

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

Escuela de Ciencias de la Comunicación

**“DIAGNÓSTICO DE COMUNICACIÓN INTERNA Y CLIMA ORGANIZACIONAL
DE LA UNIDAD EJECUTORA DEL PROGRAMA DE ACUEDUCTOS RURALES
DEL INSTITUTO DE FOMENTO MUNICIPAL”**

SAIDA CAROLINA LUCA CHAVEZ

Guatemala, octubre 2016

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

Escuela de Ciencias de la Comunicación

**“DIAGNÓSTICO DE COMUNICACIÓN INTERNA Y CLIMA ORGANIZACIONAL
DE LA UNIDAD EJECUTORA DEL PROGRAMA DE ACUEDUCTOS RURALES
DEL INSTITUTO DE FOMENTO MUNICIPAL”**

Trabajo de tesis presentado por

SAIDA CAROLINA LUCA CHAVEZ

Previo a optar al título de

Licenciada en ciencias de la comunicación

Asesor de Tesis

Lic. Freddy Alexander Poroj Moscoso

Guatemala, octubre 2016

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

Escuela de Ciencias de la Comunicación

Director

M Sc. Sergio Vinicio Morataya García

Consejo Directivo

Representantes Docentes

Lic. Mario Enrique Campos Trigilio

M.A. Gustavo Adolfo Moran Portillo

Representantes Estudiantiles

Anaitè Machuca

Mario Barrientos

Representante Egresado

M.A. Johnny Michael González Batres

Secretario

M Sc. Claudia Xiomara Molina Avalos

Tribunal Examinador

Lic. Freddy Alexander Poroj Moscoso

Lic. Hugo Rolando Castro Guzmán

Lic. Carlos Antonio Melgar Contreras

M.A. Donaldo Vásquez Zamora

M.A. María del Rosario Estrada García

M.A. Rony Edily Zúñiga Cárcamo



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

233-16

Guatemala, 09 de junio de 2016
Dictamen aprobación 78-15
Comisión de Tesis

Estudiante
Saida Carolina Luca Chavez
Escuela de Ciencias de la Comunicación
Ciudad de Guatemala

Estimado(a) estudiante **Luca**:

Para su conocimiento y efectos, me permito transcribir lo acordado por la Comisión de Tesis en el inciso 1.12 del punto 1 del acta 10-2016 de sesión celebrada el 09 de junio de 2016 que literalmente dice:

1.12 Comisión de Tesis acuerda: A) Aprobar al (la) estudiante Saida Carolina Luca Chavez, carné 9720058, el proyecto de tesis: DIAGNÓSTICO DE COMUNICACIÓN INTERNA Y CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA UNIDAD EJECUTORA DEL PROGRAMA DE ACUEDUCTOS RURALES, DEL INSTITUTO DE FOMENTO MUNICIPAL. B) Nombrar como asesor(a) a: Licenciado Freddy Alexander Poroj Moscoso.

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

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

Atentamente,

ID Y ENSEÑAD A TODOS


M.A. Aracelly Mérida
Coordinadora Comisión de Tesis



Copia Comisión de Tesis
M/5/16
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



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

282 -16

Guatemala, 4 de agosto de 2016
Comité Revisor/ NR
Ref. CT-Akmg 059-2016

Estudiante
Saida Carolina Luca Chávez
Carné **9720058**
Escuela de Ciencias de la Comunicación
Ciudad Universitaria, zona 12

Estimado(a) estudiante **Luca**

De manera atenta nos dirigimos a usted para informarle que esta comisión nombró al COMITÉ REVISOR DE TESIS para revisar y dictaminar sobre su tesis *“DIAGNÓSTICO DE COMUNICACIÓN INTERNA Y CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA UNIDAD EJECUTORA DEL PROGRAMA DE ACUEDUCTOS RURALES, DEL INSTITUTO DE FOMENTO MUNICIPAL”*.

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

Lic. Freddy Alexander Poroj Moscoso	presidente(a)
Lic. Hugo Rolando Castro Guzmán	revisor(a)
Lic. Carlos Antonio Melgar Contreras	revisor(a)

Atentamente,

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”


Escuela de Ciencias de la Comunicación
M.Sc. Sergio Vinicio Morataya García
DIRECTOR
Director ECC


M.A. Aracelly Mérida
Coordinadora Comisión de Tesis

Copia: comité revisor
Dirección
Archivo

AM/SVMG/Anaijr.



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



USAC
TRICENTENARIA
Universidad de San Carlos de Guatemala



Autorización informe final de tesis por Terna Revisora
Guatemala, 13 de septiembre 2016

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

Distinguida M.A. Mérida:

Atentamente informamos a ustedes que el estudiante Saida Carolina Luca Chavez. Carné. 9720058. Ha realizado las correcciones y recomendaciones a su TESIS, cuyo título es: "Diagnóstico de comunicación interna y clima organizacional de la Unidad Ejecutora del Programa de Acueductos Rurales, del Instituto de Fomento Municipal".

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

"Id y enseñad a todos"

Lic. Hugo Rolando Castro Guzmán
Miembro Comisión Revisora

Lic. Carlos Antonio Melgar Contreras
Miembro Comisión Revisora

Lic. Freddy Alexander Poroj Moscoso
Presidente Comisión Revisora

c.c. archivo



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

282-16

Guatemala, 28 de septiembre de 2016
Tribunal Examinador de Tesis/N.R
Ref. CT-Akmg- No. 080-2016

Estudiante
Saida Carolina Luca Chavez
Carné: **9720058**
Escuela de Ciencias de la Comunicación
Ciudad Universitaria, zona 12

Estimado(a) estudiante Luca

Por este medio le informamos que se ha nombrado al tribunal examinador para que evalúe su trabajo de investigación con el título: *"DIAGNÓSTICO DE COMUNICACIÓN INTERNA Y CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA UNIDAD EJECUTORA DEL PROGRAMA DE ACUEDUCTOS RURALES, DEL INSTITUTO DE FOMENTO MUNICIPAL"*, siendo ellos:

Lic.	Freddy Alexander Poroj Moscoso	presidente(a)
Lic.	Hugo Rolando Castro Guzmán	revisor(a)
Lic.	Carlos Antonio Melgar Contreras	revisor(a)
M.A.	Donaldo Vásquez Zamora	examinador(a)
M.A.	María del Rosario Estrada Gracia	examinador(a)
M.A.	Rony Edily Zúñiga Cárcamo	suplente

Por lo anterior, apreciaremos se presente a la Secretaria de la Comisión de Tesis para que se le informe de su fecha de examen privado.

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

Atentamente,

ID Y ENSEÑAD A TODOS

M.Sc. Sergio Vinicio Morataya García.
Director ECC



Dra. Aracelly Krisanda Mérida González
Coordinadora Comisión de Tesis



Copia: Archivo
AM/SVMG/Anaijr



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



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

282-16

Guatemala, 17 de noviembre de 2016
Orden de impresión/NR
Ref. CT-Akmg- No.079-2016

Licenciada
Saida Carolina Luca Chavez
Carné **9720058**
Escuela de Ciencias de la Comunicación
Ciudad Universitaria, zona 12

Estimado(a) Licenciada Luca

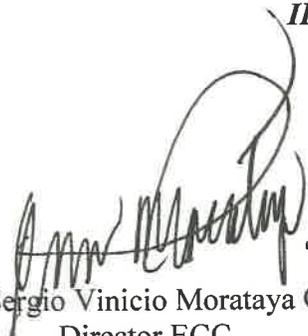
Nos complace informarle que con base a la autorización de informe final de tesis por asesor, con el título: **“DIAGNÓSTICO DE COMUNICACIÓN INTERNA Y CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA UNIDAD EJECUTORA DEL PROGRAMA DE ACUEDUCTOS RURALES DEL INSTITUTO DE FOMENTO MUNICIPAL”**, se emite la orden de impresión.

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

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

Atentamente,

ID Y ENSEÑAD A TODOS


M.Sc. Sergio Vinicio Morataya García
Director ECC




Dra. Aracelly Krisanda Mérida González
Coordinadora Comisión de Tesis



USAC
TRICENTENARIA
Universidad de San Carlos de Guatemala

Copia: archivo
AKMG/SM/anaij

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

**Para efectos legales la autora
es la única responsable del contenido de este trabajo.**

Dedicatoria

- A Dios:** Doy gracias por la vida tan bendecida que me has dado, donde me llenas de amor, sabiduría y entendimiento para permitirme concluir con ésta etapa académica y continuar con nuevas oportunidades en esté recorrer bendecido de nuevas oportunidades.
- A mis padres:** Juan Manuel Luca Reyes e Irma Isabel Chávez Fuentes, infinitas gracias por ser esos padres maravillosos, que me enseñaron que en la vida siempre se lucha por los sueños. Por ser ese pilar y luz siempre a mi lado en todo momento. Los amo con todo mi corazón. Mi amada madre, infinitas gracias por estar siempre a mi lado y darme ánimo en todo momento y no dejarme caer, por ser esa mujer virtuosa, llena de valores y por sobre todas las cosas enseñarme a amar a Dios.
- A mis hermanos:** Aracely, Evelyn y Mauricio, por acompañarme en todo momento y estar a mi lado, gracias por sus enseñanzas y perseverancia. Doy gracias a Dios por enviármelos como ángeles que iluminan mi vida, hermanito sabes que me has enseñado muchas cosas grandes tu fe y esperanza, cada uno de tus consejos sabios son de bendición a mi vida. Los amo.
- A mi esposo:** Eduardo Mendoza, por ser paciente en todo este tiempo y por todo el apoyo que me brindaste, estar siempre dispuesto a estar ahí pese a las dificultades y llenarme de tu amor en todo momento. Te Amo.
- A mis princesas:** Mis tres grandes tesoros que Dios me regalo, Katherine, Madeline y Fatima, por ser ese motor que día a día me motivan a seguir adelante, hoy les dedico este triunfo mis amores porque juntas lo logramos, por eso las motivo a que luchen, cumplir sus sueños, con Dios todo es posible y el amor incondicional de la familia. Las amo mis amores.

A mis sobrinos: Sofi, Santi, Rebe, a mis dos Luis Fernando, Danielito, Damian, Stiven, Guillermo, Camilita y Mía, porque siempre luchan por sus sueños y los alcancen tomados de las manos de Dios los quiero mis chiquitines. Y a todos mis sobrinos más grandes que Dios los llene de amor, sabiduría, en cada uno de sus anhelos.

A mis primos: Por ser tan especiales y estar en todo momento como familia brindando su amor incondicional, los quiero y al angelito que se nos adelantó siempre lo recordaremos en nuestro corazón.

A mi familia: Por estar siempre pendiente de mí, ser el apoyo justo en todo momento, se les quiere mucho.

A mis amigos: Doy gracias por cada uno de ellos, el cariño que me brindaron, la comprensión y el apoyo en todo momento compartido y tener grandes experiencias.

A mi asesor: Lic. Freddy Poroj, gracias por su apoyo en todo momento. Cada una de sus enseñanzas ha servido para crecer y ser mejor en el ámbito profesional.

A la Doctora: Aracelly Mérida, quien me brindo cada uno de sus conocimientos y apoyo incondicional. Por su valiosa amistad, Dios la bendiga grandemente, se le quiere mucho.

A todo el personal docente de la Escuela de Ciencias de la Comunicación por compartir sus conocimientos y hacernos crecer como profesionales.

A la Universidad de San Carlos de Guatemala, por la formación académica y profesional de la cual me siento orgullosa al ser egresada de tan grata casa magna.

INDICE

Resumen	i
Introducción	ii

Capítulo I

1. Marco Conceptual

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

Capítulo II

2. Marco Teórico

2.1 Diagnóstico	7
2.2 Comunicación Institucional	9
2.3 Comunicación Interna	10
2.3.1 Tipos de Comunicación Interna	12
2.3.2 Formas de Comunicación	16
2.3.3 Público Interno	17
2.3.4 Barreras de Comunicación	18
2.4 Clima Organizacional	21
2.5 Teorías del Clima Organizacional	24
2.6 Historia de la Unidad Ejecutora del Programa de Acueductos	

Rurales, del Instituto de Fomento Municipal	30
2.7 Generalidades de la Organización	32
2.8.1 Visión	32
2.8.2 Misión	32
2.9 Objetivo del Programa	33
2.10 Componentes del Programa	33
2.11 Tipos de Proyectos que Ejecuta el Programa	34
2.12 Clientes Internos o Colaboradores	34
2.13 Horario	34
2.14 Estructura Organizacional	35
2.15 Organigrama de la Organización	36

Capítulo III

3 Marco Metodológico

3.1 Método	37
3.2 Tipo de Investigación	37
3.3 Objetivos	38
3.3.1 Objetivo General	38
3.3.2 Objetivos Específicos	38
3.4 Técnica	38
3.5 Instrumentos	38
3.6 Población	39
3.7 Muestra	39
3.8 Procedimiento	39

Capítulo IV

Descripción y Análisis de los Resultados

4.1 Presentación de Resultados	40
4.2 Datos Demográficos y Generales de la Población	40
4.3 Aspectos de la Organización	44
4.4 Aspectos de Comunicación Organizacional	46
4.5 Actitud Laboral	61
Conclusiones	64
Recomendaciones	65
Propuesta de Etapa de Implementación	66
Referencias bibliográficas	69
Anexo	72

Resumen

El presente trabajo de investigación de tesis esta titulado Diagnóstico de Comunicación Interna y Clima Organizacional de la Unidad Ejecutora del Programa de Acueductos Rurales, del Instituto de Fomento Municipal, la cual consistió en indagar por medio de la observación, encuestas, con la que se dio a conocer la comunicación interna dentro de la institución. Con el propósito de contribuir y las autoridades estuvieran enterados de la situación de comunicación interna institucional.

Título: Diagnóstico de comunicación interna y clima organizacional de la Unidad Ejecutora del Programa de Acueductos Rurales, del Instituto de Fomento Municipal.

Autor: Saida Carolina Luca Chavez.

Universidad: San Carlos de Guatemala.

Unidad

Académica: Escuela de Ciencias de la Comunicación.

Problema

Investigado: ¿Cuál es la situación actual de comunicación interna y el clima organizacional dentro de la Unidad Ejecutora del Programa de Acueductos Rurales del Instituto de Fomento Municipal?

Instrumentos: Recopilación bibliográfica, documental como libros, tesis y encuesta realizada a la muestra seleccionada.

Procedimiento: Para poder llevar a cabo la investigación de forma teórica se procedio con la investigación de las distintas fuentes como la recopilación bibliográfica, documental como libros, tesis y finalmente con la encuesta que se realizó al personal de la institución objeto de estudio.

Introducción

En la actualidad las instituciones presentan problemas internos comunicacionales y clima organizacional, para lo cual es necesario brindar orientación adecuada a una comunicación más clara y con ello se vaya mejorando la comunicación y el clima organizacional dentro de las oficinas. Es importante mencionar que los colaboradores son fuente importante para que la institución pueda contar con una mejor y adecuada comunicación interna y así mejore el clima organizacional.

Es ahí donde surge la necesidad de realizar un diagnóstico de comunicación con el fin de investigar y conocer los objetivos de la institución para poder desarrollar una comunicación y clima organizacional clara y beneficiosa para el mejor manejo laboral dentro de las oficinas con los trabajadores.

Sin embargo, es puntual indicar que para que exista una comunicación participativa se debe de tomar en cuenta a cada uno de los trabajadores, ya que ellos son parte importante para el mejor y mayor control de la comunicación eficiente y eficaz dentro de los diferentes ámbitos laborales internos y así establecer un clima organizacional organizado.

Asimismo, la presente investigación se desarrollo el marco conceptual en donde se expone el tema de dicha investigación, así también se da a conocer los antecedentes encontrados, su debida justificación, planteamiento del problema y los alcances y límites que se contemplan en el proyecto.

Consecutivamente, se sigue a la elaboración del marco teórico en donde se incluyen los conocimientos transmitidos por teóricos de la comunicación relacionada con el proceso de comunicación interna y clima organizacional además la historia de la institución, contenido que es de importancia para el desarrollo de dicha investigación.

Del mismo modo, se desarrolló el marco metodológico, en donde se describe que se realizó una investigación de campo, donde se establecieron objetivos que fueron de base para el desarrollo del proyecto. Las técnicas utilizadas fueron la observación, recopilación bibliográfica, encuesta, e-grafías.

Finalizando con el análisis e interpretación de los resultados del diagnóstico de comunicación interna y clima organizacional, el cual sirve de base para la elaboración de la propuesta del tema de investigación.

Capítulo I

1. Marco Conceptual

Título del tema

“Diagnóstico de Comunicación Interna y Clima Organizacional de la Unidad Ejecutora del Programa de Acueductos Rurales, del Instituto de Fomento Municipal”.

1.1 Antecedentes

La comunicación es imprescindible en el ser humano, el cual ha ido progresando con el transcurrir del tiempo. Lo que ha permitido ayudar a corregir el desarrollo de las distintas denominaciones relacionadas con la comunicación en el ambiente organizacional como con la designación de los roles y funciones de todo aquel profesional que se encuentra a cargo de esta materia.

En los cambios constantes que afronta la comunicación hoy en día, surge la necesidad de querer conocer a fondo que es la comunicación interna y clima organizacional y los distintos temas mencionados.

Existen distintas tesis en las cuales se aborda el tema de comunicación interna en empresas privadas, estatales e inclusive centros educativos; dentro de ellas se mencionan algunas tres como referencia: Diagnóstico de comunicación interna de la Agencia de Viajes New Travel Service (NTS) de Ilse Jessica Grünebaum Blanco, quien desea Identificar mediante el diagnóstico comunicacional las necesidades y problemas en el ámbito de comunicación interna en la Agencia de Viajes NTS.

Diagnóstico de la situación de comunicación organizacional interna en el Instituto Nacional de Cooperativas –INACOP-. De Concepción García Castañeda, la cual trata de: Establecer las condiciones en que se encuentra y se aplica la comunicación organizacional, como elemento de desarrollo en la eficiencia hacia

la cultura y el clima organizacional, en rendimiento de las funciones de trabajo dentro de las oficinas centrales de –INACOP-.

Diagnóstico de comunicación interna en la división de manufactura, Pepsico Guatemala de Dermin Antonio Morejon Morales en la cual realiza un diagnóstico de comunicación interna en la división de manufactura en PEPSICO Guatemala, para identificar el estado actual de la comunicación interna de la empresa y corroborar su efectiva o defectuosa fluidez.

La única que existe con el tema de Diagnóstico del Clima Organizacional en el departamento de venta de repuestos de una empresa de refrigeración comercial es de Carlos Estuardo Gomar Carranza (2014). La cual servirá de referencia para el desarrollo de esta investigación de campo y enriquecer el contenido de este trabajo.

Sin embargo, no existe ninguna que tenga el tema de Diagnóstico de Comunicación Interna y Clima Organizacional de la Unidad Ejecutora del Programa de Acueductos Rurales del Instituto de Fomento Municipal, es por ello que se realiza la investigación para que en un futuro los estudiantes se puedan apoyar con desarrollo del trabajo de campo.

1.2 Justificación

La comunicación interna en una institución que logra y puede implementarse por medio de la participación del personal a través de la persuasión en capacitaciones para poder educar y comunicar las metas como empresa y así lograr una adecuada comunicación interna.

La suscrita autora de esta monografía trabaja en la Unidad Ejecutora del Programa de Acueductos Rurales del Instituto de Fomento Municipal y como parte de esta unidad, se evidenció que existe una deficiencia en la comunicación interna es por eso que se decidió poder trabajar un diagnóstico de la comunicación interna y clima organizacional para confirmar cuál es la situación de dichos aspectos en la institución con el tema objeto de estudio.

En una institución si sus miembros no se comunican con eficiencia, rápidamente aparecerán problemas que afectarán el funcionamiento de la institución por ejemplo, no brindar los mensajes a tiempo, con lo que se pierde tiempo, debido a que en el recurso humano se pierde la correcta ejecución de funciones.

De igual forma la comunicación interna se encuentra ligada a toda actividad propia en el diario vivir del hombre haciéndola productiva dentro de la institución, necesitando con ella la incorporación de nuevos modelos organizacionales.

Para conocer las deficiencias del personal y mejorar el servicio que prestan estas y mejorar el clima de confianza dentro de los trabajadores y tengan una comunicación más integral dentro de las diferentes dependencias dentro de la institución objeto de estudio.

1.3 Planteamiento del problema

La comunicación es la base principal, fundamental, necesaria para el hombre y poder tener un buen desarrollo con el cual se logra comunicar por medio de los ejes transversales para que sea clara y efectiva. Dentro de ello se logra tener presente los puntos básicos y necesarios para un eficaz proceso de comunicación y la cual se compone de emisor, receptor, mensaje, canal y retroalimentación o también conocido como feedback. Lo cual se puede llegar a obtener dentro de la institución por medio de la realización de un diagnóstico de comunicación.

Asimismo, el desarrollo de los diferentes ejes de comunicación dentro de una organización se hace necesario, ya que con el tiempo la modernización y crecimiento hace a que esta misma tenga una vía más clara y directa.

Es necesario poder detectar cual es la situación actual de la institución, conocer si existe alguna política favorable de comunicación para que se pueda llevar a cabo de forma oportuna; para el uso y buen manejo del desarrollo de todos y cada uno de los proyectos que se realizan dentro de la organización.

Se debe tener claro si en la empresa se desarrolla de forma correcta el uso de cada uno de los canales de comunicación, si esto no fuera así es necesario darlos a conocer a todos y cada uno de los empleados para que puedan llevar a cabo los intereses de la institución para su mejor funcionamiento y brindar el apoyo necesario en cada una de las áreas que tiene la institución. Dentro de ello se pueden mencionar algunos.

La información por lo regular se genera de forma escrita, la cual no llega con la información suficiente en el tiempo adecuado para que todos estén enterados. Así también no existe una comunicación horizontal que se da dentro de los jefes de los departamentos, el personal administrativo, el personal operativo y el personal

de mantenimiento. De igual forma no se cuenta con algún método que pueda incentivar a los trabajadores para que puedan desarrollar mejor su función.

También existen talleres de capacitación al personal, pero este es muy selectivo ya que no se brinda a todos los trabajadores lo que hace resaltar de nuevo que unos reciben más capacitación que otros, lo cual genera una debilidad más en el proceso de comunicación interna y clima laboral dentro de la institución.

¿Cuál es la situación actual de comunicación interna y el clima laboral dentro de la Unidad Ejecutora del Programa de Acueductos Rurales, del Instituto de Fomento Municipal?

1.4 Alcances y Límites

El objeto de estudio

Diagnóstico de comunicación interna y clima organizacional de la unidad ejecutora del programa de acueductos rurales, del Instituto de Fomento Municipal.

Ámbito Geográfico

Ciudad de Guatemala.

Ámbito Institucional

La investigación se efectuó en 11 Ave. "A" 11-67, zona 7 Colonia la Verbena, ubicada en la ciudad de Guatemala.

Ámbito Poblacional

Los empleados de la unidad Ejecutora del programa de acueductos rurales del Instituto de fomento Municipal cuenta con 150 empleados.

Ámbito Temporal

La investigación se realizó durante los meses de febrero a junio del año 2016.

Límites

El límite de esta investigación consiste en no tomar en cuenta todas las secciones, departamentos o unidades que conforman el INFOM oficinas centrales. Así mismo este estudio se realizó con el personal de la Unidad Ejecutora del Programa de Acueductos Rurales del Instituto de Fomento Municipal de la ciudad capital. INFOM/UNEPAR.

Capítulo II

Marco Teórico

Con el paso del tiempo se ve que las empresas, organizaciones e instituciones tienen la necesidad de tener a todo su personal capacitado, motivado, actualizado según sea el requerimiento a las necesidades que se presenten cada uno con sus procesos de cambio, la comunicación siendo un eje importante demanda tener comunicados a todas las personas de forma horizontal la cual conlleva a una comunicación fluida interna dentro de la empresa.

2.1 Diagnóstico:

El diagnóstico de comunicación interna ayuda a encontrar las distintas características de los procesos comunicativos de la institución, el cual permite conocer las diferentes necesidades de información y comunicación de los trabajadores de la entidad y por medio de esta pueda crear un sistema de comunicación planificada que ayude a mejorar y evaluar las diferentes dificultades que se hayan presentado. Todo esto se detecta por medio de las técnicas: Cuantitativa a través de encuestas, cuestionarios y entrevistas; Cualitativa por medio de libros, revistas, periódicos, archivos y documentos institucionales; de Observación que se realiza por medio de la observación participativa y la no participativa.

Del mismo modo el diagnóstico permite conocer las distintas inquietudes, sugerencias del personal de la institución y con ello hacer crecer y mejorar la comunicación dentro de la institución.

Un diagnóstico es el o los resultados que se encuentran luego de un estudio, evaluación o análisis sobre determinado ámbito u objeto. El diagnóstico tiene como propósito reflejar la situación de un cuerpo, estado o sistema para que luego se proceda a realizar una acción o tratamiento que ya se preveía realizar o que a partir de los resultados del diagnóstico se decide llevar a cabo.

<http://definicion.mx/diagnostico.consultado> a las 10:00hrs., el día 28-4-16

Es realizar un escaneo para poder conocer cómo es que las personas de la institución se relacionan entre sí con una comunicación eficaz. “La comunicación funciona es la que facilita todas las mejoras dentro de un lugar determinado. Sin ella no podríamos transmitir datos e información a los demás, ni siquiera entendernos. Así las cosas, ¿de qué serviría que alguien hubiera inventado el fuego si no lo hubiera dado a conocer a los congéneres de nuestros primeros tiempos. Sin la comunicación, todavía estaríamos en las cavernas”. Según nos menciona Benito, (2007:p.6)

También, “La verdadera comunicación no está dada por un emisor que habla y un receptor que escucha, sino por dos o más seres o comunidades humanas que intercambian y comparten experiencias, conocimientos, sentimientos (...) Los seres humanos establecen relaciones entre si y pasan de la existencia individual aislada a la existencia social comunitaria” Kaplún, (1998, p. 66).

Es importante describir qué es la comunicación interna y clima organizacional, el cual es el tema a trabajar, se debe de tener claro el concepto de comunicación en lo general debido a que la comunicación se basa en los cimientos de cómo se comunica socialmente y lograr proyectar para el personal interno de toda institución.

2.2 Comunicación Institucional:

La comunicación es un proceso que consiste en la transmisión de información entre un emisor y un receptor que decodifica e interpreta un determinado mensaje. La comunicación deriva del latín *communicat on* que significa compartir, participar en algo o poner en común.

La comunicación corporativa o institucional es “el enlace entre la fuente de la noticia (institución o empresa) y la sociedad a través de los medios de comunicación. Este enlace deben entenderlo los empresarios, políticos, medios de comunicación y la opinión pública en general. La comunicación corporativa es la que proveerá las herramientas necesarias para obtener soluciones generales en todo el globo de la comunicación, logrando de esta forma que una empresa alcance conjuntamente mejor posicionamiento en el mercado y mayor beneficio económico”. Como lo indica Arranz, (1999: p. 17)

Respecto de la comunicación que se produce internamente, los mecanismos que se utilizan en la organización objeto de estudio son los siguientes:

- ❖ Vía oral
- ❖ Correo electrónico
- ❖ Conversaciones telefónicas
- ❖ Reuniones de trabajo
- ❖ Memorandos
- ❖ Circulares
- ❖ Intranet.

2.3 Comunicación Interna:

A lo largo de la historia organizacional, y como resultado de los exigentes cambios culturales que afectaron a los empleados, se fueron presentando nuevos escenarios comunicacionales. En el marco de estos constantes cambios, el término comunicación interna fue ganando terreno. Si bien los números indican un crecimiento continuo y constante todavía sigue siendo una actividad en proceso de gestación o una materia pendiente dentro de las empresas.

Siendo así que la comunicación interna es “un conjunto de actividades efectuada por cualquier organización, para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación, que los mantengan informados, integrados y motivados, para contribuir al logro de sus objetivos organizacionales” manifestó, Martín (1995: p.23).

También se dice que, “La comunicación interna no ha alcanzado ese reconocimiento práctico, que se demuestra en la creación de órganos responsables, con funciones bien definidas y en la dotación de recursos humanos, técnicos y económicos, adecuados para desempeñarla” (García Jiménez, 1998, p.1). La importancia relativa de las comunicaciones internas fue evolucionando positivamente con el tiempo. A los cambios ya mencionados se puede sumar la siguiente afirmación a cargo de Costa: “En 1980, las empresas españolas dedicaban un 5% a esta actividad. Un 15% en 1990 y se prevé un 25% para el 2000” (2003, p.131).

http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/proyctograduacion/archivos/57.pdf consultada a las 11:p.m. los días 15 y 16 de mayo 2016.

❖ **Objetivos de la Comunicación Interna.**

Dentro de la comunicación interna existen distintas reacciones a los objetivos de la comunicación. Según lo describe Capriotti, (1998: p. 5-7)

- ❖ A Nivel Relacional, lo que se busca es establecer una relación fluida entre empleados y empleadores, por medio de canales adecuados entre todos los niveles de la compañía.
- ❖ A Nivel Operativo, la intención es facilitar la circulación e intercambio de información entre todos los niveles de la empresa, permitiendo, así, un funcionamiento más ágil y dinámico de las diferentes áreas, y una mejor coordinación entre ellas.
- ❖ A Nivel Motivacional, el objetivo es motivar y dinamizar la labor de los miembros de la organización, contribuyendo a crear un clima de trabajo agradable, que redunde en una mejor calidad del trabajo y en la mejora de la productividad y competitividad de la compañía.
- ❖ A Nivel Actitudinal, se intenta obtener la aceptación y la integración de los empleados a la filosofía, a los valores y a los fines globales de la organización. También se busca crear y mantener una imagen favorable de la empresa en los miembros de la organización.

Los objetivos mencionados anteriormente están expresados con un enfoque global y no serán los únicos en manifestar un nivel de comunicación interna. También servirán de guía y referencia a otros objetivos específicos o particulares, logrando así establecer las funciones, características de la organización y la situación en que ésta se encuentre.

2.3.1 Tipos de Comunicación Interna.

❖ Comunicación Ascendente:

Este tipo de comunicación fluye hacia un nivel superior en el grupo o la organización. Se utiliza para proporcionar retroalimentación a los de arriba, informarle hacia el progreso de las metas y darles a conocer problemas actuales. Aquí los gerentes pueden saber cómo se sienten los empleados en sus puestos de trabajo, con sus compañeros de trabajos y con la organización en general. Aquí se pueden usar algunos medios comunicacionales como son: Los correos electrónicos, entrevistas al personal, buzón de sugerencias y retroalimentaciones grupales.

Es así como, “la comunicación ascendente es aquella que se da cuando las personas de los niveles bajos emiten uno o más mensajes a los niveles superiores en la estructura organizacional, a través de canales formales e informales. Goldhaber, (1984: p.41). Asimismo, “la comunicación ascendente es la que va de los subordinados a los superiores”, quienes aseguran que el principal beneficio de este tipo de comunicación es que la administración conoce las opiniones de los subordinados. Velasco y Nosnik, (1988: p.23).

❖ La Comunicación Descendente

La comunicación fluye de un nivel del grupo u organización a un nivel más bajo. Es utilizado por los líderes de grupo y los gerentes para asignar metas, proporcionar instrucciones, informar a los subordinados, acerca de las políticas o procedimientos, también para retroalimentar aspectos de su desempeño.

Siendo así como, “la comunicación descendente es la que sirve para enviar los mensajes de los superiores a los subordinados, teniendo como propósito a través de estos comunicados proporcionar las instrucciones suficientes y específicas en el trabajo: Quién debe hacer qué, cuándo, cómo, dónde y porqué” , Velasco y Nosnik, (1988: p.23)

Los líderes pueden hacer uso para comunicarse con su personal como son: reuniones formales e informales, intranet, dinámicas grupales, entrevistas personales, correos electrónicos.

❖ **Comunicación Horizontal**

Aquí se da cuando la comunicación tiene lugar entre los miembros del mismo grupo de trabajo, al mismo nivel, entre los gerentes del mismo nivel. Este tipo de medio utiliza más herramientas como son comunicaciones directas verbales, reuniones de grupos informales, uso de los correos electrónicos y retroalimentaciones en reuniones de grupos.

También se manifiesta, “este tipo de comunicación se suele dar entre personas del mismo nivel jerárquico. La mayoría de los mensajes horizontales tienen como motivo la integración y la coordinación del personal de un mismo nivel”, Velasco, (1988: p.56)

Se puede mencionar que dentro de la comunicación los canales que más se practican son: video llamadas, conferencias telefónicas, carteleras y las reuniones departamentales.

Por ejemplo se puede ver como en la comunicación y el ámbito empresarial ofrece numerosas ocasiones de comunicación oral, las cuales se van dando desde una reunión informal que puede ser con el equipo de boliche de la empresa y las horas de comida de los empleados, otra puede ser las sesiones formales y reuniones de consejos y comités.

Con este tipo de comunicación también ocurre cuando miembros de diferentes departamentos se agrupan en equipos organizacionales por ejemplo los miembros del personal administrativo con la autoridad funcional o de Asesoría interactúan con administradores de línea de distintos departamentos.

En la actualidad se hace uso de la tecnología para comunicarse, pensando que esto es lo más importante a la hora de transmitir un mensaje, pero se debe tener en cuenta que siempre serán irremplazables las comunicaciones directas, tales como personales, cara a cara, donde no solo se da a conocer las expresiones verbales, sino también las comunicaciones no verbales.

Así se podrá llegar a una efectividad en la comunicación que las personas transmitan, ya sea a niveles descendentes, ascendentes u horizontal de igual forma existen otros tipos de teorías que se pueden mencionar, el cual indica que para entender de mejor manera la comunicación interna ella se clasifica como formal e informal. Herrera (2009).

❖ **Formal**

Según Herrera (2009), esta es dirigida y estructurada, la cual transmite mensajes reconocidos de forma explícita, como oficiales de la organización (políticas, visión, misión, valores) y se plasma en forma gráfica en las líneas horizontales y verticales del organigrama y conecta con los distintos flujos de comunicación interna que transcurren por esos canales. La comunicación interna formal es la que enlaza los distintos niveles jerárquicos y departamentos. Desde el punto de vista administrativo, de la estructura de la organización, sentido o dirección, de la comunicación formal sobresalen los flujos comunicacionales, entre los que se distinguen:

❖ **Comunicación oblicua o transversal**

Está se da no sólo entre niveles jerárquicos, sino también con las diferentes áreas de la institución. Estas son comunes en las empresas que tienen estrategias globales y de alta participación de los distintos sectores.

❖ **Circular**

Según, con esta se puede decir que, es la comunicación que se realiza en la empresa o institución con fines no laborales, entre jefes, empleados y algunas veces público. Es donde el empleado tiene los mismos derechos y obligaciones que el jefe pues se da fuera de la oficina. Interiano (1997).

❖ **Informal (libre y de varias formas)**

Nace de las relaciones sociales que se despliegan entre los miembros de la empresa y representa parte importante de toda comunicación que se crea en las grandes organizaciones. El empleado se dirige a quien quiere y cuando quiere en función de lo que el otro es y no solamente en función de lo que representa, y apelando a lenguajes y referentes culturales que sean más adecuados al estilo de relación que se establece con el interlocutor y según el mensaje que se quiera comunicar.

Esta comunicación desempeña un papel exageradamente importante dentro de la institución, donde los empleados necesitan definir y ajustar permanentemente sus actitudes frente a todo lo que le compete su entorno social.

Se puede mencionar que existen lugares favoritos para crear comunicación informal y están son los comedores, salas de descanso, las cafeterías, reuniones sindicales, conversaciones telefónicas. Interiano (1997).

2.3.2 Formas Comunicación:

❖ Escrita

Se ejecuta por medio de documentos escritos, es para que quede constancia de lo que se elaboro o del hecho que se ha solicitado. Actualmente, la comunicación es una forma escrita sobre un soporte especial. . Interiano (1997).

❖ Comunicación oral

Se realiza con la voz, se realiza con el emisor y receptor juntos o separados, pormedio de teléfono o por la radio. Interiano (1997).

❖ Comunicación no verbal

Según Prieto, (2001: p. 93-94). Cuenta con las siguientes características, a su vez las describe como, “La comunicación no verbal es la contenida en las, gestos, posturas, imagen personal. Se trata de un tipo de comunicación muy difícil de ocultar, ya que si bien se puede decidir no hablar resulta prácticamente imposible no enviar mensajes por medio del rostro o del cuerpo:

- ❖ Enfatiza y complementa el mensaje verbal.
- ❖ Orienta la forma en que el mensaje verbal será interpretado.
- ❖ Expresa el estado de ánimo y afectividad del interlocutor.
- ❖ Regula la interacción, al existir gestos comúnmente aceptados que indican
 - ❖ cuando hay que callar o hablar, retirarse o esperar.
 - ❖ Sustituye las palabras.
 - ❖ Ayuda a mantener la atención del oyente”.

2.3.3 Público interno

Es todo “Aquel que consta de personas que ya están conectadas con una organización y con quienes la organización se comunica normalmente en la rutina ordinaria de trabajo”. Marston (1981: p.23).

La relación que se crea entre la institución y el personal tiene un alto grado de dependencia recíproca; la institución solicita de sus componentes individuales para el logro de sus objetivos y para la supervivencia del sistema. Así también cada uno de los miembros que tienen que satisfacer sus necesidades, tanto materiales como las de autorrealización dentro de la institución.

Para el logro de los objetivos de la institución es necesario coordinar y acordar los intereses de todos y cada uno de los miembros para la mejor distribución de las funciones individuales en la oficina.

El sistema de comunicación organizacional es la vía para alcanzar coordinación y optimización en las relaciones de los públicos internos con la organización y viceversa.

Aparte de lo anterior, se puede señalar que cada una de las características de públicos, tiene una proximidad psicológica diferente, es decir, frecuencias de contacto distinta, intensidad, calidad y valores sico-sociales distintos. El tipo de público específico del que se habla se denomina “colectivo interno” que ha sido clasificado descendientemente, de la siguiente manera:

- ❖ Jefes
- ❖ Asesores

- ❖ Directivos
- ❖ Ejecutivos
- ❖ Técnicos
- ❖ Operarios
- ❖ Auxiliares

Con cada uno de “estos grupos se relaciona con mayor o menor intensidad con la institución o empresa, de acuerdo con los sistemas de intereses recíprocos que los vinculan. Si estos intereses son sólo unilaterales, esa parte interesada tendrá que afectar y motivar los intereses del grupo tipológico. Los grupos tipológicos y las instituciones se afectan por razones diversas de proximidad física, de interés funcional, económico, laboral, psicológico y cultural, entre otros.” Según Costa (2001: p.120).

2.3.4 Barreras de Comunicación:

En toda institución existen barreras de comunicación, la cual obstruye el buen manejo y desarrollo de las funciones que tiene cada trabajador. Siendo así que “Las principales barreras de comunicación son: semánticas, psicológicas, físicas y fisiológicas. Las barreras semánticas son las derivadas del uso incorrecto de las palabras desde el punto de vista de su significado. Las psicológicas son las más difíciles de superar por su diversidad de motivos porque usualmente, sin motivos reales quedan encubiertos a través de pistas falsas o por derivarse de actitudes negativas, ciertos prejuicios o estereotipos”. Según lo da a conocer Quiroa (1990: p. 17-18).

Según da a conocer Padilla (1991: p.69-70), también se pueden conocer otras barreras de comunicación en una institución y estas son las siguientes.

- ❖ **Deformación:** Es un problema semántico, relacionado con el lenguaje o con los marcos de referencia: forma de pensar, la crianza, etc.

- ❖ **Filtración:** manipuleo de la información, según las intenciones del emisor. Generalmente ocurre en la comunicación verbal ascendente.
- ❖ **Sobrecarga:** Al superior le llega demasiada información. Existe un principio de la excepción: sólo se debe comunicar lo principal del funcionamiento de la organización o del área correspondiente, lo que funciona.
- ❖ **Sincronización:** coordinación entre el tiempo y la información que se emite o realiza.
- ❖ **Falta de aceptación:** Esta falta de aceptación por parte del que lo recibe puede ser por la poca claridad del mismo o por desconfianza del emisor.
- ❖ **Cortocircuito:** ocurre cuando se salta algún nivel estructural de la organización.

Se podrían mencionar más problemas que interfieren con la comunicación dentro de una organización, aunque sobresale la actitud de las personas. Una actitud positiva se convierte en puente de comunicación y una negativa en barrera de comunicación.

También se puede mencionar que, “Las llamadas barreras u obstáculos en el proceso comunicativo pueden mermar considerablemente los flujos informativos y los de las relaciones personales directas. Entre las más comunes dentro del marco organizacional se mencionan las siguientes:

- ❖ Mensajes mal expresados o carentes de sentido.
- ❖ Apreciaciones e interpretaciones erróneas.
- ❖ Ausencia parcial o total de atención.
- ❖ Supuestos no aclarados.
- ❖ Análisis y sistemas de evaluaciones prematuras.
- ❖ Diferencia de significados simbólicos entre emisor y receptor.

- ❖ Falta de práctica, inhabilidad o desorden para comunicarse.
- ❖ Miedo a la expresión.
- ❖ Insuficiente lapso para reconocimiento, ajuste o adaptación con el medio y los demás miembros presentes.
- ❖ Sentimientos, impresiones, conocimientos y sensaciones diferentes.
- ❖ La intención puede provocar confusiones si no se estructura y planea adecuadamente.
- ❖ Esperar escuchar lo que se desea y no lo que se plantea. En este caso
- ❖ en particular, sería el afán de interpretar ideas antes de que sean expuestas.
- ❖ Emitir excesiva información en tiempo breve. Saturación de datos.
- ❖ Tratar de influir en el receptor con informaciones no confirmadas o falsas.
- ❖ Evadir los temas tratados por ser causa de conflictos.
- ❖ Generalmente olvidar o rechazar la información que contradice nuestros conocimientos, sentimientos, sensaciones o expectativas.
- ❖ En diversas ocasiones, el estado emotivo en que nos encontramos altera sobremanera la percepción de los mensajes.
- ❖ Empleo de frases imprecisas y oscuras”.

Ruidos (rumor)

Es la comunicación informal que recorre la institución sin respetar canales. Dificulta la buena comunicación organizacional.

Cuando se refiere a que, los rumores tienen como característica fundamental, que cada persona de las que forman parte de su cadena de transmisión, pone algo de su parte, suprime, corrige, aumenta, deforma la información, consciente o inconscientemente. Quiroga (1990).

El anonimato de quien da la información por primera vez, acerca de un hecho que no se puede comprobar ni negar, es el punto de partida para la creación del rumor.

Es decir que éste surge cuando existe duda respecto de la veracidad de la información, pues cuando se comprueba que es verídica y se demuestra su falsedad deja de ser rumor, de inmediato desaparece para convertirse en información formal. Estos ruidos, por lo tanto, se combaten con información.

Comunicación Externa

Presenta que, “Es el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos o servicios”. Collado (1991: p.32).

2.4 Clima Organizacional:

Se le conoce como el medio ambiente físico y humano, donde se realiza el trabajo diario. Éste interviene en la satisfacción y la productividad de toda institución, empresa etc. El clima organizacional es la clave para la mejora del rendimiento y de los resultados exitosos de la entidad.

El clima organizacional, llamado también clima laboral, ambiente laboral o ambiente organizacional, es un asunto de importancia para aquellas organizaciones competitivas que buscan lograr una mayor productividad y mejora en el servicio ofrecido, por medio de estrategias internas. El realizar un estudio de clima organizacional permite detectar aspectos clave que puedan estar impactando de manera importante el ambiente laboral de la organización.<http://www.eumed.net>, consultado a las 11:20p.m. el día 28-04-16

También se le conoce que, es el ambiente en donde los empleados se desarrollan y trabajan, ya sea en un área o departamento de la organización o bien en la organización entera. También es considerado como un sistema donde se manifiesta el estilo de vida de la empresa. Como lo menciona (Davis, 1981)

Para el clima organizacional se debe de tener claro que “es el conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas que comparten sus miembros, crea el ambiente humano en que los empleados realizan su trabajo”. Schein, 1986, citado en Davis y Newstrom, (1991, p.70)

El clima laboral, resulta de la interacción entre los prejuicios y suposiciones de los fundadores y lo que los primeros miembros a quienes los fundadores contrataron, aprenden después de su propia experiencia. Según lo expresa Guizar, (2004). Es así como se tiene la necesidad de conocer los diferentes comportamientos que se presentan en una institución, el cual se describirá a continuación.

El comportamiento Organizacional

Se puede describir por medio de la observación y es aquí donde se conoce que “es el campo de estudio que investiga el impacto de los individuos, grupos y estructuras sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar los conocimientos adquiridos en la mejora de la eficacia de una organización”. Como lo describe Robbins, (1996, p.10).

Así también, se menciona que “el comportamiento consiste, esencialmente en las acciones de las personas como individuo”. A lo anterior expuso Harris, (1987, p.48).

De igual forma, para Harris hay cuatro áreas importantes para determinar el comportamiento individual del trabajador, las cuales son:

- ❖ El individuo mismo. Esto se refiere a sus características, metas, cualidades, deseos y capacidades.

- ❖ El ambiente externo del trabajador. Esto incluye los factores externos del trabajo.
- ❖ Factores organizacionales. Esto incluye factores formales, estructurales y las influencias informales.
- ❖ Efectos del desarrollo tecnológico.

Del mismo modo para Hemmer existen nueve pasos necesarios para reforzar el comportamiento deseado de un trabajador. A continuación se especifican:

1. Elegir recompensas estables y de gran importancia para el individuo.
2. Hacer que la recompensa dependa totalmente de un comportamiento deseado.
3. Desarrollar estrategias que ayuden al trabajador a aproximarse gradualmente al Comportamiento deseado.
4. Ofrecer recompensas diferentes a cada persona, según los distintos niveles de Desempeño.
5. Informar a los empleados acerca del comportamiento que se desea reforzar.
6. Informar al empleado sobre aquello que no está haciendo bien.
7. Abstenerse de sancionar un comportamiento en presencia de otros empleados.
8. No otorgar recompensas excesivas e insuficientes. Debe de existir una concordancia exacta entre el comportamiento y las consecuencias.
9. Recordar que cuando el gerente de acuerdo con lo que se espera de él,

También se produce un efecto de refuerzo. Son los pasos presentados por: Hammer, 1974, citado en Nash, (1988, p.31).

2.5 Teorías del Clima Organizacional.

❖ La Motivación.

La motivación es un elemento que brinda auxilio a mejorar, modificar e incluso cambiar el comportamiento de un individuo y como consecuencia el comportamiento organizacional, de tal forma logra que los empleados se sientan satisfechos con los trabajos que realizan y se identifiquen con la organización para la cual laboran.

Siendo así que la motivación “es el proceso mediante el cual las personas al realizar una determinada actividad, deciden desarrollar unos esfuerzos encaminados a la consecuencia de ciertas metas u objetivos, a fin de satisfacer algún tipo de necesidad y o expectativa y de cuya mayor o menor va depender el esfuerzo que decidan aplicar en acciones futuras”. Lo que menciona Rodríguez, (1999, p.110)

También a lo anterior se menciona que la motivación es recompensar al empleado por sus esfuerzos, logros y desempeño de tal manera que se cumplan sus metas personales al mismo tiempo que trabajar por cumplir las metas de la organización. De esta manera recibir por ambas partes, altos beneficios, comenta Harris, (1987).

Mientras que en otra teoría se dice que, “cuanto más motivado esté un trabajador a desempeñar su tarea eficientemente, más efectiva será su capacidad”. Por su parte Vroom, 1964, citado en Rodríguez, (1999. p.109).

❖ Teoría de Jerarquía de Necesidades

Es una teoría psicológica, propuesta por Abraham Maslow en el año de 1943. Se ha convertido en una de las principales teorías en el campo de la motivación, la gestión empresarial, el desarrollo y comportamiento organizacional, propone una jerarquía de necesidades y factores que motivan a las personas; esta jerarquía se modela identificando cinco categorías de necesidades y se construye considerando un orden jerárquico ascendente de acuerdo a su importancia para la supervivencia y la capacidad de motivación.

De acuerdo a este modelo, a medida que el hombre satisface sus necesidades surgen otras necesidades que cambian o modifican el comportamiento del mismo; considerando que solo cuando una necesidad está “razonablemente” satisfecha, se disparará una nueva necesidad.

Las cinco categorías de necesidades descritas por Maslow son: fisiológicas, de seguridad, de amor y pertenencia, de estima y de auto-realización; que son las necesidades fisiológicas de más bajo nivel. Maslow también distingue estas necesidades en “deficitarias” (fisiológicas, de seguridad, de amor y pertenencia, de estima) y de “desarrollo del ser” (auto-realización).

A continuación se detalla qué comprende cada una de las cinco categorías de necesidades:

➤ **Necesidades fisiológicas:** Son de origen biológico y están orientadas hacia la supervivencia del hombre; se consideran las necesidades básicas e incluyen cosas como: necesidad de respirar, de beber agua, de dormir, de comer, de sexo y de refugio.

➤ **Necesidades de seguridad:** Cuando las necesidades fisiológicas están en su gran parte satisfechas, surge un segundo escalón de necesidades orientadas

hacia la seguridad personal, el orden, la estabilidad y la protección. Dentro de estas necesidades se encuentran cosas como: seguridad física, de empleo, de ingresos y recursos, familiar, de salud y contra el crimen de la propiedad personal.

➤ **Necesidades de amor, afecto y pertenencia:** Cuando las necesidades de seguridad y de bienestar fisiológico están medianamente satisfechas, la siguiente clase de necesidades contiene el amor, el afecto y la pertenencia o afiliación a un cierto grupo social y están orientadas, a superar los sentimientos de soledad y alienación. En la vida diaria, estas necesidades se presentan continuamente cuando el ser humano muestra deseos de casarse, de tener una familia, de ser parte de una comunidad, ser miembro de una iglesia o simplemente asistir a un club social.

➤ **Necesidades de estima:** cuando las tres primeras clases de necesidades están medianamente satisfechas, surgen las llamadas necesidades de estima orientadas hacia la autoestima, el reconocimiento hacia la persona, el logro particular y el respeto hacia los demás. Al satisfacer estas necesidades, las personas se sienten seguras de sí misma y valiosas dentro de una sociedad. Estas necesidades no son satisfechas, las personas se sienten inferiores y sin valor. En este particular, Maslow señaló dos necesidades de estima: una inferior que incluye el respeto de los demás, la necesidad de estatus, fama, gloria, reconocimiento, atención, reputación, y dignidad; y otra superior, que determina la necesidad de respeto de sí mismo, incluyendo sentimientos como confianza, competencia, logro, maestría, independencia y libertad.

➤ **Necesidades de auto-realización:** son las más elevadas y se hallan en la cima de la jerarquía; Maslow describe la auto-realización como la necesidad de una persona para ser y hacer lo que la persona nació para hacer, es decir, es el cumplimiento del potencial personal a través de una actividad específica; de esta forma una persona que está inspirada para la música debe hacer música, un artista debe pintar, y un poeta debe escribir.

❖ Teoría X y Y

Douglas McGregor autor de estas teorías, distinguió dos concepciones de administración, la tradicional a la que denominó teoría X, y la moderna a la que llamó teoría Y.

Las teorías X y Y, son dos maneras excluyentes de percibir el comportamiento humano adoptadas por los gerentes para motivar a los empleados y obtener una alta productividad.

La teoría X señala que el hombre es flojo por naturaleza, y debe de ser estimulado mediante incentivos que lo motiven a actuar, pero solo en favor de la organización. Uno de los incentivos principales son los económicos.

Para la teoría X “es un conjunto tradicional de suposiciones sobre las personas, supone que la mayoría de los individuos les disgusta el trabajo y tratan de evitarlo si es posible. Se involucran en diversas restricciones del trabajo, tienen poca ambición y evitarán la responsabilidad si pueden”. Newstrom, (1991, p.245-246).

La teoría “Y” es donde el hombre no es visto como un activo de la empresa con el cual producen, sino que es parte primordial y para él el trabajo es algo normal y le crea satisfacciones propias. De igual forma la administración se preocupa por mantener condiciones favorables para que las personas, por si mismas alcancen sus objetivos individuales.

A lo anterior se mencionan que la teoría Y “comprende un enfoque más humano y de apoyo hacia la administración de las personas, supone que los individuos no son naturalmente flojos. Cualquier apreciación que se tenga de que son así es el resultado de sus expectativas con las organizaciones, pero si la gerencia proporciona el medio adecuado para liberar su potencial, el trabajo les resultará como el juego o el descanso”. Davis y Newstrom, (1991, p.245-246)

❖ Teoría Z

Según William Ouchi (1981), indica que esta teoría se basa en el comportamiento de las empresas orientales, así también lo hace mención él Profesor Norteamericano y autor del campo de dirección de empresas. Nació en Honolulu, Hawai, E.U.A. Obtuvo un MBA del colegio de Williams en el año de 1965, y su doctorado en filosofía en la Administración de empresas de la Universidad de Chicago.

Fue miembro de la facultad de la escuela de dirección en la Universidad de California, Los Ángeles. Ouchi fue el creador de ésta teoría, en la cual se habla de la relación que existe y el buen manejo de los empleados. Ouchi enseña que la productividad es más un asunto de administración de personas que de tecnología, respaldada en filosofía y cultura organizacional adecuada. La mayor productividad no se consigue con trabajos más extensos y pesados, sino a través de la cooperación basada en la confianza. En pocas palabras la teoría Z destaca el sentido de la responsabilidad comunitaria como base de la cultura organizacional.

La teoría “Z” se basa, en los siguientes valores: confianza - intimidad – sutileza.

- ❖ **Confianza:** Se entiende que la gente se va a comportar correctamente, es decir, se promueve la confianza en el personal, se piensa que la gente va a producir y por lo tanto, los controles no son tan exigentes: se promueve el autocontrol entre los trabajadores.

- ❖ **Intimidad:** Abarca al ser humano en su totalidad en lugar de considerarlo sólo como trabajador de la empresa. Los empleados de cualquier nivel tratan a sus semejantes como verdaderos seres humanos. No se

despersonaliza a nadie. El autoritarismo es poco factible. La relación empleado-jefe debe ser total, abarcar a toda la persona y no restringirse a una mera relación funcional.

❖ **Sutileza:** El trato de los jefes con los empleados debe adecuarse a cada empleado en particular. Todas las personas se diferencian entre si y por lo tanto cada individuo necesita un trato específico.

❖ **Teorías del Liderazgo**

Según Robbins (1999), explica con una mayor claridad su función en las relaciones laborales la cual divide las teorías de liderazgo en dos. Teoría de las características y teorías del comportamiento.

❖ **Teorías de las características:** Éstas se encargan de identificar a la persona sobresaliente para luego describirlo en término de sus características (carismático, entusiasta, valiente etc.) Busca las propiedades de la personalidad, sociales, físicos o intelectuales que diferenciarán a los líderes de los no líderes.

❖ **Teorías del comportamiento:** Estas están basadas en observar qué es lo que hacen los líderes. Proponen qué comportamientos específicos diferencian a los líderes de los que no lo son.

Después de abordar temas relacionados con el clima laboral y el comportamiento organizacional, se mencionarán conceptos que nos servirán de apoyo para comprender de una mejor forma el propósito del trabajo de campo.

A pesar que existan teorías que muestren los tipos de liderazgo, éste dependerá en su totalidad de la personalidad y capacidad de cada uno de ellos para hacerse notar en los demás.

2.6 Historia de la Unidad Ejecutora del Programa de Acueductos Rurales del Instituto de Fomento Municipal.

Según archivo de la Ley Orgánica de la Institución la cual fue elaborada el 27 de julio de 1961, la Institución fue creada el 25 de febrero de 1965 por medio del Decreto-Ley número 334, que fue publicado en el Diario Oficial número 1, tomo CLXXIII, correspondiente al 27 de febrero de 1965.

Es así como el Estado de Guatemala decreta lo siguiente:

LEY ORGÁNICA DEL INSTITUTO DE FOMENTO MUNICIPAL, donde por medio de sus tres primeros artículos da a conocer el fin principal de la institución.

De la Institución:

Artículo 1. Se crea el Instituto de Fomento Municipal para promover el progreso de los municipios dando asistencia técnica y financiera a las municipalidades, en la realización de programas básicos de obras y servicios públicos, en la explotación racional de los bienes y empresas municipales, en la organización de la hacienda y administración municipal, y en general, en el desarrollo de la economía de los municipios.

Artículo 2. El Instituto es una entidad estatal, autónoma para el cumplimiento de sus fines, con personalidad jurídica y patrimonio propio.

Artículo 3. El Instituto tiene su domicilio en la ciudad de Guatemala y podrá establecer oficinas en otros lugares de la República y en el exterior. Ley Orgánica del INFOM, (pág. 2, Capítulo 1, 1965).

Tras el transcurrir del tiempo la institución fue creciendo, incluso obtuvo su edificio propio y con la demanda y necesidades que tenía la población guatemalteca hizo

a que la gama de servicio que prestaba la institución creciera y le fuera asignada la Unidad Ejecutora del Programa de Acueductos Rurales la cual nace así.

Los antecedentes que preceden a UNEPAR son los siguientes; de fecha 27 de octubre de 1975 se acuerda organizar una Unidad Ejecutora del Programa de Acueductos Rurales (UNEPAR), adscrita al Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social –MSPAS-, teniendo como objeto primordial la Construcción de Acueductos Rurales en el área Rural del país.

De fecha 10 de noviembre de 1978, se modifica el Reglamento del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social y sus dependencias, así: Artículo No. 1, se crea la Unidad Ejecutora del Programa de Acueductos Rurales (UNEPAR), como una Unidad Técnico Administrativa Centralizada dependiente directamente de la Planta Central del –MSPAS-.

Donde finalmente, mediante Acuerdo Gubernativo No. 635-97, de fecha 27 de agosto de 1997 se aprobó el Convenio Administrativo Interinstitucional No. 1-97 de fecha 13 de agosto de 1997, suscrito en el Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social –MSPAS- y el Instituto de Fomento Municipal –INFOM-, por virtud del cual se transmite la adscripción de la Unidad Ejecutora del Programa de Acueductos Rurales UNEPAR, con el objetivo de integrar la cobertura en la ejecución de proyectos de Agua Potable y Saneamiento Básico del Área Rural del país.

Donde en la actualidad y la era de la globalización la institución brinda la mejora de la población guatemalteca enfrentando los retos que el siglo XXI presenta y poder ofrecer los servicios con calidad y excelencia.

2.7 Generalidades de la Organización

Consecutivamente se describe la institución la cual fue objeto de estudio, así como se planteo en los límites de esta investigación con la Unidad Ejecutora del Programa de Acueductos Rurales, Instituto de Fomento Municipal.

La institución fue teniendo cambios luego de su inicio con lo cual fue creciendo en personal y en otra sede de la ciudad capital y sus 10 regionales, así también fueron creciendo las demandas de los diferentes servicios que brinda a la población guatemalteca por medio de las Municipalidades.

En la actualidad el Instituto de Fomento Municipal se reconoce por el servicio que brinda y presta a todas las municipalidades en los servicios que requieran para la población de cada municipio, respetando la normativa por la cual fue creada la institución.

2.8 Identificación de la Organización

Sus actividades se desarrollan en el campo administrativo, financiero presupuestario y técnico, especialmente con el control general de los proyectos y del propio programa.

2.8.1 Visión

La visión del Instituto de Fomento Municipal es ser la institución modelo del Estado, orientada a la presentación de servicios de desarrollo municipal, apoyando los procesos de descentralización y coadyuve a que las municipalidades del país se transformen en gobiernos locales, modernos, eficientes, eficaces y auto-sostenibles, capaces de priorizar y optimizar el uso de sus recursos, generando desarrollo y bienestar a la población, del Instituto de Fomento Municipal.

2.8.2 Misión

Es ser una institución facilitadora de procesos de asesoría, asistencia técnica, administrativa, crediticia, de formación y de capacitación del recurso humano de las municipalidades del país, que a través de una gestión transparente, eficiente, eficaz y competitiva en el ámbito municipal, impulse acciones que permitan a los gobiernos locales y los demás actores que intervienen en el desarrollo municipal, fortalecer la gobernabilidad democrática para la implementación de políticas locales, Instituto de Fomento municipal.

2.9 Objetivo del Programa

Mediante un estudio detallado (planificaciones de factibilidad técnica), ejecutar y desarrollar proyectos de agua y saneamiento en el área rural, específicamente en aquellas comunidades donde no existe el recurso agua y su respectivo saneamiento.

Por otro lado, mejorar las condiciones de salud de las poblaciones beneficiadas con el respectivo proyecto, la reducción de las tasas de morbilidad y mortalidad, provocadas por enfermedades de origen hídrico y falta de saneamiento en las diferentes comunidades rurales de la República de Guatemala.

2.10 Componentes del Programa

Dentro de las líneas de acción del Programa Desarrollo y Ejecución (fondo Nacional), se trabaja de forma administrativa, con varios componentes directos, siendo estas:

- Financiera y presupuestaria.
- Financiera contable.

- Técnica.
- Administrativa.
- Legales.

2.11 Tipos de Proyectos que ejecuta el Programa

El programa Desarrollo y Ejecución, ejecuta proyectos en el interior del país en agua y saneamiento rural, describiéndolos:

- Introducción de agua potable (Acueductos) por gravedad y/o por bombeo.(Ampliaciones a los sistemas existentes, rehabilitaciones y nuevos proyectos).
- Construcción de obras específicas (Capacitación, caja centralizadora de caudales, cajas de válvulas, cajas rompe presión y tanques).
- Proyectos de cosecha de lluvia.
- Letrinización (Del tipo hoyo seco ventilado, abonero y lavables).
- Plantas de Tratamiento.

2.12 Clientes internos o colaboradores

Se cuenta con un total de todo el personal aproximado de la Unidad Ejecutora de 150 personas, las cuales están distribuidas en 17 unidades.

2.13 Horario

El tiempo de servicio que se presta en la institución es de lunes a viernes, con un horario laboral de 8:00 a 16:00hrs.

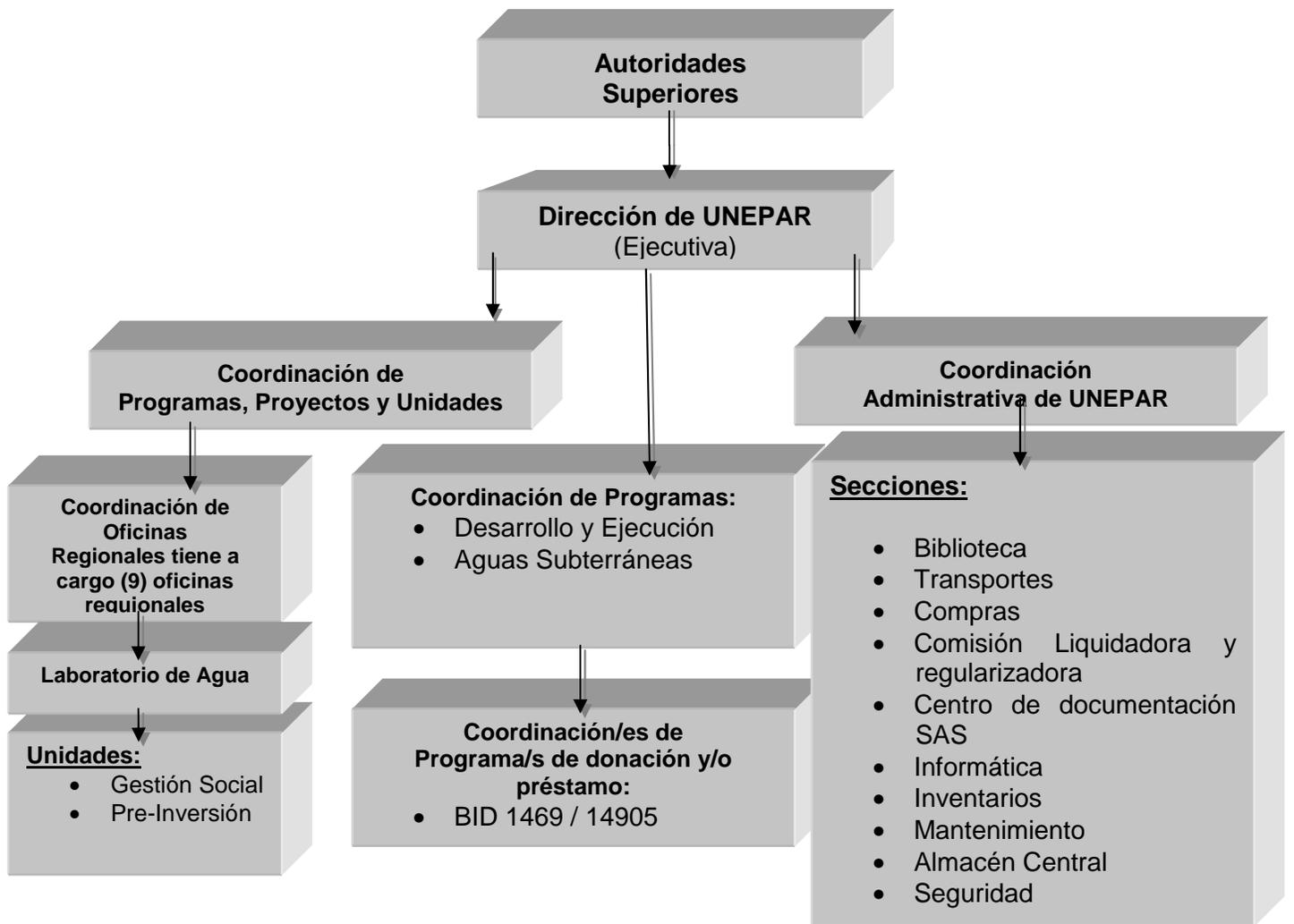
2.14 Estructura organizacional

En la Institución se cuenta con 17 unidades, los cuales brindan un servicio diferente a todas las personas que visitan la institución.

- A. Gerencia de INFOM
- B. Desarrollo y Ejecución
- C. Coordinación de Regionales
- D. Laboratorio de agua
- E. Gestión social
- F. Unidad AO&M (Profadec, JICA)
- G. Programa de Pre inversión
- H. Aguas Subterráneas
- I. Transportes
- J. Compras
- K. Comisión liquidadora
- L. Centro de documentación SAS
- M. Biblioteca
- N. Informática
- O. Inventarios
- P. Mantenimiento
- Q. Almacén central
- R. Seguridad

2.15 Organigrama Organizacional

Fecha 2006-2016



Organigrama elaboración Propia, con datos información obtenida en la investigación de campo.

CAPITULO III

Marco Metodológico

3.1 Método

El plan que se realizó en la investigación fue el inductivo porque indica que va de lo particular a lo general, ya que por medio de este estudio se efectuó el proceso de diagnóstico y clima organizacional en la institución, a través de él se puede describir y explicar de forma clara.

3.2 Tipo de Investigación

Con el fin de poder desarrollar dicho estudio se efectuó una investigación de campo la que se basó en estimaciones obtenidas de la realidad, las que permitieron al investigador asegurar las distintas condiciones a indagar y poder obtener los datos concretos.

La investigación que se realizó es de campo, con ella se pudo recolectar datos los cuales se tomaron de los resultados del sondeo. La información obtenida nace de la experiencia empírica, son datos llamados primarios ya que el mismo indica que son antecedentes de primera mano sin necesidad de utilizar intermediarios de ninguna índole.

Se describe de forma cuantitativa; debido a que con ella se llevó a cabo una medición con los empleados de la institución, donde los resultados dan a conocer cuál es la etapa actual de la comunicación dentro de la institución.

3.3 Objetivos

3.3.1. Objetivo General

Realizar un diagnóstico de comunicación interna y clima organizacional de la Unidad Ejecutora del Programa de Acueductos Rurales, del Instituto de Fomento Municipal.

3.3.2 Objetivos Específicos

1. Detallar el tipo y forma de comunicación ascendente, descendente y horizontal que se presente en la institución.
2. Especificar el clima organizacional que existe en la Unidad Ejecutora del Programa de Acueductos Rurales, del Instituto de Fomento Municipal.
3. Describir si los miembros de la institución conocen las formas de comunicación interna dentro de sus actividades laborales.

3.4 Técnica

La técnica que se utilizó fue la de observación y encuesta, en la cual se realizó la recopilación bibliográfica documental con la recaudación de información por medio de documentos de la institución, tesis, así también, la cuantitativa que brindo el desarrollo de la investigación, a través del muestreo de datos de la encuesta y datos estadísticos, por medio del estudio del procedimiento de observación no participativa, debido a que solamente se pudo observar las diferentes actitudes de comunicación que tienen los empleados dentro de la institución.

3.5 Instrumentos

Se utilizó fichas bibliográficas y de resumen y una entrevista estructurada que consta de 20 preguntas.

3.6 Población

Se especificó en un total de (150 personas) como población que es el personal que labora en la institución.

3.7 Muestra

Al ser un grupo reducido se establece que la totalidad de la población se tomará para poder aplicar la entrevista estructurada. Con ello llegar a obtener resultados claros que fueron de primera mano.

3.8 Procedimiento

La investigación se inició con la recopilación de información bibliográfica, documental y electrónica que tuviera relación con el tema. También se obtuvo información por medio de la observación.

Se efectuó una encuesta la cual consta de veinte preguntas, donde se colocan respuestas múltiples, abiertas y cerradas para poder brindar una mejor y mayor facilidad para contestar las preguntas a cada uno de los trabajadores de todas las unidades de la institución.

El trabajo de campo se ejecutó con el personal de las oficinas de la Unidad Ejecutora del Programa de Acueductos Rurales del Instituto de Fomento Municipal.

Al finalizar la encuesta se realizó el trabajo de campo. Donde se contará con el apoyo de todo el personal de la institución para la realización de la encuesta. Así también se ejecutará una matriz que tiene variables, género, edad, educación los cuales son de gran utilidad.

Capítulo IV

Descripción y Análisis de los Resultados

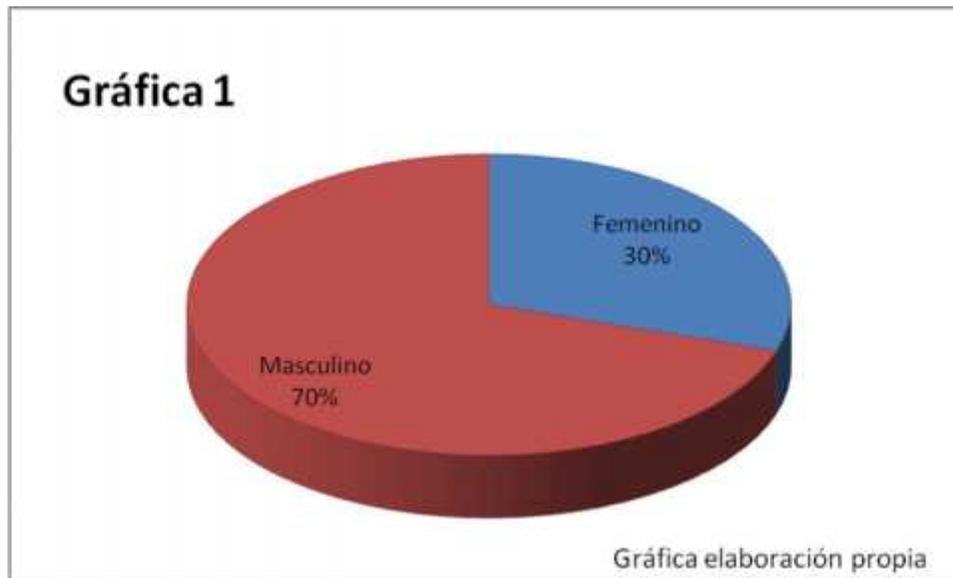
4.1 Presentación de los Resultados

A continuación se presentan los resultados obtenidos del trabajo de investigación de campo, la cual se realizó a 150 trabajadores de la institución.

4.2 Datos Demográficos y Generales de la Población

Resultados de la encuesta realizada a cada uno de los empleados de la organización de las distintas unidades, jefes de departamentos, personal administrativo y personal de mantenimiento, de la Unidad Ejecutora del Programa de Acueductos Rurales, del Instituto de Fomento Municipal, se presenta de la siguiente manera.

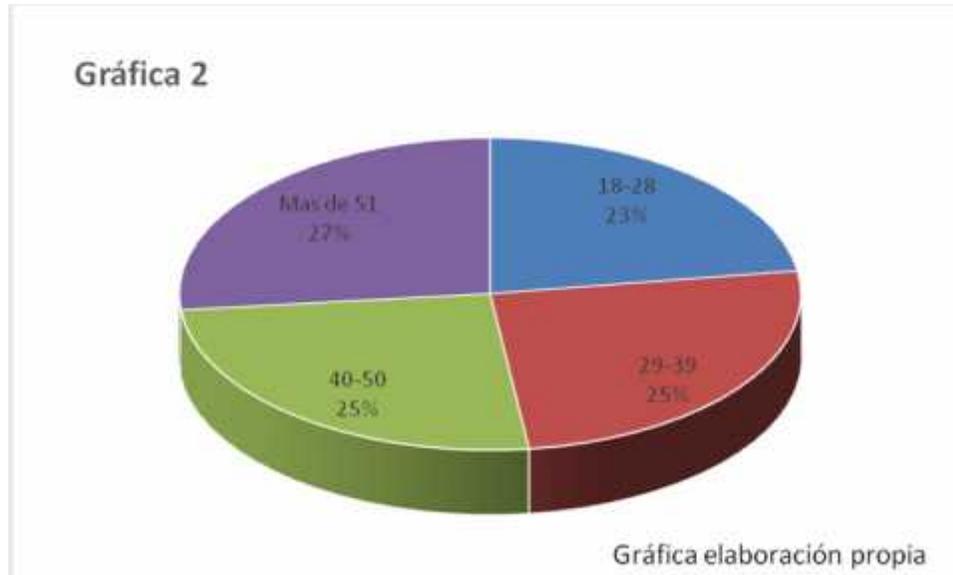
Muestra del Género



Género	Número de personas	Porcentaje
Femenino	45	30%
Masculino	105	70%
Total	150	100%

En la gráfica se observa que el género masculino tiene mayor incidencia en los resultados obtenidos de la encuesta, ya que muchas veces ellos son los que se ven afectados en los distintos procesos poco adecuados de comunicación dentro de la institución.

Insidencia en rango de edad



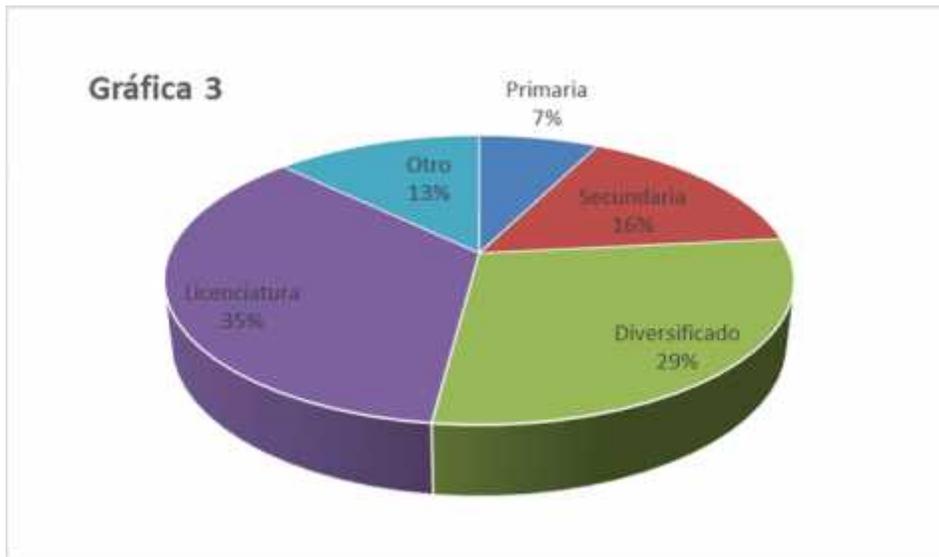
Cuadro 2

Edad

Edad (años)	Número de personas	Porcentaje
18-28	34	23%
29-39	38	25%
40-50	38	25%
Más de 51	40	27%
Total	150	100%

Se observa que el 27% de la población encuestada se encuentra en la edad de 51 años en adelante, lo cual indica que el personal que trabaja dentro de la institución tiene conocimiento amplio de los distintos ejes en el que se desenvuelven, este conocimiento debería ser aprovechado por la institución y motivarlos a que el personal de nuevo ingreso aproveche sus conocimientos con este personal.

Porcentaje del rango académico, dentro de la institución



Cuadro 3

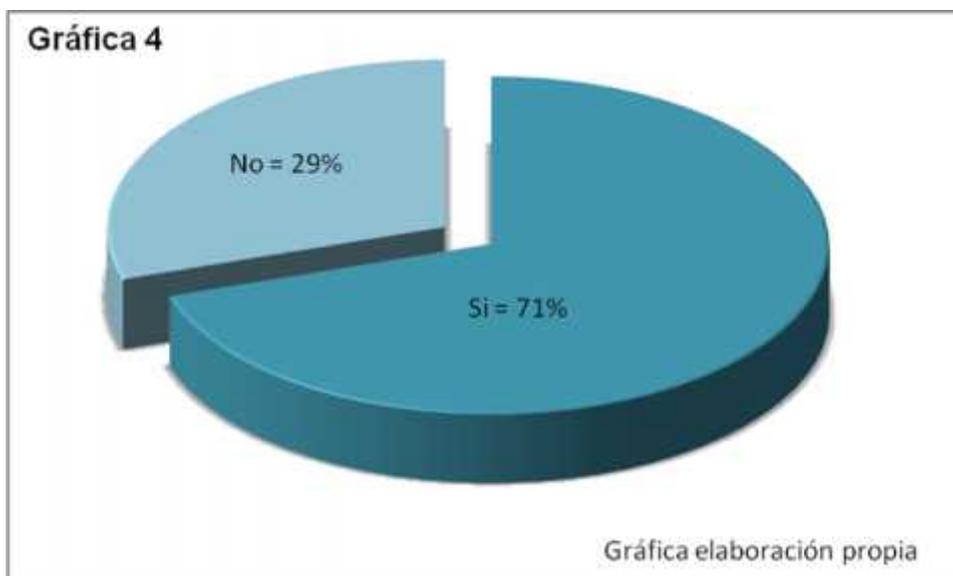
Grado académico

Nivel de Estudio	Número de personas	Porcentaje
Primaria	11	7%
Secundaria	24	16%
Diversificado	43	29%
Licenciatura	53	35%
Otro	19	13%
Total	150	100%

Según la gráfica el rango académico con mayor incidencia se encuentra a un nivel de estudio de 35% en Licenciatura, (Ingeniero Civil, Ingeniero en sistemas, Auditores, Abogados, Comucadores, Arquitectos, Administradores). Con ello se observa que la población encuestada cuenta con un nivel de estudio acorde y oportuno para que puedan desempeñar las tareas asignadas con capacidad y profesionalismo.

4.3 Aspectos de la organización

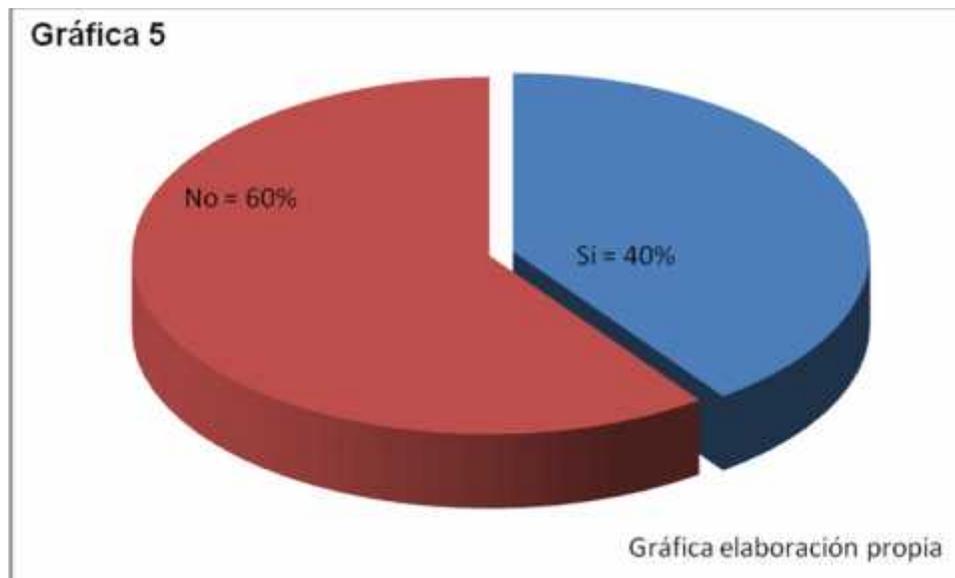
¿Conoce usted la Misión y Visión de la institución?



Opciones de Respuesta	Número de personas	Porcentaje
Si	106	71%
No	44	29%
Total	150	100%

El personal entrevistado que si conoce la misión y visión de la institución es un 71%, con ello saben cuál es la parte fundamental en cada una de las áreas a trabajar y tener metas claras y hacer de forma profesional el trabajo asignado.

¿Ha participado en las capacitaciones impartidas en la institución?

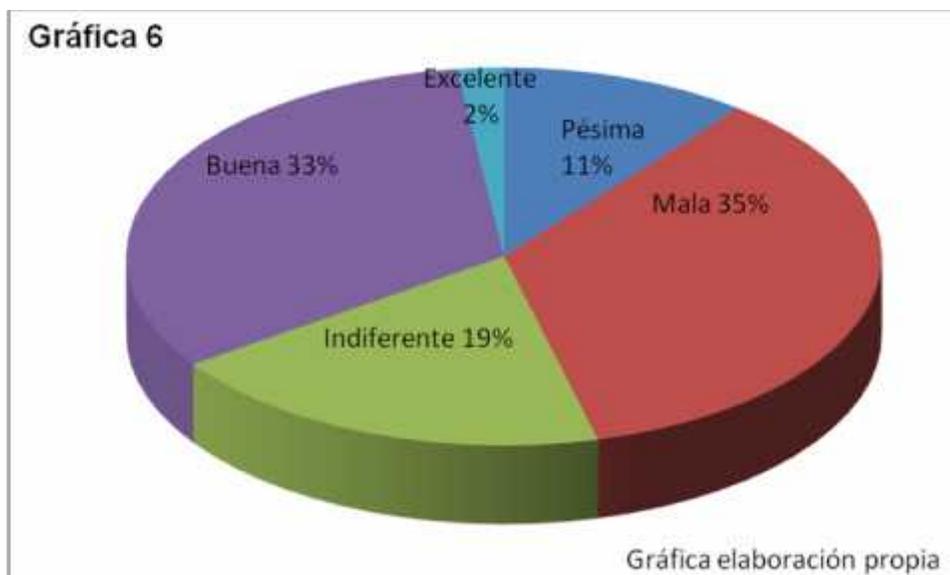


Opciones de Repuesta	Número de personas	Porcentaje
Si	60	40%
No	90	60%
Total	150	100%

El 60% del personal encuestado manifestó que no existe por parte de la institución capacitación para el personal, la institución debe de tomar en cuenta el profesionalismo del personal y brindarles capacitaciones afines a su puesto.

4.4 Aspectos de comunicación organizacional

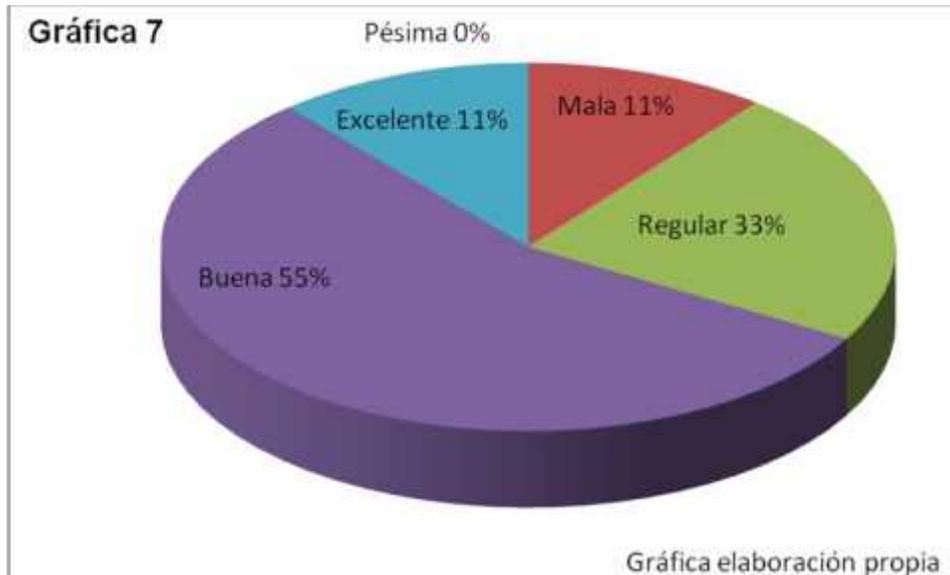
¿De qué forma califica la comunicación interna en la institución?



Opciones de Respuesta	Número de personas	Porcentaje
Pésima	16	11%
Mala	53	35%
Indiferente	29	19%
Buena	49	33%
Excelente	3	2%
Total	150	100%

El 35% del personal encuestado expresó que no existe buena comunicación interna en la institución, ya que muchas veces no utilizan los medios correctos para comunicar la información.

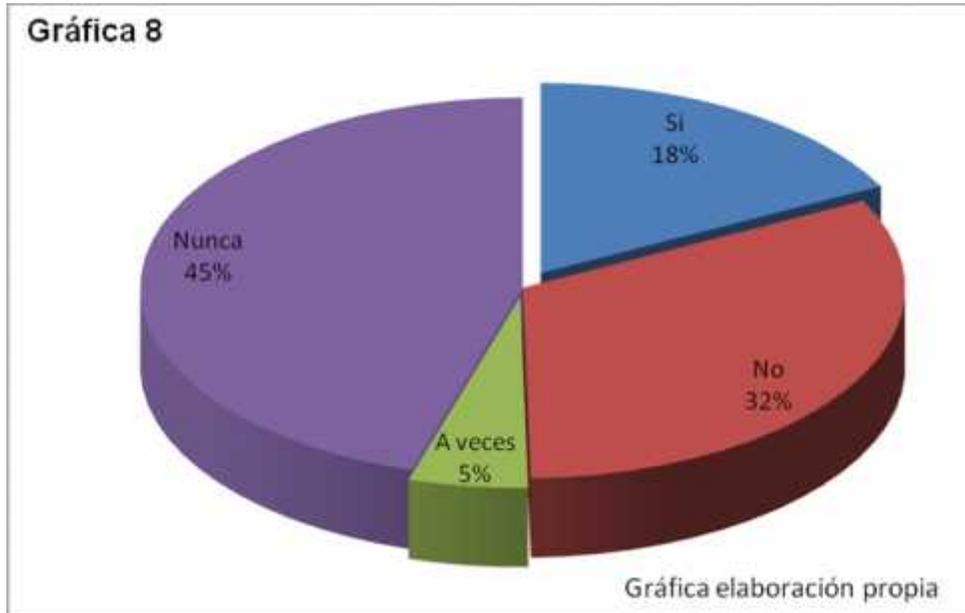
¿Cómo es la comunicación en su unidad?



Opciones de Respuesta	Número de personas	Porcentaje
Pésima	0	0%
Mala	16	11%
Regular	34	23%
Buena	83	55%
Excelente	17	11%
Total	150	100%

Se observa el 55% donde el personal manifiesta que en las unidades asignadas si logran tener una comunicación lineal y efectiva con sus compañeros de la misma unidad.

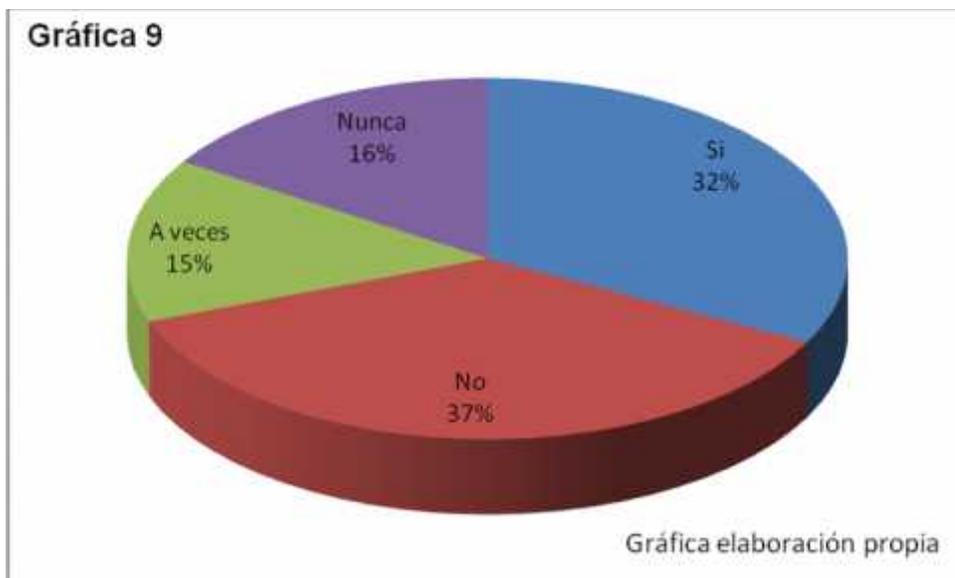
¿Considera que la comunicación en la institución se desarrolla de forma directa?



Opciones de Respuesta	Número de personas	Porcentaje
Si	26	17%
No	48	32%
A veces	8	5%
Nunca	68	45%
Total	150	100%

El 45% del personal manifiesta que nunca se desarrolla la comunicación de forma directa, lo cual afecta en un momento determinado para el trabajo eficiente que cada uno en sus distintas áreas para obtener mejores resultados.

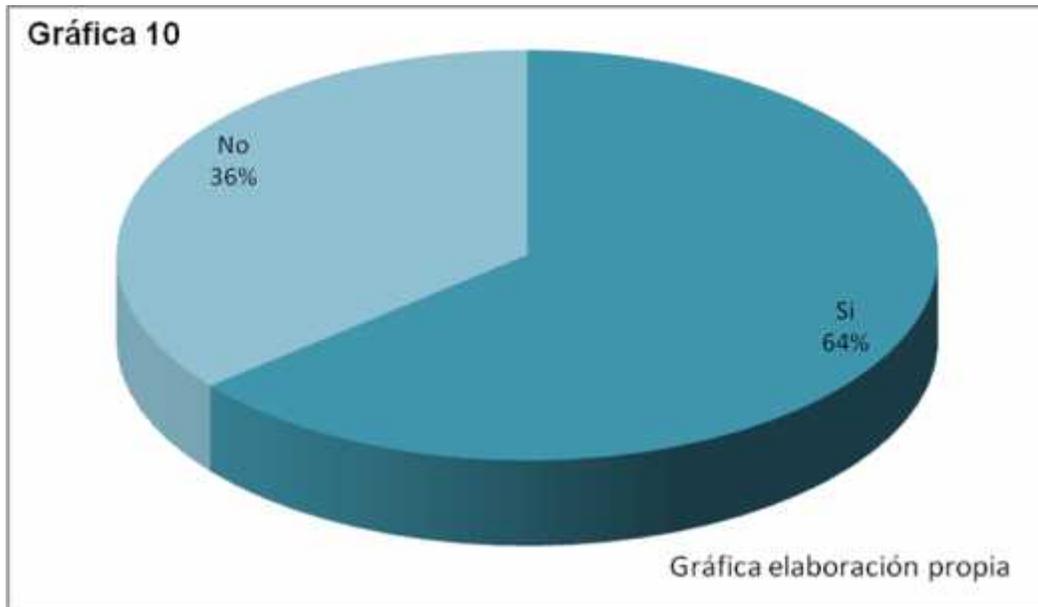
¿ En la institución se comunican con usted, sólo para girar instrucciones de trabajo?



Opciones de Respuesta	Número de personas	Porcentaje
Si	49	33%
No	55	37%
A veces	22	15%
Nunca	24	16%
Total	150	100%

El 37% del personal manifiesta que no siempre se comunican con el personal, sólo para girar intrucciones de trabajo, o tratar algún otro tema concerniente a mejoras en un punto específico.

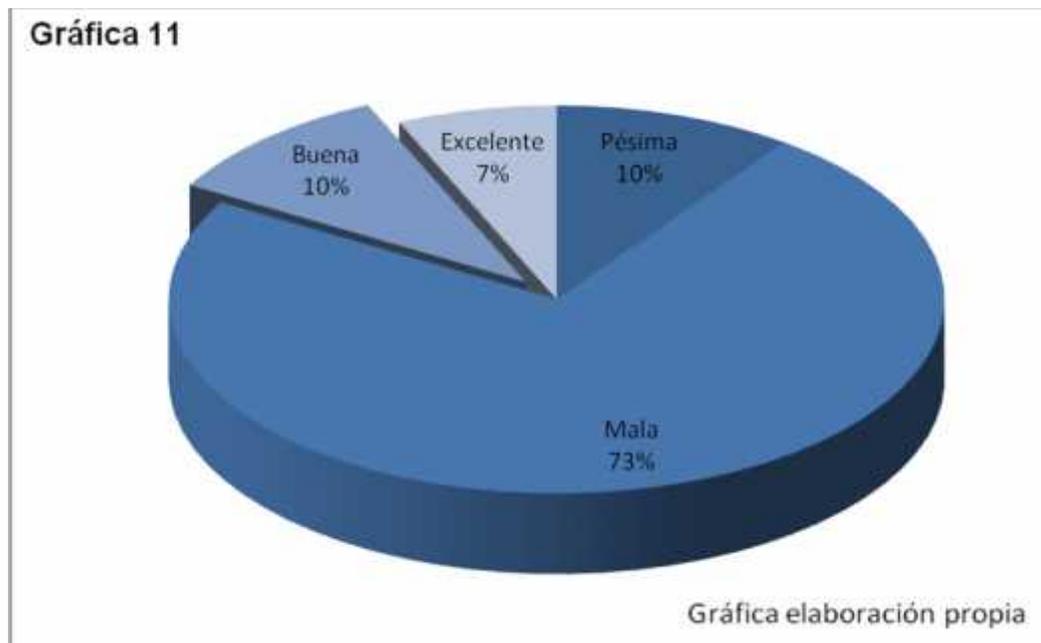
¿A su criterio existen barreras de comunicación en la institución para comunicarse con los demás?



Opciones de Respuesta	Número de personas	Porcentaje
Si	96	64%
No	54	36%
Total	150	100%

El 64% del personal manifiesta que sí existen barreras de comunicación, lo cual afecta el desarrollo para el trabajo eficiente y eficaz de los trabajadores.

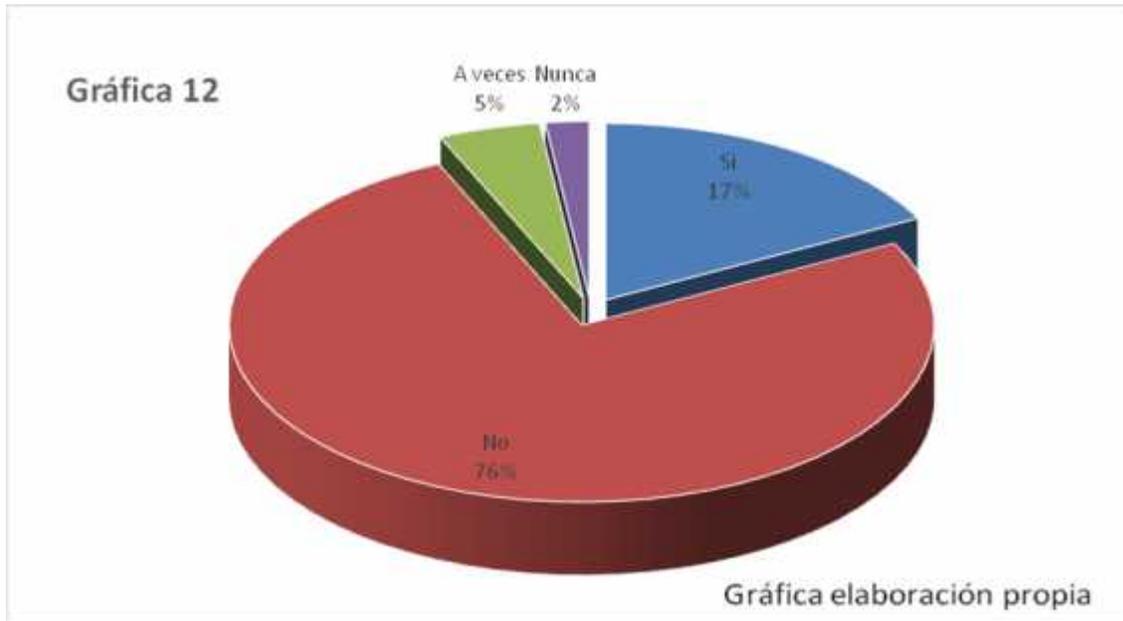
¿Cómo califica la comunicación entre su jefe superior y usted?



Opciones de Respuesta	Número de personas	Porcentaje
Pésima	15	10%
Mala	110	73%
Buena	15	10%
Excelente	10	7%
Total	150	100%

El 73% del personal manifiesta que la comunicación con su jefe superior es mala, lo cual hace a que trabajen con desanimo y en un momento determinado consideren inestabilidad.

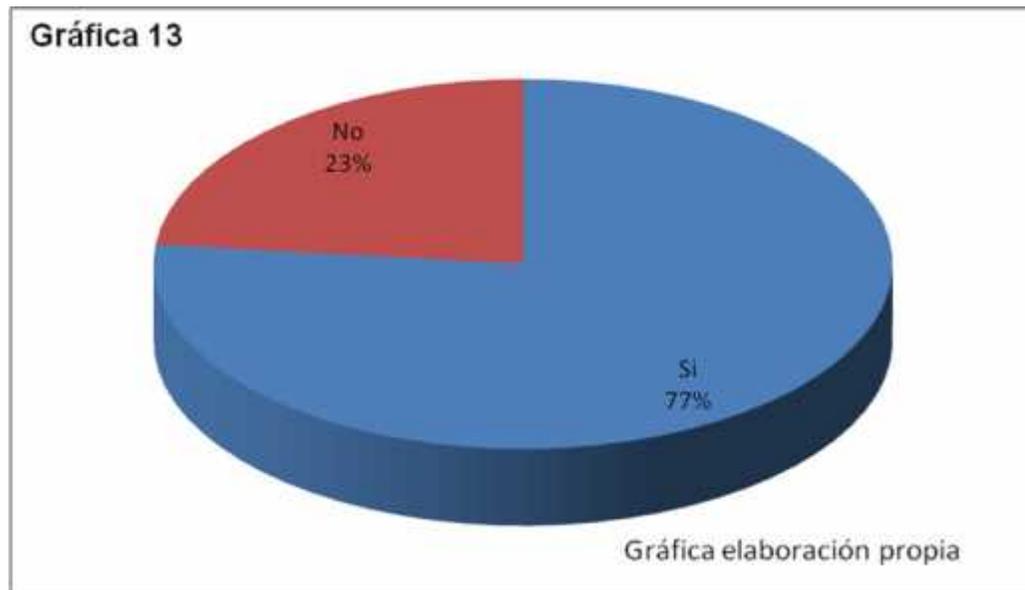
¿Considera que su jefe inmediato resuelve sus dudas?



Opciones de Respuesta	Número de personas	Porcentaje
Si	26	17%
No	114	76%
A veces	7	5%
Nunca	3	2%
Total	150.00	100%

El 76% del personal manifiesta que su jefe inmediato no resuelve sus dudas, esto hace que el trabajador no pueda laborar de forma eficiente y adecuada, lo cual afecta las distintas áreas de trabajo porque no puede desempeñar su labor de forma correcta.

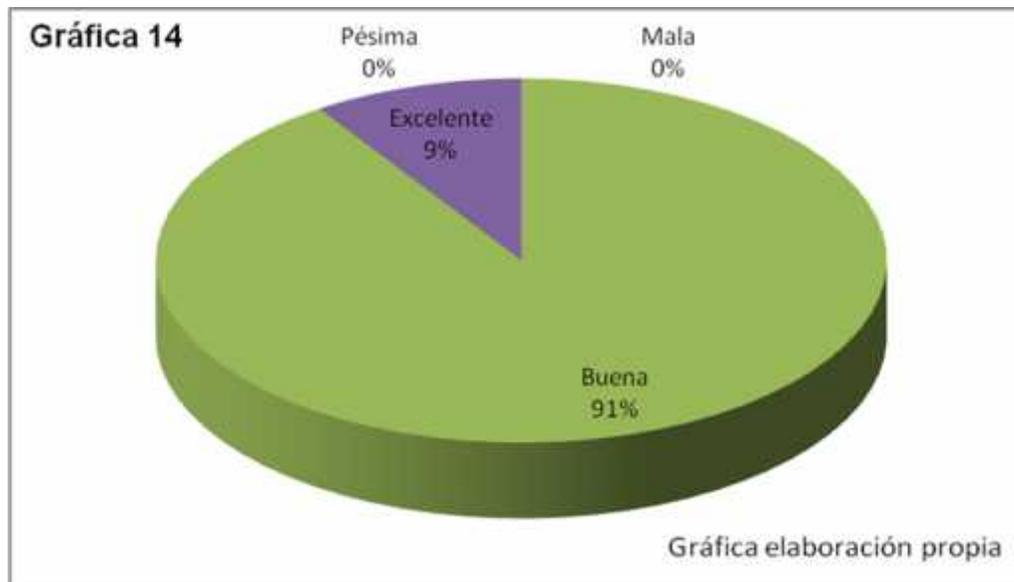
¿Sí su jefe está equivocado en una situación laboral, usted se lo hace saber?



Opciones de Respuesta	Número de personas	Porcentaje
Si	115.00	77%
No	35.00	23%
Total	150.00	100%

El 77% del personal manifiesta que si es oportuno hacerle saber el error para que en un futuro no traiga problemas institucionales como de unidades y por ultimo individual.

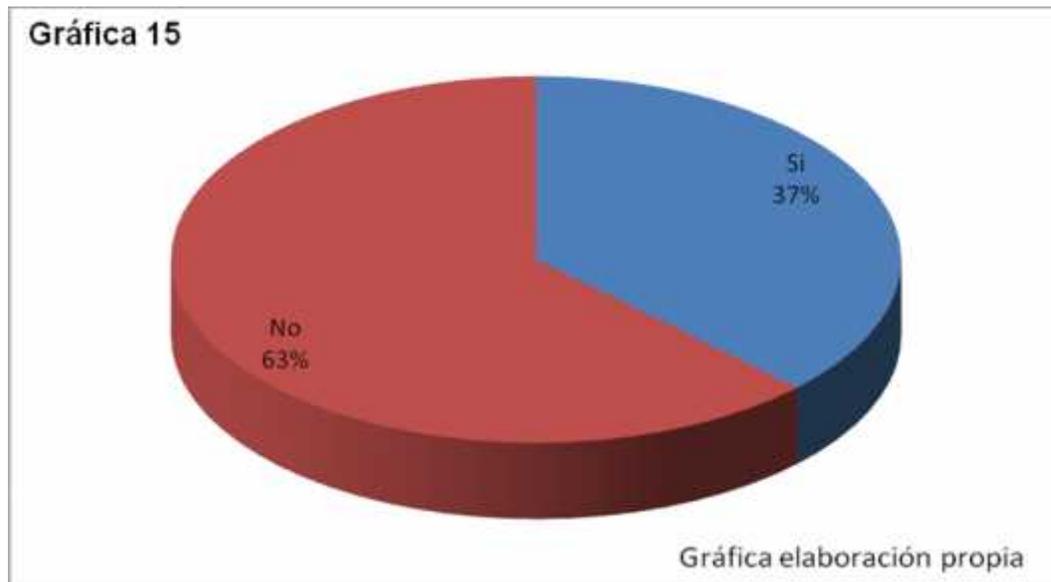
¿Cómo califica la comunicación entre sus compañeros de trabajo y usted?



Opciones de Respuesta	Número de personas	Porcentaje
Pésima	0	0%
Mala	0	0%
Buena	136	91%
Excelente	14	9%
Total	150	100%

El 91% del personal manifiesta que si mantienen una buena comunicación entre compañeros, pero esto es por cada departamento lo cual ayuda a trabajar de forma profesional y crear un ambiente agradable.

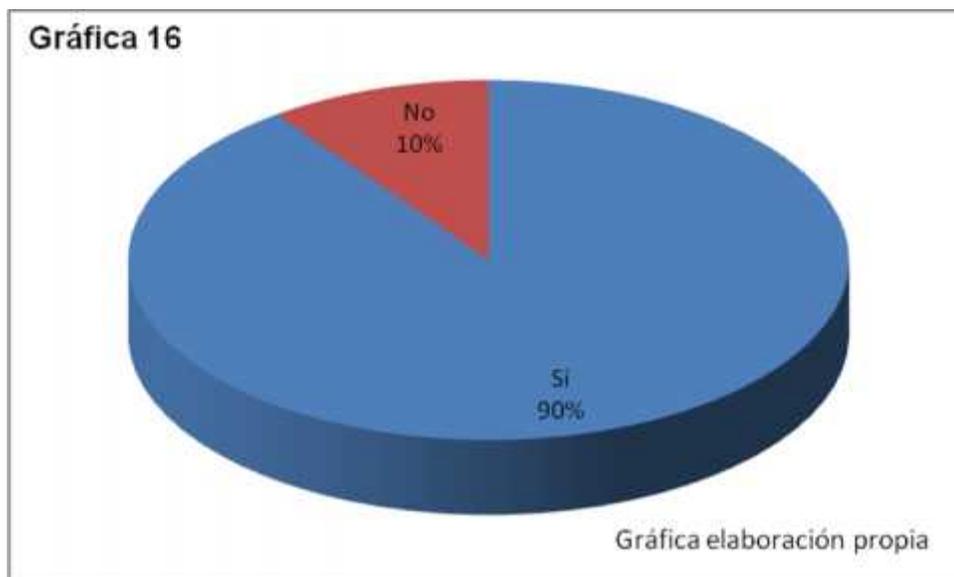
¿En la institución le comunican lo que esperan de usted en su trabajo?



Opciones de Respuesta	Número de personas	Porcentaje
Si	56	37%
No	94	63%
Total	150	100%

El 63% del personal manifiestan que no les comunican que es lo que esperan de cada uno de los trabajadores de la institución.

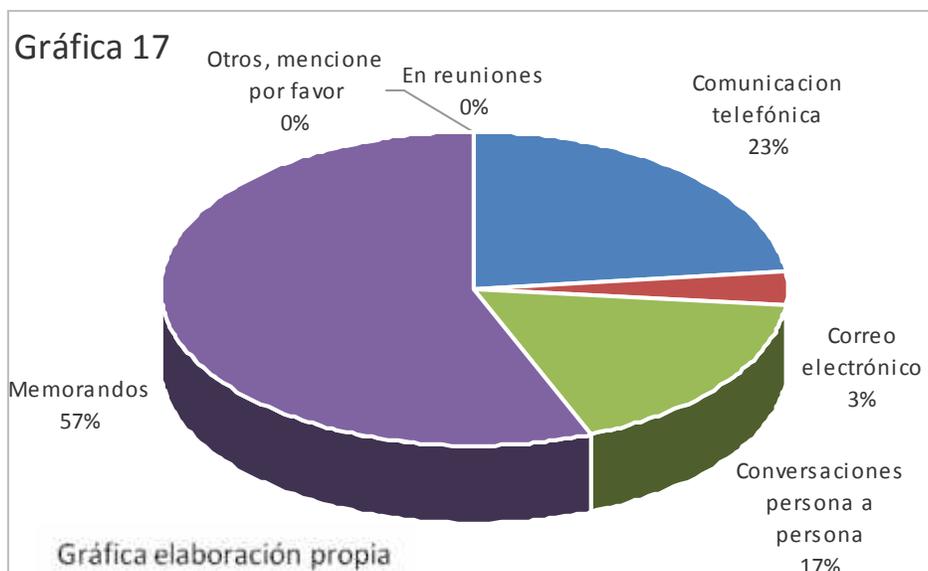
¿En la institución se comunica usted de forma adecuada dentro y fuera de la entidad?



Opciones de Respuesta	Número de personas	Porcentaje
Si	135	90%
No	15	10%
Total	150	100%

El 90% del personal manifiesta que sí se comunican de forma apropiada dentro y fuera de la institución, ya que ello les ayuda a que se trabaje de forma positiva.

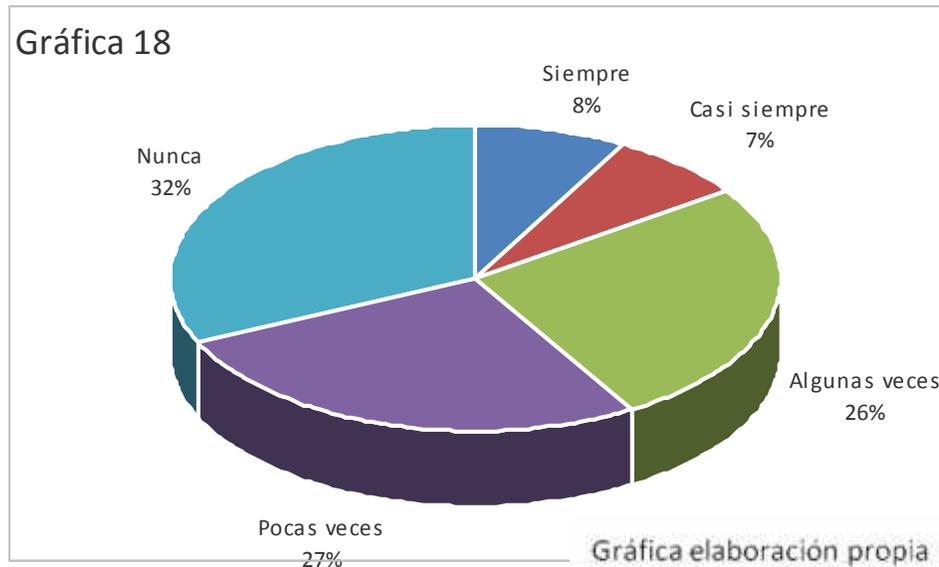
¿Qué medio es el que más emplean para comunicarse internamente en la institución?



Opciones de Respuesta	Número de personas	Porcentaje
Comunicación telefónica	35	23%
Correo electrónico	5	4%
Conversaciones persona a persona	26	17%
Memorandos	84	56%
En reuniones	0	0%
Otros, mencione por favor	0	0%
Total	150	100%

El 56% del personal manifiesta que la comunicación más empleada internamente es de memorandos, pero la información muchas veces no llega a tiempo.

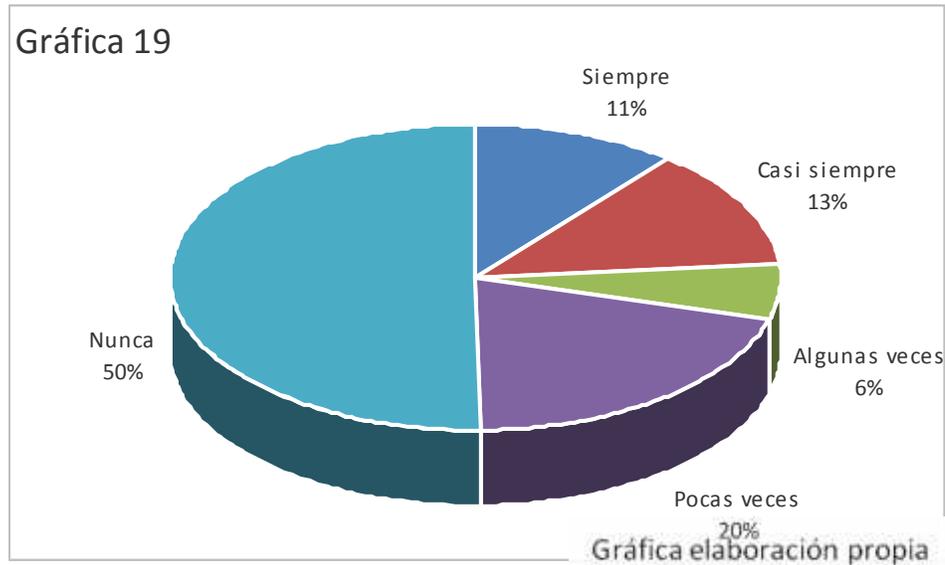
¿Su jefe promueve el desarrollo profesional de los integrantes de la unidad?



Opciones de Respuesta	Número de personas	Porcentaje
Siempre	12	8%
Casi siempre	11	7%
Algunas veces	39	26%
Pocas veces	40	27%
Nunca	48	32%
Total	150	100%

El 32% del personal manifiesta que nunca su jefe promueve el desarrollo profesional de los integrantes de la unidad, lo cual afecta la comunicación interna y clima organizacional debido a que no proporcionan capacitación al personal.

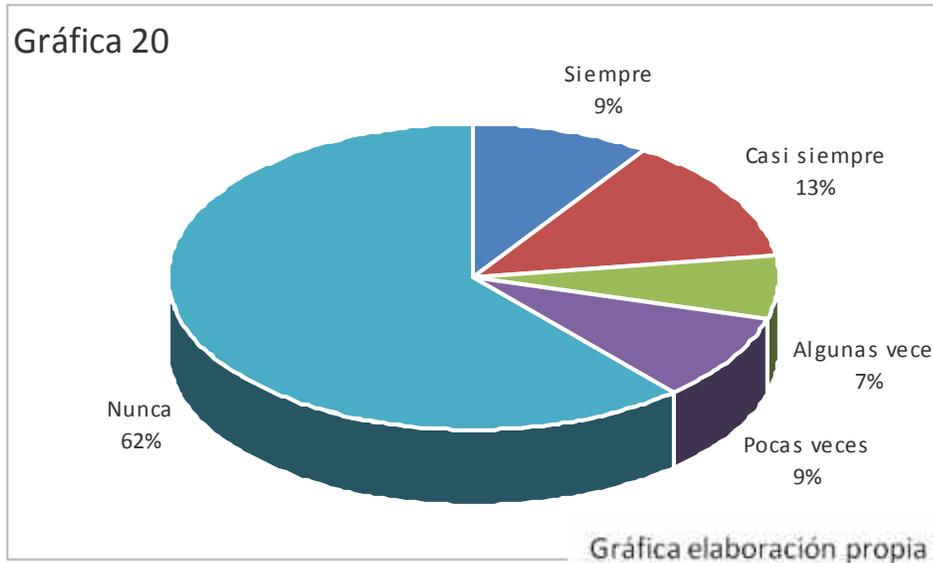
¿Su jefe inmediato reconoce los logros individuales como de equipo?



Opciones de Respuesta	Número de personas	Porcentaje
Siempre	16	11%
Casi siempre	19	13%
Algunas veces	9	6%
Pocas veces	30	20%
Nunca	75	50%
Total	151	100%

El 50% del personal manifiesta que su jefe nunca reconoce los logros individuales y de equipo. Lo que sería oportuno poner atención porque el logro profesional sirva para el buen uso y manejo de las diferentes áreas institucionales.

¿Considera que su jefe inmediato tiene objetivos ambiciosos para la unidad e institución?

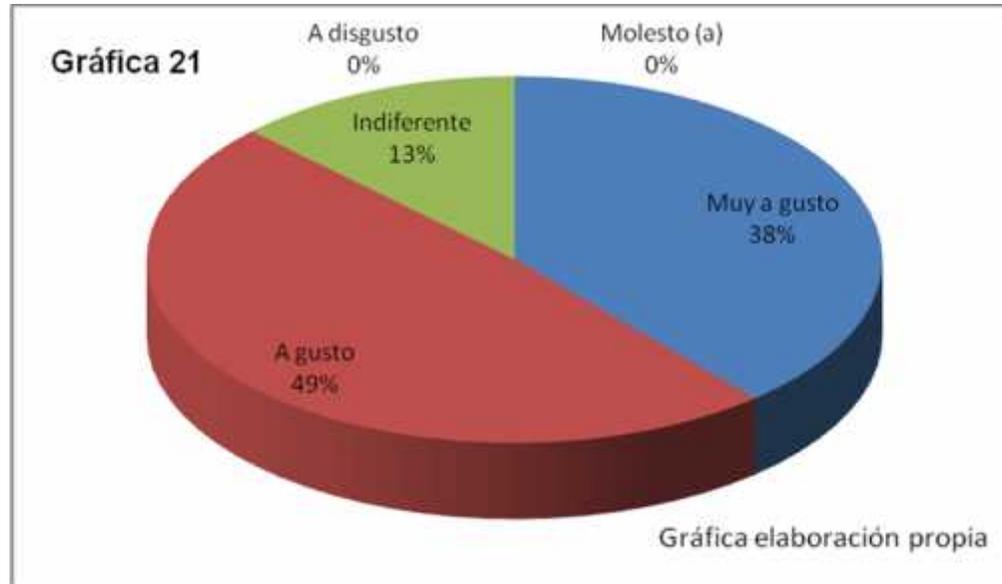


Opciones de Respuesta	Número de personas	Porcentaje
Siempre	14	9%
Casi siempre	20	13%
Algunas veces	10	7%
Pocas veces	14	9%
Nunca	92	62%
Total	150	100%

El 62% del personal manifiesta que el jefe inmediato nunca tiene objetivos ambiciosos para el desarrollo la unidad, es importante que los jefes tengan en cuenta que el crecimiento institucional comienza por el crecimiento de equipo.

4. 5 Actitud laboral

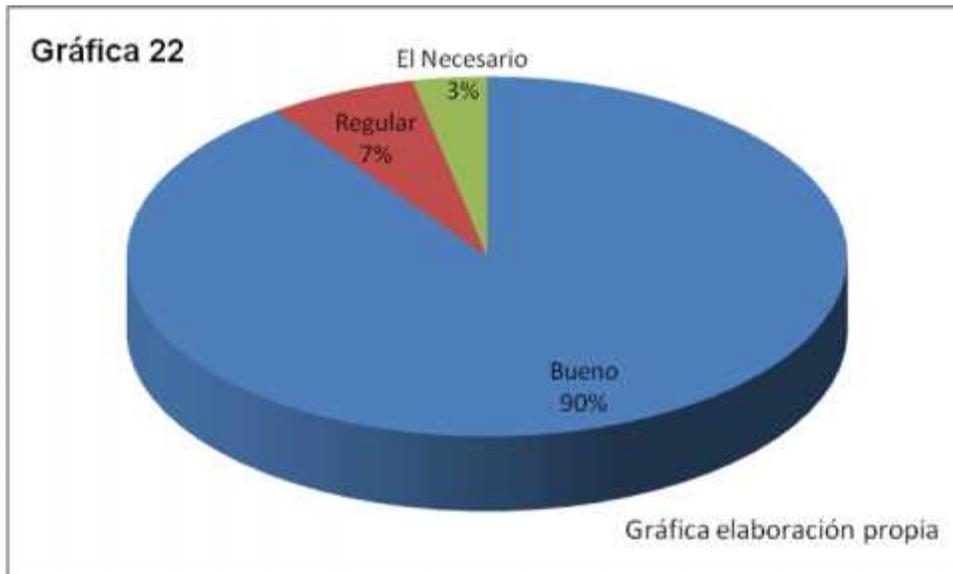
¿Considera que se siente a gusto en su trabajo?



Opciones de Respuesta	Número de personas	Porcentaje
Muy a gusto	58	38%
A gusto	73	49%
Indiferente	19	13%
A disgusto	0	0%
Molesto (a)	0	0%
Total	150	100%

El 49% del personal manifiesta que se siente a gusto en su trabajo, debido a que sienten pasión por lo que hacen en sus distintas áreas, esto lo debería de aprovechar el jefe y fortalecer todas las demás áreas que se ven afectadas en otros temas.

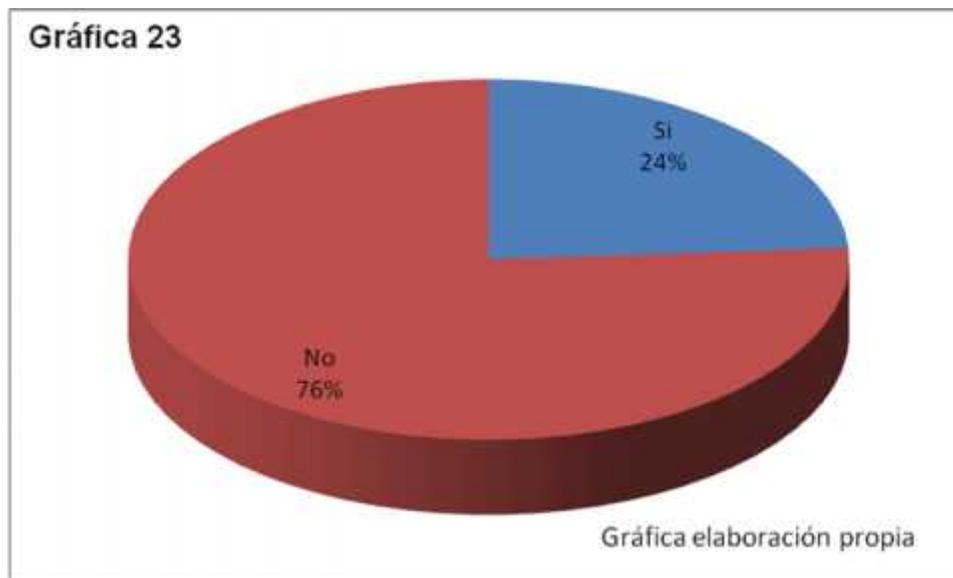
¿Cómo considera su desempeño en el trabajo asignado en la institución?



Opciones de Respuesta	Número de personas	Porcentaje
Bueno	135	90%
Regular	10	7%
El Necesario	5	3%
Total	150	100%

El 90% del personal considera que su desempeño en el trabajo asignado en la institución es bueno, pero porque sienten pasión por lo que hacen y que muchas veces los jefes no se dan cuenta de la calidad y profesionalismo que tiene cada trabajador y su desempeño al realiza sus labores.

¿Ha servido su desempeño laboral para su desarrollo profesional?



Opciones de Repuesta	Número de personas	Porcentaje
Si	36	24%
No	114	76%
Total	150	100%

El 76% del personal considera que no ha servido su desempeño laboral en su desarrollo profesional, debido a que se encuentra en puestos no acorde a su función. Esto crea poca motivación para el personal porque no ejercen su labor y profesionalismo de forma eficiente.

Conclusiones

1. En aspectos de la organización, se observa que los trabajadores se empeñan en conocer todo de la institución, pero afecta que la entidad no brinda capacitaciones al personal para que pueda desarrollar de forma amplia el trabajo que le ha sido asignado.
2. Con relación a los aspectos de comunicación organizacional, es necesario prestar atención a la comunicación interna en toda la institución la cual los trabajadores la catalogan como mala, porque no existen canales de comunicación adecuados. Debido a que las autoridades no son de puertas abiertas para recibir o tener algún acercamiento con los trabajadores. Sin embargo se ve positivo que la comunicación interna entre sus mismas unidades es horizontal.
3. Se tiene como aspecto positivo, que los trabajadores realicen su trabajo de forma clara y adecuada pese a las dificultades de comunicación y el clima organización que presentan.
4. Con la actitud laboral con la que los empleados trabajan cada uno en sus distintos ámbitos profesional, es necesario que se implemente la motivación laboral por parte de las autoridades de la institución y así poder llegar a tener una comunicación interna y clima laboral eficiente y eficaz.

Recomendaciones:

1. Que la institución brinde constantemente capacitaciones a todo su personal, de modo que puedan estar actualizados en los distintos temas que trabajan en sus diferentes unidades.
2. Realicen canales adecuados para mejorar la comunicación interna y no existan barreras de comunicación, que los mensajes no lleguen con las indicaciones correctas o específicas. Y que tanto directores y jefes inmediatos puedan recibir al personal o equipo que trabaja en la institución, si así fuera necesario.
3. Para que todos los trabajadores continúen con la fluidez y manejo de comunicación en sus unidades, es necesario crear reuniones semanales y continuar el apoyo que se brindan como unidades.

PROPUESTA DE ETAPA DE IMPLEMENTACIÓN

Es necesario presentar la etapa de implementación, ya que esta ayuda a mejorar la aplicación de las diferentes herramientas que se necesitan para mejorar la comunicación interna y tener un clima organizacional adecuado.

	Etapa	Plan	Objetivo
Meta	Creación de elementos básicos de comunicación.	Implementación de comunicación con autoridades, jefes inmediatos, y la implementación de una oficina de recursos humanos, área de comunicación en UNEPAR.	Creación e implementación de la comunicación ascendente, para crear una mejor comunicación y clima organizacional en la institución en las diferentes unidades, involucrar al personal a talleres y actividades recreativas.
Táctica	Promover nuevos medios de comunicación con el personal y reforzar los que ya existen.	Aplicación de herramientas alternativas, para una mejor comunicación.	Aplicación y difusión de las herramientas de comunicación, dentro de ellas se puede implementar la comunicación por medio de WhatsApp, Facebook, realizar visita a las unidades promoviendo la participación del personal a esta nueva propuesta y reforzar la comunicación por medio de carteleros y boletines informativos.
Operacional	Creación de mensajes positivos que involucren al personal.	Actualización del personal que labora dentro de la institución y con ello poder involucrar a todos los trabajadores.	Creación y actualización de listados de trabajadores por medio de recursos humanos y activar la participación de todo el personal a las diferentes actividades que se planifiquen para el crecimiento laboral.
Medición	Crear herramientas oportunas de medición trimestralmente.	Poder implementar de forma correcta la implementación de datos de todo el personal y se mantengan en comunicación constante.	Medición de la propuesta presentada a los trabajadores y evaluar la aceptación del grupo objetivo a la nueva propuesta.

Fuente: Elaboración propia.

TIEMPOS DE MODERNIZACIÓN DE HERRAMIENTAS DE LA PROPUESTA

Medio	Diario	Semanal	Mensual	Trimestral
Afiches en cartelera				
Bifolios				
Calendario informativo				
Mensajes de WhatsApp				
Facebook				
Talleres de capacitación				
Recreación motivacional				
Cartelera de cumpleaños				

Fuente: Elaboración propia.

PLAN DE MONITOREO Y EVALUACIÓN

Se busca propagar la información brindada al personal para la mejor participación. Es importante tener el indicador cuantitativo y cualitativo, el cual se podrá monitorear en el uso de los medios y receptores de medios impresos.

Producto	Objetivo	Indicador	Medio de verificación
Carteleras	Fomentar la participación del personal en todas las actividades que se desarrollan dentro de la institución.	Cuantitativo y Cualitativo	Encuesta y Sondeo
Medios electrónicos	Dar a conocer la información planificada por la unidad de recursos humanos, comunicación y divulgación de forma rápida.	Cuantitativo	Estadísticas
Medios impresos	Se refuerza por medio de carteleras, bifoliales.	Cuantitativo y Cualitativo	Encuesta y Sondeo

Fuente: Elaboración propia.

Referencias bibliográficas

1. Capriotti, (1998: p. 5-7) Citado en un artículo publicado en reporte C&D Capacitación y Desarrollo (Argentina) No.13.
2. Castro, Benito. 2007. El auge de la comunicación corporativa. España: Creative Commons. 157p.
3. Collado, Carlos Fernández, 1991. La comunicación en las organizaciones. México: Editorial Trillas. 380 p.
4. Costa, Joan. 2001 Imagen corporativa en el siglo XXI. España: Ediciones La Crujía.
5. Davis, K. y Newstrom, J. 1991. El Comportamiento Humano en el Trabajo. 8ª ed Estados Unidos: Mc Graw Hill
6. García Jimenez, (1998). La Comunicación interna. Díaz de Santos, Madrid.
Y Costa, Joan (2003). Imagen Corporativa en el siglo XXI, 2da. Edición, La Crujía, Buenos Aires.
7. Goldhaber, Gerald. 1984. Comunicación Organizacional. 3ª ed. México: Editorial Diana.
8. Guizar, R. 2004. Desarrollo Organizacional. 2ª ed México: Mc Graw Hill.
9. Harris, J. 1987. Administración de Recursos Humanos. México: Editorial Limusa.

10. Homs Quiroa, Ricardo, 1990. La comunicación en la Empresa. México: Grupo Editorial Iberoamérica. 148 p.
11. Kaplún, M. (1998) Una pedagogía de la comunicación. La Torre. Madrid, España.
12. Marston, John E., 1981. Relaciones públicas modernas. México: Mac Graw-Hill.
13. Martínez de Velasco y Nosnik Abraham. 1988. Comunicación organizacional práctica. México: Editorial Trillas
14. Martín Martín, Fernando. 1995. Comunicación en empresas e instituciones. España: Editorial Universidad Salamanca.
15. Mínguez Arranz, Norberto 1999. La comunicación interna al servicio de la cultura corporativa. En Nuevos Conceptos de comunicación. Madrid, España: Editoriales. Juan Benavides y Elena Fernández. Fundación General de la UCM-Ayuntamiento de Madrid. Pp. 522-529.
16. Nash.M 1988. Cómo Incrementar la Productividad del Recurso Humano. Colombia: Editorial Norma.
17. Prieto Blanco, Antonio. 2001. Atención al cliente. Madrid España. Ediciones Pirámide. 167 p.
18. Ramos Padilla, Carlos G. 1991. La comunicación: un punto de vista organizacional. 1 ed. México: Editorial Trillas. 76 p.
19. Robbins Stephen. 1996. Comportamiento organizacional. 7ª ed. México: Editorial Prentice Hall.

20. Rodriguez. A. 1999. Introducción a la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones. España: Ediciones Pirámide.

E-grafía

- <http://definicion.mx/diagnostico/>, consultado a las 10:00 el día 28-4-16
- http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/proyctograduacion/archivos/57.pdf, consultada el 15 y 16 mayo 2016 11p.m.
- Arriagada Herrera, José Miguel, 2009. Comunicación interna.comunicacioninterna-enchile.blogspot.com/2009/03/claves-para-gestionarla-comunicacion.html. Consulta efectuada el 25 de abril de 2016.
- http://www.eumed.net/librosgratis/2012a/1158/definicion_clima_organizacional.html, consultado a las 11:20 el día 28-4-16

ANEXO

Universidad de San Carlos de Guatemala.
Escuela de Ciencias de la Comunicación.
Licenciatura en Ciencias de la Comunicación.

ENTREVISTA

La siguiente encuesta es parte de una tesis de grado, la que tiene como objetivo describir un diagnóstico de comunicación interna de la Unidad Ejecutora del Programa de Acueductos Rurales del Instituto de Fomento Municipal.

Toda la información que usted brinde será valiosa y se le garantiza la total confidencialidad. Por ningún motivo o circunstancia se emplearán nombres. La información se utilizará para obtener datos estadísticos los cuales sirven para los fines de la investigación de campo. Agradeciendo su valioso aporte y colaboración.

Instrucciones: En las preguntas se le presentan opciones, se solicita de manera atenta responda marcando con X la que considere adecuada.

1. Datos demográficos y generales de la población.

Género

F M

Rango de edad

18-28 29-39 40-50 Más de 51

Grado académico

Primaria Secundaria Diversificado Licenciatura Otro

2. Aspectos de la organización

1. ¿Conoce usted la Misión y Visión de la institución?

Si _____ No _____ ¿Sí su respuesta es sí especifique algún elemento que reconozca de la Visión de la institución?

2. ¿Ha participado en las capacitaciones impartidas en la institución?

Si _____ No _____ ¿Si su respuesta fue no, por qué no ha asistido?

No me interesan los temas _____

Nunca me entero cuando hay curso _____

Otros _____

3. Aspecto de comunicación organizacional

3. ¿De qué forma califica la comunicación interna en la institución?

Pésima _____ Mala _____ Indiferente _____ Buena _____ Excelente _____

¿Por qué considera que se da de esta manera?

4. ¿Cómo es la comunicación en su unidad?

Mala _____ Pésima _____ Buena _____ Regular _____ Excelente _____

5. ¿Considera que la comunicación en la institución se desarrolla de forma directa?

Si _____ No _____ A Veces _____ Nunca _____

6. ¿En la institución se comunican con usted, sólo para girar instrucciones de trabajo?

Si _____ No _____ A Veces _____ Nunca _____

7. ¿A su criterio existen barreras de comunicación en la institución para comunicarse con los demás?

Si _____ No _____ En caso afirmativo, ¿Cuáles cree usted que sean?

8. ¿Cómo califica la comunicación entre su jefe superior y usted?

Pésima _____ Mala _____ Buena _____ Excelente _____

¿A qué se debe?

9. ¿Considera que su jefe inmediato resuelve sus dudas?

Si _____ No _____ A Veces _____ Nunca _____

10. De acuerdo a su percepción su jefe o superior está equivocado en una situación laboral, ¿Usted se lo hace saber?

Si _____ No _____ ¿Por qué?

11. ¿Cómo califica la comunicación entre sus compañeros de trabajo y usted?

Pésima _____ Mala _____ Buena _____ Excelente _____

¿A qué se debe?

12. ¿En la institución le comunican lo que esperan de usted en su trabajo?

Si _____ No _____

13. ¿En la institución se comunica usted con el mismo esfuerzo dentro y fuera de la entidad?

Si _____ No _____

¿Por qué?

14. ¿Qué medio es el que más emplean para comunicarse internamente en la institución?

Conversaciones telefónicas _____

Correo electrónico _____

Conversaciones en persona (frente a frente) _____

Memorandos, recados escritos _____

En reuniones _____

Otros, mencione por favor _____

15. ¿Su jefe promueve el desarrollo profesional de los integrantes de la unidad?

Siempre _____ Casi siempre _____ Algunas veces _____
Pocas veces _____ Nunca _____

16. ¿En algún momento su jefe inmediato reconoce tanto los logros individuales como los logros del equipo?

Siempre _____ Casi siempre _____ Algunas veces _____
Pocas veces _____ Nunca _____

17. ¿Considera que su jefe inmediato tiene objetivos ambiciosos para la unidad e institución?

Siempre _____ Casi siempre _____ Algunas veces _____
Pocas veces _____ Nunca _____

4.5 Actitud laboral

18. ¿Considera que se siente a gusto en su trabajo?

Muy a gusto _____ A gusto _____ Indiferente _____
A disgusto _____ Molesto(a) _____

19. ¿Cómo considera su desempeño en el trabajo asignado en la institución?

Bueno _____ Regular _____ El Necesario _____

20. ¿Considera que se reconoce la labor que usted brinda en su trabajo?

Si _____ No _____

¿Por qué?

Por su tiempo y colaboración, muchas gracias.