

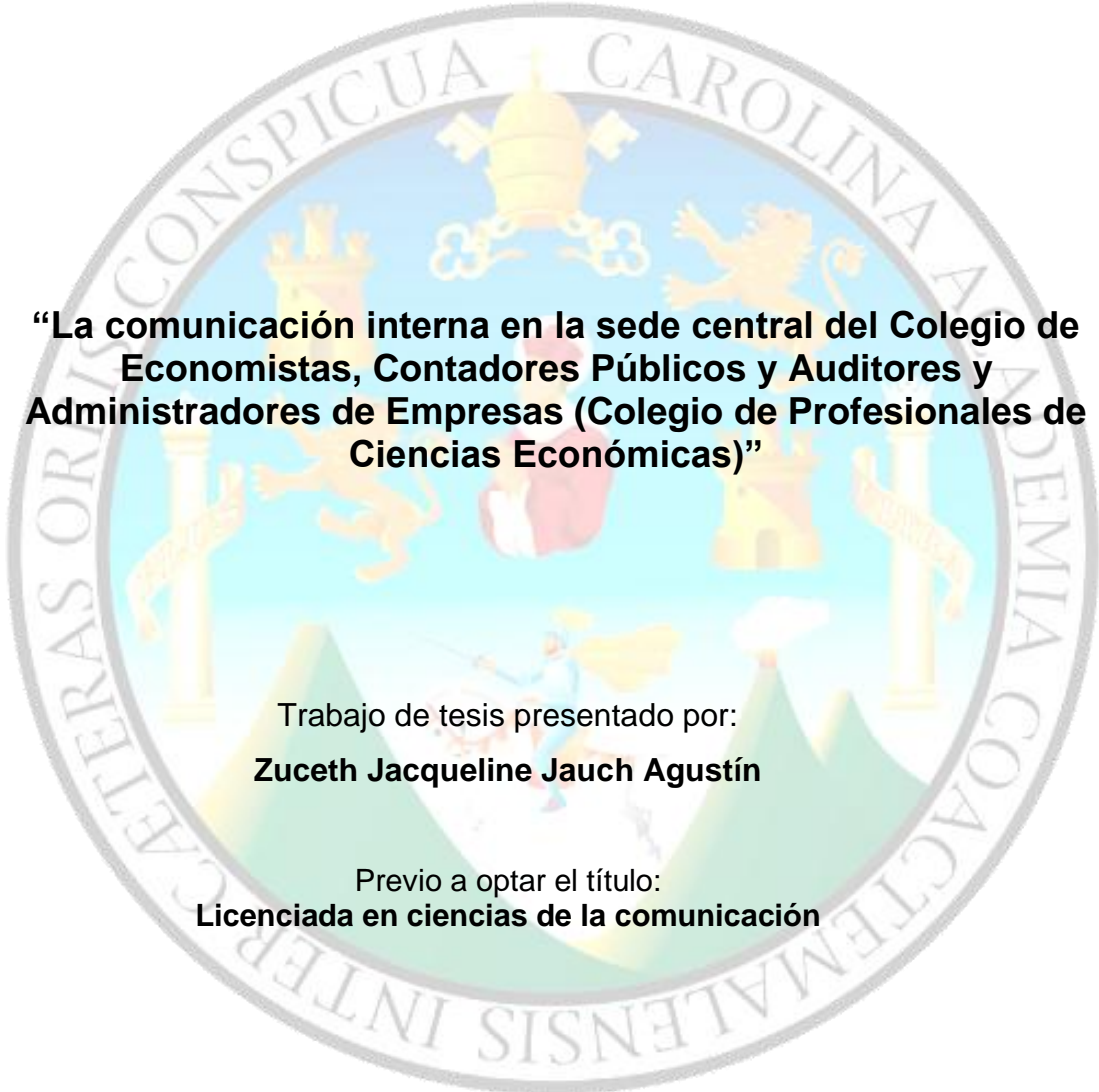
Universidad de San Carlos de Guatemala  
Escuela de Ciencias de la Comunicación



**Zuceth Jacqueline Jauch Agustín**

Guatemala, mayo 2014

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

The seal of the Universidad de San Carlos de Guatemala is a circular emblem. It features a central figure of a person in a blue and yellow robe, possibly a saint or scholar, standing on a green landscape with mountains. Above the figure is a golden crown and a shield. The seal is surrounded by Latin text: "LETTERAS ORIBUS CONSPICUA CAROLINA ACADEMIA COAGTEMALENSIS INTER" at the top and "LETTERAS ORIBUS CONSPICUA CAROLINA ACADEMIA COAGTEMALENSIS INTER" at the bottom.

**“La comunicación interna en la sede central del Colegio de Economistas, Contadores Públicos y Auditores y Administradores de Empresas (Colegio de Profesionales de Ciencias Económicas)”**

Trabajo de tesis presentado por:  
**Zuceth Jacqueline Jauch Agustín**

Previo a optar el título:  
**Licenciada en ciencias de la comunicación**

Asesor de Tesis:  
**Lic. Hugo Nery Bach Alvarado**

Guatemala, mayo 2014



294-12

## Escuela de Ciencias de la Comunicación

Universidad de San Carlos de Guatemala

Guatemala, 07 de mayo de 2012

Dictamen aprobación 50-12

Comisión de Tesis

Estudiante

**Zuceth Jacqueline Jauch Agustín**

Escuela de Ciencias de la Comunicación

Ciudad de Guatemala

Estimado(a) estudiante **Jauch**:

Para su conocimiento y efectos, me permito transcribir lo acordado por la Comisión de Tesis en el inciso 1.12 del punto 1 del acta 06-2012 de sesión celebrada el 07 de mayo de 2012 que literalmente dice:

**1.12. Comisión de Tesis acuerda:** A) Aprobar al (la) estudiante *Zuceth Jacqueline Jauch Agustín, carné 200417287, el proyecto de tesis: LA COMUNICACIÓN INTERNA EN LA SEDE CENTRAL DEL COLEGIO DE ECONOMISTAS, CONTADORES PÚBLICOS Y AUDITORES Y ADMINISTRADORES DE EMPRESAS.* B) Nombrar como asesor a: *Licenciado Hugo Nery Bach.*

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



127-13

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

Guatemala, 17 de abril de 2013  
Comité Revisor/ NR  
Ref. CT-Akmg 22-2013

Estudiante  
**Zuceth Jacqueline Jauch Agustín**  
Carné **200417287**  
Escuela de Ciencias de la Comunicación  
Ciudad Universitaria, zona 12.

Estimado(a) estudiante **Jauch**:


De manera atenta nos dirigimos a usted para informarle que esta comisión nombró al COMITÉ REVISOR DE TESIS para revisar y dictaminar sobre su tesis: LA COMUNICACIÓN INTERNA EN LA SEDE CENTRAL DEL COLEGIO DE ECONOMISTAS, CONTADORES PÚBLICOS Y AUDITORES Y ADMINISTRADORES DE EMPRESAS.

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:

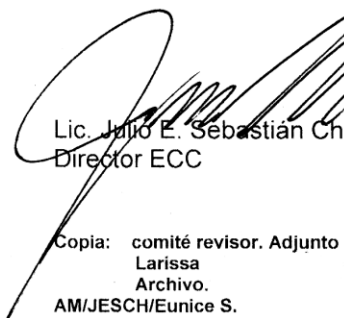
- Lic. Nery Bach, presidente(a).
- M.A. Juan Alberto González, revisor(a)
- Lic. Gustavo Morán, revisor(a).

Atentamente,

**ID Y ENSEÑAD A TODOS**

  
M.A. Aracely Mérida  
Coordinadora Comisión de Tesis



  
Lic. Julio E. Sebastián Ch.  
Director ECC



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

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



## Autorización por comité revisor informe final

Guatemala, 07 de agosto de 2013.

M.A. Aracelly Mérida  
Coordinadora,  
Comisión de Tesis,  
Escuela de Ciencias de la Comunicación,  
Edificio de Bienestar Estudiantil  
Ciudad Universitaria

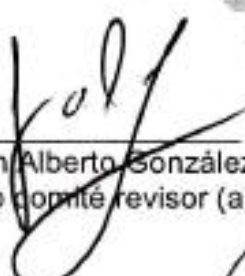
Estimada M.A. Aracelly Mérida

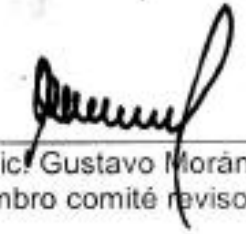
Atentamente informamos a usted que la estudiante Zuceth Jacqueline Jauch Agustín

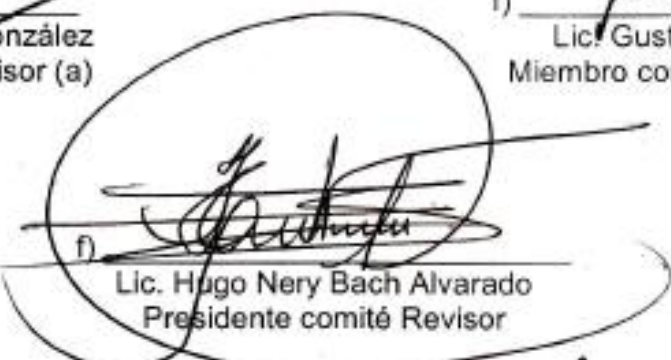
Con carné 200417287 ha realizado las correcciones y recomendaciones a su trabajo de investigación, cuyo título final es: "La Comunicación Interna en la sede central del colegio de Economistas, Contadores Públicos y Auditores y Administradores de Empresas (Colegio de Profesionales de Ciencias Económicas)".

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

### ID Y ENSEÑAD A TODOS

f)   
Lic. Juan Alberto González  
Miembro comité revisor (a)

f)   
Lic. Gustavo Morán  
Miembro comité revisor (a)

f)   
Lic. Hugo Nery Bach Alvarado  
Presidente comité Revisor



054-14

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

Guatemala, 06 de marzo de 2014.  
Tribunal Examinador de Tesis/N.R.  
Ref. CT-Akmg- No. 18-2014

Estudiante  
**Zuceth Jacqueline Jauch Agustin**  
Carné **200417287**  
Escuela de Ciencias de la Comunicación  
Ciudad Universitaria, zona 12

Estimado(a) estudiante **Jauch**:

Por este medio le informamos que se ha nombrado al tribunal examinador para que evalúe su trabajo de investigación con el título LA COMUNICACIÓN INTERNA EN LA SEDE CENTRAL DEL COLEGIO DE ECONOMISTAS, CONTADORES PÚBLICOS Y AUDITORES Y ADMINISTRADORES DE EMPRESAS (COLEGIO DE PROFESIONALES DE CIENCIAS ECONÓMICAS), siendo ellos:

Lic. Nery Bach, presidente(a)  
M.A. Juan Alberto González, revisor(a).  
Lic. Gustavo Morán, revisor(a)  
M.Sc. Sergio Morataya, examinador(a).  
M.A. Gustavo Bracamonte, examinador(a).  
Lic. Mario Toje, 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/IEunice S.

Ciudad Universit  
Teléfono: (502  
Telefax: (502  
[www.comunica](http://www.comunica)



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

Guatemala, 14 de mayo de 2014.  
**Orden de impresión/NR**  
Ref. CT-Akmg- No. 27-2014

Estudiante  
**Zuceth Jacqueline Jauch Agustín**  
Carné **200417287**  
Escuela de Ciencias de la Comunicación  
Ciudad Universitaria, zona 12

Estimado(a) estudiante **Jauch**:

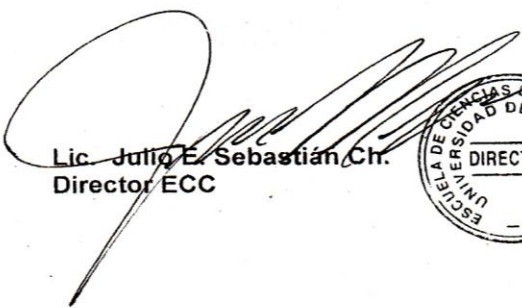
Nos complace informarle que con base a la **autorización de informe final de tesis por asesor**, con el título: LA COMUNICACIÓN INTERNA EN LA SEDE CENTRAL DEL COLEGIO DE ECONOMISTAS, CONTADORES PÚBLICOS Y AUDITORES Y ADMINISTRADORES DE EMPRESAS (COLEGIO DE PROFESIONALES DE CIENCIAS ECONÓMICAS), se emite la orden de impresión.

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

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

Atentamente,

**ID Y ENSEÑAD A TODOS**

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



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



## **Consejo Directivo**

### **Director**

Lic. Julio Sebastián Chilín

### **Representantes docentes**

M.A. Amanda Ballina Talento

Lic. Víctor Carillas Brán

### **Representante de egresados**

M.A. Michael González Bártres

### **Representantes estudiantiles**

Pub. Joseph Mena

Pub. Carlos León

### **Secretaria administrativa**

M.Sc. Claudia Molina

### **Tribunal Examinador**

Lic. Hugo Nery Bach Alvarado, presidente(a)

M.A. Juan Alberto González, revisor(a)

Lic. Gustavo Morán, revisor(a)

M.Sc. Sergio Morataya, examinador(a)

M.A. Gustavo Bracamonte, examinador(a)

Lic. Mario Toje, suplente



## **AGRADECIMIENTOS**

- A DIOS** Por ser el pilar fundamental de mi vida, llenando de luz mi camino y brindarme la sabiduría necesaria para cumplir esta meta.
- A MIS PADRES** Rolando Jauch y Tomasa Agustín, por ese apoyo infinito e incondicional en cada momento que lo he necesitado, por inculcarme los valores que hoy como profesional pondré en práctica, los amo y les estaré eternamente agradecida.
- A MIS HERMANOS** Kristhian, Sherlin, Karina y Ernesto, por su constante apoyo, amor, paciencia y por enseñarme que sólo con esfuerzo y dedicación llegaremos a la meta trazada.
- A MI HIJO** Rolando Sebastián, por llegar a mi vida dándole un nuevo sentido e iluminándola con ese ángel único que posee, y por comprender que esos momentos de ausencia fueron para lograr este objetivo pensando en nuestro futuro.
- A LA UNIVERSIDAD** Por ser la casa de estudios que forma estudiantes convirtiéndolos en profesionales de éxito.
- A LA INSTITUCIÓN** Colegio de profesionales de Ciencias Económicas por permitirme poner en práctica los conocimientos adquiridos realizando este estudio; además, por las personas especiales que en ella laboran.
- A MI ASESOR DE TESIS** Lic. Hugo Nery Bach A. por acompañarme en este proceso, aportando sus conocimientos y experiencia.
- A MIS COMPAÑEROS** Por su apoyo, palabras de aliento, por los buenos momentos compartidos dentro y fuera de la Universidad.
- A MIS AMIGOS** Por estar siempre pendiente de mí a lo largo de la carrera, brindarme su sincera amistad, a cada uno lo llevo en mi corazón y sé que hoy comparten mi felicidad.

**“Para los efectos, únicamente la autora es responsable del contenido de este trabajo”**

## ÍNDICE

### Página

Introducción	i
--------------	---

### CAPÍTULO I MARCO CONCEPTUAL

1.1 Título del tema	1
1.2 Antecedentes	1
1.3 Justificación	3
1.4 Planteamiento del problema	4
1.5 Alcances y límites	6

### CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

2.1 Comunicación	7
2.2 Tipos de comunicación	8
2.3 Elementos o factores de la comunicación humana	9
2.3.1 Fuente	10
2.3.2 Emisor o codificador	10
2.3.3 Receptor o decodificador	10
2.3.4 Código	10
2.3.5 Mensaje	10
2.3.6 Canal	11
2.3.7 Referente	11
2.3.8 Situación	11
2.3.9 Interferencia o barrera	11
2.3.10 Retroalimentación o realimentación (mensaje de retorno)	11
2.4 Ruidos o barreras en la Comunicación	11
2.4.1 Barreras semánticas	12

2.4.2 Barreras psicológicas	12
2.4.3 Barreras fisiológicas	13
2.4.4 Barreras físicas	14
2.4.5 Barreras administrativas	14
2.5 ¿Qué es organización?	15
2.6 Comunicación Organizacional	15
2.6.1 Clasificación de la Comunicación Organizacional	16
2.6.1.1 Comunicación Interna	16
2.6.1.2 Comunicación Externa	17
2.7 Clasificación de la Comunicación Interna	18
2.7.1 Comunicación formal	18
2.7.2 Comunicación informal	19
2.8 La Comunicación administrativa	21
2.9 Objeto de la comunicación	21
2.10 Formas de comunicación en las organizaciones	21
2.10.1 Descendente	21
2.10.2 Ascendente	22
2.10.3 Horizontal	22
2.11 Barreras de la Comunicación Eficaz en la Organización	22
2.12 Tipos de Comunicación Interna	23
2.13 Herramientas de Comunicación Interna	24
2.14 Redes de la Comunicación	25
2.15 Flujos de comunicación interna	26
2.16 Autoridad	27
2.17 Tipos de Autoridad	27
2.17.1 Autoridad Formal	27
2.17.2 Autoridad Operativa	28

2.17.3 Autoridad Técnica	28
2.17.4 Autoridad Personal	28
2.18 Liderazgo	29
2.19 Equipo	30
2.20 Motivación	30
2.21 Análisis FODA	32
Reseña histórica de la institución	34
Organigrama de la institución	37

### **CAPÍTULO III**

#### **MARCO METODOLÓGICO**

3.1 Método o tipo de investigación	38
3.2 Objetivos	38
3.3 Técnica	39
3.4 Instrumento	40
3.5 Población	40
3.6 Muestra	40

### **CAPÍTULO IV**

#### **PRESENTACIÓN, DESCRIPCIÓN E INTERPRETACIÓN DE LOS HALLAZGOS**

4.1 Interpretación de gráficas y descripción de resultados	41
4.2 Resultado de la entrevista a jefes de la Institución	64
4.4 Diagnóstico	66
4.4 Análisis FODA de la institución	68

## **CAPÍTULO V**

### **PROPUESTA DE ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA EL COLEGIO DE ECONOMISTAS, CONTADORES PÚBLICOS Y AUDITORES Y ADMINISTRADORES DE EMPRESAS**

5.1	Introducción	72
5.2	Importancia de la propuesta	72
5.3	Objetivos	72
5.3.1	General	73
5.3.2	Específicos	73
5.4.	Talleres de Capacitación	73
5.4.1	Objetivos	74
5.4.2	Descripción	74
5.4.3	Plan de acción	75
5.5	Programa digital de mensajería instantánea	76
5.5.1	Objetivos	76
5.5.2	Descripción	76
5.5.3	Plan de acción	77
	CONCLUSIONES	78
	RECOMENDACIONES	79
	BIBLIOGRAFÍA	80
	ANEXOS	

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura</b>		<b>Página</b>
1	Tipos de comunicación	8
2	Elementos o factores de la comunicación humana	9
3	Niveles de comunicación interna	23
4	Elementos del análisis FODA	33
5	Organigrama Colegio de Profesionales de Ciencias Económicas	37
6	Herramientas de Comunicación interna	71

## ÍNDICE DE TABLA

<b>Tabla</b>	<b>Página</b>
1 Comparativo entre jefe típico y líder	29
2 Matriz FODA Colegio de Profesionales de Ciencias Económicas	70



## ÍNDICE DE CUADROS

<b>Cuadro</b>		<b>Página</b>
1	Plan de acción Talleres de capacitación	75
2	Plan de acción Programa digital de mensajería instantánea	77

## ÍNDICE DE GRÁFICAS

<b>Gráfica</b>	<b>Página</b>
1 ¿Cuándo ingresó a la institución se le informó sobre las leyes y reglamentos internos?	42
2 ¿Sabe usted porqué existe y qué servicios presta la institución para la que labora?	43
3 ¿Conoce usted los derechos y beneficios que le ofrece la empresa por pertenecer a ella?	44
3.1 Si su respuesta es Sí, ¿Considera que estos deberían mejorar?	45
4 ¿Recibe capacitaciones por parte de la institución que le ayuden a mejorar su desempeño en el puesto de trabajo?	45
4.1 Si su respuesta es no, ¿Considera que es necesario implementar un programa de capacitación?	46
4.2 Si su respuesta es sí, ¿Qué cursos le gustaría se impartieran?	47
5 ¿Cómo califica la comunicación que se da entre usted y sus compañeros de trabajo?	47
6 De los siguientes medios de comunicación ¿Cuál es el más utilizado por usted y sus compañeros para comunicarse?	48
7 ¿Cómo considera la comunicación que se da de su jefe inmediato hacia usted?	49
8 ¿Cómo considera la comunicación que se da de usted hacia su jefe inmediato?	50
9 ¿Cuándo su jefe inmediato se comunica con usted es sólo para darle instrucciones?	51
10 ¿Considera que la comunicación entre su jefe inmediato y usted es el elemento más importante en su trabajo?	52
11 ¿Tiene usted la libertad para comunicarse con su jefe inmediato en cualquier momento?	53
11.1 Si su respuesta es no, ¿Qué necesita hacer para comunicarse con él?	53

12	¿Cuál es el medio de comunicación que más utiliza su jefe para comunicarse internamente con usted?	54
13	¿Por qué medio se le informa de las actividades que realiza la institución?	55
14	¿Para usted, existen factores de ruido, espacios físicos o emocionales que eviten tener una buena comunicación entre sus compañeros de trabajo, su jefe inmediato y usted?	56
15	¿De los siguientes factores, marque cuales considera que se dan con más frecuencia?	57
16	¿La calidad de comunicación entre su jefe, compañeros y usted influye en el desempeño de sus tareas?	58
17	¿Cuándo se presenta un problema y lo notifica a su jefe inmediato, él o ella realiza lo siguiente?	59
18	¿Para la realización de sus tareas laborales, le gusta más trabajar de manera?	60
19	¿Qué tan a gusto se siente desempeñando su puesto?	60
20	¿Considera que su trabajo es importante para el logro de los objetivos de la institución?	61
21	¿Se siente motivado al realizar su trabajo?	62
22	¿Cómo calificaría su desempeño en el trabajo?	63

## **Introducción**

En los últimos años, la comunicación se ha perfeccionado, debido a la importancia que esta conlleva en todos los ámbitos de la vida. El aumento de las relaciones comunicacionales dentro de una institución hacen que los públicos internos y externos trabajen con mayor satisfacción y motivación. La comunicación esta enlazada con todo tipo de relaciones con otras personas en todos los aspectos de la vida el ser humano tiene que comunicarse con los que lo rodean y más cuando se pertenece a un grupo social o de trabajo. Debido a que este es un campo muy amplio e incluye una gran variedad de conceptos y actividades; este proyecto realizó la investigación únicamente a nivel interno. El proceso de comunicación dentro de cualquier organización es un elemento muy importante porque de ella depende que el trabajo se desarrolle de manera eficaz y eficiente para cumplir con los objetivos de la institución.

Tomando en cuenta que el objetivo principal de la investigación radica en elaborar un diagnóstico de comunicación interna en el Colegio de Economistas, Contadores Públicos y Auditores y Administradores de Empresas, el presente trabajo incluye cinco capítulos. El capítulo I contiene el marco conceptual el cual describe: antecedentes, justificación y planteamiento del problema, seguidamente se detalla el capítulo II con el marco teórico el cual contiene los fundamentos teóricos importantes que tienen relación con el tema objeto de estudio así como información de la institución para la cual se realizó la investigación.

Posteriormente capítulo III que contiene marco metodológico, donde se indica: el tipo de estudio, objetivos, técnica utilizada para obtener la opinión de los colaboradores de la institución objeto de estudio, luego se presenta el capítulo IV en el cual se presenta la descripción e interpretación de los hallazgos de la investigación y por último se presenta el capítulo V el cual contiene una propuesta de comunicación interna. Por último se formulan las conclusiones, recomendaciones, se incluye la bibliografía consultada y los anexos respectivos.

# Capítulo I

## Marco Conceptual

### 1.1. Título del Tema

“La Comunicación Interna en la sede central del Colegio de Economistas, Contadores Públicos y Auditores y Administradores de Empresas (Colegio de Profesionales de Ciencias Económicas)”.

### 1.2. Antecedentes

En la Escuela de Ciencias de la Comunicación de la Universidad de San Carlos de Guatemala se encontraron varios trabajos de tesis y monografías que se relacionan con el tema objeto de estudio, las cuales sirven como antecedente con relación a la Comunicación Interna, los más recientes se mencionan a continuación: Mirna Vanessa Ruíz Cervantes, “La Comunicación Corporativa y su relación con la cultura, la identidad y la imagen empresarial” 2009; Royson Eclicerio Hernández Morales, “La Comunicación Organizacional interna en una empresa de servicio aduanero en la ciudad de Guatemala” 2009; “Diagnóstico de Comunicación Interna en una entidad financiera”, autora Silvia Elizabeth Hurtarte Pinto 2006.

Mirna Vanessa Ruíz Cervantes, en su Monografía sobre “La Comunicación Corporativa y su relación con la cultura, la identidad y la imagen empresarial” el objetivo general planteado fue describir la comunicación corporativa y su relación con la cultura, la identidad y la imagen corporativa, los objetivos específicos fueron: definir ¿Qué es comunicación corporativa?, especificar cuáles son los diferentes nombres con los que se denomina a la comunicación corporativa, enunciar qué es comunicación corporativa interna y externa, así como sus funciones y herramientas, precisar la relación de la comunicación corporativa con la cultura, la identidad y la imagen corporativa. Luego de realizar la investigación llegó a las siguientes conclusiones: “Hoy la comunicación corporativa se ha

convertido en una herramienta estratégica dentro de toda empresa que quiera estar bien posicionada en el mercado. Resulta indiscutible su poder en el proceso de comunicación derivado de la necesaria relación entre la institución y sus públicos pues la opinión de los mismos es fundamental para establecer las directrices que tienen que definir las estrategias de comunicación por parte de la organización”.

En el proceso de la formación de la imagen corporativa, puede observarse, como una especie de modelo de proceso de comunicación relativo a la generación, circulación y consumo de información, vinculado al ámbito de las organizaciones, y en el que el papel específico lo asumen los diferentes públicos, debido a que la imagen de una organización se genera en ellos.

Royson Eclicerio Hernández Morales, en el año 2009, en su trabajo de tesis titulado “La Comunicación Organizacional interna en una empresa de servicio aduanero en la ciudad de Guatemala” se trazó como objetivo principal el describir la comunicación interna en una empresa de servicio aduanero en Guatemala, el propósito fue evidenciar el nivel de satisfacción acerca de la comunicación interna de los empleados y entregar los resultados del diagnóstico al departamento de recursos humanos de la organización para que sean de beneficio para mejorar la comunicación interna de la misma.

Elizabeth Hurtarte Pinto, en el año 2006, en su tesis realizada con el tema “Diagnóstico de Comunicación Interna en una entidad financiera”, el objetivo general de la autora fue realizar el diagnóstico de comunicación interna de una entidad financiera, la idea era establecer si existe una comunicación eficiente del empleado hacia los directivos de la entidad financiera, a lo anterior, y luego de hacer la investigación llegó a las siguientes conclusiones: “En la comunicación horizontal existe una importante barrera entre el personal del mismo nivel jerárquico.

La comunicación interna es deficiente porque no se efectúan reuniones para informar acerca de sucesos que afectan el trabajo. La comunicación de los colaboradores hacia la alta gerencia es deficiente porque no existe ningún medio establecido que los colaboradores puedan utilizar. El correo electrónico es utilizado por la mayoría de los colaboradores, lo cual constituye una fortaleza pues este recurso permite que la comunicación sea eficiente y rápida; además de ser económico. El boletín llamado "Contacto" es un medio que cuenta con credibilidad y es mediante el cual el personal se informa de los hechos relevantes de la entidad.

### **1.3. Justificación**

El interés se basa principalmente en lo importante que es la comunicación y el ambiente de trabajo en cualquier organización sea o no lucrativa. El estudio se realizará a una institución no lucrativa, fundada en 1951, ubicada en la zona 15 de la capital. La autora de esta investigación es trabajadora de la institución objeto de estudio y ha notado que en los últimos años se han experimentado diferentes situaciones con relación al ambiente laboral y se considera la necesidad de implementar estrategias para el mejoramiento de la comunicación interna, motivación e identificación de los empleados con la institución, puesto que la jornada laboral es larga, se debe tener un ambiente y una comunicación agradable de trabajo. Actualmente se nota la división entre grupos, lo que está provocando una mala comunicación y falta de apoyo entre sus miembros. Además se considera que muchas de sus actividades y el aprovechamiento del recurso humano con el que cuentan no están dando los resultados requeridos por la institución. Los medios de comunicación se ha podido observar que son deficientes, la mayoría del personal únicamente se entera de los cambios o beneficios a través de los comentarios de los demás compañeros, por lo que hay que mejorar o implementar medios de comunicación eficientes para que todos estén enterados de una mejor manera sobre lo que acontece en la empresa a la cual prestan sus servicios.

El interés en realizar esta investigación se da porque se puede percibir la desmotivación del personal, por considerar que no valoran su trabajo ya que no cuentan con un medio eficiente en el cual se informe sobre los logros de la institución y tampoco existen herramientas de comunicación (reuniones) en las cuales se destaque la aportación de cada uno de los empleados y se les reconozca o agradezca la colaboración en actividades específicas. Lo anterior puede crear con el transcurso del tiempo conflicto entre los empleados, creando un ambiente laboral tenso. La institución no cuenta con un departamento de recursos humanos, y tampoco de comunicación, hay actividades que se distribuyen en forma verbal, aumentando la carga de trabajo de cada trabajador, pero no se le agradece ni se le compensa económicamente por su labor, lo cual causa molestia e interfiere en sus relaciones interpersonales dentro de su entorno laboral.

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

En los últimos años, el Colegio ha utilizado varios medios de comunicación externos, pero a nivel interno se puede notar que los medios de comunicación utilizados son débiles. Las actividades planificadas como sociales, culturales y académicas deben ser del conocimiento de todos los miembros de la institución, y sin embargo muchos de los empleados no están enterados de las actividades programadas, probablemente el canal que están utilizando no es el adecuado.

La investigación se realizará porque en los últimos años no se ha dado importancia a la comunicación interna, y lo cual genera desmotivación entre los empleados. Al momento no existe ningún programa de actividades, en el cual se les incluya para motivarlos o incentivarlos a realizar de una manera más eficiente su trabajo, y tampoco se sienten identificados con la institución. La comunicación hace que las organizaciones sean más competitivas en este mundo globalizado, debido a la especialización que adquieren los colaboradores y el desempeño de sus labores. Por lo anterior, es necesario realizar un



diagnóstico, sobre la comunicación interna que actualmente tiene la institución, y así hacer una propuesta para el mejor aprovechamiento de los medios de comunicación interna que actualmente son utilizados dentro de la misma y éstos sean más eficientes. Tomando en cuenta que la institución debe de aprovechar en un porcentaje mayor el recurso humano.

En su mayoría los empleados tienen más de 10 años de laborar para la institución, lo que hace algunas veces sentirse acomodados y sin deseos de superación, se utiliza mucho el procedimiento “por costumbre” y esto en muchas ocasiones limita el desarrollo de actividades nuevas, tampoco son valoradas las ideas nuevas, lo que puede generar la falta de comunicación entre los empleados y su jefe inmediato.

Esta investigación busca dejar una propuesta de comunicación interna, la cual mejorará el clima organizacional que actualmente tiene la institución y por consiguiente se mejorará el servicio que se brinda a los agremiados, funcionando eficientemente y aprovechando el recurso humano de una mejor forma. Se medirán diversos factores entre los cuales se pueden mencionar los siguientes: comunicación, liderazgo, trabajo en equipo, ambiente laboral, motivación y satisfacción; las cuales influyen directamente en el desempeño del personal.

La comunicación es de suma importancia en cualquier organización, ya que con esta se pueden realizar actividades en forma eficiente y eficaz. De acuerdo a lo anterior se plantea la siguiente interrogante: ¿Cuál es la situación de la comunicación interna en el Colegio de Economistas, Contadores Públicos y Auditores y Administradores de Empresas?

## **1.5. Alcances y Límites**

### **El objeto de estudio**

“La Comunicación Interna en la sede central del Colegio de Economistas, Contadores Públicos y Auditores y Administradores de Empresas “

### **Ámbito geográfico**

La investigación se realizó en la ciudad de Guatemala.

### **Ámbito institucional**

Colegio de Economistas, Contadores Públicos y Auditores y Administradores de Empresas.

### **Ámbito Personal**

El estudio se realizará a todo el personal Administrativo del Colegio de Economistas, Contadores Públicos y Auditores y Administradores de Empresas de la sede central, a la fecha cuenta con un total de 17 colaboradores (15 personal administrativo, financiero y operativo y 2 administradoras).

### **Ámbito temporal**

La investigación se realizará durante los meses de febrero a octubre del año 2012.

Límites: el estudio se realizará únicamente al personal interno y permanente de la sede central del Colegio de Economistas, Contadores Públicos y Auditores y Administradores de Empresas, es prudente aclarar que los miembros de Junta Directiva únicamente permanecen por un corto período y no se mantienen en las oficinas, comunicándose directamente con las administradoras el secretario de Junta Directiva quien es el delegado como jefe de personal, por lo que no se tomaran como muestra.

## **Capítulo II**

### **Marco Teórico**

#### **2.1 Comunicación**

Para (*Velásquez, 2008: p. 8*), “Etimológicamente comunicar significa poner en común. La comunicación es un proceso mediante el cual dos o más sujetos intercambian información en doble dirección y por medio de la cual pueden desarrollarse mutuamente”.

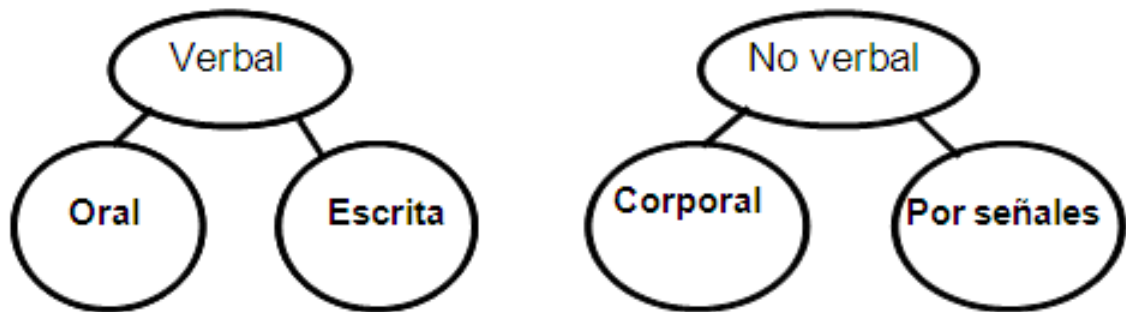
Para (*Benavides, 2005: pág. 289*) “La comunicación es la transmisión de ideas, pensamientos, conocimientos, experiencias, sentimientos y emociones entre dos o más personas. Comunicarse, es pues, compartir experiencias, relacionarse, entender y ser entendido, dar y recibir conocimientos, provocar cambios, modificar conductas en los demás y en uno mismo. Comunicar no es sólo emitir mensajes es, sobre todo, el acto de provocar respuestas”.

Según lo indica (*Interiano, 1995: pág. 1*) “La comunicación es un fenómeno de interacción social. Esto es un hecho indiscutible. Toda sociedad necesita, para su desarrollo, establecer relaciones entre los hombres, y éstos con sus instituciones. En otras palabras, la comunicación es el oxígeno de la sociedad; es el elemento a través del cual el hombre ha hecho posible el avance científico, tecnológico, y en todos los órdenes de la vida.” Explica en forma breve la diferencia entre informar y comunicar, ya que no siempre que se informa se comunica. La información es solo de una vía, es el proceso de transmitir datos de emisor a receptor. En cambio la comunicación es un fenómeno humano por excelencia y recibe una respuesta de la persona que recibe ese mensaje, todo proceso de comunicación empieza con un proceso de información.

Se puede decir entonces que comparando la teoría de los diferentes autores antes mencionados, la comunicación es un proceso en el cual dos o más personas intercambian información y reciben una respuesta, provoca cambios y modifica conductas, es la base principal en la vida de todo ser humano, no se podría vivir socialmente si no se comunica, no puede evolucionar o mejorar si no está en constante comunicación, todos y cada uno de nosotros necesitamos de ella para pertenecer a una sociedad y desarrollarnos.

## 2.2 Tipos de comunicación

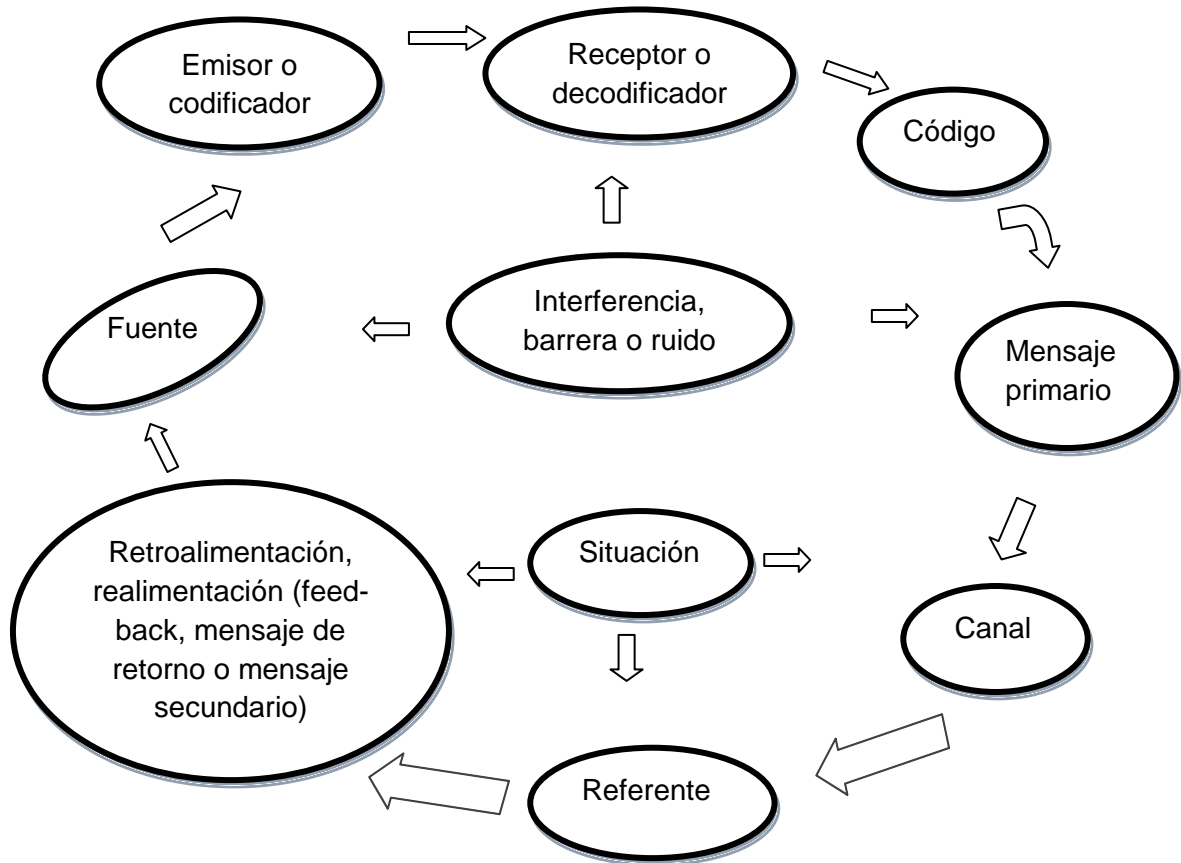
Figura 1



Fuente: Elaboración propia, año 2012, con base a *Javier Benavides Pañeda, 2005*.  
Administración. 1era.ed. México, McGraw-Hill Interamericana. p.224.

**Figura 2**

**ELEMENTOS O FACTORES DE LA COMUNICACIÓN HUMANA**



Fuente: Elaboración propia 2012, con base a <http://www.mitecnologico.com/Main/ProcesoDeLaComunicacion>

### 2.3 Los Elementos o factores de la comunicación humana

En cuanto a la definición de los elementos o factores de la comunicación humana ([www.mitecnologico.com](http://www.mitecnologico.com)) indica que “estos elementos Fuente, emisor o codificador, código (reglas del signo, símbolo), mensaje primario (bajo un código), receptor o decodificador, canal, ruido (barreras o interferencias) y la

retroalimentación o realimentación (feed-back, mensaje de retorno o mensaje secundario).

**2.3.1. Fuente:** es el lugar de donde emana la información, los datos, el contenido que se enviará, en conclusión: de donde nace el mensaje primario.

**2.3.2. Emisor o codificador:** es el punto (persona, organización) que elige y selecciona los signos adecuados para transmitir su mensaje; es decir, los codifica para poder llevarlo de manera entendible al receptor. En el emisor se inicia el proceso comunicativo.

**2.3.3. Receptor o decodificador:** es el punto (persona, organización) al que se destina el mensaje, realiza un proceso inverso al del emisor ya que en él está el descifrar e interpretar lo que el emisor quiere dar a conocer. Existen dos tipos de receptor, el pasivo que es el que sólo recibe el mensaje, y el receptor activo o perceptor ya que es la persona que no sólo recibe el mensaje sino que lo percibe y lo almacena. El mensaje es recibido tal como el emisor quiso decir, en este tipo de receptor se realiza lo que comúnmente denominamos el feed-back o retroalimentación.

**2.3.4. Código:** es el conjunto de reglas propias de cada sistema de signos y símbolos que el emisor utilizará para transmitir su mensaje, para combinarlos de manera arbitraria porque tiene que estar de una manera adecuada para que el receptor pueda captarlo. Un ejemplo claro es el código que utilizan los marinos para poder comunicarse; la gramática de algún idioma; los algoritmos en la informática, todo lo que nos rodea son códigos.

**2.3.5. Mensaje:** es el contenido de la información (contenido enviado): el conjunto de ideas, sentimientos, acontecimientos expresados por el emisor y que desea transmitir al receptor para que sean captados de la manera que desea el emisor. El mensaje es la información.

**2.3.6. Canal:** es el medio a través del cual se transmite la información-comunicación, estableciendo una conexión entre el emisor y el receptor. Mejor conocido como el soporte material o espacial por el que circula el mensaje.

Ejemplos: el aire, en el caso de la voz; el hilo telefónico, en el caso de una conversación telefónica.

**2.3.7. Referente:** realidad que es percibida gracias al mensaje. Comprende todo aquello que es descrito por el mensaje.

**2.3.8. Situación:** es el tiempo y el lugar en que se realiza el acto comunicativo.

**2.3.9. Interferencia, barrera o ruido:** cualquier perturbación que sufre la señal en el proceso comunicativo, se puede dar en cualquiera de sus elementos. Son las distorsiones del sonido en la conversación, o la distorsión de la imagen de la televisión, la alteración de la escritura en un viaje, la afonía del hablante, la sordera del oyente, la ortografía defectuosa, la distracción del receptor, el alumno que no atiende aunque esté en silencio. También suele llamarse ruido.

**2.3.10. Retroalimentación o realimentación (mensaje de retorno):** es la condición necesaria para la interactividad del proceso comunicativo, siempre y cuando se reciba una respuesta (actitud, conducta) sea deseada o no. Logrando la interacción entre el emisor y el receptor. Puede ser positiva (cuando fomenta la comunicación) o negativa (cuando se busca cambiar el tema o terminar la comunicación). Si no hay realimentación, entonces solo hay información más no comunicación”.

## **2.4. Ruidos o barreras en la Comunicación**

Para (Interiano, 1995: p. 26): “Llamamos ruidos de la comunicación a todas las barreras o interferencias que impiden un libre flujo de mensajes entre un comunicador y un perceptor. Estas interferencias son llamadas de distinta forma:

barreras, ruidos, interferencias, obstáculos, etc., las barreras pueden provocar el rompimiento del proceso comunicativo en cualesquiera de las instancias del mismo, y pueden clasificarse, según su naturaleza, en: semánticas, psicológicas, fisiológicas”.

#### **2.4.1. Barreras semánticas**

“La semántica estudia el significado de las palabras desde el punto de vista lingüístico. En comunicación nos referimos a barreras semánticas al entorpecimiento de la comunicación por mala interpretación de la realidad. Las barreras semánticas referidas al acto comunicativo pueden producirse no solamente por la mala interpretación de palabras y oraciones, sino por problemas de interpretación de hechos sociales completos; entre los que suelen citarse las costumbres, las tradiciones, los signos visuales, los ademanes, los ritos, etc.”

#### **2.4.2. Barreras psicológicas**

Hay muchos factores mentales que impiden aceptar o comprender una idea, algunos de ellos son:

- No tener en cuenta el punto de vista de los demás.
- Sospecha o aversión.
- Preocupación o emociones ajenas al trabajo.
- Timidez.
- Explicaciones insuficientes.
- Sobrevaloración de sí mismo.

Todos estos factores influyen en la persona que escucha para que acepte o rechace las ideas que le han sido comunicadas. Para obtener resultados se necesita algo más que únicamente hablar. A una persona generalmente es



necesario explicarle, convencerla, observar su actuación y también dejarle que ella le hable a usted. Esto nos trae a nuestro objetivo final: comprender a otros.

Algunas de las causas que contribuyan para formar barreras psicológicas son:

- Altos status. (título)
- Poder para emplear o despedir.
- Uso de sarcasmo.
- Actitud despótica.
- Crítica punzante.
- Uso de conocimientos precisos y detallados.
- Facilidad en el uso del lenguaje.
- Maneras demasiado formales.
- Apariencia física imponente.
- Interrumpir a los demás cuando hablan.

### **2.4.3. Barreras fisiológicas**

De este tipo son las que impiden emitir o recibir con claridad y precisión un mensaje, debido a los defectos fisiológicos del emisor o receptor. Tales defectos pueden afectar a cualquiera de los sentidos. Un ciego, un tartamudo, un mudo, un sordo, pueden ser los ejemplos más claros, pero también debemos considerar a las personas que sin llegar a esos extremos tienen alguna falla y no ven, no escuchan o no hablan bien debido a algún defecto orgánico.

#### **2.4.4. Barreras físicas**

Para (Interiano, 1995: p. 27): “Son aquellas fallas o deficiencias en la fuente o canal para la transmisión del mensaje. Las barreras o ruidos físicos pueden ser de distinta índole, dependiendo de la naturaleza de la fuente y especialmente, del canal que se esté utilizando en el transporte del mensaje”.

#### **2.4.5. Barreras administrativas**

En ([www.mitecnologico.com](http://www.mitecnologico.com)) podemos encontrar que también pueden existir las *barreras administrativas* “son aquellas causadas por las estructuras organizacionales, como mala planeación y deficiente operación de los canales, el funcionamiento de las organizaciones, provoca algunas barreras administrativas, que afectan la comunicación, entre las más importantes son:

**En la comunicación horizontal:** con frecuencia se da que algunos compañeros le oculten información a otros del mismo nivel, para que éste quede mal ante su jefe inmediato, esto se da por ejemplo cuando ambos compañeros de trabajo están optando a una plaza vacante dentro de la misma empresa, hay una competencia entre ellos.

**En la comunicación Ascendente:** la barrera se da, cuando el jefe no da esa confianza para que se le haga una consulta si no es a través de una previa cita o una tercera persona.

**En la comunicación descendente:** un jefe inmediato, no está libre de comunicar a sus subordinados todo lo que se sabe acerca de un asunto en particular.

El deseo de quedar bien ante el jefe también es una barrera, hay empleados que por cumplir con los caprichos del jefe o jefa, le demuestran lealtad comprando lo que al jefe le agrada”.

## **2.5. ¿Qué es organización?**

Las organizaciones son grupos sociales creados por aquellos que creen que la acción coordinada de un número de personas puede alcanzar mucho más que la acción o trabajo individual. Las organizaciones constituyen “la coordinación planificada de las actividades de un grupo de personas para procurar el logro de un objetivo o propósito común, a través de la división del trabajo y funciones, y a través de una jerarquía de autoridad y responsabilidad” (Schein, 1995).

Toda organización tiene su propia cultura que la identifica, la caracteriza, la diferencia y le da una imagen. Para los miembros de la organización es de suma importancia conocer, expandir y consolidar la cultura ya que esta integra los comportamientos hacia metas comunes, constituye una guía en la realización de actividades, elaboración de normas y políticas para establecer directrices, confiere la razón de ser señalando las prioridades y preferencias globales que orientan los actos de la organización. Ese medio es la comunicación organizacional.

## **2.6. Comunicación Organizacional**

*Según (Fernández, 2002) la comunicación cuando se aplica en las organizaciones es denominada comunicación organizacional. Esta comunicación se da naturalmente en toda organización, cualquiera que sea su tamaño y por esta razón no es posible imaginar una organización sin comunicación. Es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre éstas y su medio.*

De acuerdo a (*Kreps, 1995*) la comunicación organizacional es un proceso por medio del cual los miembros reúnen información pertinente acerca de su organización y los cambios que ocurren dentro de la misma. La comunicación organizacional es la esencia, el corazón mismo, el alma y la fuerza dominante dentro de la organización.

Para (*Fernández, Carlos 2002: p. 12*) “cuando vemos a la comunicación organizacional como 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” podemos diferenciar dos tipos de comunicación: la comunicación interna y la comunicación externa”.

*De acuerdo con (Van Riel Cees, 1997: p. 2)* cuando habla de la comunicación en las corporaciones menciona que ésta tiene tres formas de comunicación entre las que se encuentra lo que él denomina la comunicación de dirección que define como “la comunicación entre la dirección y los públicos internos y externos.”

## **2.6.1. Clasificación de la Comunicación Organizacional**

**2.6.1.1 Comunicación Interna:** cuando los programas están dirigidos al personal de la organización, se define como el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantenga informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales. La comunicación interna debe ser asertiva, tener pro actividad y reactividad.

De acuerdo con (*Fernández, 2002: p. 12*), *la comunicación interna*, “es el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso

de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir al logro de los objetivos organizacionales”.

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

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

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

**2.6.1.2. Comunicación Externa:** cuando se dirigen a los diferentes públicos externos de la organización (accionistas, proveedores, clientes, distribuidores, autoridades gubernamentales, medios de comunicación, etc.). Se define como el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos y servicios.

La comunicación sirve como un medio a través del cual los integrantes de una organización conocen y difunden su trabajo, facilitando así el flujo de la información y generando un clima laboral eficiente que se refleja en un nivel de desempeño más óptimo.

## **2.7. Clasificación de la comunicación interna:**

### **2.7.1 Comunicación formal**

Es el intercambio de información que se establece entre las personas en razón de los puestos que ocupan y de las actividades que les fueron asignadas. Tiene lugar entre el personal de acuerdo con las líneas de comunicación señaladas y los procedimientos establecidos en la organización formal.

#### **Organización formal**

Es el sistema de división del trabajo de una empresa que da como resultado su estructura formal.

#### **Estructura formal**

Es el agrupamiento de los individuos que trabajan en una institución de acuerdo con las labores que tienen asignadas y el grupo de autoridad del que gozan, según su nivel jerárquico.

El objeto del sistema formal de comunicación es lograr la coordinación eficiente de todas las actividades distribuidas en la estructura de organización formal.

Los informes se van comunicando al personal de una empresa por orden jerárquico: descendiendo de los jefes a los subordinados siguiendo su estructura, de manera que quede bien comprendido por todo el personal.

Esta estructura está constituida por el conjunto de órganos o unidades administrativas agrupadas en otros de mayor tamaño y jerarquía, hasta comprender a toda la institución, por ejemplo: las plazas se agrupan en los puestos los puestos en secciones y éstas en oficinas o departamentos y los departamentos en divisiones generales, direcciones cuyo conjunto es toda la institución.

**Órgano:** es la unidad administrativa impersonal que tiene a su cargo el ejercicio de una o varias funciones o parte de ellas, que pueden estar integrado por uno o varios puestos. La función siempre se asigna al órgano para que las actividades que la componen sean ejecutadas por las personas que lo integran en forma de labores individuales aplicando el principio de la división de trabajo. Se le llama órgano por ejemplo a las oficinas, departamentos, divisiones gerencias o direcciones.

**Puesto:** se le llama a la unidad de trabajo específica e impersonal constituida por un conjunto de operaciones que debe realizar, aptitudes que debe poseer y responsabilidades que debe asumir su título, en determinadas condiciones de trabajo. Se le llama puesto al director, secretaria, vigilante, etc. Éste debe ser desempeñado por varias personas a la vez con las mismas operaciones y responsabilidades.

### **2.7.2. Comunicación Informal**

Es el intercambio de información que se establece entre las personas por una relación independiente de los puestos que ocupan. Haciendo una comparación con la comunicación formal cuentan con cartas y manuales de la organización, la informal es interrelacionada informal, espontánea y basadas en la gerencia y aversiones de los empleados, independientemente del cargo que ocupan.

La organización informal es el agrupamiento se podría decir espontáneo de los individuos que trabajan en una institución, por motivos diferentes de las actividades de trabajo.

Los grupos informales se forman por afinidades entre los individuos tales como la edad, sexo, clase social, educación, entre otras.

Es importante reconocer que la comunicación se encuentra presente en toda actividad empresarial y que esta es un proceso que involucra a todos los empleados, ésta, también esencial en la selección, evaluación y capacitación de los gerentes para que desempeñen sus funciones en esta estructura; de igual modo dependen de la comunicación el liderazgo eficaz y la creación de un ambiente agradable y que garantice las buenas relaciones y la productividad dentro de la empresa.

## **Características de la organización tanto formal como informal**

### **Organización formal**

Define a las que el trabajador debe ajustarse dentro de la empresa.

Establece autoridad y obligaciones para que cada quien desarrolle sus tareas.

Encauza el esfuerzo colectivo hacia las metas de la empresa.

La coordinación se establece de acuerdo con una pauta.

### **Organización Informal:**

- genera un ambiente menos tenso
- proporciona otro canal de comunicación (no oficial)
- proporciona un medio para satisfacer las necesidades sociales de los trabajadores.
- hace que la administración sea más eficaz.



## **2.8. La comunicación administrativa**

Es el proceso en doble sentido por el que intercambian información las personas que trabajan en una institución o que tienen contacto con ella. Para exigir la máxima eficiencia de los trabajadores, se les debe informar de todo lo que se crea les resulte útil para el desarrollo de su trabajo.

## **2.9. Objeto de la comunicación**

Hace que otra persona sepa y entienda lo que se está informando.

- a) Que ejecute su trabajo eficazmente, es decir, la habilidad para realizar el trabajo.
- b) Que coopere con los demás compañeros para cumplir con su deber, que tenga voluntad de efectuar su trabajo.

## **2.10. Formas de comunicación en las organizaciones**

Existen diferentes formas de comunicación dentro de las organizaciones, que fluyen en diferentes direcciones entre ellas se mencionan las siguientes:

### **2.10.1. Descendente**

Esta forma de comunicación es cuando se da arriba hacia abajo, se puede decir, que es la que se da desde los niveles más altos hasta los más bajos. Las comunicaciones que van desde el nivel superior al subordinado son básicamente de cinco tipos: instrucciones de trabajo, explicación razonada del trabajo, información acerca de procedimientos y prácticas organizacionales, retroalimentación al subordinado respecto de la ejecución, información de carácter ideológico para iniciar la noción de una misión por cumplir". Contreras (2003: p.11).

### **2.10.2. Ascendente**

Surge desde los niveles inferiores de la empresa y su recorrido es el inverso del descendente. Se aventura en la base de los empleados y toma diferentes rutas, dependiendo del diseño de los canales formales de comunicación hacia la alta dirección.

### **2.10.3. Horizontal**

Es la comunicación que se manifiesta entre funciones, necesaria para coordinar e integrar los distintos trabajos en una organización. Se desarrolla entre los empleados de un mismo nivel corporativo. Pocas veces utilizan los canales oficiales y es totalmente informal.

## **2.11. Barreras para la comunicación eficaz en la organización**

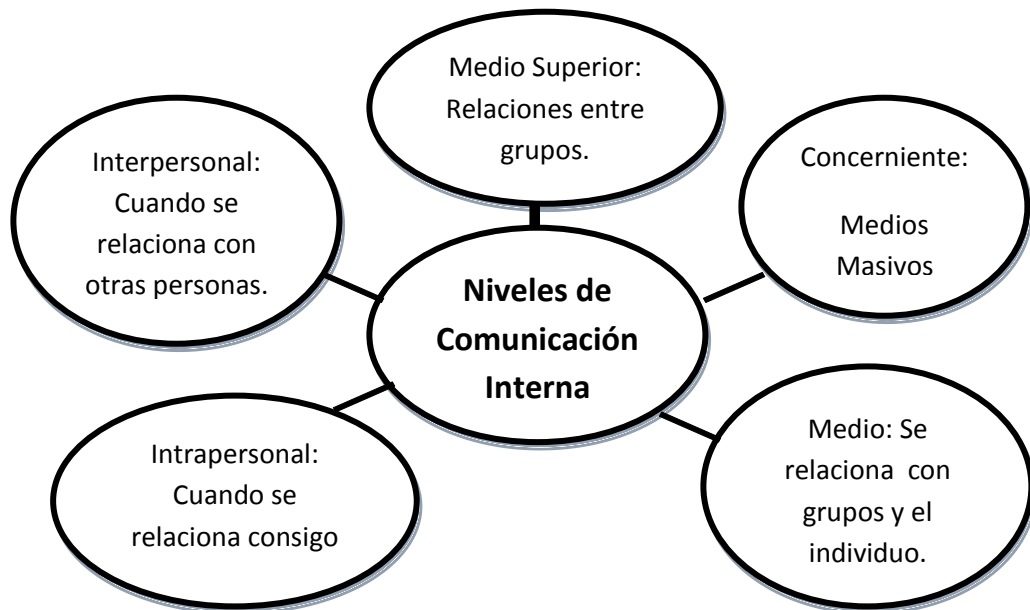
La filtración es la manipulación de la información del emisor para que sea vista más favorablemente por el receptor. Los intereses personales y las percepciones de lo que es importante de aquellos que resumen están presentes en los resultados de la información, lo que hace imposible que los receptores consigan información objetiva. Mientras más vertical es la estructura de la organización más posibilidades de filtración habrá.

Percepción selectiva en el que los receptores ven y escuchan en forma selectiva basados en sus necesidades, motivaciones, experiencia, antecedentes lo que no permite que se perciba la realidad y en su lugar se interprete según el parecer de cada cual.

Defensa: Cuando el receptor se siente amenazado, tiende a reaccionar en formas que reducen su habilidad para lograr entendimiento mutuo, respondiendo en formas que retardan la comunicación eficaz

Lenguaje: La edad, la educación y los antecedentes culturales son variables que influyen en el lenguaje que una persona usa. Las palabras significan diferentes cosas para diferentes personas lo que crea dificultades en la comunicación.

**Figura 3**



Fuente: Elaboración propia 2012 con base a <http://www.mitecnologico.com/Main/TiposYNivelesDeComunicacion>

## 2.12. Tipos de Comunicación Interna

Podemos dividir la comunicación interna en dos tipos:

- Comunicación ascendente: es aquella que se realiza desde abajo hacia arriba en la jerarquía.
- Comunicación descendente: es aquella que se realiza desde arriba hacia abajo en la jerarquía.

### **2.13. Herramientas de Comunicación Interna**

Cada tipo de comunicación requiere de unas herramientas diferentes de comunicación. Por ejemplo, entre las herramientas de comunicación descendente encontramos:

- Tablones de anuncios
- Periódico interno
- Carta al personal
- Jornada de puertas abiertas
- Reuniones de información
- Entrevista individual

Los diferentes estudios realizados respecto a la comunicación interna coinciden en que la mejor forma de comunicación descendente es la relación personal, seguida muy a la par de la utilización de soportes digitales y escritos.

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

- Entrevista
- Programa de sugerencias
- Sección en el periódico interno
- Correo electrónico
- Buzón de sugerencias
- Intranet

Como podemos comprobar, la empresa dispone de un amplio repertorio de herramientas de comunicación que le permite acercarse de la mejor manera posible al público al que se dirige, moderar el carácter informativo/afectivo de los mensajes, así como el grado de formalidad.

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

#### **2.14. Redes de la Comunicación**

Las redes de la comunicación definen los canales por los cuales fluye la información. Los canales de una organización pueden ser formales o informales y cada uno tiene un uso respectivo dentro de la empresa. Las redes Formales son generalmente verticales, siguiendo la cadena de autoridad y limitadas con las comunicaciones con las tareas empresariales. Por el contrario, las redes informales no son rígidas en su dirección, puede tomar cualquiera, saltar niveles de autoridad y seguramente satisface necesidades sociales de los miembros internos de la organización, por ejemplo los rumores o chismes. Ahora bien, una red formal se puede presentar de tres formas: la cadena, la rueda y todo el canal.

##### **Cadena**

La cadena sigue rígidamente la cadena formal de mando. Se utiliza si la precisión de los datos es lo más importante. Toda la red del canal permite que todos los miembros del grupo se comuniquen en forma activa el uno con el otro y es más adecuada si se busca una mayor satisfacción, su precisión es moderada y no es probable que surjan líderes.

## **Rueda**

La rueda se apoya en un líder para actuar como un conducto central para todas las comunicaciones del grupo, facilita el surgimiento de un líder, es rápido y de alta precisión.

Todos los Canales: En cuanto a las redes informales la información puede correr entre los miembros en forma de chisme o rumor, no es controlada por la gerencia y es percibida para los empleados como más confiable y creíbles que las informaciones emitidas por la gerencia a través de las redes formales, Los rumores emergen como una respuesta a las situaciones que son importantes para nosotros, donde existe la ambigüedad y en condiciones que crean aprensión, por ejemplo el secreto y la competencia que típicamente prevalecen en las organizaciones alrededor de los temas como la designación de nuevos jefes, reubicación de las oficinas y nuevas asignaciones de trabajo.

Es importante entender que el chisme es una parte de la red de información de cualquier grupo u organización, le muestra a los gerentes aquellos temas que los empleados consideran importantes y provocadores de ansiedad, de esta forma el gerente puede minimizar las consecuencias negativas de los rumores al limitar su rango e impacto.

### **2.15. Flujos de comunicación interna**

Según el flujo de información; es decir, hacia dónde va la información:

Descendente: es la más típica, la más frecuente, dirigida desde el superior al subordinado, normalmente son órdenes lo que se transmite.

Ascendente: información que fluye del subordinado al superior jerárquico, normalmente surge en un sistema de participación democrático.

Cruzada: tanto diagonal como lateral, se suele dar entre empleados de niveles parecidos, con el objeto de compartir, conocer, aprendizaje del trabajo en puestos equivalentes, resolver problemas

## **2.16. Autoridad**

“Atribución conferida por la ley a ciertas personas, para que éstas puedan ejercer la función de mando, encaminada a lograr el cumplimiento de la ley o funciones de las instituciones. f. Poder legítimo de una persona por su empleo, mérito o nacimiento. Facultad, potestad que tiene una persona sobre otra que le está subordinada. m. Persona revestida de un poder”.

*(<http://www.definicion.org/autoridad>).*

## **2.17. Tipos de Autoridad**

Suelen distinguirse cuatro tipos de autoridad: los dos primeros, de índole jurídica, forman la autoridad propiamente dicha; los dos últimos forman más bien la autoridad moral que dan el prestigio, los conocimientos, etc., y son complementos que deben darse en cualquiera de los dos básicos.

**2.17.1. Autoridad formal:** es aquella que se recibe de un jefe superior para ser ejercida sobre otras personas o subordinados.

La autoridad formal debe constituir necesariamente una cadena que, en último término, descansa en la persona (física o moral) de quien se deriva toda la autoridad de la empresa; cualquier rompimiento de esa cadena, haría nulo el ejercicio de dicha autoridad.

La autoridad formal puede ser a la vez de dos tipos: la autoridad lineal, o funcional, según que se ejerza sobre una persona o grupo de trabajo exclusivamente por un jefe, o por varios que manden en el mismo grupo, cada uno para funciones distintas.

**2.17.2. Autoridad operativa:** es aquella que no se ejerce directamente sobre las personas, sino más bien da facultad para decidir sobre determinadas acciones. Por ejemplo, autoridad para comprar, para cerrar una venta, para lanzar un producto, etcétera.

Obviamente, estas decisiones deben ser respaldadas y de algún modo obedecidas por otras personas; pero directamente este tipo de autoridad se ejerce sobre actos, y no sobre personas, al contrario de lo que pasa con la autoridad formal, la que directamente recae sobre las personas, aunque el resultado de su ejercicio sea la realización de ciertos actos.

**2.17.3. Autoridad técnica:** es aquella que se tiene en razón del prestigio y la capacidad que dan ciertos conocimientos, teóricos o prácticos, que una persona posee en determinada materia. Es la autoridad del profesionalista, del técnico, o del experto, cuyas opiniones se admiten por reconocerles capacidad y pericia.

Esta autoridad (como ocurre en la vida ordinaria como la del médico, el abogado, del contador, etc., cuyas prescripciones se siguen y obedecen) descansa más que en la comunicación que se nos haya hecho de esa autoridad, en la aceptación y convencimiento de lo recomendado. Es, por lo tanto, la que fundamentalmente sostiene a los jefes.

**2.17.4. Autoridad personal:** es aquella que poseen ciertos hombres en razón de sus cualidades morales, sociales, psicológicas, etcétera, que los hacen adquirir un ascendiente indiscutible sobre los demás, aun sin haber recibido autoridad formal ninguna. Prácticamente se identifica como liderato (leadership), problema que tanto apasiona actualmente para su estudio a la mayor parte de Universidades y centros de estudios sociales.

La autoridad formal y operativa necesita complementarse con la autoridad técnica y personal. Cuando se comunican las primeras, pero se carece de conocimientos o personalidad del jefe, se va perdiendo poco a poco la autoridad



formal u operativa. Y como los grupos necesitan jefes, suele ocurrir que, se va formando un jefe no designado, ejemplo alguno de los jefes inferiores, un líder obrero, etc., con todos los daños que implica la duplicidad de mando. Muchas veces esa falta de conocimientos o de personalidad en el jefe designado, da lugar también a una lucha entre inferiores por alcanzar predominio.

### 2.18. Liderazgo

De acuerdo con David Hampton, citado por Rodríguez M., Dario / Opazo B., 2009, María Pilar, colaboración de Ríos, René (p. 92), “el liderazgo es el proceso mediante el cual los administradores tratan de influir en sus empleados, para lograr metas de trabajo establecidos”. Por lo tanto, si se quiere obtener la colaboración de los empleados, participación y compromiso hacia la calidad y la productividad, debemos satisfacer ciertas características como líderes. A continuación se presenta un cuadro comparativo entre el jefe típico y el líder.

**Tabla 1**  
**Comparativo de jefe típico versus líder**

<b>Jefe Típico</b>	<b>El Líder</b>
Sus trabajadores están al servicio de él.	Está al servicio de sus trabajadores.
Da órdenes.	Da orientación, ayuda y apoyo.
Castiga, regaña y reprime.	Corrige y enseña.
Hace que su gente trabaje.	Logra resultados a través de su gente.
Presenta quejas porque no se pudo hacer algo.	Resuelve problemas y presenta resultados.
Se mantiene por encima de su gente.	Forma gente.

Tiene habilidad y práctica, no la comparte pues es su única posición.	Es un experto técnicamente especialista en su trabajo, sabe el cómo y el porqué y lo comparte.
Trabaja con individuos (divide y vencerás).	Forma equipos, la suma de las voluntades genera sinergia.
Es el jefe del que hay que cuidarse.	Es el especialista al que se le pide ayuda y consejo.

Fuente: Elaboración Propia, año 2012, con base a Rodríguez M., Dario / Opazo B., 2009, María Pilar, colaboración de Ríos, René "Comunicaciones de la Organización", Alfaomega, México, p. 92.

### **2.19. Equipo**

Un equipo es un grupo de compañeros comprometidos con los mismos objetivos, ideales y valores, que actúan honestamente en un ambiente de confianza y seguridad, "totalmente integrados", y que rigen su comportamiento con normas de conducto que siempre respetan y hacen respetar con la prudencia y firmeza del caso. Cada uno de estos, debe de establecer sus propias reglas de conducta, que rijan sus comportamientos a fin de trabajar con eficiencia y avanzar en su madurez como grupo de trabajo.

### **2.20. Motivación**

La motivación está constituida por todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo.

Hoy en día es un elemento importante en la administración de personal por lo que se requiere conocerlo, y más que ello, dominarlo, sólo así la empresa estará en condiciones de formar una cultura organizacional sólida y confiable.

En el ejemplo del hambre, evidentemente tenemos una motivación, puesto que éste provoca la conducta que consiste en ir a buscar alimento y, además, la mantiene; es decir, cuanta más hambre tengamos, más directamente nos encaminaremos al objetivo. Si tenemos hambre vamos al alimento; la motivación nos dirige para satisfacer la necesidad.

La motivación también es considerada como el impulso que conduce a una persona a elegir y realizar una acción entre aquellas alternativas que se presentan en una determinada situación. En efecto, la motivación está relacionada con el impulso, porque éste provee eficacia al esfuerzo colectivo orientado a conseguir los objetivos de la empresa, por ejemplo, y empuja al individuo a la búsqueda continua de mejores situaciones a fin de realizarse profesional y personalmente, integrándolo así en la comunidad donde su acción cobra significado. El impulso más intenso es la supervivencia en estado puro cuando se lucha por la vida, seguido por las motivaciones que derivan de la satisfacción de las necesidades primarias y secundarias (hambre, sed, abrigo, sexo, seguridad, protección. etc.).

Lo que se encuentra con más frecuencia en la industria es que, cuando las rutas que conducen al objetivo de los trabajadores están bloqueadas, ellos normalmente “se rinden”. La moral decae, se reúnen con sus amigos para quejarse y, en algunos casos, toman venganza arrojando la herramienta (en ocasiones deliberadamente) contra la maquinaria, u optan por conductas impropias, como forma de reaccionar ante la frustración.

La motivación es un factor que debe interesar a todo administrador que deberá estar consciente de la necesidad de establecer sistemas de acuerdo a la realidad de su país y, al hacer esto, deberá tomar en cuenta que la motivación es un factor determinante en el establecimiento de dichos sistemas. Para poder entender las motivaciones en todos estos casos, es importante desarrollar investigación del campo motivacional.

Dentro de este campo, existen complejos procesos que intervienen, tales como:

- capacitación
- remuneraciones
- condiciones de trabajo
- motivación
- clima organizacional
- relaciones humanas
- políticas de contratación
- liderazgo
- sistemas de recompensa, etc.

En dicho contexto, la motivación del personal se constituye en un medio importante para apuntalar el desarrollo personal de los trabajadores y, por ende, mejorar la productividad en la empresa.

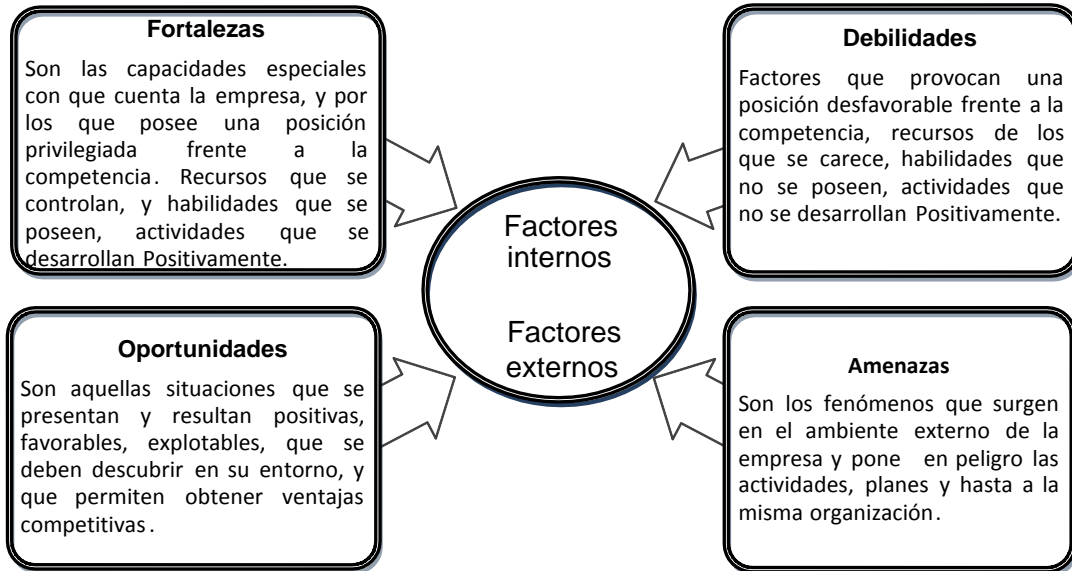
Para mantener tal grado de compromiso y esfuerzo, las organizaciones tienen que valorar adecuadamente la cooperación de sus miembros, estableciendo mecanismos que permitan disponer de una fuerza de trabajo suficientemente motivada para un desempeño eficiente y eficaz, que conduzca al logro de los objetivos y las metas de la organización y al mismo tiempo se logre satisfacer las expectativas y aspiraciones de sus integrantes.

## **2.21. Análisis FODA**

Según (Glagovsky, 2001) el análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

**Figura 4**

**Elementos del análisis FODA**



Fuente: elaboración propia, año 2012.

## **Reseña Histórica**

El Colegio de Economistas, Contadores Públicos y Auditores y Administradores de Empresas es un ente privado sin fines de lucro que procura el bien de sus agremiados, esto por medio de posibilidades de educación, organización de congresos, y la fiscalización de los centros educativos que forman a los profesionales en las ciencias económicas. Está integrado por todos los profesionales con grado de licenciado en las carreras de Administración de Empresas, Contaduría Pública y Auditoría, Economía, Mercadotecnia, Informática, Ecoturismo y otras que sean afines a esta Institución, que se encuentran inscritos en el Libro de Registro. Inició sus actividades el 11 de julio del año 1951.

### **Misión**

Constituirse en un Colegio fortalecido e integrado, que vele por la equidad en el ejercicio de las profesiones, brinde mejores servicios a sus colegiados y tenga una participación activa en la generación de propuestas de solución a problemas nacionales de carácter socioeconómico.

### **Visión**

Institución no lucrativa con fines mutualistas, que agremia a los profesionales de las ciencias económicas para la defensa de la ética y la transparencia en el ejercicio de la profesión, así como para su dignificación y bienestar. Para lo cual desarrolla actividades de previsión social, culturales, sociales y deportivas de formación y actualización de sus colegiados para contribuir con su crecimiento y desarrollo profesional.

Cumpliendo en esta forma con la Ley de Colegiación Profesional Obligatoria, Decreto No. 72-2001 del Congreso de la República en donde se señalan los requisitos para ejercer la profesión dentro del país.

Para el ejercicio de las profesiones universitarias es imprescindible tener la calidad de colegiado activo. Son colegiados activos los que estando inscritos se encuentran solventes en el pago del impuesto sobre el ejercicio de las profesiones universitarias, impuestos gremiales, cuotas de colegiación y previsionales, tanto ordinarias como extraordinarias.

La insolvencia en el pago de tres meses vencidos, determina, sin necesidad de declaratoria previa, la pérdida de la calidad de colegiado activo, la que se recobra automáticamente, al pagar las cuotas debidas.

**Registro de los miembros del colegio:** los profesionales de conformidad con la Ley deben tramitar personalmente su inscripción al Colegio por medio de un formulario original proporcionado en forma gratuita.

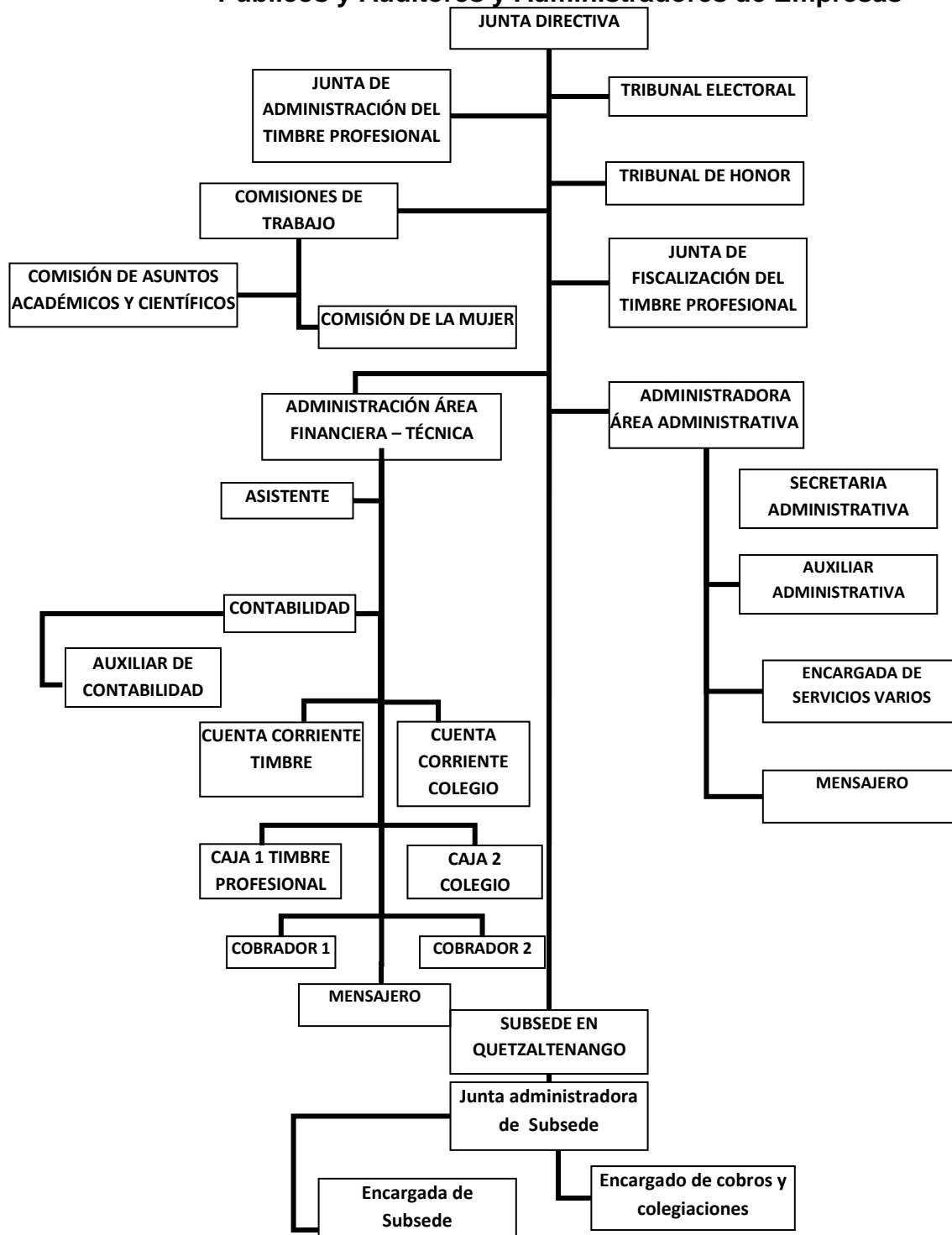
**Colegiación:** por colegiación se entiende la asociación de graduados universitarios de profesiones afines, en entidades gremiales, de conformidad con las disposiciones de la Ley de Colegiación Profesional Obligatoria.

**Obligatoriedad:** deben colegiarse todos los profesionales egresados de las distintas universidades debidamente autorizadas para funcionar en el país, y que hubieren obtenido el título o títulos por lo menos en el grado de licenciatura; los incorporados a la USAC; y los graduados en las distintas universidades del extranjero. En el caso de los primeros, deberán colegiarse dentro de los seis meses posteriores a la fecha de su graduación, el incumplimiento de este período de gracia, será sancionado con multa de Q.200.00, adicionales al pago total del valor de la inscripción.

**Naturaleza:** los Colegios Profesionales son asociaciones gremiales no lucrativas, esencialmente apolíticas, de carácter laico, con personalidad jurídica y patrimonio propio. Funcionarán de conformidad con las normas de esta ley, sus propios estatutos y reglamentos. Tendrán su sede en la Ciudad de Guatemala pudiendo establecer subsedes fuera de ella.



**Figura 5**  
**Organigrama general actual del Colegio de Economistas, Contadores**  
**Públicos y Auditores y Administradores de Empresas**



Elaboración propia con base al trabajo de campo julio 2012.

## **Capítulo III**

### **Marco Metodológico**

#### **3.1 Método o tipo de investigación**

##### **3.1.1. Método de investigación**

**Deductivo:** partiendo de lo general a lo específico.

##### **3.1.2. Tipo de investigación**

**Cualitativa:** porque dentro del trabajo de campo, se entrevistó a los jefes y se pasó boleta de encuesta a los colaboradores del colegio, lo cual permitió cumplir con los objetivos planteados dentro del trabajo de investigación.

#### **3.2. Objetivos**

##### **3.2.1. General**

Realizar un diagnóstico de comunicación interna en el Colegio de Economistas, Contadores Públicos y Auditores y Administradores de Empresas.

##### **3.2.2. Específicos**

1. Establecer cuál es la situación comunicacional a nivel interno del Colegio de Economistas, Contadores Públicos y Auditores y Administradores de Empresas.
  
2. Evaluar cuales son los medios de comunicación interna que actualmente se utilizan para mantener el flujo de información entre los miembros de la institución.

3. Demostrar cuales son las barreras de comunicación que se dan dentro de la institución.
4. Comprobar el nivel de satisfacción, acerca de la comunicación interna, de los colaboradores del Colegio de Economistas, Contadores Públicos y Auditores y Administradores de Empresas.
5. Entregar a la administración de la institución objeto de estudio, los resultados del diagnóstico, para que la comunicación interna tenga mayor efectividad.

### **3.3. Técnica**

Es el conjunto de procedimientos establecidos de forma ordenada, deben estar bien definidos por el investigador ya que son los aspectos específicos y concretos del método utilizado en la investigación.

**3.3.1. Observación directa:** se llevó a cabo en la unidad objeto de estudio, durante las visitas programadas a sus instalaciones.

**3.3.2. Entrevista:** se realizó una entrevista dirigida al jefe inmediato de la institución objeto de investigación, para conocer el criterio a nivel interno que posee acerca de los medios que utilizan para comunicarse con sus empleados, y qué barreras de comunicación consideran están afectando de manera directa, para el desempeño de los mismos.

**3.3.3. Encuesta:** se realizó una encuesta a los colaboradores de la sede central de la institución objeto de estudio, a través de un cuestionario previamente preparado, calificado y sometido a prueba con el objeto de recabar toda la información que lleve a cumplir con los objetivos planteados.

### **3.4. Instrumentos**

Son las herramientas que se utilizan en la investigación con la finalidad de obtener toda la información necesaria que será útil para que el investigador cumpla con los objetivos de estudio.

#### **3.4.1. Boleta de entrevista**

Se utilizó como guía para la realización de la entrevista dirigida al jefe inmediato.

#### **3.4.2. Cuestionario**

Este instrumento permitió recolectar los datos necesarios para elaborar el diagnóstico sobre la comunicación interna actual, se realizó con un formato de preguntas, estructurado y codificado, facilitando así; la tabulación, síntesis y análisis de los resultados.

### **3.5. Población**

El universo que se estudió, está compuesto por las 17 personas, hombres y mujeres, de diferente nivel jerárquico, quienes laboran en la sede central del Colegio de Economistas, Contadores Públicos y Auditores y Administradores de Empresas.

### **3.6. Muestra**

Para el efecto de este trabajo de investigación y por ser la población muy reducida, no se tomó una muestra, se estudió toda la población.

## **Capítulo IV**

### **PRESENTACIÓN, DESCRIPCIÓN E INTERPRETACIÓN DE LOS HALLAZGOS**

#### **4.1 Interpretación de gráficas y descripción de resultados**

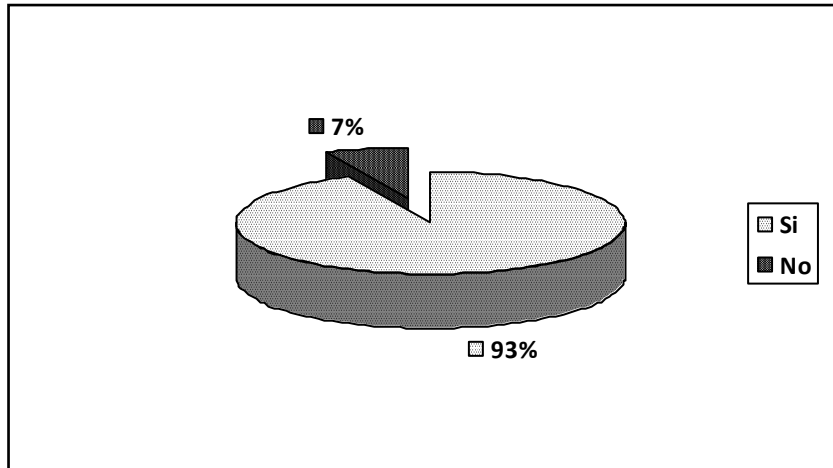
En este capítulo se muestran los resultados obtenidos del diagnóstico realizado a la institución objeto de estudio. El propósito principal es presentar los datos de la situación actual con relación a la comunicación interna en la sede central del Colegio.

Se detallan factores internos de comunicación que se dan entre el personal que labora en la institución, resaltando los puntos más importantes que la puedan afectar. Se realiza un diagnóstico de distintos aspectos para conocer a profundidad la situación actual.

Se encuestó a los quince trabajadores del Colegio de Economistas, Contadores Públicos y Auditores y Administradores de Empresas, con una boleta de encuesta elaborada; así como, una entrevista realizada a los dos jefes inmediatos de la entidad en donde se efectuó la investigación.

### Gráfica 1

**¿Cuándo ingresó a la institución se le informó sobre las leyes y reglamentos internos?**

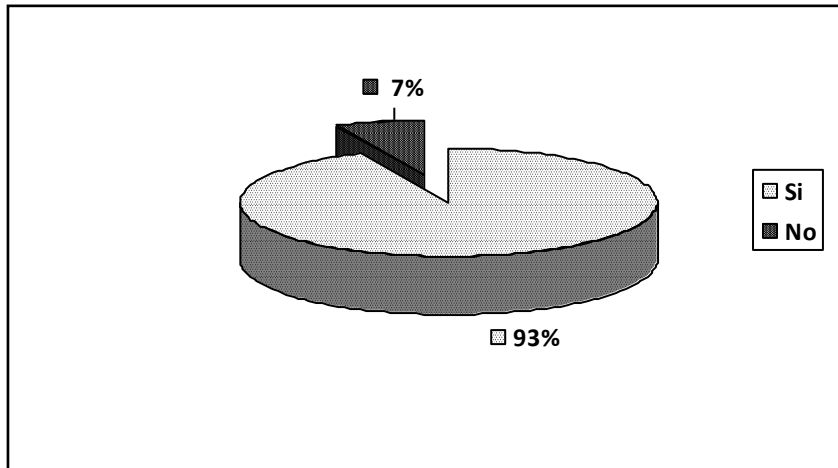


Fuente: elaboración propia con base al trabajo de campo, julio, 2012.  
Base: 15 encuestas realizadas al personal que labora en la institución, Sede Central.

El 93% de los encuestados confirman que sí se les informó sobre las leyes y reglamentos internos; algunas personas comentaron recordar que se les entregó una fotocopia de estos documentos cuando ingresaron, por lo tanto si tienen conocimiento; lo cual ayuda a que todo personal de nuevo ingreso se integre más rápido y se interese en los asuntos de la empresa para así alcanzar los objetivos de la misma y el 7% indica que no se les comunicó y no se le entregó esta información.

**Gráfica 2**

**¿Sabe usted porqué existe y qué servicios presta la institución para la que labora?**

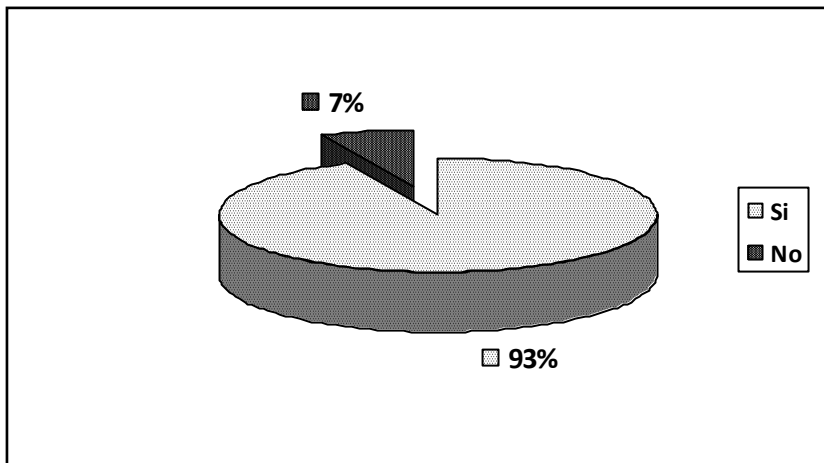


Fuente: elaboración propia con base al trabajo de campo, julio, 2012.  
Base: 15 encuestas realizadas al personal que labora en la institución, Sede Central.

El 93% de los encuestados respondió que sí tienen conocimiento de los servicios que ofrece la institución para la que trabajan, haciendo el comentario que al momento de implementar algún servicio nuevo se les reúne para darles la información general y así brindar un servicio eficiente, y el 7% indicó que no conoce a profundidad cada uno de los servicios porque se dedican únicamente a su área de trabajo.

**Gráfica 3**

**¿Conoce usted los derechos y beneficios que le ofrece la empresa por pertenecer a ella?**

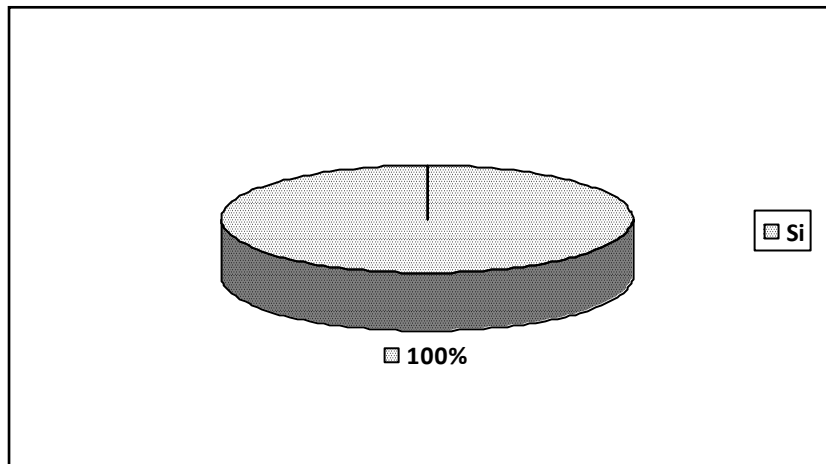


Fuente: elaboración propia con base al trabajo de campo, julio, 2012.  
Base: 15 encuestas realizadas al personal que labora en la institución, Sede Central.

Las respuestas de los empleados indican que el 93% sí conoce sobre sus derechos y beneficios, argumentaron que existe un reglamento interno, pero que no recuerdan se les haya proporcionado de manera escrita esta información, por lo que se enteran algunas veces por la divulgación de comentarios entre los compañeros de trabajo, y solamente el 7% indica que no tiene conocimiento si existen algunos beneficios internos adicionales a los otorgados por ley.



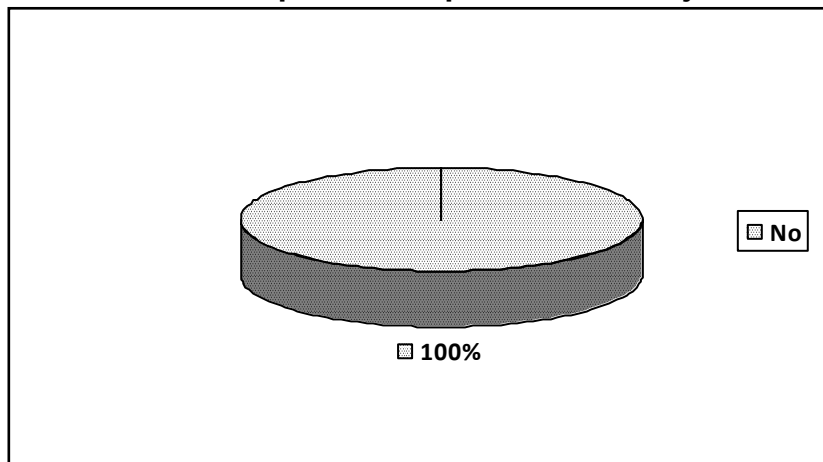
**Gráfica 3.1**  
**Si su respuesta es Sí, ¿Considera que estos deberían mejorar?**



Fuente: elaboración propia con base al trabajo de campo, julio, 2012.  
Base: 15 encuestas realizadas al personal que labora en la institución, Sede Central.

El 100% de los encuestados está de acuerdo en que los beneficios que actualmente le ofrece la institución deben mejorar, porque a pesar que algunos empleados no cuentan con un documento escrito señalan que únicamente les ofrece las prestaciones de ley entre otros beneficios en bonos, pero se debería tomar en cuenta el ofrecerles beneficios adicionales como créditos, seguro de vida, recreación, entre otros.

**Gráfica 4**  
**¿Recibe capacitaciones por parte de la institución, que le ayuden a mejorar su desempeño en el puesto de trabajo?**

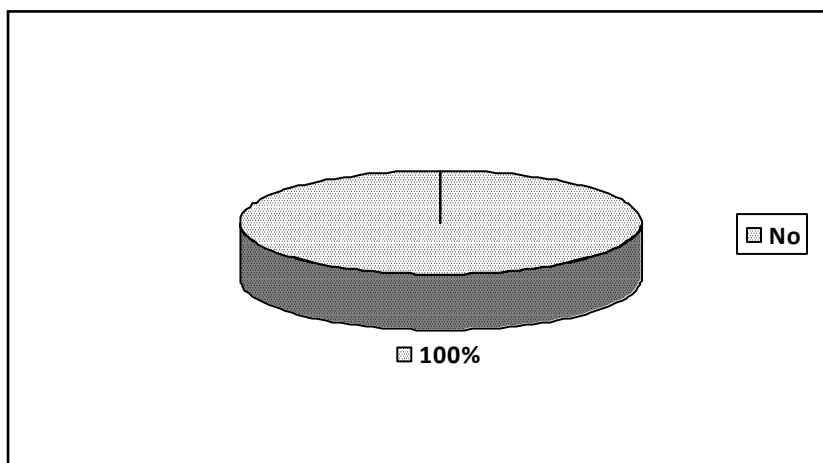


Fuente: elaboración propia con base al trabajo de campo, julio, 2012.  
Base: 15 encuestas realizadas al personal que labora en la institución, Sede Central.

El 100% manifiesta que no reciben capacitaciones, también comentan algunos de ellos que en el plan anual de actividades no hay ninguna capacitación dirigida a los trabajadores de la institución y consideran que este beneficio les ayudaría a mejorar el desempeño en sus actividades motivándose al cumplir con los objetivos de cada tarea asignada obteniendo un mejor resultado.

**Gráfica 4.1**

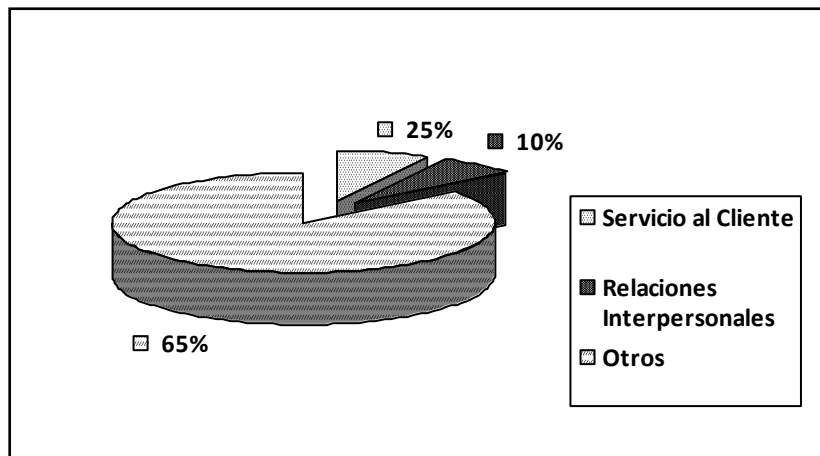
**Si su respuesta es no, ¿Considera que es necesario implementar un programa de capacitación?**



Fuente: elaboración propia con base al trabajo de campo, julio, 2012.  
Base: 15 encuestas realizadas al personal que labora en la institución, Sede Central.

El 100% indica que si es necesario implementar un programa de capacitación según el área en la que se desempeñan, comentaron que hay ocasiones en las que se les asigna una tarea y la realizan sin tener una capacitación específica en el área por lo que, tener una inducción específica les ayudaría a mejorar el desempeño de sus labores.

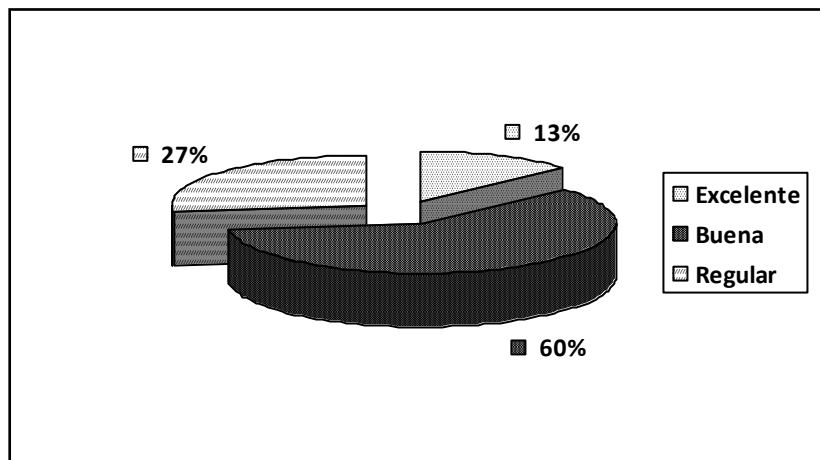
**Gráfica 4.2**  
**Si su respuesta es sí, ¿Qué cursos le gustaría se impartieran?**



Fuente: elaboración propia con base al trabajo de campo, julio, 2012.  
Base: 15 encuestas realizadas al personal que labora en la institución, Sede Central.

El 65% señala en las respuestas otros y dentro de este mencionan el área de informática y cursos motivacionales, el 25% indica la opción de Servicio al Cliente, y el 10% dice que deben de ser capacitados en temas de relaciones interpersonales, esta gráfica demuestra que los trabajadores se sienten desmotivados al no ser capacitados.

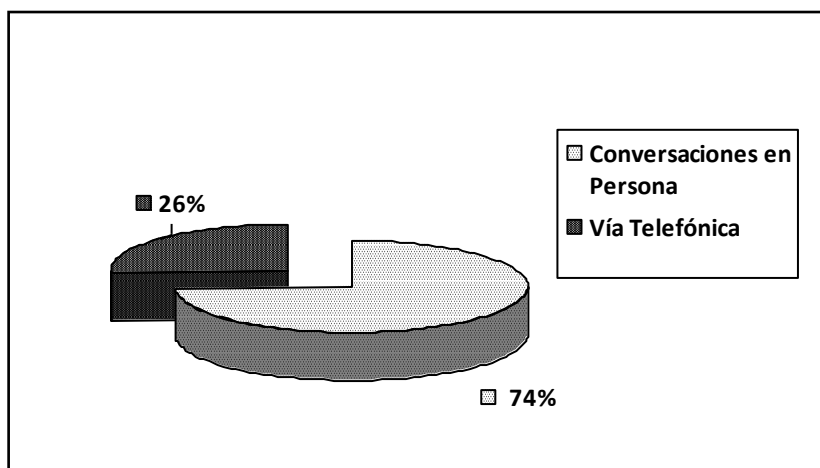
**Gráfica 5**  
**¿Cómo califica la comunicación que se da entre usted y sus compañeros de trabajo?**



Fuente: elaboración propia con base al trabajo de campo, julio, 2012.  
Base: 15 encuestas realizadas al personal que labora en la institución, Sede Central.

El 60% de los colaboradores manifiesta que la comunicación que se da entre ellos y sus compañeros de trabajo es buena porque están en constante comunicación y es necesario para el desarrollo de sus labores diarias el 27% indica que la comunicación es regular y el 13% la señala como excelente.

**Gráfica 6**  
**De los siguientes medios de comunicación, ¿Cuál es el más utilizado por usted y sus compañeros para comunicarse?**

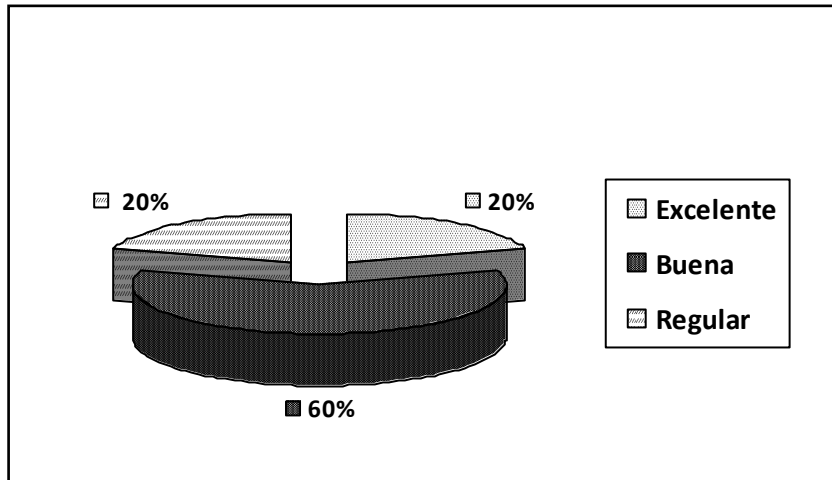


Fuente: elaboración propia con base al trabajo de campo, julio, 2012.  
Base: 15 encuestas realizadas al personal que labora en la institución, Sede Central.

El 74% de los encuestados manifiesta que el medio de comunicación más utilizado son las conversaciones en persona, comentan algunos de ellos que el espacio físico es reducido por lo que, permite utilizar este medio de comunicación y también porque el jefe inmediato da la confianza para hacerlo y en un 26% indican que lo hace por vía telefónica y que en ocasiones lo que hace deficiente la comunicación son los ruidos que son inevitables por el poco espacio físico en el área de trabajo.

### Gráfica 7

**¿Cómo considera la comunicación que se da de su jefe inmediato hacia usted?**

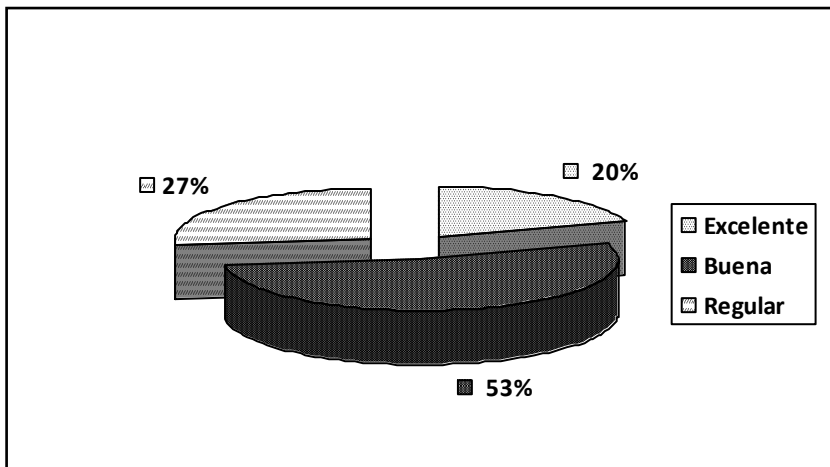


Fuente: elaboración propia con base al trabajo de campo, julio, 2012.  
Base: 15 encuestas realizadas al personal que labora en la institución, Sede Central.

El 60% de los encuestados indican que la comunicación de su jefe hacia él y sus compañeros de trabajo es buena porque sabe escucharlos y pueden manifestar sus inquietudes al momento en que una instrucción no haya quedado clara evitando con esto errores en el desempeño del trabajo, otro 20% indican que la comunicación es excelente y el otro 20% contestó que es regular y que debería de mejorar para crear un ambiente de confianza y seguridad a los trabajadores.

### Gráfica 8

**¿Cómo considera, la comunicación que se da de usted hacia su jefe inmediato?**

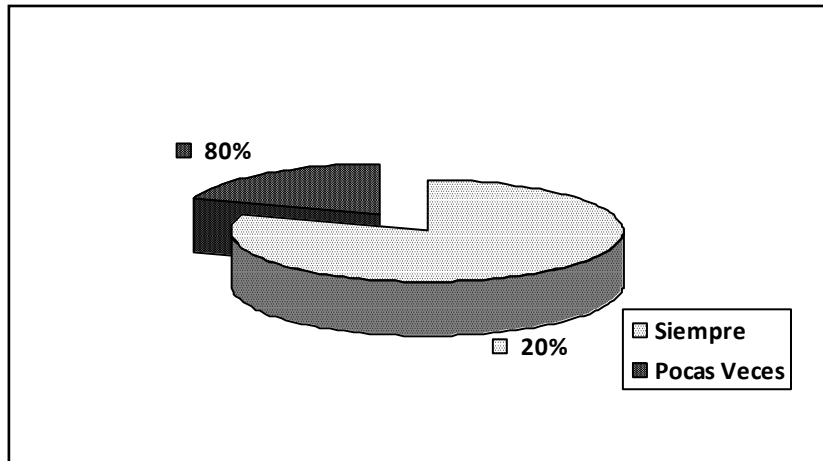


Fuente: elaboración propia con base al trabajo de campo, julio, 2012.  
Base: 15 encuestas realizadas al personal que labora en la institución, Sede Central.

El 53% contestó que la comunicación que se da de ellos hacia su jefe es buena, porque utilizan el medio correcto para comunicarse y pueden hacerlo en cualquier momento sin previa cita. En un 27% contestaron que es regular porque hay ocasiones en las cuales el jefe se encuentra ocupado no dando opción a comunicarse de inmediato y el 20% indica que es excelente, le tiene confianza y está dispuesto a escucharlo cuando él se lo solicite.

### Gráfica 9

**¿Cuándo su jefe inmediato se comunica con usted es sólo para darle instrucciones?**

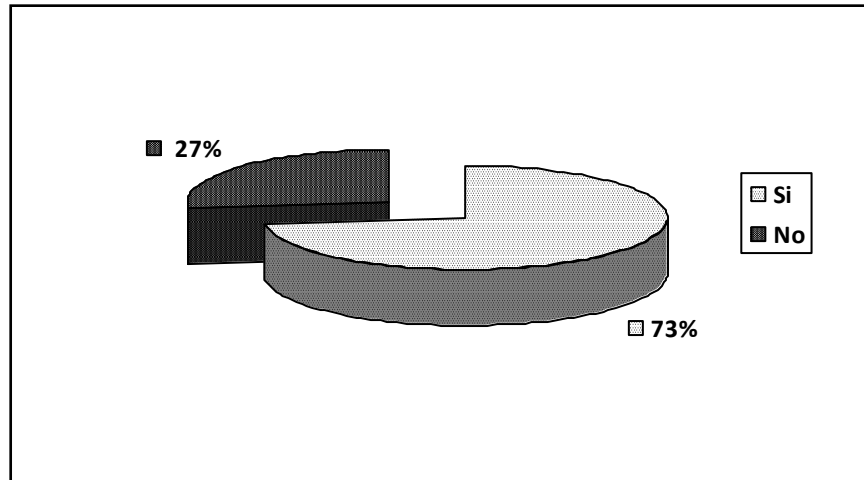


Fuente: elaboración propia con base al trabajo de campo, julio, 2012.  
Base: 15 encuestas realizadas al personal que labora en la institución, Sede Central.

El 20% indica que su jefe se comunica con ellos en pocas ocasiones, solo para darles instrucciones porque también le interesa el lado humano y social de sus trabajadores considera importante apoyarlos si se les presenta algún inconveniente y el 80% contestó que siempre se comunica con ellos sólo para darle instrucciones, comentando algunos que para su jefe ese es el objeto de la comunicación dentro de la institución.

### Gráfica 10

**¿Considera que la comunicación entre su jefe y usted es el elemento más importante en su trabajo?**

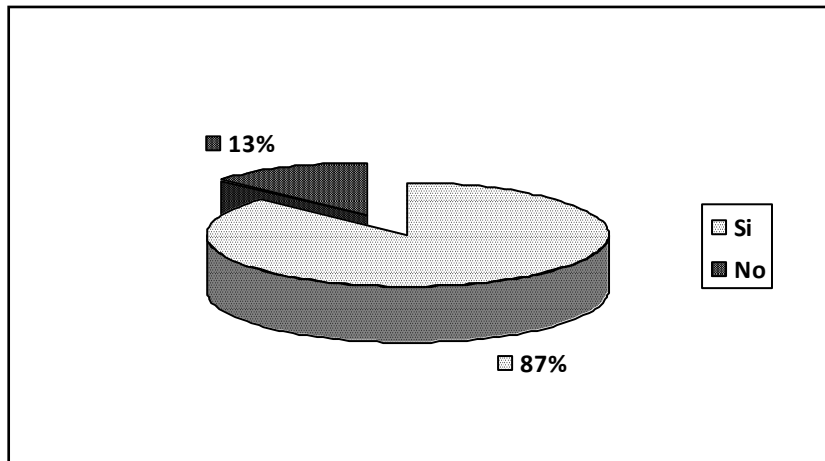


Fuente: elaboración propia con base al trabajo de campo, julio, 2012.  
Base: 15 encuestas realizadas al personal que labora en la institución, Sede Central.

De los encuestados el 73% responde que sí, que la comunicación entre él y su jefe es el elemento más importante para la realización del trabajo, señalando algunos de ellos que si no se comunicaran no podrían desempeñar el trabajo de forma eficiente y que esta es una de las herramientas más importantes para cumplir con los objetivos de la empresa y el 27% por el contrario contestó que no lo es; considerando que lo más importante es motivarlos y capacitarlos para mejorar día con día en su trabajo.



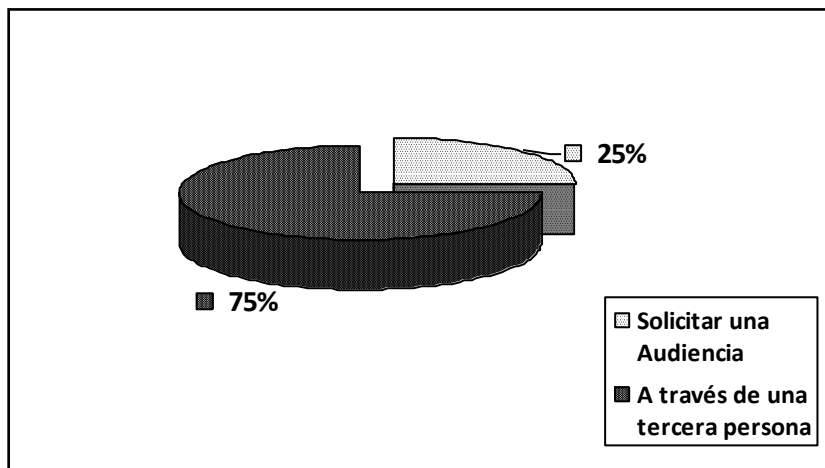
**Gráfica 11**  
**¿Tiene usted la libertad para comunicarse con su jefe inmediato en cualquier momento?**



Fuente: elaboración propia con base al trabajo de campo, julio, 2012.  
 Base: 15 encuestas realizadas al personal que labora en la institución, Sede Central.

El 87% de los encuestados contestaron que si tienen libertad para comunicarse con su jefe en cualquier momento lo consideran muy accesible pues resuelve sus dudas en el momento en que surge lo cual evita el retraso de las actividades asignadas y el 13% indica que no pueden hacerlo con mucha libertad porque en algunas ocasiones tiene personas que atender lo cual evita poder comunicarse al instante.

**Gráfica 11.1**  
**Si su respuesta es No, ¿Qué necesita hacer para comunicarse con él?**

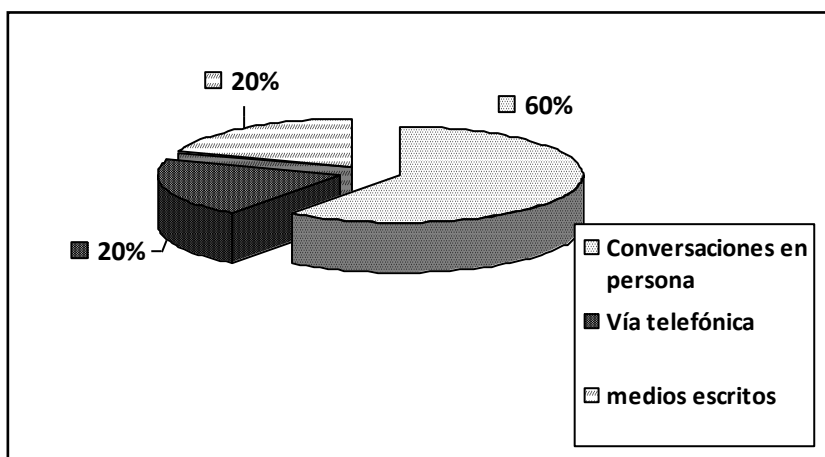


Fuente: elaboración propia con base al trabajo de campo, julio, 2012.  
 Base: 15 encuestas realizadas al personal que labora en la institución, Sede Central.

El 75% de los encuestados indica que cuando no puede hacerlo en ese tiempo lo hace a través de una tercera persona y el 25% señala que sería solicitando una audiencia dependiendo del tema a tratar.

**Gráfica 12**

**¿Cuál es el medio de comunicación que más utiliza su jefe para comunicarse internamente con usted?**

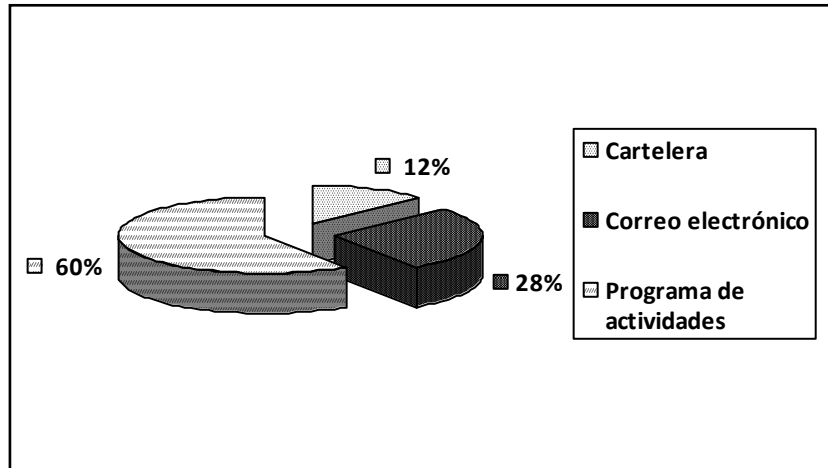


Fuente: elaboración propia con base al trabajo de campo, julio, 2012.  
Base: 15 encuestas realizadas al personal que labora en la institución, Sede Central.

Con base a las respuestas el 60% de los encuestados confirma que el medio de comunicación más utilizado dentro de la empresa son las conversaciones en persona, diciendo que por el espacio físico de las instalaciones permiten tener esta facilidad de comunicación y la confianza que hay entre ellos, el 20% indica que el medio más utilizado es vía telefónica y el 20% señala que es por medios escritos, entre los que mencionaron son memorándums, providencias y correo electrónico.

### Gráfica 13

¿Por qué medio se le informa de las actividades que realiza la institución?

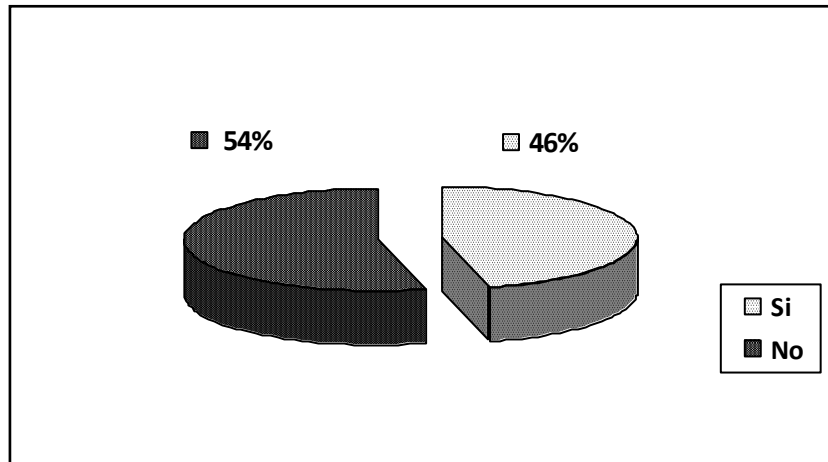


Fuente: elaboración propia con base al trabajo de campo, julio, 2012.  
Base: 15 encuestas realizadas al personal que labora en la institución, Sede Central.

El 60% de los encuestados señalan que para darles a conocer sobre las actividades que realiza la institución lo hacen por medio de un programa de actividades impreso el cual es recibido semanalmente, el 12% contesta que se entera por medio de una cartelera la cual está ubicada en el pasillo principal de las oficinas manteniéndose actualizada a diario y el 28% respondió que se entera por medio de correo electrónico.

**Gráfica 14**

**¿Para usted, existen factores de ruido, espacios físicos o emocionales, que eviten tener una buena comunicación entre sus compañeros de trabajo, su jefe inmediato y usted?**

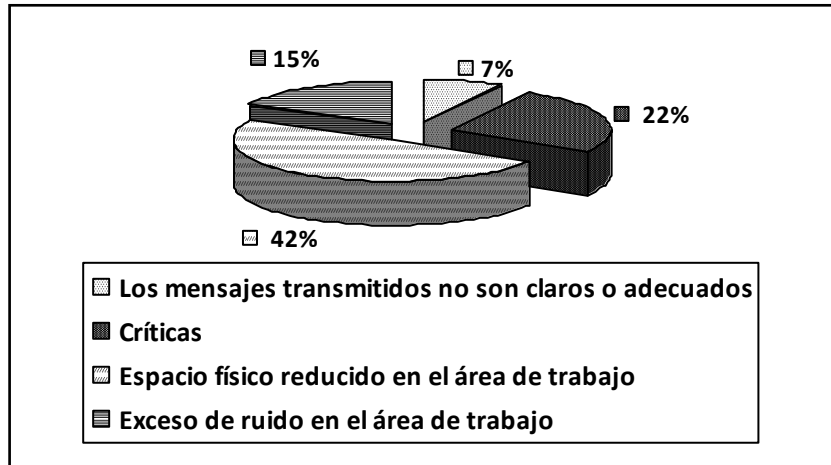


Fuente: elaboración propia con base al trabajo de campo, julio, 2012.  
Base: 15 encuestas realizadas al personal que labora en la institución, Sede Central.

El 54% contestó que no existen factores de ruido ni de los otros factores indicados que afecten la comunicación dentro de la institución para la que laboran considerándose entonces que la comunicación es efectiva y por el contrario el 46% indica que sí existen evitando el tener una comunicación eficaz entre él su jefe y sus compañeros de trabajo señalando que se deben analizar estos factores para reducirlos porque en algunas situaciones han perjudicado el desempeño de sus labores diarias.

### Gráfica 15

¿De los siguientes factores, marque cuales considera que se dan con más frecuencia?

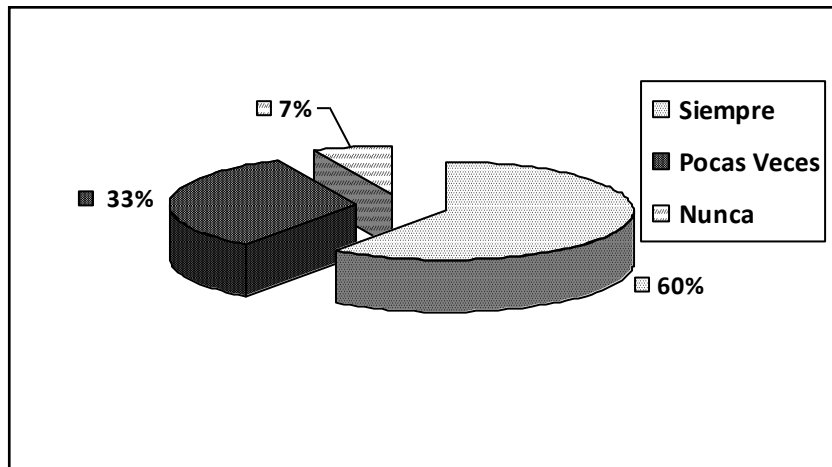


Fuente: elaboración propia con base al trabajo de campo, julio, 2012.  
Base: 15 encuestas realizadas al personal que labora en la institución, Sede Central.

El 42% señaló que uno de los factores que se da con más frecuencia dentro de la institución es el espacio físico reducido en el área de trabajo seguido con un 22% las críticas, las que afectan en algunas ocasiones la comunicación entre los empleados y jefes, el 15% indicó que es el exceso de ruido en el área de trabajo comentando que en algunas ocasiones por este motivo no logran comprender una instrucción o mensaje y el 7% indicó que los mensajes transmitidos no son claros o adecuados.

**Gráfica 16**

**¿La calidad de comunicación entre su jefe, compañeros y usted, influye en el desempeño de sus tareas?**

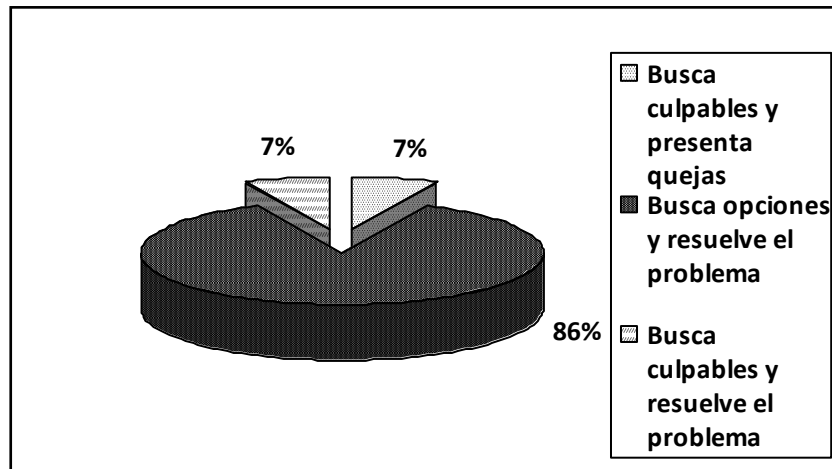


Fuente: elaboración propia con base al trabajo de campo, julio, 2012.  
Base: 15 encuestas realizadas al personal que labora en la institución, Sede Central.

El 60% de los encuestados contestaron que la calidad de comunicación entre él, su jefe y compañeros de trabajo influye siempre en el desempeño de sus tareas, porque si el grupo no tiene una buena comunicación difícilmente podrán ejecutar una tarea. El 33% contestó que pocas veces esto influye y el 7% que nunca afecta la comunicación entre todos.

### Gráfica 17

**¿Cuándo se presenta un problema y lo notifica a su jefe inmediato, él o ella realiza lo siguiente?**

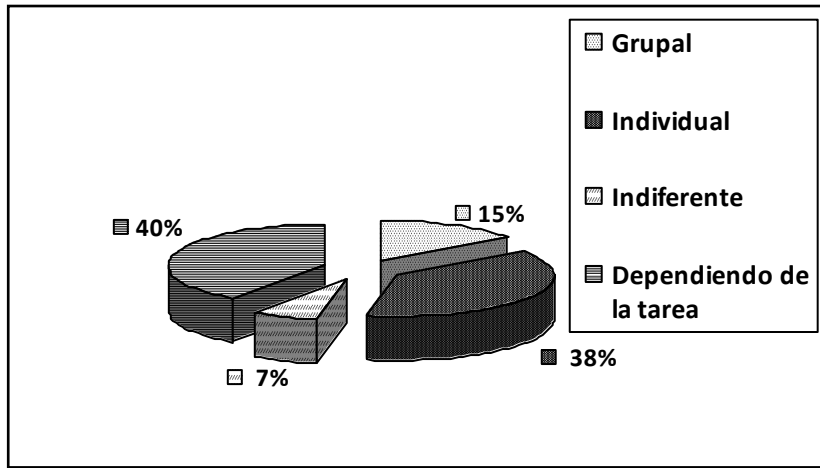


Fuente: elaboración propia con base al trabajo de campo, julio, 2012.

Base: 15 encuestas realizadas al personal que labora en la institución, Sede Central.

El 86% indica que cuando se presenta un problema y lo notifica a su jefe él busca opciones y resuelve el problema, comentando que esto ayuda al mejor desempeño de las labores, el 7% indicó que su jefe busca culpables y presenta quejas y el otro 7% señaló que su jefe busca culpables y resuelve el problema, con el 86% de la respuesta de los trabajadores se considera como líder al jefe de ambas áreas tanto administrativa como financiera.

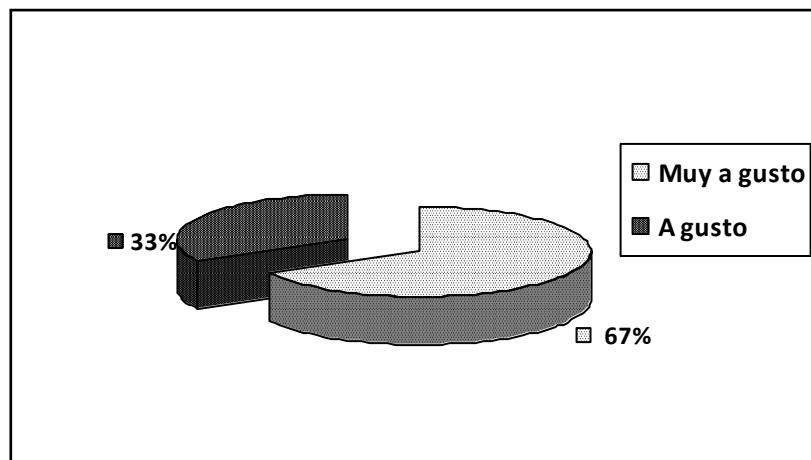
**Gráfica 18**  
**¿Para la realización de sus tareas laborales, le gusta más trabajar de manera?**



Fuente: elaboración propia con base al trabajo de campo, julio, 2012.  
 Base: 15 encuestas realizadas al personal que labora en la institución, Sede Central.

El 40% de los encuestados contestó que dependía de la tarea porque no todos cuentan con la capacitación necesaria y se realiza y el 33% prefiere trabajar de manera individual, el 13% no contestó indicando que para ellos es indiferente y el 7% dice que le gusta trabajar de varias maneras.

**Gráfica 19**  
**¿Qué tan a gusto se siente desempeñando su puesto?**



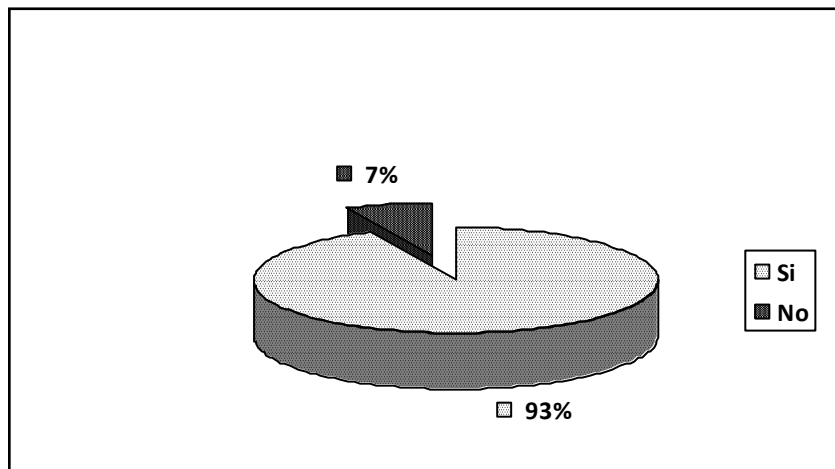
Fuente: elaboración propia con base al trabajo de campo, julio, 2012.  
 Base: 15 encuestas realizadas al personal que labora en la institución, Sede Central.



El 67% contestó que está muy a gusto trabajando para la institución por varios motivos dentro de los cuales mencionaron el horario de trabajo el cual les permite seguir con sus estudios y para otros la posibilidad de compartir más tiempo con su familia y esto les motiva, el 33% manifestó que está a gusto trabajando para la institución pero que consideran que se debería de contar con incrementos salariales anuales, premios o reconocimientos personales o capacitaciones para estar motivados y desempeñar de una mejor manera sus tareas.

**Gráfica 20**

**¿Considera que su trabajo es importante para el logro de los objetivos de la institución?**

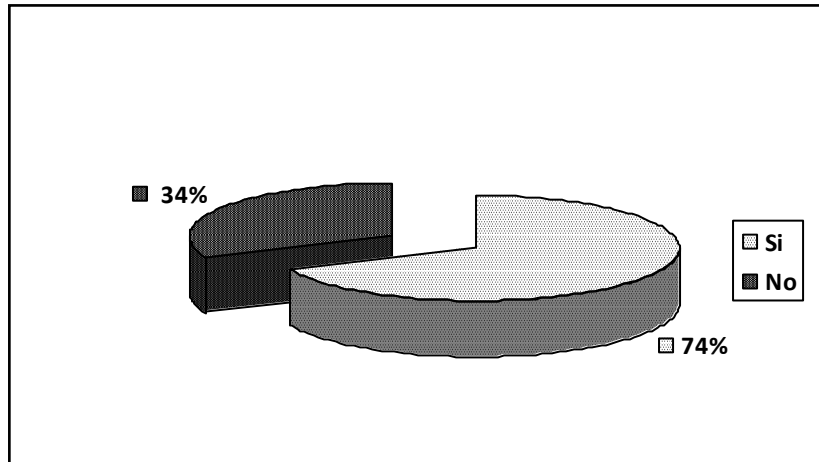


Fuente: elaboración propia con base al trabajo de campo, julio, 2012.  
Base: 15 encuestas realizadas al personal que labora en la institución, Sede Central.

El 93% de los encuestados contestó que sí, que cada tarea que realizan ayuda a cumplir los objetivos de la institución lo cual es satisfactorio para ellos y el otro 7% contestó que no, porque al no presentarse él a trabajar alguien más realiza su labor cumpliendo con el objetivo, considerándose entonces por su respuesta un poco desmotivado a este 7%.

**Gráfica 21**

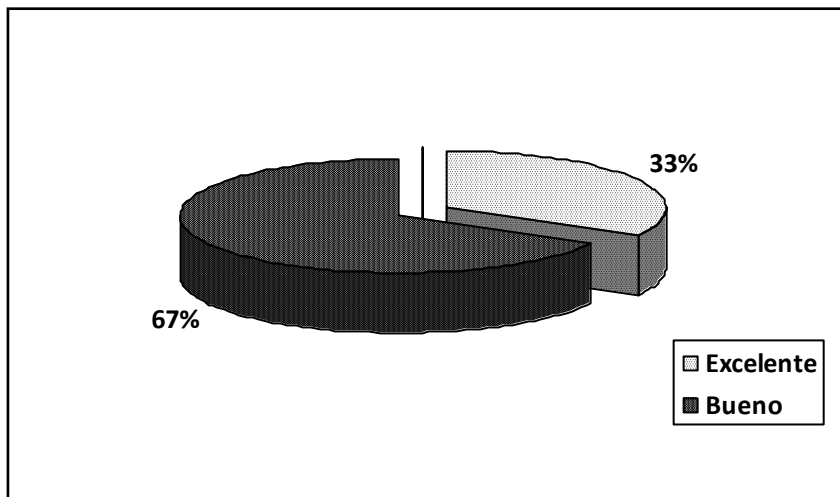
**¿Se siente motivado al realizar su trabajo?**



Fuente: elaboración propia con base al trabajo de campo, julio, 2012.  
Base: 15 encuestas realizadas al personal que labora en la institución, Sede Central.

El 74% contestó que sí, porque pertenecen a una institución que les ofrece estabilidad laboral y un buen horario de trabajo, el 34% contestó que no, porque hay actividades que le son asignadas y no se les capacita. Para toda empresa el personal que trabaja para ella es el elemento más importante porque de ellos depende el cumplimiento de los objetivos por lo que es necesario mantenerlos motivados proporcionando las herramientas necesarias.

**Gráfica 22**  
**¿Cómo calificaría su desempeño en el trabajo?**



Fuente: elaboración propia con base al trabajo de campo, julio, 2012.  
Base: 15 encuestas realizadas al personal que labora en la institución, Sede Central.

El 67% contestó que califica como bueno el desempeño en su trabajo y el 33% contestó que es excelente; haciendo el comentario que en algunas ocasiones se les ha felicitado verbalmente por el resultado de las tareas asignadas, no cuentan con un programa de reconocimiento por meta alcanzada o tiempo de laborar en la institución. Por lo anterior, es necesario crear actividades sociales las cuales se dirijan a ellos y se reconozca públicamente y entregue un reconocimiento con el fin de motivarlos y así dar lo mejor en el desempeño de su trabajo.

## **4.2 Resultado de la entrevista a jefes de la Institución**

Luego de realizar la entrevista a los jefes de la institución se puede indicar que existen dos jefaturas dentro de la institución una persona encargada del área administrativa y otra del área financiera y técnica, las personas a cargo tienen más de doce años de laborar para la empresa, lo cual hace efectiva la comunicación ya que conocen el movimiento de cada una de las actividades y mantienen una estrecha comunicación con sus empleados.

Se unifica la información de ambos jefes porque al entrevistarlos individualmente y sacar los resultados en su mayoría las respuestas fueron iguales. Ambos jefes indican que la comunicación interna en algunas ocasiones se ve afectada porque los trabajadores no están motivados e identificados con la empresa. Ellos no reciben capacitaciones, por lo anterior señalan que es necesario recibir capacitaciones para motivar al empleado y que esto sea de acuerdo a los puestos de trabajo como capacitarles en programas de computación, así como temas motivacionales y de relaciones interpersonales.

La comunicación existente entre ambas jefaturas ha sido la más adecuada ya que indican que no han tenido problemas por este aspecto siendo por escrito el medio de comunicación más utilizado. Consideran que la comunicación con sus empleados es efectiva, en un 80% es para dar instrucciones o temas relacionados al trabajo y en un 20% la comunicación es de tipo social, que se da principalmente en los tiempos de convivencia en actividades de la institución.

También manifiestan los entrevistados que los colaboradores tienen la libertad y confianza para comunicarse con ellos en cualquier momento, porque consideran que la comunicación es el elemento más importante para realizar el trabajo y así cumplir con los objetivos de la institución.

Toda la comunicación que se da dentro de la empresa, según lo manifiestan los jefes es de forma verbal, utilizando diferentes medios como el teléfono, correo electrónico, de forma personal y otros medios escritos; esto para girar las instrucciones de diferentes actividades, planes de trabajo y otros. Entre las diferentes áreas de trabajo se utilizan estrictamente las providencias, correos electrónicos, memorándums.

Las barreras de comunicación que se encontraron y afectan la comunicación interna son: el espacio físico reducido, preocupaciones o emociones ajenas al trabajo y que no se sienten motivados por no recibir ninguna capacitación que les ayude a crecer en el ámbito profesional. Cuando se genera un inconveniente o problema los jefes indican que buscan soluciones y lo resuelven, prefieren trabajar en grupo y se sienten muy a gusto desempeñando el trabajo, siempre demuestran interés por sus empleados y los apoyan.

Al finalizar la entrevista, los jefes hicieron observaciones; dentro de las cuales se pueden mencionar: recomiendan capacitar al personal porque hay ocasiones en que se les asigna una tarea específica y no tienen el suficiente conocimiento para ejecutarla.

Se aclaró por parte de los administradores que la institución está dirigida por una Junta Directiva y una Junta Administradora del Timbre Profesional, ambas son elegidas a través de una elección y permanecen por un período de dos años. Cada una de las juntas tiene un secretario; quien funge como jefe de personal de la institución y quien es el enlace entre junta directiva y las administradoras.

En un 80% la comunicación entre las administradoras y el secretario es vía telefónica y correo electrónico, lo hace cada una con el que corresponda dependiendo el área. En cuanto a la relación de ambos secretarios entre sí, es muy débil no hay una estrecha comunicación porque cada uno informa lo que le corresponde y a la junta directiva que corresponda.

### 4.3 Diagnóstico

El 39% las personas que laboran para el Colegio están entre las edades de 26-35 años, el 41% tiene de 36 años a más y un 20% están entre los 18-25 años. El 60% de las personas que trabajan para el colegio son de sexo femenino y el 40% masculino. Su formación académica indica que un 66% tiene un nivel de estudios Universitarios, el 20% tiene estudios a nivel diversificado y un 14% llega únicamente a nivel secundario.

En la institución existen únicamente dos áreas de trabajo; siendo éstas la administrativa y financiera-técnica, el 73% de los trabajadores pertenece al área financiera, mientras un 27% a la administrativa. El tiempo que tienen los empleados de laborar para la institución es: 33% de los encuestados tienen de 8-15 años, el 27% tienen de 0-1 año, mientras que un 20% tiene de 5-7 años, un 13% tiene de 2-4 años y un 7% tiene de 16 a más, lo cual indica que la empresa brinda estabilidad laboral.

Luego de analizar las respuestas de trabajadores y jefes de la institución y haber observado diferentes situaciones durante la realización del trabajo de campo, se estableció que la comunicación dentro de la institución objeto de estudio, es formal porque el intercambio de información que se da entre las personas es en relación a los puestos que ocupan y de las actividades que le son asignadas. La comunicación es de tipo descendente, porque se da desde los altos mandos hacia los subordinados, así como la autoridad es de manera formal, hay un jefe superior que tiene autoridad sobre otras personas o subordinados y esta va en cadena por seguir una línea formal de mando, actualmente no cuentan con un manual de atribuciones.

Luego de analizar las respuestas de trabajadores y jefes se establece que la comunicación que se da dentro de la institución es eficiente en un 75%, de los jefes hacia subalternos y viceversa, el medio de comunicación más utilizado es

verbal a través de conversaciones en persona y medios escritos (correo electrónico, providencias, memorándums, programa de actividades y plan de trabajo).

Se puede considerar que el jefe es líder porque escucha a sus colaboradores, resuelve las dudas que le son planteadas y toma en cuenta las opiniones y sugerencias para mejorar el desempeño dentro de la institución.

Se comprobó que no existe un programa de capacitaciones, no existen políticas de Recursos Humanos, porque los beneficios adicionales a los de la ley son implementados por cada una de las juntas directivas y en cada período éstos pueden mejorar o quedarse igual. Los trabajadores no reciben capacitaciones, éstas deberían considerarse como una inversión, porque el recurso humano es el más valioso dentro de cualquier institución y con esto mejorarían los conocimientos, habilidades y actitudes de los trabajadores de la organización; sin embargo, no se están tomando en cuenta.

Los trabajadores consideran que la institución les brinda confianza para realizar el trabajo, además; consideran que hay compañerismo, apoyo a nivel de estudio y una jornada de trabajo accesible, pero por la parte de reconocimiento a su labor no están al 100% satisfechos porque no tienen ningún incentivo adicional con el cual se les reconozca, indican que este incentivo puede ser la entrega de diplomas de reconocimiento por su desempeño o tiempo al que han prestado sus servicios a la empresa y además porque no cuentan con beneficios adicionales a los que le ofrece la ley mencionando por ejemplo: créditos personales y seguro médico para él y su núcleo familiar.

Actualmente la institución está dirigida por una Junta Directiva y una Junta Administradora del Timbre Profesional, la comunicación a este nivel y entre ambas juntas es deficiente, lo cual fue mencionado por una de las administradoras entrevistadas, este estudio por ser a nivel interno, únicamente

tomó como muestra a las personas que son trabajadoras permanentes en la institución y no se analizaron a las juntas directivas y comisiones de trabajo porque ellos únicamente visitan la institución una vez por semana o en ocasiones una vez al mes, la comunicación es directa con los jefes inmediatos y ellos se comunican a vía telefónica o correo electrónico. Como referencia se indica que juntas directivas permanecen por un período de dos años únicamente y las comisiones de trabajo pueden estar en un período de dos meses a un año porque son elegidas en cada inicio de período de las juntas directivas.

#### **4.4 Análisis FODA de la institución**

Se realizó un análisis a la organización con relación a todos los aspectos internos que ayudan o afectan a la institución y que son controlados por la misma; así como los factores externos que pueden aprovechar o deben afrontar para disminuir riesgos.

La utilización de la técnica FODA permite segmentar la información y elaborar las estrategias adecuadas que ayudarán al logro de los objetivos organizacionales. (Véase figura 6)

#### **Fortalezas**

- Es una institución no lucrativa que se sostiene con las cuotas que aportan sus agremiados los que año con año van incrementando lo que la hace estable económicamente.
- Es reconocida a nivel nacional por contar con 61 años de experiencia en su gremio.
- Ofrece a sus empleados larga estabilidad laboral.
- Una organización con estructura formal.
- Recurso humano competente para lograr los objetivos de la empresa.
- Sistema de informática eficiente.



### **Debilidades**

- Espacio físico reducido, no se tiene contemplado el crecimiento de los agremiados y la contratación de más personal.
- No contar con un departamento de Recursos Humanos.
- La falta de un programa de capacitación dirigido a los empleados.
- No posee un plan de incentivos motivacionales por el buen desempeño de su labor.
- No se tiene establecido un incremento salarial por año cumplido de laborar en la empresa.

### **Oportunidad**

- Institución que sigue en crecimiento por la gran demanda que existe de profesionales a graduarse cada año en el país.
- Contar con profesionales que proporcionen sus servicios sin remuneración para capacitaciones internas.

### **Amenazas**

- La creación de otros colegios que agremien a profesionales de las mismas carreras.
- Empresas que ofrezcan desarrollo profesional por medio de un plan de capacitaciones interno.

**Tabla 2**

**Matriz FODA, Colegio de Profesionales de Ciencias Económicas**

		<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
		<b>FACTORES INTERNOS</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Empresa no lucrativa que se sostiene con las cuotas que recibe de sus agremiados.</li> <li>2. Institución reconocida a nivel nacional con estructura formal y con 61 años de experiencia en su gremio.</li> <li>3. Larga estabilidad laboral para los empleados.</li> <li>4. Recurso humano competente para lograr los objetivos de la empresa.</li> <li>5. Sistema de informática eficiente.</li> </ol>
<b>FACTORES EXTERNOS</b>		<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>ESTRATEGIA FO</b>
		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Institución que sigue en crecimiento por la gran demanda que existe de profesionales a graduarse durante cada año en el país.</li> <li>2. Contar con profesionales que proporcionen sus servicios de capacitación interna sin remuneración.</li> <li>3. Patrocinadores que faciliten productos o servicios para eventos internos.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Realizar una divulgación de los beneficios que el profesional obtiene al colegiarse en esta institución ya reconocida a nivel nacional. F2, O1.</li> </ol>
		<b>ESTRATEGIA DO</b>	<b>AMENAZAS</b>
		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Implementar un plan de capacitación al personal a través de los profesionales que lo hacen sin ningún costo. D3, O2.</li> <li>2. Realizar un programa mensual de reconocimiento al buen desempeño laboral de cada uno de los empleados con apoyo de patrocinadores. D4, O3.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Creación de otros colegios que agremien a profesionales de las mismas carreras.</li> <li>2. Empresas que ofrezcan desarrollo personal y profesional al empleado por medio de incrementos anuales.</li> </ol>
		<b>ESTRATEGIA FA</b>	<b>ESTRATEGIA DA</b>
		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Adicionar al paquete de beneficios un seguro de gastos médicos como estrategia de fidelidad y evitar el crecimiento de la competencia. F1, A1.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fijar un porcentaje de aumento sobre el salario anual para mantener la estabilidad laboral. D5, A2</li> </ol>

Fuente: elaboración propia, trabajo de campo, julio, 2012.

**Figura 6**

**Herramientas de Comunicación interna**

Conversaciones	Se dan a diario, permitiendo el flujo de información eficaz pudiendo ser estas: de forma personal o llamadas telefónicas.
Correo Electrónico	Utilizado para comunicarse entre departamentos, es un medio muy útil por ser rápido y efectivo de uso diario.
Cartelera	Ubicada en un lugar visible y concurrido por los empleados y ésta es actualizada en forma semanal.
Calendario de Actividades	Este es entregado en forma impresa a todos los trabajadores y actualizado 2 veces por semana.
Reuniones	<ul style="list-style-type: none"><li>• Programadas en forma mensual.</li><li>• Previo a realizar una actividad específica.</li></ul>
Leyes, Reglamentos y Estatutos	Entregados en forma impresa a cada persona al iniciar la relación laboral, los cuales incluyen información propia de la institución.

Fuente: elaboración propia, trabajo de campo, julio, 2012.

## **Capítulo V**

### **PROPUESTA DE ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA EL COLEGIO DE ECONOMISTAS, CONTADORES PÚBLICOS Y AUDITORES Y ADMINISTRADORES DE EMPRESAS**

#### **5.1 Introducción**

Con base a los hallazgos principales en el diagnóstico realizado, se plantea la propuesta de comunicación interna a implementarse en el departamento administrativo y financiero de la empresa objeto de estudio, con el fin de disminuir las barreras de comunicación existentes.

En este capítulo se detalla a grandes rasgos la estrategia de comunicación interna de acuerdo a las necesidades presentadas en el diagnóstico realizado en el capítulo IV, todo el contenido se fundamenta con la información incluida en el marco teórico. La propuesta consta de dos elementos y cada una contiene su descripción, objetivos, plan de acción con las actividades específicas a realizar y presupuesto.

#### **5.2 Importancia de la propuesta**

Con el fin de fortalecer la comunicación interna de la institución objeto de estudio se presenta la siguiente propuesta como una herramienta que ayudará a lograrlo. Se trata de expresar las opiniones e inquietudes de todos los empleados para mantener vigente la motivación de cada uno, además que tengan un mayor grado de compromiso con el trabajo que realicen en cada una de las áreas a las que pertenecen.

#### **5.3 Objetivos**

Se detallan los objetivos generales y específicos que se pretenden alcanzar con la propuesta de comunicación interna.

### **5.3.1 General**

Proporcionar a la Junta Directiva propuesta para fortalecer la comunicación interna y disminuir los factores que la hacen deficiente afectando el logro de los objetivos de la institución.

### **5.3.2 Específicos**

- Establecer una estrategia para que los empleados tengan un mayor grado de compromiso con el trabajo que realicen.
- Elaborar una estrategia la cual ayude a que los trabajadores se sientan motivados.
- Mejorar la comunicación interna que permita a los empleados expresar sus ideas con el fin de mejorar el desarrollo de la institución.
- Realizar un programa de reconocimiento al buen desempeño laboral de los empleados.

### **5.4. Talleres de Capacitación**

Importante para el fortalecimiento de la comunicación interna; de acuerdo a los resultados, se determina la desmotivación del 100% de los encuestados por no contar con un plan de capacitaciones (Véase gráfica 4).

Por lo anterior, ésta propuesta se enfoca en capacitar a los empleados por medio de talleres para incentivarlos y que se desenvuelvan en un ambiente favorable que los lleve a brindar lo mejor de sí, siendo más productivos. Los temas propuestos a continuación ayudarán a reforzar los grados que muestran deficiencia según los resultados de la encuesta trasladada a los empleados de la institución (véase gráfica 4.2).

Temas:

- servicio al cliente
- relaciones interpersonales
- motivación
- liderazgo
- informática

#### **5.4.1 Objetivos**

- Motivar a los empleados para que se sientan parte importante de la institución y que realicen el trabajo con una actitud positiva.
- Proporcionar a la empresa recurso humano altamente calificado en términos de conocimiento, habilidades y actitudes para un mejor desempeño de su trabajo.
- Lograr cambios en el comportamiento de los trabajadores con el propósito de mejorar las relaciones interpersonales entre todos los miembros de la entidad.

#### **5.4.2 Descripción**

La capacitación se deberá aplicar a todos los empleados de la institución sin interrumpir los horarios laborales de cada puesto. Para iniciar se propone que la capacitación se realice una vez al mes en el segundo semestre del año y para dar seguimiento se deberá capacitar cada tres meses ya que la entidad no debe de considerar al proceso de capacitación, como un hecho que se da una sola vez para cumplir con un requisito. La mejor forma de capacitación es la que se obtiene de un proceso continuo, siempre buscando conocimientos y habilidades para estar al día con los cambios repentinos que suceden en el mundo de constante competencia.

- **Fecha de ejecución:** se realizará de junio a diciembre 2014.

- **Presupuesto: Q5,255.00**

Se solicitará el apoyo de profesionales agremiados a la institución especialistas en los temas antes mencionados y que brinden sus servicios adhonorem. El colegio cuenta con salones, mobiliario y equipo audiovisual que puede utilizarse para la capacitación respectiva, la única inversión sería la compra de un refrigerio, material impreso a entregar en cada uno de los talleres así como la entrega de un artículo promocional (taza, playera, pachón, lapicero, botón, etc.) con el logo de la institución con el fin de fortalecer la estrategia.

### 5.4.3 Plan de acción

**Cuadro 1**  
**Plan de acción**  
**Talleres de capacitación**

No.	Actividad	Responsable	Tiempo		Costo
			Inicio	Final	
1	Contactar por medio de llamadas telefónicas y vía correo electrónico a los profesionales que impartirán los talleres	Administradora	May-14	May-14	Q 100.00
2	Elaboración de material didáctico para entrega a los trabajadores en cada uno de los talleres.	Administradora	May-14	May-14	Q 1,500.00
3	Elaboración de diseño y compra de artículos publicitarios para entregar a los trabajadores en cada taller.	Asistente administrativa	May-14	May-14	Q 2,125.00
4	Compra de refrigerio para asistentes y capacitador	Asistente administrativa	Jun-14	Dic-14	Q 1,530.00
<b>TOTAL</b>					<b>Q 5,255.00</b>

Fuente: elaboración propia, agosto, 2013.

## **5.5. Programa digital de mensajería instantánea**

Es importante fortalecer los medios de comunicación que actualmente se utilizan a nivel interno con el cual se logrará la fluidez de la información.

Por lo anterior se plantea incorporar un programa digital de mensajería instantánea al equipo de cómputo de los trabajadores de la institución con la finalidad de lograr mayor eficiencia en sus labores.

### **5.5.1 Objetivos**

- Fortalecer los medios de comunicación con una herramienta tecnológica para que se agilice el flujo de información y que este se reciba con mayor prontitud y a bajo costo.
- Crear un canal de comunicación confidencial.
- Disminuir el exceso de ruido que existe por el poco espacio físico con el que cuentan.

### **5.5.2 Descripción**

Este programa deberá instalarse a todo el sistema de cómputo del personal de la institución, se debe crear un manual en el que indique las condiciones de uso para posteriormente dar una inducción a los trabajadores y así esta herramienta sea utilizada exclusivamente con fines laborales.

- **Fecha de ejecución:** se realizará a partir de junio 2014.

- **Presupuesto: Q750.00**

El costo será relativamente bajo porque la institución ya cuenta con una persona externa que se encarga de todo el sistema de informática por lo que únicamente se tendrá que solicitar la instalación del programa en el equipo de cómputo.



### 5.5.3 Plan de acción

**Cuadro 2**  
**Plan de acción**  
**Programa digital de mensajería instantánea**

No.	Actividad	Responsable	Tiempo		Costo
			Inicio	Final	
1	Solicitar al encargado de sistemas para la instalación del programa por medio de una reunión.	Administradora	Jun-14	Jun-14	Q 750.00
2	Realizar inducción a los trabajadores que contarán con este servicio.	Encargado de sistemas	Jun-14	Jun-14	---
<b>TOTAL</b>					<b>Q 750.00</b>

Fuente: elaboración propia, agosto, 2013.

## CONCLUSIONES

1. Actualmente la comunicación interna del Colegio de Economistas, Contadores Públicos y Auditores y Administradores de Empresas, es 75%, eficiente en todos los niveles jerárquicos; esto debido a que las instrucciones se desplazan del nivel administrativo superior a un inferior, con una estrecha comunicación entre jefes y colaboradores, asimismo cuentan con libertad de expresión y confianza; teniendo claro que la comunicación es el elemento más importante para realizar el trabajo y así lograr los objetivos de la institución.

Toda la comunicación e información que se genera es de tipo formal, y se utiliza para dar instrucciones o temas relacionados al trabajo y en un menor porcentaje la comunicación es de tipo social y ésta se da principalmente en los tiempos de convivencia y en los distintos eventos que la organización planifica.

2. Los medios de comunicación internos utilizados en la institución son:
  - Verbal por medio de conversaciones frente a frente, debido a que el espacio físico lo permite.
  - Llamadas telefónicas
  - Escrita; por la utilización de correos electrónicos, memorándums, programa de actividades y providencias entre departamentos.
3. Las barreras de comunicación que se dan a nivel interno y que afectan en un 25% son: falta de claridad en el mensaje; debido a la mala utilización del lenguaje y en ocasiones una interpretación errónea del mismo, críticas, y falta de espacio físico entre colaboradores lo cual causa ruido en el área de trabajo.
4. Los trabajadores de la institución se sienten satisfechos con la comunicación interna que actualmente se maneja en la institución; según el estudio realizado.

## RECOMENDACIONES

1. A nivel interno se determinó que hay una comunicación eficiente; sin embargo algunos indicadores señalan desmotivación en los empleados tales como: falta de reconocimiento a su buen desempeño tanto motivacional como económico: por tal razón se recomienda fortalecer la motivación interna por medio de diplomas de reconocimiento, talleres de capacitación por lo menos durante 2 años consecutivos y considerar un plan de prestaciones adicionales a los de ley de acuerdo al desempeño individual.
2. Implementar el programa digital de mensajería instantánea con la finalidad de contar con una herramienta que fortalezca los medios que actualmente utilizan, detallado en la propuesta presentada.
3. Para contrarrestar las barreras de comunicación se sugiere utilizar un lenguaje adecuado al dirigirse a los colaboradores con el menor nivel jerárquico.
4. Mantener el nivel de comunicación interna que se tiene hasta el momento buscando siempre un mayor grado de satisfacción en los colaboradores.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Aceituno Juárez, Samuel, 2010, **Estrategia de Comunicación Interna para el fortalecimiento de la cultura organizacional de Construgua Leasing, S.A.** maestría en Comunicación Organizacional Universidad de San Carlos de Guatemala 97 p.
2. Ávila González, Rafael, 2004. **“Crítica de la comunicación organizacional”** primera edición 216 p.
3. Benavides Pañeda, Javier, 2005 **“Administración”**, 1era. Edición McGraw-Hill Interamericana, México 354 p.
4. Berlo, David K, 1969, **“El Proceso de la comunicación”** primera edición 12°. reimpresión 1981 Brasil 3215, Buenos Aires 239 p.
5. Collado, Carlos Fernández, 1991. **“La comunicación en las organizaciones”**, Editorial Trillas, México 380 p.
6. Empowerment, **Tres claves para que el proceso de facultar a los empleados funcione en su empresa**; 1ª Edición; Colombia
7. González, Martín & Olivares, Socorro; 1999, **Comportamiento Organizacional, un enfoque latinoamericano**; 1ª Edición; México, Compañía Editorial Continental S.A. de C.V. 280 p.
8. Hernández García, Alberto Eulalio, 2007, **Mejora de la Cultura Organizacional a través del análisis del Clima Organizacional en el Instituto Nacional de Sismología, Vulcanología, Meteorología e Hidrología (INSIVUMEH) como elementos que influyen en el**

**desempeño y desarrollo institucional**, al conferírsele el título de Ingeniero Industrial, Universidad de San Carlos de Guatemala. 155 p.

9. Hernández Morales, Royson Ecliserio, 2009, **“La comunicación organizacional interna en una empresa de servicio aduanero en la ciudad de Guatemala”** licenciado en Ciencias de la Comunicación, Universidad de San Carlos de Guatemala. 73 p.
10. Interiano, Carlos. 1995. **Semiología y Comunicación. Guatemala, C.A.: Ediciones Paz.** 144p.
11. John Gray, 2002, **Marte y Venus en el trabajo, una guía práctica para mejorar la comunicación y la convivencia en el ambiente laboral;** Editorial Océano de México, S.A. de C.V. 125 p.
12. Kreps, Gary L. 1995, **La Comunicación en las organizaciones,** Estados Unidos. Editorial Addison -Wesley Iberoamericana.
13. Mérida González, Aracelly Krisanda, 2009. **Guía para elaborar y presentar la tesis,** Guatemala, Editorial ARAKRIS 118 p.
14. Morales González, Rudy Aníbal, 1997, **Importancia de la cultura organizacional para el cambio y desarrollo de la empresa (Propuesta para una empresa Avícola),** licenciado en Administración de Empresas, Universidad de San Carlos de Guatemala.
15. Niria Quintero, Nelly Africano, Elsis Faría, Año 3 / N° 9 / Abril 2008, **Clima Organizacional y Desempeño Laboral del Personal Empresa Vigilantes Asociados Costa Oriental del Lago, Universidad del Zulia.** 51 p.

16. Piloña Ortiz, G. 2005. Métodos y técnicas de investigación. 6a. ed. Guatemala, s.n. 281 p.
17. Robbins, Stephen, 1999, **Comportamiento Organizacional: conceptos, controversias y aplicaciones**; 8ª Edición; México, Editorial Prentice Hall Hispanoamericana S.A.
18. Rob Goffee / Gareth Jones, 2001 **El Carácter Organizacional, como la cultura corporativa puede crear o destruir negocios**; Ediciones Garnica, S.A., Barcelona
19. Rodríguez M., Dario / Opazo B., 2009, María Pilar, colaboración de Ríos, René **“Comunicaciones de la Organización”**, Alfaomega, México, 661 p.
20. Ruíz Cervantes, Mirna Vanessa, 2009, **“La comunicación corporativa y su relación con la cultura, la identidad y la imagen empresarial”** 97 p.
21. Van Riel, Cees, 1997, **“Comunicación Corporativa”** Editorial Prentice Hall, Madrid.

## **E-grafías**

22. Almuina, Salvador. 2009. Temas de administración como: administración organizacional y tipos de autoridad:  
<http://admonorganizacional.blogspot.com/2009/07/tipos-de-autoridad.html#!/2009/07/tipos-de-autoridad.html>. Obtenido el 2 de abril de 2012.
23. Autoridad. <http://www.definicion.org/autoridad>. Obtenido el 8 de abril de 2012.

24. Clima Organizacional. 2008.  
[http://www.revistaseden.org/files/2175\\_P%C3%A1ginas%20de%202009-62.pdf](http://www.revistaseden.org/files/2175_P%C3%A1ginas%20de%202009-62.pdf). Obtenido el 12 de febrero de 2012.
25. Niria Quintero, Nelly Africano, Elsis Faría. Abril 2008. Revista NEGOTIUM, Clima Organizacional y desempeño laboral.  
<http://www.revistanegotium.org.ve/pdf/9/Art2.pdf>. Obtenido el 12 de febrero de 2012.
26. Clima Organizacional. 2011.  
<http://www.revistabusiness.com.pe/2011/04/11/clima-organizacional/>.  
Obtenido el 14 de febrero de 2012.
27. Comunicación Interna. <http://www.mitecnologico.com/Main>. Obtenido el 5 de abril 2012.
28. Ensayo Comunicación Organizacional. <http://www.slideshare.net/sorbivi/la-comunicacin-organizacional-5167359>. Obtenido el 8 de abril de 2012.
29. Glagovsky, H.E. Esto es FODA. 2001. Argentina.  
<http://www.monografias.com/trabajos10/foda/foda.shtml>. Obtenido el 10 de febrero 2012.
30. Página web oficial de la institución. 2012. [www.ccee.org.gt](http://www.ccee.org.gt). Obtenido el 10 de febrero 2012.
31. Revista electrónica de América Latina especializada en Comunicación. Tema Intracomunicación. agosto – septiembre 2003.  
<http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n34/index.html>. Obtenido el 12 de febrero 2012.

32. Motivación Laboral. <http://motivacionlaboral.galeon.com/motivacion.htm>,  
fecha de consulta 5 de abril de 2012.

33. *Proceso de Comunicación.*

<http://www.mitecnologico.com/Main/ProcesoDeLaComunicacion>. Obtenido  
el 05 de abril 2012.



# ANEXO 1

Boleta de encuesta para los trabajadores

## ANEXO 1

### Boleta de encuesta para los trabajadores

#### BOLETA DE ENCUESTA

No. \_\_\_\_\_

**OBJETIVO:** Obtener información sobre la situación actual de la comunicación interna, esta servirá de fuente primaria para la investigación de campo en la elaboración del trabajo de tesis "La Comunicación Interna en la sede central del Colegio de Economistas, Contadores Públicos y Auditores y Administradores de Empresas".

**INSTRUCCIONES:** A continuación se le presenta una serie de preguntas, marque con una X la respuesta que considere sea la más acertada, ó complete la respuesta si se lo solicitan, toda la información proporcionada será utilizada de forma confidencial y únicamente para cumplir con los objetivos de este estudio.

**a. Edad:**

18-25 años \_\_\_\_\_  
26-35 años \_\_\_\_\_  
36-45 años \_\_\_\_\_  
46 años a más \_\_\_\_\_

**b. Género:**

Femenino \_\_\_\_\_  
Masculino \_\_\_\_\_

**c. Nivel de estudios:**

Primaria \_\_\_\_\_  
Secundaria \_\_\_\_\_  
Diversificado \_\_\_\_\_  
Licenciatura \_\_\_\_\_

**d. Departamento:**

Administrativo \_\_\_\_\_  
Financiero \_\_\_\_\_

**e. Puesto que ocupa dentro de la institución:**

**f. Tiempo de laborar para la institución:**

0-1 años \_\_\_\_\_  
2-4 años \_\_\_\_\_  
5-7 años \_\_\_\_\_  
8-15 años \_\_\_\_\_  
16 años a más \_\_\_\_\_

1. ¿Cuándo ingresó a la institución se le informó sobre las leyes y reglamentos internos?

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

2. ¿Sabe usted porqué existe y qué servicios presta la institución para la que labora?

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

3. ¿Conoce usted los derechos y beneficios que le ofrece la empresa por pertenecer a ella?

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

Si su respuesta es Sí, ¿considera que estos deberían mejorar?

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

4. ¿Recibe capacitaciones por parte de la institución, que le ayuden a mejorar su desempeño en el puesto de trabajo?

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

Si su respuesta es No, ¿considera que es necesario implementar un programa de capacitación?

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

Si su respuesta es Sí, ¿qué cursos le gustaría se impartieran?

- a. Servicio al Cliente \_\_\_\_\_
- b. Relaciones Interpersonales \_\_\_\_\_
- c. Motivación \_\_\_\_\_
- d. Otros (mencione) \_\_\_\_\_

5. ¿Cómo califica la comunicación que se da entre usted y sus compañeros de trabajo?

- a. Excelente \_\_\_\_\_
- b. Buena \_\_\_\_\_
- c. Regular \_\_\_\_\_
- d. Mala \_\_\_\_\_

6. ¿De los siguientes medios de comunicación, cuál es el más utilizado por usted y sus compañeros para comunicarse?

- a. Conversaciones en persona (frente a frente) \_\_\_\_\_
- b. Correo Electrónico \_\_\_\_\_
- c. Vía Telefónica \_\_\_\_\_
- d. Memorando, otros escritos \_\_\_\_\_

7. ¿Cómo considera la comunicación que se da de su jefe inmediato hacia usted?

- a. Excelente \_\_\_\_\_
- b. Buena \_\_\_\_\_
- c. Regular \_\_\_\_\_
- d. Mala \_\_\_\_\_

8. ¿Cómo considera la comunicación que se da de usted hacia su jefe inmediato?

- a. Excelente \_\_\_\_\_
- b. Buena \_\_\_\_\_
- c. Regular \_\_\_\_\_
- d. Mala \_\_\_\_\_

9. ¿Cuándo su jefe inmediato se comunica con usted es sólo para darle instrucciones?

- a. Siempre \_\_\_\_\_
- b. Pocas veces \_\_\_\_\_
- c. Nunca \_\_\_\_\_

10. ¿Tiene usted la libertad para comunicarse con su jefe inmediato en cualquier momento?

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

Si su respuesta es No, ¿qué necesita hacer para comunicarse con él?

- a. Solicitar una audiencia \_\_\_\_\_
- b. A través de una tercera persona \_\_\_\_\_
- c. No puede hacerlo \_\_\_\_\_

11. ¿Considera que la comunicación entre su jefe y usted es el elemento más importante en su trabajo?

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

¿Por qué? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

12. ¿Cuál es el medio de comunicación que más utiliza su jefe para comunicarse internamente con usted?

- a. Conversaciones en persona (frente a frente) \_\_\_\_\_
- b. Conversaciones telefónicas \_\_\_\_\_
- c. Medios escritos \_\_\_\_\_
- d. Otro (mencione) \_\_\_\_\_

13. ¿Por qué medio se le informa de las actividades que realiza la institución?

- a. Cartelera \_\_\_\_\_
- b. Correo Electrónico \_\_\_\_\_

- c. Revista mensual \_\_\_\_\_
- d. Programa de actividades \_\_\_\_\_
- e. Boletín Informativo \_\_\_\_\_
- f. Otro (indique) \_\_\_\_\_

14. ¿Para usted, existen factores, de ruido, espacio físico, o emocionales, que eviten tener una buena comunicación entre sus compañeros de trabajo, su jefe inmediato y usted?

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

15. ¿De los siguientes factores, marque cuales considera que se dan con más frecuencia?

Factores	Marque con una X
Los mensajes transmitidos no son claros o adecuados y en ocasiones son mal interpretados.	
Preocupación o emociones ajenas al trabajo.	
Timidez.	
Uso del sarcasmo.	
Críticas.	
Espacio físico reducido en el área de trabajo.	
Exceso de ruido en el área de trabajo.	
Llamadas personales en cualquier momento que obstruyen la comprensión a una instrucción o mensaje que se le transmite en ese mismo momento.	
Ocultar información a otros compañeros del mismo nivel jerárquico.	
No tenerle confianza al jefe para comunicarse con él sin previa cita.	
Deseo de quedar bien ante el jefe.	

16. ¿La calidad de comunicación entre su jefe, compañeros y usted, influye en el desempeño de sus tareas?

- a. Siempre \_\_\_\_\_
- b. Pocas veces \_\_\_\_\_
- c. Nunca \_\_\_\_\_

17. ¿Cuándo se presenta un problema y lo notifica a su jefe inmediato, él o ella realiza lo siguiente:

- a. Busca culpables y presenta quejas \_\_\_\_\_
- b. Busca opciones y resuelve el problema \_\_\_\_\_
- c. Busca culpables y resuelve el problema \_\_\_\_\_
- d. Deja que usted tome la decisión y lo resuelva \_\_\_\_\_

18. ¿Para la realización de sus tareas laborales, le gusta más trabajar de manera:

- a. Grupal \_\_\_\_\_
- b. Individual \_\_\_\_\_
- c. Indiferente \_\_\_\_\_
- d. Dependiendo de la tarea \_\_\_\_\_

19. ¿Qué tan a gusto se siente desempeñando su puesto?

- a. Muy a gusto \_\_\_\_\_
- b. A gusto \_\_\_\_\_
- c. Indiferente \_\_\_\_\_
- d. Molesto \_\_\_\_\_

20. ¿Considera que su trabajo es importante para el logro de los objetivos de la institución?

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

21. ¿Se siente motivado al realizar su trabajo?

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

¿Por qué? \_\_\_\_\_

22. ¿Cómo calificaría su desempeño en el trabajo?

- a. Excelente \_\_\_\_\_
- b. Bueno \_\_\_\_\_
- c. Malo \_\_\_\_\_

**¡Gracias por su colaboración!**

# ANEXO 2

Guía de entrevista para jefe de personal

**ANEXO 2**  
**Guía de entrevista para jefe de personal**  
**GUÍA DE ENTREVISTA**

**OBJETIVO:** Obtener información sobre la situación actual de la comunicación interna, esta servirá de fuente primaria para la investigación de campo en la elaboración del trabajo de tesis "La Comunicación Interna en la sede central del Colegio de Economistas, Contadores Públicos y Auditores y Administradores de Empresas".

Entrevistada:

\_\_\_\_\_

Puesto que ocupa dentro de la institución

\_\_\_\_\_

**g. Nivel de estudios:**

Primaria \_\_\_\_\_  
Secundaria \_\_\_\_\_  
Diversificado \_\_\_\_\_  
Licenciatura \_\_\_\_\_

**h. Tiempo de laborar para la institución:**

0-1 años \_\_\_\_\_  
2-4 años \_\_\_\_\_  
5-7 años \_\_\_\_\_  
8-15 años \_\_\_\_\_  
16 años a más \_\_\_\_\_

**1.** ¿Usted como jefe inmediato, al momento de contratar a una persona, le da a conocer las leyes y reglamentos internos?

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

Si su respuesta es Sí, ¿de qué manera lo hace?

a. Fotocopia de leyes y reglamentos \_\_\_\_\_  
b. únicamente de manera verbal \_\_\_\_\_  
c. Otro (mencione) \_\_\_\_\_

**2.** ¿Considera usted, que el personal a su cargo, tiene claro el porqué existe y qué servicios presta la institución para la que laboran?

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

**3.** ¿Usted como jefe inmediato, le ha dado a conocer a sus subalternos, los derechos y beneficios que le ofrece la empresa por pertenecer a ella?

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

Si su respuesta es Sí, ¿de qué manera lo hace?

a. Conversaciones en persona (frente a frente) \_\_\_\_\_  
b. Correo Electrónico \_\_\_\_\_  
c. Vía Telefónica \_\_\_\_\_  
d. Memorando, otros escritos \_\_\_\_\_

**4.** ¿Por parte de la institución, usted y sus colaboradores, han recibido ó reciben capacitaciones constantes de acuerdo a su puesto, para el mejor desempeño del mismo?

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

Si su respuesta es No, ¿considera que es necesario implementar un programa de capacitación?

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

Si su respuesta es Sí, ¿qué cursos le gustaría se impartieran?

a. Servicio al Cliente \_\_\_\_\_  
b. Relaciones Interpersonales \_\_\_\_\_  
c. Motivación \_\_\_\_\_  
d. Otro (mencione) \_\_\_\_\_

5. ¿Cómo califica la comunicación que se da entre usted y sus compañeros de trabajo del mismo nivel jerárquico?

- a. Excelente \_\_\_\_\_
- b. Buena \_\_\_\_\_
- c. Regular \_\_\_\_\_
- d. Mala \_\_\_\_\_

6. ¿De los siguientes medios de comunicación, cuál es el más utilizado por usted para comunicarse con sus compañeros de trabajo del mismo nivel jerárquico?

- a. Conversaciones en persona (frente a frente) \_\_\_\_\_
- b. Correo Electrónico \_\_\_\_\_
- c. Vía Telefónica \_\_\_\_\_
- d. Memorando, otros escritos \_\_\_\_\_

7. ¿Cómo considera, la comunicación que se da de usted hacia sus colaboradores?

- a. Excelente \_\_\_\_\_
- b. Buena \_\_\_\_\_
- c. Regular \_\_\_\_\_
- d. Mala \_\_\_\_\_

8. ¿Cómo considera, la comunicación que se da de sus colaboradores hacia usted?

- a. Excelente \_\_\_\_\_
- b. Buena \_\_\_\_\_
- c. Regular \_\_\_\_\_
- d. Mala \_\_\_\_\_

9. ¿Cuándo usted, se comunica con sus colaboradores, es sólo para darle instrucciones?

- a. Siempre \_\_\_\_\_
- b. Pocas veces \_\_\_\_\_
- c. Nunca \_\_\_\_\_

10. ¿Considera que sus colaboradores tienen la confianza y libertad para comunicarse con usted y en cualquier momento?

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

Si su respuesta es No, ¿qué necesitan hacer para comunicarse con usted?

- a. Solicitar una audiencia \_\_\_\_\_
- b. A través de una tercera persona \_\_\_\_\_
- c. No pueden hacerlo \_\_\_\_\_

11. ¿Considera que la comunicación entre usted y sus colaboradores es el elemento más importante para realizar el trabajo?

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

¿Por qué? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

12. ¿Cuál es el medio de comunicación que usted más utiliza para comunicarse internamente con sus colaboradores?

- a. Conversaciones en persona (frente a frente) \_\_\_\_\_
- b. Conversaciones telefónicas \_\_\_\_\_
- c. Correo electrónico \_\_\_\_\_
- d. Memorando, otros escritos \_\_\_\_\_
- e. Reuniones \_\_\_\_\_
- f. Otro (mencione) \_\_\_\_\_

13. ¿De las siguientes opciones, cuál es la que usted más utiliza para informar y dar a conocer a los colaboradores sobre las actividades que realiza la institución?

- a. Cartelera \_\_\_\_\_
- b. Correo Electrónico \_\_\_\_\_
- c. Revista mensual \_\_\_\_\_
- d. Programa de actividades \_\_\_\_\_
- e. Boletín Informativo \_\_\_\_\_
- f. Otro (indique) \_\_\_\_\_

14. ¿Para usted, existen factores: de ruido, espacio físico, o emocionales, que eviten tener una buena comunicación entre sus compañeros de trabajo del mismo nivel jerárquico, sus colaboradores y usted?

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

15. ¿De los siguientes factores, cuales considera que se dan con más frecuencia?

Factores	Marque con una X
Los mensajes transmitidos no son claros o adecuados y en ocasiones son mal interpretados.	
Preocupación o emociones ajenas al trabajo.	
Timidez.	
Uso del sarcasmo.	
Críticas.	
Espacio físico reducido en el área de trabajo.	
Exceso de ruido en el área de trabajo.	
Llamadas personales en cualquier momento que obstruyen la comprensión a una instrucción o mensaje que se le transmite en ese mismo momento.	
Ocultar información a otros compañeros del mismo nivel jerárquico.	
No tenerle confianza al jefe para comunicarse con él sin previa cita.	
Deseo de quedar bien ante el jefe.	

16. ¿Considera que la calidad de comunicación entre sus colaboradores, compañeros del mismo nivel jerárquico y usted, influye en el desempeño de sus tareas?

- a. Siempre \_\_\_\_\_
- b. Pocas veces \_\_\_\_\_
- c. Nunca \_\_\_\_\_

17. Cuando se presenta un problema y se le notifica, ¿usted como jefe inmediato, qué hace?:

- a. Busca culpables y presenta quejas \_\_\_\_\_
- b. Busca opciones y resuelve el problema\_
- c. Busca culpables y resuelve el problema\_
- d. Deja que sus colaboradores tomen la decisión y lo resuelvan \_\_\_\_\_

18. ¿Para la realización de sus tareas laborales, le gusta más trabajar de manera:

- a. Grupal \_\_\_\_\_
- b. Individual \_\_\_\_\_
- c. Le es indiferente \_\_\_\_\_
- d. Dependiendo de la tarea \_\_\_\_\_

19. ¿Cómo se siente desempeñando su puesto?

- a. Muy a gusto \_\_\_\_\_
- b. A gusto \_\_\_\_\_
- c. Indiferente \_\_\_\_\_
- d. Molesto \_\_\_\_\_

20. ¿Cuándo se ha presentado la ocasión, usted les hace saber a sus colaboradores, que su puesto es importante para el logro de los objetivos de la institución?

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

21. ¿Considera que sus colaboradores se sienten motivados para realizar su trabajo?

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

¿Por qué? \_\_\_\_\_

**¡Gracias por su colaboración!**