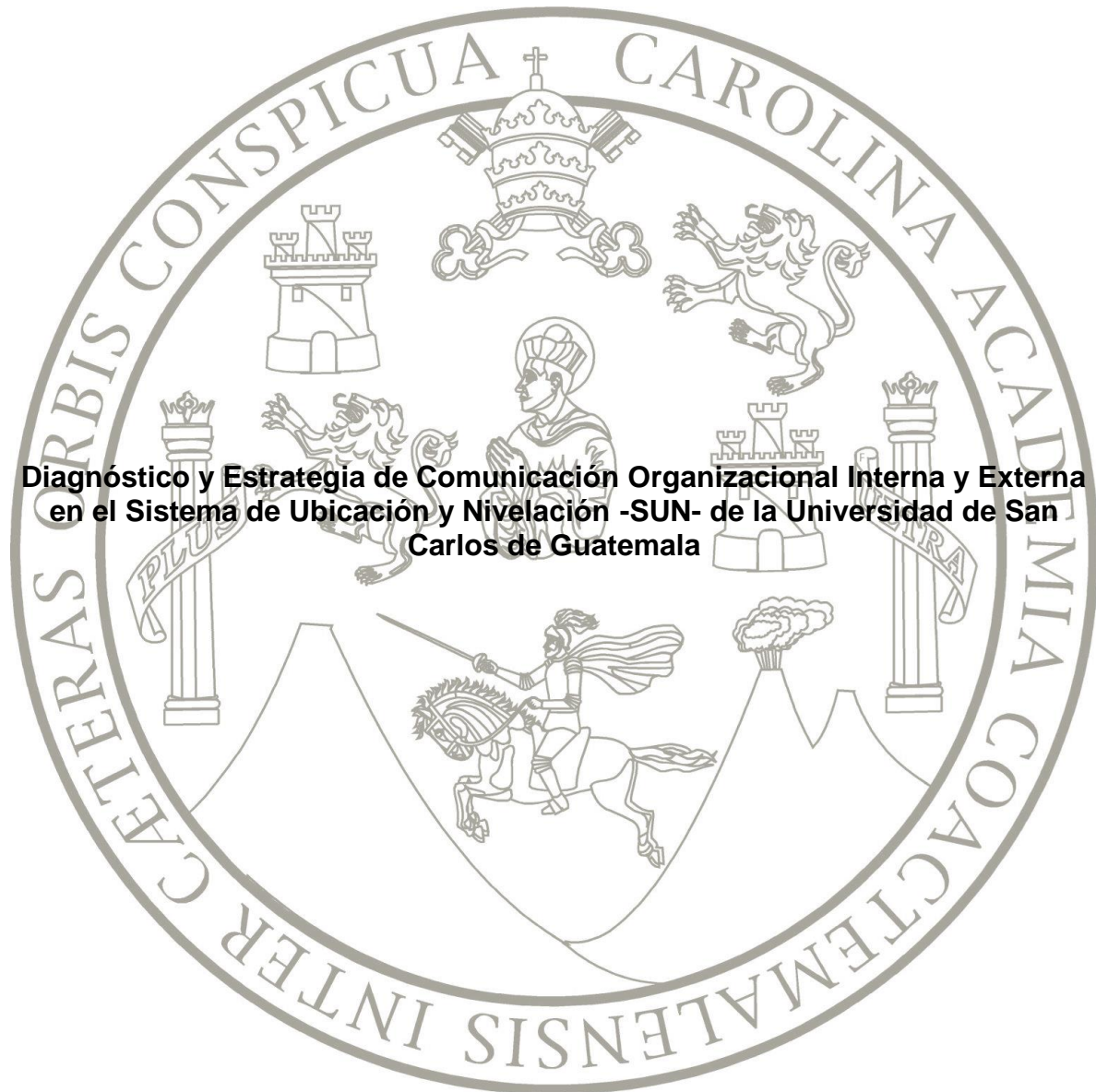


**Universidad De San Carlos de Guatemala  
Escuela de Ciencias de la Comunicación  
Departamento de Estudios de Postgrado**



**Diagnóstico y Estrategia de Comunicación Organizacional Interna y Externa  
en el Sistema de Ubicación y Nivelación -SUN- de la Universidad de San  
Carlos de Guatemala**

**Guatemala, octubre 2015**

**Universidad De San Carlos de Guatemala  
Escuela de Ciencias de la Comunicación  
Departamento de Estudios de Postgrado  
Maestría en Comunicación Organizacional**

**Diagnóstico y Estrategia de Comunicación Organizacional Interna y Externa  
en el Sistema de Ubicación y Nivelación -SUN- de la Universidad de San  
Carlos de Guatemala**

**Trabajo de Graduación  
Presentado por:**

**Julio César Méndez Rossell**

**Previo a optar al título:  
Máster en Artes en Comunicación Organizacional**

**Guatemala, octubre 2015**

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

**Consejo Directivo**

Lic. Julio E. Sebastián Chilín  
*Director*

Lic. Víctor Carillas  
M.A. Amanda Ballina  
*Representantes Docentes*

Carlos León  
Joseph Mena  
*Representantes Estudiantiles*

M.A. Johnny Michael González  
*Representante de los Egresados*

M. Sc. Claudia Molina  
*Secretaria*

**Consejo Académico de Postgrado**

Lic. Julio E. Sebastián Chilín  
*Director*

M.A. Aracelly Krisanda Mérida  
*Secretaria*

Dr. Ángel Valdez  
*Vocal I*

M.A. Amanda Ballina  
*Vocal II*

M. Sc. Sergio Morataya  
*Vocal III*

**Tribunal Examinador**

M.A. Aracelly Krisanda Mérida González  
M.A. Patricia Mercedes De León Toledo  
M.A. Ana Elisa Gudiel Jovel  
M.Sc. Gustavo Adolfo Morán Portillo



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

Guatemala, 13 de octubre de 2015.

**Orden de impresión.**

No.003-2015 Machq/Akmg

Estudiante  
**Julio César Méndez Rossell**  
Carné No. 9615779

Estimado Estudiante Méndez:

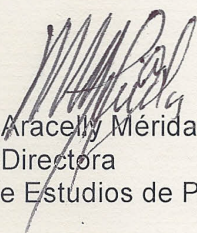
Nos complace informarle que con base a la autorización de informe final del Trabajo de Graduación por el Tribunal Examinador con el título **“DIAGNÓSTICO Y ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL INTERNA Y EXTERNA EN EL SISTEMA DE UBICACIÓN Y NIVELACIÓN –SUN- DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA.”**, se emite la orden de impresión.

Apreciaremos que dos ejemplares impresos y un cd en formato PDF sean entregados en el departamento de Postgrado de esta unidad académica, ubicada en el 2º Piso del edificio M-2, un Trabajo de Graduación y un cd en formato PDF en la biblioteca Flavio herrera y un trabajo de graduación y un cd en formato PDF en la Biblioteca Central de esta Universidad.

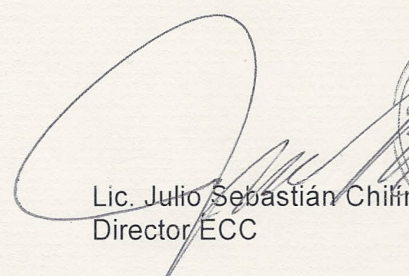
Es para nosotros un orgullo contar con un profesional egresado de esta escuela como usted, que posee los conocimientos para desenvolverse en el campo de la comunicación organizacional.

Atentamente,

**“Id y enseñad a Todos”**

  
M.A. Aracelly Mérida  
Directora

Departamento de Estudios de Postgrado

  
Lic. Julio Sebastián Chifin  
Director ECC



**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)

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

---

## **Agradecimientos**

A todos los que creyeron en mí, y a todos los que me acompañaron en esta aventura que duro 2 años, no importando si tuvimos muchas o grandes diferencias, pero coincidimos en lo principal: la búsqueda de la felicidad, del crecimiento y la superación personal.

La lista es larga, demasiado larga como para incluir a todos los que me han proporcionado inspiración y aliento a lo largo del camino.

Gracias a mi mamá, quien ha estado a mi lado desde siempre, su entendimiento y sabiduría, su amor y fuerza siempre me han guiado. A mi papá, por animarme constantemente a hacer bien las cosas, y por enseñarme con sus actos, que cada día hay que llegar más lejos.

A mi esposa Kristha y a nuestros futuros hijos, porque desde que la conocí ha sido fuente de inspiración y sigo aprendiendo de ella cada día. La amo Negritha.

A mis amigos, Marimar, Juan Va, Iveth, Lourdes, Leisy, Luis Pedro, Pablo, Wicho Macor y Charlie, son los mejores muchá, gracias por aguantarme y soportar mis payasadas durante todo este tiempo, por lo menos se puede decir que en algo soy constante, les estaré eternamente agradecido por todo el apoyo que me brindaron.

A mí esplendida revisora Patty de León, su meticulosa corrección, su constante apoyo, y exigencia que acompañaron cada uno de los pasos en este trabajo de investigación, y a Máster Mérida que con sus conocimientos aportó valiosas ideas durante la elaboración y la corrección del mismo.

Finalmente gracias a mis hermanos Lester, Almita, Emma, a mi cuñado Carlos, y a mis hermosas sobrinas Pamela y Sofía gracias por estar siempre a mi lado.

Este triunfo está dedicado a la familia y es por la familia, porque es allí donde está el éxito de la vida.

*GRACIAS TOTALES.*



**Universidad De San Carlos de Guatemala  
Escuela de Ciencias de la Comunicación  
Departamento de Postgrado  
Maestría en Comunicación Organizacional  
Docente: M. A. Patricia De León**



**Curso: Diagnóstico de Comunicación Organizacional Interna y Externa**

**Diagnóstico y Estrategia de la Comunicación Organizacional  
Interna y Externa en el Sistema de Ubicación y Nivelación -SUN-  
De la Universidad de San Carlos de Guatemala**

**Julio César Méndez Rossell  
9615779**

**Guatemala, octubre de 2015**

## Índice

|   |    |
|---|----|
| Resumen   | i  |
| Introducción  | ii |
| <b>CAPÍTULO 1<br/>DIAGNÓSTICO SITUACIONAL</b>         |    |
| 1.1. Ubicación geográfica                             | 8  |
| 1.2. Naturaleza de la dependencia                     | 8  |
| 1.3. Misión, Visión, Valores                          | 9  |
| 1.4. Descripción de Actividades                       | 11 |
| 1.5. Actores  | 11 |
| 1.6. Organigrama sistema ubicación y nivelación -SUN- | 13 |
| 1.7. Perfil de los trabajadores                       | 14 |
| <b>CAPÍTULO 2<br/>FUNDAMENTOS EPISTEMOLOGICOS</b>     |    |
| 2.1. Comunicación                                     | 19 |
| 2.2. Comunicación interna                             | 22 |
| 2.3. Teoría de la comunicación organizacional         | 26 |
| 2.4. Funciones de la comunicación organizacional      | 28 |
| 2.5. Plan de comunicación estratégica                 | 29 |
| <b>CAPÍTULO 3<br/>METODOLOGÍA APLICADA</b>            |    |
| 3.1. Método y Tipo de investigación                   | 31 |
| 3.2. Objetivo General                                 | 31 |
| 3.2.1. Objetivo Específico                            | 31 |
| 3.3. Técnicas   | 32 |
| 3.4. Instrumentos                                     | 32 |
| 3.5. Población  | 33 |
| 3.6. Muestra  | 34 |



|                           |           |
|---------------------------|-----------|
| <b>3.7. Procedimiento</b> | <b>34</b> |
|---------------------------|-----------|

## **CAPÍTULO 4 RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO COMUNICACIONAL**

|  |           |
|--|-----------|
| <b>4.1. Análisis de la comunicación interna</b>                | <b>36</b> |
| <b>4.1.1. Tipos de comunicación</b>                            | <b>38</b> |
| <b>4.1.2. Comunicación descendente</b>                         | <b>38</b> |
| <b>4.1.3. Comunicación ascendente</b>                          | <b>39</b> |
| <b>4.1.4. Comunicación Horizontal</b>                          | <b>40</b> |
| <b>4.2. Análisis de comunicación externa</b>                   | <b>43</b> |
| <b>4.2.1. Usuarios</b>   | <b>44</b> |
| <b>4.2.2. Instituciones</b>                                    | <b>45</b> |
| <b>4.2.3. Análisis de identidad corporativa</b>                | <b>46</b> |
| <b>4.2.4. Análisis de imagen corporativa</b>                   | <b>46</b> |
| <b>4.2.4.2. La cultura corporativa</b>                         | <b>47</b> |
| <b>4.3. FODA</b>   | <b>52</b> |
| <b>Fortalezas</b>  | <b>52</b> |
| <b>Oportunidades</b>   | <b>53</b> |
| <b>Debilidades</b>   | <b>53</b> |
| <b>Amenazas</b>  | <b>54</b> |
| <b>4.3.1.1. Alternativas entre fortalezas y oportunidades</b>  | <b>54</b> |
| <b>4.3.1.2. Alternativas entre debilidades y oportunidades</b> | <b>55</b> |
| <b>4.3.1.3. Alternativas entre fortalezas y amenazas</b>       | <b>55</b> |
| <b>4.3.1.4. Alternativas entre debilidades y amenazas</b>      | <b>55</b> |
| <b>4.4. Factores Influyentes</b>                               | <b>56</b> |
| <b>4.4.1. Directos</b>   | <b>56</b> |
| <b>4.4.2. Indirectos</b>                                       | <b>56</b> |
| <b>4.6. Determinación de prioridades</b>                       | <b>56</b> |
| <b>4.7. Propuesta de soluciones</b>                            | <b>57</b> |
| <b>4.7.1. Posibles soluciones</b>                              | <b>57</b> |

## **CAPÍTULO 5**

### **ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL**

|  |           |
|--|-----------|
| <b>5.1 Justificación</b>                               | <b>59</b> |
| <b>5.2 Objetivo general</b>                            | <b>60</b> |
| <b>5.2.2. Objetivo específico a nivel interno</b>      | <b>60</b> |
| <b>5.2.2.1. Objetivo específico a nivel externo</b>    | <b>60</b> |
| <b>5.3 Público objetivo</b>                            | <b>60</b> |
| <b>5.4 Propuesta</b>                                   | <b>60</b> |
| <b>5.5 Matriz de coherencia</b>                        | <b>61</b> |
| <b>5.6 Plan de comunicación</b>                        | <b>62</b> |
| <b>5.7 Los productos</b>                               | <b>65</b> |
| <b>5.8 Validación de los productos</b>                 | <b>66</b> |
| <b>5.9 Cronograma de implementación</b>                | <b>67</b> |
| <b>5.10 Monitoreo y evaluación</b>                     | <b>68</b> |
| <b>5.11 Implementación</b>                             | <b>69</b> |
| <b>5.12 Resultados</b>                                 |           |
| <b>5.13 Aprobación de la dependencia</b>               |           |
| <br>   |           |
| <b>CONCLUSIONES</b>                                    | <b>71</b> |
| <b>RECOMENDACIONES</b>                                 | <b>72</b> |
| <br>   |           |
| <b>Referencias bibliográficas</b>                      | <b>73</b> |
| <b>E-grafías</b>                                       | <b>76</b> |
| <br>   |           |
| <b>ANEXOS</b>  | <b>77</b> |
| <br>   |           |
| <b>Anexo 1. Encuesta Comunicación Interna SUN 2015</b> | <b>78</b> |
| <br>   |           |
| <b>Anexo 2. Encuesta Comunicación Externa SUN 2015</b> | <b>82</b> |

## Índice de gráficas

|   |    |
|---|----|
| <b>Organigrama Sistema de Ubicación y Nivelación SUN.</b>             | 13 |
| <b>Gráfica 1. Análisis de comunicación interna del SUN.</b>           | 37 |
| <b>Gráfica 2. Comunicación descendente SUN.</b>                       | 39 |
| <b>Gráfica 3. Comunicación ascendente, horizontal y diagonal SUN.</b> | 40 |
| <b>Gráfica 4. Medios de comunicación interna SUN.</b>                 | 41 |
| <b>Imagen No.1. Foto de pantalla pagina web SUN-USAC.</b>             | 44 |
| <b>Imagen No. 2. Logotipo actual del SUN.</b>                         | 47 |
| <b>Gráfica 5. Desempeño laboral SUN.</b>                              | 48 |
| <b>Gráfica 6. Datos Demográficos Población Externa SUN.</b>           | 49 |
| <b>Gráfica 7. Información que brinda el SUN.</b>                      | 50 |
| <b>Gráfica 8. Mejora de los servicios que presta el SUN.</b>          | 51 |
| <b>Imagen No. 3. Aplicación Móvil SUN</b>                             | 65 |
| <b>Imagen No. 4. Código QR SUN</b>                                    | 66 |

## Índice de Tablas

|  |    |
|--|----|
| <b>Plan de Comunicación 1</b>                                  | 63 |
| <b>Plan de Comunicación 2</b>                                  | 63 |
| <b>Cronograma de Diseño, Implementación y Monitoreo</b>        | 67 |
| <b>Tabla No. 1. Nuevos Canales de Comunicación Externa SUN</b> | 69 |

## Resumen

El presente ejercicio de investigación mixto, plantea como principal interés, destacar la importancia que la comunicación representa hoy en día para alcanzar los objetivos propuestos dentro de las organizaciones, tanto públicas como privadas. El adecuado uso de herramientas actualizadas de comunicación y la implementación de estrategias apropiadas, permitan pensar en propuestas de intervención hacia el fortalecimiento del Sistema de Ubicación y Nivelación (SUN), de la Universidad de San Carlos de Guatemala.

En un primer momento se hizo uso de técnicas cualitativas para conocer la situación actual de la dependencia, se realizó un análisis FODA; asimismo, se analizaron los resultados obtenidos de encuestas realizadas sobre comunicación interna y externa.

Posterior a este análisis, se realizaron entrevistas personales con los directivos de la dependencia, para conocer sus percepciones sobre los resultados de la encuesta y realizar cruces de información.

Como producto de este análisis, se determinó y formuló la estrategia de comunicación interna y externa enfocada según sus prioridades en: 1) Actualizar y mejorar las herramientas de comunicación ya existentes, 2) Conseguir una mayor participación de los estudiantes en las acciones comunicativas que el SUN realice., 3) Mejorar los flujos horizontales de información dentro de la dependencia.

## Introducción

La Dirección General de Docencia, a través del Sistema de Ubicación y Nivelación – SUN–, administra las pruebas de conocimientos básicos, que son los instrumentos que se utilizan para ubicar a los aspirantes a ingresar a la USAC, de acuerdo a su nivel académico en las asignaturas básicas de: biología, física, lenguaje, matemática y química. Tales pruebas son requisitos que deben cumplir todos los aspirantes para ingresar a cualquiera de las unidades académicas que conforman la Universidad de San Carlos de Guatemala.

Debido al carácter multidisciplinario de las actividades realizadas en el Sistema de Ubicación y Nivelación, entidad a la que de ahora en adelante se denominará por sus siglas SUN, y por la necesidad de recopilar datos fidedignos que nos proporcionen información para establecer un punto de partida en el trabajo de graduación de la maestría de comunicación organizacional, el diagnóstico constituye una herramienta que ayudará a comprender los procesos que este sistema realiza, así como identificar situaciones fundamentales y particulares que allí acontecen, para que posteriormente sean evaluados, criticados y valorados con la finalidad de hacer ajustes en busca del bien de la dependencia.

Se considera apropiado realizar este diagnóstico situacional incluyendo factores internos, entorno particular, así como también factores externos. Rodolfo Biasca (2001: p 415) expresa “No hay un conjunto único de indicadores que sirva para todas las empresas. Pero sí hay un conjunto mínimo de indicadores que permite tener una apreciación general o global de los resultados de una empresa con la finalidad de iniciar un diagnóstico competitivo”

En este sentido, el diagnóstico tiene como primer objetivo conocer el SUN como dependencia y así dar un primer paso para establecer futuras actividades efectivas buscando su mejoramiento.

# **CAPÍTULO 1**

## **Diagnóstico situacional**

### **1.1. Ubicación geográfica**

Ciudad Universitaria Zona 12, Edificio de Recursos Educativos, 1er. Nivel.

**1.1.1. Horario de atención:** de 7:30 a 15:30 hrs. de lunes a viernes.

### **1.2. Naturaleza de la dependencia**

Según el reglamento del sistema de ubicación y nivelación de la Universidad de San Carlos de Guatemala, el SUN tiene el propósito de garantizar que los aspirantes a ingresar a esta casa de estudios, cumplan con el perfil académico requerido, que les permita recibir una información sólida e integral, a fin de que al egresar contribuyan efectivamente al desarrollo del país.

El SUN es el encargado de realizar las pruebas de conocimientos básicos, como parte del proceso que tienen que completar los aspirantes a ingresar a cualquiera de las carreras que se imparten en la Universidad de San Carlos de Guatemala.

Los instrumentos de evaluación, son del tipo de selección múltiple y se aplican en las siguientes asignaturas: lenguaje, matemática, biología, química y física, dependiendo de la carrera seleccionada.

Cada uno de ellos mide los conocimientos elementales correspondientes al nivel de educación básica y diversificada de Guatemala, que se debe poseer para ingresar a la universidad, así como las habilidades que le permiten integrar nuevos conocimientos.

Las pruebas de conocimientos básicos deben aplicarlas tanto los aspirantes a ingresar a esta casa de estudio así, como los estudiantes que deseen realizar cambio de carrera o carreras simultáneas.

### **1.3. Misión:**

“Asegurar el vínculo efectivo entre los estudiantes que aspiran ingresar a la USAC y sus aspiraciones profesionales, a través de un servicio pertinente, ético y eficiente, sirviendo a través de la evaluación segura, racional y objetiva de los conocimientos, y proporcionando información que genere espacios de reflexión, análisis y coordinación entre diferentes instituciones, tanto dentro de la universidad como a nivel nacional”.

#### **1.3.1. Visión:**

“Ser el centro de evaluación que valore el nivel cognitivo de los aspirantes a ingresar a la Universidad de San Carlos, desde una perspectiva que vincule los conocimientos deseados en un egresado del nivel medio nacional con los conocimientos requeridos por las unidades académicas”.

**1.3.2. Principios.** El Sistema de Ubicación y Nivelación está fundamentado en los principios siguientes:

**1.3.2.1. Integralidad.** El Sistema de Ubicación y Nivelación constituye un ente integrado, interrelacionado en sus componentes y subsistemas.

**1.3.2.2. Ecuanimidad.** La evaluación de las pruebas de conocimientos básicos y pruebas específicas, está desarrollada en función del diseño curricular del sistema educativo nacional; pondera adecuadamente las fortalezas, limitaciones y posibilidades que posee el estudiantado del nivel medio para ingresar a la Universidad de San Carlos de Guatemala.

**1.3.2.3. Efectividad.** El Sistema de Ubicación y Nivelación, pretende lograr sus objetivos mediante la optimización de recursos y la valoración de la calidad académica del aspirante.

**1.3.2.4. Equidad.** El Sistema de Ubicación y Nivelación se sustenta en el respeto a la dignidad humana, promueve la igualdad de oportunidades al margen de factores económicos, sociales, culturales, étnicos, educativos y políticos.

**1.3.2.5. Flexibilidad.** El Sistema de Ubicación y Nivelación dispone de condiciones para adaptarse rápidamente a las circunstancias y contingencias que se presenten para lograr una mejor convivencia y entendimiento con los demás.

**1.3.2.6. Justicia.** El Sistema de Ubicación y Nivelación tiene como propósito conocer, respetar y hacer valer los derechos y obligaciones de los estudiantes del Nivel de Enseñanza Media que aspiren a ingresar a la Universidad.

**1.3.2.7. Credibilidad.** Las actividades del Sistema de Ubicación y Nivelación se sustentan en procesos técnicos, científicos, psicológicos, pedagógicos, didácticos y metodológicos debidamente estandarizados, por profesionales especializados, de conformidad con la realidad nacional.

**1.3.2.8. Transparencia.** El Sistema de Ubicación y Nivelación, en el contexto de la cultura de la transparencia y libre acceso a la información que promueve la Universidad de San Carlos de Guatemala, desarrolla sus procesos y actividades con probidad y estricto apego a la ética y respeto a la dignidad humana.



**1.3.2.9. Excelencia.** El Sistema de Ubicación y Nivelación promueve la excelencia académica en respuesta al mejoramiento continuo que impulsa el diseño curricular de la Universidad de San Carlos de Guatemala.

#### **1.4. Descripción de actividades:**

- Elaborar instrumentos de medición válidos, homogéneos y confiables, que permitan establecer con precisión el grado de conocimientos básicos que poseen en las asignaturas de biología, física, lenguaje, matemática y química, los aspirantes a ingresar a la Universidad de San Carlos de Guatemala.
- Garantizar un proceso técnicamente confiable, no discriminatorio, justo y ético, en igualdad de condiciones para todos.
- Ubicar a los aspirantes a ingresar a la USAC de acuerdo al nivel de conocimientos que demuestren tener, en satisfactorios o insatisfactorios.
- Proponer al MINEDUC las medidas tendentes a corregir las deficiencias detectadas a través de las pruebas de conocimientos básicos realizadas.

#### **1.5. Actores Internos:**

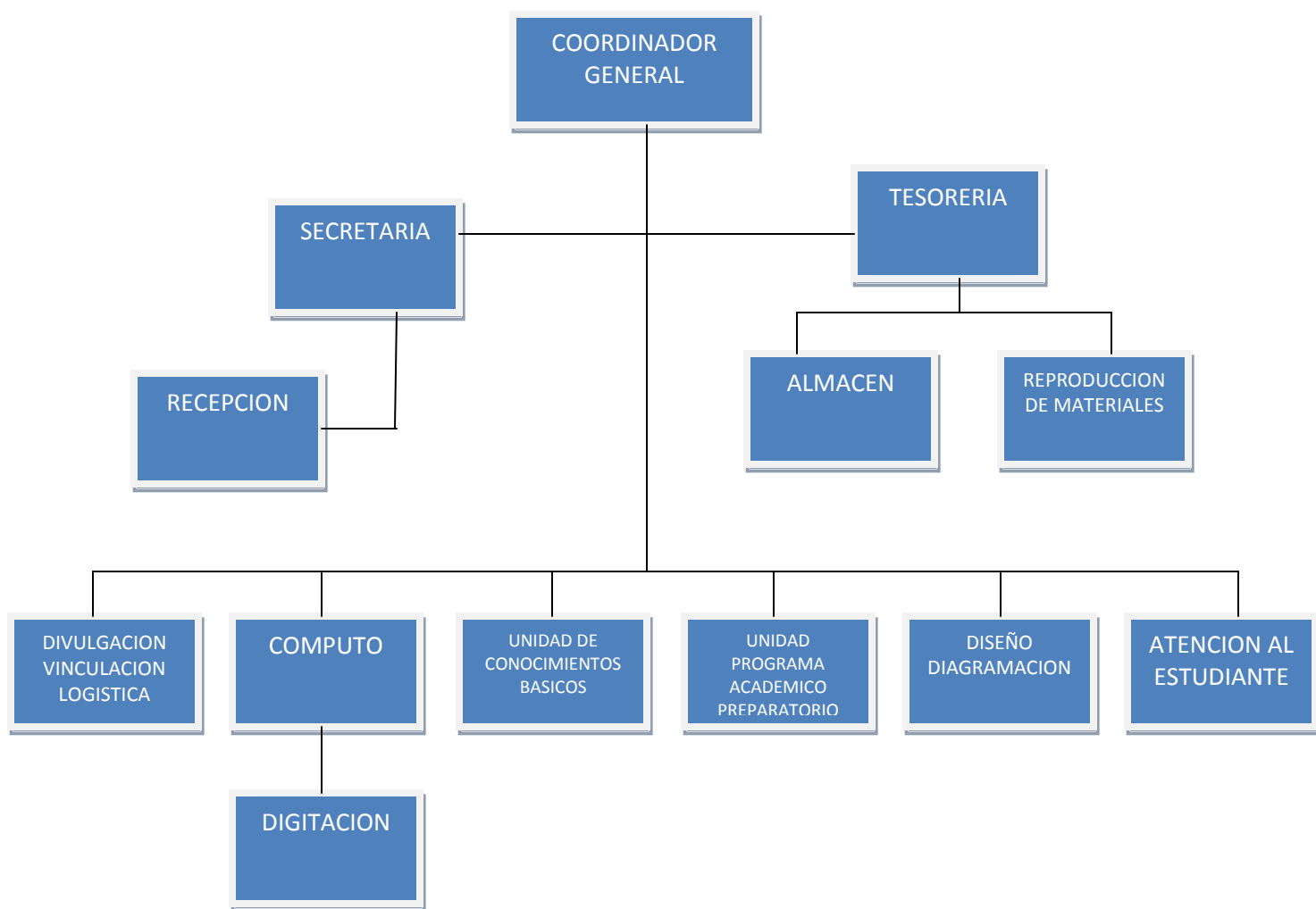
Son componentes del Sistema: el Departamento de Ubicación y Nivelación, la Sección de Orientación Vocacional de la División de Bienestar Estudiantil Universitario, las unidades académicas de la USAC, el Programa Académico Preparatorio – PAP – y la Comisión de Seguimiento al Sistema de Ubicación y Nivelación, instancias que definen y delimitan el flujo procedimental de ingreso a la Universidad de San Carlos de Guatemala.

### **1.5.1. Actores Externos:**

Aspirantes de primer ingreso a esta casa de estudios tanto del campus central como de centros universitarios regionales. Se denomina aspirante a toda persona que pretende inscribirse como estudiante regular en cualquiera de las carreras que ofrece la Universidad de San Carlos de Guatemala y que reúne las condiciones siguientes:

- Estar por obtener o haber obtenido título o diploma del Ciclo Diversificado del Nivel de Enseñanza Media.
- Haber cursado estudios en cualquier otra universidad autorizada del país.
- Haber estudiado en alguna de las universidades públicas de Centro América, adscritas al Consejo Superior Universitario Centroamericano – CSUCA–, y que tenga la intención de ingresar a la Universidad de San Carlos de Guatemala.
- Poseer diploma de conclusión de estudios de nivel medio o estudios universitarios en el extranjero, debidamente acreditados en Guatemala.
- Estar inscrito en la Universidad de San Carlos de Guatemala con interés por trasladarse a otra unidad académica, o por estudiar carreras simultáneas en distintas unidades académicas.
- Estar inscrito y participando en el Programa Académico Preparatorio – PAP–.

## 1.6. Organigrama Sistema Ubicación y Nivelación -SUN-



**Fuente:** Jefatura Sistema Ubicación y Nivelación

Año: 2012

## **1.7. Perfil de los Trabajadores**

Por el tipo de servicio, los puestos se clasifican según el “manual de descripción y clasificación de puestos del sistema de ubicación y nivelación SUN” en:

*1.7.1. Directivo:* Sus funciones principales son dirigir, planificar y organizar el trabajo mediante la definición o participación en el diseño de las políticas generales de la dependencia.

*1.7.2. Ejecutivo:* sus funciones son administrativas, especializadas, complejas y/o de supervisión directa que contribuyen a la consecución de objetivos y metas de la dependencia.

*1.7.3. Operativos:* Sus funciones son técnicas especializadas, complejas y/o de supervisión directa que contribuyen a la consecución de objetivos y metas de la dependencia.

El perfil de los trabajadores del SUN se clasifica según su área de operación, se pretende relacionar los puestos con individuos que cumplan con ciertas características personales, habilidades y destrezas, deben tener valores morales, espíritu de superación, sin olvidarnos de conocimientos y experiencias.

### **1.7.1. Directivos**

#### **1.7.1.1. Coordinador general del SUN:**

Trabajo de decisión superior que consiste en planificar, organizar, coordinar, dirigir y controlar las actividades administrativas del sistema de ubicación y nivelación, para el desarrollo, ejecución y consecución de objetivos en el proceso de primer ingreso y velar por que se cumpla lo resuelto por el Consejo Superior Universitario con respecto a las pruebas de conocimientos básicos.

### **1.7.2.1 Profesionales**

#### **1.7.2.2 Profesional en procesos de evaluación educativa:**

Planificar, organizar, controlar y dirigir todo lo concerniente a la elaboración de pruebas de conocimientos básicos con el personal operativo de la unidad, elaboración técnica de ítems para pruebas de conocimientos básicos según el área de especialización (matemática, física, biología, química, lenguaje).

#### **1.7.2.2. Profesor interino del programa académico preparatorio -PAP-:**

Enlace entre la escuela de profesores de enseñanza media -EFPEM- y el SUN, coordinando los procesos administrativos del programa académico preparatorio, atención personal a estudiantes del programa, elaboración de proyectos para el fortalecimiento del programa.

#### **1.7.2.3. Profesional psicopedagógico:**

Trabajo profesional que consiste en planificar, organizar, coordinar, dirigir, ejecutar e intervenir en el área psicopedagógica del estudiante del PAP, orientándolo en el proceso académico para su ingreso a la universidad.

#### **1.7.2.4. Profesional Investigador:**

Trabajo profesional que consiste en desarrollar proyectos de investigación acerca del proceso de ingreso a la Universidad de San Carlos de Guatemala, así como los aspectos que promuevan el buen desarrollo y funcionamiento del SUN.

#### **1.7.2.5. Profesor interino de divulgación vinculación y logística:**

Trabajo profesional de decisión que consiste en planificar, organizar, coordinar y dirigir la información referente al proceso de primer ingreso a la universidad de San Carlos de Guatemala.

#### **1.7.2.6. Profesional de psicología:**

Trabajo profesional que consiste en planificar, organizar, coordinar, dirigir, ejecutar e intervenir en el área psicopedagógica del estudiante del PAP, orientándolo en el proceso académico para su ingreso a la universidad.

### **1.7.3. Técnicos**

#### **1.7.3.1. Investigador científico III:**

Elaboración, estructuración, diseño, revisión, validación de las pruebas de conocimientos básicos de química y biología.

#### **1.7.3.2. Auxiliar de investigación científica II:**

Elaboración, estructuración, diseño, revisión, validación de las pruebas de conocimientos básicos de matemática y física y lenguaje.

#### **1.7.3.3. Operador de informática II:**

Trabajo profesional que consiste en planificar, organizar, dirigir y controlar la base de datos del SUN.

#### **1.7.3.4. Operador de informática I:**

Trabajo técnico que consiste en asistir a un profesional en la materia y/o ejecutar tareas variadas y complejas.

#### **1.7.3.5. Diseñador gráfico:**

Trabajo técnico que consiste en diseñar y diagramar diferentes trabajos como, afiches, trifoliales, rótulos, mantas, carátulas de trabajo de investigación, entre otras.

#### **1.7.3.6. Secretaria, Tesorería y Servicios**

##### **1.7.3.6.1. Secretaría:**

Trabajo de oficina que consiste en realizar tareas secretariales con variedad de dificultad en apoyo al coordinador y jefes de unidad. Sigue instrucciones generales

aplica su criterio para resolver problemas del trabajo, de acuerdo con las normas generales establecidas en la dependencia, guarda discreción sobre asuntos que le confíen, mantiene buenas relaciones con el público y observa buena presentación.

#### **1.7.3.6.2. Auxiliar de Tesorería:**

Trabajo de oficina que consiste en realizar diversas tareas mecanográficas rutinarias y repetitivas, así como ejecutar otras labores auxiliares de apoyo y aplicación de fondos presupuestarios y demás operaciones propias de una agencia de tesorería.

#### **1.7.3.6.3. Recepcionista:**

Trabajo de oficina que consiste en realizar tareas secretariales con variedad de dificultad en apoyo a un jefe de oficina, conoce la dependencia y sus funciones, guarda discreción sobre asuntos que le confíen, mantiene buenas relaciones con el público y observa buena presentación.

#### **1.7.3.6.4. Personal de apoyo de la unidad de divulgación vinculación y logística:**

Trabajo de oficina que consiste en brindar apoyo y asistencia en el proceso de divulgación, vinculación y logística de las actividades del proceso de primer ingreso del SUN.

#### **1.7.3.6.5. Digitador de la unidad de cómputo:**

Trabajo de oficina que consiste en digitalizar datos de las pruebas de conocimientos básicos para alimentar el sistema de calificación y verificación de las pruebas de conocimientos básicos.

#### **1.7.3.7. Servicios**

##### **1.7.3.7.1. Operador de equipo de reproducción de materiales:**

Trabajo de servicio que consiste en ejecutar tareas relacionadas con el manejo de equipo de reproducción de materiales impresos.

#### **1.7.3.7.2. Encargado de almacén:**

Trabajo de servicio que consiste en la administración, control y despacho de materiales y suministros del almacén.



## **CAPÍTULO 2**

### **Fundamentos Epistemológicos**

La comunicación interna está íntimamente relacionada a todas las actividades particulares de la vida productiva en una organización, y en algunas ocasiones requiere de la incorporación de nuevos modelos de trabajo.

Las organizaciones exitosas cada vez otorgan mayor importancia a la comunicación dentro de sus estructuras. Esta situación les permite crear y fortalecer una imagen institucional que proporcione coherencia a todos los mensajes emitidos, especialmente los que van dirigidos al personal interno.

El SUN utiliza la comunicación para dar a conocer las actividades desarrolladas, o bien los servicios que presta, con la finalidad de crear una imagen positiva en la comunidad universitaria, o más específicamente en su público objetivo (aspirantes de primer ingreso).

Entonces, la comunicación se convierte en una herramienta estratégica, que los funcionarios (tanto a nivel directivo, coordinadores y operadores) dentro de la dependencia deben conocer, y saber aprovechar para optimizar las relaciones entre su personal (nivel interno) y para lograr un posicionamiento de imagen por parte de la institución en el ámbito externo.

Para conceptualizar teóricamente el presente trabajo, a continuación se citan definiciones de varios autores sobre comunicación, comunicación interna y otros temas relacionados.

#### **2.1 Comunicación:**

Según la definición de Davis, K. y Newstrom, J. (2002) la comunicación es la transferencia de información y su comprensión entre una persona y otra. Es una forma

de ponerse en contacto con otros mediante la transmisión de ideas, hechos, pensamientos, sentimientos y valores. Su objetivo es que el receptor entienda el mensaje tal como lo pretende el emisor.

Para Robbins, P. y Coulter, M. (2005), la comunicación es la transferencia y la comprensión de significados, esto quiere decir que éstos se deben impartir y entender. La comunicación se establece cuando el receptor percibe un pensamiento o idea transmitido exactamente como lo previó el transmisor.

Robbins, P. (2004), dice que la comunicación cumple con cuatro funciones principales en una organización: control, motivación, expresión emocional e información. Ninguna de éstas debe considerarse más importante que otra.

La comunicación es muy importante para todas las personas que laboran en el SUN, todos los días, desde el primer momento cuando se inician labores, todo el personal está en constante comunicación, con todo lo que le rodea de manera consciente o inconsciente, ya sea de forma verbal o no.

Sánchez, A. (2000), plantea que todos los humanos funcionan gracias al conjunto de actos que se utilizan para transmitir información de cualquier tipo, ya sean señales de humo, gestos, palabras, movimientos corporales, entre otros.

Por su parte, Martínez de Velasco, A. y Nosnik, A. (1999), incluyen otros elementos que componen el proceso de comunicación y que también son importantes:

**2.1.1 Codificación:** Es la fase en la que el emisor que tiene una idea para comunicar, debe traducirla en un código, que pueden ser palabras orales o escritas, o en algún tipo de símbolo que posea un significado claro y comprensible para el receptor.

**2.1.2 Decodificación:** Esta fase consiste en que una vez recibido el mensaje, el receptor encuentre el significado y lo interprete. La mayoría de las veces esta fase se verá afectada por las experiencias del receptor, por lo que siempre que se envíe un mensaje, será necesario conocer quién o quiénes son los receptores. Cómo reciba el receptor el mensaje está relacionado con las habilidades, tanto de la fuente para transmitir el mensaje como del receptor para decodificarlo e interpretarlo.

**2.1.3 Realimentación o Feedback:** Es un elemento muy importante dentro del proceso de comunicación, ya que a partir de ésta el emisor recibe una respuesta por parte del receptor. Además, en esta fase se comprueba si el receptor ha recibido o no el mensaje inicial, así como también, si el emisor logró provocar el cambio de conocimientos, de actitudes, de opinión y de conductas deseadas en el receptor, según haya sido su objetivo.

Dicha fase se puede dar tanto de manera directa, que sea visible por parte del emisor, como los gestos, las palabras y los movimientos corporales, o bien en forma indirecta, como podrían ser ausentarse del trabajo, demandas por la calidad en el trabajo por parte del receptor que se siente inconforme (Martínez, A. y Nosnik, A. 1999).

Cada uno de estos elementos es fundamental para establecer la comunicación. Cabe mencionar que cualquier error en cada una de las fases hace imposible la transmisión del mensaje, o bien que el receptor lo mal interprete o distorsione.

De tal manera, para que todos los procesos establecidos dentro de una organización se cumplan eficientemente, es importante tener una buena comunicación entre todos los participantes, sin importar los niveles jerárquicos de la misma.

## **2.2 Comunicación interna:**

Brandolini, M. (2010) establece que la comunicación interna es un instrumento indispensable para lograr mayor competitividad, compromiso y consenso dentro de toda la estructura organizativa. Así mismo hace la observación de que si esta se lleva a cabo eficazmente, conlleva a una mayor productividad y armonía dentro del ámbito laboral.

En las organizaciones es de vital importancia comunicarse, por lo que Davis, K. y Newstrom, J. (2002) indican que sin ella las empresas no pueden existir, ya que la coordinación sería imposible y colapsaría en ausencia de ella. La comunicación ayuda a lograr todas las funciones administrativas básicas: planeación, organización, dirección y control para que se logren los objetivos y se enfrenten dificultades que se puedan presentar.

Por su parte Domínguez, K. (2002), dice que: la comunicación interna es el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones entre los miembros a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados, y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.

Para Capriotti, P. (2008) la comunicación interna significa contar con la organización para lo que la organización está haciendo, es decir, hacer partícipes a todos los miembros de la organización de lo que la organización hace, instándoles a colaborar, a sugerir y a comentar, de modo que la comunicación sea bidireccional, de forma ascendente, descendente y horizontal.

Cuando la comunicación es efectiva, se logra mejorar el rendimiento y la satisfacción en el trabajo. Los colaboradores entienden mejor su trabajo y se sienten más comprometidos.

### **2.2.1 Tipos de comunicación**

Según Fernández, C. (2002), la comunicación se divide en tres tipos: auditiva, visual y táctil.

- La auditiva como su nombre lo indica, se desarrolla a través de sonidos producidos por el emisor.
- La visual consiste en la comunicación que el receptor recibe por la vista.
- La táctil es aquella donde ambos entran en contacto físico.

Para Robbins, P. (2004) existen tres tipos de comunicación interpersonal:

**2.2.1.1 Comunicación oral:** Este es el principal medio para transmitir mensajes. Las ventajas de la comunicación oral son la velocidad y la retroalimentación. Si el receptor no está seguro del mensaje, el emisor lo detecta por la realimentación inmediata y puede corregirse.

La principal desventaja de la comunicación oral aflora en las organizaciones cuando el mensaje debe pasar a través de varias personas.

**2.2.1.2 Comunicación escrita:** Entre ellos se encuentra los correos electrónicos, memorandos, cartas, noticias publicadas en boletín, entre otros. Se utiliza este sistema, ya que es tangible y verificable debido a que se lleva un registro.

Los mensajes escritos también tienen su desventaja debido a que se puede consumir demasiado tiempo en la redacción y transmisión de éste.

**2.2.1.3 Comunicación no verbal:** Ninguna exposición de la comunicación estaría completa sin detenerse en la comunicación no verbal, ya que abarca los movimientos del cuerpo, la entonación o énfasis que le damos a las palabras, las expresiones faciales y la distancia física entre el emisor y receptor. El lenguaje corporal se suma a

la comunicación verbal. La posición o el movimiento del cuerpo no tienen por sí mismo un significado preciso o universal, pero cuando se enlaza al lenguaje hablado, confiere un sentido más completo al mensaje del emisor.

El mismo autor, menciona que existen dos formas de comunicación: Directa e indirecta y esta última se divide en personal y colectiva.

**2.2.1.4 La comunicación directa:** es en donde entran en contacto el emisor y el receptor. También es denominada comunicación boca-oído.

**2.2.1.5 La comunicación indirecta:** es en donde la comunicación está basada en una herramienta o instrumento porque el emisor y el receptor se encuentran a distancia. La comunicación indirecta puede ser personal o colectiva.

- **Indirecta/personal:** Es la que utiliza la ayuda de una herramienta por ejemplo: teléfono, comunicación impresa, correo electrónico, cara a cara, entre otros.
- **Indirecta/colectiva:** Es en donde el emisor se comunica con un grupo de receptores ayudado por una herramienta como: periódicos, televisión, radio, cine, libros, videos, intranet. Es decir que al momento de recibir el mensaje, el receptor inicia un proceso mental por el cual lo decodifica y toma una actitud, ya sea de reacción o de asimilación.

Robbins, P. y Coulter, M. (2007), plantean dos tipos de comunicación:

**2.2.1.6 La formal:** la cual consiste en una cadena oficial de mando indispensable para que se realice un trabajo específico. Por ejemplo, cuando un jefe le da instrucciones a su subordinado. Se puede dar a través de canales como: el manual de la empresa, manual de inducción, cartas, memorando, reuniones laborales en donde se levante un acta de lo establecido, conferencias, boletines o periódicos empresariales.

**2.2.1.7 La informal:** la cual no está definida necesariamente por una jerarquía. Se podrían realizar pláticas en el pasillo, comedor, a la hora de salida, entre otros que surgen, en la mayoría de los casos, cuando los empleados hacen amistades y se comunican entre sí, sin necesidad de tener alguna conversación laboral.

Aquí, no se transmiten los mensajes formalmente, por lo que suele usarse canales como: el teléfono, el correo electrónico o conversaciones personales en donde no se firma ningún documento que respalde dicha conversación, basándose de esta manera, en la confianza y ética.

Los mismos autores, sugieren que los gerentes deben estar al pendiente de la comunicación informal; deben saber cómo fluye la comunicación entre los empleados y qué individuos son los conductos claves de la información para que puedan manejarla eficientemente.

Como los rumores no se pueden eliminar, una forma en que estos pueden minimizarlos son comunicándose de forma abierta, completa y honesta con los empleados. Así mismo, establecen que la comunicación organizacional puede fluir en distintas direcciones, como se describen a continuación:

**2.2.1.8 Comunicación descendente:** esta comunicación se da de los gerentes hacia los empleados, en donde se dirige, coordina, evalúa, se informan políticas u objetivos, se dan instrucciones, entre otros.

**2.2.1.9 Comunicación ascendente:** es cuando la comunicación fluye de empleados a gerentes, en donde los primeros dan a conocer cómo se sienten, presentan informes de rendimiento, cuadros de sugerencias, quejas, solicitan sesiones con sus superiores.

**2.2.1.10 Comunicación horizontal:** ésta se lleva a cabo entre los empleados que se encuentran en el mismo nivel jerárquico.

**2.2.1.11 Comunicación diagonal:** la comunicación se da entre las diferentes áreas y niveles organizacionales. Por ejemplo, cuando una persona de mercadotecnia se comunica con otro trabajador del departamento de ventas.

## **2.3 Teoría de la comunicación organizacional**

Para brindar fundamentación teórica a la investigación, se utilizará la teoría de la comunicación organizacional. El estudio de la comunicación organizacional se centra en el análisis, diagnóstico, organización y perfeccionamiento de las complejas variables que conforman los procesos comunicativos en las organizaciones, con el fin de mejorar la interrelación entre sus miembros, entre éstos y el público externo, de esa manera fortalecer y mejorar la identidad, así como el desempeño de las entidades.

Dicha modalidad se conoce en diversos lugares del mundo con diferentes nombres: comunicación organizacional, empresarial, institucional, organizativa, corporativa, todos seudónimos se refieren al mismo fenómeno.

Fernández Collado (2006) define la comunicación organizacional como “el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio”, también la entiende como: “Un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio”; o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido los objetivos.

Según esta conceptualización denomina como herramientas:

- **La comunicación interna:** 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 originados por los diversos



medios de comunicación, con el objetivo de proveer comunicación, unión, motivación y así alcanzar las metas establecidas por la organización.

- **La comunicación externa:** actos comunicativos dirigidos a públicos externos, con el fin de mantener o perfeccionar las relaciones públicas y así proyectar mejor la imagen corporativa de la organización.
- **Las relaciones públicas:** actividades y programas de comunicación creados para sostener buenas relaciones con los diferentes públicos de la organización.
- **La publicidad:** mensajes emitidos a través de medios masivos de difusión con el objetivo de incrementar la venta de los productos o servicios de la organización.
- **La publicidad institucional:** actividad de las relaciones públicas, que evoca en los públicos una imagen favorable de la organización.

Por su parte, Trelles afirma que “la comunicación corporativa nos habla tanto de la realidad de la organización como de la identidad corporativa interna, por lo que puede ser definida como el repertorio de procesos, mensajes y medios involucrados en la transmisión de información por parte de la organización; por tanto, no se refiere sólo a los mensajes, sino a los actos, al comportamiento mediante el cual todas las empresas transmiten información sobre su identidad, su misión, su forma de hacer las cosas y hasta sobre sus clientes”.

Para efectos del presente trabajo, la comunicación organizacional será determinada como un sistema o conjunto de procesos de construcción de símbolos, significados compartidos e intercambios de información, establecidos entre los integrantes de una dependencia (el SUN) para con ellos mismos y con el entorno externo. Un subsistema

en interactividad con otros que forman parte de uno mayor: La Universidad de San Carlos de Guatemala.

Los procesos comunicativos involucran siempre interrelaciones de personas que comparten información entre sí, a través de la construcción, emisión y recepción de mensajes. Los elementos que conforman estos procesos son la fuente, el mensaje, los canales o medios, el receptor, los efectos y la retroalimentación.

Habiendo definido la teoría de la comunicación organizacional, es necesario descubrir sus magnitudes de proyección: este tipo de comunicación no se produce, sólo a lo interno de la dependencia, sino también con el entorno, por tanto, puede hablarse de comunicación interna (aquella que se efectúa entre los miembros de la colectividad laboral) y comunicación externa (la que tiene lugar desde la organización hacia su medio exterior y viceversa).

## **2.4 Funciones de la comunicación organizacional**

Aunque son muchas las funciones atribuidas a la comunicación en las organizaciones, el enfoque será en algunos autores que las orientan hacia el exterior de la colectividad empresarial.

Martín, F. (1995) define las funciones como tareas, como coordinar y canalizar el plan o la estrategia de comunicación de la organización; gestionar acciones encaminadas a mejorar la imagen pública; potenciar, desarrollar y difundir la actividad de comunicación; conseguir que esta sea clara, veraz, transparente; mantener estrecha relación de colaboración con los medios y verificar y controlar la calidad e incidencias informativas y publicitarias de todas las acciones de comunicación.

Para Luis Barreiro Pousa, son funciones de la comunicación organizacional: crear una imagen exterior de la empresa, coherente con la identidad corporativa, que favorezca

su posicionamiento adecuado en el mercado y lograr una adaptación permanente a los cambios del entorno mediante el conocimiento actualizado del sector de competencia de manera tal que le permita conocer lo más exactamente posible las necesidades, deseos y comportamientos de sus usuarios actuales o potenciales.

Con el objetivo de elaborar y desarrollar una estrategia adecuada que le asegure el éxito. Trelles se adscribe al siguiente patrón.

**2.4.1 Función descriptiva:** investiga y expone el estado de los procesos comunicativos, o la concepción de las situaciones en los diferentes ámbitos de la organización.

**2.4.2 Función evaluadora:** explica las razones por las cuales los diferentes ámbitos actúan de la manera en que lo hacen. Es la ponderación de los elementos que influyen en los procesos comunicacionales que se están produciendo.

**2.4.3 Función de desarrollo:** analiza cómo reforzar aquello que ha sido evaluado como acertado y mejorar lo que fue considerado erróneo, y propone, además, la forma de realizarlo.

## **2.5 Plan de comunicación estratégica**

El plan de comunicación es un documento que reúne los recursos, estrategias, lineamientos, objetivos y acciones de comunicación, tanto internas como externas, que se propone realizar una organización, el cual ayuda a organizar los procesos de comunicación y guiar el trabajo comunicativo, facilitando la orientación y evitando la dispersión a la que puede llevarnos el trabajo día a día, por tanto, este promueve el seguimiento y la evaluación de estos procesos. (Plataforma de Voluntariado de España, 2007)

Capriotti, P. (2009) afirma que para llevar a cabo esta planificación se deberá definir y establecer los públicos, los objetivos, la estrategia global, las acciones tácticas y la programación de las acciones de comunicación.

Antes de plantear los objetivos y definir los públicos objetivos, es necesario analizar a la organización y su situación comunicativa y a partir de la información obtenida, definir los objetivos, los cuales deben estar cuantificados para controlar y medir su alcance, igualmente deben ser realistas y alcanzables.

Posteriormente se determinan los públicos a quienes se dirigirá la comunicación, ya que ello nos ayudará a definir los canales a utilizar y el mensaje a transmitir.

Se debe conocer de igual manera, el presupuesto del que se dispone para cada acción y los recursos humanos a quienes se delegará la responsabilidad de cada una de estas actividades.

A través de un plan de medios se definen los canales de comunicación adecuados a cada público, objetivo y mensaje, dentro de estos se cuentan las agendas informativas, los medios impresos, medios audiovisuales y medios digitales.

## **CAPITULO 3**

### **Metodología Aplicada**

#### **3.1. Método de Investigación**

Debido a que la finalidad del diagnóstico es de tipo exploratoria (buscar sentidos, ideas, significados, percepciones generales), en un primer momento se hizo uso de técnicas cualitativas, ya que estas resultan ser más adecuadas por dirigirse al sujeto en un marco abierto.

Seguidas de técnicas cuantitativas (al momento de procesar la información) para encontrar el sentido de los resultados cualitativos y facilitar su interpretación. Estas estimaciones obtenidas directamente de la realidad, permiten al investigador cerciorarse de las condiciones reales para conseguir los datos. Sabino (2005)

#### **3.2. Objetivo General**

- Describir los procesos de comunicación interna en el Sistema de Ubicación y Nivelación de la Universidad de San Carlos de Guatemala.

##### **3.2.1. Objetivos Específicos**

- Identificar la situación real de la comunicación interna y externa en la dependencia, para elaborar un plan estratégico que contribuya a una comunicación efectiva.
- Definir los tipos de comunicación que prevalecen dentro del Sistema de Ubicación y Nivelación de la Universidad de San Carlos de Guatemala.

- Evidenciar el nivel de satisfacción de comunicación interna de los colaboradores del Sistema de Ubicación y Nivelación de la Universidad de San Carlos de Guatemala.

### **3.3. Técnicas:**

Las técnicas que se utilizaron para realizar este diagnóstico fueron las siguientes:

- Recopilación de información bibliográfica documental y virtual.
- Observación.
- Aplicación de cuestionario estandarizado.
- Entrevistas personales.

### **3.4. Instrumentos:**

Se aplicó una encuesta que consta de un cuestionario de 22 preguntas mixtas (abiertas y cerradas). Con la encuesta se pretendió abarcar a todo el personal, sin embargo del total de 30 colaboradores, se respondieron 25 encuestas, lo que corresponde a un 85% del total de la población interna. El 15% restante no respondió a la encuesta por encontrarse fuera de la dependencia por diversas causas. Ver Anexo N. 1 (Cuestionario)

**3.4.1. Los cuestionarios**, como instrumentos, sirven para reunir información a partir de la realidad subjetiva de las personas, en este caso se desarrolló una encuesta de percepción estructurada en cuatro partes, la primera parte ofrece una breve introducción en la cual se explica al encuestado los motivos académicos del trabajo de investigación, sus principales objetivos, los temas a tratar y la garantía de la confidencialidad de la información proporcionada, así como las instrucciones para su llenado.

La segunda parte contiene los datos demográficos de la población, la tercera parte contiene los aspectos organizacionales de la dependencia y una cuarta parte con aspectos actitudinales.

**3.4.2. Entrevistas Personales:** La entrevista individual es una técnica de recopilación de información que tiene lugar cara a cara. Es una herramienta sencilla y rápida de utilizar permite recopilar información cuantitativa, y especialmente cualitativa, se utilizó una guía de moderación semiestructurada, con el coordinador general de la dependencia Dr. Roberto Whencke, así como con los coordinadores de las principales áreas, con el objetivo de ampliar y conocer a fondo los resultados de las encuestas.

### **3.5. Población:**

La población total del estudio para este trabajo de investigación está compuesto por 30 personas, hombres y mujeres de distintos niveles jerárquicos que laboran en el Sistema de Ubicación y Nivelación de la Universidad de San Carlos de Guatemala, distribuidos en las once unidades que lo integran (ver organigrama en la página 10).

Los trabajadores oscilan entre las edades de 22 a 63 años, divididos en dieciséis hombres y nueve mujeres, con un mínimo de escolaridad de nivel de diversificado y un máximo de maestría, entre las profesiones se encuentran: bachilleres, maestros (a), secretarías, peritos contadores (a), pedagogos, profesores de enseñanza media en matemática, física, química y biología, odontólogos, veterinarios, licenciados en ciencias y sistemas, psicología, y tres personas con pensum cerrado en las carreras de agronomía, psicología, y ciencias jurídicas y sociales.

La característica indispensable de la población fue, ser empleados del SUN y tener relación laboral con los puestos descritos.

### **3.6. Muestra:**

Debido a que el número de personal que trabaja en el Sistema de Ubicación y Nivelación de la Universidad de San Carlos de Guatemala no es muy extenso, se pretendió aplicar la encuesta a todos, se realizaron entrevistas personales con los puestos principales (coordinaciones), sin embargo del total de 30 colaboradores, se respondieron 25 cuestionarios, lo que corresponde a un 85% del total de la población. El 15% restante no respondió a la encuesta por encontrarse fuera de la dependencia por diversas causas.

### **3.7. Procedimiento:**

Inicialmente se realizó una jornada de observación directa a los procesos de comunicación interna de la dependencia. Dentro de la misma, se tomó en cuenta la infraestructura, los procesos de las distintas actividades y acciones que se desarrollan en el SUN, así como el capital humano, identificando los comportamientos y conductas de estos.

Para realizar la investigación se consultó el sitio web de la universidad de San Carlos de Guatemala, se tuvo acceso al Plan Estratégico de la Dependencia 2012 – 2014. Manual de Normas y Procedimientos del Sistema de Ubicación y Nivelación, Reglamento del Sistema de Ubicación y Nivelación de la Universidad de San Carlos de Guatemala.

Se recopiló información bibliográfica documental, y en línea relacionada con el tema, se asoció información establecida a través de la observación, y a través de una serie de entrevistas personales con el coordinador del SUN surgió un análisis en el que se definieron las áreas que se abordaron en la encuesta.

Teniendo aprobada la encuesta por parte de la coordinación general del SUN y autoridades de posgrado, se procedió a efectuar la aplicación de las mismas a cada uno de los colaboradores.



Se ingresó la información de manera digital, con el apoyo del personal de cómputo de la Sección de Orientación Vocacional, quienes son expertos en la creación de este sistema de encuestas y en el proceso de captura, calificación e interpretación de este tipo de pruebas y el manejo de datos estadísticos.

Se procesó la información a través de un scanner y software especializado y se procedió hacer un análisis estadístico mediante el programa SPSS.

Para, finalmente realizar un análisis descriptivo de los resultados obtenidos de la población encuestada.

## **CAPÍTULO 4**

### **Resultados del Diagnóstico Comunicacional**

El objetivo de la comunicación interna, consiste en que todas las personas que trabajan en una dependencia conozcan cuáles son sus objetivos y sus resultados, lograr un clima de integración en los proyectos e incrementar la motivación y participación de todo el personal. Puede considerarse, además, el soporte y la base de la comunicación externa de la organización hacia sus usuarios, ya que mediante ella se consigue transmitir una imagen positiva hacia el exterior.

Por su naturaleza la institución en estudio, internamente se maneja bajo una estructura jerarquizada con procesos explícitos y regularizados; su cultura puede percibirse un tanto conservadora pero con apertura al cambio. La ejecución de proyectos y el desarrollo del trabajo diario se llevan a cabo apegado a planificaciones previas y monitoreadas ordinariamente.

#### **4.1. Análisis de la Comunicación Interna:**

A continuación se hace un análisis de los resultados del diagnóstico obtenidos del cuestionario de comunicación interna y entrevistas realizadas al personal de la dependencia. Así como la interpretación de las gráficas, destacando las que a criterio del autor aportan en la comprensión de la situación actual del SUN.

Para Martínez y Nosnik (1988) la comunicación organizacional es un sistema, que “permite dinamizar y animar las acciones individuales y colectivas para generar la integración de esfuerzos y el fortalecimiento y desarrollo de la institución”

**Gráfica 1. Análisis de Comunicación Interna del personal que labora en el SUN.**



**Fuente: Diagnóstico de Comunicación Organizacional SUN, julio 2015**

Como se observa en la gráfica, el 60% de la población encuestada considera que la comunicación interna en la dependencia es buena, un 28% piensa que es regular, 8% mala y un 4% advierte que es pésima.

El personal que indica que la comunicación interna es buena o regular (88%), considera que la dependencia cuenta con los recursos adecuados y que el personal está capacitado para desempeñar sus funciones. No obstante, el personal que indica que la comunicación interna es mala (12%), consideran que la dependencia se maneja de forma burocrática, que existen rumores y que las secciones trabajan aisladas.

Como producto de esta investigación, se determinó que en el SUN se manejan varios tipos de comunicación, los cuales se describen a continuación:

**4.1.1. Tipos de comunicación:** Para Robbins, P. (2004) existen tres tipos de comunicación interpersonal

**4.1.1.2. Comunicación oral:** Este es el principal medio para transmitir mensajes en esta dependencia.

Las ventajas de la comunicación oral son la velocidad y la retroalimentación. Si el receptor no está seguro del mensaje, el emisor lo detecta por la realimentación inmediata y puede corregirse.

La principal desventaja de la comunicación oral surge cuando el mensaje debe pasar a través de varias personas.

**4.1.1.3. Comunicación escrita:** Entre ellos se encuentran los correos electrónicos, memorándum, cartas, noticias publicadas en boletín entre otros. En el SUN se utiliza este sistema, ya que es tangible y verificable debido a que se lleva un registro. Los mensajes escritos también tienen su desventaja, debido a que se puede consumir demasiado tiempo en la redacción y transmisión.

**4.1.1.4. Comunicación no verbal:** Ninguna exposición de la comunicación estaría completa sin tomar en cuenta la comunicación no verbal, ya que abarca los movimientos del cuerpo, la entonación o énfasis que le damos a las palabras, las expresiones faciales y la distancia física entre el emisor y receptor.

El lenguaje corporal se suma a la comunicación verbal. La posición o el movimiento del cuerpo no tienen por sí mismo un significado preciso o universal, pero cuando se enlaza al lenguaje hablado, confiere un sentido más completo al mensaje del emisor.

**4.1.2. Comunicación descendente:** Esta comunicación se da de los directivos hacia el personal en general, en donde se dirige, coordina, evalúa, se informan actividades, metas, políticas u objetivos, se dan instrucciones, entre otros.

**Gráfica 2. Comunicación Descendente SUN.**



Fuente: Diagnóstico de Comunicación Organizacional SUN, julio 2015

La gráfica demuestra que el 68% del personal considera que la comunicación con su jefe es buena, un 28% considera que la comunicación con los directivos de la dependencia es regular y un 4% dice que la comunicación es mala.

La mayoría del personal de la dependencia (68%), considera que tienen buena comunicación con la jefatura, exponiendo que las puertas de la misma están permanentemente abiertas, siempre y cuando, se respetan las reglas establecidas. Otro 28% considera que la comunicación con los directivos es regular y un 4% dice que la comunicación con la jefatura es mala por la estructura de la dependencia.

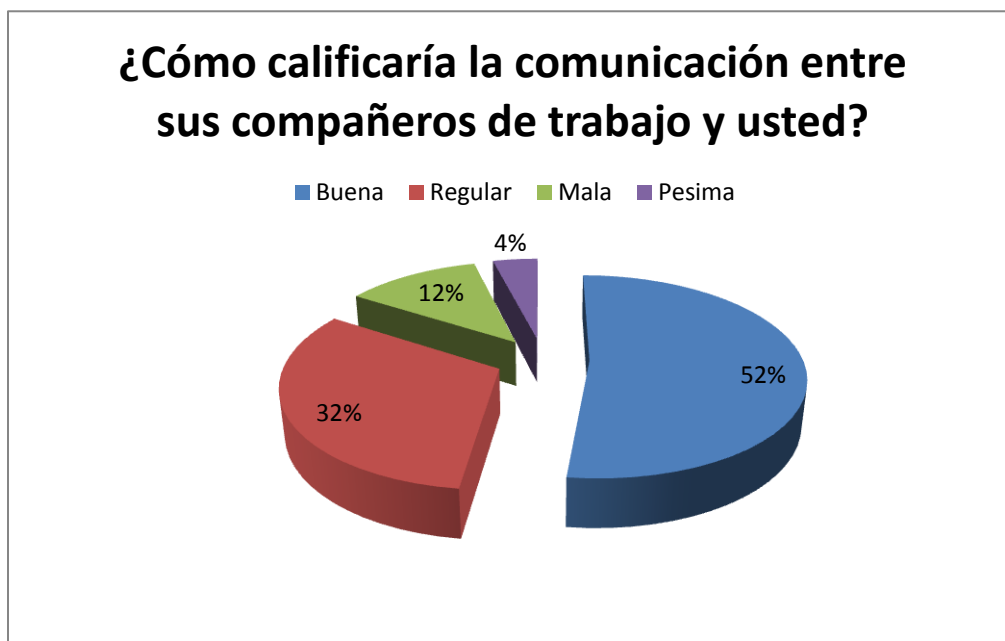
**4.1.3. Comunicación ascendente:** es cuando la comunicación fluye del personal técnico u operativo a los directivos, en donde los primeros dan a conocer cómo se

sienten, presentan informes de rendimiento, cuadros de sugerencias, quejas, solicitan sesiones con sus superiores.

**4.1.4. Comunicación horizontal:** ésta se lleva a cabo entre el personal que se encuentra en el mismo nivel jerárquico.

**4.1.5. Comunicación diagonal:** la comunicación se da entre las diferentes áreas y niveles organizacionales. Por ejemplo, cuando una persona de cómputo se comunica con otro trabajador de una sección diferente. (Secretaría, personal de atención en ventanillas, etc.)

**Gráfica 3. Comunicación Ascendente, Horizontal y Diagonal SUN.**

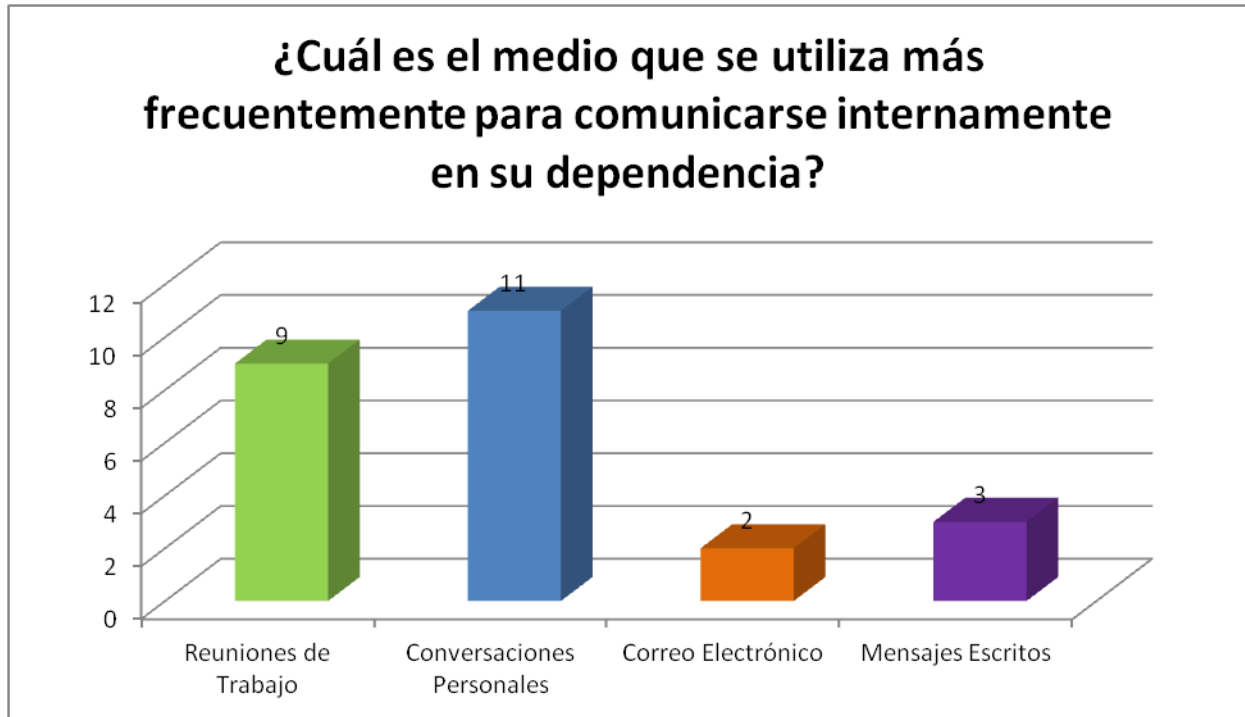


Fuente: Diagnóstico de Comunicación Organizacional SUN, julio 2015

La gráfica demuestra que el 52% del personal considera que existe una relación adecuada en la dependencia, atribuyendo esta situación a que se conocen desde hace más de cinco años con el personal de las diferentes secciones, y que con algunos mantienen algún tipo de amistad y confianza, lo cual facilita que la información se

transmita adecuadamente. El 32% que dice que la comunicación es regular, aduce que en algunas secciones la información que se maneja es de tipo confidencial y eso no permite el intercambio de información entre secciones. Un 16% del personal dice que la comunicación con sus compañeros es mala y se limita solo a cuestiones puramente laborales.

**Gráfica 4. Medios de Comunicación Interna SUN.**



**Fuente: Diagnóstico de Comunicación Organizacional SUN, julio 2015**

Los resultados de esta gráfica, demuestran que las conversaciones personales y las reuniones de trabajo, son los medios más utilizados para trasladar información oficial dentro de la dependencia, lo que indica que la mayor parte de información se lleva a cabo de manera personal. Los medios menos utilizados son el correo electrónico y la mensajería escrita.

En las organizaciones es de vital importancia comunicarse. Por lo que Davis, y Newstrom, (2002) indican que sin ella la empresa no pueden existir, ya que la

coordinación sería imposible y colapsaría en ausencia de ella. La comunicación en el SUN ayuda a lograr todas las funciones administrativas básicas, desde la planeación, organización y ejecución de sus actividades para alcanzar sus objetivos.

Otro aspecto clave del proceso de comunicación es el fenómeno de la retroalimentación, que dota al proceso de una perspectiva bidireccional, al permitir de un lado, la verificación de la efectiva comprensión del mensaje y del otro, la interacción entre los participantes, facilitando la influencia recíproca entre los mismos.

Según Nuria Saló en [www.losrecursoshumanos.com/comunicacion-interna.htm](http://www.losrecursoshumanos.com/comunicacion-interna.htm) “la comunicación interna se fundamenta en los siguientes puntos:

- Aumentar la cultura de la organización.
- La implantación de nuevos instrumentos y métodos de trabajo.
- Una definición precisa y cualitativa de los puestos, tareas y funciones.
- Gestionar la integración y sinergia de todos los servicios, trabajos y niveles de la empresa.
- La adaptación permanente a los cambios y a la toma de decisiones.
- Una buena estrategia de aplicación, a partir de los responsables, a todos los niveles de actuación.
- Asegurar la calidad total.
- El conocimiento de las culturas que la componen.
- Asegurar la gestión, el trato y la difusión de los sistemas de información y de comunicación.
- El uso de unos medios adecuados.”

Centrándose en el ámbito de las administraciones públicas, como señala Martín Zarco (1995) éstas se caracterizan por compartir una cultura en la que predomina la formalización, la estabilidad y el control. Como consecuencia, presentan una estructura fuertemente jerarquizada, con tendencia a la centralización y a dotarse de reglas y procedimientos fijos.



Cuando la comunicación es efectiva, se logra mejorar el rendimiento y la satisfacción en el trabajo. Lo que se pretende es que los colaboradores entiendan mejor su trabajo y por consiguiente se espera que se sientan más comprometidos.

#### **4.1.6. Comunicación en Crisis**

El SUN al igual que la Universidad de San Carlos de Guatemala, carece de un manual de crisis. Por lo tanto, es una herramienta de comunicación desconocida. Un manual de este tipo se realiza teniendo en cuenta la cultura y valores corporativos de la institución y su particular idiosincrasia, por lo tanto, resulta necesario conocer los puntos más débiles de la institución para estar preparados y eso, la mayoría de las veces, suele ser complicado de admitir.

#### **4.2 Análisis de comunicación externa:**

Una adecuada comunicación externa permite la coordinación de personas de manera eficaz para facilitar el logro de objetivos y metas establecidas.

En lo que respecta a la comunicación externa, el SUN utiliza diversos medios de comunicación, tanto escritos como electrónicos.

Un medio de comunicación externa estratégico utilizado por el SUN desde el año 2004 se denomina INFOUSAC, este evento consiste en una feria informativa que se realiza la tercer semana del mes de abril, dura cinco días y tiene como objetivo informar y orientar sobre la oferta académica que ofrece la USAC, así como el proceso de ingreso y los requisitos de inscripción que deben cumplir los aspirantes a ingresar a la Universidad de San Carlos de Guatemala.

La página de internet [www.usac.sun.edu.gt](http://www.usac.sun.edu.gt) también es un importante medio de comunicación externa ya que a través de ella se puede encontrar información general de la dependencia, además se ve la programación anual de las actividades, fechas de

asignación de pruebas de conocimientos básicos, aplicación de pruebas, talleres y otros eventos programados.

**Imagen No. 1. Foto de pantalla página web SUN-USAC.**



**Fuente: [http://usac.edu.gt/mi\\_pcb.php](http://usac.edu.gt/mi_pcb.php)**

La presentación de la página es sencilla y dinámica; posee un banner principal en donde el usuario tiene acceso a diversos contenidos que son ampliados al ser seleccionados.

#### **4.2.1 Metodología de Comunicación Externa**

El trabajo desarrollado fue de carácter cuantitativo. Para su elaboración se realizó la aplicación de encuestas, los días seis y ocho de julio y complementada el 29 del mismo mes, debido a que en esa fecha se aplican las pruebas de conocimientos básicos y es en esa semana, donde existe mayor afluencia de estudiantes aspirantes de primer ingreso.

#### **4.2.2. Usuarios:**

El área de servicio del SUN, lo constituye todos los aspirantes de primer ingreso a esta casa de estudios, tanto en el campus central como en centros universitarios regionales.

Se denomina aspirante a toda persona que pretende inscribirse como estudiante regular en cualquiera de las carreras que ofrece la Universidad de San Carlos de Guatemala y que reúne las condiciones descritas en actores externos. (Ver página doce de este documento)

#### **4.2.2.1. Método de selección de muestra**

La aplicación de la encuesta se llevó a cabo por medio de la selección de muestra de juicio (o también llamada muestra intencionada), ya que se eligen los elementos a encuestar, teniendo como característica principal, ser aspirantes a ingresar a esta casa de estudios y estar por aplicar o haber aplicado cualquiera de las pruebas de conocimientos básicos.

Para facilitar el manejo de la información, la encuesta se dividió en tres secciones. En la primer sección se encuentran los datos demográficos generales. En la segunda parte se encuentran mezcladas dos variables: Calidad en el servicio e imagen visual. Por último, en la sección tres se encuentra la variable de Estrategias Comunicativas así como comentarios y sugerencias que tuvieron los estudiantes encuestados.

#### **4.2.3. Instituciones:**

El departamento de ubicación y nivelación SUN tiene relación directa con:

- La Sección de Orientación Vocacional de la División de Bienestar Estudiantil Universitario.
- Las unidades académicas de la USAC.
- El Programa Académico Preparatorio. –PAP–
- y el Consejo Superior Universitario a través de la comisión de seguimiento al sistema de ubicación y nivelación, instancias que definen y delimitan el flujo procedimental de ingreso a la Universidad de San Carlos de Guatemala.

#### **4.2.4. Análisis de identidad corporativa**

La comunicación corporativa es aquella que se dedica a crear, promover y mantener la imagen de la institución, así como de establecer relaciones amistosas, efectivas y de cooperación entre la organización y sus públicos.

El SUN es bien visto y escuchado por las autoridades de esta casa de estudios, el mantener prácticas y técnicas adecuadas en sus relaciones y sistemas de comunicación les ha permitido contar con un buen desempeño dentro de la Universidad de San Carlos de Guatemala y establecer vínculos con otras instituciones, tanto públicas como privadas. Esta situación se pone de manifiesto con todas las empresas que patrocinan y apoyan durante INFOUSAC.

Para la realización de este evento se cuenta con el apoyo de la Dirección General de Docencia, Dirección General de Administración, Dirección General de Extensión Universitaria, Dirección General de Cooperación, Dirección General Financiera, la División de Publicidad e Información y las Unidades Académicas, en lo que a cada una compete.

#### **4.2.5. Análisis de la imagen corporativa**

Al momento de su creación, el SUN no tomó en consideración la forma en que se abordaría su comunicación corporativa. Esta es una de las razones por las que se plantea un rediseño de su logo. El logo actual no es reconocido plenamente entre los usuarios, a pesar de que fue creado por el departamento de diseño y diagramación de la institución.

## Imagen No. 2. Logotipo Actual del Sistema de Ubicación y Nivelación SUN.



Fuente: Google.com

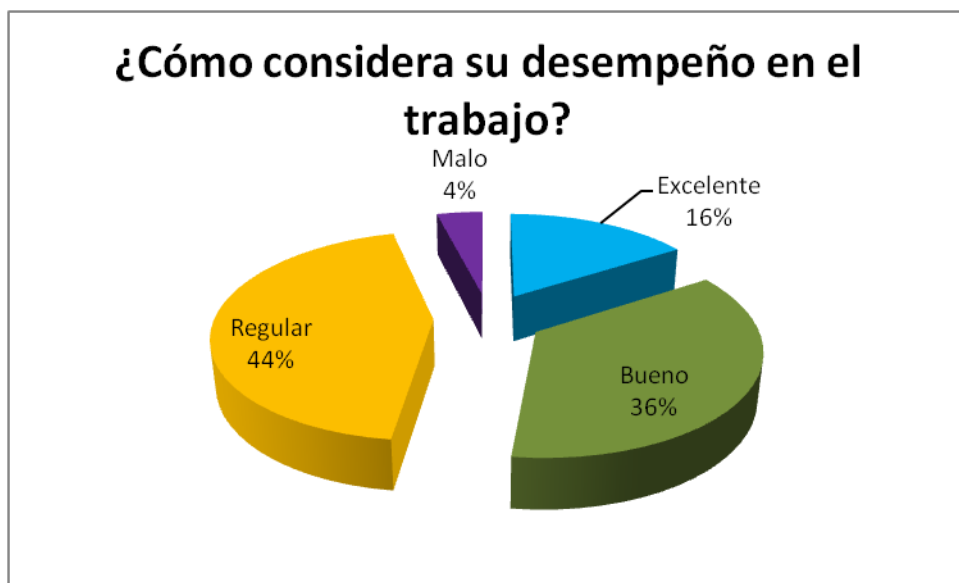
La mayor parte de los logotipos son sometidos a una actualización progresiva por lo que se recomendará hacer uso de un logo más estilizado, claro y fácil de memorizar.

### 4.2.4.1. Cultura Corporativa

Existe una serie de opiniones divididas entre los trabajadores acerca de las limitaciones que hay en el grupo, (Ver gráfica 5, a continuación). Resultan dudas en cuanto a la aplicación de ciertas normas, reglas, estatutos y procedimientos, y existe un sector del personal con la idea singularizada de que no se está facilitando su trabajo. Por lo que uno de los objetivos trazados con la jefatura del SUN es mejorar el sentimiento de que los trabajadores pertenecen a la institución y cada uno es un miembro valioso de un equipo de trabajo. A través de la adecuación de planes donde se establezcan:

*Aspiraciones Individuales*, para que de esa manera se genere *Liderazgo* y finalmente obtener un *Sistema de Valores*.

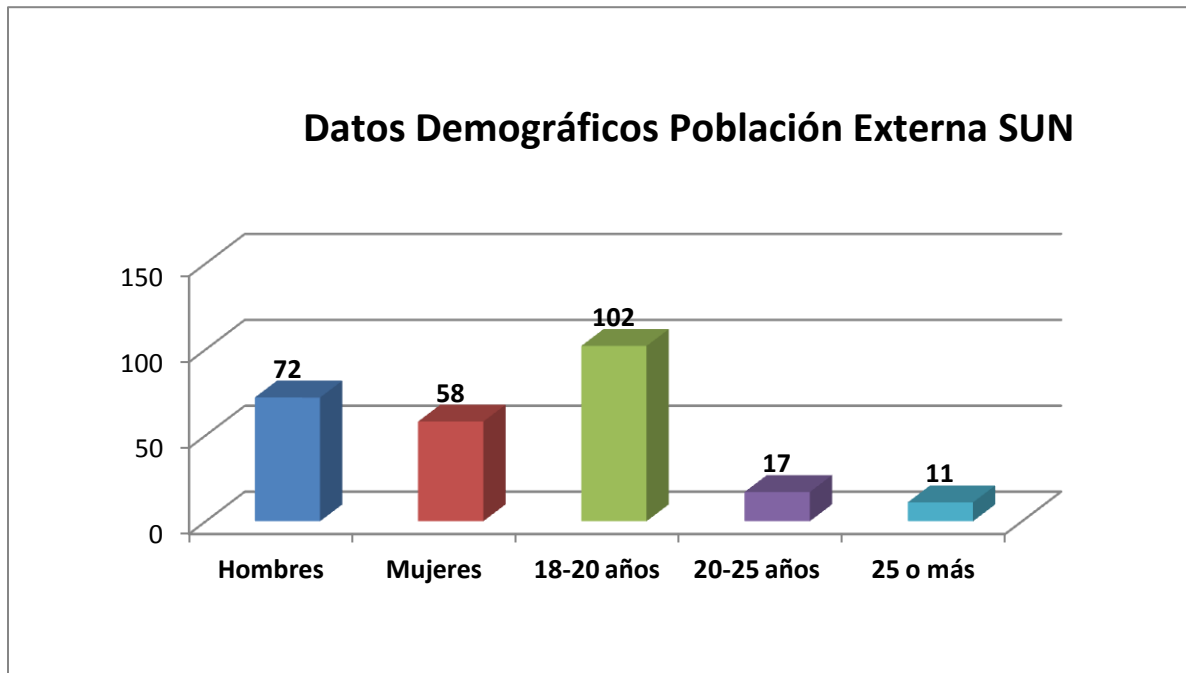
**Gráfica 5. Desempeño Laboral SUN.**



**Fuente: Diagnóstico de Comunicación Organizacional SUN, julio 2015**

El personal de la dependencia que participó en la encuesta, consideran que su trabajo es regular o bueno, pero que se podría mejorar. Agregan que la implementación de nuevas ideas o sistemas, se dan a largo plazo por pertenecer a un sistema burocrático de características, en ocasiones estatales.

**Gráfica 6. Datos Demográficos Población Externa SUN**



**Fuente: Diagnóstico de Comunicación Organizacional SUN, julio 2015**

Como se puede observar en la gráfica 6, el 55% de los encuestados corresponden al género masculino y 45% al femenino. Aunque predomina el género masculino en la población que atiende el SUN, la diferencia no es significativa.

El 78% de usuarios se encuentra en un rango de 16 a 20 años, 14% entre 20 y 25 años y 8 % de 25 años o más.

Por tal razón las prioridades establecidas para cualquier estrategia de comunicación externa implementada por la dependencia, deben estar enfocadas hacia los jóvenes que ocupan el primer lugar en el público usuario.

**Gráfica 7. Información que brinda el SUN.**



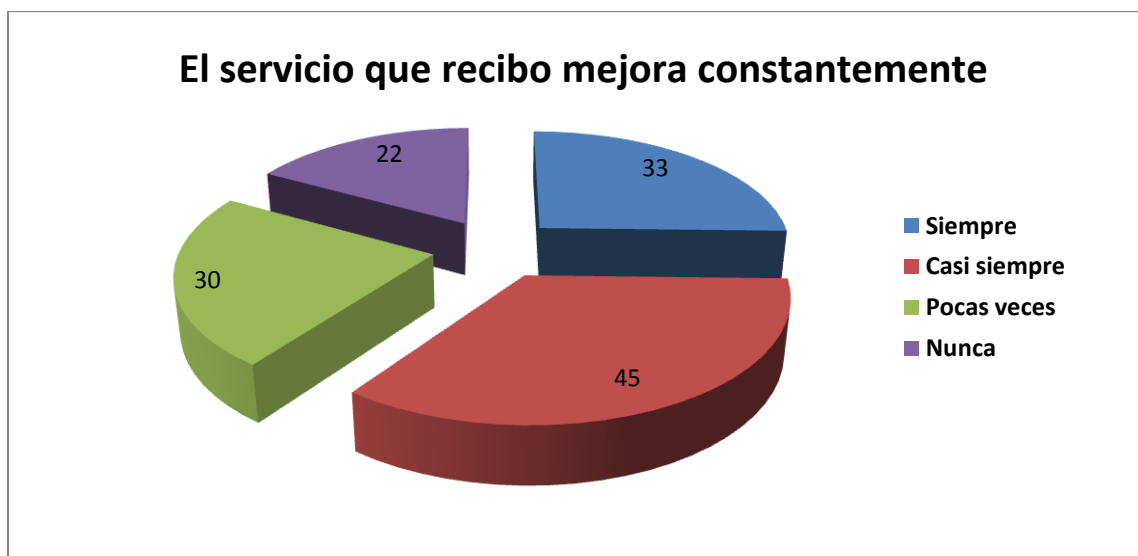
Fuente: Diagnóstico de Comunicación Organizacional SUN, julio 2015

Según la información recopilada, 16% de los usuarios que buscan información en la dependencia siempre resuelven sus dudas, 50% de las personas casi siempre, 28% pocas veces, y 6% nunca.

Independiente al motivo de visita, el 66% de los usuarios resolvió sus dudas en tiempo y forma por parte de la dependencia, esto indica que la mayoría de usuarios están satisfechos con respecto a la puntualidad, disponibilidad, capacitación del personal y atención que recibe. El 34% restante se muestra insatisfecho ya que dijo que pocas veces o nunca le resuelven sus necesidades.



**Gráfica 8. Mejora en servicios que presta el SUN.**



**Fuente: Diagnóstico de Comunicación Organizacional SUN, julio 2015**

La gráfica muestra que 25% de los usuarios consideran que siempre existe una mejora en el servicio que presta la dependencia, el 35% respondió que casi siempre, 23% de los encuestados dijo que pocas veces encuentra mejoras, y 17% dijo que nunca percibe mejoras.

Los resultados de la encuesta fueron positivos ya que la mayor parte de usuarios se encuentran conformes con el servicio. Para reforzar la percepción del rendimiento que esperan los usuarios de la dependencia, se les pidió que hicieran comentarios o sugerencias, según los resultados que obtuvieron.

El 75% de los usuarios propuso que exista una mayor variedad de canales para difundir información. Por tal motivo las estrategias comunicativas a nivel externo irán orientadas en ese sentido.

### 4.3. FODA

Hay que aclarar que las fortalezas y debilidades se refieren a aspectos internos de la dependencia relacionados con la comunicación interna dentro del seno del SUN. Por otra parte, las amenazas y oportunidades se refieren a aspectos del entorno a los que la dependencia debe dar respuesta o bien sacar provecho de la mejor forma posible, mediante la adaptación, o implementación de planes y estrategias, para lo cual es imprescindible que exista un óptimo funcionamiento de la comunicación interna.

## Fortalezas

- Existe interés en la jefatura y en las coordinaciones de fortalecer y mejorar la comunicación interna.
- La información fluye de arriba a abajo y existe retroalimentación del personal.
- Las instalaciones del SUN son adecuadas, aunque el espacio es reducido todo el personal tiene acceso a recursos tecnológicos para la comunicación: escritorio personal de trabajo, equipo de cómputo personal de escritorio, acceso a internet, cuenta de correo electrónico propia.
- Hay lugares en donde se pueden dar encuentros informales, tales como: la recepción y el comedor.
- Existencia de boletín informativo SUN, aunque actualmente no se publica, (porque la encargada de la plaza se encuentra suspendida).
- El personal tiene buen nivel de conocimientos en materia de uso de las herramientas tecnológicas de comunicación.
- Todo el personal tiene acceso a los medios de comunicación interna: reuniones de trabajo, conversaciones personales, memorándum, mensajes escritos, boletín informativo, internet, correo electrónico.

# Oportunidades

- Renovar la imagen de la dependencia ante la comunidad universitaria.
- Existen los recursos necesarios para la implementación o reestructuración de estrategias para mejorar la comunicación organizacional interna.
- Fomentar la cultura y el buen clima organizacional dentro de la dependencia con todo el personal.
- Aumento del sentido de pertenencia y mejoras en el clima laboral de la dependencia.
- Mejoras en la oferta de servicios y en su calidad.
- Implementación de nuevas estrategias que faciliten la comunicación interna.

# Debilidades

- Dificultades en los flujos de información horizontales.
- Escaso desarrollo de vínculos cooperativos entre secciones.
- Deficiencias técnicas en algunos instrumentos de comunicación (boletín, memorándums) que pueden dificultar, en ciertos casos, su uso.
- Poca costumbre (resistencia) de transmitir sugerencias de mejora.
- Dentro de las instalaciones no existe un espacio adecuado en donde sea posible realizar reuniones, charlas, conferencias u otra actividad donde el personal pueda concentrarse.
- Falta de participación del personal no directivo en la elaboración de planes y proyectos.

- Desmotivación en algunas secciones del personal, y poca credibilidad en la efectividad real de mejorar los procedimientos de comunicación.

# Amenazas

- Inestabilidad manifestada de los empleados que tienen contrato a término.
- Los canales de comunicación externa son poco llamativos.
- No existe un responsable directo de los procesos de comunicación en la dependencia.
- La jefatura no se preocupa por generar espacios de retroalimentación con el personal para la evaluación de procesos, inconformidades y necesidades.
- Los medios de comunicación interna no son actualizados constantemente y no se usan de la forma adecuada.
- Las nuevas demandas de los usuarios que requerirán nuevas respuestas por parte de la dependencia

## 4.3.1.1. Alternativas entre fortalezas y oportunidades

- ✓ Existe interés en la jefatura y en las coordinaciones de fortalecer y mejorar la comunicación interna.
- ✓ Existen los recursos necesarios para la implementación o reestructuración de estrategias para mejorar la comunicación organizacional interna.
- ✓ El personal tiene buen nivel de conocimientos en materia de uso de las herramientas tecnológicas de comunicación.
- ✓ La información fluye de arriba a abajo y existe retroalimentación del personal.
- ✓ Fomentar la cultura y el buen clima organizacional dentro de la dependencia con todo el personal.

#### **4.3.1.2. Alternativas entre debilidades y oportunidades**

- ✓ Escaso desarrollo de vínculos cooperativos entre secciones.
- ✓ Dificultades en los flujos de información horizontales.
- ✓ Fomentar la cultura y el buen clima organizacional dentro de la dependencia con todo el personal.
- ✓ Implementación de nuevas estrategias que faciliten la comunicación interna.

#### **4.3.1.3. Alternativas entre fortalezas y amenazas**

- ✓ Las instalaciones del SUN son adecuadas, aunque el espacio es reducido todo el personal tiene acceso a recursos tecnológicos para la comunicación: escritorio personal de trabajo, equipo de cómputo personal de escritorio, acceso a internet, cuenta de correo electrónico propia.
- ✓ Los medios de comunicación interna no son actualizados constantemente y no se usan de la forma adecuada.
- ✓ Existe interés en la jefatura y en las coordinaciones de fortalecer y mejorar la comunicación interna.
- ✓ No existe un responsable directo de los procesos de comunicación en la dependencia.

#### **4.3.1.4. Alternativas entre debilidades y amenazas**

- ✓ Poca costumbre (resistencia) de transmitir sugerencias de mejora.
- ✓ La jefatura no se preocupa por generar espacios de retroalimentación con el personal para la evaluación de procesos, inconformidades y necesidades.
- ✓ Desmotivación en algunas secciones del personal, y poca credibilidad en la efectividad real de mejorar los procedimientos de comunicación.

- ✓ Inestabilidad manifestada de los empleados que tienen contrato a término.

#### **4.4. Factores influyentes:**

**4.4.1. Directos:** Dentro de la dependencia es visible la diversidad de medios y herramientas que permitan una interacción entre el personal, la mayoría de la información se divulga por medio orales y escritos.

La mayor parte del personal considera que el medio de mayor eficacia, y con mejor aceptación dentro de todos los niveles jerárquicos de la dependencia, para trasladar información lo constituyen las conversaciones personales.

**4.4.2. Indirectos:** Existen canales de comunicación virtuales, pero al parecer no son suficientes para permitir acercamiento del personal y proximidad entre directivos y el resto de secciones.

#### **4.6. Determinación de prioridades:**

Se deben crear acciones que motiven a través de las necesidades y los deseos del personal, a través de mensajes de bienestar que promuevan una actitud positiva en la dependencia.

- Mejorar la comunicación informal – Reducción de rumores.
- Desarrollar cultura de confianza.
  - ✓ Reducción de temor a emitir opiniones.
  - ✓ Reducción de que algunas secciones trabajen aislados.
- Retroalimentación, instrucción y mensajes de bienestar.
- Crear espacios donde el personal de distintos departamentos convivan y puedan crear lazos de confianza.

#### **4.7. Propuesta de soluciones:**

Para optimizar los procesos de comunicación interna, deberán realizarse más acciones enfocadas a la retroalimentación, conociendo de primera mano, los intereses y necesidades del personal en cuanto a contenidos e información difundida a nivel interno.

Para optimizar los procesos de comunicación externa, deberán determinarse nuevos canales de comunicación adecuados al público objetivo y mensajes, que socialicen toda la información, para promover de una mejor manera la dependencia ante sus usuarios y grupos de interés.

##### **4.7.1. Posibles soluciones:**

**Establecimiento y mejora de un marco adecuado para la comunicación interna y externa de la dependencia**, se refiere a la implantación de los mecanismos pertinentes, desde el punto de vista comunicativo y tecnológico, que den el soporte necesario para una comunicación fluida dentro y fuera de la organización. Se desglosa en los siguientes objetivos:

##### ***1. Actualizar y mejorar las herramientas de comunicación ya existentes:***

- La función de la jefatura en combinación con los coordinadores en esta etapa es vital, pues son ellos los encargados de detectar a través de diagnósticos las necesidades tanto de la dependencia, como las del personal, [es entre ellos quienes analizarán los problemas que se han suscitado y propondrán, junto con algún (os) especialista (s), soluciones para los mismos ].

**2. Conseguir una mayor participación de los estudiantes en las acciones comunicativas que el SUN realice.**

- El uso de nuevas tecnologías, (que permanecen en constante evolución), han alterado de manera revolucionaria la forma en la que nos comunicamos, contradiciendo en ocasiones la preferencia de los medios de comunicación tradicionales. Siendo el principal público objetivo de la dependencia, jóvenes entre 16 y 20 años nacidos en el entorno digital, el SUN debe convivir y adaptarse a los nuevos canales de información, que día a día ganan un mayor número de usuarios.

**3. Mejorar los flujos horizontales de información dentro de la dependencia:**

- Crear las condiciones entre el personal que faciliten la comunicación, favoreciendo la difusión de los conocimientos y los hábitos necesarios para ello.
- Incrementar el conocimiento mutuo, entre las secciones de la dependencia acerca del trabajo realizado por cada una.

**4. Sistematizar y optimizar los flujos de información verticales, tanto descendentes como ascendentes:**

- Acciones que permitan el desarrollo de reuniones amenas, metódicas y sistemáticas en donde se disminuyan el ruido y las barreras de comunicación que se pueden estar presentando en las reuniones y encuentros que se dan dentro de la dependencia.
- Incrementar la participación de todos los trabajadores.



## **Capítulo 5**

### **Estrategia de Comunicación Organizacional**

#### **5.1 Justificación**

Para establecer la estrategia de comunicación en el corazón de una organización, es necesario realizar previamente un estudio detallado mediante análisis e informes, que permitan conocer exactamente cuál es el estado de la comunicación en el marco de dicha organización.

De este modo, para poder realizar el análisis y diagnóstico de la situación actual de la comunicación interna y externa en el SUN, se han tomado en cuenta los siguientes elementos:

- Las percepciones y opiniones del personal sobre la comunicación interna.
- Las percepciones y opiniones de los actores externos.
- Un análisis realizado por parte del autor de la investigación en conjunto con el director del SUN, para fortalecer el desarrollo de la comunicación tanto interna como externa.

Resulta necesario realizar un plan de comunicación externa que potencialice toda la información para promover de una mejor manera la dependencia ante sus usuarios y grupos de interés, que tendrá en cuenta el impacto de las nuevas tecnologías y los hábitos de consumo informativo de la mayoría de sus usuarios.

Es imposible negar que las nuevas tecnologías (que permanecen en constante evolución) han alterado de manera radical y constante la forma en la que nos comunicamos, cuestionan la hegemonía de los medios de comunicación tradicionales, que hoy deben convivir y adaptarse a los nuevos canales de información nacidos en el entorno digital, que ganan cada día un mayor número de usuarios.

## **5.2 Objetivos de la estrategia de comunicación**

### **5.2.1 General**

- Modernizar el posicionamiento y valoración del SUN en su entorno más cercano.

### **5.2.2 Específicos a Nivel Interno**

- Fortalecer la imagen del SUN.
- Seleccionar el canal más adecuado para transmitir sus mensajes.

#### **5.2.2.1. Específicos a nivel Externo**

- Crear estrategias de comunicación puntuales que contribuyan a mejorar el servicio en la dependencia.
- Conseguir una mayor implicación en los estudiantes en las acciones comunicativas que el SUN realice.

## **5.3 Público objetivo**

El público objetivo se describe en el capítulo uno, de esta investigación. Actores internos (ver página once de este documento). Actores externos (ver página doce de este documento).

## **5.4 Propuesta (Comunicación Externa)**

Reforzar la actividad en las redes sociales del SUN, favoreciendo la participación de los estudiantes aspirantes de primer ingreso, apostando por una vía de comunicación directa, eficaz, flexible, multidireccional y abierta a toda la comunidad de usuarios de teléfonos inteligentes de modo que, puedan a través de esta vía establecer una comunicación recíproca con la Universidad, siendo receptores y a su vez emisores de cualquier tipo de mensaje.

## 5.5 Matriz de coherencia 1

| <b>Objetivo General:</b>   |  | Modernizar el posicionamiento y valoración del SUN en su entorno más cercano.                        |                 |  |                   |             |
|--|--|--|-----------------|--|-------------------|-------------|
| <b>Objetivo Específico:</b>  |  | Conseguir una mayor implicación en los estudiantes en las acciones comunicativas que el SUN realice. |                 |  |                   |             |
| Problema   | Producto   | Objetivo de comunicación   | Tipo de mensaje | Público objetivo   | Medio de difusión | Presupuesto |
| Los estudiantes desconocen las fechas de asignación, aplicación y entrega de resultados de las pruebas de conocimientos básicos. | Crear un código QR (código de respuesta rápida) de la página web del SUN donde se concentre dicha información. | Optimizar el uso de los canales de comunicación externa.   | Informativo     | Estudiantes aspirantes de primer ingreso a la USAC que posean un teléfono inteligente, tableta o computadora personal. | Electrónico.      | Q.500 .00   |

## Matriz de coherencia 2

| <b>Objetivo General:</b>  |   | Modernizar el posicionamiento y valoración del SUN en su entorno más cercano. |                 |  |                        |             |
|---|---|---|-----------------|--|------------------------|-------------|
| <b>Objetivo Específico:</b>   |   | Crear una nueva herramienta en diferentes canales de comunicación.            |                 |  |                        |             |
| Problema  | Producto  | Objetivo de comunicación  | Tipo de mensaje | Público objetivo   | Medio de difusión      | Presupuesto |
| El SUN carece de canales alternos, a los tradicionales para difundir información. | Crear una aplicación móvil del SUN, donde se pueda llevar control sobre el proceso de inscripción del estudiante. | Seleccionar el canal más adecuado para transmitir mensajes                    | Informativo     | Estudiantes aspirantes de primer ingreso a la USAC que posean un teléfono inteligente, tabletas o computadoras personales. | Electrónico - Virtual. | Q. 8000.00  |

## 5.6 Plan de comunicación 1

|  |
|--|
| <p><b>Objetivo General:</b><br/>Modernizar el <b>posicionamiento y valoración del SUN en su entorno más cercano.</b></p>   |
| <p><b>Objetivos Específicos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Fortalecer la imagen del SUN.</b></li> <li>• <b>Conseguir una mayor implicación en los estudiantes en las acciones comunicativas que el SUN realice.</b></li> </ul> |

|                                 |   |
|---------------------------------|---|
| <b>Problema 1</b>               | <b>Desconocimiento de las fechas de asignación, aplicación y entrega de resultados de las pruebas de conocimientos básicos.</b>   |
| <b>Objetivo de comunicación</b> | Optimizar los canales de comunicación externa.  |
| <b>Productos</b>                | Crear un código QR (código de respuesta rápida) de la página web del SUN donde se concentre dicha información.  |
| <b>Tipo de mensaje</b>          | Informativo   |
| <b>Actividades</b>              | Creación del código QR donde se concentre información referente al SUN.   |
| <b>Público objetivo</b>         | Estudiantes aspirantes de primer ingreso a esta casa de estudios que posean un teléfono inteligente.  |
| <b>Resultados esperados</b>     | Favorecer la participación de los estudiantes aspirantes de primer ingreso, apostando por una vía de comunicación que responda a las nuevas tecnologías y los hábitos de consumo informativo de la mayoría de sus usuarios. |
| <b>Medio de difusión</b>        | Electrónico e Impreso en cuadrifolios y carteleras  |
| <b>Frecuencia</b>               | Semestral   |
| <b>Presupuesto</b>              | Q.500.00  |

## Plan de Comunicación 2

|  |
|--|
| <p><b>Objetivo General:</b></p> <p>Modernizar el <b>posicionamiento y valoración del SUN en su entorno más cercano.</b></p>  |
| <p><b>Objetivos Específicos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Fortalecer la imagen del SUN.</b></li> <li>• <b>Crear una nueva herramienta en diferentes canales de comunicación.</b></li> </ul> |

|                                 |   |
|---------------------------------|---|
| <b>Problema 2</b>               | El SUN carece de canales alternos, a los tradicionales para difundir información  |
| <b>Objetivo de comunicación</b> | Seleccionar el canal más adecuado para transmitir mensajes  |
| <b>Productos</b>                | Crear una aplicación móvil del SUN donde se pueda llevar control sobre el proceso de inscripción del estudiante.  |
| <b>Tipo de mensaje</b>          | Informativo.  |
| <b>Actividades</b>              | Creación de la aplicación de descarga para teléfonos móviles donde se pueda llevar control sobre el proceso de inscripción del estudiante.  |
| <b>Público objetivo</b>         | Estudiantes aspirantes de primer ingreso a la USAC que posean un teléfono inteligente.  |
| <b>Resultados esperados</b>     | Favorecer la participación de los estudiantes aspirantes de primer ingreso, apostando por una vía de comunicación que responda a las nuevas tecnologías y los hábitos de consumo informativo de la mayoría de sus usuarios. |
| <b>Medio de difusión</b>        | Electrónico, virtual e impreso en cuadrifolios y carteleros   |
| <b>Frecuencia</b>               | Semestral   |
| <b>Presupuesto</b>              | Q.8,000.00  |

### Plan de Comunicación 3

#### Objetivo General:

Fortalecer los procesos de comunicación interna del SUN, por medio de una planificación de reuniones estratégica mensual, que favorezca la difusión de información general entre sus colaboradores

#### Objetivos Específicos:

- Mejorar los flujos horizontales de información dentro de la dependencia

|                                 |   |
|---------------------------------|---|
| <b>Problema 3</b>               | El SUN carece de canales alternos, a los tradicionales para difundir información  |
| <b>Objetivo de comunicación</b> | Acciones que permitan el desarrollo de reuniones amenas.  |
| <b>Productos</b>                | Crear una agenda, que contenga una guía para realizar reuniones metódicas y sistemáticas  |
| <b>Tipo de mensaje</b>          | Informativo.  |
| <b>Actividades</b>              | Reuniones con todo el personal que labora en la dependencia.  |
| <b>Público objetivo</b>         | Colaboradores de la dependencia.  |
| <b>Resultados esperados</b>     | Disminución del ruido y las barreras de comunicación que se pueden estar presentando en las reuniones y encuentros que se dan dentro de la dependencia. |
| <b>Medio de difusión</b>        | Oral  |
| <b>Frecuencia</b>               | Mensual   |
| <b>Presupuesto</b>              | Q.200.00  |

## 5.7 Los productos

El avance tecnológico abre una ventana de oportunidades a las organizaciones para generar estrategias que permitan fortalecer o crear nuevos canales efectivos de comunicación con sus públicos de interés.

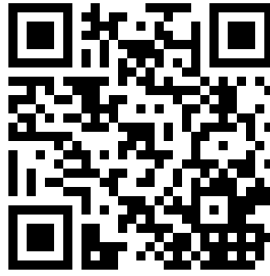
La creación de una aplicación móvil, así como la del código QR (código de respuesta rápida) permite simplificar en gran medida la tarea de introducir y memorizar detalles particulares, y serán accesibles por medio de computadores personales, teléfonos inteligentes o tabletas mediante dispositivos de captura de imagen como escáners o cámaras de fotos, programas que lean los datos QR y una conexión a Internet para las direcciones web. Convirtiéndose en el aliado estratégico que dé al SUN bases sólidas, para construir un sistema de comunicación, que alcance a sus públicos de interés, con el fin de colaborar con la dependencia a cumplir su visión y misión planteadas en cuanto a comunicación.

**Imagen No. 3 Aplicación Móvil SUN**



**Fuente: Estrategia de Comunicación Organizacional  
SUN, septiembre 2015**

#### Imagen No. 4 Código QR SUN



Fuente: Estrategia de Comunicación Organizacional  
SUN, septiembre 2015

### 5.8 Validación de los productos

Para la revisión y validación de los productos se realizó una entrevista con el Dr. Roberto Whencke, director del SUN, la cual permitió el intercambio de ideas y obtener argumentos para la mejora del plan. Señalo, “en orden de prioridades para la dependencia, y en vista que los resultados de comunicación interna son favorables, enfatizarse en aspectos externos”.

El diseño del plan de comunicación externa contempla una etapa de lanzamiento y ejecución de nuevas actividades, así como el fortalecimiento de buenas prácticas que ya se realizan, esto con el fin de llegar a una segunda etapa donde se deberá ejecutar un nuevo análisis de lo alcanzado y re direccionar de nuevo la estrategia según el crecimiento del producto. Además se debe monitorear y adaptarse a los cambios que los usuarios demanden.

En la entrevista el Dr. Whencke comentó “estar complacido con las ideas propuestas, ya que el SUN debe apostar a tener presencia en la mayoría de canales de comunicación digital” además dijo: “considero que el plan de comunicación externa



cumple con los elementos claves para fortalecer la imagen de la dependencia y así lograr los objetivos trazados”.

“el plan presenta una diversidad de herramientas tecnológicas, lo cual considero que es una buena estrategia para lograr el impacto deseado”

### 5.9 Cronograma de la implementación de la propuesta

Para la realización del diseño, implementación y monitoreo de herramientas web 2.0 para comunicación externa, se presenta una tabla descriptiva que muestre un listado de las actividades a realizar que indica la cantidad de tiempo que se tiene que tomar en cuenta para la producción y la frecuencia con la que se debe realizar dicha actividad.

#### Diseño, implementación y monitoreo herramientas web 2.0 comunicación externa

| Actividad                           | 2015   |   |   |   |            |   |   |   |         |   |   |   |           |   |   |   |
|-------------------------------------|--------|---|---|---|------------|---|---|---|---------|---|---|---|-----------|---|---|---|
|                                     | Agosto |   |   |   | Septiembre |   |   |   | Octubre |   |   |   | Noviembre |   |   |   |
|                                     | 1      | 2 | 3 | 4 | 1          | 2 | 3 | 4 | 1       | 2 | 3 | 4 | 1         | 2 | 3 | 4 |
| Determinación Productos             | ■      |   |   |   |            |   |   |   |         |   |   |   |           |   |   |   |
| Elaboración propuesta               |        | ■ |   |   |            |   |   |   |         |   |   |   |           |   |   |   |
| Plan de comunicación                |        | ■ | ■ |   |            |   |   |   |         |   |   |   |           |   |   |   |
| Presentación Jefatura SUN           |        |   |   | ■ |            |   |   |   |         |   |   |   |           |   |   |   |
| Diseño aplicación móvil y código QR |        |   |   |   | ■          | ■ |   |   |         |   |   |   |           |   |   |   |
| Presentación preliminar APP         |        |   |   |   |            |   | ■ |   |         |   |   |   |           |   |   |   |
| Implementación código QR            |        |   |   |   |            |   |   | ■ |         |   |   |   |           |   |   |   |
| Monitoreo                           |        |   |   |   |            |   |   |   | ■       | ■ | ■ | ■ |           |   |   |   |
| Evaluación productos                |        |   |   |   |            |   |   |   |         |   |   |   | ■         | ■ |   |   |

Fuente: Estrategia de Comunicación Organizacional SUN, agosto 2015

## **5.10 Monitoreo y evaluación**

### **Generar contenido de calidad para redes sociales.**

Es necesario estar en la web y en las redes sociales, y más importante aún realizar contenido de calidad que sea de interés para el público, aquí no basta con publicar información general y fechas que recordar, se debe construir comunicación de interés.

Por ejemplo realizar diferentes clasificaciones para tener variedad de temas y así tener un interés en lo que se publicará.

Se proponen los siguientes temas: ¿Sabías que? Dar un dato sobre la Universidad de San Carlos de Guatemala, personaje histórico que haya pasado por las aulas, consejos para estudiantes aspirantes de primer ingreso, conociendo la U, tips para estudiar contenidos de pruebas básicas, dato cultural y personalidades históricas de Guatemala.

La implementación permanente de la aplicación móvil, será sometida a evaluación por parte de la jefatura de la dependencia, dado a los costos que representa su mantenimiento en operación.

### **Posicionamiento en nuevos canales de comunicación**

Táctica: Investigar y analizar nuevas redes sociales que puedan adecuarse a los intereses de comunicación de la empresa.

Realizar una tabla donde se identifiquen varios valores que busca la dependencia y describa la red social, a continuación se presenta un ejemplo para la creación de esta tabla.

**Tabla No. 1 Nuevos canales de comunicación externa SUN.**

| Nombre    | Funcionalidad   | Qué queremos lograr   | Cómo lo vamos a lograr          | Meta                                   |
|-----------|---|---|---------------------------------|--|
| Instagram | Red social para compartir fotografías y videos cortos a personas interesadas en ingresar a la USAC. | Acercamiento de los usuarios de esta red social con la dependencia. | Colocar cinco fotos a la semana | 500 seguidores para noviembre de 2015. |

**Fuente: Estrategia de Comunicación Organizacional SUN, agosto 2015**

Identificadas las redes sociales que pueden ser estratégicas para la comunicación externa de la empresa, es necesario asignar un administrador o un "community manager" que esté haciendo continuamente un monitoreo y dando retroalimentación para definir nuevas estrategias.

### 5.11 Implementación

Para que los planes de comunicación sean efectivos, se necesitan crear contenido de interés, tanto para el público interno como para el externo. De esta manera ambos se sentirán identificados con la empresa y con lo que ésta quiere transmitir.

Cervera (2008) agrega que “los medios de comunicación son una de las herramientas más importantes a la hora de influir en el cambio de conductas y en la formación de la opinión pública: de ahí la importancia de monitorear y realizar un seguimiento sobre la percepción que tiene acerca de nuestra empresa” (p.43).

El plan de comunicación debe ser concebido como una herramienta que de cierta manera pueda garantizar los resultados esperados. Esto debido a que el plan de comunicación no deja nada a la improvisación, debido a que se basa en una sistematización de procesos que ayudarán a cualquier empresa grande o pequeña a

optimizar sus recursos, para así alcanzar los objetivos trazados. Ahora bien por más que parezca una garantía el plan de comunicación, no implica que va a repercutir en ventajas únicamente, el plan se basa en la comunicación de la información a los públicos más no en los procesos administrativos, logísticos u operacionales de la dependencia. Requerirá de especial atención y dedicación de recursos para su óptimo funcionamiento.

## **Conclusiones:**

- Los resultados obtenidos a través del proceso de investigación, confirman la capacidad de intervención que tienen los procesos de comunicación interna, en los comportamientos y actitudes del personal de la dependencia en estudio. Así como también demuestran el impacto de la comunicación, en el cumplimiento de metas, logro de objetivos y mejoras en la productividad.
- Según lo señalado por el personal, las conversaciones personales y las reuniones, son los medios estratégicos más efectivos para transmitir información en la dependencia. Por lo tanto, el plan estratégico de comunicaciones deberá reforzar el uso de estas herramientas de forma planeada y metódica.
- El constante crecimiento de usuarios de internet, ha permitido aumentar el uso de nuevas herramientas de comunicación digital, abriendo un espacio de intercambio de información, que si sabemos aprovechar, se puede convertir en ese canal de comunicación estratégico, que nos permitirá alcanzar los objetivos propuestos, y su vez dar prestigio y credibilidad a la organización.

## **Recomendaciones:**

- Los resultados manifiestan estabilidad en la comunicación interna de la dependencia, generadas por el flujo de comunicación descendente y participativa por parte de la jefatura y las coordinaciones hacia el personal. La comunicación formal y directa (conversaciones personales) se debe consolidar, a través de medios estratégicos que permitan obtener un recurso humano motivado y capacitado.
- Las organizaciones públicas deben incorporar y promover el uso de las nuevas herramientas de comunicación digital y utilizarlas estratégicamente a su favor. Según su público objetivo, de lo contrario pueden percibirse como organizaciones antiguas o peor aún obsoletas. (sobre todo en públicos objetivos jóvenes)

## Referencias bibliográficas

Barquero, J. (2000). **Manual de relaciones públicas publicidad comunicación.** España. Universidad de Barcelona.

Biasca, Rodolfo (2001) “**¿Somos Competitivos?**” Editorial. Granica

Brandolini, M. Gonzales, F. (2010) **Comunicación Interna. Argentina.** Editorial la Crujía.

Capriotti, P. (2008) **Planificación estratégica de la imagen corporativa.** Argentina. Editorial Ariel Comunicación.

Capriotti, P. (2009) **Branding Corporativo, Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa.** Chile. Editorial Andros Impresores.

Cervera, A. (2008) **Comunicación Total.** (4ª edición) Editorial ESIC. España.

Contreras, H. (2000). **Gestión de Comunicación Organizacional bajo un contexto de cambio de producto de una adquisición.** Tesis inédita. Universidad Católica Andrés Bello. Venezuela.

Davis, K. y Newstrom, J. (2002). **Comportamiento Organizacional.** México. Editorial McGraw-Hill.

Del Pozo, M. (1999).**Gestión de la Comunicación Interna en las Organizaciones.** Universidad de Navarra. España.

Domínguez, K. (2002). **Diagnóstico de Comunicación Institucional a una fábrica textil.** Tesis inédita. Universidad Iteso. Ciencias de la Comunicación: México.

Domínguez, S. (2011). **La Investigación Descriptiva**. Consultada en: Noviembre 2013. Disponible en red: <http://www.stelladominguez.com/2011/03/invdescriptiva/> (Tesis) Universidad Iteso. Ciencias de la Comunicación: México

Esteban, Á. (2006) **Principios de Marketing**. Madrid, España. Editorial ESIC

Fernández, C. (1986). **Comunicación Humana: Ciencia Social**. (3ª. Edición) México. Editorial McGraw-Hill.

Fernández, C. (2002). **La Comunicación en las Organizaciones**. México. Editorial McGraw-Hill.

Fernández Collado, C. (Reimpresión, 2006). **La Comunicación en las Organizaciones**. Segunda Edición. México. Editorial Trillas.

Flores, J. (2003). **El Plan de Comunicación, Integrador de la Visibilidad Empresarial**. Mi Espacio. Consulta en: Agosto del 2013. Disponible en red: <http://www.infosol.com.mx/espacio/cont/trinchera/plancom.html>

García, J. (1998). **La Comunicación Interna, Ediciones Díaz de Santos**, Madrid, España. Editorial Gestión.

García, J. (2007). **Propuesta de un programa de comunicación interna para la empresa Blockbuster Guatemala S.A.** Tesis inédita, Universidad Rafael Landívar, Guatemala.

Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2004). **Metodología de la Investigación**. Chile. Editorial Mc Graw Hill.



Lacasa, A. (1998). **Gestión de la Comunicación Empresarial**. (1ª. Edición). Barcelona. Ediciones Gestión 2000, S.A.

Robbins, P. (2004). **“Comportamiento Organizacional”** México. Editorial Pearson Prentice Hall.

Universidad de San Carlos de Guatemala (2012) **“Manual de descripción y clasificación de puestos del sistema de ubicación y nivelación SUN”** Guatemala. Editorial Universitario.

Universidad de San Carlos de Guatemala (2012) **“Reglamento del sistema de ubicación y nivelación SUN” de la universidad de San Carlos de Guatemala”** Guatemala. Editorial Universitario.

Zarco Martín, V. Flujos y barreras de comunicación. En: Rodríguez Fernández A. (Ed.) **Los recursos humanos en las administraciones públicas**. Madrid: Tecnos,1995.

## E-grafías

Saló, Nuria. **“La comunicación interna: instrumento fundamental de la función directiva”** <http://www.losrecursoshumanos.com/comunicacion-interna.htm>

[Consultado 06/06/2015]

Valle, M (2003) **“Comunicación y desarrollo organizacional: Diagnóstico de una empresa mexicana”**. <http://www.metodista.br/unesco/PCLA/revista15/artigos15-3.htm>.

[Consultado el 5/07/2015]

## **ANEXOS**

## Anexo No.1 Encuesta Comunicación Organizacional Interna SUN 2015



**Encuesta:** El presente cuestionario forma parte del trabajo de graduación de posgrado, cuya finalidad es describir la comunicación organizacional en esta dependencia.

Toda la información que usted proporcione será valiosa y se le garantiza total confidencialidad. Por ningún motivo y bajo ninguna circunstancia se utilizarán nombres propios, o puestos administrativos que puedan afectar su integridad personal. La información se utilizará única y exclusivamente para recopilar datos estadísticos para los fines de esta investigación. Siendo usted nuestra fuente más importante de información fidedigna, agradecemos de antemano su participación.

**Instrucciones:** En las siguientes preguntas se ofrecen varias opciones de respuesta, marque con una “X” la opción que considere contesta la pregunta formulada.

### A. Datos Demográficos

| Edad     | Grado Académico | Puesto      | Tiempo Laborado (años) | Dependencia | Sexo |   |
|----------|-----------------|-------------|------------------------|-------------|------|---|
|          |                 |             |                        |             | M    | F |
| 18-19    | Secundaria      | Operativo   | 0-3                    |             |      |   |
| 20-30    | Diversificado   | Coordinador | 4-6                    |             |      |   |
| 31-40    | Universitario   | Técnico     | 7-9                    |             |      |   |
| 41-50    | Licenciatura    | Profesional | 10-15                  |             |      |   |
| 51 o más | Posgrado        |             | 16 o más               |             |      |   |

### B. Aspectos de Organización

|   |  | SI | NO |
|---|--|----|----|
| 1 | ¿Conoce usted el objetivo del Sistema de Ubicación y Nivelación? |    |    |
| 2 | ¿Sabe usted porque existe su puesto?                             |    |    |

|   |   |           |  |
|---|---|-----------|--|
| <b>3</b>  | ¿Conoce usted el papel que desempeña para alcanzar los objetivos de su dependencia? |           |  |
| <b>4</b>  | ¿Ha participado en los cursos impartidos en su dependencia?                         |           |  |
| Si su respuesta es no, ¿por qué no ha asistido? |   |           |  |
| <b>5</b>  | ¿Qué tipo de cursos le gustaría que se impartieran?                                 | ¿Por qué? |  |

### C. ASPECTOS DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

|           |   | BUENA | REGULAR | MALA | PESIMA |
|-----------|---|-------|---------|------|--------|
| <b>6</b>  | ¿Cómo es la comunicación en su área?                                    |       |         |      |        |
| <b>7</b>  | ¿Cómo califica la comunicación entre su jefe y usted?                   |       |         |      |        |
| ¿Por qué? |   |       |         |      |        |
| <b>8</b>  | ¿Cómo califica la comunicación entre sus compañeros de trabajo y usted? |       |         |      |        |
| ¿Por qué? |   |       |         |      |        |
| <b>9</b>  | ¿Cómo calificaría la comunicación interna en su dependencia?            |       |         |      |        |
| ¿Por qué? |   |       |         |      |        |

|   |  |                                |
|---|--|--------------------------------|
|   |  |                                |
| <b>10</b>                                       | ¿Qué aspectos considera importantes para comunicarse abiertamente en su dependencia?                     |                                |
|   |  | <b>SI</b>                      |
|   |  | <b>NO</b>                      |
| <b>11</b>                                       | ¿Cree usted que la comunicación en su dependencia se realiza en forma directa?                           |                                |
| <b>12</b>                                       | ¿Cree que en su dependencia se comunican con usted solo para darle órdenes o instrucciones de trabajo?   |                                |
| <b>13</b>                                       | ¿Según su criterio existen barreras de comunicación en su dependencia para comunicarse con los demás?    |                                |
| En caso afirmativo ¿cuáles cree usted que sean? |  |                                |
| <b>14</b>                                       | ¿Su jefe inmediato resuelve sus dudas?   |                                |
| <b>15</b>                                       | ¿La comunicación entre su jefe y usted es el factor más importante en su trabajo?                        |                                |
| <b>16</b>                                       | ¿La calidad de comunicación entre su jefe, sus compañeros y usted influye en el desempeño de sus tareas? |                                |
| ¿Por qué?                                       |  |                                |
| <b>17</b>                                       | ¿Cuál es el medio que se utiliza más frecuentemente para comunicarse internamente en su dependencia?     | Reuniones de trabajo           |
|   |  | Conversaciones personales      |
|   |  | Conversaciones telefónicas     |
|   |  | Correo electrónico             |
|   |  | Memorándums, mensajes escritos |

|           |  |                         |
|-----------|--|-------------------------|
|           |  | Otros (mencione cuales) |
| <b>18</b> | ¿Tiene alguna sugerencia para mejorar la comunicación interna en su dependencia? |                         |

#### D. ACTITUD EN EL TRABAJO

|           |   | EXCELENTE | BIEN | REG       | MAL       |
|-----------|---|-----------|------|-----------|-----------|
| <b>19</b> | ¿Qué tan a gusto se siente en su trabajo?     |           |      |           |           |
| <b>20</b> | ¿Cómo considera su desempeño en el trabajo?   |           |      |           |           |
|           |   |           |      | <b>SI</b> | <b>NO</b> |
| <b>21</b> | ¿Se siente motivado para realizar su trabajo? |           |      |           |           |
| <b>22</b> | ¿Cree que se le reconoce su trabajo?          |           |      |           |           |

***Gracias por su tiempo y su participación***

## Anexo No.2 Encuesta Comunicación Organizacional Externa SUN 2015



**Encuesta:** El presente cuestionario forma parte del trabajo de graduación de posgrado, cuya finalidad es describir la comunicación organizacional externa, en esta dependencia.

Toda la información que usted proporcione será valiosa y se le garantiza total confidencialidad. Por ningún motivo y bajo ninguna circunstancia se utilizarán nombres propios, o puestos administrativos que puedan afectar su integridad personal. La información se utilizará única y exclusivamente para recopilar datos estadísticos para los fines de esta investigación. Siendo usted nuestra fuente más importante de información fidedigna, agradecemos de antemano su participación.

**Instrucciones:** En las siguientes preguntas se ofrecen varias opciones de respuesta, marque con una "X" la opción que considere contesta la pregunta formulada.

### 1.- Atención al cliente:

|  | EXCEL | BUENA | REGULAR | MALA |
|--|-------|-------|---------|------|
| • El personal se muestra dispuesto a ayudarme                            |       |       |         |      |
| • El SUN informa de manera clara y precisa los resultados de mis pruebas |       |       |         |      |
| • El servicio que recibo en el SUN mejora constantemente                 |       |       |         |      |
| El SUN responde rápidamente a las necesidades y problemas que surjan     |       |       |         |      |
| ¿Cómo califica la comunicación entre sus compañeros de trabajo y usted?  |       |       |         |      |



## 2.- Capacitación del personal:

|  | EXCEL | BUENA | REGULAR | MALA |
|--|-------|-------|---------|------|
| • El personal realiza su labor correctamente   |       |       |         |      |
| • Considero que el personal está totalmente preparado para las tareas que tiene que realizar |       |       |         |      |
| • Cuando acudo al servicio se que encontrare las mejores soluciones                          |       |       |         |      |

## 3.- Disponibilidad

|   | EXCEL | BUENA | REGULAR | MALA |
|---|-------|-------|---------|------|
| • Cuando acudo al servicio, contacto a la persona que resuelve mis dudas. |       |       |         |      |
| • Cuando voy al SUN puedo identificar fácilmente al personal.             |       |       |         |      |

## 4.- Puntualidad

|   | EXCEL | BUENA | REGULAR | MALA |
|---|-------|-------|---------|------|
| • Independientemente del lugar y del asunto recibo del SUN la atención en tiempo preciso. |       |       |         |      |

|   |  |  |  |  |
|---|--|--|--|--|
| • Mis tramites se realizan en el tiempo esperado. |  |  |  |  |
|---|--|--|--|--|

La variable de imagen visual cuenta con tres indicadores que se mencionan a continuación con sus respectivas preguntas:

|  | EXCEL | BUENA | REGULAR | MALA |
|--|-------|-------|---------|------|
| <b>1.- Personal del SUN</b><br>• El personal da una imagen de honestidad y confianza.                              |       |       |         |      |
| <b>2.- Infraestructura</b><br>• Las áreas de trabajo son adecuadas para que el servicio se lleve a cabo con éxito. |       |       |         |      |
| <b>3.- Equipo</b><br>• El personal dispone de tecnología adecuada para realizar su trabajo.                        |       |       |         |      |
| <b>4.- Publicidad</b><br>• ¿Cuál fue el medio por el cual me enteré de los servicios del Instituto?                |       |       |         |      |
| <b>Estrategias comunicativas</b><br><b>2.- Medios</b><br>• ¿Cómo me gustaría estar informado del servicio?         |       |       |         |      |

*Gracias por su tiempo y su participación*