comunicativo al interior de estructura organizacionales abordando para ello los componentes y las funciones de la comunicación.

En el libro "Semiología y comunicación" Interiano (1997:9) expone que: "La comunicación es un fenómeno de interacción social... Toda la sociedad necesita, para su desarrollo,

establecer relaciones entre los hombres, y éstos con sus instituciones. Y para ello es incuestionable que debe hacerlo utilizando la comunicación, en cualquiera de sus manifestaciones. En otras palabras, la comunicación es el oxígeno de la sociedad a través del cual el hombre ha hecho posible el avance científico, tecnológico y en todos los órdenes de la vida."

Por su parte Flores de Gortari y Orozco (1980:241), en el libro "Hacia una comunicación administrativa integral" expresan:

"...El verbo comunicar proviene de la voz latina *comunicare*, puesta o poner en común algo. En su acepción más general, comunicación es acción y efecto de hacer a otro partícipe de lo que uno tiene, descubrir, conferir con otros un asunto, tomando su parecer..."

La ponencia de Prieto (1991), afirma que la comunicación es un proceso que se va construyendo poco a poco, en donde existe un intercambio y se potencia un diálogo y que involucra varios elementos: emisor, perceptor, mensaje, código, medio o recursos, referente.

La comunicación se puede definir como el proceso mediante el cual un grupo social realiza un intercambio de información que junto con la evolución del hombre se ha ido tecnificado. Mac Bride (1980:37), afirma que:

“Comunicación es el intercambio de mensajes, en la cual se utiliza cualquier medio disponible para hacerlo llegar a su interlocutor, hay que entenderla de forma amplia y no solo como el acto de intercambio de mensajes, ya que ésta abarca el quehacer individual y colectivo de las personas.”

De esta manera la comunicación es algo que se va construyendo cada día, Habermans (2002:19) señala que: “la verdadera comunicación llega cuando emisor y receptor establecen consensos, es decir llegan a ponerse de acuerdo”.

2.2 Elementos del proceso de comunicación

Leñero y Marín (1978:94) señalan:

“En cualquier proceso de comunicación son indispensables determinados elementos, propios del ser humano y que a la vez, son

imprescindibles para su máximo desarrollo”.

2.2.1 Emisor/comunicador

El emisor es quien toma la iniciativa de iniciar el proceso acota Interiano (1997), es la persona a quien le interesa ponerse en contacto con los demás puede ser emisor o emisora, cualquier individuo o grupo (empresas, instituciones, etcétera. ejemplo: el rol de la Dirección de Delegaciones Departamentales de la Contraloría General de Cuentas que en su momento es el “emisor”, elabora interiormente el mensaje que comunicará, guiado por un propósito, pues de ella emanan las políticas de comunicación para con el equipo de trabajo de las Delegaciones Departamentales de esta misma institución.

2.2.2 Código

Para el enfoque lingüístico la comunicación se define como el proceso de transmisión de información desde un emisor a un receptor a través de un medio, proceso en el que se hace necesario que en la transmisión y la recepción de dicha información se utilice un “código” específico, respondiendo a dos operaciones cognitivas básicas: codificación por parte del emisor y

decodificación por parte del receptor (Alonso, 1998).

Puede ser desde el idioma, hasta una clave, gesto, íconos. Éste debe ser común tanto para el emisor como para el receptor. Este debe ser de fácil comprensión para que no existan ambigüedades. Para Interiano (1997:18), el código es:

“...el conjunto estructurado de signos, en base a ciertas leyes propias, utilizado para la elaboración de mensajes. Cuando se afirma que es un conjunto estructurado nos estamos refiriendo a que los mismos deben de cumplir con ciertas leyes de selección y combinación, las cuales han sido sugeridas o establecidas socialmente. O sea, que el código es un producto de un acuerdo social.”.

Lo cual lleva a confirmar lo importante que es tomar en cuenta el “código” en el proceso de elaboración de mensajes, tanto para el emisor como para el receptor. Ejemplo, la Dirección de Delegaciones, cuando elabora los mensajes hace uso de un código (idioma español). Código que es conocido por los colaboradores de ésta y de las delegaciones Departamentales.

2.2.3 Perceptor/receptor

Cuando hablamos de un proceso de intercambio, no concibiendo a los seres humanos como meros recipientes de nuestros mensajes, estamos hablando de una o las de varias personas que tienen la capacidad de aceptar, rechazar o modificar el mensaje que reciben.

Prieto (1991) anota que el ser humano recibe el mensaje porque, en primer lugar, conoce el código en que viene cifrado el mismo. En segundo lugar, esa recepción no es pasiva: implica un esfuerzo (mayor o menor), de decodificación que, siempre en el caso del ser humano, es también un esfuerzo de interpretación (mayor o menor). Hay pues, una dosis de actividad en el elemento de recepción del mensaje, actividad que significa selectividad, discriminación, aceptación o rechazo.

El perceptor puede ser individual o grupal, es quien capta, almacena, analiza, sintetiza y da una respuesta a los mensajes que recibe. Ejemplo, cuando el equipo de trabajo de las Delegaciones Departamentales de la Contraloría General de Cuentas, recibe un mensaje de la Dirección de Delegaciones Departamentales (emisor), le corresponde al equipo de colaboradores realizar su esfuerzo en descifrar el mensaje recibido.

2.2.4 Mensaje

Para Prieto (1991:20):

“Es...lo que el emisor estructura y llega a los sentidos del receptor”.

Los mensajes no solamente son estructurados a través del lenguaje hablado, también los percibimos a través de nuestros cinco sentidos, todos participan de la comunicación.

Los mensajes deben de corresponder a una carga de referencialidad según Interiano (1997:14):

“...que permita su fácil decodificación. Cuando se trata de emitir mensajes escritos, estos deben ser estructurados, siguiendo una norma de racionalidad de tal forma que se establezca un campo común entre comunicadores y receptores.”.

Martínez (2006:16) señala que:

“el mensaje es la forma que se le da a una idea o pensamiento que el comunicador desea transmitir al receptor”.

Al interior de las empresas lo que se transmite es de principal importancia

y no sólo eso, sino también la forma en cómo es transmitido, debido a que el mensaje emitido y el recibido no necesariamente son los mismos, ya que la codificación y decodificación del mismo pueden variar por la intervención del ruido tanto del emisor como del receptor.

En el caso de la Contraloría General de Cuentas, el mensaje es lo que transmite la Dirección de Delegaciones Departamentales hacia las Delegaciones Departamentales, siendo éstas las directrices de trabajo emitidos por el Despacho Superior.

2.2.5 Canal (medio o vehículo)

Para Homs (1998:5), un canal: “es todo aquel conducto por el que podemos enviar un mensaje.”. Los canales o medios o vehículos por los cuales viaja la comunicación son diversos y dependen de las circunstancias y necesidades históricas de los seres humanos para comunicarse. Según Prieto (1991), con respecto al canal anota:

“entendemos por medio el vehículo a través del cual se propaga un mensaje”.

Para aumentar la efectividad comunicativa, Martínez (2006:16) concreta que: “siempre se hablará de

ver qué tipo de canal es el más adecuado, para el mensaje que queremos transmitir, los receptores que lo recibirán y la respuesta que busco en ellos". Por otra parte, Robbins (2004) menciona que los canales en las empresas difieren por su capacidad de comunicar información. Algunos son ricos en el sentido que tienen la capacidad de:

- manejar varias claves de información al mismo tiempo (palabras, posturas, expresiones del rostro, gestos, entonaciones).
- Facilitar una retroalimentación rápida (verbal o no verbal).
- Ser muy personales.

Ejemplo la Dirección de Delegaciones Departamentales dependiendo las circunstancias hace uso de canales (medios o vehículos), con que cuenta la Contraloría General de cuentas, para transmitir sus mensajes al público interno o externo.

2.2.5.1 Clasificación de los canales

Robbins (2004) clasifica los canales (medios o vehículo) de la comunicación en:

- **formal**, estos canales los establece la organización y trans-

miten mensajes que se relacionan con las actividades profesionales de sus miembros. Siguen la cadena de autoridad dentro de la empresa.

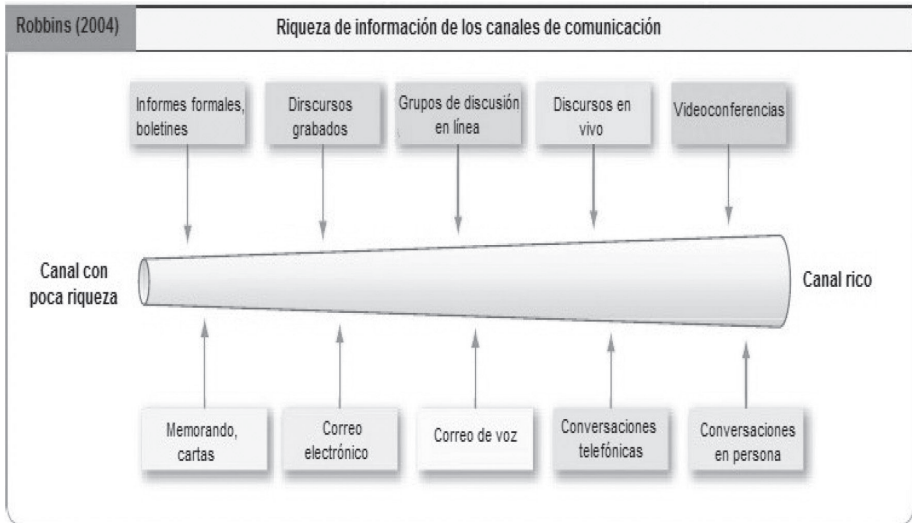
- **Informal**, en este tipo de canales se incluyen los de carácter personal o social que usa la empresa entre las personas de la organización, independientemente del puesto que ocupan en ella. Estos, contrario al anterior, no siguen la cadena de autoridad dentro de la empresa ni canales ni procedimientos formalmente.

Es importante hacer hincapié en el tema de los canales informales, ya que la mayoría de las veces, cuando se habla de comunicación informal, se tiende a relacionarla con una de sus modalidades: el rumor, y por ello la consideran tan negativa.

Una de las causas del surgimiento de este tipo de comunicación, es la necesidad de la gente por entrar en contacto tratando de establecer bases para una relación personal.

2.2.5.2 Riqueza de los canales de comunicación

En la siguiente figura se muestra la riqueza de información de algunos canales de comunicación expuesto por Robbins. (2004).



En la figura se observa que: las conversaciones de persona a persona, conversaciones telefónicas, videoconferencias, discursos en vivo, correo electrónico, éstos son las que más riqueza de canal tienen, porque permiten comunicar la mayor información en un episodio de comunicación; es decir, ofrece muchas claves de información, retroalimentación inmediata y el toque personal de estar ahí presente. Por el contrario los medios escritos impersonales, como los informes formales, discursos grabados, memorándums, cartas, boletines, son los canales menos ricos, según el esquema anterior.

2.2.6 Retroalimentación/feedback

Es el proceso mediante el cual se da una respuesta a los mensajes recibidos. Para Interiano (1997:21),

“Se le llama también retroalimentación, respuesta, feedback, retorno.”.

Para Homs (1998) refiere que la comunicación es un proceso dinámico de intercambio de ideas, es decir, de todo aquello que pueda tener cabida en la mente humana. Sin embargo, existe algo que es indispensable para cumplir con esta función dinámica: la retroalimentación. En el proceso de comunicación la retroalimentación es

según Homs (1998:1)

“la respuesta generada como consecuencia del mensaje y enviada al emisor original de la misiva”

es un elemento básico e importante. Cabe citar que la retroalimentación dice Martínez (2006:18)

“es la que suministra una vía para la respuesta del receptor al mensaje misma que permite saber al emisor si el mensaje fue o no recibido y si ha tenido la respuesta que pretendía”.

2.2.6.1 Formas de retroalimentación en la empresa

Homs (1998:12) define dos tipos de retroalimentación:

“uno que se genera en el intercambio de información y otro que no es más que la certificación de que el mensaje original fue recibido, bien interpretado y con sentido correcto en que fue enviado”

Dentro de la empresa, la retroalimentación puede llegar de muchas formas, Martínez (2006) las clasifica así:

- Retroalimentación directa, es cara a cara a través de palabras, expresiones faciales y movimientos corporales.
- Retroalimentación indirecta, a través de demandas de alta calidad en el trabajo, disminución de ausentismo, mayor coordinación de las personas con las que trabaja, etc.

De acuerdo con las posturas de los autores citados, la retroalimentación a los mensajes enviados es muy importante en los proceso de comunicación interna en las instituciones privadas o públicas, lo que nos lleva a pensar que la retroalimentación es muy necesaria, para que, el proceso de comunicación interna entre la Dirección de las Delegaciones y el equipo de colaboradores de las Delegaciones Departamentales de la Contraloría General de Cuentas, sea una constante estrategia de comunicación fluida de doble vía.

2.2.7 Contexto

El contexto escribe Interiano (1997:19): “Es el marco socio-económico y cultural donde se difunden los mensajes en un determinado período histórico (...). Cada mensaje debe ser elaborado

especialmente para ser transmitido a perceptores que pertenezcan a un contexto determinado.”. Todo mensaje según Prieto (1986), debe de tener una carga de: “referencialidad del mensaje”. Un mensaje con mucha referencialidad sería aquel que tome en cuenta suficientes elementos para ubicar al destinatario o perceptor de la información, en un sitio determinado; en un ambiente, en el cual el perceptor se sienta plenamente ubicado o identificado. En otras palabras, sería un ambiente que reproduzca el espacio vital del perceptor. En tanto que un contexto de baja referencialidad sería aquel que aporta pocos elementos que puedan ubicar al perceptor en su medio ambiente. A partir del contexto, por lo tanto, se puede **interpretar o entender** un hecho.

En suma, la comunicación implica un proceso de interrelación entre dos o más individuos a través del cual se transmite un tipo de información, como se mencionó anteriormente. Se considera entonces que la información parte de un emisor, en donde ésta asume un código preestablecido, lo cual significa que el emisor codifica la información, con el propósito de que el receptor pueda decodificar la información recibida, siempre y cuando ésta se produzca

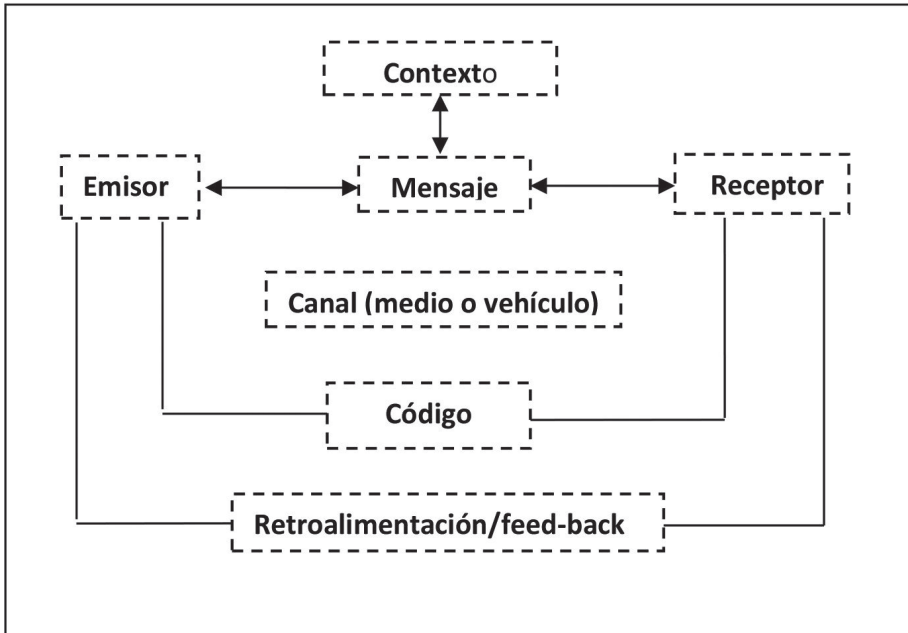
en un contexto determinado. El contexto, por su parte, posibilitará la comunicación, toda vez que éste determinará el carácter cognitivo, valorativo y procedimental que la comunicación adquiere en el momento en que la información es apropiada y significada por los individuos.

2.3. Esquema de la comunicación

Alonso (1998) expone que la comunicación se define como el proceso de transmisión de información, desde un emisor a un receptor a través de un medio, proceso en el que se hace necesario que en la transmisión y la recepción de dicha información se utilice un código específico, respondiendo a dos operaciones cognitivas básicas: codificación por parte del emisor y decodificación por parte del receptor.

La comunicación, como se expuso brevemente, involucra una serie de elementos constitutivos entre los que se registran una serie de relaciones en diferentes sentidos, como se observa en la gráfica, de la página siguiente:

Esquema de la comunicación



Esquema No.1 Elaborado por Axel L. Santizo Marroquín

2.4 Redes de comunicación

Para Muriel y Rota (1980), tanto la comunicación formal como la informal se dan a partir de redes. Para ellas, una red de comunicación es el camino que sigue el flujo de mensajes y cada uno de los elementos por los que pasa, pudiendo involucrar a dos personas, unas pocas o a toda la

organización. Estas redes pueden ser formales o informales. Las autoras definen a las primeras como aquellas que están explícitamente señaladas en el organigrama, y pueden derivarse como un diagrama de la estructura formal de la institución.

El flujo comunicacional puede seguir distintos caminos: ascendentes, descendentes y horizontales, dependiendo de quién inicia la

interacción y quién responde. Las redes informales se constituyen cuando el mensaje fluye sin respetar las líneas jerárquicas o funcionales, obedeciendo más a preferencias personales que a estructuras formales. Para satisfacer, al menos parcialmente, las necesidades de los sujetos, a las que el sistema formal no da respuestas, aparecen estas redes informales. Los mensajes que circulan por ellas emergen espontáneamente, están menos estructurados y son menos predecibles.

2.5 Barreras Barrera/ruido/ obstáculo/ interferencias/ fallas en la comunicación

Interiano (1997:29) cita a Flores de Gortari y Orozco, estos autores dicen que: "Puede señalarse que no hay autor en materia de comunicación, que haya dejado de intentar una clasificación de barreras en la comunicación, ni de enfatizar la importancia de removerlas o superarlas para asegurar una comunicación fluida y que traiga como resultado una operación más eficiente de las organizaciones o una mejor de las interrelaciones humanas en lo general."

A las barreras acota Interiano (1997:29) "son los ruidos o barreras o

interferencias que impiden un libre flujo de mensajes entre un comunicador y receptor. Estas interferencias son llamadas de distinta forma: barreras, ruidos, obstáculos, interferencias, etc."

Para Koontz (1996), probablemente no sea sorpresa alguna que los administradores citen con frecuencia las barreras en la comunicación como uno de sus problemas más importantes. Sin embargo, los problemas de comunicación son síntomas de problemas más profundamente. Pueden existir barreras en el emisor, en la transmisión del mensaje, en el receptor o en la retroalimentación. Se agrega la posición de Interiano (1997) que las barreras/ruidos pueden generarse también en el código, porque si éste no es conocido por el receptor, él no logra descodificar el mensaje, así también, debe de tomarse en cuenta el contexto.

Martínez (2006:14) expone que: "el ruido es el factor que se puede presentar en cualquier etapa del proceso, desviando o cambiando la intención real de la comunicación".

Estas intervenciones se encuentran ligadas a cualquier momento del proceso, desde la emisión del

Cuadro No. 1. Clasificación de las barreras.

Autor	Barrera/ruido/ obstáculo/ interferencias/fallas
Fonseca (2005)	Técnico , se presenta en medio y canal que transmite el mensaje; por ejemplo, manchones de tinta en textos impresos, palabras ilegibles o borrosas, interferencias en el sonido y la imagen del televisor, etc.
Interiano(1997)	Psicológica: son producidas por problemas en la atención, los filtros emotivos, los prejuicios, la noción de pérdidas y ganancias que se tengan en función de los mensajes recibidos.
Fonseca (2005)	Psicológica: se presenta en el emisor y receptor. Es un estado anímico mental o emocional producido por la situación que se vive, tensión, tristeza, angustia, enojo, apatía, etc.
Fonseca (2005)	Fisiológico: consiste en molestias o incapacidades del organismo humano, del emisor y receptor, por ejemplo, pérdida de la vista, oído, ronquera, malestares o dolores corporales, hambre, cansancio, etc.
Fonseca (2005)	Semántico: se presenta en el mensaje, en su contenido. Por ejemplo las palabras empleadas pueden tener un significado confuso, equivocado o desconocido por el emisor.
Interiano (1997)	Semántico: se producen por mala interpretación de la realidad. Escasa referencialidad de algunos mensajes en torno a la temática central del mismo, o a la descontextualización de algunos signos utilizados para la elaboración de los mensajes.
Interiano (1997)	Físicas: a estos los nombra Fonseca, como ruido técnico. Para Interiano el ruido físico, se da en espacios visuales como el periódico, las manchas de tinta, las letras muy débiles y líneas o dibujos de baja calidad de impresión. En canales electrónicos las interferencias en la transmisión de desperfectos en el mismo canal, por cese momentáneo de la corriente eléctrica, por averiarse una cinta magnetofónica, etc.

Cuadro elaborado por: Axel Lorenzo Santizo Marroquín.

mensaje con el emisor, la encodificación, el mensaje, la decodificación y el receptor; provocando malos entendidos, confusiones, desinterés e incluso impidiendo que el mensaje llegue a su destino.

Interiano (1997:29) expresa que: "llamamos ruidos de la comunicación a todas las barreras o interferencias que impiden un libre flujo de mensajes entre un comunicador y receptor. Estas interferencias son llamadas de distinta forma: barreras, ruidos, interferencias, obstáculos, etc.". Según Interiano (1997) y Fonseca (2005) las barreras pueden clasificarse según su naturaleza.

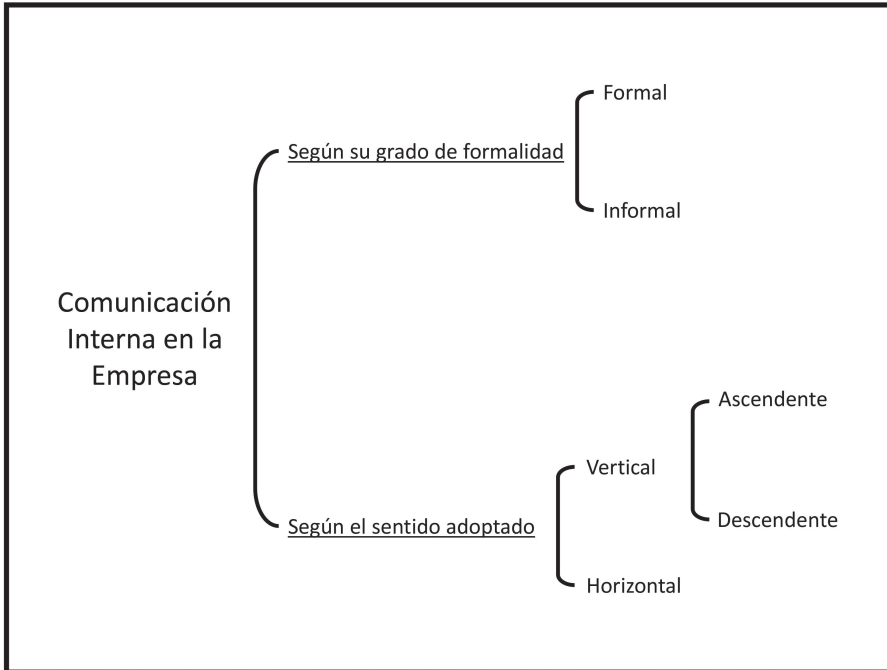
2.6 Comunicación organizacional

La comunicación organizacional se define como el conjunto de instrumentos y mecanismos cohesionadores e identitario de las organizaciones, orientados a la integración de los miembros de las organizaciones a proyectos estratégicos y administrativos, con clara consciencia de su pertenencia y compromiso con los valores y propósitos misionales definidos por la organización.

Por otro lado, la comunicación organizacional también contribuye en

el logro de la coherencia interna de las organizaciones en la toma de decisiones y acciones dentro de sus áreas, o dependencias y, desde un componente subjetivo, la comunicación organizacional orienta las actitudes de los miembros de éstas, los cuales deben corresponder a la cultura organizacional deseada. En consecuencia con lo anterior, la comunicación organizacional son políticas organizacionales, con identificación clara y precisa de los objetivos o propósitos, porque el diseño de las estrategias, los planes, los programas, y los proyectos por medio de los cuales la organización cobra sentido. Asimismo, la comunicación organizacional convoca a los miembros de las organizaciones a compartir los valores de la organización. Este último aspecto es crucial en virtud al papel que desempeña la comunicación en la construcción de una imagen corporativa, tanto al interior como al exterior de la organización. En una organización eficiente y eficaz la comunicación circula en varias direcciones, para Pizzolante (2001), lo que conduce a la necesidad de establecer estrategias comunicativas concretas, que incidan en los principales "*flujos de comunicación*", a saber, la comunicación descendente, comunicación ascendente y comunicación cruzada.

2.6.1 Esquema de la comunicación en la organización



Fuente: (Gómez Cervantes 2007)

De acuerdo a lo anterior, la comunicación interna en las organizaciones privadas o gubernamentales, puede definirse según su grado de formalidad (informal o formal) o, según el sentido adoptado (horizontal o vertical – ascendente o descendente). Por otra parte, también puede ser clasificada la comunicación interna de las organizaciones en ascendente, descendente y oblicua o transversal.

Es necesario señalar que de conformidad con la teoría de las organizaciones, la comunicación organizacional establece el modelo de organización y el esquema de poder empresarial. Fayol (1970), considerado padre de la administración general, señala tres principios estrechamente relacionados con la comunicación organizacional: unidad de dirección, cadena de escalafón y

unidad de mando, los cuales representan una estructura piramidal en las organizaciones, donde la comunicación está cuidadosamente controlada y sigue un orden jerárquico en la toma de decisiones.

Algunas investigaciones basadas en los elementos expuestos por Fayol, apuntan a determinar que uno de los aspectos importantes dentro de un modelo empresarial/institucional gubernamental- la satisfacción en el trabajo de los colaboradores- está relacionada con la retroalimentación recibida por parte de sus superiores.

2.6.2 Flujos de comunicación en la organización

Para que las instituciones alcancen niveles satisfactorios en el proceso de comunicación debe manejar esquemas o flujos que le permitan hacer llegar los mensajes. Para ejemplificarlo de mejor forma se procede a elaborar el esquema que se muestra en el Cuadro No. 2, en la página siguiente.

2.7 Comunicación y estructuras organizacionales

Uno de los aspectos esenciales en cualquier grupo u organización está definido por la comunicación, en ese sentido, los analistas organizacionales

han reiterado la importancia que este proceso tiene en la vida de las organizaciones, Bernard, (1938:91) expone *“porque la estructura, extensión y alcance de la organización están casi enteramente determinados por las técnicas de comunicación”*.

Bajo esta premisa, el esfuerzo por construir una estrategia de comunicación interna para la Dirección de Delegaciones Departamentales de la Contraloría General de Cuentas, tiene como propósito fundamental en el trabajo investigativo que aquí se presenta. Implica entender a las organizaciones como sistemas de procesamiento de información, es decir, entender dice Hall, (1996), que las organizaciones atrapan y filtran la información, la procesan en términos de lo que ya han aprendido, la interpretan, la cambian y por último actúan sobre ella. La relación entre la comunicación y las organizaciones se define desde dos horizontes: el organizacional y el individual. En ese sentido, se hace evidente según Hall (1996: 179), que: “el insumo organizacional en el proceso de comunicación proviene de los canales de comunicación estructurados y de la posición que la gente ocupa. La interpretación de las comunicaciones por los individuos está muy influenciada por sus posiciones organizacionales.”.

Cuadro No.2 Flujos de comunicación organizacional

Flujo	Descripción
Comunicación Descendente, (Interiano (1997).	Ésta fluye desde los miembros ubicados en niveles altos hacia otros que ocupan niveles inferiores en la jerarquía organizacional. Una desventaja de este flujo de comunicación es que la información se pierde o se distorsiona al descender por la cadena de mando. La emisión de políticas y procedimientos por parte de la alta dirección no asegura la comunicación; de hecho, muchas de las órdenes no se comprenden y ni siquiera se leen.
Comunicación Descendente, (Interiano (1997).	Por consiguiente, es fundamental contar con un sistema de retroalimentación para determinar si la información se percibió tal como era la intención del emisor.
Comunicación Ascendente, (Interiano (1997).	Viaja desde los subalternos hacia los superiores y continúa ascendiendo por la organización. El problema que presenta este flujo es que puede ser obstaculizado por servidores que filtran los mensajes y no transmiten toda la información a sus jefes, en especial, la información desfavorable. Sin embargo, la transmisión objetiva de información es esencial para fines de control. La alta dirección necesita conocer específicamente los hechos sobre el desempeño de los procesos y de sus funcionarios.

Cuadro elaborado por: Axel Lorenzo Santizo Marroquín.

De acuerdo a lo anterior, la comunicación interna en las organizaciones privadas o gubernamentales, puede definirse según su grado de formalidad (informal o formal) o, según el sentido adoptado (horizontal o vertical – ascendente o descendente –). Por otra parte, también puede ser clasificada la comunicación interna de las organizaciones en ascendente, descendente y oblicua o transversal.

2.8 Comunicación Institucional

Definir qué es una Institución es algo complejo, y el término, además, tiene diferentes connotaciones. Muriel y Rota (1980:37), citan a J. H. Fichter (1974), para quien una institución es “una estructura relativamente permanente de pautas, roles y relaciones que las personas realizan según determinadas formas sancionadas y

unificadas, con objeto de satisfacer necesidades sociales básicas”.

Para Muriel y Rota (1980), la comunicación Institucional es un sistema que coordina las partes constituyentes de la Institución, y a ésta con sus públicos. Que facilita la consecución de objetivos específicos de ambos y así contribuye al desarrollo nacional.

Será necesario entender la comunicación no sólo desde estos enfoques empresariales, sino también, y sobre todo, desde la perspectiva de la acción comunicativa de J. Habermas (2003:40) “Los sujetos que actúan comunicativamente, en su posición de hablante y destinatario se encuentran literalmente a la misma altura”.

La relación interpersonal entre éstos sujetos se contrae cuando adoptan la misma referencia al mundo. De acuerdo a un mundo intersubjetivamente compartido, los sujetos hacen “experiencias comunicativas juntos”, entienden lo que el otro dice, aprenden, sacan sus propias conclusiones de la ironía, el silencio, de las paradojas, de las alusiones. Sus manifestaciones o emisiones son relativas, ya que su validez puede ser puesta en tela de juicio por otros actores”. Esta concepción de la

comunicación será tenida en cuenta, al analizar los procesos comunicacionales en la institución objeto de estudio.

Siguiendo a Habermas (1987) una organización es un sistema, estará constituida por subsistemas interdependientes, que necesitarán interrelacionarse unos con otros. Este sistema, a su vez, estará en relación con un suprasistema, enmarcado en un macrosistema. Esa interrelación debe estar organizada, y es aquí donde interviene la comunicación institucional.

La primera relación entre comunicación y organización se da según Bartoli (1992), en el momento en que resulta necesario definir circuitos comunicacionales para organizar las unidades de trabajo de una organización, y que para desarrollar esa comunicación interna es menester organizar su puesta en marcha. Siguiendo a esta autora, la comunicación es acto, objeto y medio de la puesta en común o de la transmisión. Y para ella la comunicación en las organizaciones no dista demasiado de esta definición, ya que “es un conjunto de actos más o menos estructurados; también es un objeto, incluso un ‘recurso’ fundamental de la empresa si se considera la comunicación como fruto de informaciones, en especial operativas”. Al entender a la comunicación como un “recurso”, se está poniendo al servicio de la organización.

2.9 Comunicación interna

En el trabajo de investigación español titulado “El liderazgo en Comunicación interna” y elaborado conjuntamente por el Instituto de Empresa, Inforpress y Capital Humano (2002), se concluyó que un modelo de estructuración de la comunicación interna se soporta en tres elementos, los cuales pueden ser concebidos como las variables del modelo de comunicación: “la responsabilidad y el compromiso del equipo directivo y el fortalecimiento de medios internos basados en nuevas tecnologías como la intranet.

La comunicación interna de una organización precisa de una estructura adecuada que debe ser liderada y orientada conforme a un objetivo preciso, sobre los problemas que pueden surgir en el marco de la comunicación organizacional.

La comunicación interna permite una información global para todos los públicos internos y una expansión de la cultura corporativa. Uno de los elementos esenciales en la comunicación interna es la necesidad de que todos los participantes independientemente de su posición jerárquica- estén plenamente convencidos de que es necesario establecer canales de comunicación y respetar su uso, ya que de ello se deriva una mejora organizativa.

Para Costa (2010), la comunicación interna se efectúa con los diferentes elementos integrantes de las organizaciones (superiores, colaterales y subordinadas) en su sinfín de circunstancias, especialmente para encontrar e intercambiar ideas, contrastar opiniones, tomar decisiones, etc., y dando lugar a una estructura de comunicación en tres dimensiones: ascendente, horizontal y descendente, a todo un conjunto de técnicas desarrolladas en el campo de las relaciones humanas, fuertemente expandidas en los últimos años.

La comunicación interna corresponde a las redes internas, sus canales formales e informales, las forma de interactuar de los grupos en la institución. El contar con mecanismos que permitan hacer circular la información en las redes internas, permite equilibrar estados de perturbación o turbulencia.

2.9.1 Un acercamiento a la comunicación interna

A lo largo de la historia organizacional, y como resultado de los exigentes cambios culturales que afectaron a los colaboradores, se fueron presentando nuevos escenarios comunicacionales. En el marco de estos constantes cambios, el término comunicación interna fue ganando terreno. Si bien los números

indican un crecimiento continuo y constante todavía sigue siendo una actividad en proceso de gestación o una materia pendiente dentro de las empresas. García Jiménez (1998) expone que la comunicación interna no ha alcanzado ese reconocimiento práctico, que se demuestra en la creación de órganos responsables, con funciones bien definidas y en la dotación de recursos humanos, técnicos y económicos, adecuados para desempeñarla.

Las comunicaciones internas son un fenómeno nacido en Estados Unidos y en Europa, zonas donde el tema involucra a todas las áreas de la empresa y donde se cuenta con fondos para desarrollar sus estrategias. En Guatemala esta comunicación ha tomado fuerza en los últimos años a medida que se ha entendido su importancia.

La comunicación interna es una disciplina en proceso de gestación en el ámbito corporativo. Esto hace que encontremos definiciones variadas sobre este concepto. Aquí se abordarán algunas de estas definiciones. En este sentido, uno de los autores contemporáneos que se cita es Capriotti (2009:39), en su libro *Branding Corporativo*, presenta el concepto de comunicación interna, "como el conjunto de mensajes y acciones de comunicación elaboradas de forma consciente y voluntaria para

relacionarse con los públicos de la organización, con el fin de comunicar con ellos de forma creativa y diferenciada sobre las características de la organización, sobre sus productos y/o servicios y sobre sus actividades". Siguiendo sus afirmaciones y en contraste con su definición se presentan los autores Brandolini y González Frígoli (2009:28), con una mirada acerca de la comunicación interna, a la cual definen como: "una herramienta o una técnica de gestión donde el objetivo primordial es la eficacia en la recepción y comprensión del mensaje".

En el libro "Comunicación Interna" de Brandolini (2009), refiere a que las comunicaciones internas afirma que el desarrollo de la comunicación interna unifica significados, proporciona claridad y sentido al trabajo, genera pertenencia y prepara a cada colaborador como "vocero" de la organización a la que pertenece. Ambas definiciones son concretas, tienen dos objetivos distintos, por un lado Capriotti, se centra en el emisor, en el mensaje propiamente dicho, mientras que Brandolini y González Frígoli, inclinan su visión sobre el receptor. El punto de unión entre ambas definiciones es el público interno. De esta manera y con tonalidad crítica una correcta definición de comunicación interna debería incluir ambos actores comunicacionales: el emisor y el receptor.

2.9.2 Tipos de comunicación interna

Cuadro No.3 Tipos de comunicación interna

Tipos de comunicación interna	Estructura
comunicación ascendente	Se lleva a cabo desde abajo hacia arriba en la jerarquía, es decir, de los empleados a los directivos, su principal objetivo es reportar las novedades o resultados relacionados con los trabajos desarrollados.
comunicación descendente	Se realiza desde arriba hacia abajo en la jerarquía, es decir de los directivos a los empleados, su principal objetivo es dar instrucciones sobre las tareas que deben desarrollarse en el trabajo.
comunicación oblicua o Transversal	Se realiza en los diferentes sentidos y escalas jerárquicas de la organización, su principal objetivo es la integración de todo el personal.

Fuente: (Gómez Cervantes, 2007).

En este orden, la comunicación interna contribuye con el propósito de incrementar la calidad del clima laboral en términos de:

- Integración de las áreas de la organización estancadas respecto a las actividades aparentemente independientes.
- Establecimiento y divulgación de conductos regulares, disminuyendo la incertidumbre y la indeterminación de procesos organiza-

cionales, reduciendo por tanto, tiempos y costos.

- Difusión de los logros conseguidos por la empresa.
- Confianza por parte de los empleados para expresarse ante la dirección general, o la instancia que haga sus veces, cualquiera que sea su posición en la escala jerárquica de la organización.
- Promoción de la comunicación a todas las escalas jerárquicas.

- Fluidez de la información en todos los sentidos – multidireccional.
- Descentralización de la información, lo que permite el uso colectivo de la información.
- Creación de espacios para el intercambio de información y opinión. No obstante, para que la comunicación interna sea dinámica y funcional, es preciso generar una serie de acciones a través de diversos sistemas, medios y espacios de comunicación, por ejemplo: reuniones formales e informales, capacitación y adiestramiento, uso de la internet y la intranet para mantener cohesionados los objetivos organizacionales con los proyectos de vida individuales, los buzones de comunicación y sugerencias.

Por lo general, a nivel interno en las organizaciones se recurre a tres medios que fungen de puente de comunicación como: las carteleras, correo interno y el memorando; sin embargo, ninguno puede considerarse como un medio completamente eficaz. A modo de ejemplo, las carteleras, no todos los colaboradores les prestan la atención necesaria, no existe una cultura de información a

través de ellas; el email, no todo el personal tiene acceso a un computador y, por tanto, no hay acceso permanente al correo electrónico como canal de comunicación; y por último, memorandos, herramienta más usada, pero que en muchas oportunidades el personal hace caso omiso de ellos. Una necesidad de las organizaciones es la de realizar análisis detallados sobre los medios usados al interior de la empresa, sobre la calidad de su contenido y plantear nuevos medios de comunicación que puedan ser implementados, que sirvan como canales de comunicación para los colaboradores de la organización y, replantear, en consecuencia, los medios existentes de forma lógica y periódica que le brinde la información a todos los colaboradores en el momento oportuno.

2.9.3 Importancia de la comunicación interna en la organización

Con relación a la comunicación interna se debe de tomar en cuenta lo siguiente:

- en primer lugar, porque los colaboradores son compañeros y mientras más bien informados estén, más involucrados con ella, su empresa, su misión y su negocio. La

comunicación interna amplía la visión del colaborador, dándole un conocimiento sistemático del proceso. Las acciones de la empresa deben tener sentido para las personas, siendo necesario que encuentren en el proceso de comunicación las justificaciones para su posicionamiento y compromiso, así, el colaborador, sabiendo lo que su trabajo representa en todo de la organización, cuál es la importancia de las tareas que realiza, de lo que produce, lo desempeñará con más eficiencia.

- En segundo lugar, los trabajadores son los “mejores portavoces” de la institución en que trabaja. Su opinión sobre la organización vale mucho y es valorada por quienes están por fuera; se constituyen en los mayores propagandistas de sus organizaciones. Dice el profesor Bueno que: operarios descontentos, apenas informados, generan perjuicios inmensos a las organizaciones porque pueden expresar, con más autenticidad que otros públicos, los valores positivos o negativos de la cultura organizacional. Se queda fácil creer en lo que ellos dicen porque, a fin de

cuentas, ellos están viviendo allá dentro. Como sabemos, la imagen y la reputación se forman así, a partir de pequeñas vivencias y convivencias y los públicos internos tienen papel fundamental en el proceso de comunicación hacia adentro. De ahí que, invertir en la comunicación interna es invertir en el clima organizacional y en el marketing también.

- En tercer lugar, porque toda organización está insertada en un mercado altamente competitivo. Con la globalización y la diseminación de nuevas tecnologías la comunicación interna tiene una función importante, en el sentido de hacer circular las informaciones nuevas, promover el debate y la interacción entre los varios segmentos de la organización y, sobre todo, capacitar a los colaboradores para los nuevos desafíos, para quien la comunicación interna deja de ser una área periférica y la adoptan ésta se vuelve una herramienta imprescindible para la obtención de resultados.

Por eso, el proceso de comunicación interna necesita ser valorado y los canales como: periódicos, boletines,

intranet, murales etc., deben de usarse de forma eficaz y atractiva para que realmente cumplan su misión de integrar todo el cuadro funcional de una organización.

Es importante resaltar que comunicar es más que informar, es atraer, es envolver. Y durante el proceso de comunicación interna, todos los colaboradores poseen su valor y actúan de tal forma de contar con una organización bien informada o no, finalmente, una buena comunicación interna depende de los colaboradores de los equipos de trabajo de la empresa, privada o bien de las instituciones pública.

2.9.4 Comunicación interna y sus vínculos disciplinarios

La comunicación interna afirman Brandolini y González (2009:8), "es un ámbito en el que confluyen varias disciplinas: relaciones laborales, recursos humanos, relaciones públicas, ciencias de la comunicación y periodismo", frente a estas afirmaciones, Rey Lennon y Bartoli Piñero (2008) se preguntan: ¿de quién es la responsabilidad última de esta función?", ambos autores analizan las fortalezas de cada área: Por un lado, el área de comunicación posee habilidades comunicacionales,

conoce los modos y los medios de comunicación y sabe cómo utilizarlos con eficiencia. Las fortalezas del área de Recursos Humanos, son que conocen las características específicas de cada sector, mide el "clima laboral", está más cerca de los colaboradores y es el encargado de la capacitación de los mismos. Cabe destacar que ambas áreas son muy importantes. Cada una tiene algo que no tiene la otra. Es como una especie de rompecabezas con dos piezas, sólo hay que unir las; es un efecto simbiótico. En esta línea, postulan que cada área tiene un conocimiento y una experiencia que la hace única y ambas habilidades son necesarias para asegurar la eficacia del mensaje. Por esta razón, la solución a este dilema es el trabajo en equipo.

2.9.5 Rol de la comunicación interna dentro de las empresas

El ser humano nació para comunicarse, es parte de su naturaleza, ya sea de manera verbal o no verbal. Todo el tiempo estamos comunicándonos. Si se trasladan estos conceptos en terrenos organizacionales, una institución se muestra de la misma manera y es de vital importancia saber cuándo se dice algo, cómo se dice, con qué frecuencia, quién lo dice, por qué lo dice y bajo

qué contexto se dice. Preocupados por la “comunicación interna” y, si hacemos un computo interno, vemos que este cambio de mentalidad tiene su evolución, así lo afirma Sorrell, Presidente y CEO de WPP en el libro *Reflexiones sobre el management de la comunicación* a cargo de Rey Lennon y Bartoli Piñero (2008). : “Hay que ubicar a las comunicaciones internas en el lugar que les corresponde, un escalón más arriba de las comunicaciones externas”.

Es evidente, que la comunicación interna tiene un rol proactivo dentro de las instituciones de gobierno como de la iniciativa privada, creciendo día a día en busca de su propio lugar, un lugar que en definitiva ayudará considerablemente a cumplir y a transmitir la filosofía y la cultura de una institución pública o privada. Precisamente, el término filosofía corporativa es definido por Capriotti (2009:139), “como la concepción global de la organización establecida desde la alta dirección para alcanzar las metas y los objetivos de la entidad, es decir, lo que la organización quiere llegar a ser”.

2.9.6 Amos de las comunicaciones internas

En la mayoría de organizaciones ya sea privada o gubernamental según Ritter

(2005), *todos son los dueños de las comunicaciones internas*. Los colaboradores, porque interactúan y cuando lo hacen definen sus propias pautas de comunicación en el marco de la cultura en la que convive. Los directivos porque creen que cuando “bajan líneas” comunican, al igual que los supervisores y gerentes. El área de recursos humanos porque está en la propia naturaleza de los programas de inducción y capacitación comunican. Los comunicadores institucionales y de marketing porque ellos son los que manejan las herramientas de la comunicación, principalmente las mediáticas. El mayor problema es cuando, a raíz de esta superposición de áreas de incumbencia, la comunicación interna pasa a ser ‘tierra de nadie’ y la dirección no tiene política ninguna al respecto, porque entiende bajo el concepto de comunicación algo totalmente distinto a lo que realmente es.

Ahora bien, es importante también no pasar por alto que la comunicación interna está dirigida a los clientes internos (colaboradores que integran los equipos de trabajo dentro de la institución), es decir a cada uno de los colaboradores de la organización, por tanto, ésta surge como respuesta a las nuevas necesidades de las empresas en general incluyendo a las instituciones de gobierno. Dentro de la comunicación organizacional y

dentro de estructuras organizacionales se advierte la importancia que tiene la “comunicación interna”.

2.9.7 Tipos de comunicación interna

Para Castañeda (2003:25), dentro de la comunicación interna se dan dos tipos :”la comunicación Interna formal y la comunicación Interna Informal; en la primera, la comunicación fluye de manera jerárquica mediante mecanismos preestablecidos y en la segunda, la comunicación se basa en las relaciones sociales que se producen dentro de la organización sin seguir ningún circuito jerárquico (unos comentan con otros y entre todos se puede llegar a madurar ideas y mensajes útiles, siempre que exista alguien que se encargue de facilitar la retroalimentación”.

2.9.8 Valor de la comunicación interna

Katz y Kahn (1986), comentan que la necesidad de comunicación interna en una organización se ve reforzada cuando observamos las múltiples ventajas que se derivan de ella, tanto para la organización como para las personas: los procesos de comunicación, desde una perspectiva sistémica, permiten a la organización mantener la coordinación entre sus

distintas partes y alcanzar así su característica esencial: la de ser un sistema, la acción coordinada y el trabajo en equipo, frente al trabajo en solitario sin interacción cooperativa y coordinada, contribuirán a lograr los objetivos estratégicos.

La comunicación es, además, un instrumento de cambio. El pensamiento estratégico lleva implícito un mensaje de cambio: la necesidad de adaptación al entorno cambiante en el que vive la organización. En este contexto, la *comunicación interna* permite la introducción, difusión, aceptación e interiorización de los nuevos valores y pautas de gestión que acompañan el desarrollo organizacional.

Por otro lado, uno de los objetivos que toda organización persigue, es que sus colaboradores estén motivados, identificados con los objetivos organizacionales. Los colaboradores a su vez necesitan estar informados para sentirse parte activa de la organización y que la participación reciba el adecuado reconocimiento. De este modo, la comunicación al incrementar las posibilidades de participación, favorecer las iniciativas y movilizar la creatividad, se convierte en un factor de integración, motivación y desarrollo personal. Todo ello contribuirá a la mejora de la calidad

de vida laboral y a la calidad del producto o servicio ofrecido por la organización, al aumento de la productividad y el incremento de la competitividad. Hay que recordar que, dada la competitividad del entorno, la organización no solo deberá competir en la calidad de los servicios o productos que ofrezca, sino en la calidad de vida laboral que otorgue a sus activos humanos. En la búsqueda de la "calidad total", la comunicación aparece como un elemento fundamental de partida, haciéndose cada vez más necesaria la planificación de los medios de comunicación y el uso adecuado en las estrategias de comunicación, de tal modo que condicionen una óptima eficacia de los mensajes. La buena gestión de la comunicación interna debe alcanzar un objetivo básico: cubrir las necesidades de comunicación que presentan los individuos o grupos que conforman la organización. Y en este sentido, la comunicación es tan importante para los colaboradores como para la dirección.

En una estrategia de comunicación interna según Serieyx, (1994), expone que es necesario sensibilizar, mentalizar y formar en comunicación a los colaboradores de todos los niveles para que tomen conciencia de su importancia. Hemos podido observar que muchos de los

problemas de comunicación interna son de carácter actitudinal, es decir, de predisposición para interrelacionarse. La difusión del proyecto a toda la organización, buscando y alcanzando el cambio actitudinal y el compromiso de los distintos actores implicados es una condición imprescindible para el éxito del mismo. Es importante que la comunicación interna deba ir acompañada de un sistema de seguimiento y retroalimentación constante (mediante cuestionarios de clima laboral y entrevistas directas o semiestructurada con los responsables) para identificar las desviaciones a los objetivos y sus causas y poder diseñar acciones correctoras en la comunicación interna.

Fernández L. (2007:25), anota que: "Toda actividad realizada dentro de una organización, con el objeto de mantener las buenas relaciones entre los miembros de la Institución, por medio de la "circulación de mensajes originados por los diversos medios de comunicación". Cada vez que tiene lugar la comunicación interna, se promueve unión, motivación y colaboración entre los colaboradores, lo que repercute en beneficio hacia la organización, ya que, de esta manera se alcanzan las metas establecidas por la organización.

2.9.9 Funciones de la comunicación interna

Las funciones de la comunicación interna en la institución abarcan:

- difundir entre los colaboradores, en el tiempo y forma, los planes y las acciones que la empresa desea poner en marcha para alcanzar sus metas y objetivos.
 - Involucrar a los colaboradores en dichos planes y acciones, desde el principio.
 - Unificar criterios entre los colaboradores, sobre la forma en que se desea llevar a cabo lo planeado.
 - Establecer o reforzar las bases sobre las que se sustentan las formas de hacer en la organización.
 - Encauzar los esfuerzos de los colaboradores hacia un mismo fin.
 - Resaltar la importancia que tienen para el alcance de objetivos, la labor cotidiana de cada colaborador.
 - Impactar en los resultados finales, la contribución que cada colaborador realiza con su trabajo diario.
 - Facilitar la aceptación de lo que se tiene que hacer y la forma en que se hará.
- Vencer la resistencia al cambio, si la hubiera.
 - Crear conciencia de la responsabilidad compartida que implica la labor por realizar.
 - Hacer partícipes a todos los colaboradores de los resultados obtenidos.

Esta comunicación trata de captar la atención y confianza de la gente, involucrarla en lo planeado, convencerla de lo valioso que resulta su participación y hacerle saber que un logro (o fracaso) individual, de equipo, de grupo, también lo es de la Institución en su conjunto.

2.9.10 Objetivos específicos de la comunicación interna

Para Fernández C. (2002:150), existen objetivos específicos como:

- “La difusión de información que fomente la integración.
- Unión entre el personal.
- La coordinación, difusión y promoción de actividades culturales, deportivas y recreativas para el personal.
- La superación de todos los miembros en los órdenes profesionales y personal.
- El conocimiento del ambiente externo, importante para el

desarrollo de las funciones personales como grupo.

- La creación, consolidación o prevalencia de un clima social sano”.

2.9.11 Gestión de la comunicación interna

Entre los autores que han desarrollado propuestas de gestión de comunicación expone Pérez D. (2007), se defiende un modelo general de gestión de comunicación, con un enfoque sinérgico, integral y planificado, que reducirá al mínimo la aleatoriedad en el discurso y en las acciones comunicativas, estableciendo un determinado nivel de coordinación entre los que dirigen la organización. A este modelo se le agrega la propuesta de Villafañe (1993), con sus dos principios: el normativo y el de integración; donde el primero tiene la función de construir una referencia y guía de acción en todo lo que se refiere a la personalidad de la organización y el segundo se encarga de la coordinación de todas las actividades comunicativas.

Estos principios ofrecen mayores posibilidades en la búsqueda de retroalimentación e incremento de la participación y motivación de los públicos. La gestión de la comunicación interna se materializa en la

elaboración del diagnóstico, la planificación y el diseño de una estrategia de comunicación, conocida por los actores y regida por una política de comunicación que establezca principios y orientaciones generales susceptibles de aplicarse en planes concretos. Estos, a su vez, se conforman mediante la elección de soportes, dispositivos e indicadores seleccionados por objetivos, con un alto grado de flexibilidad, que le posibilite un nivel de adaptación inmediato a cambios, integrando sistemas de información administrables y que respondan a necesidades específicas, incluyendo la *cultura*, el uso de canales y redes de comunicación *tanto* formales como informales.

Las organizaciones, en su actuar, generan procesos comunicacionales con diferentes públicos, internos y externos. Las personas, dice Muriel y Rota (1980), que constituyen estos públicos se ubican físicamente en el interior de las instituciones, y están directamente vinculados con ellas, constituyéndolas, a modo de componentes individuales. Entre estos públicos y la institución se genera un grado muy importante de dependencia: la institución requiere a los públicos para cumplir sus objetivos y, en un sentido básico, para subsistir como sistema. En relación a los públicos internos

(colaboradores que integran los equipos de trabajo), en la investigación se priorizó, en la Contraloría General de Cuentas, como público interno de Dirección de Delegaciones Departamentales y las Delegaciones Departamentales. Propiamente, a partir de una reelaboración de los principios y objetivos de la Comunicación Interna, propuestos por Villafañe (1999), se considerarán las siguientes:

- Consideración de las diferentes formas que pueden tomar los procesos de comunicación en la organización. La institución está afectada en distintos niveles por la comunicación (como emisora de mensajes hacia adentro y hacia afuera; como receptora de mensajes para captar y analizar; como vector de intercambios interactivos con su medio; como organizadora de reuniones o lugar de intercambios informales entre su personal).
- La dirección de la organización debe tomar una postura proactiva. Es necesario impulsar en las altas esferas jerárquicas de la organización una cultura de comunicación. Si la organización no se convierte en comunicante, será muy difícil

que se generen habilidades de relación.

- La comunicación interna permite proyectar la imagen de la institución. Esta será la mejor manera de que el público interno proyecte la imagen institucional en su entorno de influencia. La comunicación en el interior de la institución debe estar impregnada por la imagen institucional de manera formal y conceptual.
- Dar mayor coherencia a la comunicación interna con la externa. Esto permite evitar que existan dos versiones contradictorias y/o excluyentes de la imagen institucional, una interna, generalmente más crítica y pragmática, y otra externa, más optimista. Además, permite evitar la información de segunda mano, procedente de canales exteriores.

Para Saladrigas (2000), gestión de la comunicación es el conjunto de acciones y procedimientos mediante los cuales se despliega una variedad de recursos comunicativos, hacia el ámbito interno. Asimismo, se puede definir, como la actividad deliberada, consciente, con objetivos determinados, en la que partiendo de

concepciones claras desde el punto de vista teórico, o al menos, resultado de una rica experiencia, se planifiquen y ejecuten acciones comunicativas integradas en planes y estrategias; se controle sistemáticamente su ejecución y se midan sus resultados.

2.9.12 Problemas en la comunicación interna

Richard Hall (1983), distingue tres problemas en la *comunicación Interna*. Para él los mensajes se transforman o alteran cuando recorren el sistema, de modo que cuando son recibidos por el receptor final éste recibe algo diferente al mensaje original, desvirtuando la intención del proceso, ello lleva a distinguir los siguientes problemas:

- Omisión: es cuando se produce una supresión de algunos aspectos del mensaje. El destinatario puede no detectar la totalidad del contenido del mensaje. Puede ser intencional cuando se omiten ciertos datos o ítems de la información que es enviada. Este problema se presenta usualmente cuando las comunicaciones se dan de forma ascendente.
- Distorsión: es cuando un mensaje se va alterando

mientras circula por la organización. Se puede dar tanto en las comunicaciones verticales como horizontales.

- Sobrecarga: es una de las causas de la omisión y contribuye a la distorsión. Esto puede generar otro mecanismo, denominado *cola o línea de espera*. Si se utiliza un sistema de prioridades equivocado, mensajes menos importantes pueden actuar antes de que le lleguen al intérprete aquel realmente cruciales para él. La línea de espera permite al intérprete actuar sobre los mensajes a medida que van llegando, evitando así un estado inactivo por sobrecarga total.

Estos problemas se dan de manera interrelacionada y pueden ser simultáneos en una organización. Con lo expuesto se puede afirmar que la *comunicación interna* representa una de las aristas de mayor importancia dentro de la comunicación institucional. No hay una metodología definida que se pueda aplicar para resolver los problemas de comunicación en las instituciones, pero sí se deben atender varias situaciones que, a pesar de que algunas aparenten ser espontáneas, requieren de conocimientos competentes en las áreas de

comunicación y organización, entre ellas se puede mencionar:

- Identificar objetivos y necesidades.
- Organizar los procesos de coordinación y concertación que sean necesarios.
- Prestarle suma atención al grado de coherencia entre la comunicación interna y externa.
- No limitarse sólo al análisis de los soportes comunicacionales.
- Tener en cuenta ¿cuál es el lugar respectivo de lo formal y de lo informal?, y ¿qué nivel de importancia posee cada uno?

Se considera como punto de partida, que es esta condición de sistema, de organismo vivo el que vuelve a las instituciones tan dinámicas, por lo cual es muy probable que no tengan un buen desempeño a nivel externo, si no cuentan con una buena planificación y dirección internas como base. Hoy está teóricamente asumido que la comunicación es una actividad consustancial a la vida de la organización. Sustentando esta teoría por lo expuesto por Scheinsohn (2000) encontramos en que la buena comunicación comienza por casa, es la red que se teje entre los elementos de una

organización y que brinda su característica esencial: “ser un sistema”.

Para Katz y Khan (1986), es el cemento que mantiene unidas las unidades de una organización. Lucas Marín (1997), manifiesta que es el alma o el sistema nervioso de la empresa. Para Puchol (1997) la comunicación no hay que entenderla únicamente como el soporte que sustenta las distintas actividades de la organización; la comunicación es un recurso, un activo que hay que gestionar.

2.9.13 Comunicación interna y conexión cultural

Antes de fijar un concepto o una definición del término cultura corporativa, primero es clave definir el significado de la palabra cultura. Según la Real Academia Española una de las definiciones de cultura postula que es el conjunto de modos de vida y costumbres, conocimientos y grado de desarrollo artístico, científico, industrial, en una época, grupo social, etc.

Siguiendo estas afirmaciones dentro de una empresa u organización no hay manera alguna de que no presente una propia cultura, llena de valores. Como afirma Brandolini y González (2009:27) “La empresa o

institución como espacio de interacción entre personas es generadora de su propia cultura. Esto quiere decir que es formadora de hábitos, creencias, modos de pensar, comportamientos, valores, entre otros componentes sociales”. En este sentido las comunicaciones internas son el “chofer personal” de la cultura, logrando que entre los colaboradores logren interactuar, motivar y mantener el compromiso del colaborador con la formas de actuar dentro de una organización.

2.9.14 Comunicación interna y cultura corporativa

Capriotti (2009:24), en su libro *Branding Corporativo*, la define como el conjunto de creencias, valores y pautas de conducta, compartidas y no escritas, por las que se rigen los miembros de una organización, y que se reflejan en sus comportamientos. Similar es la definición que establecen Brandolini y González (2009), cuando afirman que las empresas son generadoras de su propia cultura, es decir, que son formadoras de hábitos, creencias, modos de pensar, comportamientos, valores, entre otros componentes sociales. Estos valores de los que hacen referencia los autores son trasladados a los colaboradores gracias a la comunicación interna como facilitadora, con el fin de

contribuir al conjunto de valores y normas compartidas para el logro de los objetivos propuestos por la organización. De esta manera *las comunicaciones internas* son una base activa en la consolidación y construcción social de la cultura corporativa. Esto se produce a partir de la circulación de mensajes clave hacia sus colaboradores: misiones, funciones, objetivos, valores, filosofía, entre otros. Por lo tanto, la cultura debe ayudarse de la *comunicación interna*, como una especie de simbiosis, para generar espacios de participación en el que se puedan consolidar los valores compartidos por toda la empresa/institución. Volviendo a los procesos esenciales en sí, pueden ser definidos como aquellas acciones vitales de comunicación que una compañía no puede prescindir. Entre ellas se pueden destacar: comunicar más que informar, colaborar en la mejora de situaciones de estrés corporativo por fusiones, adquisiciones, cambios en el entorno o crisis. Si se tiene en cuenta la realidad, frente a la incertidumbre económica, política y social que vive nuestro país cíclicamente a lo largo de su historia, que repercute en las acciones y la toma de decisiones de los líderes de las compañías, el colaborador siempre debe de estar informado sobre todo lo que ocurre dentro de su organización y sus

posibles fusiones, traslados, o cambios culturales para evitar que circulen malas informaciones de manera informal.

Gracias a la gestión de las comunicaciones internas se trabaja diariamente en generar un estado de equilibrio y reducir el estrés corporativo por medio de información de confianza y segura, que por lo general son transmitidas por el presidente de la organización a todos los trabajadores.

Otro enfoque que se presenta acerca de los objetivos de la comunicación interna, es el que postulan los autores Brandolini y González (2009), sobre el fomentar la implicación de los colaboradores, promoviendo el compromiso de todos los colaboradores para alcanzar los objetivos asumidos por la compañía, impulsando para ello el trabajo en equipo. También, otro de los objetivos destacados son el de armonizar las acciones de la empresa, haciendo referencia a evitar oposiciones y discrepancias en la actuación cotidiana a partir del diálogo y la comunicación con las diferentes áreas y niveles de mando. Claramente, este punto se ve relacionado con lo que se mencionó anteriormente con respecto a la importancia del trabajo en equipo dentro de una organización. Siguiendo una línea de participación e información continua, surge otro

objetivo, relacionado con la productividad, ya que al generar una buena gestión en las comunicaciones internas, todos los colaboradores tienen en claro cuáles son sus objetivos, estando en condiciones óptimas para desempeñar su trabajo orientado a mejorar sus niveles de producción. Por último, por medio de las *comunicaciones internas*, y teniendo en cuenta el conocimiento del rumbo de la empresa /institución, se puede alcanzar una actitud positiva con cierta independencia que posibilite la toma de decisiones individuales y/o grupales para alcanzar las metas propuestas.

2.10 Colaboradores

El Diccionario de la lengua española (2005) Espasa-Calpe, refiere a que colaborador es la persona que participa con otros en la consecución de un trabajo o un logro. En entrevista a la Licenciada en Administración de Empresas, Sindy López (2013), comentó que una nueva sociedad caracterizada como globalizada, informatizada y competitiva, toda empresa como institución tiene el reto de dirigir en forma eficaz los recursos humanos, facilitando el desarrollo de sus capacidades, fomentando la multifuncionalidad de sus colaboradores, es decir, preparándolos a desarrollar o desempeñarse en varias

responsabilidades, asumir cualquier reto en el desempeño de sus labores, para que estos sus conocimientos, y nuevos que adquiera sean para su propio desarrollo que incidirá naturalmente en el de la empresa, o institución donde desarrolle sus labores. Por ello, debe tener en cuenta las siguientes características de las empresas eficaces: percepción positiva de los colaboradores, considerando como un activo importante la capacitación adecuada, desarrollo y oportunidades de progreso:

- buena comunicación interna, abierta flexible y fluida.
- Capacidad de retención de los colaboradores; bajo giro laboral.
- Alta dirección comprometida con los colaboradores y defensa de los mismos.
- Salarios onerosos de acuerdo a las funciones que desempeñan.
- Estimulo a la participación del colaborador.

2.11 Equipo de trabajo

En la internet encontramos que, la palabra "equipo" implica la inclusión de más de una persona, lo que significa que el objetivo planteado no puede ser logrado sin la ayuda de todos sus miembros, sin excepción. Es como un

juego de fútbol: todos los miembros del equipo deben colaborar y estar en la misma sintonía para poder ganar. El futbolista no debe jugar por sí solo, tiene que tomar en cuenta el hecho de que forma parte de un equipo. Solemos pensar que el trabajo en equipo sólo incluye la reunión de un grupo de personas, sin embargo, significa mucho más que eso. Trabajar en equipo implica compromiso, no es sólo la estrategia y el procedimiento que la empresa lleva a cabo para alcanzar metas comunes. También es necesario que exista liderazgo, armonía, responsabilidad, creatividad, voluntad, organización y cooperación entre cada uno de los miembros. Este grupo debe estar supervisado por un líder, el cual debe coordinar las tareas y hacer que sus integrantes cumplan con ciertas reglas. En http://www.degerencia.com/tema/trabajo_en_equipo (consultada el 30/01/13).

2.12 Trabajo en equipo

El trabajo en equipo pretende que la comunicación sea una, unívoca y la dirección sea percibida como transparente, creíble y genere confianza. Costa (2003) en su libro Imagen Corporativa en el siglo XXI, hace referencia al trabajo en equipo y postula que en la empresa todos deben tener la conciencia y la actitud de trabajar cooperativamente, en

todos los procesos que demande la organización.

Se denomina trabajo en equipo a la mutua colaboración de personas a fin de alcanzar la consecución de un resultado determinado. Desde esta perspectiva, el trabajo en equipo puede hacer referencia a determinados deportes, a la cooperación con fines económicos o sociales, a las iniciativas que se toman en forma conjunta en el área de la política, etc. Así, el trabajo en equipo guarda estrecha relación con la disposición natural del hombre a su convivencia en sociedad. Un elemento fundamental para que el trabajo cooperativo rinda sus frutos, es la asignación de tareas específicas para cada uno de los integrantes del grupo humano en cuestión. Cada persona fue bendecida con talentos específicos y es lógico que se le atribuyan aquellas actividades en las que se pueda desenvolver con mayor soltura. Con un proceder contrario, los resultados serían de menor categoría, en la medida en que se estarían desaprovechando estas aptitudes, dejando que los miembros se ocupen de tareas que sobrepasan sus capacidades. Una de las principales ventajas del trabajo en equipo, es el efecto SINERGIA: la posibilidad de obtener resultados que van más allá de las capacidades de los

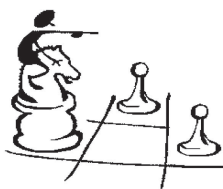
componentes del equipo. <http://etica-actividad4.blogspot.com/2011/01/en-que-consiste-el-trabajo-en-equipo.html> (consultada 15/02/13).

2.13 Público interno

Si bien la palabra público puede ser abordada desde distintas perspectivas, en esta investigación se tomará en cuenta el concepto de público vinculado a la “comunicación interna”. Según el diccionario de la Real Academia Española (1999:35), en una de sus acepciones, dice que: “(...) el público es un conjunto de personas que participan de unas mismas aficiones o con preferencias concurren a un determinado lugar. Dentro del marco corporativo, Capriotti (1999) postula que es un conjunto de individuos que se hallan en situación de mutua integración, dando por sentado que los públicos se ven sujetos a una semejanza de valores compartidos entre sí a efectos de su relación con la organización, cuando se habla de público interno, Brandolini y González (2009) en su libro “Comunicación Interna” la definen desde otra perspectiva difiriendo de los autores mencionados con anterioridad. Y es un punto importante de análisis. Ellos, plantean que los colaboradores de las empresas no sólo conviven en su lugar de trabajo, también se

relacionan con personas ajenas a la organización convirtiéndose por momentos del día en públicos externos.

2.14 Estrategia



El concepto de estrategia también se utiliza para referirse al plan ideado para dirigir un asunto

y para designar al conjunto de reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento. En otras palabras, una estrategia es el proceso seleccionado a través del cual se prevé alcanzar un cierto estado futuro. <http://definición.de/estrategia> (6/4/13).

El Diccionario Larousse (1995), define a la estrategia como: patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, al mismo tiempo establece la secuencia coherente de las acciones a realizar.

Para Packard (1988), una estrategia de comunicación, se define como el plan o patrón que integra las principales metas y políticas de una organización. La estrategia es la suma de tácticas, sin embargo la estrategia de comunicación pública, es el conjunto de tácticas que utilizan los

comunicadores en sus juegos públicos de confrontación o de cooperación.

El comunicador debe diseñar la estrategia previendo el futuro para no improvisar soluciones a última hora. Para llevar con éxito una estrategia de comunicación es indispensable tener una metodología para la resolución de un problema dado.

Para Arellano (1998), el término estrategia se puede entender como una serie de acciones, programadas y planificadas, que se implementan a partir de ciertos intereses y necesidades, en un espacio de interacción humana, en una gran variedad de tiempos. La estrategia lleva un principio de orden, de selección y de intervención sobre una situación establecida. Operativamente, es parte de la realización de ciertos objetivos y principios rectores que coordinan la puesta en marcha de una gran diversidad de acciones que permiten llegar a las metas deseadas. En términos comunicativos, la estrategia es un sistema de influencias sicosociológicas destinadas a uno o por lo general varios públicos, a través de un conjunto relativamente amplio de acciones y medios de comunicación, durante un período previamente establecido (1 a 2 años), persiguiendo objetivos en correspondencia con los intereses e intenciones de una deter-

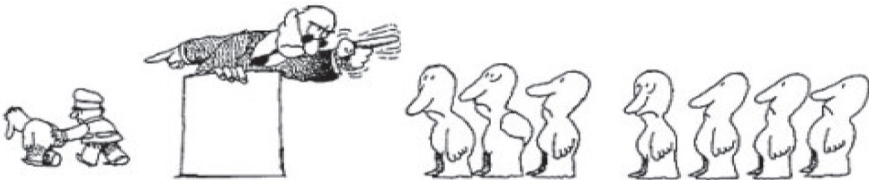
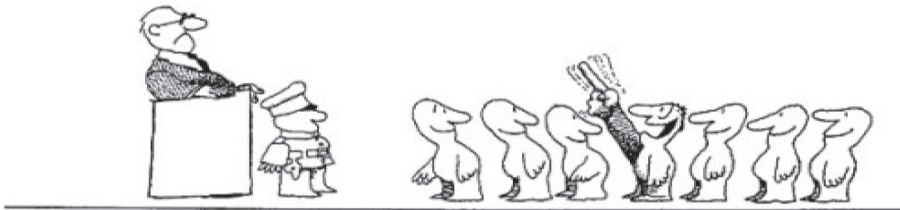
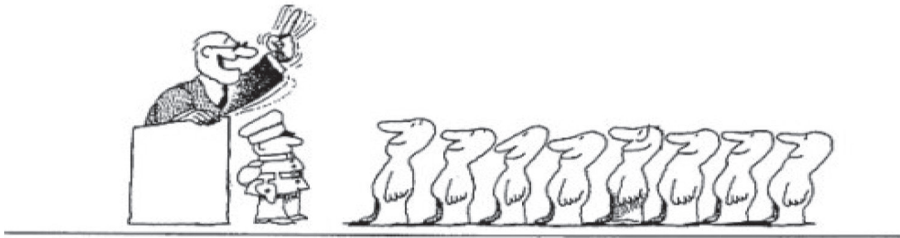
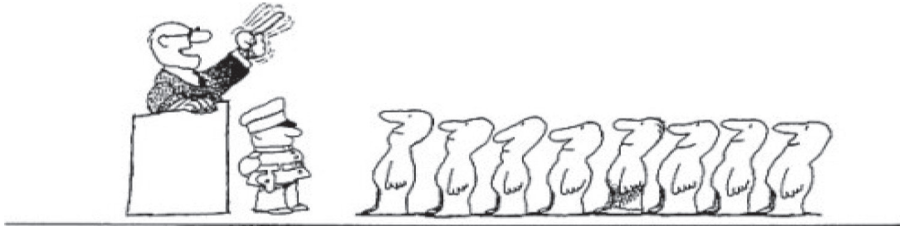
minada organización. La mejora de los procesos de comunicación interna exige la elaboración de una estrategia de comunicación, basada en los principios de interrelación, participación e integración; insertada además en la cultura organizacional que permita a través de los medios y soportes adecuados el fortalecimiento de valores, y símbolos, sentimiento de pertenencia, cohesión y armonía interna, implicación, transparencia y altos niveles de participación de los públicos internos a fin de ir aumentando los niveles de implicación.

La estrategia de una institución según Tompson (1999), consiste en los movimientos y enfoques que diseña la gerencia para conseguir que la organización tenga excelentes resultados. Es el plan de actuación que tiene la dirección para el negocio. Los directivos desarrollan estrategias que los guíen para saber cómo dirigir una organización, su negocio y cómo lograr los objetivos que persigue. En <http://labop.wordpress.com/> "Tras muchos años trabajando en diversas organizaciones de la administración pública, grandes y pequeñas, con más o menos niveles de jerarquía, y diferentes culturas, con frecuencia uno se pregunta ¿cómo es posible que haya tanta falta de comunicación entre directores, mandos medios y empleados que pertenecen a una

misma organización? ¿Por qué es tan complicado encontrar mandos que estén abiertos a escuchar la opinión, comentarios e impresiones de sus técnicos? En la administración nos encontramos con demasiada frecuencia situaciones como la del cómic de Quino que se muestra en la página siguiente.

Los errores de comunicación interna son algo muy común en todas las organizaciones públicas: comunicación informal, no organizada y con mucho rumor, comunicación poco bidireccional, informaciones parciales y no constante. Por lo general, independientemente del tamaño de la organización, siempre nos enfrentamos a los mismos errores. Esta infografía publicada por el diario El Comercio de Perú, y elaborada por Apoyo Comunicación Corporativa, resume muy bien, cómo se debe (y no se debe) actuar a la hora de diseñar una estrategia de comunicación interna, tanto desde el punto de vista puramente técnico de la gestión como desde el punto de vista más humano de la comunicación.". (16/1/13).

Pero, al centrarse en el caso de la administración: ¿por qué especialmente es difícil que fluya la comunicación en las organizaciones públicas?



- Rara vez a los empleados públicos se les hace partícipes de la estrategia.
- Los objetivos y del proyecto corporativo, es raro encontrar entre los empleados públicos

con un bajo grado de compromiso e identificación con la misión y sus valores.

- La falta de motivación, un claro síntoma propio de una cultura de la desconfianza. Es difícil confiar en medio de la ignorancia y los rumores. Esto se debe en parte a que de nada sirve una gestión excelente de los canales de comunicación interna (newsletters, intranet...), sin que haya una planificación, apoyo e involucración por parte de la dirección para dialogar y escuchar a los colaboradores. Somos personas, y lo que tiene mayor impacto es el cara a cara entre los jefes y sus subalternos. Esta es la mejor forma de transmitir emocionalidad, de bajar la estrategia de la empresa, de hacer sentir a los colaboradores como escuchados e incorporados, por lo que uno de los peores errores que puede cometer un comunicador es olvidarse de esta vía.
- La mayoría de los recursos se dedican a la comunicación externa porque lo que sale en los medios tiene prioridad absoluta, y se presta poca o ninguna atención al

engagement de los públicos internos, olvidando que la base está dentro de la empresa y que los empleados son altavoces, para lo bueno y para lo malo. Antes de comunicar externamente es necesario ser transparente, honesto y coherente dentro de la propia empresa.

La estrategia puede entenderse como el diseño de la manera en que se van a alcanzar los objetivos. Para Brandolini y González (2009:62), "Una estrategia implica siempre una intencionalidad y unos fines claramente definidos: es simple y profunda. Simple ya que lo difícil es encontrar la estrategia adecuada, pero su contenido, su esencia, es generalmente más simple; y profunda porque el alcance y la implicancia de lo que en ella se define impactarán sobre todo el escenario resultante. En lo que respecta a la táctica, éstas se encuentran siempre un escalón por debajo de las estrategias. Son acciones puntuales y determinadas para gestionar situaciones. Sin el cumplimiento de las tácticas es imposible llevar a cabo las estrategias".

La estrategia se encarga del planeamiento y de la dirección de las campañas bélicas. También se ocupa

del movimiento y de la disposición estratégica de las fuerzas armadas. La palabra “estrategia” deriva del latín *strategia*, que a su vez procede de dos términos griegos: *stratos* (“ejército”) y *agein* (“conductor”, “guía”). Por lo tanto, el significado primario de estrategia es el arte de dirigir las operaciones militares, en <http://definicion.de/estrategia/> (6/4/13). Al mismo tiempo, dentro de la planificación se deberán definir dos conceptos clave, por un lado la estrategia, y por otro la táctica. La estrategia, se define con una pregunta ¿A dónde se quiere llegar y qué metas se desean alcanzar? Según la Real Academia Española (2008) la estrategia, es un conjunto de reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento.

2.14.1 Selección de estrategia

Cardoso (2002), propone pasos importantes a tomar en cuenta para la elección de una estrategia las etapas siguientes.

- La identificación del público objetivo: éstos pueden ser los colaboradores y directivos de la propia organización, clasificándolos en centrales o periféricos, en dependencia de su grado de implicación en los resultados que se esperan.
- Definición de los objetivos: los que se derivan de la misión, visión y objetivos más generales de la organización. Por tanto, al referirse a los efectos a alcanzar en el receptor, se expresan en términos de conocimientos, sentimientos, convicciones, actitudes y habilidades. Han de ser igualmente concretos, realizables y medibles al cabo de las acciones comunicativas.
- La identificación de los ejes psicológicos o conceptuales: constituye el principal elemento creativo de una estrategia, referido a aspectos esenciales de contenido y forma de los mensajes que serán emitidos. Desde el punto de vista del contenido, se precisarán los valores y atributos de la organización, siempre de manera breve, clara y concisa. La síntesis de estos elementos se asume a través del slogan y las consignas. Estos ejes, en el plano formal, deberán llevarse y describirse al nivel simbólico, refiriendo indicaciones acerca de la gama cromática, diseño gráfico, tipografía, estilo del lenguaje textual e imágenes, y otros elementos de este tipo.

- Definición del plan de medios y acciones de comunicación (PMAC). El PMAC constituye el componente práctico y operativo más importante de toda estrategia, ya que en él se define el conjunto de acciones y medios de comunicación que habrán de ponerse en ejecución para poder cumplir los objetivos previstos, conjuntamente con las precisiones de tiempo, espacio, responsabilidades y demás elementos a especificar para cada uno de ellos. Las propuestas del Plan abarcarán acciones y medios que podrán agruparse en cinco tipos diferentes, aunque muy estrechamente interrelacionados.
- El análisis del presupuesto: debe ser detallado, referido al precio de cada una de las acciones y medios, o al valor de recursos humanos y materiales necesarios para llevar a cabo la estrategia. Los datos expuestos deben permitir a quienes decidirán acerca del mismo valorar la dimensión de los gastos que implica la realización de la misma en cada momento y las ventajas que obtendrá la organización a cambio de ello.
- El control y evaluación: deberá ser una tarea permanente, combinando instrumentos de medición sistemática con otros de mayor profundidad y alcance. Este proceso abarca dos dimensiones: administrativa y de efectividad.
- El control administrativo: se refiere a la ejecución de las acciones planificadas y su calidad. Éste adopta la forma de informes verbales o escritos que se presentan a la instancia correspondiente, con sus propuestas de ajustes o adecuaciones si fueran necesarios.
- El control de la efectividad, a cambio, está en línea con los objetivos comunicativos propuestos. Ello implica la necesidad de instrumentos como la observación, entrevistas y sondeos periódicos, realizados de manera sistemática.

2.15 Estrategia de Comunicación

La estrategia de comunicación es vista como el eje que permite la reflexión y el análisis constante entre la estabilidad, posicionamiento y cambio de la institución. Así mismo, implica un proceso que involucra la

recolección, análisis, asimilación, experiencia y evaluación de información. Requiere estudios profundos que conduzcan a conclusiones, revelaciones y oportunidades.

La estrategia de comunicación según Arellano (1988), es una serie de acciones programadas y planificadas que se implementan a partir de ciertos intereses y necesidades, en un espacio de interacción humana, en una gran variedad de tiempos. La estrategia lleva un principio de orden, de selección, de intervención sobre una situación establecida.

La función de la información en una estrategia consiste en difundir los acontecimientos o los sucesos, a partir de una selección de procedimientos en donde se encuentran involucrados los agentes para el cambio, los medios de comunicación y los mensajes. Por su parte, la función de la comunicación se ubica en la intención de compartir o poner en común una situación, esto es entrar en un proceso de calibración donde existe la intención de generar marcos de referencias similares, entre él o los que emiten un mensaje y entre él o los que reciben. La intención de compartir una misma visión o modelo de acción representación de la realidad es la finalidad de la comunicación. Una estrategia comunicativa al centrarse en un

principio de interacción, de entendimiento participativo y de diálogo, necesita utilizar todos los niveles y tipos de comunicación existentes, para hacerla funcionar de manera operativa, pues debe tener como principio una visión comunitaria, de compartir y construir, pues estos tiempos exigen estrategias con una visión integral, humanista y holística lo cierto es que la acción comunicativa exige de un proceso de planeación previa que contribuya de alguna manera a garantizar la eficacia del esfuerzo y para ello es necesario hablar entonces de estrategias de comunicación que constituyen el conjunto de formas y modos comunicativos que tienen como objetivo establecer una comunicación eficaz. <http://www.monografias.com/trabajos95/estrategias-12/4/13>. La labor de las estrategias de comunicación en las empresas consiste en llegarle al público al que se quiere dirigir por medio de un plan, y así lograr la vinculación de todos hacia la misma dirección, lo que solucionará muchos problemas que existan dentro de ella, y se verá reflejado a nivel externo.

Esto también logrará indagar sobre las necesidades que tienen los clientes externos e internos y suplirlas, lo que hará que se relacionen aún más; es decir, haciendo de la comunicación un

ejercicio relacional de alto impacto transaccional.

Las estrategias de comunicación son planes por los cuales las organizaciones tratan de transformar o implementar nuevos conceptos dentro y fuera de las empresas. Son un medio por el cual se mantiene informado y satisfecho a todas las personas que conforman la organización por medio de la comunicación. Cuando se termina el plan de comunicación de estrategias, la empresa encontrará coherencia entre lo que profesa y lo que hace en todas sus actividades desde lo financiero, pasando por el manejo ambiental, el de clientes y proveedores. El objetivo es lograr comunicar un mensaje que cambie comportamientos y construya la cultura que genere vínculos comunicativos con los públicos objetivos de la organización. Desde el punto de vista de Fuentes (2006), en los 90, las exigencias del mercado llevaron a las empresas a asumir nuevos retos en el tema de comunicación para posicionar las empresas, los productos y las marcas.

En las organizaciones las estrategias son utilizadas como herramientas para fidelizar tanto a los clientes externos como a los internos, ya que se necesita generar confianza para obtener empleados entregados a su organización.

Las estrategias de comunicación en las empresas juegan un papel muy importante, ya que son las encargadas de mantener al público interno y externo de la empresa conectado con la organización; es decir, ayuda a posicionar a la empresa, a inculcar la cultura a los empleados, a vender el producto que ofrece la organización, etcétera.

Las empresas necesitan mantener a los empleados de las organizaciones y a sus clientes comprometidos con la empresa, de lo contrario no se crearán vínculos con la organización, lo que es necesario para generar confianza y credibilidad en los públicos, sólo así las personas verán un ente de fiar y esto generará rentabilidad y estabilidad tanto interna como externamente; todo esto se realiza a través de estrategias de comunicación.

Las estrategias de comunicación son en parte una labor de la alta dirección, que es la que toma las decisiones sobre las transformaciones y cambios graduales de la organización http://www.dinero.com/wf_InfoArticulo.aspx?IdArt=26337, (3/3/13).

Las empresas y las instituciones públicas realizarán todas las estrategias basándose en la

comunicación, pues esta herramienta, se convertirá en el medio por el cual se recolectará la información, y se desarrollarán los diferentes planes que se aplicarán.

Desde el punto de vista de Fuentes (2006) Hoy, el reto de la comunicación interna es convertirla en el ADN de la empresa y hacer que cada uno de los integrantes de la organización comprenda y esté comprometido con el papel que cumplen los comunicadores organizacionales. Entender y posicionar las ventajas de crear una imagen, tener credibilidad y reputación interna-externa coherente es la clave de la comunicación en la empresa.

2.15.1 Formas de estrategias de comunicación

Las estrategias comunicativas, parten de determinar un grupo de situaciones y saber a dónde se va a construir el escenario futuro, preparar una ruta y prever la capacidad de corregirla. Una buena estrategia plantea hacia dónde se quiere llegar, qué se desea lograr, cuáles son sus metas.

2.15.1.1 Estrategia de comunicación transmisiva

Para Toscano (2011) la estrategia de comunicación transmisiva, de modelo

vertical, parte del clásico paradigma EMISOR - MENSAJE - RECEPTOR, es unidireccional y va hacia afuera.

2.15.1.2 Estrategia de comunicación participativa

Saladrigas (2000) La estrategia de comunicación participativa, resulta horizontal, parte de que todos son sujetos de la estrategia e involucra en el diseño a los comunicadores y los destinatarios, quienes enjuician los conceptos a trabajar en los mensajes. Funciona la autopersuasión y va hacia dentro. Es empleada para el trabajo con los públicos internos de las instituciones, en el trabajo comunitario, en las escuelas y en sectores muy particulares (resistentes al cambio). Está muy relacionada con las actuales tendencias de la comunicación- acción, que han sido desarrolladas en Latinoamérica.

Galindo (1996) construye una explicación de los términos estrategia informativa y estrategia comunicativa a partir de una dimensión sociocultural, donde la información constituye un mundo configurado desde el poder y la conservación del mismo, desde un centro dominante y una periferia dominada. La lógica de las sociedades dominadas por la estructura informativa es impositiva,

no permite la posibilidad de una retroalimentación, no existe más opción que la establecida por el marco normativo. Por otra parte, la sociedad de la comunicación parte de una concepción más democrática, donde se plantea la posibilidad del diálogo para transitar de un poder absoluto a uno consensuado.

2.16 Planificación estratégica

Una vez desarrollados los conceptos tales como: comunicación, comunicación organizacional, comunicación institucional, estructuras organizacionales, comunicación interna, equipo de trabajo, trabajo en equipo, públicos internos, son importantes para el funcionamiento de instituciones públicas y privadas. Se llega al momento de definir qué es una planificación estratégica y cómo se lleva a cabo dentro de una organización. En este apartado, se desarrollarán las diferentes etapas que presenta una correcta planificación estratégica en materia de comunicación interna o externa. Si se busca una definición concreta, según el diccionario de la Real Academia Española (2005), el término planificación significa: "Plan general, metódicamente organizado y frecuentemente de gran amplitud, para obtener un objetivo determinado, tal como el desarrollo armónico de una

ciudad, el desarrollo económico, la investigación científica, el funcionamiento de una industria, etc." .

Dentro del marco de la comunicación corporativa, el término planificación deberá responder a las pautas marcadas dentro de la filosofía corporativa, ayudando al cumplimiento de los objetivos planteados por la entidad. Es por esto que planificar correctamente la comunicación es uno de los desafíos más importante que enfrentan los responsables a cargo de las comunicaciones institucionales.

2.17 Tácticas que colaboran en la estrategia de comunicación interna

Para ejemplificar tácticas que colaboran en una estrategia de comunicación interna, los autores Brandolini y González (2009), postulan: segmentación de públicos, selección de canales, calendarización de las acciones y la confección de un presupuesto. A continuación se explica cada una de ellas:

- Segmentación de públicos: refiere a la definición de a quién irán destinados los mensajes.
- Selección del canal: esta táctica consiste en evaluar qué canal será el más efectivo para la circulación y recepción

de los mensajes y el nivel de acceso del personal al canal elegido. Como afirman Brandolini y González (2009:66), “es necesario tener un conocimiento adecuado de la organización para que la elección del canal respete las necesidades específicas de comunicación.”.

- Establecer un presupuesto: es tan importante como los puntos anteriores ya que se requiere saber con detalles los costos en insumos, recursos humanos (propios o terciarizados) y tiempo. Estableciendo un presupuesto claro y accesible, el proyecto puede lograr su aprobación final. Caso contrario fracasaría el proyecto.
- Calendarización de las acciones, es importante manejar un calendario de las diferentes etapas en que se realizaran las diversas acciones.

2.17.1 Etapa de ejecución

Concentrando la atención en esta etapa, la misma según Capriotti (2009:253), “implica la puesta en marcha y control de las actividades, logrando por un lado una distribución racional de los recursos disponibles

(económicos, humanos y técnicos) y por el otro la organización y coordinación de todas las acciones planificadas para lograr un plan exitoso”.

2.17.2 Etapa de evaluación

Capriotti (2009), sobre la etapa de evaluación, denominada por él, implementación (ejecución – evaluación), postula que no se pueden dar por separadas estas dos instancias, si bien ambas presentan distintos fines, asimismo, recalca que durante la ejecución también se van realizando evaluaciones puntuales y no necesariamente esta actividad se ejecuta al finalizar una campaña. Una vez concluida, se realiza una evaluación más exhaustiva pero durante la ejecución del plan es sumamente importante realizar seguimientos para no “salirse del camino”.

Distinto es lo que afirman Brandolini y González (2009:68), cuando hacen referencia a la instancia de evaluación o de “seguimiento y monitoreo”. Si bien ellos realizan ciertas evaluaciones durante el desarrollo del plan, separan las etapas y, al finalizar una campaña de comunicación, realizan una evaluación final. Para evaluar dichos resultados, los métodos más difundidos son las encuestas y

sondeos de opinión interna. En esta instancia, gracias a estos métodos, se evaluará no sólo el resultado de la comunicación sino también la adaptación y los cambios de actitud de los colaboradores este marche bien, es fundamental pensar bien las preguntas y el tipo de encuesta para obtener datos que nos permitan sacar conclusiones evaluadoras de manera multidimensional en la relación de los colaboradores con lo que les fue comunicado.

Los autores mencionados con antelación, no presentan lo que Lindenmann (1993:391) refiere respecto a que quien establece una etapa de evaluación, dividiendo a la misma en tres niveles. El primero mide la producción, distribución y repercusión que han tenido los mensajes de comunicación, cuantificando todo el material producido en un período de tiempo, así como la distribución realizada del mismo y el impacto logrado en dicha distribución. En un segundo nivel, se evalúa el grado de conciencia, comprensión y retención por parte de los públicos, de forma que se debe medir si los públicos recibieron los mensajes, si les prestaron atención, los comprendieron y sí los retuvieron. Por último, se analizan los cambios que se producen en las actitudes y comportamientos de los públicos

como consecuencia de la acción de comunicación.”. Si bien los autores presentan un plan correcto de comunicación sumado a que utilizan distintas terminologías para definir las etapas, se llega a la conclusión de que los conceptos terminan siendo los mismos y que ninguno presenta de manera diferenciada el plan de acción de comunicación interna. Más allá de pequeñas diferencias terminológicas, las ideas centrales pueden ser consideradas perfectamente como complementariedades teóricas y no como ideas sustitutas unas de otras. Es por esta razón que, cada una de las etapas desarrolladas anteriormente se muestran completas, unidas conceptualmente y, en el caso testigo de este trabajo sobre una operación de comunicación interna, se utilizarán para articular detalladamente cada proceso y precisar así como se unen la teoría y la práctica de forma cohesionada y demostrativa.

56 - *Tesis, Propuesta estratégica... CGC...*

Capítulo III

3. Marco metodológico

3.1 Metodología

Para esta investigación, se tomaron algunos puntos que Jesús García Jiménez (1998), propone como metodología para el abordaje de la comunicación Interna:

Técnicas de investigación cuantitativa: son descriptivas del fenómeno de la comunicación e imagen internas, pero aportan precisión y fiabilidad a sus resultados. Estas técnicas permiten trabajar con el nivel consciente de los públicos investigados y expresan los resultados en cifras y datos mensurables. La investigación cuantitativa se apoya en la observación y en el método experimental, pero sobre todo en la encuesta estadísticamente representativa de los públicos internos, en la presente tesis se aborda a partir de la definición del universo y del objeto de estudio.

Los datos recogidos a través de esta técnica, fueron sometidos a las

operaciones analíticas. Para ello, se realizaron encuestas al público interno en la Dirección de Delegaciones y Delegaciones Departamentales de la Contraloría General de Cuentas.

3.2 Tipo de investigación

Este estudio se plantea descriptivo porque permitió registrar, analizar e interpretar la situación actual de la comunicación interna que se deriva entre la Dirección de Delegaciones Departamentales y las Delegaciones Departamentales. Tomando en cuenta el postulado de Tamayo (1991:27), "La investigación descriptiva comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, composición o proceso de los fenómenos (...) la investigación descriptiva trabaja sobre realidades de hecho y su característica fundamental es la de presentarnos una interpretación correcta."

3.3 Objetivos

3.3.1 Objetivo general

Describir de una estrategia de comunicación interna a la Dirección de Delegaciones Departamentales de la Contraloría General Cuentas de Guatemala, para optimizar sus procesos de comunicación interna.

3.3.2 Objetivos específicos

- Conocer las estrategias comunicacionales, soportes e instrumentos que utiliza la Dirección de Delegaciones Departamentales de la Contraloría General de Cuentas para hacer llegar su mensaje a los colaboradores de las Delegaciones Departamentales.
- Identificar qué deficiencias de comunicación interna existen entre la Dirección de Delegaciones Departamentales y las Delegaciones Departamentales de la Contraloría General de Cuentas, para proponer una estrategia de comunicación.
- Analizar y describir la información obtenida del trabajo de campo (encuestas) con los colaboradores de las Delegaciones Departamentales y la Dirección de Delegaciones Departamentales, para hacer la propuesta de comunicación que mejor convenga a los intereses de ambas.

3.4 Técnica

Para efecto de esta investigación se recurrió a la técnica de investigación

bibliográfica la que permitió información para construir el objeto de estudio que se ha planteado se acudió a las fuentes siguientes:

- Fuentes primarias de información como: libros, publicaciones periódicas, artículos, páginas de Internet, entre otros.
- Fuentes secundarias, que permitirán adentrarse en el tema a tratar por medio de la fuente de información. Al ubicar el material que se necesitó se procedió a escribir los datos de la fuente de información en una tarjeta o ficha bibliográfica.
- Ficha de trabajo textual que permitió citar el o los puntos de vista de "X" autor (a).

3.5 Instrumento

Herramientas que se utilizaron para recopilar y obtener la información

- Fichas bibliográficas.
- Fichas de resumen.
- Fichas de síntesis.
- Fichas de citas.
- Fichas personales.
- Fichas de contenido.
- Entrevista
- Guías de observación
- Cuestionario/encuesta.

3.6 Procedimientos

3.6.1 Entrevista semiestructurada

La entrevista, definida por Carlos Fernández (2002:146), es "un diálogo estructurado, por lo general cara a cara, entre una persona que a través de sus preguntas e investigadores interroga a un entrevistado", la describe como una técnica que ha aportado muy valiosos conocimientos a todos los campos incluyendo al de la comunicación organizacional. Como técnica de recolección va desde la interrogación estandarizada hasta la conversación libre, en ambos casos se recurre a una guía que puede ser un formulario o esquema de cuestiones que han de orientar la conversación.

Esta primera etapa se realizó a través de entrevistas no estructuradas, pues son más flexibles y abiertas que las estructuradas. Lo que explica Sabino (2002), citado en Dasilva (2009), diciendo que si bien, el investigador elabora las preguntas antes de realizarlas basándose en el problema, los objetivos y las variables; podrá modificar el orden, la forma de encauzar las preguntas o su formulación para adaptarlas a la situación y características particulares de los sujetos de estudio. Lo que permitirá mantener una entrevista

amena, generadora de confianza para el entrevistado y obtener la mayor información posible. Dentro de las entrevistas no estructuradas, Sabino menciona tres tipos: a profundidad, enfocada y focalizada. Se determinó elaborar las llamadas enfocadas, que están dirigidas específicamente a situaciones concretas. La entrevista es orientada hacia un individuo determinado, caracterizado y señalado previamente por haber tomado parte de la situación o experiencia definida, remitiéndose a la reconstrucción específica de ésta. Instrumento que permitió entrevistar a las personas responsables de la toma de decisiones de la comunicación interna de acuerdo al objeto de estudio.

Una entrevista es la técnica de investigación, que se caracteriza por reiterados encuentros cara a cara entre el entrevistador y los informantes, encuentros dirigidos hacia la comprensión de las perspectivas que tienen los informantes respecto de sus vidas, experiencias o situaciones, tal como las expresan con sus propias palabras y en relación con uno o varios temas de interés para la investigación". La entrevista conforma algo mucho más profundo que un intercambio de palabras, ya que se caracteriza por ser más abierta que la encuesta.

3.6.2 Observación e inventario de medios de comunicación

Andrade (2005:34), manifiesta que: "por medio de la observación se examinarán los medios, dado que los medios son los vehículos por los cuales necesariamente se enviarán los mensajes, es muy importante saber cuáles son aquellos con los que cuenta actualmente la organización, así como el estado actual que guardan(...)" . En el proceso de la investigación se procedió a la observación de los materiales de comunicación con los que cuenta la institución para con las Delegaciones Departamentales y se realizaron recorridos por las instalaciones para observar; conocer e identificar físicamente los vehículos de comunicación que se utilizan para enviar los mensajes.

3.6.3 Aplicación de encuesta

Para Mendioca G. (2003), encuesta es técnica de investigación cuantitativa, basada en las respuestas que ofrece una población específica sobre un tema establecido. Implica: combinar cuestionarios y sondeos de opinión, con el propósito de conocer algunas tendencias; limitarse a preguntas precodificadas de un cuestionario. El cuestionario es uno de los

instrumentos más utilizados para recolectar datos.

Hernández (2006:310) dice: “es un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir”. El que se aplicó en esta investigación se basó en el modelo de formato de distribución de preguntas expuesto por Hernández, donde se presentan primero, las instrucciones y seguidamente las preguntas por categoría, facilitando su comprensión. Su aplicación fue de manera autoadministrada, lo que significa que el cuestionario se proporcionó directamente a los participantes quienes lo contestaron sin intermediarios marcando ellos mismos sus respuestas, es decir, en un contexto individual. De acuerdo con las definiciones citadas la información se recabó de forma anónima para aumentar la participación y veracidad en las respuestas, aunque se pidió información personal como sexo y área de trabajo. Como se mencionó, las preguntas están organizadas por categorías y se basaron en la siguiente afirmación de Fernández C. (2001): existe un amplio rango de asuntos que a los colaboradores les interesa conocer, los cuales básicamente pueden agruparse en categorías.

Preciso anotar que, el cuestionario (ver anexo No. 6), de este estudio fue únicamente con fines académicos.

3.7 Universo

3.7.1 Colaboradores de la Contraloría General de Cuentas

Colaboradores de la Dirección de Delegaciones Departamentales y de las Delegaciones Departamentales Contraloría General de Cuentas, total 145.

3.7.2 Muestra

La muestra fue aleatoria estratificada y la constituyeron 72 colaboradores de la Dirección de Delegaciones y Delegaciones Departamentales de la Contraloría General de Cuentas.

3.7.3 Sujetos de la muestra

Los sujetos de la muestra lo constituyen colaboradores de sexo masculino y femenino de la Dirección de Delegaciones y Delegaciones Departamentales de la Contraloría General de Cuentas, ubicados en el espacio geográfico que se muestra en la página siguiente:

Cuadro No. 1. Sujetos de la muestra

No.	Cede	Colaboradores
1.	Baja Verapaz	6
2.	Chimaltenango	10
3.	Escuintla	10
4.	El Progreso	7
5.	Petén	4
6.	Quetzaltenango	10
7.	Retalhuleu	6
8.	Suchitepéquez	10
9.	Totonicapán	7
10.	Zacapa	11
11.	Dirección de delegaciones 7 ^a . Avenida 7-32, zona 13, Ciudad Guatemala.	5

Cuadro elaborado por: Axel Lorenzo Santizo Marroquín

Capítulo IV

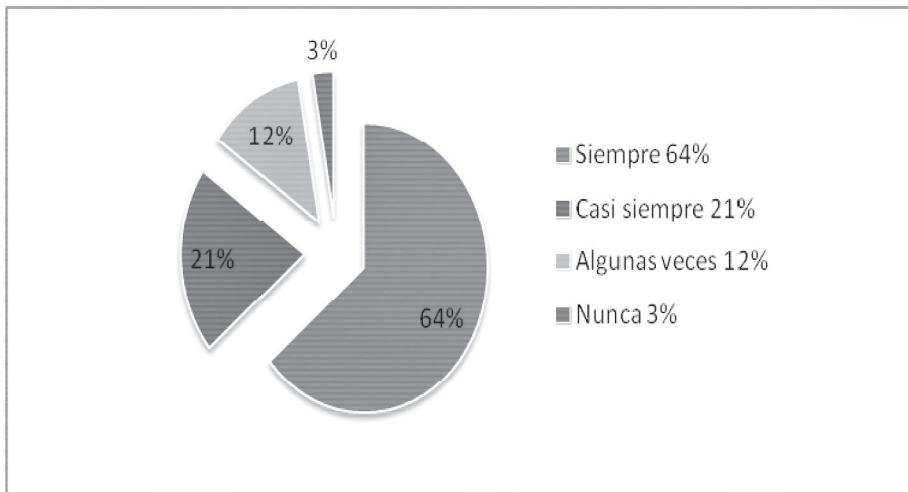
Análisis de resultados

Para el análisis de los resultados se trabajó la técnica de la observación participante y se presentó una encuesta a los colaboradores de la Dirección y Delegaciones Departamentales de la Contraloría General de Cuentas, y con las respuestas expresadas se interpretaron aspectos de comunicación interna. Con este instrumento de medición los encuestados tuvieron la oportunidad de mostrar su grado de rechazo o de aceptación y de graduar o cuantificar algunos criterios que tienen frente a la comunicación que se maneja al interior de la organización.

1. ¿Cuándo recibe un mensaje a través de algún medio de comunicación interna, identifica claramente quién se lo envía?

RESPUESTAS	RESULTADOS	PORCENTAJE
Siempre	46	64%
Casi siempre	15	21%
Algunas veces	9	12%
Nunca	2	3%
Total	72	100%

Tabla No. 1 Tabulación Pregunta No. 1



Gráfica No. 1 Respuesta Pregunta No. 1

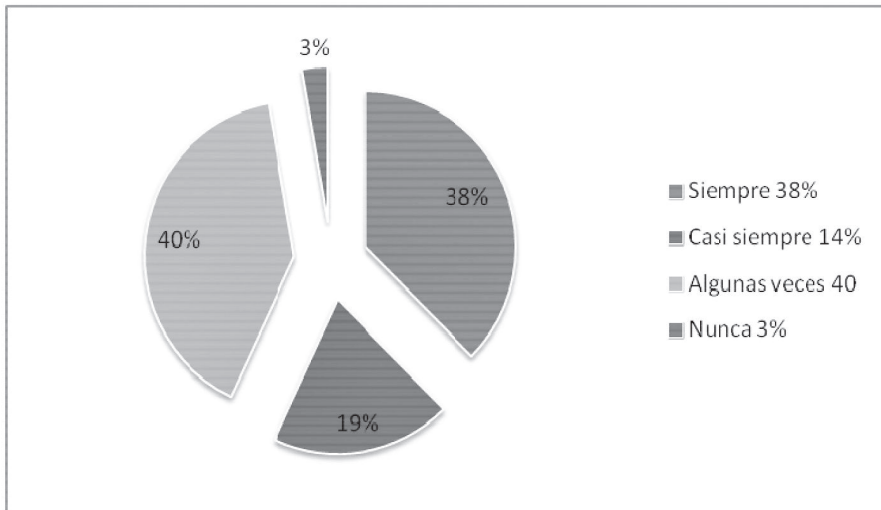
En cuanto a los resultados; el 64% de colaboradores **“siempre”** identifican claramente al emisor del mensaje a nivel interno. Un considerable porcentaje (21%), **“casi siempre”** los identifican. Un 12% dice que **“alguna veces”** logra identificarlo; y un pequeño porcentaje (3%), opina que **“nunca”**, identifican quien envía el mensaje. Esto significa que el **85%** de los colaboradores **si identifican** al emisor de los mensajes que se envían a través de los medios

de comunicación interna y el 15% opinan “**algunas veces**” o “**nunca**”, por lo tanto, es recomendable que en la jerarquía superior se estandaricen las formas o formatos para el envío de mensajes internos que se realizan en la línea de descendente.

2. ¿Recibe usted notificaciones sobre los eventos que realiza la Contraloría General de Cuentas a nivel interno?

RESPUESTAS	RESULTADOS	PORCENTAJE
Siempre	27	38%
Casi siempre	14	19%
Algunas veces	29	40%
Nunca	2	3%
Total	72	100%

Tabla No. 2 Tabulación Pregunta No. 2



Gráfica No. 2 Respuesta Pregunta No. 2

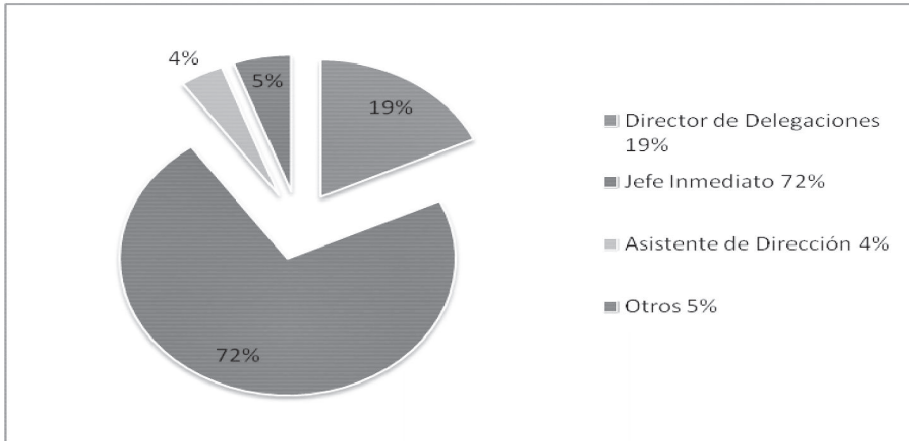
Los resultados exponen cómo el 38% de los colaboradores **“siempre”** reciben notificaciones de los eventos que realiza la institución. Un 19% expresa que **“casi siempre”**. Un 40% dice que **“algunas veces”**, y un mínimo porcentaje (3%), dicen que **“nunca”** reciben mensajes sobre los eventos que se realizan en la institución. Derivado de esto, se propone una estrategia de comunicación interna para que el departamento responsable de elaborar los mensajes internos, se afiance de una base de datos confiable para alcanzar al 100% de colaboradores y que éstos siempre estén informados sobre las actividades que realiza la institución.

Con esa acción se puede abordar el 43% de la población a efecto de mejorar la comunicación a lo interno y puedan ser participes de la información.

3. ¿A través de quién recibe usted, información relacionada con su trabajo?

RESPUESTAS	RESULTADOS	PORCENTAJE
Director de Delegaciones	13	19%
Jefe Inmediato	52	72%
Asistente de Dirección	3	4%
Otros	4	5%
Total	72	100%

Tabla No. 3 Tabulación Pregunta No. 3



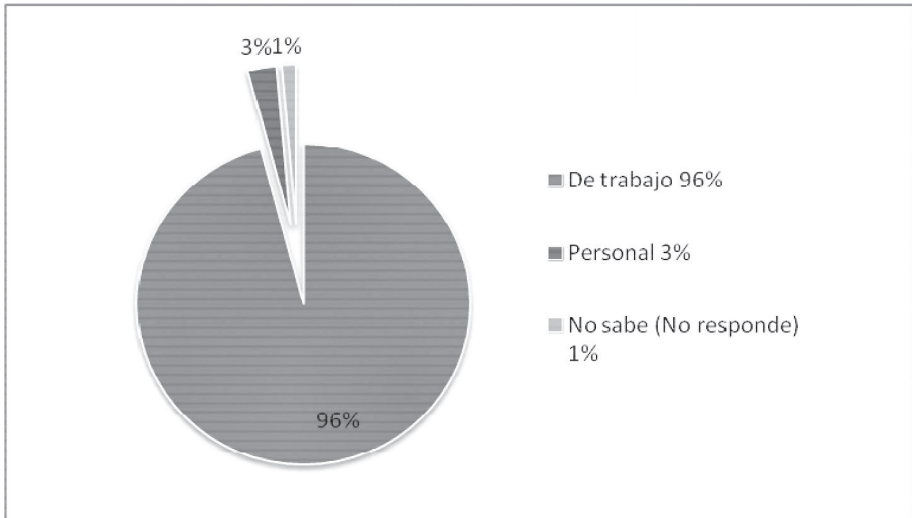
Gráfica No. 3 Respuesta Pregunta No. 3

La gráfica señala que el 19% de colaboradores reciben información relacionada con su trabajo, a través del “**Director de Delegaciones**”. Un 72% acota que es a través de su “**Jefe Inmediato**”. El 4% de colaboradores opinan que la reciben a través del “**Asistente de Dirección**”. Y, un 5% dice que de “**otros**”. De los resultados obtenidos se puede concluir que el 91% de los colaboradores reciben información relacionada con su trabajo, a través de los jefes inmediatos superiores.

4. ¿Qué tipo de información conoce usted, que sea difundida específicamente por su jefe inmediato?

RESPUESTAS	RESULTADOS	PROCENTAJE
De trabajo	69	96%
Personal	2	3%
No sabe (No responde)	1	1%
Total	72	100%

Tabla No. 4 Tabulación Pregunta No. 4



Gráfica No. 4 Respuesta Pregunta No. 4

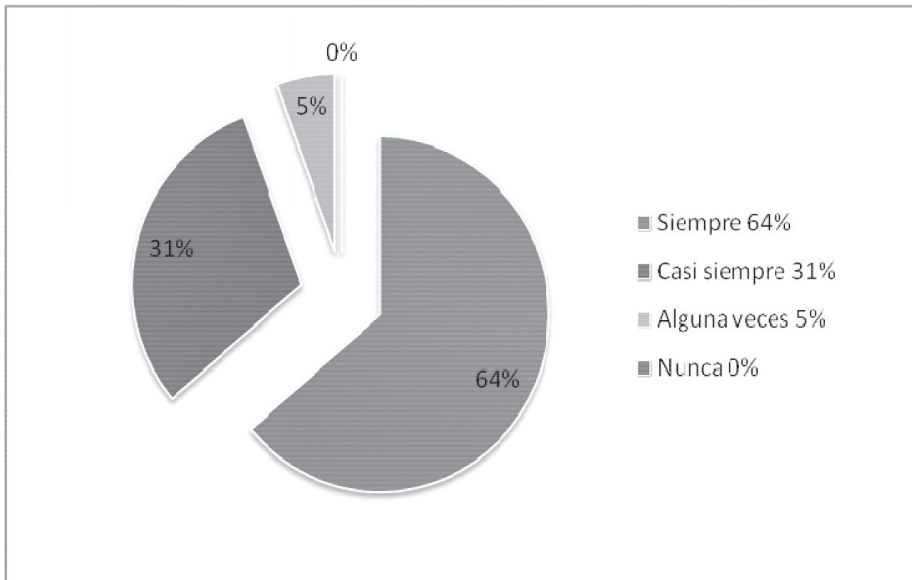
Los resultados obtenidos reflejan que el 96 % de los colaboradores opinan que la información recibida del jefe inmediato, es puramente “**de trabajo**”. El (3%) de colaboradores responde que es “**personal**”, y el 1% responde que “**no sabe**”, con esto se considera que la relación que se establece entre los colaboradores y sus jefes inmediatos es estrictamente laboral, lo cual podría ser un indicio de una percepción sobre un jefe distante con el que quizá, no se pueden establecer diálogos abiertos sobre temas distintos al laboral. Por otra parte, es índice de la carencia de espacios de comunicación abiertos entre jefes y colaboradores, quienes se ciñen a divulgar información referida a los aspectos estrictamente laborales, lo cual podría llevar a que los colaboradores no manifiesten todas sus inquietudes o problemas por temor a las reacciones de los jefes. La relación con el jefe se percibe como estrictamente laboral.

Lo anterior conduce a reflexionar para hacer una propuesta de comunicación que llene estos vacíos y sea un canal de interacción.

5. ¿Con qué frecuencia, su jefe inmediato se comunica con usted?

RESPUESTAS	RESULTADOS	PROCENTAJE
Siempre	46	64%
Casi siempre	22	31%
Alguna veces	4	5%
Nunca	0	0%
Total	72	100%

Tabla No. 5 Tabulación Pregunta No. 5



Gráfica No. 5 Respuesta Pregunta No. 5

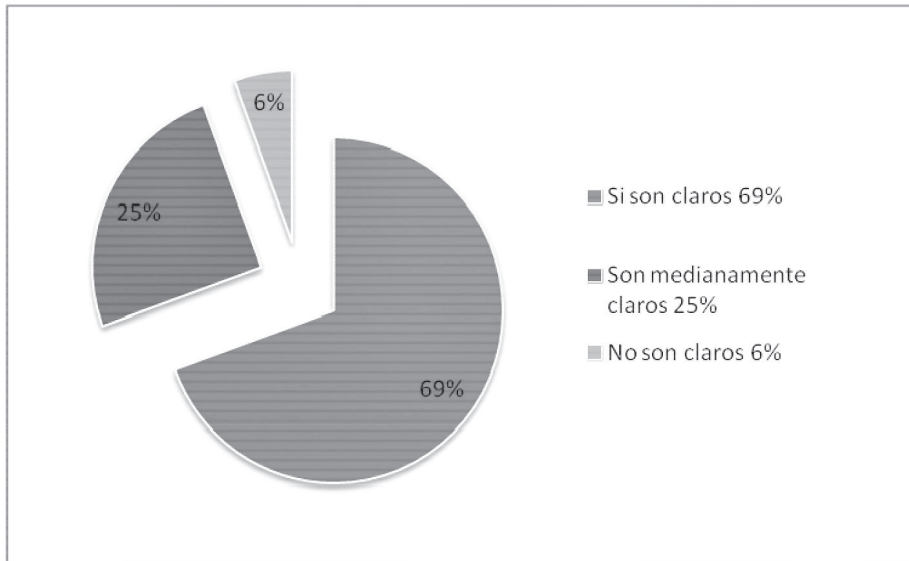
La mayoría de colaboradores (64%), considera que el jefe inmediato **“siempre”** se comunica con ellos. El 31%, dice que **“casi siempre”**. Y, el 5%, comenta que **“algunas veces”**. Derivado del resultado de las dos últimas variables, se debe incrementar una estrategia de comunicación más estrecha y más

frecuente entre las jefaturas para con los colaboradores, a efecto de alcanzar una comunicación más armoniosa y eficaz, institucionalmente.

6. ¿Considera que los mensajes que recibe a través de los medios de comunicación interna, son claros en cuanto a: contenido y lenguaje?

RESPUESTAS	RESULTADOS	PROCENTAJE
Si son claros	50	69%
Son medianamente claros	18	25%
No son claros	4	6%
Total	72	100%

Tabla No. 6 Tabulación Pregunta No. 6



Gráfica No. 6 Respuesta Pregunta No. 6

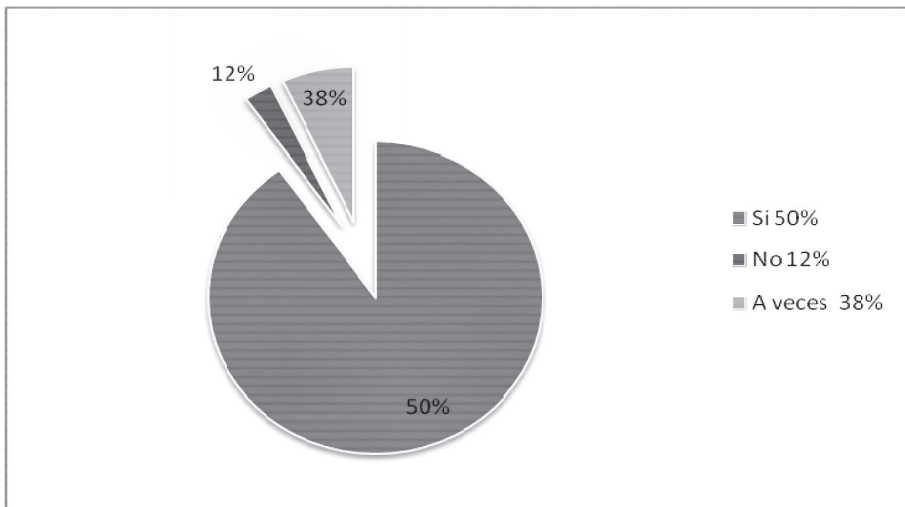
En cuanto a la claridad de los mensajes recibidos, el 69% de los colaboradores opina que **“si son claros”**, es decir, consideran que el contenido y lenguaje son los pertinentes, y que esto incide en una mejor efectividad para la

realización de sus tareas porque se cuenta con mayores conocimientos relacionados con el trabajo. Un 25% de colaboradores manifiesta que “**son medianamente claros**”, y para el restante 6 % “**no son claros**”, Ante estas dos últimas e inseguras opiniones, se puede concluir que la presentación de los mensajes debe ser sometido a un análisis de redacción y estilo para alcanzar que al 100% de los colaboradores, los mensajes les sean claros.

7. ¿Estos mensajes se reciben oportunamente?

RESPUESTAS	RESULTADOS	PORCENTAJE
Si	65	50%
No	2	12%
A veces	5	38%
Total	72	100%

Tabla No.7 Tabulación Pregunta No. 7



Gráfica No. 7 Respuesta Pregunta No. 7

El 50% de los colaboradores consideran que “**si**” reciben oportunamente los mensajes. Este porcentaje es muy significativo porque enuncia la prontitud y

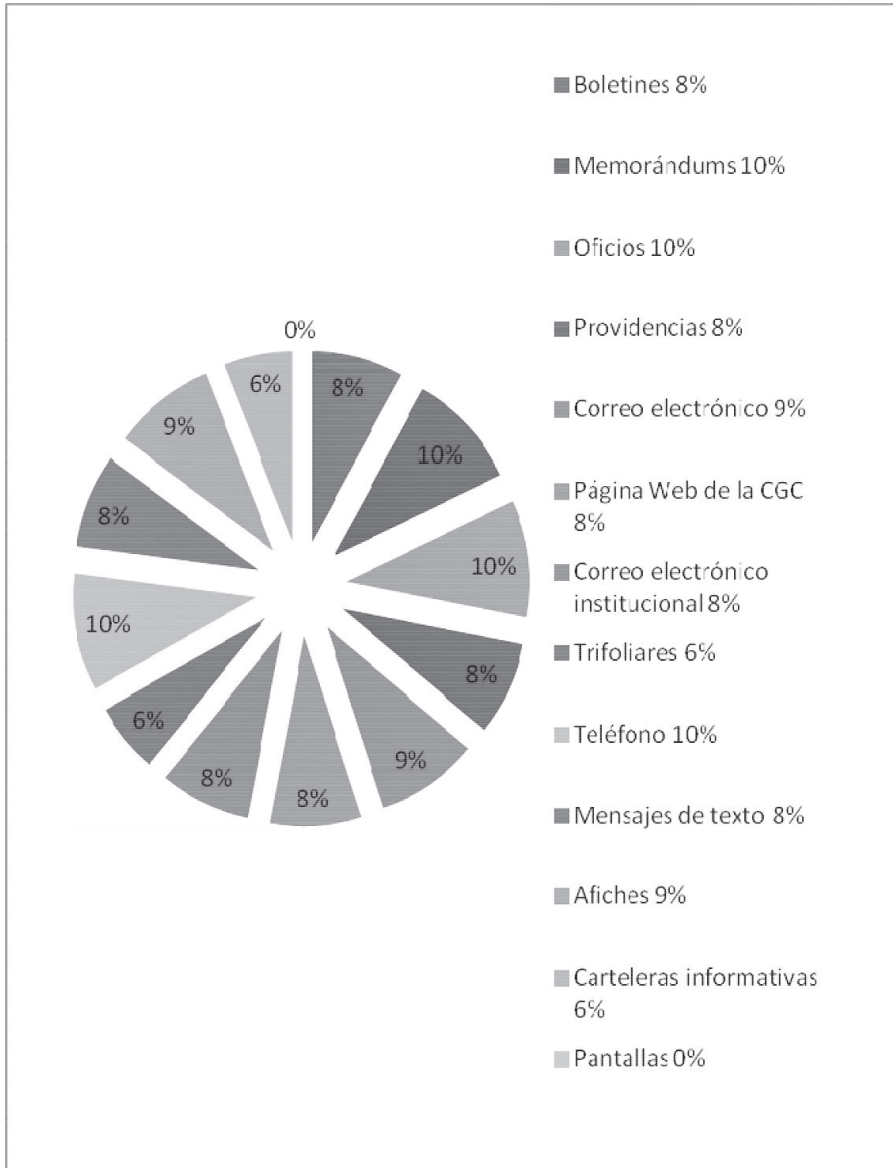
pertinencia con que llegan los mensajes, lo que conlleva, al cumplimiento de las responsabilidades por parte de los colaboradores, en plazos establecidos. El 38% opina que **“a veces”** los mensajes son oportunos y el 12% manifiesta que **“no”** son oportunos los mensajes que recibe. Con relación a estas dos últimas variables, es conveniente revisar en dónde se genera la barrera de comunicación: demora, para implementar la estrategia más idónea para que los mensajes lleguen oportunamente al 100% de los colaboradores.

8. ¿Qué medios de comunicación interna conoce en la institución?

- | | |
|--------------------------------------|------------------------------|
| 1. Boletines. | 8. Trifoliales. |
| 2. Memorándum. | 9. Teléfono. |
| 3. Oficios. | 10. Mensajes de texto. |
| 4. Providencias. | 11. Afiches. |
| 5. Correo electrónico. | 12. Carteleras Informativas. |
| 6. Página Web de la CGC. | 13. Pantallas. |
| 7. Correo electrónico Institucional. | |

No.	RESPUESTAS		Porcentaje
1.	Boletines	58	8%
2.	Memorándums	70	10%
3.	Oficios	72	10%
4.	Providencias	60	8%
5.	Correo electrónico	62	9%
6.	Página Web de la CGC	60	8%
7.	Correo electrónico institucional	55	8 %
8.	Trifoliales	43	6%
9.	Teléfono	72	10%
10.	Mensajes de texto	60	8%
11.	Afiches	66	9%
12.	Carteleras informativas	42	6%
13.	Pantallas	0	0%
	Total.....	720	100%

Tabla No. 8 Tabulación Pregunta No. 8



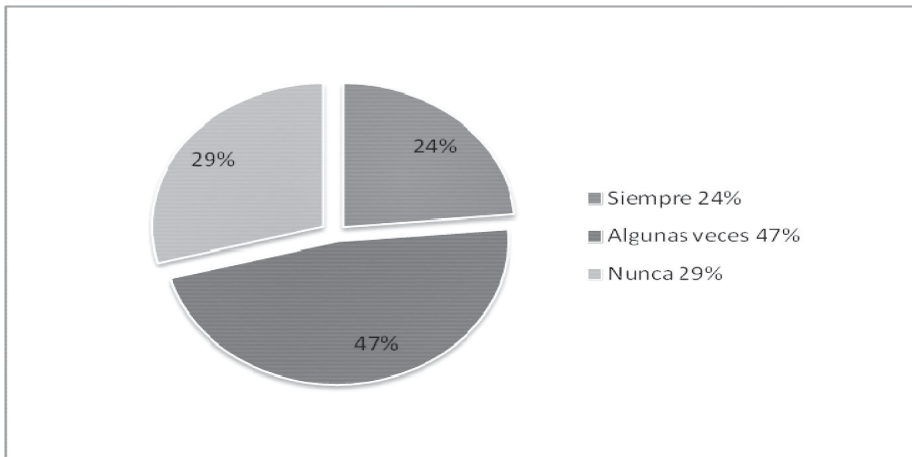
Gráfica No. 8 Respuesta Pregunta No. 8

El 8% de los colaboradores expresan que conocen como medio de comunicación interna los “**boletines**”. El 10% conoce los “**memorándum**”. El 10% los “**oficios**”. El 8% las “**providencias**”. El 9% el “**correo electrónico**”. El 8% la “**pagina Web de la Contraloría General de Cuentas**”. El 8% el “**Correo electrónico institucional**”. El 6% los “**trifoliales**”. El 10% el “**teléfono**”. El 8%. “**Mensajes de texto**”. El 9% los “**afiches**”. El 6% las “**carteleras**”. Y, el 0% no conoce las “**pantallas**”. Los colaboradores de las Delegaciones Departamentales, en el apartado de sugerencias en el cuestionario, comentan sobre la importancia de que se instalen “**pantallas**” en las Delegaciones, para difundir mensajes importantes del día, como de motivación personal. Esto evidencia la necesidad de estar al día y refleja el uso de medios de los trabajadores en este caso lo audiovisual.

9. ¿Tiene usted necesidad de ingresar diariamente al correo electrónico “*personal institucional*”, para realizar su trabajo óptimamente?

RESPUESTAS	RESULTADOS	PORCENTAJE
Siempre	17	24%
Algunas veces	34	47%
Nunca	21	29%
Total	72	100%

Tabla No. 9 Tabulación Pregunta No. 9



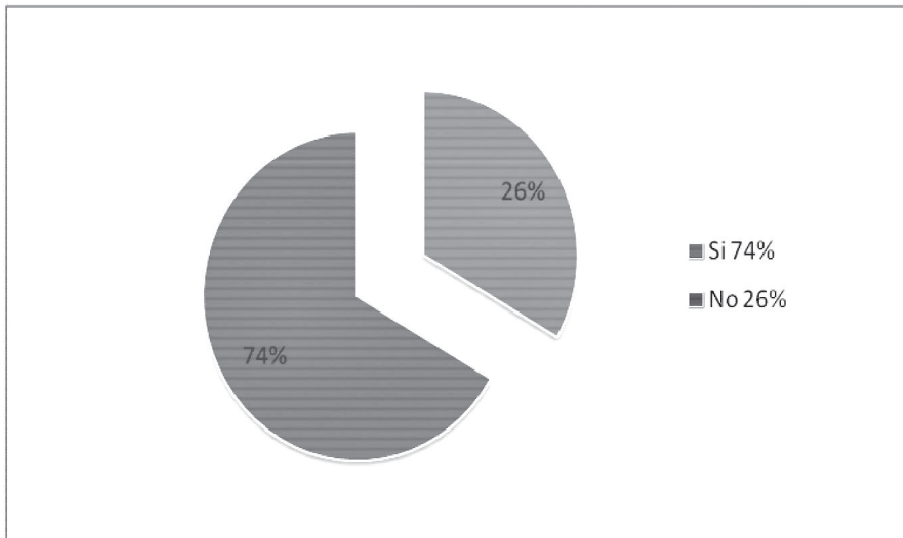
Gráfica No. 9 Respuesta Pregunta No. 9

El 24% de los colaboradores comentaron que “**siempre**” necesitan ingresar al correo electrónico “*personal institucional*” para cumplir con sus labores diarias. El 47% que opina que “**alguna veces**”. Y, el 29% dice que “**nunca**”. Las dos primeras variable reflejan que el 71% de los colaboradores hacen uso del correo “*personal institucional*”, para realizar óptimamente sus tareas y obligaciones (trabajo). Para el 29% que opina que “**nunca**” ingresa al correo electrónico “*personal institucional*”, se recomienda que las Direcciones Departamentales incentiven y motiven a estos colaboradores con el buen uso de esta herramienta de comunicación interna.

10. ¿Le gusta el diseño de los medios de comunicación interna?

RESPUESTAS	RESULTADOS	PORCENTAJE
Si	53	74%
No	19	26%
Total	72	100%

Tabla No. 10 Tabulación Pregunta No.10



Gráfica No. 10 Respuesta Pregunta No. 10

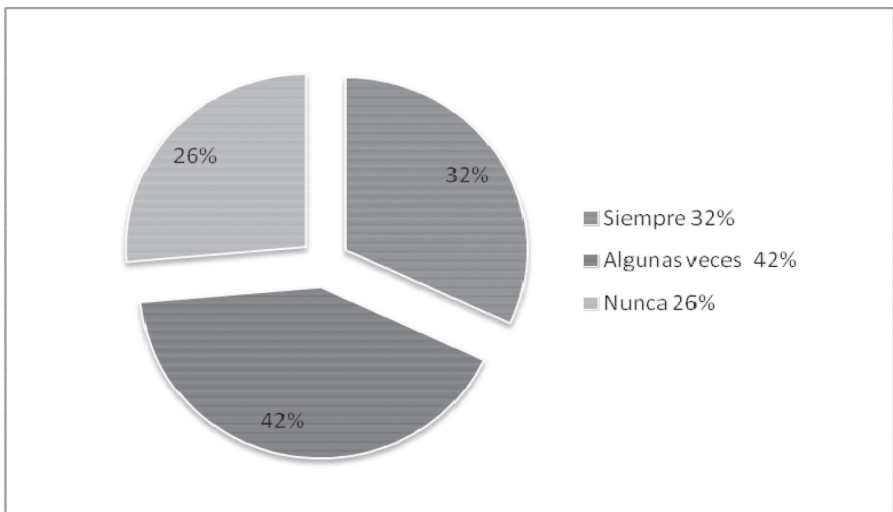
En los resultados obtenidos, el 74% de los colaboradores dice que **“si”** les gusta el diseño de los medios de comunicación interna que se utilizan actualmente. El 26% dice que **“no”** les gusta el diseño el actual diseño.

En consecuencia, el 100% de los colaboradores no se apropia de la información, no se entera de acontecimientos y asuntos importantes que son transmitidos través de estos medios, y redundante a su vez en el bajo grado de participación en las actividades.

11. ¿Los colaboradores encargados de elaborar la información para los medios de comunicación interna se preocupan por tomar en cuenta su opinión, sugerencias o quejas?

RESPUESTAS	RESULTADOS	PROCENTAJE
Siempre	23	32%
Algunas veces	30	42%
Nunca	19	26%
Total	72	100%

Tabla No. 11 Tabulación Pregunta No.11



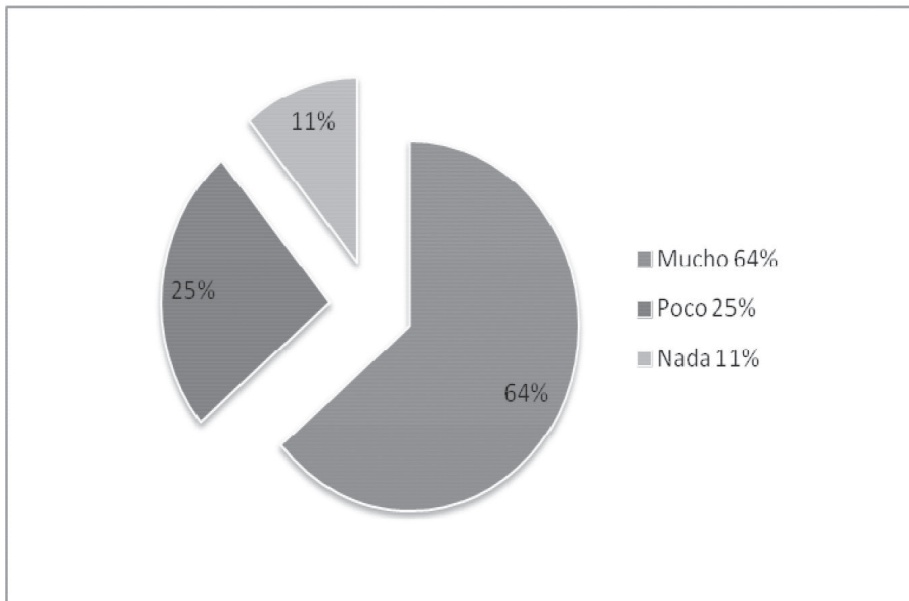
Gráfica No. 11 Respuesta Pregunta No. 11

El 32% de los colaboradores opinan que “**siempre**” toman en cuenta sus opiniones, sugerencias o quejas. Por otra parte, el 42% afirman que “**algunas veces**”. Y, el 26% aseguran que “**nunca**”. En vista de los resultados obtenidos, es preciso planificar una estrategia de comunicación interna que permita atender esta situación, tomando en cuenta el sentir de los colaboradores.

12. ¿La comunicación interna en su fuente de trabajo, repercute en su rendimiento o motivación como trabajador?

RESPUESTAS	RESULTADOS	PROCENTAJE
Mucho	46	64%
Poco	18	25%
Nada	8	11%
Total	72	100%

Tabla No. 12 Respuesta Pregunta No. 12



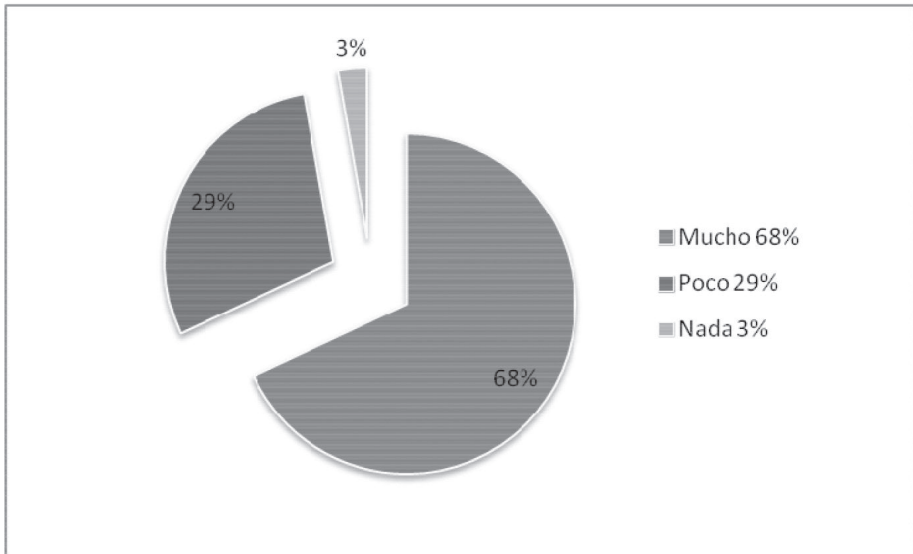
Gráfica No. 12 Respuesta Pregunta No. 12

Un alto porcentaje (64%), evidenció que la comunicación interna en su fuente de trabajo repercute “**mucho**” en su rendimiento o motivación como colaboradores de la institución. El 25% expresó que incide “**poco**”. Y, el 11% dice que en “**nada**”. Los resultados reflejan que la comunicación interna es eficaz.

13. ¿Considera usted, que la comunicación interna en las reuniones de trabajo con su jefe, hacen que el clima laboral sea agradable?

RESPUESTAS	RESULTADOS	PORCENTAJE
Mucho	49	68%
Poco	21	29%
Nada	2	3%
Total	72	100%

Tabla No. 13 Respuesta Pregunta No. 13



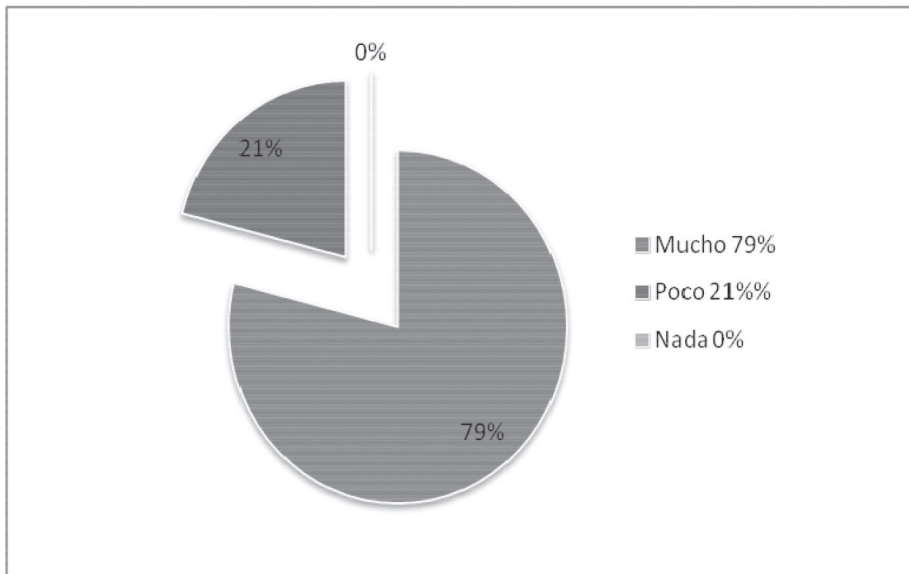
Gráfica No. 13 Respuesta Pregunta No. 13

Las respuestas recopiladas en la encuesta revelan que, para el 64% de colaboradores las reuniones de trabajo con el jefe si repercuten “**mucho**” para que el clima laboral sea agradable. Para el 29%, el clima laboral es “**poco**” agradable. Y, para el 3% las reuniones de trabajo con el jefe, no inciden en “**nada**” para que el clima laboral sea agradable.

14. ¿Cree usted, que la comunicación interna en su área de trabajo incide en su motivación personal al realizar las actividades bajo su responsabilidad?

RESPUESTAS	RESULTADOS	PORCENTAJE
Mucho	57	79%
Poco	15	21%
Nada	0	0%
Total	72	100%

Tabla No. 14 Tabulación Pregunta No. 14



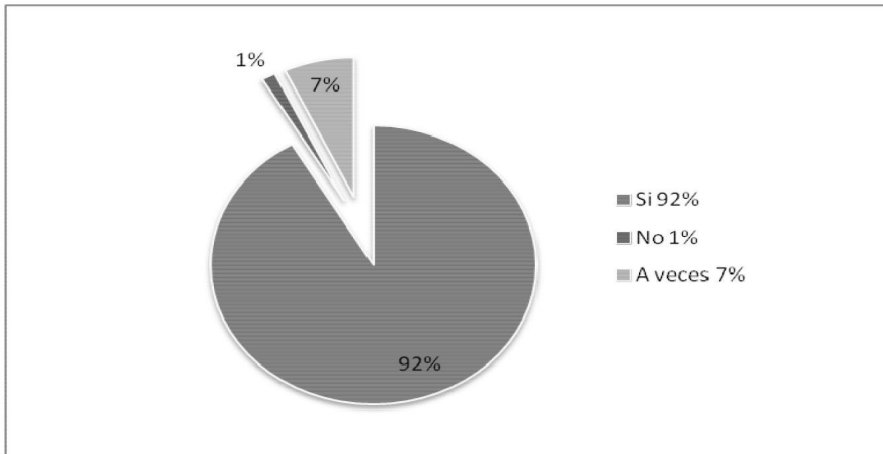
Gráfica No. 14 Respuesta Pregunta No. 14

El 79% de los colaboradores anotó que, la comunicación interna en su área de trabajo incide **“mucho”** en su motivación personal al realizar las actividades bajo su responsabilidad. El 21% de los colaboradores dice que incide **“poco”** en su motivación personal. Estos resultados dejan de manifiesto la enorme importancia que tiene la comunicación interna en los colaboradores, para su motivación personal en las actividades bajo su responsabilidad.

15. ¿Considera usted, que si las autoridades se comunicarán más seguido con usted, mayor sería su grado de motivación y compromiso con la institución?

PREGUNTAS	RESULTADOS	PROCENTAJE
Si	66	92%
No	1	1%
A veces	5	7%
Total	72	100%

Tabla No. 15 Tabulación Pregunta No. 15



Gráfica No. 15 Respuesta Pregunta No. 15

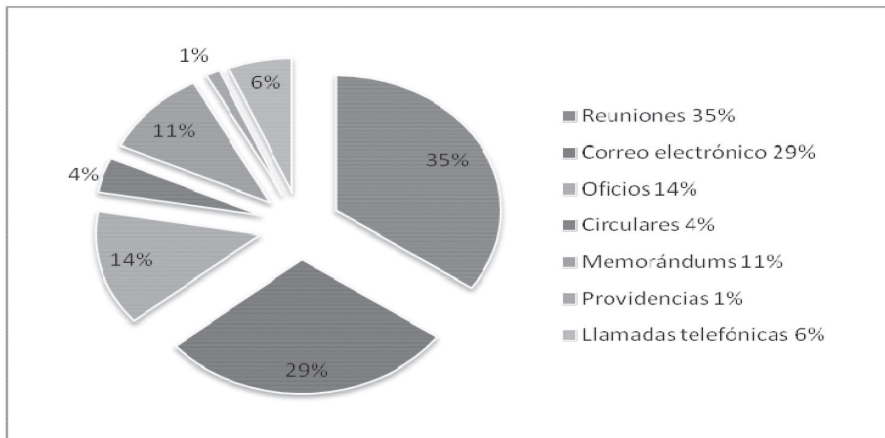
Un alto porcentaje de colaboradores (92%), indicaron ser de la opinión que, su grado de motivación y compromiso con la institución sería mayor **“si”** las autoridades se comunicarán más seguido con ellos; un 7% expone que **“a**

veces”. Solo el (1%), indicó que **“no”**. De esa cuenta el porcentaje bajo un mínimo de 8%. No por ser un porcentaje mínimo debe dejarse de atender; en este sentido, a los colaboradores que no se sienten motivados a pesar de que las autoridades se comuniquen con más frecuencia con ellos se les debe someter a un proceso de capacitación toda vez identificada la causa de su desmotivación.

16. ¿Qué medios de comunicación interna, considera usted, que incrementan su motivación al realizar su trabajo? Reuniones, correo electrónico, oficios, circulares, memorándums, providencias, llamadas telefónicas.

PREGUNTAS	RESULTADOS	PROCENTAJE
Reuniones	50	35%
Correo electrónico	42	29%
Oficios	20	14%
Circulares	6	4%
Memorándums	15	11%
Providencias	2	1%
Llamadas telefónicas	9	6%
Total	144	100%

Tabla No. 16 Tabulación Pregunta No. 16



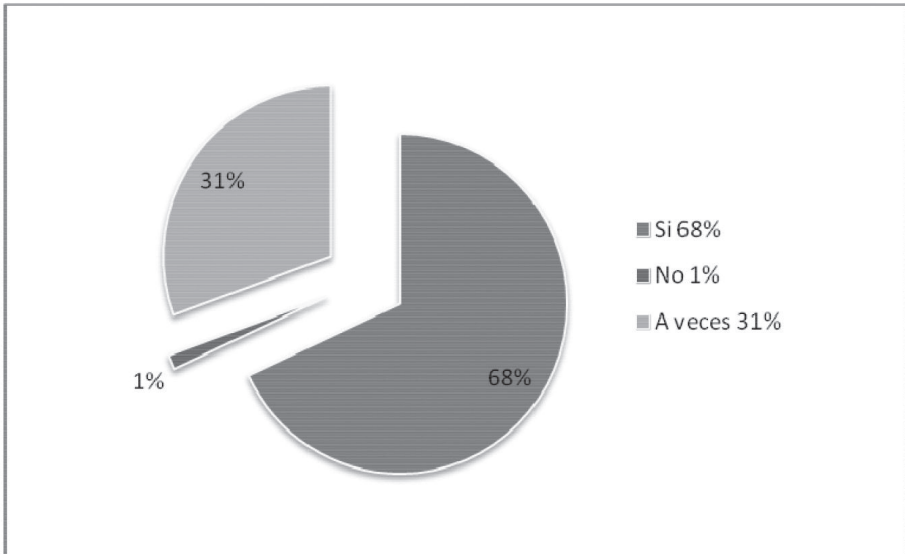
Gráfica No. 16 Respuesta Pregunta No. 16

EL 35% de colaboradores consideran que las reuniones incrementan su motivación al realizar su trabajo. Un 29% prefieren el correo electrónico. El 14% opinan que los oficios. Un 4% se inclinan por las circulares. El 11% consideran a los memorándums. El 1% prefieren las providencias. Y, el 6% opinan que las llamadas telefónicas. Datos que evidencian la preferencia de los colaboradores sobre los medios de comunicación interna que se utilizan en la institución.

17. ¿Es fácil de comprender la información que se le proporciona en las reuniones de trabajo?

RESPUESTAS	RESULTADOS	PORCENTAJE
Si	49	68%
No	1	1%
A veces	22	31%
Total	72	100%

Tabla No. 17 Tabulación Pregunta No.17



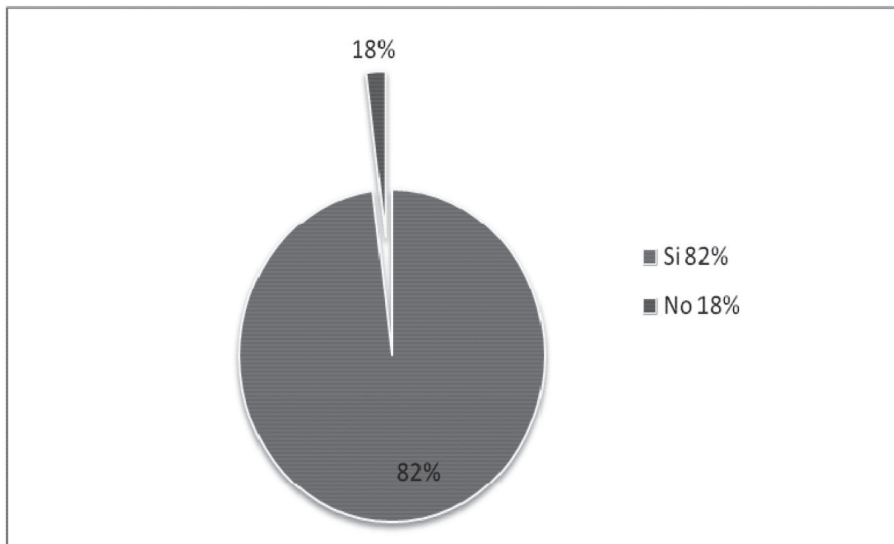
Gráfica No. 17 Respuesta Pregunta No. 17

Más de la mitad de los colaboradores (68%), opina que, la información que se le proporciona en las reuniones de trabajo “**si**” es fácil de comprender. El 31% dice que “**a veces**”. Y, un colaborador (1%), dice que “**no**” es fácil de comprender. Las dos últimas variables resumen el 32% de las opiniones, por lo tanto, es de suma importancia descubrir qué barreras de comunicación están interviniendo para que los mensajes no sean comprensibles y buscar los mecanismos para que este 32% comprenda de una mejor forma los mensajes que les comuniquen.

18. ¿Cree usted, que existen ruidos o barreras en la comunicación interna que proviene de sus superiores?

RESPUESTAS	RESULTADOS	PORCENTAJE
Sí	58	82%
No	14	18%
Total	72	100%

Tabla No. 18 Tabulación Pregunta No. 18



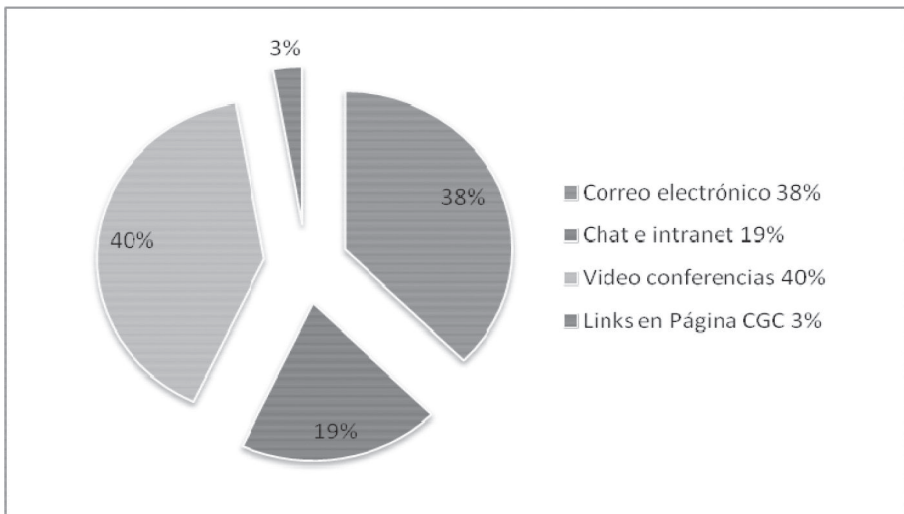
Gráfica No. 18 Respuesta Pregunta No. 18

Es alto el porcentaje de colaboradores (82%), que consideran que “**si**”, existen ruidos o barreras en la comunicación interna que proviene de sus superiores. Y, un 18% opinan que “**no**”. Este 82% resultado importante para sugerir la implementación de estrategias de comunicación interna para atenuar los ruidos o barreras que están incidiendo en este proceso.

19. De las alternativas de comunicación interna que se le presentan: correo electrónico, chat e intranet, video conferencia y Links en la página de la Contraloría General de Cuentas, ¿cuáles de ellas sugiere deben implementarse en su espacio laboral para establecer eficiente comunicación interna con sus jefes y grupos de colaboradores?

RESPUESTAS	RESULTADOS	PORCENTAJE
Correo electrónico	27	38%
Chat e intranet	14	19%
Video conferencias	29	40%
Links en Página CGC	2	3%
Total	72	100%

Tabla No. 19 Tabulación Pregunta No. 19



Gráfica No. 19 Respuesta Pregunta No. 19

El 38% de los colaboradores sugieren la implementación del “correo electrónico” como herramienta de comunicación interna para establecer una eficiente comunicación con, sus jefes y grupos de colaboradores.

El 19% de los colaboradores prefiere el “chat e intranet”. El 40% de los colaboradores las video conferencias y el 3% prefieren los link en la página de la CGC. Los resultados dejan ver que, los colaboradores de la institución prefieren las nuevas tecnologías de la información y comunicación –tics’- como “intranet” que permite crear “plantillas” que sustituyen las tradicionales “formas” de comunicación escrita: oficio, nota, memorándums, circular, etc.

En el cuestionario se consideró un espacio abierto para sugerencias, éstas se analizaron y se presenta el sentimiento de los colaboradores, así: ellos dejan entrever la necesidad de su participación en el proceso de la planificación de la comunicación interna.

Sugieren contemplar espacios para la retroalimentación que les permita manifestar sus opiniones, sugerencias o quejas.

Asimismo, se deben concertar acuerdos concretos que beneficien las condiciones de comunicación interna de los colaboradores, para que exista una información veraz y oportuna entre las respectivas áreas de trabajo, lo cual se puede entrelazar con un líder o bien un grupo que sea el enlace entre ellos y sus superiores.

Capítulo V

ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA LA DIRECCIÓN DE DELEGACIONES DEPARTAMENTALES DE LA CONTRALORIA GENERAL DE CUENTAS

Una *estrategia de comunicación* es una serie de acciones programadas y planificadas, que se implementan a partir de ciertos intereses y necesidades en un espacio de interacción humana y en una gran variedad de tiempos, lleva un principio de orden, de selección, de intervención, sobre una situación establecida en una gran variedad de tiempos.

Lo cierto es, que la acción comunicativa exige de un proceso de planeación previa que contribuya de alguna manera a garantizar la eficacia del esfuerzo, y para ello, es necesario hablar entonces de estrategias de comunicación que constituyen el conjunto de formas y modos comunicativos que tienen como objetivo establecer una comunicación eficaz de ideas, productos o servicios con un compromiso implícito de recursos y que ayuden a la toma de decisiones.

La comunicación interna entre la Dirección de Delegaciones Departamentales y Delegaciones Departamentales

mentales de la Contraloría General de Cuentas de Guatemala, se define como la actividad que se realiza al interior de la entidad, mediante la circulación de mensajes que se originan en el desarrollo de sus objetivos, diariamente, haciendo uso adecuado de los diversos canales de comunicación disponibles; con el fin de proveer información, unión, motivación, participación, integración y la sana convivencia para lograr una óptima comunicación, alcanzando así, las metas institucionales

En este acápite, se desarrolla una propuesta estratégica de comunicación para la Dirección de Delegaciones Departamentales y Delegaciones Departamentales de la Contraloría General de Cuentas, como una guía para la óptima comunicación interna entre ambas. Propuesta de comunicación interna (física y virtual) que se divide por componentes.

Primer Componente: G.Comunicación DDD

“Grupo Comunicación Dirección de Delegaciones Departamentales y Delegaciones Departamentales de la Contraloría General de Cuentas”. Identificado como: “G.Comunicación DDD”

Misión

Gestionar los procesos de comunicación interna y relaciones interpersonales entre los colaboradores de la Dirección de Delegaciones Departamentales y Delegaciones Departamentales de la Contraloría General de Cuentas, por medio de la transferencia de información veraz y oportuna.

Visión

Ser un ente indispensable para la Dirección de Delegaciones Departamentales y Delegaciones Departamentales de la Contraloría General de Cuentas, que se caracteriza por la efectividad de sus procesos y transmisión de información veraz y oportuna a las áreas de la organización, a su vez ser reconocido por servir de puente entre la dirección y los colaboradores.

Objetivos

Posicionar la comunicación como un elemento estratégico que direcciona y da control a todos los procesos de comunicación de la Dirección de Delegaciones y de las Delegaciones Departamentales. Lograr que los equipos de trabajo se involucren con los medios y acciones de comunicación llevadas a cabo por un “grupo responsable de la comunicación interna”, que permita optimizar los procesos diarios de la comunicación interna entre la Dirección de Delegaciones Departamentales y Delegaciones Departamentales de la Contraloría General de Cuentas. Y con ello, establecer los espacios de interacción e integración como herramientas para la retroalimentación de la comunicación interna entre colaboradores y autoridades superiores.

Política de comunicación: “G.Comunicación DDD”

Esta política será creada o establecida por un grupo de colaboradores de la Contraloría General de Cuentas: Dirección de Delegaciones Departamentales y Jefes de Delegaciones Departamentales, con el apoyo de un profesional de cada Delegación, que integre el “G.Comunicación DDD”, donde se establezca el criterio o postura en cuanto a comunicación

interna para los grupos de interés en contenido (lo que se dice y lo que se deja de decir), tono (formal o informal -1ra o 3ra persona-) y forma (formato de comunicación) de cómo se comunica. Esta postura hará énfasis en los parámetros que deben tener en cuenta las acciones y productos de comunicación interna, permitiendo ser identificada por sus colaboradores y demás públicos de interés.

Recursos del “G.Comunicación DDD

Financiero: recurso económico para la compra de materiales e insumos que se utilizarán en la planificación y montaje de las actividades, y para la elaboración de los productos comunicativos a realizar. Estos recursos económicos los proporcionará la Dirección de Delegaciones Departamentales, quien a su vez lo solicitará a la Dirección General Administrativa Financiera de la Contraloría General de Cuentas.

Físico

- Un salón para reuniones con mesas y sillas.
- Un computador portátil con acceso a internet de alta navegación y a la base de datos de la institución como son: colaboradores, benefi-

ciarios importantes, medios de comunicación interna y autoridades.

- Una cañonera.
- Un retroproyector de acetatos.
- Un Calendario oficial de: Contraloría General de Cuentas, Dirección de Delegaciones Departamentales y Delegaciones Departamentales.
- Útiles de oficina de la institución: papel bond, acetatos, lapiceros, lápices, marcadores, engrapadora, grapas, tape, fólder: oficio y carta.
- Carteles con los próximos eventos a realizar.
- Grabadora de audio.
- Cámara filmadora.

Humano

Los integrantes del “G.Comunicación DDD”, que representan a la Dirección de Delegaciones Departamentales y Delegaciones Departamentales, se encargarán de promover, mejorar y fortalecer la comunicación interna entre ambas instancias.

Escenarios de transmisión de información

Los escenarios de transmisión de información con los que deberá contar

el “G.Comunicación DDD”, son los diferentes medios comunicativos con los que cuenta la institución y los que genere el “Grupo”, en su accionar, con el visto bueno de la Dirección de Delegaciones Departamentales. Dichos medios o productos comunicativos le permitirá al “grupo” de Comunicación, transmitir información interesante pero sobre todo relevante de la institución para el público interno. Por otra parte, otro tipo de escenarios de transmisión de información serán las actividades o acciones comunicativas como las jornadas de inducción, reinducción, las capacitaciones, las jornadas de reconocimiento, reuniones laborales, las celebraciones y las jornadas recreativas. Estos escenarios le facilitan el proceso de transferencia de la información y por ende la dinamización de los procesos laborales de la institución.

Flujo de comunicación

Fijación de meta del “G.Comunicación DDD”.

- Fortalecer los vínculos laborales y personales entre los integrantes de los equipos de trabajo de la Dirección de Delegaciones Departamentales y Delegaciones Departamentales de la Contraloría General de Cuentas.

- Impulsar el desarrollo de los procesos, “*trascender*” a nivel interno.
- Fortalecer la apropiación de los productos comunicativos de la institución por parte de los colaboradores.
- Contribuir al logro de los objetivos de la Dirección de Delegaciones Departamentales y Delegaciones Departamentales de la Contraloría General de Cuentas y por ende de la institución de la Contraloría General de Cuentas.
- Dinamizar los procesos de comunicación al interior de la institución.
- Equilibrar la comunicación formal y la informal.
- Generar efectividad en los mensajes que se darán al interior de las Delegaciones Departamentales y Dirección de Delegaciones Departamentales.
- Crear oportunamente estrategias y canales de comunicación para transmitir y difundir la información de la Dirección de Delegaciones Departamentales y Delegaciones Departamentales.
- Propiciar el posicionamiento de la Dirección de Delegaciones Departamen-

tales y Delegaciones Departamentales en el público interno de ambas instancias y del público externo.

Del profesional

Los integrantes del “G.Comunicación *DDD*”, entendidos éstos como profesionales de la comunicación por sus habilidades y capacidades, tienen la responsabilidad de crear los canales, medios y acciones de comunicación efectiva con el fin de dar a conocer los intereses y opiniones de los diferentes colaboradores que hacen parte de la Institución.

Deberán tener un comportamiento adecuado con los que trabajan a su lado, para establecer lazos de confianza entre los mismos y con esto poder originar un ambiente de armonía con los intereses de la institución, los colaboradores internos para que se sientan parte de ella, teniendo relaciones fuertes y duraderas, otorgándoles el mismo nivel de importancia a cada uno de ellos.

Al “G.Comunicación *DDD*” le corresponderá velar por requerimientos de los colaboradores, puesto que ello generará el resultado de un buen proyecto que beneficie a la institución y a los colaboradores de la Dirección

de Delegaciones Departamentales y Delegaciones Departamentales. Los profesionales de este “*grupo*” deberán ser leales y mostrar eficiencia en los servicios profesionales que ofrecen. De la misma manera, tendrán que ser colegas y compañeros para mantener la integridad de la institución, asimismo, deberán escuchar y respetar las opiniones de los demás, y de esta forma crear un diálogo en las mejores condiciones.

Del comportamiento

- Los integrantes del grupo “G.Comunicación DDD”, deben ser coherentes con lo que dicen y hacen dentro de la institución, su labor debe ser constante y persistente ya que de ellos dependerá el flujo de la comunicación interna dentro de la institución, no sólo de la información oficial para el posicionamiento de la institución, sino de la comunicación interna que fortalece las relaciones entre los colaboradores. Sus acciones y productos comunicativos deben apuntar a la información veraz y honesta hacia los colaboradores internos de la institución. Además saber actuar en el momento oportuno y adecuado frente a determinada situación, lo cual deben hacerlo con lealtad y compromiso con la institución.
- Deben ser personas activas, dinámicas, estratégicas y hábiles para reconocer las necesidades de los colaboradores (público interno) y poder buscar soluciones alternativas que las satisfagan, además de las necesidades generales de la Dirección de Delegaciones Departamentales y Delegaciones Departamentales en materia de comunicación. Por lo tanto, constantemente deberán evaluar la comunicación interna, para conocer su estado y proponer estrategias que la mantengan vigente, comuniquen la razón de ser y gesten el cambio para el mejoramiento de los procesos haciendo que la institución sea más efectiva. Por otra parte, podrán hacer uso de sus conocimientos y habilidades para gestar relaciones directas y cercanas con los demás colaboradores y, ser constantes con ellos para proporcionarles frecuentemente noticias de interés de la Dirección de las Delegaciones Departamen-

tales para que cada vez se sientan más comprometidos con ella y la institución. Además, deben ser personas receptivas a las opiniones de los demás y apuntar siempre a mantener un clima laboral adecuado. Su trabajo debe ir de la mano con la Dirección de Delegaciones Departamentales, por lo cual, tienen que ser serios, responsables y propositivos, de modo que su jefe pueda depositar su confianza en ellos. Finalmente deben ser prudentes para actuar y tomar decisiones, tomando en cuenta que éstas no afecten a ninguno de los colaboradores y por ende brindarles igual importancia a todos ellos; será de vital importancia que hagan un buen tratamiento de la información y de relaciones humanas.

De las relaciones

El “*G.Comunicación DDD*”, debe crear, establecer, sostener y visionar sus relaciones en torno a construir lazos duraderos, contribuyendo a la confianza, al buen nombre de la institución y al clima de trabajo óptimo dentro de ella. Deben también trabajar en conjunto con sus colegas,

empleando la comunicación como recurso para entablar diálogos y correspondencia con ellos.

Es importante que desde el “*G.Comunicación DDD*” se construyan relaciones perdurables en el tiempo, las cuales sean sólidas y vayan ligadas a valores de la institución. Aunado a ello, deberán estar atentos a escuchar a los colaboradores (público interno) de la Dirección de Delegaciones Departamentales y sus Delegaciones Departamentales, con los cuales deben de lograr una retroalimentación para los retos y las pretensiones que quiere alcanzar la Dirección de Delegaciones Departamentales y sus Delegaciones Departamentales; organización para su beneficio y el de los mismos. Será un puente en la organización, un camino que está dispuesto a unir esas estrechas diferencias que se puedan llegar a dar en esas dependencias de la institución.

Es el interlocutor interno y debe lograr un equilibrio en este público de la organización para que la comunicación interna sea más eficiente y eficaz.

Por otra parte vale recalcar, que las personas que integren el “*G.Comunicación DDD*”, deben saber tratar igualmente a todos los miembros de la institución, sin hacer ninguna

clase de distinción, su trato y relación debe ser respetuosa y receptiva frente a los integrantes de la Dirección de Delegaciones Departamentales, Delegaciones Departamentales y la institución en general.

Del discurso

En su labor diaria los integrantes del “G.Comunicación DDD”, deberán tener el criterio para saber qué tipo de información pueden transmitir, es por ello que, siempre deben decir la verdad, lo cual supone no ocultar aquella información que es esencial y que los implicados o afectados (colaboradores) tienen derecho a conocer.

Lo anterior no es una condición impuesta, por lo que les da la opción de tomar camino para saber cuánto pueden decir, pues no están obligados a decirlo todo, sino tan sólo aquello que es relevante; es reconocer donde está el límite entre lo esencial y lo accidental (causa-efecto). En su discurso deben primar la honestidad y transparencia, evitando engaños y palabras exageradas.

Para su discurso deberán tener siempre en cuenta el logotipo de la Contraloría General de Cuentas, para que este vaya en todo producto comunicacional que contenga información de la institución. Podrán

convocar acciones comunicativas que potencialicen las relaciones y fomenten el desarrollo integral de sus públicos internos, como: conferencias, capacitaciones, jornadas de salud, de recreación y hacer uso de su creatividad para organizarlas, difundirlas y desarrollarlas.

Manejo de información privilegiada o confidencial

El “G.Comunicación DDD” está vulnerable a recibir información privilegiada o confidencial con la cual deben de tener precaución y deben de saber exactamente qué hacer. Es una situación compleja. Por lo tanto, tienen que ser reservados y prudentes frente a situaciones de confidencialidad, que la Dirección les ha dado a conocer, o de la cual se puedan enterar incautamente. El “grupo” asume el cargo de asistentes de comunicación de la Dirección de Delegaciones Departamentales y Delegaciones Departamentales, porque se torna importante trabajar con colaboradores que contribuyan al mejoramiento de la comunicación interna en la institución y sean fieles a la misma.

Relaciones con el jefe

Se debe tener presente que esta área es muy sensible y compleja, por ende

presenta una serie de aspectos éticos de suma importancia que siempre dentro del “*G.Comunicación DDD*” tendrán que tener presente. Pues una de las situaciones más frecuentes tiene que ver en cómo se le sustenta o se le niega algo al jefe o a una autoridad de la institución.

Esto debido a que los integrantes del mismo siempre tienen que estar con una buena disposición frente a cualquier solicitud que se les haga por parte de los superiores, pues si bien es cierto, hay casos en donde al no acceder a ciertas demandas con lleva al despido de cualquiera de los integrantes. Es por esto, que, ellos de una manera muy amable y pacífica deben hacer respetar sus derechos si en algún momento se ven violados por parte de las autoridades superiores, otra característica que tienen que tener presente para con las relaciones con los jefes o demás autoridades, es el poder persuasivo, pues si logran tener una buena comunicación y relación con ellos terminarán por ser valorados y escuchados.

Lo anterior es de suma importancia para la Dirección de Delegaciones Departamentales y Delegaciones Departamentales, pues, al decir lo que piensan, brindan gran seguridad, honestidad y confianza ante ellos, pues encontrarán en ellos, unas

personas que se valoran a sí mismas y con un gran potencial competitivo. Es por esta razón, que el “*G.Comunicación DDD*”, deberán tener presente que lo que buscan los jefes de las Delegaciones Departamentales y el (la) Director (a) de Delegaciones Departamentales son colaboradores confiables, responsables y competentes y no colaboradores poco éticos y desmotivados que lo único que hacen es brindar una mala imagen de la institución.

Será necesario para los integrantes del “*G.Comunicación DDD*”, entender las necesidades y requerimientos de sus superiores para llevar a cabo su labor, de modo que deberán tener un trato cercano con sus jefes y puedan ser propositivos. En dicho caso, deberán tener en cuenta que la confianza se gana, por tanto sus modos de actuar deberán ser acordes a lineamientos éticos y morales.

Relaciones con los colegas

Los integrantes del “*G.Comunicación DDD*” tendrán que tener presente que su labor está comprometida con relacionarse humana y duraderamente con el equipo de trabajo (colaboradores) de la institución, los cuales ayudan a cumplir las metas de los procesos planificados. Por lo tanto, este grupo tendrá como lineamiento

y parámetro de acción el trato cordial y respetuoso con su público Interno (colaboradores) y deberá fomentar mediante productos y acciones esta condición de trabajo, para que el clima laboral sea óptimo, ameno y todos los procesos sean más eficaces.

Reuniones de trabajo

La labor del “G.Comunicación DDD” será mantener a los colaboradores informados sobre el cuándo, cómo y dónde se llevarán a cabo las reuniones, para que éstas tengan un nivel de asistencia cada vez mayor y en ellas se potencialicen las capacidades de los equipos de trabajo de colaboradores.

Jornadas de inducción y reinducción

Las jornadas estarán orientadas al aprendizaje de los colaboradores de la Dirección de Delegaciones y de las Delegaciones Departamentales de la Contraloría General de Cuentas. Deberán ser jornadas permanentes en las actividades de la institución. En este proceso, como motivación para los colaboradores se deberá extender constancia de su participación.

Las Jornadas de reinducción, pueden ser mínimo una semestral. Pero al mismo tiempo, deben enfatizar en el

direccionamiento estratégico de la institución y en equilibrarlo con los objetivos propios de cada uno de los colaboradores. En dichas jornadas, debe evidenciarse el estado de comunicación interna actual de la Dirección de Delegaciones Departamentales y Delegaciones Departamentales, para generar un ambiente cálido y de compromiso entre los colaboradores para con la institución; Contraloría General de Cuentas.

Videos institucionales

Actualmente no se cuenta con videos institucionales, por lo que se sugiere que con el apoyo del Departamento de Comunicación, el “G.Comunicación DDD” deberá proponer y/o gestionar, planifique y elabore videos institucionales, de buena calidad, para la Dirección de Delegaciones Departamentales y Delegaciones Departamentales, que éstos muestren todo el que hacer de las mismas y que sirva de carta de presentación.

Jornadas de capacitación

El “G.Comunicación DDD” deberá planificar y ejecutar estas capacitaciones periódicamente y que sus temáticas respondan a las necesidades personales y profesionales de los colaboradores. Otra de las funciones del “grupo” es apoyar en

todo lo relacionado a logística y montaje de las jornadas de capacitación.

Celebraciones

El “G.Comunicación DDD” debe establecer fechas u ocasiones especiales como el contenido del cuadro No. 1. Celebraciones que deben tener un espacio en el cronograma anual de la institución, por ende, deben ser constantes en realización y propósito.

Cuadro No. 1. Celebraciones importantes

Mes	Fecha	Fecha importantes
Enero	20	Día del Ingeniero
	29	Día del Perito Contador
Febrero	14	Día del amor y la amistad
Marzo	8	Día Internacional de la Mujer
	15	Aniversario de la Contraloría General de Cuentas
Abril	26	Día de la Secretaria
Mayo	1	Día Internacional del Trabajo
	10	Día de la Madre
Junio	1	Día del Contador público y auditor
	17	Día del Padre
	30	Día del Ejército
Julio	9	Aniversario Sindicato de la Contraloría General de Cuentas –SITRACGC-.
Agosto	6	Día del Economista
	15	Día de la Asunción
Septiembre	15	Día de la Independencia
	24	Día del Abogado
Octubre	20	Revolución de Octubre
Noviembre	1	Día de los Santos Difuntos
	30	Día de Comunicador Social
Diciembre	3	Día del Médico
	24	Navidad
	31	Año nuevo

Cuadro elaborado por: Axel Lorenzo Santizo Marroquín.

Segundo Componente: “Boletín Virtual”

Objetivo

Informar a todos los colaboradores (público interno) sobre aspectos relacionados con la institución.

Características

- Información presentada de forma clara, fácil y sencilla.
- Tendrá una periodicidad semanal.
- Se distribuye a través del correo interno de la institución y al correo personal de cada empleado, además se encontrará publicado en la intranet, en la que también estarán todas las ediciones anteriores.

Comunicación a divulgar

Aspectos relacionados con las actividades de interés de los colaboradores:

- agenda de eventos de la semana.
- Noticias importantes de la institución
- Cumpleañeros de la semana
- Colaboradores destacados del mes

- Noticias breves acerca de los colaboradores, sus familias: matrimonios, nacimientos, bautizos, fallecimientos y agradecimientos.
- Debe existir un link en la intranet en la que se encontrarán ordenadas por fecha las ediciones anteriores del boletín.
- Información de hechos, procesos, tareas y acciones productivas del día
- Información que favorezca o afecte a los colaboradores internos, o, a la institución, ejempló: traslados, cambios de autoridades y toma de posesión de nuevos colaboradores.

Titulo: “Dirección CGC te informa”
Número de boletín y fecha.
Editorial: escrita por el Director de Delegaciones, Jefes de Delegaciones,
Logotipo de la Contraloría General de Cuentas
Tinta: policromía; 4 tintas, imagen y tipografía a color.
Uso de colores institucionales de la Contraloría General de Cuentas.
Tamaño: carta, máximo dos páginas.
Contenidos: igual contenido que el boletín impreso de forma breve.

Tercer Componente: “Boletín impreso”

Boletín impreso: “Dirección te informa”

Objetivo

Informar al personal de forma general y estandarizada sobre hechos, actividades y sucesos importantes que ocurren en la institución.

Características

- Se propone que el “*G.Comunicación DDD*”, sea el responsable de la creación del comité editorial, que los colaboradores de la Dirección de Delegaciones y las Delegaciones Departamentales en sus momentos libres, aporten ideas, noticias, información y sugerencias de interés general para los colaboradores de la institución.
- Se publicará semanalmente y la distribución se realizará de forma personal y directa a cada colaborador, para tener seguridad que la información llegue a su destino final.
- Debe ser distribuido los días viernes de cada semana, a todos los colaboradores para que estén informados de lo

que sucede a nivel institucional, con el fin de que ningún se quede sin la información, debido que se pueden presentar casos en que el colaborador no cuente con Internet, o no pueden acceder al uso de computadores.

- Incluye mensajes diversos de autoridades de la institución, en especial de la Dirección de Delegaciones Departamentales y de la jefatura de las Delegaciones Departamentales y de los colaboradores, fechas y fiestas para la semana.
- La información se presentará de forma clara, fácil y sencilla.
- Similar contenido al del boletín electrónico

Cuarto Componente: “Intranet”

Intranet – Contraloría- Delegaciones @Guatemala

Objetivos

- Fomentar el flujo de información en la Contraloría General de Cuentas específicamente entre la Dirección de Delegaciones Departamentales y colaboradores de las Delegaciones Departamentales.

- Agilizar los procesos de comunicación a nivel interno entre la Dirección de Delegaciones Departamentales y sus Delegaciones Departamentales.

Características

Las estrategias comunicativas a nivel interno, a nivel de imagen y contenido, buscan otorgarle tres características esenciales a la Intranet de la Contraloría General de Cuentas para que la Dirección de Delegaciones Departamentales y sus Delegaciones Departamentales tengan: fácil acceso y usabilidad de este sistema.

Fácil acceso

Es necesario simplificar el acceso del colaborador a la información requerida.

La principal meta, es llegar al tema de interés, después de no más de dos clicks. Para optimizar esta aplicación, es necesario agregar una “Barra de búsqueda” que le permita al colaborador acceder a una determinada sección por medio de una palabra o frase clave.

Usabilidad

Con el ánimo de hacer más partícipe al colaborador en los planes de

desarrollo creados, se dispondrá de un link llamado “únete a la Contraloría y Delegaciones” el cual se subdividirá en: “Sabías que”, “el contamos contigo”, el directorio llamado “Contraloría contigo”, capacitaciones, preguntas frecuentes. Se dispondrá también de links de interés general que les permita a los colaboradores acceder a información actualizada.

Carácter intuitivo

Se recurrirá al uso de imágenes y títulos que manejen un lenguaje sencillo y entendible, para que el colaborador (usuario) de la Intranet acceda a la información requerida, sin necesidad de conocer con anticipación, el contenido de cada uno de los iconos que se encuentran en la página.

Propuestas de contenido/imagen

Contenidos

Noticias, eventos, servicios, boletines, información institucional, encuestas, etcétera a través de la plataforma virtual desarrollada para tal fin.

Interactividad en el contenido

La barra ubicada en la parte superior de la Intranet va a ser una constante en todas sus páginas y el movimiento

rotativo del logotipo de la Contraloría General de Cuentas será permanente. Esta interactividad pretende captar la atención del colaborador (usuario), interactuar con él y ejemplificar que la participación del mismo, no se limita a los servicios que ofrece la Intranet, sino que también puede ser medida en la parte visual o gráfica.

¿Quiénes somos?

· En esta sección se encontrará información sobre la Institución (historia, misión, visión, metas, logros, organigrama), con el propósito que los colaboradores puedan conocer más sobre la institución para la cual trabajan.

Vitrina virtual

- Es un espacio creado para que los colaboradores puedan hablar acerca de temas de interés que sean de agrado, calidad de los servicios, acreditaciones, nuevas políticas de comunicación de la institución. En este espacio los colaboradores pueden aportar ideas para mejoras de éstas políticas de comunicación.

La sección podrá ser alimentada por cualquier colaborador de la Institución,

con lo que se logrará potenciar las relaciones a nivel interno.

Cumpleaños

- Se publicará quincenalmente un listado de los empleados que cumplan años, éste contendrá nombre completo, departamento, Dirección o Delegación a la cual pertenece. Además un día antes del cumpleaños del colaborador, aparecerá un mensaje de recordatorio y el día del cumpleaños, aparecerá un mensaje de felicitación en la página principal de la intranet.

Comentarios

- Este espacio estará diseñado para que los colaboradores escriban pequeños artículos o frases en las que comenten u opinen sobre algún tema de interés. Con esta opción se busca que haya mayor tráfico en las visitas al sitio y los colaboradores se puedan expresar sobre algún tema relacionado con la Dirección de Delegaciones Departamentales, de las Delegaciones Departamentales o de la institución, el país o el mundo.

Convocatorias

Sirve para que el usuario se entere de las vacantes que hay en la Contraloría General de Cuentas (edificio central) o bien en las Delegaciones Departamentales, y, así se estructure un plan de carrera o se pueda tener acceso a nuevos colaboradores, por medio de los mismos colaboradores de la institución.

Noticia del día

Partiendo de una de las principales funciones que cumple la Intranet, comunicar a la gente, se creará una publicación diaria de una noticia actualizada que estará relacionada con la organización interna de la Contraloría General de Cuentas. Noticia que será actualizada diariamente con el fin de que la Intranet se convierta en el sitio preferido de los colaboradores, porque encontrarán en ella información de interés general.

La redacción estará a cargo de un colaborador de cada departamento, y se rotará de forma semanal y se contará con el apoyo del "G.Comunicación DDD".

Barra de Búsqueda:

"¿Qué estas buscando?" Con esta opción, el colaborador puede optimi-

zar su búsqueda, sin necesidad de navegar por la Intranet. Esta aplicación es vital porque el servicio que se ofrece es más eficaz y agiliza el acceso a cualquier sección; además, el campo de búsqueda es un elemento que refuerza la posibilidad de acceso intuitivo que se le quiere dar a la Intranet.

Directorio "Dirección y Delegaciones unidos"

Permite a los colaboradores (usuarios), tener a mano toda la información de cada persona que hace parte del personal interno de la Contraloría General de Cuentas (contactos de sus compañeros de departamento, de otras áreas, direcciones administrativas, Contralor General, sub-Contralor, etc. Para que ésta aplicación tenga un mejor funcionamiento se recomienda agregar al contenido información de nombres completos, correo electrónico y teléfonos (fijo y celular) de cada colaborador.

La búsqueda será por: nombre, por las letras iniciales, según la función, ya sea colaboradores o, por departamentos. Esta base de datos interna será periódicamente actualizada por el encargado de la Intranet.

Foro

Semanalmente, se realizará un foro en línea, el tema, la fecha y hora, será coordinado por la Dirección de Delegaciones Departamentales, por el Jefe de Delegaciones Departamentales o bien por “**G.Comunicación DDD**”, quienes serán los encargados de la organización, logística, divulgación y participación de los colaboradores en el mismo.

Los temas a tratar serán lo más sencillos, que puedan aportar algún tipo de beneficio para la institución, según el tema a tratar semanalmente se deberá escoger a la persona más indicada, que tenga dominio en éste para satisfacer las inquietudes de los colaboradores.

Capacitaciones

En la sección de “e-learning Delegaciones Contraloría”, se pondrá a disposición de los colaboradores la actualización de los distintos cursos, seminarios, talleres que se realizarán en la institución. Se proporcionará información sobre las facilidades de horario para cursos que los colaboradores quieran realizar fuera de la Institución.

Quinto Componente:

Email: “Mi correo”

Email: “Mi Contra correo”

Objetivo

Fomentar la comunicación bidireccional, de forma inmediata y en tiempo real.

Características

- Es importante moderar la cantidad de información que se envía, debe comunicarse lo estrictamente necesario.
- El exceso de información puede ser perjudicial, ya que no se tiene todo el tiempo del mundo para leer todo.
- Brindar Información clara, precisa y veraz.
- Se usa para enviar invitaciones a los colaboradores: invitación a los foros, eventos, actividades, novedades, sirviendo de apoyo a los otros medios de comunicación internos.
- Se transmite información de forma detallada, específica y personalizada, según la necesidad.
- Fomenta la comunicación en todos los sentidos, al crear cercanía entre todos los colaboradores de la Dirección de Delegaciones y Delegaciones Departamentales.

- Fomenta la retroalimentación, contribuye en la generación de respuestas casi de modo inmediato.

Chat “Contracorre”

Los colaboradores de las Delegaciones Departamentales tendrán un servicio de mensajería instantánea, que funcionará solo a nivel interno de las Delegaciones para tratar temas laborales, unificar el personal, transmitir archivos de forma más rápida. Por otra parte, los colaboradores contarán con servicio de chat en determinados horarios, en el cual podrán consultar temas, dudas o inquietudes acerca de sus responsabilidades laborales en la institución.

“Tu Departamento informa”

- Información por departamentos, es un espacio destinado para cada departamento, en el cual podrán publicar, semanalmente noticias, avances, logros obtenidos, proyectos que se gestionan al interior del mismo.

Sabías que...

- Está destinada específicamente a suministrar información útil a los colaboradores

de las Delegaciones Departamentales sobre los servicios que están dirigidos a sus intereses y necesidades. La idea es que la sección sea encabezada por la frase “Sabías que...” y a continuación se suministre la información restante sobre las novedades de la institución.

Frase del día

En este espacio los colaboradores podrán encontrar la frase motivadora del día, puede ser de un autor famoso o de algún colaborador de la institución.

Sexto Componente: Línea de sugerencia “Todos contamos”

Línea interna de sugerencias:

“Todos contamos”.

Objetivo

- Fomentar la comunicación ascendente de los colaboradores hacia la Dirección de Delegaciones Departamentales y Jefaturas de las Delegaciones Departamentales.

Característica

- Se pretende que sea una línea telefónica gratuita, a la cual todos los colaboradores pueden llamar y dejar sus preguntas, inquietudes, sugerencias y/o comentarios. Junto al mensaje deberán dejar nombre, teléfono, área de trabajo, para garantizar una respuesta.
- Acceso para todos los colaboradores de la Dirección de Delegaciones y Delegaciones Departamentales de la Contraloría General de Cuentas.

El “*G.Comunicación DDD*”, se encargará de dar respuesta a los mensajes, con apoyo de la jefatura de: Dirección de las Delegaciones Departamentales y las Delegaciones Departamentales en un plazo no mayor de seis días hábiles.

Séptimo Componente: “Reuniones trabajo”

Objetivo

- Socializar, integrar e intercambiar ideas que ayuden a romper barreras entre colaboradores de la Dirección de Delegaciones

Departamentales y Delegaciones Departamentales de la Contraloría General de Cuentas, creando ambientes de confianza.

Características

- Nombrar democráticamente a un líder en cada Delegación Departamental, para que este coordine a los colaboradores cuando se celebren reuniones con la jefatura de la Dirección de delegaciones Departamentales.
- Las reuniones se deberán realizar en ambientes diferentes de los habituales de trabajo, con el fin de lograr menor tensión y formalismo, promoviendo que los colaboradores se sientan en un ambiente más tranquilo e informal y puedan expresarse en un ambiente de mayor confianza.
- Mantener la política de puertas abiertas, en donde el colaborador se siente en confianza de ingresar a la oficina del (la) Director (a) o Jefatura de las Delegaciones Departamentales y poder hacer la(s) consulta(s) necesarias que amerite respecto a su trabajo.

- Reuniones al interior de la Dirección de Delegaciones Departamentales, como en cada Delegación Departamental para evaluar el avance de sus metas.
- Las reuniones serán de carácter obligatorio, para que los colaboradores se sientan involucrados con los objetivos de la institución, y en especial de la Dirección de Delegaciones Departamentales y de las Delegaciones Departamentales.

Periodicidad de las reuniones

- **Semanalmente**, se realizarán reuniones por departamento, en el cual se expresarán las necesidades, objetivos, requerimientos, etc.
- **Quincenales**, para evaluar el avance de las metas propuestas, se escogerá un colaborador, quien será el encargado de realizar el informe.
- **Anuales**, estas son importantes entre la Dirección de Delegaciones Departamentales, jefaturas de Delegaciones Departamentales y de las autoridades superiores de la institución a efecto de evaluar las metas propuestas en el año presen-

te, para posterior llevar el mensaje a sus colaboradores sobre las metas logradas y las no logradas y establecer la planificación estratégica de trabajo para el año siguiente.

Octavo Componente: Rediseño de cartelera

Carteleras

Actualmente la Contraloría General de Cuentas, cuenta con algunas carteleras, por lo que se hace necesario fortalecer este medio y tener una periodicidad en la rotación de la información, teniendo en cuenta que este es uno de los medios más usados y más vistos por los colaboradores de la institución. En ellas deberán difundir información pertinente de la institución y sus colaboradores como: misión, visión, reconocimientos a los mejores colaboradores, noticias y mensajes de superación personal y motivación, además deberán hacerlas más atractivas y llamativas.

Rediseño de cartelera: “Las Delegaciones estamos al día”

Objetivo

Informar a los colaboradores sobre lo que acontece a nivel interno en la Contraloría General de Cuentas.

Características

Es un medio destinado a colaboradores que no tienen siempre acceso a computadores o medios tecnológicos.

Título: “Las Delegaciones estamos al día”.

Editorial: escrita por colaboradores, Director de Delegación, jefaturas de Delegaciones Departamentales o bien el “G. Comunicación DDD”.

Frecuencia: La cartelera será actualizada semanalmente, bajo la dirección “G. Comunicación DDD”, con el asesoramiento de un diseñador, con la participación de los colaboradores de la Dirección de Delegaciones y Delegaciones Departamentales como de autoridades.

Ubicación: Las carteleras estarán ubicadas en lugares estratégicos de las oficinas y pasillos de los edificios que alberga a la Dirección de Delegaciones y a Delegaciones Departamentales, con el cuidado en los lugares de alto tráfico, es decir, por aquellos caminos donde frecuentemente pasan los colaboradores y no pueden evadir la información que allí se consigna.

Cartelera

Logotipo de la Contraloría General de Cuentas

Tinta: policromía; 4 tintas, imagen y tipografía a color.

Uso de colores corporativos para fomentar la identidad corporativa.

Ilustraciones, gráficas tipografía atractiva.

Tamaño: Pliego 90 x 100.

Noveno componente: “TALLERES”

“G. Comunicación DDD” coordinará talleres de capacitación.

Taller No. 1

Nombre: “Comunicación e integración de grupos primarios”

Objetivos

Objetivo general

Fomentar la comunicación, retroalimentación y el diálogo directo y abierto entre los colaboradores de una misma área de trabajo, para un desarrollo más efectivo de las actividades de cada grupo.

Introducción

El plan de comunicación interna incluirá una serie de acciones que serán desarrolladas de acuerdo con los objetivos de cada una de las estrategias propuestas para luego ser

ejecutadas en los procesos de comunicación interna entre la Dirección de Delegaciones Departamentales y Delegaciones Departamentales de la Contraloría General de Cuentas.

Grupos primarios

Los grupos primarios son reuniones por equipos funcionales y jerárquicos, sistematizados y metódicos que sirven como espacio de información institucional, comunicación inter-grupal e interpersonal, que promueve el flujo de comunicación ascendente y descendente. Se conforma en un espacio efectivo y natural de alta participación y comunicación retroalimentada, para cada una de las áreas que fomenta el liderazgo participativo y el trabajo en equipo.

Flujo de comunicación en grupos primarios

Debe existir en las Delegaciones Departamentales tantos equipos primarios, como áreas formales de trabajo existan y todos los colaboradores deben ser parte de un equipo.

Objetivos

Objetivo general

Fomentar la comunicación, retroalimentación, el diálogo directo y abierto

entre las personas que colaboran en la Dirección de Delegaciones como en las Delegaciones Departamentales, para un desarrollo más efectivo de las actividades de cada colaborador en cada equipo de trabajo.

Objetivos específicos

1. Identificar o plantear problemas, para buscar soluciones viables.
2. Difundir objetivos, retos, políticas, planes o procesos organizacionales.
3. Compartir y mejorar los resultados y el desempeño del área, de la Dirección y Delegaciones.
4. Divulgar o emprender nuevos proyectos, a lo interno de la Dirección y Delegaciones.
5. Contar con un escenario especial de crecimiento del equipo respectivo, en el cual se aprenda de la experiencia y se hagan propuestas de mejora continua.
6. Reconocer el trabajo bien hecho de los colaboradores y del equipo de colaboradores, el cumplimiento de metas y logros e iniciativas especiales que contribuyan con los objetivos de la Institución.

Organización y funcionamiento

Los grupos primarios tienen carácter obligatorio.

La formalización de los grupos primarios corresponde al "G.Comunicación DDD", que está integrado por el Director de Delegaciones, los Jefes de Delegaciones y un profesional por cada una de las Delegaciones Departamentales, y deberán:

Acordar e instituir el "G.Comunicación DDD", que el cronograma semestral de reuniones, sea semanal o quincenal, dentro del horario laboral y teniendo en cuenta una hora conveniente que no afecte el desarrollo normal de las actividades del área. Respetar y hacer respetar el día y la hora acordados para realizar las actividades.

Tiempo

- La actividad con el grupo primario debe durar 1 hora máximo.
- Si la reunión se hace quincenal podrá durar 2 horas máximo.
- La reunión debe hacerse en las instalaciones de la Direc-

ción de Delegaciones o de la Delegación Departamental.

- La reunión respetará una agenda previa y conjuntamente acordada.
- Cada reunión tendrá un Acta, que consiste en un documento de seguimiento o una hoja de chequeo de compromisos o tareas.
- Es importante compilarlas ordenadamente para facilitar el control y seguimiento a las acciones en las Delegaciones Departamentales.

Recomendaciones

Para el buen desarrollo de las sesiones de grupos primarios se recomienda contar con un líder. Al inicio de éstas, el líder es el jefe de la Delegación ya que cada una de ella está representada en el "G.Comunicación DDD", pero después de cierto tiempo otro colaborador puede desempeñar esta labor. La base para su moderación, a nivel de temas y tiempos, es la agenda.

Un(a) secretario(a)

Se recomienda que el cargo de secretario(a) sea rotativo en cada una de las sesiones, por ejemplo, si se realizara en la sede de la Contraloría General de Cuentas, el secretario(a),

puede ser el asistente del Director de Delegaciones Departamentales, de igual en las Delegaciones Departamentales. El secretario(a) tendrá la responsabilidad de elaborar el acta o ayudas de memoria y el cuadro de tareas, también colabora con el “moderador” para organizar la orden del día y recordar las tareas y compromisos del grupo.

Un administrador(a)

Será nombrado el “G.Comunicación DDD”. El/la administrador(a) se encargará de organizar el lugar de la reunión, asegurándose que esté limpio y que se disponga del equipo, materiales, útiles e insumos necesarios para la reunión.

Integrantes del equipo de trabajo

Son todos los colaboradores que integran los equipos de trabajo.

Funciones:

- Asistir puntualmente a la reunión.
- Sugerir temas y prepararlos, si es el caso.
- Participar activamente en la reunión, aportando ideas, comentarios o inquietudes.
- Mostrar interés, respeto por la actividad.

- Calificar objetivamente cada reunión de trabajo.
- Cumplir con los compromisos asignados en cada reunión.

Invitado especial

El invitado especial, será una persona externa al equipo interno de trabajo de la Dirección de Delegaciones Departamentales o de las Delegaciones Departamentales. Se sugiere: un profesional en Ciencias de la Comunicación, el cual puede ser invitado, ya sea de la Asociación de Periodistas de Guatemala, del Instituto de Previsión del Periodista, de la Cámara de Medios de Comunicación, un medio de comunicación masiva: impreso, o electrónico, o bien del equipo de profesionales que en esta rama labora en las universidades privadas, y en especial en la Escuela de Ciencias de la Comunicación de la Universidad de San Carlos de Guatemala. De existir dentro del equipo de trabajo, colaboradores que sean profesionales en ciencias de la comunicación, pueden perfectamente apoyar estos procesos.

Costo

El invitado especial, no será remunerado económicamente, pues, al momento de hacerle la invitación el “G.Comunicación DDD”, será preciso

indicando en su solicitud que su aporte académico en el taller se solicita “*ad-honorem*” y que su colaboración será remunerada con un Diploma de Reconocimiento.

Si es un colaborador del equipo de trabajo de la Dirección de Delegaciones Departamentales o bien de las Delegaciones Departamentales, no será remunerado económicamente.

El colaborador será compensado con un permiso de medio tiempo (medio día), el cual puede gozar a su conveniencia y se le hará entregar de un Diploma de Reconocimiento por su aporte pedagógico en formación de los colabores.

La institución por contar con los insumos en la impresión del diploma, no desembolsará recursos económicos.

Taller 2

Título: “Importancia de los medios de comunicación en la Dirección de Delegaciones Departamentales y Delegaciones Departamentales de la Contraloría General de Cuentas”.

Descripción

Con este taller se busca la práctica directa en los medios de comunicación

de los colaboradores de la Dirección de Delegaciones Departamentales y Delegaciones Departamentales de la Contraloría General de Cuentas, porque los colaboradores deben conocer y saber de todos los medios de comunicación interna con que cuentan. Los colaboradores aprenderán a maximizar la utilización de medios de comunicación.

Logros del taller

Saber elegir los medios de comunicación o acciones comunicativas más adecuadas para la difusión de mensajes dentro de la institución. Identificar las características y cualidades específicas de cada canal, según su modalidad (impresos, audiovisuales, internet, etc.). Prever las dificultades de los medios de comunicación de la Dirección de Delegaciones Departamentales y Delegaciones Departamentales de la Contraloría General de Cuentas.

Aprendizaje del taller

- a) Fortalecer las habilidades y destrezas de los colaboradores en la práctica y procesos de comunicación.
- b) Fortalecer la seguridad en los colaboradores en la elaboración de mensajes y planificación de los

medios de comunicación que utilizan.

- c) Inferir el proceso de comunicación interna de la Dirección de Delegaciones Departamentales y Delegaciones Departamentales.

donde se combine la teoría con la práctica de manera permanente y será impartido por un miembro del grupo "*G.Comunicación DDD*", de acuerdo a su especialidad.

Dirigido a:

Metodología

El taller se desarrollará en un espacio de enseñanza-aprendizaje

Colaboradores de la Dirección de Delegaciones Departamentales y Delegaciones Departamentales de la Contraloría General de Cuentas.

Cuadro No. 2 Planificación del Taller

Personas	Tiempo	Lugar
5 a 8 Colaboradores	1 hora	Salón de reuniones de la Dirección de Delegación Departamentales.
Materiales	Recursos humanos	Recursos financiero
Cañonera Computador portátil Apuntador Lapiceros Block de notas	Colaboradores de la Dirección de Delegaciones y Delegaciones Departamentales Facilitador: integrantes del " <i>G.Comunicación DDD</i> ", de acuerdo a su especialidad profesional.	Materiales Q.100.00 <u>Alimentos Q.150.00</u> Total..... Q.250.00.

Cuadro elaborado por: Axel Lorenzo Santizo Marroquín.

Conclusiones

1. La investigación determinó que debe mejorar la estructura organizacional en cuanto a comunicación que impide el buen desarrollo de la comunicación interna entre la Dirección de Delegaciones Departamentales y sus Delegaciones Departamentales, puesto que la comunicación interna es muy débil.
2. El estudio permitió establecer que existe la necesidad de implementar un plan de comunicación interna entre la Dirección de Delegaciones Departamentales de la Contraloría General de Cuentas y sus Delegaciones Departamentales, para fortalecer la comunicación interna.

116 - Tesis, Propuesta estratégica... CGC...

Recomendaciones

1. Se recomienda fortalecer los canales existentes de comunicación interna, existentes entre la Dirección de Delegaciones Departamentales y sus colaboradores; para lograr los objetivos de ambas instancias.
2. Implementar la propuesta de estrategia de comunicación interna presentada en este trabajo de tesis.

118 - *Tesis, Propuesta estratégica... CGC...*

Bibliografía

1. Alegría Herrera, Óscar René. 2003. Propuestas de estrategias comunicacionales internas y externas para crear una imagen positiva del Ministerio de Finanzas Públicas de Guatemala. Guatemala: USAC.
2. Alonso, Luis Enrique (1998). La mirada cualitativa en sociología. Barcelona, Editorial Fundamentos.
3. Álvarez Calvillo, Juan Antonio. 1999. Implementación de un área de comunicación organizacional interna para el Instituto Guatemalteco de Educación Radiofónica (IGER). Guatemala: USAC.
4. Andrade, H. (2005). Comunicación Organizacional Interna: Proceso, Disciplina y Técnica. España: Netbiblio.
5. Arellano, E. (1998). La Estrategia de Comunicación como un Principio de Integración/Interacción, dentro de las Organizaciones. Electronic Versión. Razón y Palabra, Suplemento Especial. Retrieved 20 de noviembre de 2008 La estrategia de comunicación como un principio de integración/interacción dentro de las organizaciones.
6. Bernard, Chester (1938). La función del ejecutivo. Cambridge, Harvard University Press.
7. Bartoli Annie (1992). Comunicación y Organización. La organización comunicante y la comunicación organizada. Buenos Aires. Editorial Paidós.
8. Brandolini, Andrea y González Frígoli, Martín (2009). Comunicación interna, claves para una gestión exitosa. La Crujía, Buenos Aires.

9. Capriotti, Paúl (2009). Planificación estratégica de la imagen corporativa. Ariel, Barcelona.
10. Capriotti, Paúl (2009). Branding Corporativo, Colección Libros de la empresa, Santiago.
11. Capriotti, P. (1992). La imagen de empresa. Estrategia para una comunicación integrada. El Ateneo, Barcelona.
12. Cardoso, H. (2002). Diseño de estrategias de Comunicación. México
13. Castañeda Mejía, Yolanda Leticia. 2003. Diagnóstico y propuesta de la comunicación interna de la Escuela de Ciencias de la Comunicación, de la USAC. Guatemala: USAC.
14. Costa, Joan. (2003-2010). Imagen Corporativa en el Siglo XXI. Tercera edición. Argentina. La Crujía Ediciones.
15. Diccionario Larousse Básico Lengua Española (1995-1999). Ediciones Larousse. España.
16. Diccionario de la Real Academia Española (1999-2005-2008). España.
17. Fayol, Henri (1970). Administración industrial y general, México, Herrero Hermanos.
18. Fernández Collado, Carlos (2002). La comunicación en las organizaciones. México. Trillas.
19. Fernández Collado, Carlos (2001). La comunicación Humana en el mundo contemporáneo. McGraw-Hill. México.
20. Fernández López, S. (2007) Como gestionar la comunicación en organizaciones públicas y no lucrativas. Guías para la formación, Ed. Narcea. Dirección General de Juventud. Consejería de Educación. Comunidad de Madrid.

21. Flores de Gortari Sergio y Emiliano Orozco (1980). *Hacia una Comunicación Administrativa Integral*. Editorial Trillas. México.
22. Fonseca, Y.M. (2005). *Comunicación oral. Fundamentos y práctica estratégica*. 2ª edición. México: Pearson educación.
23. García Mestanza,, J. et al. (1999). *La auditoría de comunicación interna: Una aproximación conceptual y metodológica*. *Revista Latina de Comunicación Social*, núm. 18.
24. Galindo, C: (1996) *Cultura de información, política y Mundos Posibles*, en *Culturas Contemporáneas*. *Revista de Investigación y análisis*. Número 3. Época.
25. García, Jiménez (1998). *La Comunicación Interna*. España: Ed. Díaz de Santos.
26. García Hernández, Wendy Amarilis. 2003. *La Comunicación organizacional en el funcionamiento del departamento de Merchandising (Publicidad en el punto de venta) de una distribuidora de licores*. Tesis de grado de Licenciatura en Ciencias de la Comunicación. ECC-USAC. Guatemala.
27. Gómez Cervantes, María del Mar (2007). *La presencia de los géneros retóricos en la realidad comunicativa de la empresa*. *Revista Electrónica de Estudios Filológicos, Tonos*. Número XIII.
28. Gómez de León Delmy Noyola (2001). *Diagnóstico y propuesta de comunicación externa para el Programa de Integración Comunitaria (Proinco) del Fondo Nacional para la Paz (FONAPAZ)*. Tesis de Grado de Licenciatura en Ciencias de la Comunicación. ECC-USAC. Guatemala.
29. Grunebaum Blanco, Jessica (2010). *Diagnóstico de la comunicación interna de la agencia de viajes New Travel Service (NTS)*. Tesis de Grado de Licenciatura en Ciencias de la Comunicación. ECC-USAC. Guatemala.

30. Guzmán Morán, Juan Carlos. 2003. Diagnóstico comunicacional y propuesta adaptada a los mecanismos de divulgación de la Dirección General de Investigación de la Universidad de San Carlos. Tesis de grado de Licenciatura en Ciencias de la Comunicación. ECC-USAC. Guatemala.
31. Habermas, Jürgen (1987) Teoría de la acción comunicativa. Taurus. Buenos Aires.
32. 2003: Acción comunicativa y razón sin trascendencia. Paidós, Barcelona. ISBN 950-12-6756-3
33. Hall, Richard (1996). Organizaciones: estructuras, procesos y resultados. Editorial Prentice Hall. México.
34. Hernández Salguero, José Abel. (2011). Deficiencias en la comunicación interna del Fondo Social de Solidaridad. Tesis de Grado de Licenciatura en Ciencias de la Comunicación. ECC-USAC. Guatemala.
35. Hernández, Sergio (2006). Introducción a la Administración (Teoría General Administrativa: Origen, evolución y vanguardia). Ed. McGraw-Hill. México.
36. Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. 2006. Metodología de la Investigación. 4ta, McGraw-Hill Interamericana, México.
37. Hurtarte Pinto, Silvia Elizabeth (2006). Diagnóstico de la comunicación interna de una entidad financiera. Tesis de grado de Licenciatura en Ciencias de la Comunicación. ECC-USAC. Guatemala.
38. Homs, Q. R. (1998). La comunicación en la Empresa. México: Grupo Editorial Iberoamérica.
39. Inforpress, Capital Humano y IE-Instituto de Empresa- (2002). El liderazgo en Comunicación Interna, España.
40. Interiano, Carlos. 1997. Semiología y comunicación. 4ta. edición. Guatemala.

41. Katz, D. Y Khan, R. (1986). *Psicología social de las organizaciones*. México: Trillas, 1986.
42. Koontz Harol y Heinz Wehrich (1996) *Administración, una perspectiva Global*, 11a. edición, México McGraw Hill Interamericana Editores.
43. Leñero Vicente y Marín Carlos. 1979. *El manual de Periodismo*, México, editorial Grijalbo.
44. Lindenmann, Walter (1997). *Configuración Estándar mínimo para medir la Eficacia de las Relaciones públicas*. Review
45. Lopez Viera, Luis (2003). *Comunicación Social*. Editorial Félix Varela, La Habana.
46. Lucas Marín, A. (1997). *La comunicación en la empresa y en las organizaciones*, Barcelona: Bosch comunicación
47. Mac Bride, Sean. 1980. *Comunicación e información en nuestro tiempo. Un solo mundo. Voces múltiples*. México. Fondo de cultura económica.
48. Martínez de Velasco, A. y Nosnik, A. (2006). *Comunicación Organizacional Práctica: manual gerencial*. México: Trillas.
49. Matute Iriarte, Luis Armando Pavel. 1999. *El proceso de la comunicación externa que desarrolla la Corte Suprema de Justicia y el Organismo Judicial*. Tesis de Grado de Licenciatura en Ciencias de la Comunicación. ECC-USAC. Guatemala.
50. Mayer Figueroa, Wagner (2005). *Comunicación interna y rendimiento laboral de los merchandises*. Tesis de Grado de Licenciatura en Ciencias de la Comunicación. ECC-USAC. Guatemala.
51. Mendizábal Morales, Julio Bernabé (2009). *Diagnóstico de la comunicación administrativo en cuanto a la inducción del nuevo personal operativo del Banco Industrial S.A*. Tesis de Grado de Licenciatura en Ciencias de la Comunicación. ECC-USAC. Guatemala.

52. Mendioca G. (2003) Sobre Tesis y Tesistas: lecciones de enseñanza aprendizaje. Espacio. Buenos Aires.
53. Muriel, M. L., Rota, G. (1980). Comunicación institucional: Enfoque de las Relaciones Humanas. Quito: Editora Andina.
54. Nájera Sian, Elva Nohemi. (2011). Comunicación organizacional en los municipios: Amatitlán, Palencia y San José Pinula entre pobladores y autoridades municipales. Tesis de Grado de Licenciatura en Ciencias de la Comunicación. ECC-USAC. Guatemala.
55. Packard, Vance (1988). Las formas ocultas de la propaganda. Editorial sudamericana, México.
56. Pérez, D. (2007). Estrategia de Comunicación en la Dirección de Televisión Universitaria de la Universidad de las Ciencias Informáticas. Unpublished Tesis de Licenciatura, Universidad de La Habana, La Habana.
57. Pizzolante, Italo (2001). La comunicación en el lenguaje de las emociones. En: Congreso de la Inteligencia Emocional Ejecutiva. (1º: 2001: Valencia).
58. Prieto C., Daniel (1986). Elementos para el análisis de Mensajes. Instituto Latinoamericano de Comunicación. Panamá.
59. Puchol L. (1997). Dirección y Gestión de Recursos Humanos, Madrid: Díaz de Santos.
60. Rey Lennon, Federico y Bartoli Piñero, Javier (2008). Reflexiones sobre el management de la comunicación, La Crujía, Buenos Aires.
61. Ritter Michael (2005). Los profesores tienen la palabra, Barcelona, Grupo editorial Design.
62. Robbins, Stephen (2004). Comportamiento organizacional. Conceptos controversias y aplicaciones, México, Prentice-Hall.

63. Rodríguez, D. (2004). Organizaciones para la modernidad. 1era edición. Editorial Universidad Iberoamericana.
64. Saladrigas Medina, Hilda (2000) (S/A). Investigación y estrategias. Relación de concomitancia en la comunicación persuasiva. Facultad de Comunicación. Universidad de La Habana.
65. Scheinsohn, D. 1998. Dinámica de la comunicación y la imagen corporativa. Fundación OSDE. Argentina.
66. Serieyx, Hervè (1994). El Big Bang de las organizaciones, Barcelona: Ediciones B.
67. Sierra Hoil, Carmen Azucena. 2011. Propuesta de estrategia de comunicación para las Cuentas Verdes de Guatemala. Tesis de Grado de Licenciatura en Ciencias de la Comunicación. ECC-USAC. Guatemala.
68. Tamayo y Tamayo, Mario (1991) El proceso de investigación científica. Editorial Limusa. México. (1991) Falta se cita en página 97
69. Taylor y Bogdan (1.986), en Mendioca G., 2.003, Pág. 125),
70. Tironi, E. y Cavallo, A. (2004). Comunicación estratégica: vivir en un mundo de señales. 2da edición. Editorial Taurus. Santiago, Chile.
71. Villafañe, Justo (1993) Imagen positiva, gestión estratégica de la imagen de las empresas, Pirámide S.A., Madrid.
72. Villafañe, Justo (1999). La gestión profesional de la imagen corporativa. Ediciones Pirámide. Madrid. España. 1999.

126 - Tesis, Propuesta estratégica... CGC...

E-Grafía

1. <http://www.degerencia.com/tema/trabajoenequipo> (consultada el 30-01-2013)
2. <http://etica-actividad4.blogspot.com/2011/01/en-que-consiste-el-trabajo-en-equipo.html> (consultada 15-02-2013)
3. 03. Toscano Machado, Eulalio A. (Ing.) http://www.monografias.com/usuario/perfiles/ing_eulalio_a_toscano_machado (consultada 01-04-2012)
4. <http://definicion.de/estrategia/> (consultada 06-04-2013)
5. <http://definicion.de/estrategia/#ixzz2in3XJ64C> (consultada 20/04/2013)
6. Antonio Moneris En 14:16 <http://Conceptos-Estrategicos-Clave.Blogspot.com/2003/11/Estrategia-de-comunicacin.HTML>
7. <http://www.monografias.com/trabajos95/estrategias> (consultada 12-04-2014)
8. Fuentes, Sandra. Estrategias de Comunicación Corporativa (2006) [en línea], disponible en: http://www.dinero.com/wf_InfoArticulo.aspx?IdArt=26337 (consultada 03-03-2013)
9. Dasilva, F. (29, marzo, 2009). La entrevista. Blog Franadasi. Caracas, Venezuela. Recuperado en noviembre 15 de 2010, de la página http://www.franadasi.com/index.php?option=com_content&view=article&id=67:laentrevistasusimplicaciones&catid=1:latestnews&Itemid=83

10. Tompson (1999) <http://labop.wordpress.com/> (consultada 14-02-2013)
11. <http://labop.wordpress.com/> (consultada 14-02-2013)
12. [http://es.scribd.com/doc/127801668/HISTORIA-DE-LA-CONTRALORIA-](http://es.scribd.com/doc/127801668/HISTORIA-DE-LA-CONTRALORIA) consultada 23/09/12.
13. Entrevista: Licenciada Ana Elizabeth Fresse Turcios (20/12/13). Directora de la Empresa Comunicación y Periodismo. Guatemala
14. Entrevista: Licenciada en Administración de Empresas, Sindy López (2013)

Anexo No. 1.



Nacimiento de la Contraloría General de Cuentas

Primero se define qué es una institución, Muriel y Rota (1980:37), cita a Fichter (1974), quien señala que: “una institución es una estructura relativamente permanente de pautas, roles y relaciones que las personas realizan según determinadas formas sancionadas y unificadas, con objeto de satisfacer necesidades sociales básicas”. Pero, las instituciones se desarrollan en entornos precisos, que es el lugar o terreno en el que la organización realiza su propia actividad. Seguidamente se presenta una síntesis del nacimiento de la Contraloría General de Cuentas y de la Dirección de Delegaciones Departamentales.

Origen

La constitución de la Contraloría General de Cuentas se remonta al segundo viaje de Cristóbal Colón, según reza en *GENERAL-DE-CUENTAS-GUATEMALA*- cuando los Reyes Católicos nombraron a un funcionario para supervisar el manejo del presupuesto destinado a la expedición. Posteriormente en 1609, de conformidad con la ley No. 82 del antiguo Reino de Guatemala, debía rendirse cuentas a la Contaduría Mayor de México, creada el 14 de agosto del año 1605.

El 14 de junio de 1769, por Decreto del Rey Juan Carlos IV firmado en Aranjuez, se creó para Guatemala el empleo del Contador Provincial.

En el año de 1810, España creó el Tribunal de Contaduría General para que examinara las cuentas de todos los que debían rendirlas, habiéndose creado esta sección para Guatemala. Con independencia de España pero

con anexión a México, Guatemala inicia labores con extrema carencia de fondos económicos, lo que da lugar a que el 24 de diciembre de 1822, sea

suprimida la Contaduría Mayor de Guatemala y tenga que someterse a entregar cuentas a México nuevamente.

El 1 de julio de 1823, se logra separar Guatemala del imperio, por lo que la Asamblea Nacional Constituyente en su vida independiente, el año siguiente aprobó la Ley No. 1, mediante la cual se creó la Contaduría Mayor de Cuentas el 24 de noviembre de 1824. Esta contaduría estaba integrada por cuatro empleados: un tesorero, un interventor, un oficial mayor y un escribiente.

Las obligaciones de la Contaduría Mayor de Cuentas eran las de exigir, calificar y custodiar las escrituras de los negocios de la entonces Hacienda Federal y las Finanzas de los empleados, así como vigilar a quienes manejaban caudales y tuvieran al día sus cuentas.

Un punto relevante era, que si el gobierno quería realizar un gasto extraordinario sin estar decretado por la ley, la Contaduría Mayor de Cuentas podía manifestar su desacuerdo. Después de un arduo trabajo, el 24 de junio de 1881, por Decreto Gubernativo 261, artículo 712 Código fiscal de la República de Guatemala, se crea la Dirección General de Cuentas, la cual tiene como objetivos:

Ejercer la inspección inmediata sobre todas las oficinas fiscales de la República en todo lo que se refiere a la contabilidad.

Centralizar las cuentas de todos los ramos de la hacienda pública, resumiéndolas en una cuenta general.

Registrar las órdenes de pago libradas contra el tesoro por el Secretario de Hacienda, los nombramientos de empleados en todos los ramos del servicio público, las contrataciones celebradas por el Poder Ejecutivo que sean motivo de ingresos o egresos, y los bonos de crédito público que emita la Tesorería Nacional. Seguidamente en el *título IX, Capítulo I Objeto y Organización del Tribunal de Cuentas*, Art. 1008, se contemplaba que el Tribunal de Cuentas debía residir en la Capital de la República y tenía por objeto instruir y fenecer los juicios de cuentas fiscales y municipales, de los establecimientos de beneficencia e instrucción pública y de las demás

corporaciones sostenidas con fondos públicos. En el artículo 1009, dice que se conformará de un Presidente, cinco Contadores de glosa, un Secretario y un Comisario receptor.

El 14 de junio de 1921, la Asamblea Legislativa de la República, por iniciativa de Don Carlos Herrera (Presidente de la República 1920 - 1921), emitió el Decreto Legislativo 1127 *Ley Orgánica del Tribunal de Cuentas* concediéndole la independencia para el buen éxito de sus labores como Tribunal; dice en el Artículo 63: Las órdenes o disposiciones emanadas del Tribunal de Cuentas, en materia de su competencia, serán obedecidas y acatadas por las autoridades y sus agentes como provenientes de un Tribunal de Justicia.

El 9 de septiembre de 1921, se decreta la Constitución Política Federal de Centroamérica, la que en su Artículo 142 establecía: “Se creará una Tesorería General de la Federación; un Tribunal Mayor de Cuentas llevará la contabilidad y fiscalizará los ingresos y erogaciones nacionales”. En el Artículo 175, indicaba: “De todo gasto que se haga fuera de la ley, serán responsables solidariamente por la cantidad gastada, los Delegados y el Secretario respectivo, los miembros del Tribunal de Cuentas y los empleados que en él intervinieren, si faltaren a sus respectivos deberes”.

En la época de la Revolución, el 11 de marzo de 1945, la Asamblea Nacional Constituyente de la República de Guatemala, promulgó la Constitución Política de la República que entró en vigencia el 15 de marzo; de ese mismo año, en el Artículo 188 de la misma se establece que:

“El Tribunal y la Contraloría de Cuentas es una institución autónoma que controla y fiscaliza los ingresos, egresos, y demás intereses hacendarios del Estado, del Municipio, de la Universidad, de las instituciones que reciban fondos directa o indirectamente del Estado y de las demás organizaciones que determine la ley”.

Tres años después, el 7 de julio de 1948, el Presidente Doctor Juan José Arévalo Bermejo firmó el Decreto del Congreso 515 que contiene la Ley Orgánica del Tribunal y Contraloría General de Cuentas, que consta de 292 artículos, y es cuando por primera vez se utilizó el título de Contralor.

Esta Ley fue transformada en el año 1954 después del derrocamiento armado y en 1955 mediante el Decreto No. 220, el Presidente de esa época Carlos Castillo Armas, anuló la autonomía de la Contraloría de Cuentas, convirtiéndola en dependencia del Ministerio de Hacienda y Crédito Público.

El 21 de noviembre de 1956, el Congreso de la República promulgó el Decreto 1126, *Ley Orgánica del Tribunal y Contraloría de Cuentas*. En éste se recuperó algo de lo perdido: el Contralor General volvió a ser electo por el Congreso de la República a la vez que garantizó la autonomía de la institución.

El 14 de julio de 1964, el Jefe de Gobierno de la República, Ministro de la Defensa Nacional emitió el Decreto Ley 247, por medio del cual se reforma el Artículo 3 del Decreto del Congreso de la República 1126 el cual queda así, *“La Contraloría General de Cuentas se integrará por un jefe y un subjefe nombrados por el jefe del Organismo Ejecutivo, y por los funcionarios y empleados necesarios a los fines de la Institución”*. La Asamblea Nacional Constituyente integrada en 1985, promulgó la Constitución Política de la República, vigente a la fecha, en la que en su artículo 232 se establece que la Contraloría General de Cuentas es una institución técnica descentralizada, con funciones fiscalizadoras de los ingresos, egresos y en general de todo interés hacendario de los organismos del Estado, los municipios, entidades descentralizadas y autónomas, así como de cualquier persona que reciba fondos del Estado o que haga colectas públicas. También están sujetos a esta fiscalización los contratistas de obras públicas y cualquier otra persona que por delegación del Estado, invierta o administre fondos públicos.

Con la suscripción de los Acuerdos de Paz, en 1996, el Estado de Guatemala asume el compromiso específico de reformar, fortalecer y modernizar la Contraloría General de Cuentas; de igual manera, la Comisión de Acompañamiento de los Acuerdos de Paz volvió a colocar como una prioridad la sanción de una nueva Ley Orgánica de la Contraloría General de Cuentas y su Reglamento. [http://es.scribd.com/doc/127801668/HISTORIA-DE-LA-CONTRALORIA-](http://es.scribd.com/doc/127801668/HISTORIA-DE-LA-CONTRALORIA) consultada 23/09/12.

Misión y visión de la Contraloría General de Cuentas

Misión

Velar por la probidad, transparencia y honestidad de la gestión pública, brindando a la población guatemalteca certeza en cuanto a la calidad y buen uso de los recursos públicos.

Visión

Ser la institución superior de control integral que fiscalice, evalúe y haga transparentar la gestión pública.

Objetivos

Objetivo general

Velar por la transparencia de la gestión pública y la promoción de la responsabilidad de quienes tengan a su cargo el manejo de fondos públicos, no sólo por la asignación y forma del uso de los recursos que les fueron confiados, sino también por los resultados obtenidos. *Acuerdo Gubernativo No. 318-2003. Artículo 3. Ley Orgánica de la Contraloría General de Cuentas.*

Objetivos institucionales

En el Manual de Organización Tomo I, (junio 2005), de la Contraloría General de Cuentas, presenta los objetivos siguientes:

“Determinar si la gestión institucional de los entes o personas sujetos a su fiscalización, se realiza bajo criterios de probidad, eficacia, eficiencia, transparencia, economía y equidad.

Apoyar el diseño e implantación de mecanismos de participación ciudadana para el fortalecimiento de la transparencia, probidad y credibilidad de la gestión pública y del proceso de rendición de cuentas, como medios de lucha contra la corrupción, el peculado, el tráfico de influencias, la malversación de fondos y el desvío de recursos.

Promover y vigilar la responsabilidad de los servidores públicos para que puedan rendir cuentas públicamente, de manera amplia y oportuna, tanto de la regularidad en el manejo de los bienes y recursos, como de los resultados cualitativos y cuantitativos obtenidos en su gestión.

Promover el intercambio de información, a través de los informes y recomendaciones de auditoría, para la actualización, modernización y mantenimiento de los sistemas, en especial del integrado de administración financiera, así como de los procedimientos operativos y de control.

Promover procesos de capacitación para funcionarios públicos responsables de la administración, ejecución o supervisión del patrimonio hacendario del Estado.

Promover la modernización de la auditoría interna y externa gubernamentales, para garantizar un mejor servicio a las instituciones públicas, con el fin de mantener actualizados los procesos y sistemas operativos y de control.

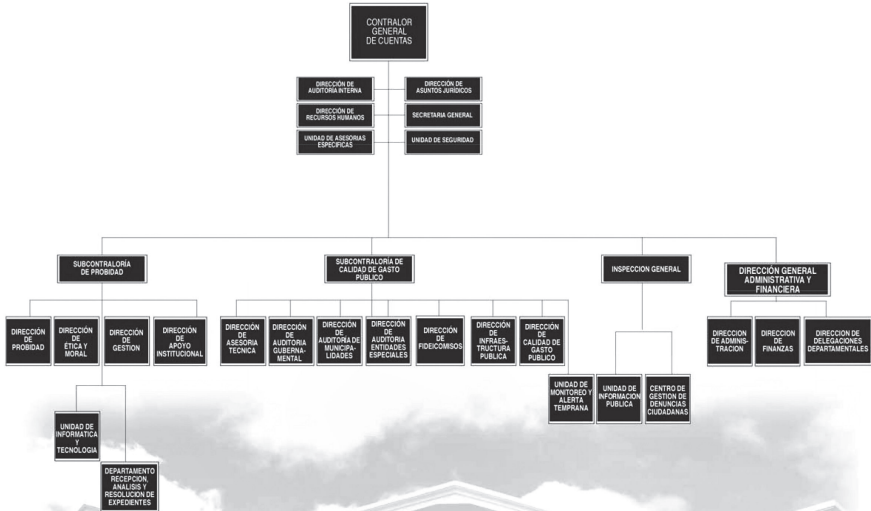
Contribuir al fortalecimiento de la capacidad gerencial del Estado para ejecutar con eficacia y eficiencia las decisiones y políticas del gobierno.

Velar por la probidad, transparencia y honestidad de la administración pública.

Promover y vigilar la calidad del gasto público.”

Organigrama de la Contraloría General de Cuentas

ORGANIGRAMA GENERAL



Anexo No. 2.

Dirección de Delegaciones Departamentales

La Dirección Creación de Delegaciones Departamentales la fue creada por Acuerdo Gubernativo No. 318-2003, emitido el 19 de mayo de 2003, el Presidente de la República, Acuerda emitir el Reglamento de la Ley Orgánica de la Contraloría General de Cuentas y en su Capítulo III Estructura Administrativa, Artículo 17, refiere a la organización funcional y administrativa y para el cumplimiento de sus objetivos la Contraloría, se organiza en tres niveles: I. Nivel Superior. II. Nivel de apoyo. III Nivel Ejecutivo. Éste nivel contiene varios incisos y en el inciso I), aparece la Dirección de Delegaciones como parte de la estructura administrativa de la Contraloría General de Cuentas.

Sin embargo, es en el año 2005, cuando se da vida a la Dirección Departamental de Delegaciones -(DDD)- por medio del Acuerdo Número A-03-2005 emitido por Contraloría General de Cuentas, como unidad adscrita y bajo dependencia directa del Despacho del Contralor General de Cuentas y de los sub-contralores, que en su parte conducente dice:

**“CONTRALORÍA GENERAL DE CUENTAS
ACUERDO NÚMERO A-03-2005**

CONSIDERADO

Que la Ley Orgánica de la Contraloría General de Cuentas, contiene las normas generales y principios que rige la organización y funcionamiento de la entidad, sin limitar su crecimiento y desarrollo y para lo cual contempla normas específicas que permiten realizar los cambios estructurales que se estimen pertinentes para el pronto y cumplido ejercicio del mandato constitucional, asignado a la vigilancia y a las operaciones de ingresos y egresos del Estado y de aquellos entes sujetos a su acción fiscalizadora contemplados en el artículo Segundo del Decreto 31-2002 del Congreso de la República de Guatemala.

CONSIDERADO

Que de conformidad con los principios de control interno y para la transparencia de las operaciones del Estado se requiere de una adecuada separación de las funciones asignadas a las diferentes unidades ejecutoras de la Contraloría General de Cuentas; y que en su nueva ley orgánica no se contemplan varias Direcciones indispensables para cumplir con el principio antes citado, así como proveer de los mecanismos para hacer eficaz y eficiente sus actividades asignadas en la Constitución Política de la República.

CONSIDERADO

Que para cumplir con los objetivos citados, es necesario emitir las normas que contemplen el modelo organizado de la Contraloría General de Cuentas, en virtud de encontrarse ya aprobado el Reglamento de su Ley Orgánica.

POR TANTO

En el ejercicio de las atribuciones que le confieren los artículos 202 y 2-- de la Constitución Política de la República; y, con base en lo que establecen los artículos 11 y 13, literales i), l) y m) de la ley Orgánica de la Contraloría General de Cuentas, Decreto 31-2002 del Congreso de la República este Despacho:

ACUERDA

Artículo 1. Creación. Crear la unidad especializada con los fines y funciones generales que se indican en el articulado siguiente:

Artículo 2. Dirección de Delegaciones Departamentales. Se crea la Dirección de delegaciones Departamentales de la Contraloría General de Cuentas, como unidad adscrita y bajo dependencia directa del Despacho del Contralor General de Cuentas y de los Subcontralores; tendrá como función principal, entre otras, la de planificar, verificar y coordinar las distintas actividades que realizan estas Delegaciones a través del desarrollo de las funciones respectivas, por parte del personal administrativo asignado a las funciones respectivas, por parte del personal administrativo asignado a las mismas, siendo su prioridad que los servicios desconcentrados que se prestan a los usuarios, se haga en forma eficaz y eficiente cada día entre varias disposiciones deberá observar el efectivo cumplimiento del Reglamento para el uso de las Delegaciones emitido en su oportunidad. Tendrá el personal necesario para el debido cumplimiento de sus funciones y será dirigida por su Director.

Artículo 3. Estructura. Para el cumplimiento de sus fines su estructura organizacional será la siguiente:

- a) Director de Delegaciones Departamentales
- b) Subdirector de Delegaciones Departamentales
- c) Encargados Administrativos de las Delegaciones Departamentales.

Artículo 4. Funciones, organización y calidad. Las funciones generales de la unidad creada, su organización, así como la calidad y atribuciones de sus titulares serán las que contemplen los Manuales emitidos para el efecto.

Artículo 5. Definitivo. Habiendo ya aprobado el reglamento de la Ley Orgánica de esta institución, se incluye como parte de su estructura funcional administrativa la Dirección que por este acto se crea, por lo que el presente acuerdo tiene carácter de definitivo.

Artículo 6. Vigencia. El presente acuerdo surte efectos a partir de la presente fecha y se ordena al Secretario General, hacer las comunicaciones de ley.

Guatemala, tres de enero de dos mil cinco”.

El 9 de diciembre de 2005, en el Acuerdo Gubernativo 660-2005, Artículo 41, se lee:

“Artículo 41 Dirección de Delegaciones Departamentales. La Dirección de Delegaciones Departamentales, será la encargada de planificar, verificar y coordinar las distintas actividades que realizan estas Delegaciones a través del desarrollo de las funciones respectivas, por parte del personal administrativo asignado a las mismas, siendo su prioridad que los servicios desconcentrados que se prestan a los usuarios, se realice en forma eficaz y eficiente, entre otras disposiciones, deberá observar el efectivo cumplimiento del Reglamento para el uso de las Delegaciones, para lo cual tendrá a su cargo el personal necesario.

La Dirección de Delegaciones Departamentales estará a cargo de un Director Asistido por un Subdirector, quienes deben ser profesionales universitarios, preferentemente con estudios de maestría y/o especialidad, colegiados activos y con cinco años como mínimo de experiencia en administración pública. A la Dirección de Delegaciones Departamentales le corresponden las atribuciones siguientes:

- a) Planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades y funcione de las delegaciones departamentales de la Institución;
- b) Supervisar la programación y ejecución de trabajo en cada delegación,
- c) Asesorar y orientar a los Encargados Administrativos de las delegaciones Departamentales, en los procedimientos que deben ejecutarse para viabilizar las funciones que estos desempeñan;
- a) Supervisar prestación del servicio de cada una de las delegaciones departamentales;
- b) Coordinar y trasladar a las autoridades la información de las necesidades de las delegaciones departamentales que afecten el buen desempeño de sus funciones; y

- c) Autorizar y dar seguimiento a las requisiciones y/o solicitudes de papelería, útiles de oficina, mobiliario, equipo y otros que haga cada delegación, y
- d) Todas aquellas que de acuerdo con la ley y por instrucciones del nivel superior, le corresponda por razón de su competencia”.

Misión

Ser una Dirección objetiva, de aseguramiento y consulta, concebida para agregar valor y mejorar los servicios administrativos que brinda la Contraloría General de Cuentas, a través de las Delegaciones Departamentales aportando un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar los procesos de gestión y dirección, mediante la fiscalización administrativa, asesorando, evaluando y sugiriendo las acciones que sean procedentes para la buena ejecución administrativa en busca de la efectividad para el logro de los objetivos y metas establecidas. Ser una Dirección que proporcione cobertura nacional a través del uso de tecnología incorporada y personal calificado con el fin de brindar a la población guatemalteca los servicios administrativos con eficacia, eficiencia y transparencia por medio de las delegaciones Departamentales.

Objetivo general

Dirigir y controlar las actividades y funciones de las Delegaciones Departamentales de la Institución; sirviendo de enlace entre las autoridades superiores y las delegaciones, velando por el buen funcionamiento de las mismas.

Actividades de la Dirección de las Delegaciones Departamentales

Para el desarrollo de sus funciones, la Dirección de Delegaciones departamentales le corresponde en forma sistematizada las siguientes actividades:

- Planificar, coordinar y supervisar las actividades que realiza la Dirección de Delegaciones Departamentales.
- Elaboración del informe mensual del consolidado de información de las Delegaciones Departamentales.

- Realizar visitas frecuentes a las Delegaciones Departamentales para medir el grado de eficiencia, efectividad y condiciones de trabajo.
- Proporcionar oportunamente a las Delegaciones Departamentales las instrucciones de las Autoridades Superiores.
- Analizar y transferir a los niveles correspondientes, las necesidades y requerimientos de las Delegaciones Departamentales para alcanzar la excelencia en la prestación de los servicios.
- Revisión de las liquidaciones del fondo de Caja Chica asignada a las Delegaciones Departamentales; teniendo presente las normas establecidas en el Acuerdo emitido por el despacho Superior.
- Autorización y trámite de las solicitudes de productos del Almacén con la Forma: pedido de remesa y de las adquisiciones a través de la forma.
- Solicitud del Gasto en el Departamento de Compras y Suministros.
- Asesorar y orientar al personal en la ejecución de los procedimientos que permitan optimizar las funciones de las Delegaciones Departamentales.
- Elaboración y consolidación del Plan Operativo Anual (POA) de esta Dirección que define las actividades a desarrollar, establece las metas planificadas y evalúa su cumplimiento.
- Todas aquellas que de conformidad con la ley y por instrucciones de su Jefe Inmediato le corresponda por razón de competencia.

Anexo No. 3.

Diagnóstico de la Dirección de Delegaciones Departamentales de la Contraloría General de Cuentas

Fortalezas

Una de las fortalezas de la Dirección es el fortalecimiento con la creación de las Delegaciones Departamentales, como consecuencia de que se agregó valor y además proporciona servicios administrativos con eficacia, eficiencia y transparencia a la población guatemalteca.

La institución, adquiere credibilidad por medio de los servicios de asesoría que presta a nivel nacional en cada una de las Delegaciones.

La institución, contribuye al engrandecimiento económico y social a través de la creación de puestos de trabajo en las veintiuna (21) Delegaciones Departamentales.

En la mayoría de las Delegaciones Departamentales existe armonía y buenas relaciones interpersonales.

La institución, proporciona a través de las Delegaciones Departamentales los servicios de manera ágil en beneficio de los usuarios.

Oportunidades

La institución, recupera confianza en las funciones y en las actividades que desarrolla tanto en la ciudad capital como en el interior del país.

La institución, establece alianzas estratégicas con Instituciones del Estado y sociedad civil.

La institución, capacita constantemente al personal que labora en las Delegaciones.

Debilidades

Incumplimiento al horario de entrada y salida del personal que labora en las Delegaciones Departamentales.

Falta de divulgación de los Manuales de Procedimientos que enmarquen las diferentes actividades que se realizan en las delegaciones.

Falta de mantenimiento a los edificios de las Delegaciones Departamentales.

Falta de divulgación de las actividades que realizan las Delegaciones Departamentales en los medios informativos que emite la Contraloría General de Cuentas.

Falta de supervisión a las operaciones contables y a la erogación del gasto por parte de la Auditoría Interna en las Delegaciones Departamentales.

El incumplimiento del personal laboral en algunas Delegaciones Departamentales al no cumplir las órdenes por los canales jerárquicos respectivos.

La institución en algunas ocasiones tolera incumplimientos laborales otorgando leves sanciones a aquellos trabajadores que son reincidentes.

La institución debe de autorizar y dar seguimiento a las requisiciones y/o solicitudes de papelería, útiles de oficina, mobiliario, equipo y otros que haga cada Delegación.

Amenazas

Insuficiente personal para realizar actividades específicas en algunas Delegaciones Departamentales y en otras existe demasiado personal. Insuficiente personal para realizar la supervisión en las Delegaciones Departamentales. Inexistente presencia de Auditoría Interna en las Delegaciones Departamentales.

Las Cajas Chicas no son liquidadas oportunamente.

Anexo No. 4.

Servicios que prestan las Delegaciones Departamentales

Objetivos

Implementar mejoras en los procedimientos de trabajo operacionales de legalidad y operativos especiales, en la custodia de los fondos y bienes públicos de la Delegación.

Servicios que prestan las Delegaciones Departamentales

Para el desarrollo de las funciones de las Delegaciones Departamentales se realizan en forma sistematizada las siguientes actividades:

- Planificar, organizar y ejecutar las actividades que debe realizar la Delegación Departamental.
- Realizar en la Cabecera Departamental actividades administrativas de apoyo a las Subcontralorías de Probidad y de Calidad del Gasto Público y de la Dirección General Administrativa Financiera.
- Recepción, verificación y registro de la declaración Jurada Patrimonial de los servidores públicos que están en la obligación de presentarla, de conformidad con el Capítulo V, Artículo 20, del Decreto No. 89-2002.
- Cumplir con las normas generales para el acondicionamiento, localización y control de los expedientes de las Declaraciones Juradas Patrimoniales.
- Recepción de contratos suscritos en cumplimiento de la Ley de Contrataciones del Estado y su traslado a la Sección de Registro de Contratos de la Contraloría General de Cuentas.
- Recepción y habilitación de documentos para la apertura de Bitácoras del control de proyectos de Municipalidades y otras entidades de Gobierno central.
- Proporcionar apoyo eficiente y efectivo a las Direcciones de Auditoría y Calidad de Gasto por notificaciones o gestiones necesarias en las Municipalidades, Dependencias Gubernamentales y Entidades Especiales.

- Recepción y traslado de solicitudes de inscripción, cancelación y certificaciones de número de cuenta de funcionarios de las dependencias estatales, institutos, asociaciones, comités, organizaciones, COCODES y CONJUVES.
- Recepción y traslado a Secretaría General de las solicitudes de Constancia de Finiquito.
- Recepción de los títulos que son extendidos por las diversas instituciones educativas del país, a nivel medio, técnico y universitario; así como de los diplomas académicos y de despacho para el registro correspondiente.
- Revisar que la documentación que acompaña a los Títulos esté completa y correcta.
- Verificación y registro de los títulos en el sistema de la Contraloría General de Cuentas.
- Elaborar el informe mensual de títulos para la Dirección de Gestión, de Declaración Jurada Patrimonial para la Dirección de Probidad.
- Elaboración de Bitácoras para la Dirección de Infraestructura, de Finiquitos para Secretaría General, para el Departamento de Formas y Talonarios y de Actividades para la Dirección de Delegaciones Departamentales.
- Realizar la venta de formularios, para que los comités, asociaciones, fundaciones, ONG'S, municipalidades, entidades y empresas estatales puedan realizar sus actividades de ingreso y egreso de fondos.
- Autorización y habilitación de libros.
- Autorización y habilitación de Tarjetas y otros Formularios de Control.
- Registro de formas oficiales en el libro de Cuenta Corriente; Rendición de Cuentas por medio de la Caja Fiscal.
- Rendición de Cuentas en forma Electrónica.
- Autorización de impresión de formas oficiales: controles contables, hojas móviles, tarjetas, órdenes de compra, viáticos y requisiciones.
- Administración, ejecución y liquidación del fondo de Caja Chica asignada a la Delegación Departamental; observando las normas establecidas en acuerdo emitido por el Despacho Superior.
- Ejecución de las actividades propias del mantenimiento del edificio incluyendo el parqueo y las áreas verdes.



Universidad San Carlos de Guatemala
Escuela de Ciencias de la Comunicación



CUESTIONARIO

Axel Lorenzo Santizo Marroquín, estudiante de la Escuela de Ciencias de la Comunicación de la Universidad de San Carlos de Guatemala, se encuentra realizando su trabajo de campo que exige el proceso de "tesis", para obtener el Título de Licenciado en Ciencias de la Comunicación, por lo que solicita su valiosa colaboración respondiendo al presente cuestionario. Resultado que será importante para hacer una propuesta estratégica de Comunicación interna entre la Dirección de Delegaciones Departamentales y sus Delegaciones de la Contraloría General de Cuentas. Los datos aportados serán de gran relevancia para nuestros propósitos y mantenidos en estricta confidencialidad.

Instrucciones

Marque con una X la respuesta que se acerque más a su opinión.

Sexo: Femenino Masculino

Área en que trabaja:

Títulos Probidad Contratos Rendición de cuentas

Habilitación de libros Formas y Talonarios Servicios Otros

1. ¿Cuándo recibe un mensaje a través de algún medio de comunicación interna, identifica claramente quién se lo envía?

Siempre Casi siempre Algunas veces Nunca

2. ¿Recibe usted notificaciones sobre los eventos que realiza la Contraloría General de Cuentas a nivel interno?

Siempre Casi siempre Algunas veces Nunca

3. ¿A través de quien recibe usted información relacionada con su trabajo dentro de la compañía?

Director(a) de Delegaciones Departamentales Jefe inmediato

Asistente de Dirección Otros

4. ¿Qué tipo de información conoce usted que sea difundida por su jefe específicamente?

De trabajo Personal No sabe no responde

5. ¿Con qué frecuencia su jefe se comunica con usted?

Siempre Casi siempre Algunas veces Nunca

6. ¿Considera que los mensajes que recibe a través de los medios de comunicación interna son claros en cuanto a: contenido y lenguaje?

Si son claros Son medianamente claros No son claros

7. ¿Estos mensajes se reciben oportunamente?

Si No A veces

8. ¿Qué medios de comunicación interna conoce en la institución?

Boletines Memorándum Oficios

Providencias Correo Electrónico Página Web de la CGC

Correo Electrónico Institucional Trifoliales Teléfono

Mensaje de Texto Afiches Cartelera informativa

Pantallas .

9. ¿Tiene usted necesidad de ingresar al correo electrónico personal institucional para poder realizar óptimamente su trabajo?

Siempre Algunas veces Nunca

10. ¿Le gusta el diseño de los medios de comunicación interna?

Si No

11. ¿Los encargados de elaborar la información para los medios de comunicación interna se preocupan por tomar en cuenta su opinión, sugerencias o quejas?

Siempre A veces Nunca

12. ¿La comunicación interna en su fuente de trabajo repercute en su rendimiento o motivación como trabajador?

Mucho Poco Nada

13. ¿Considera usted que la comunicación interna en las reuniones de trabajo con su jefe, hacen que el clima laboral sea agradable?

Mucho Poco Nada

14. ¿Cree usted que la comunicación interna en su área de trabajo incide en su motivación personal al realizar las actividades bajo su responsabilidad?

Mucho Poco Nada

15. ¿considera usted, que si las autoridades se comunicarán más seguido con usted, mayor sería su grado de motivación y compromiso con la institución?

Si No A veces

16. ¿Qué medios de comunicación interna, considera usted, que incrementan su motivación al realizar su trabajo? Reuniones, correo electrónico, oficios, circulares, memorándums, providencias, llamadas electrónicas,

Reuniones Correo electrónico Oficios Circulares

Memorándums Providencias Llamadas telefónicas

17. ¿Es fácil de comprender la información que se le proporciona en las reuniones de trabajo?

Si No A veces

18. ¿Cree usted, que existen ruidos o barreras en la comunicación interna que proviene de sus superiores?

Si No

19. De las alternativas de comunicación interna que se le presentan: correo electrónico, chat e intranet, video conferencias y links en la página de la Contraloría General de Cuentas, ¿cuál de ellas sugiere deben implementarse en su espacio laboral para establecer una eficiente comunicación interna con sus jefes y grupos de colaboradores?

Correo electrónico Chat e intranet video conferencias

Links en página CGC



Universidad San Carlos de Guatemala
Escuela de Ciencias de la Comunicación



Entrevista (semiestructurada).

Axel Lorenzo Santizo Marroquín, estudiante de la Escuela de Ciencias de la Comunicación de la Universidad de San Carlos de Guatemala, se encuentra realizando su trabajo de campo para concluir su trabajo de tesis, para optar al grado de Licenciado en Ciencias de la Comunicación, por lo que solicita a usted su valiosa colaboración, para la obtención de datos de su experiencia de cómo se realiza la comunicación interna en la Contraloría General de Cuentas. Resultado que será importante para proyectar una propuesta estratégica de Comunicación interna entre la Dirección de Delegaciones Departamentales y sus Delegaciones de la Contraloría General de Cuentas. Garantizando confidencialidad, dado que la entrevista es de carácter anónimo.

1. ¿Considera que existen fallas en el proceso de comunicación entre la Dirección de Delegaciones Departamentales y las Delegaciones? Si No

¿Qué debe de cambiar para que sea mejor la comunicación entre ellas?

2. ¿Qué propondría para que la comunicación mejore entre las Delegaciones Departamentales y la Dirección de Delegaciones Departamentales?

¿Por qué? _____

3. ¿La información que se difunde a través de los medios de comunicación interna, le parece interesante? Si No

¿Por qué? _____

4. ¿Las circulares, memorandos, providencias y boletines son claros en sus mensajes?

Si No

¿Qué deberían de cambiar? _____

5. ¿Qué sugiere para mejorar?

Gracias por permitir este diálogo.

150 - Tesis, Propuesta estratégica... CGC...