


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



**La comunicación interna para la  
optimización del Círculo  
Aéreo Guatemalteco**

Presentado por  
**Irma Consuelo Galindo Moreno**

PREVIO A OPTAR AL TÍTULO DE  
LICENCIADA EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN

Asesora:  
Dr. Lesvia Margarita Morales

Guatemala, octubre de 2015

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

**Director**

Lic. Julio Moreno Sebastián

**Representantes Docentes**

M.A. Amanda Ballina Talento

Lic. Víctor Carillas Brán

**Representantes Estudiantiles**

Pub. Joseph Mena

Pub. Carlos León

**Representante de Egresados**

Lic. Michael González Bátres

**Secretaria Administrativa**

M.A. Claudia Molina

**Tribunal Examinador**

Dra. Lesvia Morales, Presidente(a)

M.A. María del Rosario Estrada, Revisor(a)

Lic. Mario Toje, Revisor(a)

M.A. Aracelly Mérida, Examinador(a)

M.A. Donaldo Vásquez, Examinador (a)

M.A. Walter Contreras, Suplente.



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

117-15

Guatemala, 12 de marzo de 2015  
**Díctamen aprobación 21-15**  
Comisión de Tesis

Estudiante  
**Irma Consuelo Galindo Moreno**  
Escuela de Ciencias de la Comunicación  
Ciudad de Guatemala

Estimado(a) estudiante **Galindo**:

Para su conocimiento y efectos, me permito transcribir lo acordado por la Comisión de Tesis en el inciso 1.3 del punto 1 del acta 03-2015 de sesión celebrada el 12 de marzo de 2015 que literalmente dice:

*1.3 Comisión de Tesis acuerda: A) Aprobar al (la) estudiante Irma Consuelo Galindo Moreno, carné 8510509, el proyecto de tesis: LA COMUNICACIÓN INTERNA PARA LA OPTIMIZACIÓN DEL CÍRCULO AÉREO GUATEMALTECO. B) Nombrar como asesor(a) a: Doctora Lesvia Morales.*

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



**USAC**  
Copia: Comisión de Tesis  
**TRICENTENARIA**  
AMR/IN/CE/15  
Universidad de San Carlos de Guatemala

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



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

Guatemala, 15 de Mayo de 2015.  
Comité Revisor/ NR  
Ref. CT-Akmg 19-2015

Estudiante  
**Irma Consuelo Galindo Moreno**  
Carné **851050**  
Escuela de Ciencias de la Comunicación  
Ciudad Universitaria, zona 12.

Estimado(a) estudiante **Galindo Moreno**:

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 PARA LA OPTIMIZACIÓN DEL CIRCULO AEREO GUATEMALTECO**

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:

Dra. Lesvia Morales, presidente(a).  
M.A. María del Rosario Estrada, revisor(a).  
Lic. Mario Toje, revisor(a).

Atentamente,

**ID Y ENSEÑAD A TODOS**



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

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

Copia: comité revisor.  
Larissa Melgar.  
Archivo.  
AM/Ingrid Dávila



**USAC**  
**TRICENTENARIA**  
Universidad de San Carlos de Guatemala

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



**USAC**  
TRICENTENARIA  
Universidad de San Carlos de Guatemala



## Autorización por comité revisor informe final

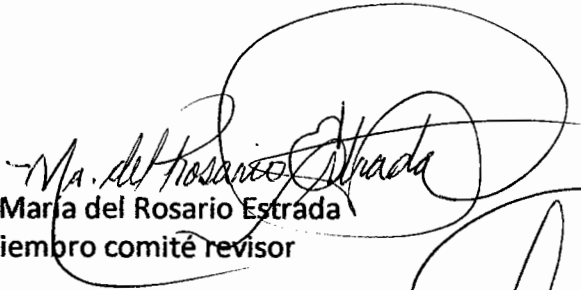
Guatemala, 28 de julio de 2015


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

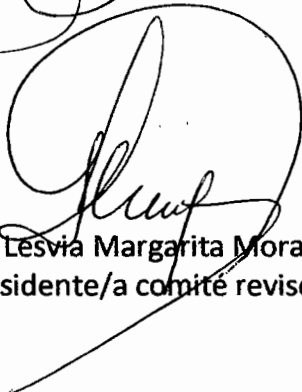
Estimada M.A. Mérida:

Atentamente informamos a usted que el estudiante Irma Consuelo Galindo Moreno carné 8510509, ha realizado las correcciones y recomendaciones a su trabajo de investigación, cuyo título final es: La Comunicación interna para la optimización del Círculo Aéreo Guatemalteco. En virtud de lo anterior, se emite DICTAMEN FAVORABLE a efecto de que pueda continuar con el trámite correspondiente.

**ID Y ENSEÑAD A TODOS**

  
M.A. Marja del Rosario Estrada  
Miembro comité revisor

  
Lic. Mario Toje Chiquín  
Miembro comité revisor

  
Dra. Lesvia Margarita Morales  
Presidente/a comité revisor



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

335-15

Guatemala, 21 de agosto de 2015.  
Tribunal Examinador de Tesis/N.R.  
Ref. CT-Akmg- No. 52-2015

Estudiante  
**Irma Consuelo Galindo Moreno**  
Carné **8510509**  
Escuela de Ciencias de la Comunicación  
Ciudad Universitaria, zona 12

Estimado(a) estudiante **Galindo**:

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 PARA LA OPTIMIZACIÓN DEL CÍRCULO AÉREO GUATEMALTECO, siendo ellos:

Dra. Lesvia Morales, presidente(a)  
M.A. María del Rosario Estrada, revisor(a) ✓  
Lic. Mario Toje, revisor(a)  
M.A. Aracelly Mérida, examinador(a).  
M.A. Donaldo Vásquez, examinador(a).  
M.A. Walter Contreras, 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  
Director ECC



Copia: Larissa.  
Archivo.  
AM/Ingrid Dávila.



**USAC**  
TRICENTENARIA  
Universidad de San Carlos de Guatemala

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

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



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

458-15

Guatemala, 12 de octubre de 2015.  
**Orden de impresión/NR**  
Ref. CT-Akmg- No. 51-2015

Estudiante  
**Irma Consuelo Galindo Moreno**  
Carné **8510509**  
Escuela de Ciencias de la Comunicación  
Ciudad Universitaria, zona 12

Estimado(a) estudiante **Galindo**:

Nos complace informarle que con base a la **autorización de informe final de tesis por asesor**, con el título: LA COMUNICACIÓN INTERNA PARA LA OPTIMIZACIÓN DEL CÍRCULO AÉREO GUATEMALTECO, se emite la orden de impresión.

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

Es para nosotros un orgullo contar con un profesional como usted, egresado de esta Escuela, que cuenta con todas 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**



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

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



Copia: archivo  
AM/Eunice S.

## **Agradecimiento**

**A DIOS:** Tuyo es el reino, el poder y la gloria por siempre señor.

**A MI PADRE:** Ing. Javier Galindo Jimeno.  
Q.P.D.

**A MI HIJA:** Lic. Paula Gabriela E. Galindo  
Como ejemplo de perseverancia.

**A LA USAC:** A la gloriosa tricentenaria Universidad de San Carlos de Guatemala, mi querida Universidad.



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

# ÍNDICE

	Pág.
<b>Introducción</b> .....	i
 <b>Capítulo I</b>	
1. Marco conceptual.....	1
1.1. Título del tema.....	1
1.2. Antecedentes del problema.....	1
1.3 Justificación.....	2
1.4. Planteamiento del problema.....	3
1.5. Alcances y límites de la investigación.....	4
 <b>Capítulo II</b>	
2. Marco teórico.....	6
2.1. Comunicación.....	6
2.2. Proceso de comunicación.....	11
2.2.1 Comunicación externa.....	16
2.2.2 Comunicación eficaz.....	16
2.3 Funciones de la comunicación.....	17
2.3.1 Formas y tipos de comunicación.....	20
2.3.2 Ruidos en la comunicación.....	20
2.3.3 Comunicación participativa.....	24
2.3.4 Multidimensional.....	25
2.3.5 La comunicación horizontal.....	25
2.3.6 Comunicación democrática.....	25
2.3.7 Comunicación vertical.....	25
2.3.8 Comunicación circular.....	26
2.3.9 Comunicación interna.....	26
2.4. Administración.....	26

2.4.1 Funciones básicas de la administración.....	27
2.5. Fuerza Aérea Guatemalteca 1945-1967.....	31
2.6. Radio Comunicación, Tráfico y Navegación por Radio.....	36
2.7. Organización de Control de Vuelo.....	39
2.8. Falla de Comunicaciones.....	50

### **Capítulo III**

3. Marco metodológico.....	54
3. 1 Investigación o método.....	54
a) Método analítico.....	54
b) Método inductivo.....	54
c) Método deductivo.....	54
Tipo de investigación.....	55
a) Exploratoria.....	55
b) Descriptiva.....	55
Teoría de la Investigación.....	55
3.2. Objetivos.....	56
3.2.1. Objetivos general.....	56
3.2.2. Objetivos específicos.....	56
3.3. Hipótesis.....	56
3.4. Variables.....	57
3.5. Técnicas.....	57
3.6. Instrumento de muestreo en población.....	59
3.7. Población.....	59
3.8. Muestra.....	59
3.9. Procedimiento estadístico.....	60

### **Capítulo IV**

4. Análisis y descripción de resultados.....	61
--	----

## **Capítulo V**

5.1. Propuesta de comunicación, Contenido.....	71
5.1.1. Introducción.....	72
5.1.2. Objetivo.....	72
5.1.3. Justificación.....	73
5.2. Diagnóstico institucional interno.....	74
5.3. Diagnóstico institucional entorno.....	77
5.4. Propuesta general de comunicación interna y externa.....	80
5.4.1. Comunicación interna.....	80
5.4.2. Comunicación externa.....	81
5.5. Las funciones del Comunicador Social.....	82
5.6. Perfil del Comunicador Social.....	83
5.6.1. Formación.....	83
5.6.2. Capacidades.....	84
5.6.3. Habilidades.....	84
5.7. Presupuesto del Departamento de Comunicación Social.....	85
5.8. Propuesta de comunicación para la capacitación del personal de la Institución.....	86
5.8.1. Requisitos para capacitador.....	90
<b>Conclusiones</b> .....	92
<b>Recomendaciones</b> .....	93
<b>Referencias bibliográficas</b> .....	94
<b>Anexos</b> .....	97

## **Introducción**

Abordar el tema de la comunicación interna para la optimización del Círculo Aéreo Guatemalteco, se hace interesante dada la incidencia que contiene en el ámbito de la comunicación, económica y desarrollo social, y de forma concreta desarrollar lo imperante de la función del Círculo Aéreo Guatemalteco en el sentido que el referido círculo cumple una función bastante delicada, como lo es la labor programática de ejecución, descanso y control que realizan los distintos pilotos aviadores en su calidad de socios del círculo en mención.

El aporte a la comunidad académica, y a la institución, es un manual que contendrá el intercambio de información y en el que debe contemplarse una comunicación sincronizada con el fin de que la efectividad de la misma incida en una comunicación óptima entre la junta directiva, la administración, los operadores aéreos, oficina secretarial, departamento de contabilidad y servicios, este, compuesto por garita, mantenimiento y jardinería, así como por los pilotos aviadores.

En este estudio se aborda la comunicación interna como herramienta necesaria para la cohesión y la motivación para el trabajo. Se analiza esta variable para efectuar una propuesta que permita optimizar el proceso de comunicación, como producto de un diagnóstico de la comunicación.

# Capítulo I

## 1. Marco conceptual

### 1.1. Título del tema

“La comunicación interna para la optimización del Círculo Aéreo Guatemalteco”

### 1. 2. Antecedentes del problema

El Círculo Aéreo Guatemalteco está domiciliado en el departamento de Guatemala con sede en la ciudad capital, podrá establecer filiales oficinas o instalaciones o arrendarlas, en cualquier lugar de la República, especialmente en los lugares en que haya actividad de aviación, turismo, recreo o deportes.

Tiene como fin principal el disfrute en asociación de las actividades relacionadas con la aviación, y la aviación misma; por lo tanto, el turismo, recreo, deportes, sociales, culturales y así el fomento de la amistad entre los asociados. Además prestar servicios que proporcione a los asociados, entretenimiento para el pilotaje de aviones, combustibles, lubricantes, mantenimiento, servicios de radio y los que satisfagan sus fines cargando únicamente gastos de administración.

Después de revisar el tesario de la Escuela de las Ciencias de la Comunicación de la Universidad de San Carlos de Guatemala, se pudo constatar en relación al tema, la existencia de diversos estudios en torno a la comunicación interna en las instituciones, tales como; “Implementación de un área de comunicación organizacional interna para el Instituto Guatemalteco de Educación Radiofónica (IGER)”. El aporte en este estudio fue; diseñar las funciones del equipo de comunicación y sus integrantes, a fin de lograr que el equipo trabaje con una estructura organizacional, relaciones, responsabilidades y funciones definidas,

además, establecer que el equipo ejecute las actividades de comunicación interna de la fundación de manera planificada, homogénea y abierta. **(Alvarez Calvillo, 1999).**

"Necesidad de implementación de programas de comunicación interna en una empresa privada de la ciudad de Guatemala". El aporte en este sentido fue; establecer en qué forma los empleados se comunican con los directivos de la empresa, sin embargo en el Círculo Aéreo Guatemalteco, no se encontró ningún estudio, por lo que se hace necesario abordarlo y aportar así a la comunidad universitaria y al Círculo Aéreo Guatemalteco, insumos que coadyuven a la optimización de la comunicación interna. **(Arévalo y Arévalo, 1996).**

### **1. 3. Justificación**

Se efectúa este estudio ya que es trascendente señalar lo imperante de la función del Círculo Aéreo Guatemalteco ubicado en la avenida Hincapié de la zona trece de la ciudad capital de Guatemala, sector sur en el interior del aeropuerto internacional "La Aurora", en el sentido de que el referido círculo cumple una función delicada, como lo es la labor programática de ejecución, descanso y control que realizan los distintos Pilotos Aviadores en su calidad de socios del círculo referido.

El aporte a la comunidad académica, y a la institución, es un manual que contenga el intercambio de información y en el que debe contemplarse una comunicación sincronizada con el fin de que la efectividad de la misma incida en una comunicación óptima entre la Junta Directiva, la Administración, los Operadores

Aéreos, Oficina Secretarial, Departamento de Contabilidad y Servicios, este, compuesto por garita, mantenimiento y jardinería, así como por los Pilotos Aviadores.

Debe resaltarse que el Círculo Aéreo Guatemalteco, cada día necesita de la comunicación efectiva, dada su naturaleza de función aeronáutica, de allí que la propuesta de implementación de comunicación sincronizada interna se hace necesaria, que además de buscar efectivizar la intercomunicación del Círculo Aéreo, permitirá alcanzar que todos los que componen la estructura del referido Círculo, alcancen alto desarrollo de intercomunicación y por ende el desarrollo integral del referido Círculo Aéreo Guatemalteco.

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

La comunicación interna en las instituciones propician procesos administrativos ágiles y generadores de conducta motivadoras y buena disposición para el trabajo en equipo en la organización. El Círculo Aéreo Guatemalteco no es la excepción, pues para que el trabajo y sus resultados sean efectivos, necesita de procesos de comunicación que involucren la participación de todos los sujetos que participen en este proceso. Los problemas de comunicación interpersonal o grupal cuando generan ruido condicionan el éxito, vincula y compromete los resultados de una institución.

La motivación para el trabajo y la certeza en la actividad genera individuos satisfechos y con buena disposición para el cambio y para terminar con la



incertidumbre que ocasionan los ruidos psicológicos semiológicos, políticos y económicos, especialmente en la tenencia de comunicación efectiva y optimizada.

En el Círculo Aéreo Guatemalteco, se manifiestan una serie de eventos que compromete su equilibrio y su funcionamiento de forma eficaz.

¿Cuáles son las causas que impiden la comunicación interna efectiva para la optimización del Círculo Aéreo Guatemalteco?

### **1.5. Alcances y límites de la investigación**

Delimitación del tema

En cuanto a la delimitación del tema se contemplara lo siguiente:

- a. Limitación geográfica: Avenida Hincapié de la zona trece de la ciudad capital de Guatemala, sector sur en el interior del Aeropuerto Internacional la Aurora.
- b. Limitación temporal: Será el año 2014.
- c. Limitación poblacional: la Junta Directiva, la Administración, los Operadores Aéreos, Oficina Secretarial, Departamento de Contabilidad y Servicios, este, compuesto por garita, mantenimiento y jardinería, así como por los Pilotos Aviadores.
- d. Limitación institucional: Círculo Aéreo Guatemalteco, Oficinas Administrativas

La investigación abarca a todos los empleados del Círculo Aéreo Guatemalteco, Se tomarán en cuenta 5 departamentos que compone el Círculo Aéreo Guatemalteco, La investigación comprende factores de comunicación-económico

del Círculo Aéreo Guatemalteco. Los resultados obtenidos en la investigación serán válidos únicamente el año 2015.

## CAPÍTULO II

### 2. Marco teórico

En el tema “La comunicación interna para la optimización del Círculo Aéreo Guatemalteco” las teorías, las definiciones son vastas, teniendo relación concreta con el tema objeto de investigación. Por lo tanto, se consideraran algunos conceptos, definiciones y criterios teóricos.

#### 2.1 Comunicación

Hay muchas definiciones de comunicación, pero, como John Newman remarca en razonamiento para una definición de comunicación, generalmente no son aceptadas las definiciones que existen.

Antes de enlistar las diferentes definiciones veamos el sentido etimológico: comunicación proviene del vocablo latino comunicarse, que significa la acción de poner en común. De modo que cuando alguien comunica algo, está poniendo en común con alguien más ese pensamiento. **(Bengoechea, Año: 1995; pág., 13-14)**

Aristóteles definió el estudio de la retórica como la búsqueda de todos los medios de persuasión que tenemos a nuestro alcance.

No cabe duda de que es muy diversa la manera de definir este concepto, pero conviene advertir los distintos puntos de vista para obtener una visión panorámica del término.

La comunicación se presenta como parte muy relevante del sistema de relaciones sociales sobre el cual se apoya la convivencia. Parte de una realidad que emite el mensaje a diversos receptores que lo acogen de manera distinta.

Según esta definición la comunicación es el proceso para la transmisión de mensajes, ideas o emociones, mediante signos comunes entre emisor y receptor, con una reacción o efecto determinado. **(Bengoechea, Año: 1995; pág., 13-14)**

Al adoptar esta definición estamos hablando de la comunicación en general, pero no debemos olvidar lo que es muy variada la forma en que se dan las comunicaciones y por tanto, se hace necesario dividir las según los diversos tipos de comunicación que existen. **(Bengoechea, Año: 1995; pág., 13-14)**

a. Herramienta para la comunicación interna

La comunicación interna es el elemento que permite que el público interno de una organización participe en el proceso de toma de decisiones mediante la información. A su vez, desempeña un papel esencial en la estrategia de comunicación dirigida a los empleados, y constituye una herramienta fundamental de relación entre organización y el público. Para desempeñar su función, utiliza trece herramientas de comunicación interna.

1. La primera técnica es el “Manual del Empleado”, en el que se establecen informaciones relativas a la organización que cualquier miembro de ella

debe conocer. Este manual tiene que contener elementos profesionales e institucionales. En el primero, es necesario explicitar la información sobre las políticas de personal, como el salario, vacaciones y normas de seguridad. En el segundo, contendrá información referente a lo externo de la organización, así como actividades culturales.

2. La segunda herramienta son las reuniones informativas: Permiten a los mandos de dirección comunicarse fluidamente con sus equipos, y la finalidad es mejorar la interacción personal y tratar temas que en la jornada laboral de todos los días pasan de largo.
3. La tercera es revista o periódico interno, que tiene el objetivo de informar a los empleados. Para ello utiliza informaciones de contenido social, de la organización, y contenidos relacionados con los empleados. A su vez, las revistas deben brindar una información lo más realista posible, incluyendo aún las malas noticias.
4. La cuarta herramienta es la Revista de prensa: Es un elemento que muestra informaciones aparecidas en los medios de comunicación referidas a la organización.
5. La quinta son los Círculos de calidad: Grupos de cuatro a ocho voluntarios, que discuten el funcionamiento de la organización, y

proponen soluciones a los directivos. Hacen un seguimiento cualitativo y cuantitativo de las acciones a realizar.

6. La sexta herramienta son los Tablones de anuncio, que está formada por: informaciones legales obligatorias, referentes a la organización e informaciones sociales de la organización y de relaciones entre los trabajadores. El éxito del tablón de anuncios depende de su contenido.
7. La séptima técnica de comunicación interna es el Buzón de sugerencias, cuyo objetivo es que los empleados puedan expresar opiniones y sugerencias sobre diversos aspectos: técnicos, humanos, o administrativos. El éxito se basa en que el usuario perciba su utilidad.
8. La octava son circulares: conjunto de mensajes que se dirigen a un determinado sector de la organización o a su globalidad, y se refiere a determinadas temáticas de índole organizativa.
9. La novena herramienta es la Entrevista, que es un contacto que se establece entre dos personas de la organización. **(Bengoechea, 1995; pág. 15-16)**

Existen diferentes tipos de entrevista: Según la iniciativa de los participantes hay tres formatos: Concertadas: Son las realizadas a través de citas previas; pretendidas: Se busca un encuentro fortuito entre ambas personas; y fortuitas, donde el encuentro se da de forma casual, y que puede devenir en un intercambio de datos. Además, según los diversos mensajes que se pueden transmitir, existen cinco tipos: Entrevista

jerárquica: El responsable convoca a varios subordinados para trasladar nuevos criterios en la función de esa persona; entrevista jerárquica de análisis de informaciones y de valoración de alternativas, cuyo objetivo no es transmitir órdenes, sino hacer una valoración de determinadas informaciones; entrevista jerárquica de transmisión y valoración de información general, que permite disponer de un conocimiento más amplio sobre el entorno organizativo; entrevistas con salto jerárquico: Son reuniones entre un superior jerárquico y un subordinado sin relación directa con el superior; y entrevistas de coordinación no jerárquica: Ocurre entre personas de idénticos niveles en la jerarquía. Su objetivo es profundizar, para mejorar, en las relaciones entre diferentes áreas.

10. La décima herramienta es la Visita o jornadas de puertas abiertas, que puede ser de dos tipos: internas o externas. La primera incluye a los empleados y a sus familiares como públicos directos relacionados con la organización, mientras que la segunda, son aquellas personas que no tienen relación directa con ésta.
11. La undécima es Intranet: Es una pequeña internet que posee diversas características: Es una red dentro de la organización, tiene acceso a internet y su instalación es rápida y económica.
12. La duodécima técnica es la Realidad virtual, una simulación por ordenador en la que se crea un mundo ficticiamente realista a través de diversos

gráficos. Esta herramienta puede convertirse en una puerta de acceso a las organizaciones. Son aplicaciones informáticas lúdicas.

13. La última herramienta de comunicación interna es la Videoconferencia. Es la posibilidad de conectar a dos personas que están separadas geográficamente. Esta técnica supone el ahorro del tiempo, dinero y desplazamiento para la organización. **(Bengoechea, 1995; 17-19)**

## **2.2 Proceso de comunicación**

Es esencial pensar en la comunicación como un proceso pero, como ya está definido el concepto de comunicación, veamos ¿Qué se entiende por proceso?

Los cinco aspectos de la comunicación son:

- a. La comunicación es un proceso.
- b. Transmite mensajes.
- c. Mediante signos.
- d. Interviene un emisor.
- e. Interviene un receptor. **(Bengoechea, 1995; pág. 15)**

A la información que se transmite cuando nos comunicamos se le conoce como mensaje. Este es un elemento que tiene gran valor, en sí mismo, porque se define como la información que está siendo transmitida. El mensaje es el núcleo de la comunicación y el resto de los elementos del proceso realizan su función en directa relación con este.



- Fuente.** Es el origen del mensaje y puede ser una, cosa, animal, persona o grupo de persona.
- Codificador.** Es quien toma la idea de la fuente y elige un conjunto de signos al que llamamos código.
- Emisor.** Es quien da a conocer el mensaje, es decir, lo emite.
- Mensaje.** Núcleo de la comunicación. Lo que se quiere transmitir.
- Canal.** Es el medio a través del cual se transmite el mensaje.
- Decodificador.** Interpreta los signos en que se estructuró el mensaje, es decir, traduce el código.
- Receptor.** Es quien recibe el mensaje.
- Ruido.** Perturbación que afecta la nitidez del mensaje.
- Retroalimentación.** Es la reacción del receptor ante el mensaje recibido.
- (Bengoechea, 1995; pág. 22)**

El mecanismo verbal y el mecanismo auditivo de cada individuo que participa en la comunicación. El vehículo son las ondas sonoras utilizadas. El medio de transporte es el aire que sostiene las ondas sonoras.

Lo característico del canal es que traslada el mensaje uniendo al emisor con el receptor y les permite comunicarse. **(Bengoechea, 1995; pág. 36)**

Todos los mensajes deben ser transmitidos a través de un canal y la elección de este es importante en la determinación de la eficiencia y efectividad de la comunicación.

El tipo de canal y el número de estos que se utilicen dependen en gran medida del fin que se persigue, pero generalmente, cuantos más canales se usen, tanto más efectivo será el mensaje.

- a) **Comunicación interpersonal:** Esta comunicación, también llamada interindividual, tiene lugar en forma directa entre dos o más personas físicamente próximas, con una retroalimentación inmediata.
  
- b) **Comunicación grupal:** La comunicación de grupo es la que ocurre cuando un conjunto de personas conforman una unidad prácticamente identificable y realizan transacciones de mensajes para la interacción, convivencia y desarrollo del grupo en busca del cumplimiento de sus metas. Por ejemplo, un grupo de acción social, un club, el equipo de tal o cual deporte, un grupo de clase, etc. Este tipo de comunicación de grupo se da internamente, pero si el grupo como unidad se relaciona con otros grupos, entonces se trata de una comunicación intergrupala.
  
- c) **Comunicación organizacional:** Esta modalidad es una forma de comunicación interpersonal, pero de características tales que constituye un ámbito diferente. Posee las características dominantes de la comunicación interpersonal, pero también la determinación del número de miembros en la organización y la posición de cada quien. En una organización es fundamental la jerarquía y el flujo de comunicación en función de las posiciones de poder. Otra característica de la comunicación organizacional

es la reproducción en serie de los mensajes: estos se transmiten de una persona a otra, luego de esta a una tercera, y así sucesivamente.

- d) **Comunicación masiva:** La comunicación de difusión o comunicación de masas es muy importante en la actualidad, y si bien para este tipo de comunicación resulta esencial la tecnología moderna bajo la forma de medios masivos, no debe confundirse la presencia de estos instrumentos con el proceso mismos. Pero ¿Qué son los medios masivos? Son las diversas formas industrializadas de producir información y entretenimiento en la sociedad de consumo: prensa, cine, radio, televisión. **(Bengoechea, 1995; pág. 36).**
- e) **Comunicación intermedia:** Esta situación entre la comunicación interpersonal y la masiva. Los medios de los que se vale son, entre otros, el teléfono, el teletipo, la estación radiotelegráfica móvil, la radiofonía, el radar, el satélite, las películas familiares, etcétera.

Se distingue por la presencia de un instrumento técnico que, las más de las veces, se emplean en condiciones restringidas en que intervienen participantes identificables. **(Bengoechea, 1995; pág. 36)**

Propósitos de la comunicación: Cuando una persona, una organización o un grupo de personas se comunican, es que tiene un propósito. Este puede ser:

1. Informar: como por ejemplo una conferencia, una sesión de clase, un anuncio publicitario.
2. Entretener: como cuando se cuenta un chiste, un cuento o una anécdota.
3. Persuadir: si lo que se pretende es modificar la conducta o la opinión de una o más personas.

Los propósitos de la comunicación se aplican en cualquier caso de interacción que realizan un emisor y un receptor, e incluso en la comunicación intrapersonal, donde emisor y receptor son una misma persona.

Además, se considera que estos tres propósitos se aplican en el desarrollo de un discurso, pues cuando expresamos un discurso públicamente pretendemos ofrecer información, o entretener a nuestro público, o bien persuadirlo. Estos son los propósitos generales de un discurso.

Es importante advertir que en un discurso y en cualquier forma de comunicación, los actos de informar, entretener y persuadir generalmente van mezclados, pero siempre hay uno que predomina. Este es al que dominamos propósito general. Por otra parte, los propósitos específicos son aquellos que se desprenden de cada uno de los propósitos generales. **(Lines. Pág. 46 y 85)**

Es indudable que la mayor parte del tiempo el hombre se está comunicando y por lo mismo, creemos saber que es la comunicación, pero conviene detenernos a pensar en los factores que la comunicación y los aspectos con que se relaciona.

Una facultad natural, humana, innata y existencial. A tenor del vehículo de la palabra o gesto, algo tan esencial que el hombre se ha definido como el animal que habla. Y no obstante, y hasta por ello mismo, convertido en un problema eterno, dentro de la importancia eternidad del hombre. La comunicación: raíz y meta de todo progreso de toda civilización. **(Niederheitmann. 1963. Pág. 259)**

### **2.2.1. Comunicación externa**

La comunicación externa se define como el conjunto de operaciones de comunicación destinadas a los públicos externos de una empresa o institución, es decir, tanto al gran público, directamente o a través de los periodistas, como a sus proveedores, accionistas, a los poderes públicos y administraciones locales y regionales, a organizaciones internacionales, etc.

**(<http://www.cglobal.com.ar/servicios>. 0:01)**

### **2.2.2. Comunicación eficaz**

Es un factor primordial en el desarrollo de las relaciones interpersonales. Una comunicación clara, directa y abierta puede promover relaciones satisfactorias y duraderas, mientras que una comunicación indirecta, circular y confusa puede contribuir a la insatisfacción y al rompimiento de las relaciones.

Se llama comunicación eficaz a aquel proceso que se caracteriza por: a) Expresar lo que se quiere decir b) En forma clara y directa c) En el momento y lugar oportuno d) De una manera y adecuada.

(<http://es.slideshare.net/leonelacarmen/comunicacin-eficaz>; 01)

### **2.3. Funciones de la comunicación**

Según Jakobson existen seis funciones, definidas así por él:

1. Referencial: Define las relaciones entre el mensaje y el objeto al que hace referencia. Su problema fundamental reside en formular, a propósito del referente, una información verdadera. Es decir objetiva, observable y verificable.
2. Emotiva: Define las relaciones entre el mensaje y el emisor. En otras palabras, esta función enfatiza la actitud del emisor con respecto al referente.
3. Conativa o Apelativa: Define las relaciones entre el mensaje y el receptor. Esta función trata de provocar determinadas reacciones en el destinatario.
4. Poética o Estética: Es la que predomina en la obra de arte. En esta función el referente es la obra misma. En otras palabras, lo más importante es la forma en que los signos son distribuidos.

5. Fática: Por medio de esta función se afirma, mantiene o detiene la comunicación. En ella entran en juego signos que sirven para que la comunicación continúe o se interrumpa.
  
6. Metalingüística: Define el sentido de los signos que pueden no ser comprendidos por el destinatario. **(Bozzetti,. 2008).23-28)**

La comunicación puede ser:

- a) Cercana: por ejemplo dos personas que charlan unas junto a la otras.
  
- b) Distante: la que se establece por medio del teléfono o la radio.
  
- c) Unidireccional: cuando el destinatario no tiene posibilidad de intercambiar mensajes con el destinador (por ejemplo, una carta circular o un periódico).
  
- d) Bidireccional: cuando entre destinador y destinatario puede existir un inmediato intercambio de mensajes (por ejemplo, la comunicación telefónica o la de los radioaficionados).
  
- e) Interindividual: cuando el alcance de los mensajes se reduce a un pequeño grupo de personas.
  
- f) De difusión masiva: cuando el mensaje puede alcanzar a gran cantidad de individuos. **(Bozzetti,. 2008).23-28)**

Lenguaje verbal y lenguaje no verbal: Desde sus orígenes, el ser humano ha recurrido a signos no verbales para comunicarse. En fin de cuentas, la palabra

constituye un estadio en la evolución de la humanidad, antes del cual se recurría a otros tipos de signos para la comunicación. Sin embargo, durante el siglo veinte los lenguajes no verbales han adquirido un desarrollo no conocido antes, y el cual se inscribe en el proceso de evolución tecnológico experimentado por el hombre. Grosso modo, los lenguajes no verbales se clasifican en:

Lenguajes icónicos y lenguajes kinésicos: En los primeros, la imagen constituyen la materia predominante; los segundos en cambio, se basan en el movimiento. El cinematógrafo constituye una muestra de cómo los lenguajes no verbales pueden combinarse, de una manera eficaz, con el lenguaje articulado. Las señales de tránsito, por su parte, ejemplifican como la imagen puede desempeñarse una función primordial en el proceso de la comunicación.

La deficiente formación lingüística en el sistema educativo: De ordinario, la enseñanza de la lengua materna resulta deficiente, tanto en España como en los países hispanoamericanos, no tanto en la transmisión de los conocimientos como en la formación de hábitos para hablar leer, escribir y escuchar.

La influencia perniciosa de los medios de comunicación social: Desafortunadamente, es frecuente encontrar, en las personas responsables de la formulación lingüística en la radio, la televisión, el cine, y la prensa, ligereza, cuando no ignorancia, en cuanto al correcto empleo de nuestro idioma.



Por otra parte, las noticias de carácter internacional proceden en la gran mayoría de casos, de agencias cuyos reporteros o redactores manejan lenguas que no son el castellano y cuyos traductores carecen del necesario sentido de responsabilidad en cuanto a la conservación y enriquecimiento del español.

La importancia de la tecnología: Los países hispanoamericanos dependen de los llamados países desarrollados particularmente en el aspecto tecnológico, dentro del cual incluimos la publicidad y la mercadotecnia. No hace falta insistir en cómo esta dependencia tecnológica constituye una puerta abierta para la penetración de influencias que pueden enriquecer, pero que, casi siempre, empobrecen nuestra lengua. (Bozzetti, 2008).23-28)

### **2.3.1 Formas y tipos de comunicación**

Para la investigación se trabajó en la comunicación intrainstitucional de manera asertiva y eficaz, se consideró que a lo interno institucionalmente la comunicación es interna y directa, mientras que con otros miembros o instituciones es externa e indirecta.

### **2.3.2 Ruidos en la comunicación**

- a. En la actualidad el hombre vive inmerso en un gran cúmulo de información, la cual genera caos y desorden cuando se procesa y se traduce en conocimiento, el que por fuerza propia se dispersa en parcelas individuales del saber, resultantes de multidisciplinarias ciencias, las cuales carecen de una conveniente organización y complementariedad.

- b. Nerviosismo e inseguridad: Cuando se percibe cualquiera de estas situaciones las personas tienden a aumentar su comunicación informal en un esfuerzo por crear posesividad y protegerse entre sí de los desconocidos. Ej. (Renuncias, despidos, cambios de procedimientos, métodos de trabajo, etc.).
  
- c. Falta de información: Cuando se carece de información sobre una situación dada, las personas tratando de llenar los espacios vacíos lo mejor de puede, recurriendo a la información que se halla en los canales informales.
  
- d. Interés personal o emocional en una situación: Cuando los individuos tienen un interés especial en una situación y no se les presenta información acerca de ella, encontrarán lagunas para realizar sus propias inferencias. La gente llena estos huecos de información con sus propias percepciones.
  
- e. Información reciente: Las personas participan más activamente en la distorsión comunicación cuando reciben noticias, es decir, información nueva y desean diseminar estas noticias tan rápidamente como les sea posible.
  
- f. Necesidad de entrar en contacto: La comunicación informal se transmite de boca en boca y por observación, dando como resultado común que los miembros de los grupos informales entren en contacto durante su rutina cotidiana de trabajo.

- g. Es pertinente abordar en el presente documento algunos ruidos comunicacionales presentes en las instituciones en la actualidad. En el proceso de comunicación, debemos estar alertas al comportamiento de los participantes en el acto comunicacional, porque muchas veces a pesar de que ésta última sea realmente didáctica los receptores pueden llegar a ser inconexos. Estos casos se presentan generalmente por ruidos en la comunicación, entendiéndose por ruido cualquier factor que limita o distorsione el mensaje. Se pueden generar los siguientes tipos de ruidos:
- h. Ruido neurológico: se debe entender que cuando una persona presenta ruido neurológico, sus impulsores cerebrales no están funcionando a plenitud y pueden estar sufriendo interferencias al pasar de una célula a otra. Este desorden puede ser leve, en cuyo caso, a veces es imperceptible al docente, pero en ocasiones es demarcado y es fácilmente observable porque se traduce en conductas atípicas.
- i. Ruido psicológico: se presenta cuando hay interferencia en la transformación de la señal en mensaje, estos casos tampoco son difíciles de detectar. Generalmente una persona con temor para hablar o con sintonías de estrés tiene una alta probabilidad de presentar ruido psicológico.
- j. Filtraciones del receptor: ocurren cuando este intencionalmente modifica el mensaje elaborado como respuesta para hacerlo más favorable al emisor, por ejemplo, cuando un estudiante emitiendo una respuesta a un docente, trata de

hacer la información lo más favorable posible, es decir conforme a lo que piensa que le gustaría oír, las filtraciones son frecuentes en los grados inferiores, quienes en su empeño de estar bien tienden a filtrar la información.

- k. La Semántica: es el estudio del significado en el lenguaje. La mayoría de los mensajes son enviados a través de palabras y éstas eventualmente no son precisas. Muchas palabras, además de tener diferentes significados, a veces pertenecen a un lenguaje técnico o muy especializado. Si el lenguaje en que se recibe el mensaje no es común para el receptor muy probablemente su entendimiento y de hecho su capacidad de respuesta disminuyan significativamente.
  
- l. La sobrecarga en la información: constituye otra forma de ruido en la comunicación. Muchos acumulan información durante varios días o semanas y luego la entregan en una o varias horas de trabajo, lógicamente la efectividad del receptor en procesar esta información disminuye de una manera importante.
  
- m. Los valores: que practique el receptor también influyen en la captación del mensaje y pueden llegar a producir ruido en la comunicación, por ejemplo, cuando el receptor ha tenido experiencias previas con el emisor, sobre un tema en particular, puede anticipar el contenido o significado del mensaje. Por lo cual como juzgue el receptor la información del emisor puede ser un ruido determinante en la comunicación. Un factor íntimamente ligado a los valores es

la credibilidad, si el receptor tiene fe y confianza en el emisor y lo considera honesto en sus mensajes, su disposición es a recibir la información tal como lo ha organizado el comunicador y al contrario, si las experiencias previas han forjado desconfianza en el receptor, el grado de credibilidad en éste será bajo, lo cual afecta directamente el cómo reciba y reaccione sobre el mensaje.

- n. La relación y comunicación: en esta modalidad consiste en saber utilizar y aplicar los medios tecnológicos oportunos para los objetivos de la comunicación, así como los diferentes tipos de recursos, tanto humanos como tecnológicos. Así mismo el emisor debe crear el ambiente propicio para que el receptor construya su aprendizaje a partir de su propia realidad y contexto. Esto exige un elevado nivel con la investigación metodológica con el fin de sacar el mayor partido posible a los diferentes contextos y características particulares de los participantes.

Rodríguez yulenis <http://comunicacionefectivaequipo5.blogspot.com/>. Consultado, 11 de febrero de 2015

### **2.3.3. Comunicación participativa**

La comunicación participativa es un modelo y una forma de "hacer comunicación" que facilita la recuperación de la vida cotidiana, las necesidades e intereses de los grupos socioculturales, así como a sus protagonistas, mediante la planificación de propuestas que contribuyan a mejorar su presencia e incidencia tanto en los procesos de desarrollo, y de toma de decisión, como en los medios de comunicación. Este "modelo de comunicación" posibilita espacios y relaciones de

poder más equitativos en donde las personas comparten experiencias, información, sentimientos y propuestas para crecer individual y colectivamente. La participación popular se está convirtiendo en la cuestión decisiva de nuestra época y para que haya participación debe haber comunicación.

(<http://www.monografias.com/trabajos:01> Consultado, 11 de febrero de 2015)

#### **2.3.4 Multidimensional.**

La comunicación depende de la dimensión del receptor, es decir la forma en que lo interpretara, con esto me refiero a que si tú dices un mensaje adulto ante un niño, bien sabes que el adulto lo interpretara, mientras tanto el niño pues pensara que tiene que construirse así como una casa... ([//espanol.answers.yahoo.com](http://espanol.answers.yahoo.com);01)

#### **2.3.5 La comunicación horizontal**

Es aquella que se establece entre personas donde no existe la presencia de autoridad (<http://cm3sector.org/2013/05/09/>; 01)

#### **2.3.6 Comunicación democrática**

La democratización de la comunicación es, ante todo, una cuestión de ciudadanía y justicia social, enmarcada en el derecho humano a la información y a la comunicación. Por lo mismo, es consustancial a la vida democrática de la sociedad, cuya vitalidad depende de una ciudadanía debidamente informada y deliberante para participar y corresponsabilizarse en la toma de decisiones de los asuntos públicos.

(<http://alainet.org/active/61909>;01)

### **2.3.7 Comunicación vertical**

Es la comunicación que se tiene entre dos personas, una con nivel jerárquico más alto que la otra. Ejemplo: Jefe-Secretaria. ([//espanol.answers.yahoo.com](http://espanol.answers.yahoo.com);01)

### **2.3.8 Comunicación circular**

Se refiere a la comunicación recíproca entre las personas. Hay un patrón que ocurre en algunas relaciones. El patrón de circularidad es el aspecto más importante en la interacción del entendimiento en la diada. Cada persona influye en la conducta de la otra. (<http://www.uady.mx/~enfermer/sitioflash/ccircular.html>;01)

### **2.3.9 Comunicación interna**

Son actividades que se realizan dentro de una organización para mantener las buenas relaciones entre los miembros de la empresa por medio de la circulación de mensajes que se originan a través de los diversos medios de comunicación empleados por ella, con el objetivo de proveer comunicación.

## **2. 4. Administración**

La administración de empresas es una actividad destinada a organizar los recursos empresariales, humanos y materiales en vistas a la consecución de sus objetivos. Para ello se elabora un plan estratégico en miras a la misión o fin a largo plazo que la organización o entidad se propone.

La teoría administrativa comprende varios factores que coadyuvan a que la organización se centre en el logro de sus objetivos y que sea por ello que busque la eficiencia, la eficacia y obtener así la productividad en su interior.

Existen varias corrientes de pensamiento administrativo que dan lugar a varias teorías de cómo el hombre a través del tiempo ha administrado según la época en que ha vivido, las políticas y tendencias de las empresas.

Henry Fayol plantea la teoría administrativa no solo refiriéndose a la producción propiamente dicha sino que integra todos los elementos del proceso como el mercadeo, las finanzas, el recurso humano y no solo se aplica a las empresas dedicadas a la productividad sino a todas las organizaciones incluyendo la iglesia y el Estado.

#### **2.4.1 Funciones básicas de la administración**

Según Henry Fayol existen cinco funciones básicas de la administración definidas así por él:

1. Planeación: Es la fase en la cual se determina anticipadamente que es lo que se va hacer, esto incluye el establecer los objetivos programas políticas y procedimientos.
2. El objetivo: Es la razón de ser de la empresa, esto es, lo que se propone alcanzar.
3. Los programas: Son los planes que se deben realizar en un tiempo determinado para lograr el objetivo propuesto.



4. Las políticas: Son las normas en las cuales deben estar encuadradas las actividades para alcanzar el objetivo.
5. Los procedimientos: Son las guías o formas de acción que nos dicen de que manera se deben realizar las actividades.

La necesidad de la planeación en cualquier empresa aparece principalmente por tres razones: La primera, para obligar a pensar en el futuro. Se planifica para que todas las personas de la empresa piensen hacia donde van y se puedan anticipar a los problemas, evitando en esta forma que se deje los problemas a la suerte o a las creencias religiosas. La segunda, para obligar a pensar en forma coordinada, esto permite que las personas sean conscientes de qué es lo que se espera de ellas y así puedan cumplir con las funciones asignadas. Y la tercera, para evitar riesgos y pérdidas, si no se ha realizado por anticipado una planeación, los riesgos de pérdidas se aumentan y lo más seguro es que la empresa fracase.

Esto no quiere decir que la planificación es la fórmula para que una empresa nunca fracase, simplemente significa que una empresa que planea sus actividades tiene más posibilidades de triunfar.

En las empresas, asociativas y cooperativas esta fase es de gran importancia, ya que mediante la misma se presentan los planes y acciones a que al realizarse irán en beneficio de los socios. Además en Asamblea General los socios o afiliados mediante su participación solicitarán a sus directivos programas y ejecuciones

muy concretas que deben ser tenidas en cuenta durante la planeación. Las fases del proceso de administración son las siguientes:

- a. Organización: es la etapa en la cual se fijan las funciones y las relaciones de autoridad y responsabilidad entre las diferentes personas de una empresa. Existen dos razones fundamentales por las cuales es conveniente organizar. La primera, es que hay gran cantidad de cosas que no puede realizarlas una sola persona y por lo tanto debe unirse con otros para ejecutarlas. Y la segunda, es para aprovechar los beneficios que trae la división del trabajo.

Debe de implementarse siempre un manual de organización, esta herramienta nos da a conocer qué debe hacer cada persona, cada departamento u organismo, describiendo los deberes y responsabilidades de cada persona y las atribuciones de cada uno con respecto al grupo de personas que trabajan a su cargo.

- b. Dirección: esta fase del proceso de administración, hace referencia a la forma como se imparten las órdenes o instrucciones a las personas de la empresa y se explica qué es lo que debe hacerse. Aunque son de mucha importancia las cualidades personales de quien va a ejecutar la actividad, es conveniente tener en cuenta las características de una buena instrucción, la cual debe ser:

**1. Razonable:** Lo cual quiere decir que no se debe ordenar algo inalcanzable para la persona que recibe la orden, se debe tener en cuenta si la persona que la recibe tiene la experiencia y habilidad necesaria para cumplirla satisfactoriamente.

**2. Completa:** Al dar ciertas instrucciones debe decirse claramente la cantidad y calidad de la actividad a ejecutar.

**3. Clara:** La orden debe ser comprensible, o sea que la persona que la recibe la debe entender muy bien, para lo cual el que dicta la instrucción debe colocarse en el lugar del subordinado y considerar lo que éste quiere que se le diga.

c. **Coordinación:** en el proceso administrativo debe existir coordinación, lo que significa que debe existir una estrecha armonía entre los funcionarios de la empresa y las operaciones que ejecutan que el desenvolvimiento del trabajo no tenga ningún obstáculo. Coordinar es armonizar todos los actos y esfuerzos. Esta coordinación se puede obtener a través de consultas de unas personas a otras, con participación democrática caso de las cooperativas con las cuales pueden conformarse grupos de trabajo uniforme. Para lograr este fin los funcionarios jefes deben exponer a los empleados sus puntos de vista en cualquier caso particular.

- d. Control: Este proceso consiste en verificar si los resultados obtenidos son iguales o parecidos a los presentados, y permite básicamente avisar en forma oportuna si algo está fallando y además si resulta eficaz en el uso de los recursos.

También podemos decir que el control consiste en la medición y corrección de la ejecución con base en las metas establecidas, compara lo realizado con lo planeado y exige cuentas de las tareas y actividades asumidas. Como proceso que es el control, se puede dividir en:

1. Establecimiento de patrones de comparación en puntos estratégicos.
2. Medición de lo realizado.
3. Comparación de lo que se ha realizado con lo que se ha planeado.
4. Corrección de las fallas encontradas.

## **2.5. Fuerza Aérea Guatemalteca 1945-1967**

Fue en 1945 que el gobierno de la República contrató una Misión Militar Norteamericana, con el objeto de dar a la fuerza Aérea, una organización acorde con los métodos y sistemas modernos que la evolución de la aviación involucra. Los primeros oficiales que constituyen dicha Misión fueron: Teniente coronel Juan Fráncico Puerta y el Mayor S. Else, auxiliados por cuatro elementos de su patria, verdaderos pioneros del asesoramiento técnico de la F.A.G cooperando con igual entusiasmo con los señores Jefes y Oficiales de este comando y de la extinta Escuela de Aviación Militar para la formación de nuestros cuadros de los

escuadrones de Vuelo que inmediatamente principiaron a funcionar, siendo entre otros. El de Caza, el de Observación, el de Bombardeo y el de transporte. Estas misiones al cumplir sus contratos fueron relevadas nuevos elementos que continuaron el entrenamiento tanto técnico como de vuelo y así fue como en el devenir de los años tuvimos posteriormente al teniente coronel Stephen Mcelroy y capitán Arthur B. Lyon que fueron reemplazados por el Teniente Coronel William J. Kennedy y Mayor Ferninadnd F. Schupp, estos a su vez por el Coronel Alvan C.Sherrill JR. Continua así sucesivamente el reemplazo de estos importantes asesores a medida que fueron y finalizan sus contratos en la república.

**Acuerdo de Creación de la Comandancia FAG. Acuerdo gubernativo número 222-2004**

Artículo 1.

Con fecha 01 de julio del año 2004, se dispone que la comandancia de la Fuerza Aérea Guatemalteca, ejercerá el comando y control de la fuerza de aire del ejército de Guatemala, se establece su sede en el municipio de Guatemala, departamento de Guatemala.

Artículo 2.

Se establece como misión de la comandancia de la fuerza aérea guatemalteca, ejercerá comando, supervisión, control y coordinación de los comandos aéreos. Escuelas y Hospital Nuestra Señora Virgen de Loreto.

La fuerza área guatemalteca FAG, con motivo de la reducción del ejército de Guatemala sufrida en el año 2004, quedó integrado por un estado de fuerza de 1048 elementos, distribuidos entre oficiales, aerotécnicos, especialistas y tropa.

Así mismo cuenta con una flota de aeronaves de entrenamiento, ataque y transporte, siendo los helicópteros los más numerosos.

Primeros paracaidistas del ejército de Guatemala: Los subtenientes Plinio Gracioso y René Cuellar, pioneros del paracaidismo en nuestro país, recibieron fuerte apoyo de la Fuerza Aérea Guatemalteca, para entrar a nuevos elementos de la Guardia de casa Presidencial, Guardia de Honor, escuela de Aviación Militar y de la propia fuerza Aérea, quienes efectuaron numerosos saltos, con todo éxito, en los Cipresales, Campo de Marte e Hipódromo del Sur, dichos oficiales paracaidistas participaron en forma activa en misiones de salvamento y rescate, organizados por la FAG. **(Ortega Gaytán. 1963 Pág. 237, 229-248)**

Primer Pelotón de Paracaidistas de La Fuerza Aérea Guatemalteca

También conocida como Escuadra Táctica de Rescate de la Fuerza Aérea Guatemalteca.

Los especialistas y soldados, recibieron sus alas de paracaidistas después del entrenamiento de rigor y de efectuar los cinco saltos reglamentarios. Un salto fue efectuado por el pelotón, de combate, en el campo de martes, el 20 de octubre de 1948, ocasión en la que se felicitó al Ejército Nacional y a la Fuerza Aérea, y se

hizo especial mención del pelotón de paracaidistas en la orden general del ejército No 663 de fechas 26 de octubre de 1948.

Se hace especial mención de los integrantes del pelotón de paracaidistas que abajo se expresa, quienes con todo éxito se lanzaron de los aviones transportes a 1,200 pies de altura, ejecutando con habilidad y destreza las maniobras de salto, el día 20 de octubre de ese año, a las 12:00 horas, en el área del Campo de Marte.

El alto mando hace extensiva esta felicitación al demás personal que laboró en el magnífico entrenamiento de los paracaidistas mencionados, excitándolos a todos a continuar con el mismo entusiasmo y dedicación en sus importantes actividades, para mayor gloria y prestigio de la institución armada.

Escuadrón de Helicópteros de La FAG: el escuadrón de helicópteros de la fuerza aérea guatemalteca, nació el 17 de junio del año 1965. Fecha en que procedente del puerto Santo Tomas de Castilla, a bordo de un tráiler de la Dirección General de Caminos, siendo la 09:45 horas, hizo su ingreso a las instalaciones del Hangar No1 el primer Helicóptero UH-19B, y a las 11:30 horas ingresó el segundo helicóptero; a los cuales les fueron asignados los numero: 110 y 120.

Los pilotos aviadores fundadores del escuadrón de helicópteros graduados en los Estados Unidos de Norteamérica.

Reseña histórica de la creación de la base área TCDEHS: este relato no trata de hacer una historia sino simplemente trasladar, lo vivido para la creación de la base aérea, en el Petén y que hoy ostenta el nombre de Comando Aéreo del Norte, teniente coronel Danilo Eugenio Henry Sánchez.

Estos planos fueron analizados y estudiados por la asesoría de ingeniería del Ministerio de la Defensa Nacional, específicamente por el ingeniero Karl Beck, para estimar gastos y demás elementos necesarios y entre otras consideraciones se estableció y considero que la pista había que alargarla 500 metros, ya que en los planos originales solo tendría 2500 metros, esto fue autorizado y costado por el Ministerio de la Defensa Nacional.

Se contaba únicamente con dos vehículo, un pequeño pickup Toyota 1000 y un camión con furgón que fueron donados por el entonces Jefe del Comisariato del Ejército, General, de Brigada Bustamante.

Historia de la Escuela Técnica Militar de Aviación: la idea inicial de fundar un establecimiento donde se pudieran impartir los conocimientos necesarios sobre Mecánica de Avión se lleva a cabo durante la presidencia de don Carolos Herrera, en la que se contrató por acuerdo gubernativo el día 5 de febrero de 1921, a una misión francés, encabezada por el teniente de AV. Luis Framot como instructor de aviación y el ingeniero mecánico Edgar Jennau, como instructor de mecánica de aviación quienes dieron las primeras nociones de sistemas y procedimientos de las naves aéreas al escalón de personal con que contaba la fuerza aérea



guatemalteca en ese entonces. Dicha misión estuvo en Guatemala entre los años 1921 a 1929 figurando en la historia del primer centro de estudios de aeronáutica de los alumnos.

Así en 1937 se funda la escuela de mecánicos en el campo la Aurora. Esta escuela solamente funcionaba durante el tiempo que en Guatemala se mantenían operando las misiones extranjeras que la patrocinaban con materias e instructores. (Ortega Gaytán. 1963 Pág. 237, 229-248)

## **2.6. Radio Comunicación, Tráfico y Navegación por Radio**

La radio comunicación aérea, completada con los sistemas de radio facilidades modernas de navegación son los coadyuvantes perfectos de la navegación a estimas, que hecho del avión un medio seguro y económico de transporte, por la facilidad y exactitud de sus operaciones.

- a) El sistema común: un sistema de radio que comprende: ingenieros, técnicos, equipos, procedimientos, operaciones y un plan de desarrollo y mejoramiento, están al servicio de todos los pilotos, civiles, militares y de transporte, para llegar al logro de la máxima seguridad, conveniencia, confianza y rapidez en toda clase de operaciones aéreas, en tiempo y lugar. A este sistema se ha dado en llamar el sistema común, porque además tiene la misión de compaginar las necesidades civiles con las militares en los EE. UU., sobre todo, ya que tanto el ejército como la aviación civil tenía planes separados en

el programa de desarrollo, con diferentes procedimientos y equipos.

**Niederheitmann. 1963. Pág. 259: 229)**

- b) Recepción y transmisión: la comunicación inalámbrica nacieron del invento más importante de nuestro tiempo en esta materia: el tubo al vacío o válvula electrónica. Sin el tubo al vacío no existiría la radio, el radar, la televisión ni otro gran número de aparatos y computadoras electrónicos.
  
- c) El Receptor: el receptor de más uso es el de circuito superheterodino. Este toma señal, a través de su antena y su amplificador de radio frecuencia, el cual tiene uno o más tubos de circuito sintonizado a la frecuencia de la estación, la amplifica y la pasa al tubo mezclador. Aquí la señal se mezcla con otra de frecuencia diferente que proviene del oscilador y produce otra señal ajustada a amplificador intermedio. La etapa del detector filtra esta señal y produce un alcance de frecuencia entre 300 y 3000 cps (ciclos por segundo) el cual se encuentra en la gama audible. Estas señales varían en intensidad y frecuencia, de acuerdo con la señal transmitida. El amplificador de audiofrecuencia, por último convierte estas señales en ondas sonoras, por intermedio del diafragma de los audífonos o del altavoz.
  
- d) El transmisor: el transmisor es más sencillo que el receptor. Genera una señal de radiofrecuencia que varía según las frecuencias que recibe a través del micrófono. El tipo de transmisor del avión puede contener un oscilador de

radiofrecuencia y un amplificador en combinación con una sección de voz, conocida como el modulador.

- e) Filtro de la gama o alcance el receptor: este filtro es un dispositivo de enrollados y capacitadores que se interponen entre la salida auditiva y los audífonos con el objetivo de separar las diferentes señales que vienen de los receptores para que el piloto pueda seleccionar entre: las señales radio direccionales, la voz o la combinación de ambas.
  
- f) Frecuencias de radio: frecuencia, es la cantidad de ciclos que ocurren en un segundo, de la energía que se transmite por medio de ondas. Hay una relación fija y definida entre: frecuencia, velocidad y longitud de onda.
  
- g) Características de las frecuencias de las ondas de radio: las señales de cada frecuencia tienen diferentes características. En las frecuencias bajas y medias, por ejemplo, la señal permanece estable por un corto periodo de tiempo y luego, conforme aumenta la distancia del transmisor, la señal comienza a perder fuerza progresivamente, hasta un punto en que no se recibe más. Las ondas de frecuencia más baja tienen la característica del salto o (SKIP). Esta consiste en que las señales cerca de la superficie de la tierra por un techo. Luego saltan o desaparecen para reaparecer en un punto más distante. Esto se debe a que las ondas de mayor ángulo con la superficie llegan a una capa ionizada de la atmósfera situada a muchas millas de la superficie de la tierra y son reflejadas por esta capa nuevamente hacia abajo, formando una trayectoria

como de V invertida. Esta característica aumenta el alcance útil de las transmisiones y se aprovecha generalmente entre punto y punto o bien en aviones que operan a largas distancias de la estación de radio más cercana que existe, como en el caso de los vuelos sobre el mar.

- h) Publicaciones de información de vuelo: la Agencia Federal de Aviación de EE. UU., publica anualmente el Manual de Información de Vuelo, para ser usado en combinación con la guía del aviador que se publica cada dos semanas. Estas publicaciones contienen información actualizada y extensa acerca del Sistema Federal de Aerovías de los EE. UU., y más importante de los países vecinos. El manual de Información de Vuelo Internacional es otra publicación que contiene Información general acerca de requerimientos de despacho y aduana, aerovías o corredores de vuelo, cuesta US. \$ 0.50. Todas son obtenibles a través de superintendent of Documents. A donde también se pueden tomar suscripciones. **Niederheitmann. 1963. Pág. 259: 229)**

## **2.7. Organización de control aéreo de vuelo**

En los Estados Unidos de América hay una autoridad de Aeronáutica Civil que tiene a su cargo dos agencias: El buró de Aeronáutica Civil (CAB = Civil Aeronáutica Board) y la agencia federal de Aviación (FAA = federal Aviation Agency) la cual funciona directamente bajo la autoridad del Departamento de Comercio.

## Servicios de Tráfico Aéreo

El objeto de los servicios de tráfico aéreo es el de facilitar su flujo a lo largo de las aerovías y rutas establecidas en condiciones dadas de vuelo por instrumentos, con la mayor seguridad posible. En los Estados Unidos está delegado en 26 centros de control, cada uno de los cuales controla unas 2,000 millas de las aerovías civiles.

## Esquemas del Tráfico

- a. Formular el plan de vuelo que vimos oportunamente y comunicarlo a la oficina local de control de tráfico, ya sea por escrito, por teléfono o por medio del radio del avión. En todo vuelo por instrumentos por el contacto con los centros de tráfico y el seguimiento de todas sus autorizaciones deben hacerse con toda meticulosidad.
  
- b. En la rampa ya con el o los motores en marcha, se solicita autorización para el texto previo al despegue, a la oficina del control de tierra o aeródromo o en su defecto, a la torre de control. Recibida la autorización, con las pertinentes instrucciones acerca de la pista a usar, condiciones del viento, altímetro, etc., informar a la misma oficina de nuestro punto de destino y del tipo de vuelo que se conducirá, ya sea IFR (vuelo por reglas de instrumentos) o VFR (vuelo por reglas de contacto o de vuelo visual) pidiendo al mismo tiempo las instrucciones acerca de la forma de conducir el vuelo desde el momento de despegar particularmente si es IFR. Estas instrucciones serán dadas mientras se taxea, se prueban motores o se está pendiente para pasar a la frecuencia

de torre y una vez recibidas y anotadas, deberán repetirse obligatoriamente, para demostrar que han sido correctamente recibidas y entendidas.

- c. Hacer contacto con la torre de control cuando tenemos ya la autorización o clearance probados el o los motores y listos para despegar, para solicitar el permiso de despegar.
  
- d. Después es muy probable que la torre de control nos de algunos otras indicación es que nos pida hacer contacto con el control de partida u otro en su defecto, en otra frecuencia. Ellos generalmente están enterados de las frecuencias disponibles a bordo, ya que las hemos incluido en el plan de vuelo. El control de partida toma a su cargo el control del tráfico en los vuelos IFR, luego que se ha salido del área que normalmente controla la torre de control.
  
- e. A una cierta distancia, el control de partida puede pedirnos hacer contacto con la frecuencia del centro de tráfico, que en localidades de cierta importancia tiene equipo de radas de largo alcance. Este centro nos guía regularmente hasta los límites del alcance de dicho equipo o a los límites en que otro centro toma a su cargo el control, y nos indica entonces que podemos dejar la frecuencia para hacer contacto con la del control de tráfico en ruta.
  
- f. Aquí puede ser equipos de radio de mayor alcance y frecuencias más bajas se requieren para mantener el contacto y llevar el record de la trayectoria del vuelo a lo largo de la ruta, aerovía, aerovías contenidas en el plan de vuelo o

autorizadas por el control de tráfico aéreo. O puede ser que sigamos usando frecuencias altas de comunicación, si las distancias entre estaciones no son muy grandes y se encuentran en la línea de visita para VHF.

- g. Normas a seguir en los enfoques por instrumentos: El control de tráfico puede sugerir un procedimiento específico de enfoque por instrumentos para expedir el tráfico, emitiendo la autorización correspondiente. Si el piloto no desea tal enfoque, puede pedir otro, de diferente tipo. Sin embargo puede ser que el control de tráfico tenga que rehusar el enfoque solicitado, hasta que las condiciones del tráfico restante lo permitan. En estas circunstancias el piloto puede, o aceptar el enfoque autorizado o esperar la autorización del solicitado.
  
- h. Conceptos sobre el tráfico aéreo: Desde el punto de vista del tráfico aéreo, se puede volar en dos situaciones básicas: reglas de vuelo visual y reglas de vuelo por instrumentos. La primera tiene lugar cuando el vuelo se planea, se reporta y queda autorizado, para conducirlo en condiciones meteorológicas visuales, hasta ciertos límites. La segunda es cuando el vuelo planea, reporta y queda autorizado por la oficina de control de tráfico, para conducirlo en condiciones meteorológicas por instrumentos, aunque eventualmente predominan VMC.

- i. Buenas prácticas de operación: El análisis de los incidentes de tráfico aéreo revela que las causas casi nunca están en la violación de una regla específica, sino por falta de sentido común en la aplicación de las reglas existentes.

Aunque aquellos incidentes podrían reducirse introduciendo reglas y procedimientos adicionales y más detallados, no es de esperar que cualquiera que fuera la cantidad de regulaciones pudiera eliminar la necesidad de sentido común en el planeamiento y conducción de un vuelo.

Servicios de tráfico aéreo:

- a. Información de vuelo. Un servicio para dar consejo e informaciones útiles para conducir vuelos en forma segura y eficiente.
- b. Servicio de prevención de tráfico aéreo. Para asegurar separación hasta donde sea posible entre aviones operando IFR fuera de áreas de control, pero dentro de rutas y áreas con servicio de prevención.
- c. Control de tráfico aéreo. Prevenir colisiones entre aviones y con obstáculo. Expedir y mantener un flujo de tráfico aéreo ordenado.
- d. Servicio de control de área. Control de tráfico aéreo para IFR en ÁREAS de control.



- e. Servicio de control de aproche. Control de tráfico para vuelo IFR que entran o salen.
  
- f. Servicio de control de aeródromo.
  
- g. Servicio de alerta. Servicio para notificar a las organizaciones apropiadas acerca de los aviones en necesidad de búsqueda y salvamento y ayudar a tales organizaciones en la medida necesaria. **Niederheitmann.1963.Pág.259)**

Unidades de control de tráfico aéreo:

- a. Centro de tráfico de altura. (Upper Air Center).
  
- b. Centro de control de área. (ACC = Área Control Center) para proveer servicios de control de tráfico a los vuelos IFR.
  
- c. Oficina de control de aproche. Para proveer servicio de control de tráfico a vuelos IFR llegando o saliendo de los aeródromos.
  
- d. Torre de control de aeródromos. Para proveer servicio de tráfico aéreo al tráfico del aeródromo (aterrizaje y decolajes).

Reglas generales de tráfico aéreo:

Derecho de vía:

- a. Un avión en emergencia tiene derecho de vía sobre cualquier otro tráfico.
  
- b. Los aviones que convergen debe dar derecho de vía a otros aviones de diferente categoría, en el siguiente orden: aeroplanos y helicópteros a los transportes. Planeadores a los globos. Cuando dos o más aviones de la misma categoría convergen aproximadamente a la misma altura, cada uno debe dar vía al que está a su derecha. En general, cada avión da vía al de otra clase que es menos maniobrable y no tiene la misma facilidad de acción para evitar colisiones.
  
- c. Cuando dos aviones se aproximan de frente, cada uno debe alterar su curso a su derecha.
  
- d. Un avión que está siendo pasado tiene derecho de vía sobre el que sobrepasa y este, sea que este subiendo, bajando o en vuelo horizontal, debe mantenerse fuera de la línea de vuelo del otro, alterando su curso a la derecha hasta que la haya pasado bien.
  
- e. En el aterrizaje, el avión que está en aproche final para aterrizar o mientras aterriza, tiene el derecho de vía sobre otros, en vuelo u operando en tierra.

- f. Proximidad de aviones: nadie opera un avión a tal proximidad de otro que cree un peligro de colisión. Tampoco deberá volar en formación cuando se llevan pasajeros. Ningún avión debe ser operado en vuelo de formación a menos que haya un arreglo previo entre los pilotos de los aviones.
  
- g. Vuelo acrobático: ninguna persona debe hacer vuelos acrobáticos. Sobre áreas congestionadas, de ciudades, pueblos, campamentos, o sobre reuniones de personas al aire libre. Dentro de una aerovía civil o zona de control. Cuando la visibilidad en vuelo es menor de tres millas. Por debajo de 1,500 pies sobre la superficie del terreno.
  
- h. Alturas o niveles mínimos: los niveles mínimos son determinados a una altura en que, cuando la falla de una unidad de potencia obligue a un aterrizaje de emergencia no represente ningún peligro para personas o propiedades en la superficie.
  
- i. En los aeródromos: todo avión debe operar en la vecindad de un aeropuerto, de acuerdo con las siguientes reglas: en el aproche para aterrizar, todos los virajes deben hacerse a la izquierda, a menos que el aeródromo muestre marcas visibles standard para hacerlos a la derecha. Que lo autorice la torre de control. Los aviones que operan alrededor de un aeródromo. Los aviones que operan alrededor de una aeródromo, deben conformarse a los patrones de tráfico prescritos para ese aeródromo. El administrador puede, cuando sea

necesario, prescribir los patrones de tráfico más convenientes y cancelar los prescritos previamente. Cuando se usen señales de luz para el control de tráfico aéreo deben tener el color y el significado prescritos por el administrador.

- j. Notificación de arribo: si se ha llenado un plan de vuelo, el piloto al mando de un avión al completar su vuelo, deberá notificar su llegada a la estación de comunicación del control de tráfico más cercana o la torre de control.

Techo y distancia de las nubes:

- a. En zonas de control: a menos que lo autorice el control de tráfico, un avión no debe ser volado a menos de 500 pies verticalmente por debajo, 1,000 pies verticalmente encima y 2,000 pies horizontalmente, de cualquier formación de nubes, o bajo el techo cuando este es menor de 1,000 pies.
- b. cualquier otra parte: cuando a una altura de más de 7,000 pies sobre la superficie un avión no debe volarse a menos de 500 pies verticalmente por debajo 1000 pies verticalmente encima y 2000 pies horizontalmente de cualquier formación de nubes. Cuando a una altura de 700 pies o menos, ningún avión debe volarse a menos que esté limpio de nubes.
- c. Visibilidad de tierra en zonas de control: cuando la visibilidad de tierra es menor de 3 millas, nadie debe despegar o aterrizar en un aeródromo dentro de

una zona de control o entrar a su patrón de tráfico, a menos que lo autorice el control de tráfico.

Reglas de vuelo por instrumentos:

Las reglas de tráfico por instrumento están basadas en la ausencia, bajo ciertas condiciones, de visibilidad adecuada para el piloto. En consecuencia, los vuelos se deben conducir de acuerdo con IFR.

- a. Equipo de avión: para vuelos IFR el avión debe estar equipado con instrumentos adecuados y con aparatos de radio apropiados a la ruta en que se volara para poder determinar y reportar el progreso del avión a lo largo de la ruta, con un grado de exactitud aceptable.
- b. Licencia del piloto: el piloto de un avión que se opera es condiciones de IFR, debe tener una licencia con clasificación de instrumentos.
- c. Niveles mínimos: excepto para aterrizar o despegar y cuando se autorice, ningún avión puede volar a menos de 1,000 pies del obstáculo más alto en un área de 5 millas alrededor de la posición del avión en vuelo IFR.
- d. Plan de vuelo: debe remitirse durante el vuelo, debe procurarse que sea por lo menos 10 minutos de vuelo antes de la hora en que se estima entrar en el área de control o de prevención o de la ruta de prevención. Si se necesita una retransmisión, deberá hacerse con minutos de anticipación. De no hacerlo así,

puede producirse una notificación para que se haga un sostenimiento, mientras se da la autorización de tráfico correspondiente.

- e. Procedimientos IFR en áreas no controladas.
- f. Altitudes de crucero: con excepción de cuando se asciende o desciende el avión que vuela IFR en áreas no controladas, debe mantenerse a altitudes de crucero que correspondan a la trayectoria magnética del avión, según la figura No. 70, la cual es oficial en los EE. UU., y constituye un intento para la normalización internacional.
- g. Altitudes de Crucero: el sistema cuadrantal de siempre de la OACI, es usado por todos los países que no han querido imponer su sistema propio, el cual consiste en usar alturas de miles impares (en pies) en los rumbos entre  $0^{\circ}$  Y  $89^{\circ}$ , de miles impares más 500 entre  $90^{\circ}$  y  $179^{\circ}$ , miles pares entre  $180^{\circ}$  y  $269^{\circ}$  y miles pares más 500 entre  $270^{\circ}$  y  $359^{\circ}$ . Para los vuelos a mayores altitudes, en que se designan estas como niveles de vuelo, se complementa este sistema en el Caribe y Sud América.
- h. Procedimientos Aplicables A Vuelos IFR En Espacio Aero-Controlado.
- i. Todos los vuelos IFR que operan en espacio aero-controlado son provistos de servicio de control de tráfico aéreo.

- j. Cambio de plan de vuelo: La operación del plan de vuelo corriente IFR para un espacio controlado no debe cambiarse, a menos que: se haga una solicitud y se obtenga una autorización ATC.
  
- k. Cambios inadvertidos: En el caso que un avión, inadvertidamente se desvíe del plan de vuelo corriente, debe procederse como sigue: si la trayectoria o derrota ha cambiado, debe modificarse el rumbo proporcionalmente para reganarla. Si la velocidad verdadera promediada ha cambiado en el nivel de crucero, o se espera que varíe en más o menos 5% de la que se ha reportado en el plan de vuelo, debe notificarse al control de tráfico. Si el tiempo estimado transcurrido de llegada al próximo punto de reporte a aeródromo dado en el plan de vuelo, esta con error el EET revisado debe notificarse tan pronto como sea posible a donde corresponda.
  
- l. Cambios de nivel de crucero. Las solicitudes de cambio de altitud de crucero deben incluir identificación, nuevo solicitado y EET revisado, cuando corresponda, al próximo punto de reporte designado.  
**Niederheitmann.1963.Pág.259)**

## **2.8. Falla de Comunicaciones**

En caso de falla de radio, el piloto debe:

1. Si en condiciones visuales, continuar volando en condiciones visuales y aterrizar en el aeródromo más adecuado.

2. Si en condiciones de instrumentos, o cuando no parece posible continuar el vuelo en forma visual. Seguir el plan de vuelo que se traía, manteniendo el ultimo nivel de vuelo asignado hasta el punto especificado en la autorización a que este nivel se aplica, y luego a los niveles de vuelo indicados en el plan de vuelo corriente, disponer el vuelo en forma de llegar tan cerca como sea posible de la hora estimada de llegada, iniciar el descenso tan cerca como sea posible de lo que se había previsto.
  
3. Equipos y sistemas de radio: muchos equipos están actualmente en uso para ayudar al piloto, entre los cuales no solo se cuentan los que forman las facilidades de tráfico y navegación, sino también todos aquellos servicios e instalaciones que aparentemente no se relacionan directamente con el vuelo, como el teletipo y que consisten en la recopilación y diseminación de informaciones meteorológicas, en la información del flujo total de tráfico aéreo, en los sistemas de búsqueda y salvamento y otros servicios igualmente costosos y efectivos.
  
4. El radio direccional de cuatro cursos l/mf auditivo: este consiste en un radio facilidad direccional, cuyas transmisiones definen cuatro cursos o piernas de navegación, que el piloto de cualquier avión puede realizar y seguir, sin más equipo que su receptor de radio corriente o el receptor del radio compas.



5. El radio faro (RF o NDB): el término radio faro es una designación general para las ayudas de navegación LF/MF instaladas en tierra y básicamente diseñadas para usarse con un equipo buscador de dirección a bordo, es decir un radio compas, para obtener fijos de posición. A los radiofaros también se les conoce como: Radiofaros de recalada aerofaros, faros no direccionales facilidades marcadores locadores de compas.
  
6. Marcadores de radio o radiobalizas: estos marcadores o radiobalizas, también llamados radio faros de has vertical, son transmisores fijos que operan en la frecuencia de 75 Mcs, para suministrar información de posición definida al avión que pase directamente encima de ellos.
  
7. Marcadores de abanico: Opera a 100 vatios de potencia y emite un tono a 3,000 cps, que define un área específica a lo largo de una aerovía, radiando un patrón de forma de abanico de 3 millas de ancho y 12 millas de largo en ángulo recto con la dirección de la aerovía.
  
8. Marcador dumb-bell: es una versión mejorada del anterior y desempeña la misma función, radiando una señal cuya sección tiene la forma de los pesos de gimnasia o de un hueso de dos muñones. El ancho de 1 milla y el largo de 12 millas, en ángulo recto con la dirección de la aerovía. También se le llama Bones Marker.

9. Marcador Z: está ubicado siempre en una estación direccional auditiva L/F y da una indicación positiva del cono de silencio, radiando una señal en forma de cono invertido sobre la estación.
  
10. Marcador medio del ILS: también radia una señal en forma de abanico a través del curso localizado y está situado a unos 3,500 pies del principio de la pista de aproche.
  
11. El radio compas automático ADF: este consiste en un receptor en el avión capaz de sintonizar las estaciones o radiofaros que operan en la banda de frecuencia de entre 100 y 1750 KC, en indicar la orientación relativa de tales estaciones con el avión. La señal de las estaciones se recibe en una antena direccional de cuadro que opera por el principio de que la señal máxima se recibe cuando la alineación de la antena esta en dirección de la estación y la señal mínima cuando lo ancho de la antena es perpendicular a la dirección de la estación.
  
12. El Omnicuros (VOR): el omni, omnicurso o VOR equipo de orientación radio-goniometrica de muy alta frecuencia es el más nuevo de los sistemas de facilidad que funciona colocando en el espacio alrededor de la estación, un numero prácticamente infinito de haces de orientación direccional llamados radiales, que pueden ser seleccionados por el receptor especial instalado a bordo de un avión. **(Escardo. 1963, Pág.; 253)**

## Capítulo III

### Marco metodológico

#### 3. 1 Investigación o método

Para desarrollar el presente trabajo investigativo se emplearán los siguientes métodos:

##### a. Método analítico

Este método permite descomponer el todo en sus partes para estudiar cada uno de ellas de forma separada con la finalidad de descubrir las consecuencias de la falta de comunicación efectiva interna, la cual será una de las herramientas a utilizar en el presente trabajo de elaboración de tesis.

##### b. Método inductivo

A través de este método se obtienen propiedades generales a partir de las propiedades singulares, por lo que se enfocará en análisis del tema de manera particularizada individual, para determinar los efectos de la comunicación interna efectiva.

##### c. Método deductivo.

Este constituye lo contrario del anterior método, puesto que este parte de lo general hacia las características singulares de los fenómenos, como lo es el análisis general, de los problemas que se desprenden de la falta de comunicación efectiva en el círculo aéreo.

### **Tipo de investigación:**

En la investigación se aplicó cuestionarios a la Junta Directiva y a las 5 estructuras administrativas, así como a los Pilotos, Operadores Aéreos, también se tuvo reunión de observación y de trabajo; entrevista con los miembros de la Junta Directiva. Fundamentalmente el trabajo tuvo una etapa inicial exploratoria que nos ayudó en la recopilación de la información primaria.

#### **a. Exploratoria**

Porque permite evaluar paso a paso el proceso que permite priorizar el problema de investigación, este tipo de investigación permite efectuar diagnósticos para poder explorar el problema y efectuar una propuesta.

#### **b. Descriptiva**

Este método describe los datos y este debe tener un impacto en las vidas de la gente que le rodea. Consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas.

### **Teoría de la Investigación**

El trabajo de investigación se apoyó en la definición interna del Círculo Aéreo Guatemalteco, específicamente en sus órganos Administrativos de funcionamiento y de acuerdo a los asociados: Pilotos y los Operadores Aéreos, elementos que permitieron determinar con claridad los objetivos especialmente en la parte del Universo y la muestra en la que se aplican los instrumentos, encuestas y cuestionarios.

## **3.2. Objetivos**

### **3.2.1. Objetivo general**

Determinar las formas y tipos de comunicación interna que se manifiesta en la organización, Círculo Aéreo Guatemalteco, entre los miembros Operadores Aéreos, Junta Directiva y Personal Administrativo.

### **3.2.2 Objetivos específicos**

1. Determinar la forma de comunicación que desarrolla la administración y los Pilotos aviadores todos los días, en la institución objeto de estudio.
2. Identificar los ruidos o deficiencias que surge de la comunicación interna actual dentro del Círculo Aéreo Guatemalteco.
3. Efectuar una propuesta de una comunicación asertiva para optimizar el trabajo como producto de relaciones interpersonales eficaces en el Círculo Aéreo Guatemalteco.

## **3.3. Hipótesis**

En el Círculo Aéreo Guatemalteco, la comunicación interna entre los operadores aéreos y la Junta Directiva es deficiente por el desinterés o poca relación, que sus miembros tienen respecto de la comunicación eficaz para mantener al grupo motivado y con actitudes propositivas.

### 3.4. Variables

1. Comunicación interna deficiente
2. Desinterés respecto de la comunicación interna
3. Poca valoración respecto de la comunicación eficaz
4. Motivación y actitudes propositivas.

### 3.5. Técnica

La técnica a utilizar será la entrevista a Pilotos Aviadores, así como a los miembros de Junta Directiva de esa organización. Las técnicas aplicadas en la investigación que sirvieron de apoyo en la recopilación de la información y en el recuento de resultados fueron la **observación directa e indirecta, reuniones de observación, entrevistas, aplicación de cuestionario.**

Entre las técnicas utilizadas están:

#### **Observación**

En investigación significa fijar los sentidos sobre un determinado aspecto, total o parcial, de la realidad del fenómeno que se estudia y registrar mental, gráfica y descriptivamente éste, para su análisis posterior, también se dice que es la acción o actitud de aplicar atentamente los sentidos a un objeto o fenómeno para adquirir un conocimiento claro y conciso del mismo.

La observación se clasifica en directa e indirecta. Es directa cuando el investigador observa el fenómeno y recolecta información directamente. Los antropólogos la sub clasifican a la vez en participante y no participante.

Así mismo la observación indirecta se caracteriza porque el investigador sólo corrobora la información que ha sido expuesta por otros investigadores, esto lo puede realizar a través de la toma de datos ya sea por testimonios orales o escritos, revisión de documentos históricos o biografías, diarios, cartas, revistas, cuestionarios llenados por el informante.

### **Entrevistas**

Es otra técnica de investigación que se define como el proceso por medio del cual dos o más personas entran en estrecha relación verbal, con el objeto de obtener información fidedigna y confiable sobre todo o algún aspecto del fenómeno que se estudia.

La entrevista tiene carácter personal por cuanto que, para realizarse, deben comunicarse verbalmente las personas que participan. La entrevista puede ser: Libre o no estructurada; Dirigida o estructurada

Estas técnicas investigativas permiten determinar con cierta precisión algunos elementos básicos para la comprobación de nuestra hipótesis, se partió de lo contenido en los estatutos del Círculo Aéreo Guatemalteco, en los que se determina que los Fines / Objetivos de la Institución

principalmente son el disfrute como Asociación en las actividades relacionadas con la aviación, entre ellas el turismo, el recreo, los deportes, actividades sociales, culturales y el fomento de la fraternidad entre los asociados. Conforme a ello el Círculo Aéreo prestará servicios a sus asociados como: el entrenamiento para el pilotaje de aviones, de combustibles, de lubricantes, de mantenimiento, así como aviones para entrenamiento, servicios de radio.

### **3.6. Instrumento de muestreo en la población**

El promedio diario es de 20 vuelos en el Círculo Aéreo Guatemalteco; en una semana son 100 vuelos aproximadamente. Esto explica que la muestra de pilotos a encuestar será de 68 pilotos aproximadamente, puesto que la técnica de investigación es la aplicación de un cuestionario, ver Anexo 2, en la medida de la proximidad de la muestra.

### **3.7. Población**

El Círculo Aéreo Guatemalteco, es una institución que tiene una Junta Directiva compuesta por 6 miembros, además personal distribuido en Departamentos Administrativo, Operaciones y Contabilidad compuesto por 10 personas, y dentro de la Institución se cuenta con 150 socios Pilotos Aéreos. En total nuestro universo población está compuesto por 166 personas.



### **3.8. Muestra.**

En el Círculo Aéreo Guatemalteco, se efectúan diariamente 20 vuelos, que hacen un aproximado de 100 vuelos semanales, que de conformidad con el número de Pilotos Aéreos (150), se tiene dificultad de poder lograr tiempo necesario para la aplicación del cuestionario, por lo que se aplicará el cuestionario a 68 pilotos que sumados a los miembros de la Junta Directiva y el Personal que funciona en la Institución se tiene una muestra efectiva de 80 personas.

### **3.9. Procedimiento estadístico**

Los resultados producto de la encuesta serán procesados en el programa Excel y tabulados sobre el 100%



## Capítulo IV

### 4. Análisis y descripción de resultados

Para esta investigación se definió una metodología participativa integral, de manera que se pueda describir la situación actual de la Institución sobre la base de referentes con el personal y los asociados, que ayudan a aplicar en el proceso de investigación y diagnóstico, los métodos explorativos, como el análisis FODA, y una serie de entrevistas de muestreo, abiertas y dirigidas, que complementan el cuadro teórico fundamental para el planteamiento del problema y del proyecto presentado.

En esta investigación, se diseñó los instrumentos que permitieran obtener los datos, la información y los referentes necesarios para comprobar las variables sustentadas en la hipótesis y los objetivos, siendo la guía para encontrar las respuestas al planteamiento del problema.

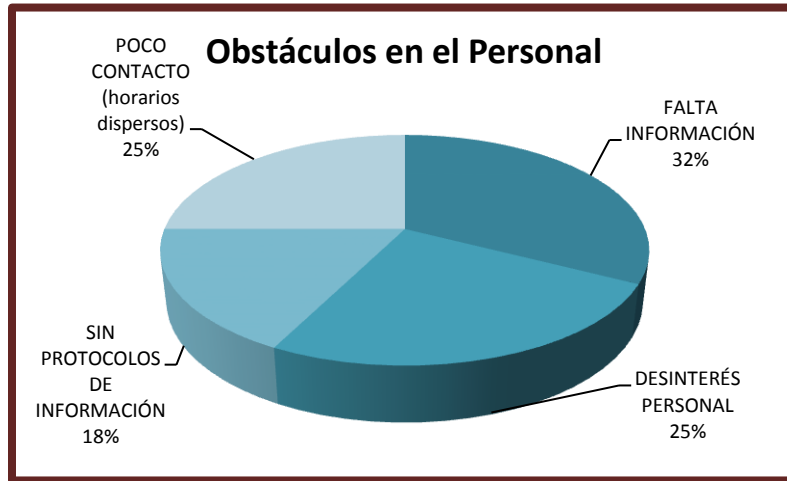
Se aplicó técnicas para el desarrollo de la investigación de las relaciones interpersonales y actitudes de los diferentes departamentos institucionales, uno de los tipos de investigación utilizados para el desarrollo del presente proyecto, las cuales se dirigen a la recolección de datos cuya fuente es secundaria, es decir fuentes que describen, conservan y transmiten por algún medio físico un evento, un hecho o un fenómeno.

Con estos resultados observados en las entrevistas a los miembros de la Junta Directiva, del Círculo Aéreo Guatemalteco, se ven las grandes diferencias y disparidades manifiestas en sus miembros, elementos que dan como preámbulo base a lo observado adentro de la Institución, siendo esto un reflejo claro de lo que se observó y midió entre los integrantes de dicha Directiva, de las diferentes estructuras orgánicas del Círculo Aéreo Guatemalteco, específicamente en las situaciones negativas presentes en la Institución, debilidades, entre ellas:

Sin definición de las funciones de cada integrante del Departamento Administrativo, por la carencia de una ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL funcional. Poca responsabilidad en la ejecución del Proyecto Institucional. Sin interés y visión en los integrantes de la Institución. Falta normativa interna, sin reglamento de funcionamiento y operativo ni Manual de funciones. Rigidez en el proceso de ejecución del recurso económico institucional. Falta empoderamiento en el Proyecto Institucional. Poca iniciativa y carisma en las gestiones ante autoridades de Instituciones. Poca información y conocimiento de funciones entre los asociados.

Tomando en cuenta los aspectos desarrollados con la Junta Directiva, vemos los resultados obtenidos con el Personal de los Departamentos organizativos, los Pilotos Aviadores y los Operadores Aéreos, en ellos, específicamente al preguntar en relación a que: Mencione los obstáculos que encuentra en la relación entre el personal con los Pilotos, Contadores y Junta Directiva.

Las respuestas resultantes fueron:

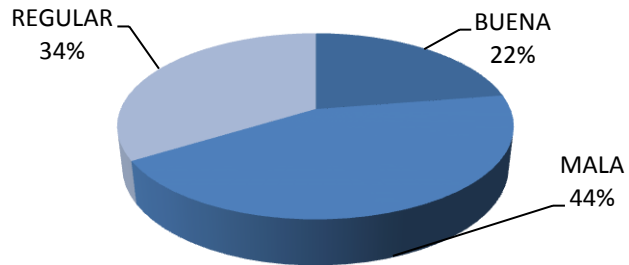


Se observa que por Falta de información, hay 26 respuestas, que equivalen al 32.50%; en el caso del desinterés personal, hay 20, equivalente al 25.00%; para la observación de sin protocolos de información, hay 14, que equivalen al 17.50%; para el poco contacto, por los horarios dispersos, hay 20, que es el 25.00%. En este caso los criterios tienen balance, especialmente entre el desinterés personal (25%) y el poco contacto (25%), por los horarios entre los miembros del Personal que labora y los Pilotos que están asociados en el Círculo Aéreo Guatemalteco, aunque tiene un mayor porcentaje el hecho relacionado con la falta de información, (32%). Se observa que fundamentalmente el manejo de la información tiene incidencia notoria, se presentan dos opciones que sumadas representan el 50% de las opiniones.

Siguiendo con el estudio para el caso preguntado:

¿A su criterio, la comunicación que emplea el personal en sus interrelaciones con los miembros del Círculo Aéreo Guatemalteco es?

## Criterio de comunicación entre el personal

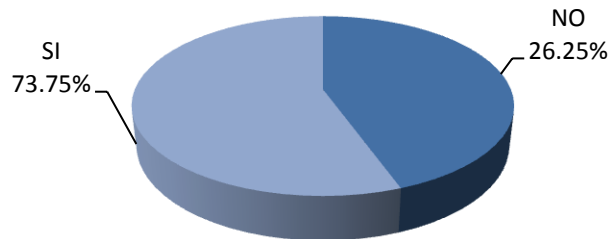


La población encuestada establece que la comunicación es: Buena, con 18 respuestas, que equivalen al 22.50%; mientras que es mala, para 35, equivalentes al 43.75%; y es regular, para 27, que es el 33.75%. Para la población investigada, se ve que más del 80% tienen criterio que la comunicación empleada adentro de la Institución tiene condiciones de regular y mala, lo que evidencia las debilidades y deficiencias encontradas en este proceso, elementos que contribuyeron a tomar la decisión de hacer el proceso de diálogo y reflexión interna para lograr cambios/transformaciones de actitudes para mejorar este aspecto.

Cuando se hizo la interrogante:

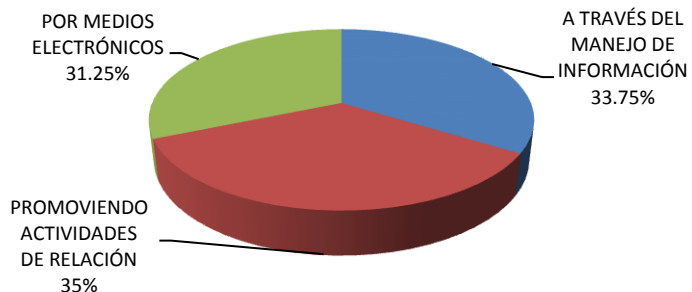
¿En este momento, considera que la comunicación entre los miembros del Círculo Aéreo Guatemalteco debe mejorar?, se obtuvo la respuesta:

## CONSIDERA QUE DEBE MEJORAR LA COMUNICACIÓN



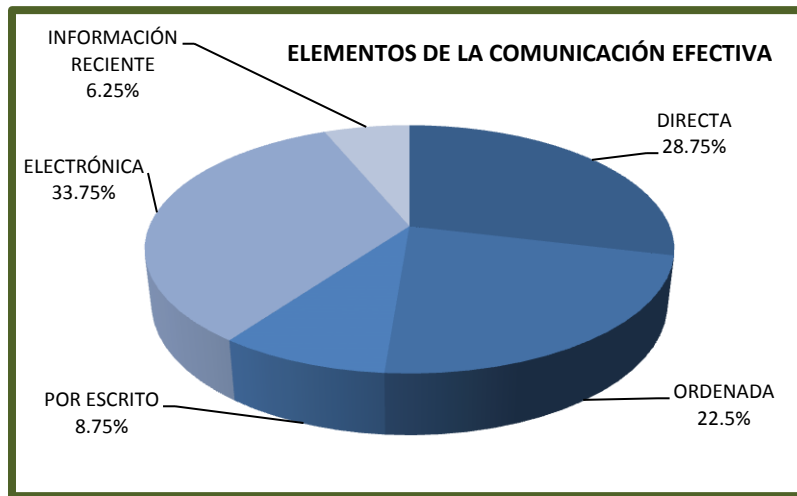
Se encontró que el 73.75% de la población estuvo de acuerdo que SI es necesario, mientras que el 26.25% manifestaron que NO, lo interesante es que los elementos que manifestaron necesarios para su respuesta fueron:

## ¿CÓMO CONSIDERA MEJORAR LA COMUNICACIÓN?



Se observa que los criterios de los participantes se manifiesta así: A través del manejo de información, hay 27, que equivalen al 33.75%; en el caso de promoviendo actividades de relación, hay 28, equivalentes al 35.00%; mientras que por medios electrónicos, hay 25, que equivalen a 31.25%. El interés de la población es que se tenga un mejor manejo de la información, a través de actividades de relación y por los medios electrónicos.

Mientras que al pedir que escribieran la comunicación efectiva necesaria para el Círculo Aéreo Guatemalteco, las respuestas manifiestas fueron:



Las respuestas encontradas en esta pregunta es que sea: Directa, hay 23, equivalentes al 28.75%; mientras que quienes la ven ordenada, son 18, que equivalen al 22.50%; para otros por escrito, hay 07, equivalentes al 8.75%; para el caso de electrónica, hay 27, que equivale al 33.75%; mientras que otros dicen que la información sea reciente, hay 05, que equivalen al 6.25%. En este caso los elementos aportados son varios, pero se tiene que hay coincidencia nuevamente en el caso del manejo de la información de manera electrónica, que de alguna manera tiene relación con lo propuesto al pedir que la información sea directa y ordenada.

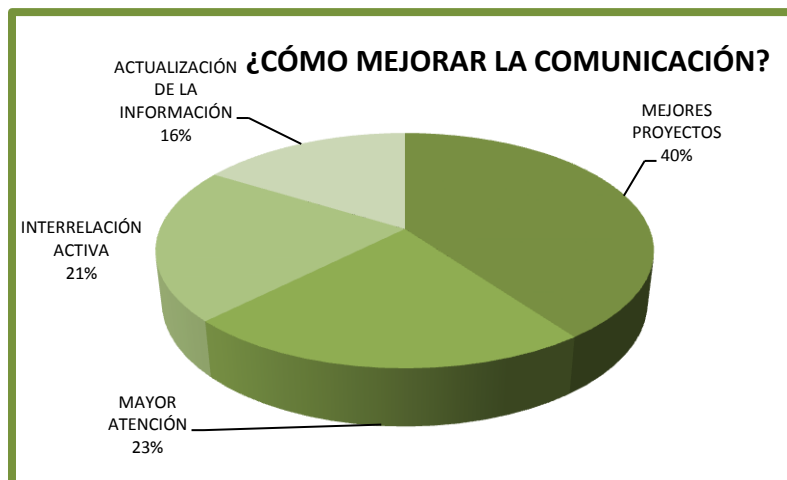
Un elemento valioso en la investigación, al preguntar:

A su criterio el mejorar la comunicación interpersonal incidirá de manera positiva en el Círculo Aéreo Guatemalteco, son los elementos que respondieron:





Aquí el 77.50% aseguran que sería positivo (SI), como una incidencia real en la Institución y los Proyectos que puedan impulsar, mientras que el 22.50% (NO) ven que sea efectiva, por el contrario indican que no hay mejora. Como elementos complementarios en este criterio, manifestaron como factores específicos:



Las respuestas se identifican con que haya: Mejores proyectos, hay 32, equivalentes al 40.00%; para una mayor atención, hay 18, que equivalen al 22.50%; para una interrelación activa, hay 17, que equivalen al 21.25%; Mientras que otros manifiestan que hay que tener actualización de la información, son 13, equivalentes al 16.25%. El balance en este caso está inclinado en un 40% hacia la idea de implementar mejores proyectos, sigue vigente la idea de la actualización

de la información interna entre los asociados, así como una mejor interrelación activa.

Cuando se analiza el cuestionamiento de:

¿Con quién mantiene comunicación abierta en el Círculo Aéreo Guatemalteco?

Se observa el siguiente orden:



Aquí se observa que la relación de comunicación se mantiene con: Pilotos, hay 22, que equivalen al 27.50%; Con instructores, hay 16, equivalentes al 20.00%; Con el público, hay 27, que son el 33.75%; Y con otros, hay 15, que equivalen al 18.75%. Aquí observamos un balance, puesto que entre los Pilotos e Instructores hacen un 47.50% de con quienes se mantiene la comunicación, mientras que el 62.50% es con personas diferentes dentro de las estructuras organizativas del Círculo Aéreo Guatemalteco.

Tomando en cuenta que el Círculo Aéreo Guatemala es una herramienta institucional que tiene como objetivos:

1. El disfrute en asociación de las actividades relacionadas con la aviación.

2. Ese disfrute en la aviación misma, como el caso del Turismo, del recreo, deportes, sociales y culturales.
3. El fomento de la amistad entre los asociados.
4. Prestar servicios de entrenamiento para el pilotaje de aviones, combustibles, lubricantes, mantenimiento
5. Tener aviones para entrenamiento, servicios de radio y los necesarios para el funcionamiento aéreo.

La comunicación interna eficaz y asertiva, constituyen una representación estructurada de la situación funcional y rendimiento específico de la entidad, para que sea útil a una amplia variedad de asociados en el momento de tomar decisiones administrativas como los resultados de la gestión realizada por la Junta Directiva con los recursos que les han sido confiados.

En referencia a lo anterior, se observa la importancia de realizar los análisis internos de la institución, es decir de sus procesos, subprocesos en este caso de la comunicación interna entre los departamentos, aplicando las razones administrativas y evaluando los resultados obtenidos, ya que los resultados deben ser el reflejo de la realidad de la interrelación entre los participantes.

Es necesario mencionar que las características presentadas encontradas en esta investigación son observaciones generales y no detalladas de los aspectos que conforman, los diferentes procesos, los cuales fueron mencionados en el planteamiento del problema, siendo esto una limitación a los resultados del

análisis institucional, por lo cual el análisis se desarrolló con los elementos proporcionadas por los departamentos y asociados de la institución.

Según lo observado en el proceso de investigación, los miembros de la Junta Directiva del Círculo Aéreo Guatemalteco no muestran interés por establecer dentro de la Institución una comunicación intrainstitucional eficaz y asertiva. Existe desinterés total por no establecer esa comunicación, debido a que sus puestos son Ad Honorem lo que influye en sus decisiones, participación y voluntad, por la poca responsabilidad manifiesta dentro de la institución.

## **Capítulo V**

### **Propuesta de comunicación para el Círculo Aéreo Guatemalteco**

#### **CONTENIDO**

- 5.1 Propuesta de comunicación
  - 5.1.1. Introducción
  - 5.1.2. Objetivo
  - 5.1.3. Justificación
- 5.2 Diagnóstico institucional interno
- 5.3. Diagnóstico institucional entorno
- 5.4. Propuesta general de comunicación interna y comunicación externa
  - 5.4.1. Comunicación Interna
  - 5.4.2. Comunicación externa
- 5.5. Las funciones del Comunicador Social
- 5.6. Perfil
  - 5.6.1. Formación
  - 5.6.2. Capacidades
  - 5.6.3. Habilidades
- 5.7. Presupuesto del Departamento de Comunicación Social
- 5.8. Propuesta de comunicación para capacitar al personal de la institución

## **5.1. Propuesta de comunicación**

### **5.1.1. Introducción**

Durante el proceso se encontraron elementos básicos significativos en la institución, Círculo Aéreo Guatemalteco, que mostraron las debilidades y amenazas que son en este momento esenciales para hacer la propuesta efectiva y concreta que ayude a los cambios y transformaciones de las actitudes y pensamientos, así como el desarrollo de las aptitudes y sentimientos de los trabajadores, asociados, clientes internos y externos en la construcción de una comunicación interna y externa eficiente y eficaz que nos ayude en las relaciones interpersonales e interinstitucionales, específicamente aprovechando el mejorar las fortalezas y oportunidades que se presentan en este momento para que las acciones y actitudes con los clientes internos y externos ayuden en la estructura organizacional y la cultura institucional.

### **5.1. 2. Objetivo**

Proporcionar al personal del Círculo Aéreo Guatemalteco las herramientas necesarias que les permita desarrollar una comunicación interna y externa que ayude a superar los ruidos existentes entre sus miembros con el fin de brindarles una adecuada atención interna y externa, creando de esta forma un crecimiento y estabilidad institucional.

Para ello se hace necesaria la creación del Departamento de Comunicación Social que debe realizar las estrategias adecuadas para mejorar la

comunicación interna y externa de la institución para impedir y solucionar los conflictos que se presentan entre la institución y sus públicos, salvaguardando la imagen institucional primeramente entre el personal luego ante la opinión pública.

### **5.1.3. Justificación de la propuesta**

Durante el proceso se estableció que en la institución, Círculo Aéreo Guatemalteco, falta una planificación estratégica que incluyan VISIÓN, MISIÓN y OBJETIVO ESTRATÉGICO, lo que también nos evidenció la falta de un Plan Operativo Anual. Éstos son elementos fundamentales para lograr una identidad corporativa y una comunicación intrainstitucional en los ámbitos interno y externo. Por ello se hace necesario instruir al personal de la institución en las diferentes fases de la identidad institucional y las estrategias de comunicación interna y externa con el afán de incrementar su acervo cultural con respecto a la atención a los clientes internos y externos. Con la creación del Departamento de Comunicación Social, se propone la creación de la plaza de un COMUNICADOR SOCIAL, cuya función principal es diseñar, ejecutar, construir y mantener una la relación social con los públicos de la institución a través de la planificación, preparación y ejecución de procesos de comunicación intergrupales que posicionen a la institución ante la opinión pública.

## 5.2. Diagnóstico institucional interno, aspectos positivos presentes

Mediante el análisis realizado a la institución se determinó que en el rubro de la comunicación interna, la institución no cuenta con un sistema de control interno que de confianza en sus procesos de comunicación internos y externos.

A partir de las fortalezas institucionales, para lograr una eficaz y efectiva comunicación interna se propone:

### Propuesta 1:

- 1) Brindar al Equipo Directivo y Directores de Departamentos las estrategias de comunicación interna y externa a efecto que los trabajadores en reuniones mensuales sean capacitados en las mismas, para que las pongan en práctica y se identifiquen con la VISIÓN, MISIÓN y OBJETIVO ESTRATÉGICO institucional.
- 2) Divulgar por medios electrónicos y físicos la VISIÓN, MISIÓN y OBJETIVO ESTRATÉGICO institucional, para que en los ámbitos internos y externos sean del conocimiento general para que se promueva la identificación con la misma, en el sentido de sentirse parte fundamental y determinante de los objetivos que esta persigue.
- 3) Establecer un registro interno, directorio, de trabajadores



administrativos, operativos y pilotos, así como de los clientes atendidos para establecer diferentes epígrafes de comunicación interna y externa a través de símbolos que revelen la imagen institucional hacia los clientes internos y externos, en un organigrama institucional.

- 4) Generar una red digital de comunicación a través de whatsapp, twitter, correos electrónicos, boletines informativos, que fortalezcan los comportamientos, la comunicación y los simbolismos institucionales.
- 5) Fortalecer las acciones organizacionales en el tema de Turismo en el ámbito nacional, regional y departamental, incentivando las relaciones interpersonales dando reconocimiento a los pilotos con mayor número de horas de vuelo, como un trabajador proactivo, con viajes nacionales e internacionales tanto al piloto como a su pareja.

### **Diagnóstico institucional interno, aspectos negativos presentes**

Se detectó internamente la poca responsabilidad en la ejecución del proyecto social institucional así como la poca definición de las funciones de los integrantes del órgano administrativo ante la carencia de una estructura organizacional funcional, por la falta de normativa interna, carencia de reglamento interno ni manual de funciones.

A partir de los comportamientos internos, de la comunicación interna y externa y de los símbolos de imagen institucional se propone:

Propuesta 2:

- 1) Dar a conocer a los miembros del personal del Círculo Aéreo Guatemalteco, en folletos-textos de apoyo y reuniones de información, los elementos del comportamiento personal y grupal ante los clientes internos y externos a fin de mantener una adecuada imagen institucional.
- 2) Mantener un estilo de imagen institucional a través de rótulos externos, logos instalados en medios de transporte, papel y sobre membretados.
- 3) Establecer un código de comportamiento a través de normas establecidas en un manual de estándares de comportamientos del personal, debe definirse las normas y el equipo que redactará dicho manual.
- 4) Generar acciones motivacionales mensuales con mensajes que incentiven la cultura organizacional, el trato personal y diferenciado al cliente interno y externo, actitudes de cambio, sentido de pertenencia, identificación con los objetivos institucionales.
- 5) Publicación mensual de boletines informativos sociales, económicos, culturales, turísticos, técnico-científicos.

### 5.3. Diagnóstico institucional entorno, aspectos positivos futuros

Para mejorar los resultados institucionales y fortalecer la estructura organizacional con una comunicación interna-externa eficiente y eficaz es necesario superar la poca interrelación que actualmente se tiene con organizaciones gubernamentales, no gubernamentales, nacionales e internacionales y de la sociedad civil, así como la proyección social operativa del recurso humano y la escasa coordinación con otras instituciones de proyectos intrainstitucionales. Para lograr mejores y efectivos resultados en el futuro positivo, la institución debe ofrecer una imagen corporativa atractiva utilizando elementos de comunicación asertiva, de comportamientos coherentes internos y externos, simbolismos de imagen institucional corporativa, para ello se propone:

#### Propuesta 3:

- 1) Instruir a los miembros del personal institucional acerca de los niveles de imagen institucional a través de talleres de incentivación motivacional e información acerca de los productos, marcas, eventos y ámbitos de acción institucional tanto a los clientes internos como externos.
- 2) Transmitir a los clientes internos y externos a través de una red digital y de boletines informativos la identidad corporativa para hacerlos sentir

gratos en el momento del uso de los servicios.

- 3) Diseñar un plan de comunicación interna-externa que incluya medios digitales, físicos y alternos en donde se ponga en práctica la funcionalidad de la estructura organizacional, la comunicación asertiva, los comportamientos personales y grupales y los simbolismos institucionales.
- 4) Capacitar, formar y entrenar al personal en reuniones quincenales acerca de las comunicaciones “formales, informales, por medios”; de los comportamientos “situación actual”, “competencias” y los simbolismos que se utilizan institucionalmente, “logotipo, colores, slogans”.
- 5) Crear en los miembros del personal institucional sentimientos colectivos de pertenencia, que permita acrecentar su lealtad a la institución y al servicio a los clientes internos y externos.

### **Diagnóstico institucional entorno, aspectos negativos futuros**

Ante las circunstancias contingentes de un cambio de autoridades e implementación de nuevas políticas de gobierno, el Círculo Aéreo Guatemalteco no tiene establecidas políticas efectivas que den seguimiento a los proyectos consensuados en el ámbito comunitario y local, además de la inseguridad nacional y los conflictos derivados entre los grupos afines puede generarse un rechazo a las gestiones realizadas

por la institución y la falta de apoyo y coordinación con Ministerios e instituciones gubernamentales. Para evitar situaciones relevantes en esos tópicos se propone:

Propuesta 4:

- 1) El equipo Directivo debe implementar una estratégica de comunicación interna-externa tanto a los clientes internos como a los externos a través de otros grupos corporativos o personas especializadas que tengan una mayor influencia.
- 2) El Presidente del equipo Directivo debe representar efectivamente a la institución en diferentes disertaciones como entrevistas, conferencias, foros u otros actos públicos con el apoyo de un comunicador social.
- 3) Comunicar la Visión, Misión y Objetivo Estratégico ubicándolos en lugares estratégicos a fin de que tanto el público interno como externo conozcan los propósitos institucionales, mejor si se logra en el ámbito nacional así como en el internacional a efecto de que se gane el respaldo de los clientes activos y potenciales.
- 4) Establecer a través de un comunicador social las diferentes oportunidades de promoción para la institución con el fin de buscar un mejor posicionamiento nacional e internacional.
- 5) Organizar periódicamente talleres informativos para los diferentes medios de comunicación e institucional acerca de las actividades

programadas y proyectadas del Círculo Aéreo Guatemalteco.

## **5.4. Propuesta General de comunicación interna y comunicación externa**

### **5.4.1. Comunicación interna**

Todas las formas de comunicación interna y externa están dirigidas a los “públicos objetivos” tanto internos como externos, nacionales como internacionales que tienen como acciones efectivas:

- 1) Ejecutar un programa de formación, capacitación y entrenamiento con los miembros del personal institucional para desarrollar sus habilidades, actitudes y aptitudes comunicativas interna y externa para socializar e internalizar los valores institucionales (morales, éticos y espirituales) que permitan divulgar la VISIÓN, MISIÓN y OBJETIVO ESTRATÉGICO.
- 2) Diseñar e integrar un sistema de comunicación interna para sustentar los valores que garanticen la excelencia en los procesos administrativos, operativos y comunicacionales.
- 3) Establecer un sistema de redes organizativas internas con un equipo coordinador, Departamento de Comunicación Social, para garantizar la eficacia del flujo informativo en lo interno.
- 4) Aplicar medios de comunicación eficaz a través de whatsapp, twitter, correos electrónicos, mensajitos, boletines que reflejen una estrategia de comunicación organizacional haciendo uso de la integración de las

relaciones de comunicación interna; comunicación social, responsabilidad social, comunicación ambiental-turística; publicidad corporativa.

#### **5.4.2. Comunicación externa**

Si bien en este estudio no fue abordado el tema de la comunicación externa, el diagnóstico interno apunta a que es necesaria la creación de un espacio en la organización que permita observar los ruidos y obstáculos que existen en el Círculo aéreo Guatemalteco, para lograr eficiencia en cada una de las propuestas anteriores, por lo que es necesario integrar un equipo de trabajo específico, Departamento de Comunicación Social, que debe verificar cada acción con el propósito de lograr los cambios de actitud efectivos en cada uno, utilizar la información registrada de manera ética y confidencial según los criterios del mismo y los casos aplicados.

La comunicación interna y externa que se aplique institucionalmente debe permitir:

- 1) Construir una imagen institucional y organizativa del Círculo Aéreo Guatemalteco en un clima de cordialidad, motivación y participación.
- 2) Profundizar el conocimiento operativo-funcional institucional entre los miembros del personal, de los clientes internos y externos.
- 3) Informar periódica e individualmente de cada acontecimiento y de los temas importantes dentro del marco organizacional institucional.
- 4) Hacer públicos los logros internos-externos, nacionales e internacionales del Círculo Aéreo Guatemalteco.

- 5) Permitir a todos los miembros de la institución expresarse ante toda instancia organizacional con libertad y sin limitación.
- 6) El uso de los diferentes canales de comunicación interna y externa, digital, física, privada o pública nutren periódica y cotidianamente el manejo de la información que ayuda al crecimiento y desarrollo organizacional e institucional.
- 7) Implementar campañas de comunicación personal, grupal y masiva que divulguen las acciones, los logros y los propósitos institucionales.,

### **5.5. Las funciones del Comunicador Social**

Como profesional universitario, el Comunicador Social debe diseñar y ejecutar las estrategias de comunicación interna-externa para la eficiente y efectiva imagen de la institución, motivar al sector público, coordinar la cooperación nacional e internacional hacia el Círculo Aéreo Guatemalteco, debe dirigir el Departamento de Comunicación Social orientándolo hacia el cumplimiento de la Visión, Misión y objetivos institucionales.

Entre sus facultades principales están:

- 1) Dirige y organiza el Departamento de Comunicación Social del Círculo Aéreo Guatemalteco
- 2) Asesora a la Junta Directiva y Directores de Departamentos en todos los temas de comunicación interna y externa que tengan relación con la institución
- 3) Priorizar la información que debe comunicarse
- 4) Diseña y elabora los discursos de las autoridades



- 5) Participa en las reuniones de Junta Directiva y de Directores
- 6) Representa al Círculo Aéreo Guatemalteco en todo lo relacionado con comunicación interna y externa
- 7) Es el enlace directo entre Junta Directiva y medios de Comunicación
- 8) Es el vocero-relacionista público institucional, en los casos que no se encuentre disponible el Presidente de la Junta Directiva
- 9) Elaborar el plan de medios
- 10) Diseñar y planificar actividades comunicacionales internas y externas para comunicar el trabajo y objetivos del Círculo Aéreo Guatemalteco
- 11) Coordina con todo los miembros del personal a su cargo el plan de comunicación institucional
- 12) Interpretar los proceso sociales nacionales e internacionales para comunicarlos a las autoridades institucionales de manera escrita, audiovisual y en medios tecnológicos
- 13) Diseñar, elaborar y formular procesos de evaluación de los planes institucionales y del Departamento de Comunicación Social

## **5.6. Perfil del Comunicador Social**

El Comunicador Social debe cumplir los siguientes elementos básicos:

### **5.6.1. Formación.**

Profesional Universitario, en el grado académico de Licenciado en Ciencias de la Comunicación. Con conocimientos Técnicos en Publicidad, Periodismo o Locución.

### **5.6.2. Capacidades.**

- 1) Poseer y aplicar conocimientos metodológicos, filosóficos y cognoscitivos en Ciencias de la Comunicación para ejecutar su trabajo profesional.
- 2) Poseer y dominar técnicas y herramientas de comunicación verbal y escrita en base a estrategias de comunicación.
- 3) Diseñar, ejecutar y evaluar investigaciones de proyección social para generar conocimientos de comunicación en medios.
- 4) Poseer y aplicar aptitudes y conocimientos en la interpretación de la realidad nacional e internacional.
- 5) Trabajo en equipo con un carácter amplio y sociable.
- 6) Compromiso, responsabilidad y fidelidad en el desarrollo de sus tareas profesionales, administrativas, operativas y funcionales dentro de la institución.
- 7) Diseñar, promover y ejecutar mensajes eficientes y eficaces.

### **5.6.3. Habilidades.**

- 1) Conocimientos y efectividad en el manejo de los recursos tecnológicos: cámara, cañonera, etc.
- 2) Manejo de paquetes de diseño gráfico: adobe, fotoshop
- 3) Manejo de programas de computación: Word, Power Point, Excel, Outlook
- 4) Conocimiento y manejo de redes sociales: whatsapp, twitter, facebook

### 5.7. Presupuesto del Departamento de Comunicación Social

El Departamento de Comunicación Social debe contar con el siguiente personal:

- 1) Director de Comunicación Social
- 2) Asistente de Dirección (Publicista, Periodista o Locutor)
- 3) Técnico de comunicación (fotógrafo, editor videos)

Los Recursos financieros destinados a salarios para el Personal del Departamento de Comunicación Social se establecen sobre la base de sueldos calculados en base a la planilla institucional según la siguiente tabla, en donde no se incluye bono mensual ni prestaciones de ley.

<b>CANTIDAD</b>	<b>PUESTO</b>	<b>SUELDO BASE MENSUAL</b>
1	Director del Departamento de Comunicación Social	Q. 12,000.00
1	Asistente de Dirección	Q. 8,000.00
1	Técnico de comunicación (fotógrafo, editor videos)	Q. 4,500.00
<b>TOTAL DE PRESUPUESTO MENSUAL</b>		<b>Q. 24,500.00</b>
<b>TOTAL DE PRESUPUESTO ANUAL</b>		<b>Q. 294,000.00</b>

## 5.8. Propuesta de comunicación para capacitar al personal de la institución

El Equipo integrado en el Departamento de Comunicación Social es responsable de aplicación del proceso de capacitación al personal de la institución para el logro de la apropiación de la VISIÓN, MISIÓN y OBJETIVO ESTRATÉGICO como elementos de la comunicación interna y la imagen institucional.

OBJETIVOS	METAS	ACCIONES
<p>1. Motivar al personal de los departamentos para mejorar su desarrollo humano y laboral para conocer la imagen institucional.</p> <p>2. Eficientar el proceso de la comunicación intrainstitucional entre los miembros de Junta Directiva y el personal de la institución.</p> <p>3. Valorar los procesos de la comunicación intrainstitucional interna para viabilizar los procesos administrativos y operativos.</p>	<p>El 100% de los trabajadores están motivados y tienen cambio en sus actitudes laborales.</p> <p>El 100% de las debilidades de la comunicación interna se superan.</p> <p>El 100% de los miembros de la Junta Directiva, trabajadores y asociados reconocen y valoran la comunicación intrainstitucional como herramienta para optimizar los procesos que mejoran el servicio.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Charlas y reuniones de diálogo y reflexión motivacional para valor los procesos de la comunicación intrainstitucional.</li> <li>• Reuniones de trabajo semanales de valoración y evaluación.</li> <li>• Actividades interpersonales y grupales</li> <li>• Pantallas interactivas de monitoreo de informativo.</li> <li>• Buzón de sugerencias y/o quejas</li> <li>• Carteleras informativas.</li> <li>• Directorio en red</li> <li>• Video Motivacionales</li> <li>• Reuniones de convivencia e intercambio</li> </ul>

Para el cumplimiento del primer objetivo descrito y que los participantes tengan cambio y transformación de actitudes se espera que desarrollen sus conocimientos de:

- Una ética y conciencia institucional
- Un comportamiento organizacional
- La teoría de la comunicación intrainstitucional
- La teoría de la identidad institucional

Y serán instruidos en el conocimiento y manejo de:

- Visión, Misión y Objetivo Estratégico
- Los Tipos y formas de comunicación intrainstitucional
- Un cronograma de actividades grupales direccionadas

Para el caso del segundo objetivo descrito se espera que los participantes tengan una formación y entreno en:

- Una cultura organizacional
- Un efectivo trato personal
- Los valores organizacionales
- El sentido de pertenencia
- Una identificación con los objetivos institucionales

Se desarrolla en los participantes prácticas vivenciales de:

- Identidad institucional a través de símbolos
- Criterios de relaciones públicas
- Promociones intrainstitucionales

Para el caso del tercer objetivo descrito, se enseña a los participantes los aspectos de:

- La fidelidad y lealtad institucional
- La concepción y diseño de los símbolos utilizados institucionalmente

Además se les comunica acerca de:

- La estructura organizacional
- La responsabilidad social
- La atención al cliente
- Las relaciones intergrupales
- Las relaciones humanas

Efectos y cambios que se logran a través de la participación del capacitador o moderador quien debe trabajar a través de actividades que desarrollen los cambios actitudinales por medio de:

- Charlas y reuniones de diálogo y reflexión
- Actividades, dinámicas grupales, videos motivacionales y carteleras
- Redes digitales y electrónicas
- Prácticas observadas y dirigidas para valorar la aplicación y los cambios de actitud
- Elaboración grupal de estrategias y tácticas de identidad institucional, comunicación organizacional y relaciones interpersonales

Se debe trabajar con los participantes a través de preguntas directas verbales, escritas y de reflexión grupal y educación popular para valorar la aceptación, comprensión y fijación de los contenidos.

En este proceso se toma en cuenta el Perfil para el Capacitador y/o Moderador bajos las siguientes características:

1. El/la Consultor/a deberá contar con Estudios Universitarios en la carrera de Ciencias de la Comunicación, Ciencias de la Educación, Pedagogía u otra Ciencia Social afín. (Pensum cerrado de la carrera universitaria a nivel de Licenciatura, como requisito mínimo, siendo deseable que el/la Consultor/a, cuente con alguna especialización de Posgrado).
2. Debe tener conocimiento de la estructura organizacional de instituciones y empresas, de los valores morales, éticos y profesionales, de las características y elementos básicos de la comunicación intrainstitucional y su aplicación en empresas e instituciones.
3. Debe contar con experiencia de diez o más años en el diseño e implementación de procesos de formación y capacitación
4. Debe contar con capacidad para el diseño de técnicas, instrumentos y metodología de evaluación.
5. Excelentes capacidades de comunicación verbal y escrita, aplicadas a las actividades de enseñanza-aprendizaje y a la redacción de los Documentos y elaboración de los informes, respectivamente.
6. El/la Consultor/ deberá estar autorizado para trabajar en Guatemala. La oportunidad de contratación se brinda por igual a guatemaltecos y extranjeros radicados en Guatemala, en el caso de los segundos éstos

deberán demostrar conocimiento de la situación del país en materia de justicia penal juvenil y la legislación relacionada.

#### **5.8.1. Requisitos capacitador/consultor.**

1. El/la Consultor/ deberá contar con la capacidad de facilitar procesos de enseñanza-aprendizaje tanto con técnicas pedagógicas y/o andragógicas (de conformidad con el perfil de los destinatarios) y utilizar técnicas de educación popular.
2. Deberá tener capacidades para la mediación pedagógica de documentos y diagramación de documentos.
3. Deberá tener experiencia en el diseño e implementación de acciones de fortalecimiento institucional, en particular de instituciones que tengan relación con empresas privadas e instituciones de la Administración Pública.

Presupuesto para el proceso de formación, capacitación y entrenamiento de los miembros del personal institucional.



<b>RUBRO</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>VALOR UNIDAD</b>	<b>MONTO TOTAL</b>
Material de apoyo en la aplicación de los talleres y reuniones de diálogo y reflexión	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 4 cajas de marcadores individuales</li> <li>• 8 marcadores de pizarra</li> <li>• 25 pliegos de papelógrafos</li> <li>• 36 tarjetas de colores</li> </ul>	<p>Q.60.00</p> <p>Q.64.00</p> <p>Q.37.50</p> <p>Q.18.00</p>	Q. 179.50
Material de apoyo para cada participante.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 7 folletos de información teórica</li> <li>• Copias de dinámicas y actividades grupales</li> </ul>	<p>Q.17.50</p> <p>Q. 7.50</p>	Q. 625.00
Ayudas audiovisuales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lap top</li> <li>• Cañonera</li> <li>• Pantallas</li> <li>• Grabadora</li> <li>• Cámara</li> </ul>	<p>Q. 3,500.00</p> <p>Q. 4,000.00</p> <p>Q. 550.00</p> <p>Q. 1,500.00</p>	Q. 9,550.00
Consultor y/o moderador	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 3 horas por taller</li> </ul> <p>Un total de 7 talleres</p>	<p>Q. 750.00</p> <p>Por hora</p>	Q. 15,750.00
<b>MONTO TOTAL</b>			<b>Q. 26,104.50</b>



## **CONCLUSIONES.**

1. Las formas y tipos de comunicación interna manifiestas en el Círculo Aéreo Guatemalteco, entre los Operadores Aéreos, Pilotos, personal administrativo y Junta Directiva está marcada por el desinterés de los miembros directivos, reforzado con los horarios dispersos de los asociados y la falta de creatividad en los medios o herramientas de comunicación.
2. Las formas de comunicación entre la administración y los Pilotos Aviadores en sus actividades diarias tiene deficiencias por la incompatibilidad de horarios entre el personal y los Pilotos, lo que afecta de manera directa la comunicación eficaz y asertiva en la Institución.
3. Se identificó como deficiencias o ruidos existentes en la comunicación entre el personal que labora en la Institución, entre los Operadores Aéreos y los Pilotos, siendo ellas: falta de información actualizada, poco contacto por los horarios dispersos, por la actitud de desinterés total por establecer vínculos internos en su comunicación.
4. En el tiempo de funcionamiento del Círculo Aéreo Guatemalteco no se ha revisado cada una de las actividades laborales del personal para establecer con claridad sus responsabilidades, sus funciones y los elementos generales para la elaboración del Manual de Funciones, que contenga los protocolos necesarios de comunicación interna en cada proceso, subproceso y procedimientos.



## **RECOMENDACIONES.**

1. Revisar y analizar los procesos y procedimientos aplicados internamente en el tema de la comunicación intrainstitucional entre los trabajadores, para sustentarse en el Diagnóstico Institucional, desde su normativa legal, su estructura organizacional e identidad institucional, detallando cada una de las funciones de los puestos.
2. Hacer el Diagnóstico Interno, para replantear un plan estratégico 2015-2020 institucional, es importante que se tome en cuenta que las herramientas deben ser dinámicas, específicamente en el FODA, para que se permita al equipo que implementará el diagnóstico trabajar con mayor eficacia y diligencia dentro del Círculo Aéreo Guatemalteco.
3. El proceso efectivo de formación-capacitación-entrenamiento entre los Operadores Aéreos y los Pilotos debe tomar en cuenta aspectos esenciales de horarios, capacidades, competencias, materiales, especialmente hacer que el proceso sea integral y con el propósito de contribuir al mejoramiento de nuevos servicios de comunicación dentro de la Institución.
4. Al revisar las actividades laborales del personal hay que establecer con claridad los instrumentos adecuados para identificar las responsabilidades, las funciones y los elementos generales de cada puesto para tener fundamento en la elaboración del Manual de Funciones, que debe incluir los protocolos necesarios de comunicación intrapersonal en cada proceso, subproceso y procedimientos.

## REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA.

1. Albizurez Palma Francisco. **Manual De Lingüística**. Edit. Superación Guatemala Centroamericana. Guatemalteca a través de sus discursos. Asociación DOSES. Guatemala.
2. Asociación DOSES. 2005. **Periodismo sin discriminación**. Primera Edición. NORAD. Guatemala.
3. Asociación Mundial para la Comunicación Cristiana -WACC- 2006. **Informe del Tercer Monitoreo Mundial de Medios de Comunicación** realizado en febrero de 2005.
4. Ávila, Raúl. 1978. **La lengua y los hablantes**. Edit. Trillas, México.
5. Baena Paz, Guillermina. Montero Olivares, Sergio. 2006. **Tesis en 30 días**. Editores Mexicanos Unidos 2. México.
6. Bengoechea Carmen, Mercedes; Lledó, Eulalia; y Vargas, Ana. 1995. **Nombra en femenino y masculino, la representación del femenino y del masculino en el lenguaje**. Comisión Asesora sobre Lenguaje del Instituto de la Mujer –NOMBRA-. España. <http://publicaciones.administracion.es>
7. Berlo, David K. 1985. **El proceso de la comunicación**. Edit. “El Ateneo”, México D.F.
8. Berganza, Gustavo. 2002. **Los medios de comunicación y la sociedad guatemalteca a través de sus discursos**. Asociación DOSES. Guatemala Bogotá, Colombia.
9. Bozzetti, Santiago Luis. Comunicación Estratégica. Marzo 2008. Mintzberg, H.; Quinn, J.B. y Ghoshal, S. 1993. **El proceso estratégico**. Pérez, Rafael Alberto. Estrategias de Comunicación. México. Edit. Prentice Hall. Madrid.

10. Centro de Estudios de la Mujer (CEM) y Asociación Mundial para la Comunicación Cristiana –WACC- 1995. **Mujer y Comunicación: una alianza posible.** Argentina
11. Durand, Jacques. 1985. **Las formas de la comunicación.** Edit. Mitre, España.
12. Gutiérrez, Francisco. 1982. **El lenguaje total.** Edit. Humanitas, Quinta Edición. B.A., Argentina.
13. Hernández Pineda, Leslie Fabiola. 2012. **Perfil de egreso del Comunicador Social de la Escuela de Ciencias de la Comunicación, de la Universidad de San Carlos de Guatemala y sus expectativas laborales.** Universidad de San Carlos de Guatemala.
14. L., Francois. 1989. **Test de actitudes verbalizadas.** Universidad de Pensilvania, U.S.A.
15. Lines Escardo Alberto. **Compendio De La Operación De Vuelo.** Edit. Paraninfo, Primera Edición, España Pág. 177
16. Maldonado Héctor. 1998. **Manual De Comunicación Oral.** Impreso En México. Pág. 86 <http://www.losrecursoshumanos.com/13-herramientas-para-la-comunicación-interna/>. Consultado, 20 de enero de 2014. intrincada relación de las mujeres y el periodismo impreso. Editorial de Ciencias.
17. Maleskc, Gerard. 1987. **Sociología de la comunicación.** Edit. Época. Ecuador.
18. Niederheitmann Alfredo. 1963. **Aviación Aplicada Y Manual De Referencia Para Pilotos.** Ed. 1ra. Edit. Del Ejército. Rep. De Guatemala Pág. 259 Ariel Ortega Gaytán, Jorge Antonio. **Historia De La Fuerza Aérea Guatemalteca.** Biblioteca Panamericana Escuela Politécnica Guatemala Centro Editorial Y De

Documentación Para La Historia Militar. Edición. Ricardo Ulysses Cifuentes. Guatemala. Pág. 237.

19. Prieto, Daniel. 1985. **Diagnóstico de Comunicación.** Manuales Didácticos #10, Edit. CIESPAL, Quito Ecuador.
20. Russi Alzaga, Bernardo. 1998. Grupos de discusión de la investigación social Saffon, María Paul (2007). El derecho a la comunicación: un derecho Sociales. FLACSO. Guatemala.
21. Velásquez Rodríguez, Carlos Augusto. 2008. **Redacción Transparente,** 5ta Quinta Edición. Eco Ediciones Pág. 154.
22. Vidales Delgado, Ismael. 1994. **Teoría de la investigación.** Edit. Limusa Noriega, México.

## **E – grafía**

(<http://www.cglobal.com.ar/servicios.0:01>) Consultado 18/02/2015.

(<http://es.slideshare.net/leonelacarmen/comunicacin-eficz;01>)consultado. 18/02/2015.

<http://www.uv.mx/personal/paguirre/file>Pág. 19. Consultado. 18/02/2015



# **ANEXOS**

## Cuestionario

**OBJETIVO.** Determinar la eficacia de la comunicación que actualmente se utiliza en el Círculo Aéreo Guatemalteco.

Respetable señor (a) le solicitamos responder las siguientes preguntas, con fines eminentemente académicos.

1. ¿Cuánto tiempo tiene de laborar en el Círculo Aéreo Guatemalteco?

2. ¿Qué puesto desempeña en esta entidad?

Junta Directiva       Administración       Operador Aéreo

Contabilidad       Oficina Secretarial       Agente Seguridad

Piloto Aviador       Mantenimiento /       Otro   
Jardinería

3. Mencione los obstáculos que encuentra en la relación entre el personal con los Pilotos, Contadores y Junta Directiva

4. ¿A su criterio, la comunicación que emplea el personal en sus interrelaciones con los miembros del Círculo Aéreo Guatemalteco es?

BUENA       MALA       REGULAR

5. ¿En este momento, considera que la comunicación entre los miembros del Círculo Aéreo Guatemalteco debe mejorar?    SI     NO   
¿Cómo?

6. Escriba la comunicación efectiva necesaria para el Círculo Aéreo Guatemalteco.

7. A su criterio el mejorar la comunicación interpersonal incidirá de manera positiva en el Círculo Aéreo Guatemalteco    SI     NO   
¿Cómo?

8. ¿Con quién mantiene comunicación abierta en el Círculo Aéreo Guatemalteco?

## Entrevista a Junta Directiva

**OBJETIVO.** Determinar la eficacia de la comunicación que actualmente se utiliza en el Círculo Aéreo Guatemalteco.

Respetable miembro de la Junta Directiva le solicitamos responder las siguientes preguntas, con fines eminentemente académicos.

1. Usted cree que recibe la motivación necesaria para desarrollar su trabajo de manera óptima. SI  NO   
¿Por qué?

2. Cree que la comunicación produce cohesión en su ambiente laboral.  
¿Por qué? SI  NO