

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
ESCUELA DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN
DEPARTAMENTO DE ESTUDIOS DE POSGRADOS
MAESTRÍA EN COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL**

**Diagnóstico y Plan Estratégico de Comunicación
Interna y Externa de la
Gobernación Departamental de Escuintla**

Licda. Brenda Magaly Esquivel Quintana

Carné 9417056

Guatemala, octubre de 2016.

Universidad de San Carlos de Guatemala

Autoridades Centrales

Rector

Dr. Carlos Guillermo Alvarado Cerezo

Secretarios General

Dr. Carlos Enrique Camey Rodas

Escuela de Ciencias de la Comunicación

Consejo Directivo

Consejo Académico de Postgrado

M. Sc. Sergio Vinicio Morataya García
García

M. Sc. Sergio Vinicio Morataya

Director

Director

Mtro. Gustavo Adolfo Morán Portillo
Lic. Mario Enrique Campos Trujillo
Representantes Docentes

Mtro. Gustavo Adolfo Morán
Secretario

Publicista Anite Machuca
Periodista Mario Barrientos
Representante estudiantil

Lic. Jhonny Michael González Batres
Representante de egresados

M. Sc. Claudia Xiomara Molina Avalos
Secretaria.

Tribunal examinador
Mtra. Ruth Elizabeht Avalos Castañeda
Dr. Carlos Humberto Interiano
Mtro. César Augusto Urízar Méndez
Mtro. Jorge Ignacio Paz.



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



Guatemala, 19 de octubre de 2016
Orden de impresión
No.023-2016 GAMP/Machq

Estudiante
Brenda Magaly Esquivel Quintana
Carné No. 9417056

Estimada Estudiante Esquivel:


Nos complace informarle que con base a la autorización de informe final del Trabajo de Graduación por el Tribunal Examinador con el título **“Diagnóstico y Plan Estratégico de Comunicación Interna y Externa de la Gobernación Departamental de Escuintla”**, se emite la orden de impresión.

Apreciaremos que dos ejemplares impresos y un cd en formato PDF sean entregados en el departamento de Postgrado de esta unidad académica, ubicado en el Primer Piso del edificio Bienestar Estudiantil, un Trabajo de Graduación y un cd en formato PDF en Biblioteca Flavio Herrera y un trabajo de graduación y un cd en formato PDF en Biblioteca Central de esta Universidad.

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

Atentamente,

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”


Escuela de Ciencias de la Comunicación
DIRECTOR

Msc. Sergio Vinicio Morataya García
Director ECC


Escuela de Ciencias de la Comunicación
DIRECCION DE POSTGRADO
M.A. Gustavo Adolfo Morán Portillo
Director Dpto. de Estudios de Postgrado

c.c. Archivo



“Por una Universidad de Educación Superior Pública y de Calidad”
OLIVERIO CASTAÑEDA DE LEÓN

ACTO QUE DEDICO

- A MIS PADRES: Pilares importantes en mi vida, por su infinito amor, apoyo y comprensión, por enseñarme que la vida está llena de retos y que soy capaz de cumplirlos. Dios les de salud y vida.
- A MIS HIJOS: Jimena, Emiliano y Fátima. Por ser parte de este triunfo y sé que lo recordarán por siempre.
- A MI HERMANO: **Carlos Enrique Fong Quintana**, GRACIAS, por estar siempre conmigo. Dios te de vida y sabiduría para cumplir tus sueños. Te quiero hermano.
- A MIS COLEGAS: Mis totales agradecimientos por acompañarme en el camino del aprendizaje, éxitos a todos.
- A MI DEMOCRACIA: Este triunfo es para mi pueblo con todo mi amor y dedicación.

AGRADECIMIENTOS

A MI ALMA MATER:

¡Cómo no te voy a querer! Si lo que empezó como una meta, ahora es un triunfo.

A MI ESCUELA DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN.

Siempre la representaré con **ORGULLO** a donde quiera que vaya. ¡HASTA LA VICTORIA Y MÁS ALLÁ!

A MIS CATEDRÁTICOS:

Dios les ha dado la sabiduría para compartirla con aquellos que tienen ansias del conocimiento.

A GOBERNACIÓN DEPARTAMENTAL DE ESCUINTLA:

Por abrir las puertas y realizar las prácticas profesionales producto del presente informe, así como el apoyo brindado por parte de su personal. Mis sinceros agradecimientos a cada uno de ellos, especialmente a la Señora Gobernadora Departamental, Licda. Aura Delfina Palala.

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

ÍNDICE

| | |
|--|----|
| Resumen..... | i |
| Introducción | ii |
| PARTE 1 | 3 |
| 1. Diagnóstico Situacional | 3 |
| 1.1 Ubicación Geográfica | 3 |
| 1.2 Naturaleza de la Institución | 4 |
| 1.3 Líneas estratégicas | 5 |
| 1.3.1 Misión | 5 |
| 1.3.2 Visión..... | 5 |
| 1.3.3 Valores y principios | 5 |
| 1.4 Descripción de las principales actividades | 7 |
| 1.5 Actores internos y externos..... | 8 |
| 1.6 Organigrama..... | 10 |
| 1.7 Clasificación de puestos | 11 |
| PARTE 2..... | 13 |
| 2. Análisis epistemológico | 13 |
| PARTE 3..... | 16 |
| 3. Metodología..... | 16 |
| 3.1 Objetivo general..... | 16 |
| 3.2 Objetivos específicos | 16 |
| 3.3 Metodología de la investigación | 16 |
| 3.4 El diseño de la investigación..... | 17 |
| 3.5 Justificación del diseño | 18 |
| 3.6 Reuniones | 18 |
| 3.7 Fuentes y muestra | 18 |
| 3.8 Grupos Objetivos | 19 |
| 3.8.1 Público interno | 19 |
| 3.8.2 Público Externo..... | 19 |
| 3.9 Planteamiento del problema | 22 |
| 3.9 Antecedentes del problema: | 23 |
| 4. Resultados del diagnóstico comunicacional..... | 24 |

| | |
|---|----|
| 4.1 Diagnóstico de comunicación interna..... | 24 |
| 4.1.1 Comunicación Horizontal | 24 |
| 4.1.2 Comunicación Vertical | 25 |
| 4.1.2 Comunicación circular..... | 27 |
| 4.1.4 Comunicación informal | 28 |
| 4.1.5 Comunicación en crisis..... | 30 |
| 4.2 Diagnóstico de comunicación externa..... | 33 |
| 4.2.1 Comunicación externa operativa: | 36 |
| 4.2.2 Comunicación externa estratégica..... | 38 |
| 4.2.3 Comunicación externa de notoriedad..... | 39 |
| 4.2.4 Instituciones..... | 41 |
| 4.2.5 Análisis de la identidad corporativa | 44 |
| 4.2.6 Señalética | 45 |
| 4.2.7 Funciones de la comunicación externa..... | 49 |
| 4.3 Análisis de la Imagen Corporativa | 50 |
| 4.3.1 Imagen de Marca e Imagen Corporativa | 50 |
| 4.3.2 Elementos | 51 |
| 4.4 Comunicación en crisis | 54 |
| 4.5 Análisis FODA | 58 |
| 4.5.1 Análisis y pronóstico de la situación..... | 61 |
| 4.6 Factores influyentes directos e indirectos..... | 61 |
| 4.6.1 Factores directos | 61 |
| 4.6.2 Factores indirectos | 61 |
| 4.7 Árbol de problemas | 62 |
| 4.8 Propuesta de soluciones | 64 |
| 4.8.1 Posibles soluciones..... | 64 |
| 4.8.2 Funciones de la comunicación y su relación con la propuesta de soluciones.... | 66 |
| 4.9 Teorías de la comunicación que respalden las soluciones propuestas..... | 67 |
| 5. Conclusiones..... | 69 |
| 6. Recomendaciones..... | 70 |
| 7. Referencias Bibliográficas..... | 71 |
| Bibliografía | 71 |
| Referencias..... | 73 |

| | |
|---|----|
| ANEXOS | 75 |
| 9.1 Plan Estratégico de Comunicación Interna y Externa | 1 |
| 10. Justificación: | 1 |
| 11. Objetivo: | 2 |
| 11.1 Objetivos Específicos:..... | 2 |
| 12. Públicos Objetivos | 2 |
| ✓ Presidencia de la República | 2 |
| 13. Propuesta | 3 |
| 1. Concepto..... | 3 |
| 14. Cultura Organizacional: | 4 |
| 15. Elementos de a Comunicación | 5 |
| 16. Responsables: | 5 |
| 17. Palabras Clave: | 6 |
| 19. Unidad de Comunicación Social. | 9 |
| 15.1 Misión: | 10 |
| 15.2 Visión:..... | 10 |
| 15.3 Objetivos: | 10 |
| 15.4 Recursos:..... | 11 |
| 15.6 Organigrama..... | 11 |
| 15.6 Grado académico del encargado de la Unidad de Comunciación:..... | 12 |
| 16 Validación de la propuesta de solución:..... | 13 |
| 17. Cronograma: | 13 |
| 18. Plan de monitoreo y evaluación | 14 |
| 20. Matriz de Coherencia | 16 |
| 21 Conclusión | 18 |
| 22 Recomendaciones | 19 |
| 23. Anexos | 20 |
| Estrategia de Capacitación para desarrollar competencias laborales..... | 22 |
| Aprendizaje continuo | 23 |
| Liderazgo: | 23 |
| 24. Conclusión: | 25 |

Resumen

El presente informe da a conocer resultados obtenidos a través de la investigación realizada en la Gobernación Departamental de Escuintla respecto al Análisis situacional, Diagnóstico de comunicación Interna y Externa, así como el planteamiento de Estrategias de comunicación internas y externas.

Dicho estudio fue realizado durante los meses de mayo a julio, tomando como base conocimientos teóricos que forman parte del pensum de la Maestría en Comunicación Organizacional entre otros.

Se desarrolló en tres partes: En la I, se elaboró el diagnóstico situacional de la institución en donde se detallan todos los aspectos internos, los cuales sirvieron para conocer la naturaleza de la Dependencia y plasmarla en el presente informe.

La parte II Análisis de la Comunicación organizacional interna y externa, y la Metodología, se detallan los diferentes tipos y modelos de comunicación, así como las técnicas e instrumentos a utilizar para la realización de la presente investigación y así dar los resultados que se detallan en el transcurso del informe.

En la parte III, se da a conocer el Diagnóstico de Comunicación Interna y Externa el cual incluye el análisis de los diferentes tipos de comunicación interna de la institución.

Para elaborar el diagnóstico de comunicación interna, se realizaron tres entrevistas, una encuesta cerrada con 12 preguntas, técnicas con base a la observación, y la recopilación de información a través de la web así como documentación interna de la Institución, cinco entrevistas, una por encargado de las diferentes unidades que atienden a público externo, así como el acompañamiento a algunas actividades que se realizan con los grupos objetivos de la Institución.

Introducción

Con el propósito de dar cumplimiento a la fase del Ejercicio de Prácticas y adquirir el título de Máster en Comunicación Organizacional, se realizó un Diagnóstico de Comunicación Interna y Externa en la Gobernación Departamental de Escuintla durante los meses de mayo a julio del presente año, teniendo como resultado información necesaria que serviría para la elaboración del presente informe y el Plan Estratégico de Comunicación.

Todo esto, basado en las recomendaciones que hacen los grandes pensadores cuando opinan que es necesario aplicar la comunicación organizacional en su conjunto para que de esta manera se generen estrategias que mejoren las vías de comunicación, estructuración, nuevas tecnologías (TICs) y gestión gerencial para el funcionamiento de la misma utilizando como base un Plan Estratégico de Comunicación propuesta por el Director de Comunicación (DirCom).

“Hoy en los umbrales del siglo XXI, el nuevo paradigma tiene cuatro epicentros. Se llama Identidad, Cultura, acción y comunicación”. (Costa, Joan, 1999)

Estos aspectos también fueron tomados en cuenta, basándose en las opiniones y recomendaciones que hicieron autores como Paul Capriotti y Joan Costa en sus diversas publicaciones enfocadas a los aspectos que hoy en día demandan las organizaciones y que en su efecto deberán ser propuestas por los DirCom.

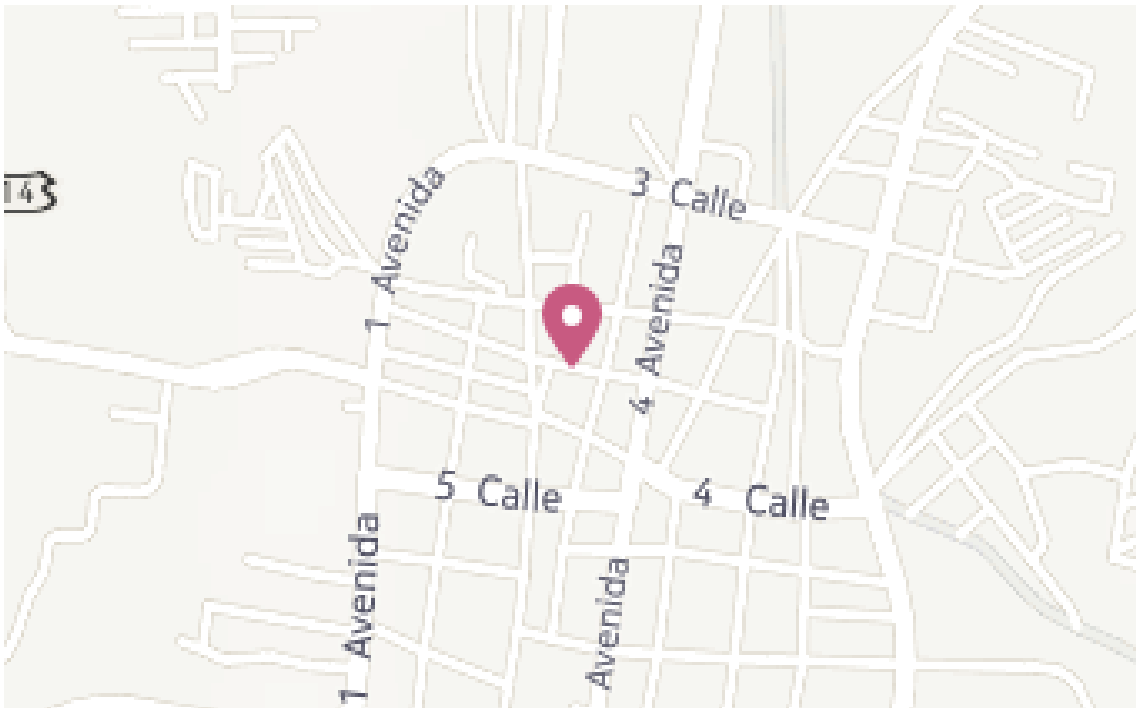
Es así como se presentan resultados de las primeras tres fases de la investigación con el objetivo de elaborar un Plan de Comunicación que contengan estrategias viables y dar posibles soluciones a los diversos problemas diagnosticados en el transcurso de la investigación y así mejorar tanto la imagen como la identidad organizacional entre otros aspectos dados a conocer.

PARTE 1

1. Diagnóstico Situacional

1.1 Ubicación Geográfica

Las instalaciones de Gobernación Departamental de Escuintla, están ubicadas en 9ª. Calle 3-40 zona 1 de la ciudad de Escuintla.



1.2 Naturaleza de la Institución

- Representa a la Presidencia de la República, de acuerdo a sus directrices, políticas de Estado y a los lineamientos contenidos en el Plan de Gobierno.
- Dirige, tramita y resuelve los asuntos dentro del ámbito de su competencia; siendo dicha competencia la establecida en 43 disposiciones legales contenidas en: Decretos, Decretos Leyes, Acuerdos Gubernativos, Acuerdos Ministeriales y reglamentos.
- Hace efectiva la acción del Estado en todos sus aspectos, coordina intra e inter institucionalmente los mecanismos de comunicación con los diferentes niveles jerárquicos de los Ministerios de Estado y otras entidades gubernamentales y no gubernamentales con presencia dentro de la jurisdicción de nuestro departamento.
- Vela por el buen desenvolvimiento de la gestión pública a nivel departamental, velando elementalmente porque cumplan las leyes y disposiciones, el pleno respeto de los derechos humanos, la seguridad, la paz y el desarrollo integral de las comunidades y habitantes de todo el departamento.
- Mantiene la seguridad y el orden interno del departamento.
- Propicia e impulsa el cumplimiento de las políticas y acciones generales y sectoriales del Gobierno Central.
- Lidera el Centro de Operaciones de Emergencia en todas aquellas contingencias relativas a desastres naturales, minimizando los daños a los bienes de las personas; pero elementalmente, proteger la vida humana.

1.3 Líneas estratégicas

1.3.1 Misión

La Gobernación Departamental de Escuintla, es un órgano administrativo de la Presidencia de la República, que por conducto del Ministerio de Gobernación, es responsable de coordinar la acción de las instituciones del sector público que operan dentro de su jurisdicción, velando porque los servicios públicos sean entregados a la población con calidad y oportunidad, promoviendo el desarrollo del departamento, armonizando las relaciones entre el Gobierno Central (Organismo Ejecutivo) y los 14 gobiernos municipales, en un marco de respeto a su autonomía; racionalizando los sistemas y procedimientos de trabajo y otorgando las prioridades a los proyectos que viabilicen el desarrollo económico y social.

1.3.2 Visión

Ser la institución de gobierno departamental, líder y capaz de organizar y coordinar la administración pública en su jurisdicción, racionalizando los sistemas y procedimientos de trabajo, y otorgando las prioridades a los proyectos que viabilicen el desarrollo económico y social del departamento. Teniendo en cuenta, además, el apoyo a los temas de género y multiculturalidad.

1.3.3 Valores y principios

La Gobernación Departamental de Escuintla, como dependencia adscrita al Ministerio de Gobernación, se rige y comparte los valores que inspiran el actuar de dicha cartera ministerial, siendo los siguientes:

- **Responsabilidad**

Cumplir con apoyar una adecuada administración de las fuerzas de seguridad para la oportuna protección de la población.

- **Lealtad**

Actuar con fidelidad y respeto hacia la institución y la población, con apego a las leyes que rigen nuestro accionar.

- **Respeto**

Brindar a la población una condición de equidad y justicia, donde la convivencia pacífica se logra con base en el respeto de las personas que nos rodean.

- **Seguridad**

Proteger la vida y la integridad física de las personas, actuando con apego a la legislación vigente.

- **Integridad**

Actuar con transparencia para tener la confianza de la población.

De igual manera, esta Gobernación Departamental de Escuintla, hace suyos los principios de solidaridad, subsidiariedad, transparencia, probidad, eficacia, eficiencia, descentralización y participación ciudadana, los cuales rigen la actuación administrativa conforme el contenido del artículo 4 de la Ley del Organismo Ejecutivo; todo para contribuir a la consecución del bien común, fin supremo del Estado de Guatemala.

- **Objetivos del Ministerio de Gobernación**

Ser el conducto entre la Presidencia de la República y las Gobernaciones Departamentales, las cuales, entre otros, tiene por objeto la coordinación intra y extra sectorial a nivel departamental, para propiciar el desarrollo integral de país; en el plano de la administración política de los departamentos.

La principal naturaleza de las actividades que desarrolla administrativamente la Gobernación Departamental, son actividades de funcionamiento, las que desafortunadamente se han convertido en rutinarias por el devenir del tiempo.

1.4 Descripción de las principales actividades

Aconseja a fortalecer mejor las actividades de cooperación y atención como las de índole social, como por ejemplo: el tema como la de Protección del adulto mayor; las actividades de la Banda de Música Civil; el apoyo administrativo al Ministerio de Gobernación; así, como las actividades relacionadas con personas jurídicas; las actividades de mediación de problemas sectoriales y sociales de las comunidades (manifestaciones públicas, insatisfacción por los servicios públicos, diferencias entre comunidades, denuncias por contaminación al medio ambiente); así, como el seguimiento adecuado a temas sensibles como lo son la seguridad ciudadana, la violencia común y organizada. Y así también, se brinda acompañamiento a los diferentes programas, que, en forma conjunta con la Policía Nacional Civil, tienen que ver con la educación y protección de la niñez y la adolescencia, y la protección a la mujer.

Se propone incrementar una mayor participación en los diferentes programas de gobierno, que necesitan el concurso de un ente coordinador, que idealmente, debiera ser la Gobernación Departamental, y no solo la figura del Gobernador. En este espacio, nos impulsa a dirigir un liderazgo proactivo, dinámico y participativo, que una los esfuerzos no solo de los recursos de los mismos programas, sino también los mismos que posee el sector público que tiene presencia en el departamento, y los recursos que esta dependencia del Gobierno de la República posee. Esto, porque dichos programas están dirigidos y seleccionados para la población más vulnerable del país, y por ende, del departamento de Escuintla.

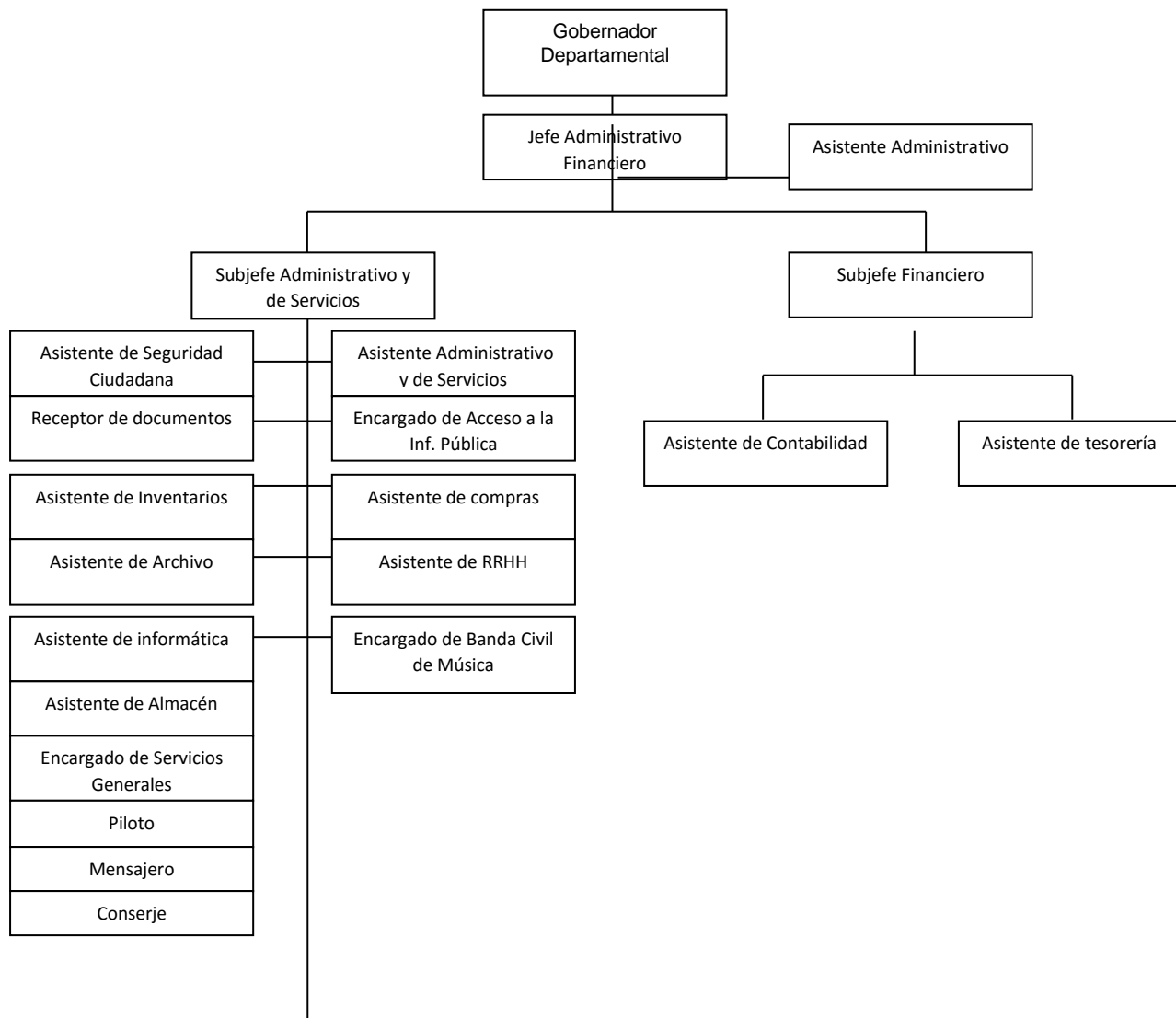
1.5 Actores internos y externos

| INTERNOS | EXTERNOS |
|---|--|
| Gobernadora Departamental | Presidencia de la República |
| Jefe Administrativo Financiero | Ministerio de Gobernación |
| Asistente Administrativo | Gobernaciones Departamentales |
| Subjefe Financiero | Alcaldes Municipales de Escuintla |
| Asistente de Contabilidad | Medios de comunicación local |
| Asistente de Tesorería | Beneficiados con los servicios que presta la Dependencia |
| Asistente de Seguridad Ciudadana | Consejo Departamental de Desarrollo - CODEDE- |
| Subjefe Administrativo y de Servicios | Consejo Comunitario de Desarrollo -COCODE- |
| Asistente de Seguridad Ciudadana | Consejo Municipal de Desarrollo -COMUDE- |
| Asistente Administrativo y de Servicios | Delegaciones de Secretarías Institucionales. |
| Receptor de Documentos | Grupos vulnerables |
| Encargado de Acceso a la Inf. Pública | Sociedad civil |
| Asistente de Inventarios | |
| Asistente de Compras | |
| Asistente de Archivo | |
| Asistente de RR. HH | |
| Asistente de Informática | |

| | |
|----------------------|--|
| Encargado de Banda | |
| Civil de Música | |
| Músicos | |
| Asistente de Almacén | |
| Piloto | |
| Mensajero y Conserje | |

1.6 Organigrama

Organigrama de Gobernación Departamental de Escuintla. La nueva estructura organizacional de la Gobernación Departamental se definió mediante el Manual de Organización; Funciones y Puestos, la que fue aprobado en resolución número 000165, de fecha 28 de enero del año 2014, por el entonces Ministro de Gobernación.



1.7 Clasificación de puestos

1.7.1 Servidor Público: “funcionarios, empleados y asesores en general que trabajan en y para el Organismo Ejecutivo, el cual se integra de conformidad con lo estipulado en Constitución Política de la República de Guatemala y la Ley del Organismo Ejecutivo.” (Art.3 Definiciones para los efectos de las presentes normas. Inciso “B” Constitución Política de la República. Art. 226-227).

1.7.2 Funcionario público: “Quien por disposición de la ley por elección popular o legítimo nombramiento ejerce cargo o autoridad calidad y dirección o representación de carácter oficial en el Organismo Ejecutivo”. (Art.3 Definiciones para los efectos de las presentes normas. Inciso “C” Constitución Política de la República. Art. 226-227).

1.7.3 Empleado público: “Quien, sin facultades legales de propia determinación, realiza o ejecuta lo que se le ordena o manda o, de acuerdo a dicha subordinación, desempeña labores o funciones públicas en el Organismo Ejecutivo” (Art.5 Estudios Técnicos sobre acciones de puestos. Ley Nacional de Servicio Civil).

La Ley Nacional de Servicio Civil, menciona que:

“Corresponde a la Oficina Nacional de Servicio Civil, realizar los estudios técnicos referentes a creación o asignación, reasignación, traslado, modificación de jornadas de trabajo y supresión de puestos del Organismo Ejecutivo, así como de las entidades descentralizadas y autónomas de Estado que no cuenten con Régimen propio, para ello, las acciones del puesto que planteen las Instituciones, deberán estar ingresadas en el Sistema correspondiente y sustentadas en la estructura organizacional que técnica y legalmente se encuentra establecida en el Reglamento Orgánico Interno de la Institución”.

PARTE 2

2. Análisis epistemológico

Max Weber (Teoría clásica) trató de establecer una forma de organización que sirviera a las crecientes y más complejas necesidades de la sociedad industrial, lo cual se simplifica en los puntos siguientes:

- Contar con una jerarquía de autoridad bien definida.
- Desarrollar normas, reglas y estándares de operación que sean precisas.
- Especificar los deberes y derechos de cada colaborador.
- Delimitar la injerencia del personal en la propiedad de la organización.
- Llevar un informe administrativo y por escrito de los actos, decisiones y reglamentos más importantes.
- Que los funcionarios mantengan una distancia social con sus empleados, trato impersonal y formal.

Con esto Weber, trata de asegurar que las metas no ocurrieran por azar, sino con base a planes, programas y tareas bien establecidas. En la actualidad, lo mencionado se traduce como demasiado formalismo, frialdad y papeleo. Un claro ejemplo es que la palabra “burocracia” se relaciona con organizaciones. Estos puntos si se llevan al extremo, pueden causar múltiples conflictos, pero tomarlos en cuenta es necesario (Fernández Collado c. , 202)

(Fernández Collado c. , 202) hace un interesante análisis respecto a la burocracia la que va relacionada con organizaciones y quienes la componen hoy en día la sociedad considera que todo gira en torno a la comunicación, se entiende que todos nos basamos en códigos que se transforman en mensajes que en muchas situaciones la comunicación fracasa total o parcialmente.

Una parte importante se pierden en el momento que emisores y receptores creen que el mensaje fue claro y se logró un entendimiento. Y a lo que se llegó fue a una incomunicación y una serie de malos entendidos. Parte importante de esa

incomunicación es que los mensajes se envían en una función expresiva, además que la información que envían los comunicadores piensan que todas las personas la entienden y todo esto recae en que la comunicación requiere de instrumentos profesionales mediante procesos procedimientos formales.

Todo director de comunicación (Dircom) necesita hacer consultas, investigaciones a públicos para saber el papel de los públicos emisores y receptores en las estrategias de comunicación.



La comunicación se representa de este modo como un proceso lineal, así mismo sería un flujo de elementos que se dirige de emisor a receptores.

Pero ha quedado inservible pensada en cuanto a la

comunicación empresarial.

El origen del proceso de comunicación, y la fuente de la que emana el proceso mismo, no está en la empresa, en los emisores de los mensajes, si no en los públicos receptores.

El pensar cómo piensan los públicos es el motor de arranque, luego tener la intención de persuadir a los receptores para influir en sus actitudes, motivaciones y costumbres.

En la comunicación empresarial no hay un solo emisor, sino múltiples actores emitiendo mensajes desde la identidad que tiene la empresa mostrando un estilo, valores; así mismo los empleados y vendedores arrojan, productos, diseño, facturas, correos electrónicos etcétera. Todos estos elementos son emisores y producen efectos sobre los distintos públicos.

Los públicos son receptores en ciertos procesos de los actos de la comunicación y son emisores en otros casos. Unos de los conceptos que más se ajusta a la comunicación que debe poner el Dircom es la multiplicidad de sujetos que

interviene en su entorno como emisores donde reproducen sus puntos de vista y propicia la producción de mensajes y actos de comunicación. La actividad de los emisores constituye un fenómeno expresivo en tanto representa los efectos que van a ocurrir de la empresa y el entorno.

El rol estratégico del Dircom como responsable de una gestión es la de muchas variantes y especificaciones, que funcione como estrategia entera y que responda a la identidad de la empresa, además de escuchar a todos los públicos que en este caso serían Stakeholder, “interlocutores sociales” y clientes, en esta parte ya es preciso identificar los grupos objetivos (G.O) involucrados para decidir a cuál de todos conviene escuchar, ya que ellos son los que proponen mensajes y los receptores disponen.

Toda investigación de consulta de públicos debe ser planificada de un modo inteligente y profesional ya que debe tener un mix adecuado para que sea eficaz, ágil y económica.

PARTE 3

3. Metodología

3.1 Objetivo general

Elaborar un diagnóstico situacional de comunicación interno y externo de la Gobernación Departamental de Escuintla.

3.2 Objetivos específicos

- ✓ Conocer la estructura interna del sistema de comunicación y los diferentes canales de comunicación.
- ✓ Evaluar los procesos de la comunicación externa, así como sus públicos externos.
- ✓ Evaluar el papel, la eficiencia y la necesidad de las (TICs)
- ✓ Conocer los procesos de comunicación en satisfacción en el trabajo, en la productividad, imagen e identidad y el trabajo en equipo

3.3 Metodología de la investigación

Para la elaboración de esta investigación, se tomaron en cuenta los tiempos y lineamientos que señalan los procesos de investigación, por lo tanto, es importante que la presente propuesta, reúna los elementos necesarios para emitir un diagnóstico que identificaron las fortalezas y debilidades en comunicación y así asegurar lo que se comunica, cómo, cuándo y por qué comunicar las acciones de la dependencia.

Al relacionar esta parte de la investigación con la ciencia, entendemos que “es un cuerpo de ideas que puede caracterizarse como un conocimiento racional, exacto y verificable, por consiguiente, factible que a su vez ordenado” (Sebastian, 2005).

“Merton, reafirma la diferenciación entre metodología como la lógica del procedimiento científico y teoría. Parsons agrega que la metodología es el campo fronterizo entre la ciencia, la lógica y la epistemología”. (Merton, La Ciencia como Institución, 2010).

Para esto, se tomó como premisa la técnica de observación siendo esta una de las más prácticas y accesible al investigador para luego argumentarla en la teoría. Asimismo, se tomaron como instrumentos de investigación una serie de entrevistas abiertas y encuestas con los diferentes grupos internos respecto a cómo es la comunicación dentro de la dependencia, para que, a partir de ahí identificar las falencias y fortalezas en esta rama, enfocándolo en la unidad de Comunicación Social para luego extenderlas en otras unidades donde sean necesarias.

3.4 El diseño de la investigación

Para realizar esta investigación, fue necesario tomar como referencia el diagnóstico situacional y los instrumentos de investigación en mención, la técnica de la “Observación” como premisa, lo cualitativo como base teórica, y la recopilación de información de “campo” convirtiendo esta investigación de tipo “mixto”.

La observación se enfocó principalmente en la unidad de Comunicación Social, sin embargo, no se dejó de tomar en cuenta las demás unidades de la dependencia, dado que, por ser pequeña, se trató de aplicar la cultura, imagen e identidad corporativa entre otras identificadas a lo largo de la investigación.

3.5 Justificación del diseño

Para enfocarse en el fortalecimiento de la comunicación en la Unidad de Comunicación Social de la dependencia, fue necesario identificar las falencias y fortalezas para hacer recomendaciones al respecto y aplicar estrategias viables que den soporte a lo que se quiere llegar, tomando en cuenta lo que ya se tiene.

3.6 Reuniones

- ✓ Se realizó una entrevista abierta a la Gobernadora Departamental con el fin de conocer a fondo el trabajo. (ver anexo)

- ✓ Se hizo una entrevista abierta a uno de los empleados de la Unidad de Comunicación Social como parte de un acercamiento profesional y la recopilación de información. (ver anexo)

- ✓ Se realizaron encuesta al personal de la dependencia cuya población fue de 22 empleados. (ver gráficas en anexos)

3.7 Fuentes y muestra

- ✓ Se elaboró un cronograma de actividades de procedimientos a seguir durante este proceso. (ver anexo).
- ✓ Se elaboró el Plan Estratégico de Comunicación enfocado a las falencias identificadas en los diagnósticos interno y externo (ver anexo).
- ✓ Se elaboró un Plan para fortalecer las relaciones interpersonales.
- ✓ Se realizaron 22 encuestas de 12 preguntas cerradas para conocer cómo es la comunicación en la institución. (Ver gráficas en anexos).

3.8 Grupos Objetivos

Estos son actores importantes dentro del ámbito de la comunicación por lo que se requiere conocer y analizar la relación entre sí, así como sus intereses y afinidades que le son comunes con la dependencia.

3.8.1 Público interno

Es aquel en que existe una relación y una afinidad muy directa con el fin común de la organización. Ejemplo: los empleados, directivos, los accionistas mayoritarios.

3.8.2 Público Externo

Es aquel que no tiene relación directa con la organización. Ejemplo: Las autoridades gubernamentales, entidades económicas, financieras, los competidores.

Este concepto también es adaptado como Stakeholder, palabra anglosajona que Thomas Clarke (1997:206) la define como un antiguo concepto “to have o stake un something, entendiéndose el término como stake como un interés en algo que el individuo desea tener y que le puede ser concedido o negado”.

Freeman lo define de diferente manera que Clark, ya que considera que un Stakeholder es un grupo o un individuo que puede tener efectos sobre una organización o que puede verse afectado por esta. También menciona que desde el punto de vista empresarial los Stakeholder, “serían aquellos individuos o colectivos que tienen algún tipo de interés sobre una organización y que de esta puede o no satisfacer”.

En la Gobernación Departamental de Escuintla, se identifican los públicos internos como los autores principales que integran la institución cumpliendo con sus funciones y obligaciones como empleados públicos los del renglón presupuestario 011 y como prestadores de servicios contratados bajo el renglón 029.

Grupo objetivo interno

- ✓ Personal renglón 011
- ✓ Personal renglón 029

Según el Manual de Clasificaciones Presupuestarias para el Sector Público de Guatemala 2013. Pág. 238, menciona que:

Personal en cargos fijos

“Erogaciones que se hagan al personal que ocupa puestos fijos o permanentes en el sector público, en concepto de retribución al cargo, así como complementos y derechos escalafonarios. Se subdivide en los siguientes renglones:”

“011 personal permanente. Comprende las remuneraciones en forma de sueldo a los funcionarios, empleados y trabajadores estatales, cuyos cargos aparecen detallados en los diferentes presupuestos analíticos de sueldos”.

Personal temporal

Este subgrupo comprende las erogaciones, que, por concepto de retribuciones al puesto, se haga al personal que ocupa puestos temporales en el sector público, para trabajos especiales y transitorios. Se subdivide en los siguientes renglones:

“029 otras remuneraciones de personal temporal. En este renglón se incluyen honorarios por servicios técnicos y profesionales prestados por personal sin relación de dependencia, asignados al servicio de una unidad ejecutora del Estado, y que podrán ser dotados de los enseres y/o equipos para la realización de sus actividades, en períodos que no excedan un ejercicio fiscal”.

Al mencionar al grupo objetivo externo, se da referencia a las instituciones que tienen interrelación directa e indirecta con la dependencia con el objetivo de llevar a cabo procesos en conjunto con la institución.

Algunas de estas instituciones tienen sus delegaciones departamentales en el edificio de la dependencia como parte de una cooperación interinstitucional y abarcar la mayor parte del departamento de Escuintla con su función determinada como parte de la descentralización del Estado.

La Misión de esta institución, menciona que “La Gobernación Departamental de Escuintla, es un órgano administrativo de la Presidencia de la República, que, por conducto del Ministerio de Gobernación, es el responsable de coordinar la acción de las instituciones del sector público que operan dentro de su jurisdicción”.

Dicha Misión, la convierte a las instituciones mencionadas como público externo debido a que se trabaja de manera interinstitucional.

En el caso de los medios de comunicación, son corresponsales representantes de cada medio de comunicación que tiene cobertura en el Departamento de Escuintla y quienes cubren la fuente de la dependencia que en su total son cuatro canales de TV por cable, dos de medios escritos, uno de TV abierta y dos de medio radial.

Grupo objetivo externo:

- ✓ Presidencia de la República
- ✓ Ministerio de Gobernación
- ✓ Gobernaciones Departamentales
- ✓ Alcaldes Municipales de Escuintla
- ✓ Medios de comunicación local

- ✓ Beneficiados con los servicios que presta la Dependencia
- ✓ Consejo Departamental de Desarrollo -CODEDE-
- ✓ Consejo Comunitario de Desarrollo -COCODE-
- ✓ Consejo Municipal de Desarrollo -COMUDE-
- ✓ Delegaciones de Secretarías Institucionales.

3.9 Planteamiento del problema

En toda institución es necesario identificar los diferentes tipos de comunicación interna, valerse de las fortalezas y aplicar nuevas técnicas o estrategias en las debilidades que se diagnostiquen.

Para plantear el problema de la comunicación interna en Gobernación Departamental de Escuintla, se tomaron en cuenta como base fundamental las técnicas de investigación de observación, descriptiva y de campo y así determinar los factores a tomar en cuenta para su análisis.

¿Se toma en cuenta el Manual de puestos y Funciones de la Dependencia?, ¿Cuál es la vía de comunicación más eficaz dentro de la Institución? ¿Cuáles son los tipos de comunicación que se identifican? Y ¿qué medios de comunicación son los que utilizan para comunicarse? Estas fueron algunas de las preguntas incluidas en la encuesta utilizada como herramienta y determinar la problemática.

Respecto a la labor de la Unidad de Comunicación Social de la Institución, es importante mencionar que no cuentan con un Plan Estratégico de Comunicación, esto hace que no haya una programación específica para desarrollar estrategias en el transcurso de esta gestión.

La comunicación entre la Unidad de Comunicación Social y el personal de los diferentes departamentos y unidades no es fluida, pero sí la es con la Gobernadora y sus asesores.

Otro aspecto que se tomó como problema es que, por falta de recursos financieros, no han impreso material informativo, lo que limita la divulgación de las acciones de la Institución, tanto dentro como fuera de ella.

3.9 Antecedentes del problema:

En abril del presente año, fueron contratados bajo el renglón 029 como “Prestadores de Servicios Públicos” dos personas para integrar la Unidad de Comunicación Social, y llevar a cabo actividades relacionadas con comunicación, entre ellas comunicar las acciones de Gobernación Departamental de Escuintla, tanto interno como externa.

Sin embargo, a la fecha son pocas las acciones que han realizado respecto a mantener informado al personal interno, debido que no cuentan con un Plan Estratégico de Comunicación y tampoco elaboran documentos impresos informativos para el personal interno. La cartelera con la que cuentan a pesar de ser grande físicamente, no está en un lugar visible para el personal interno y tampoco para el público externo, por lo que se puede catalogar como “No funcional”.

El personal interno no se siente informado de las acciones de la Gobernadora, porque no hay un medio o canal que les informe al respecto.

Pasaron mucho tiempo sin página web institucional, debido al vencimiento del contrato con el anterior proveedor, aun así, con las gestiones necesarias, ya está en construcción con información actual.

Los únicos canales de comunicación que utilizan a lo interno son, el teléfono de línea, celular (personal), correo electrónico, etc. Y las formas de comunicar que utilizan son los memorándums y oficios, catalogados como medios de rutina y que algunos se podrían socializar a través de la tecnología (TICs) y evitar el papeleo físico

Las redes sociales, suelen ser otro canal accesible para nuevos públicos objetivos, pues ha resultado la manera más rápida y económica de informar, tal es el caso

de la red social Facebook, medio por el cual se publican notas periodísticas, videos y fotografías de las acciones de la Gobernadora o bien del Ministerio de Gobernación.

Esta página fue creada recientemente, es monitoreada y actualizada constantemente por los encargados de comunicación, en ella se puede observar comentarios favorables a la institución los cuales son respondidos periódicamente.

Parte 4

4. Resultados del diagnóstico comunicacional

4.1 Diagnóstico de comunicación interna

4.1.1 Comunicación Horizontal

Fluye entre personas que se encuentran en un nivel semejante dentro de la Organización o mensajes dicen relación con la tarea o con factores humanos (coordinación, participación en la información, solución de problemas o arreglo de conflictos).

También llamada comunicación lateral, como lo establece Ivancevich (1997, p.517). De acuerdo con (Hodgetts, 1991, pág. 327).

Es aquella comunicación donde los mensajes fluyen entre personas del mismo nivel de la organización. Ejemplo: reuniones, interacciones, notas, memorándums, etc. Su importancia radica en que se puede emplear con fines de integración y coordinación de unidades independientes que forman parte de la organización.

Respecto a este tipo de comunicación, se menciona que las reuniones entre jefes, no se dan ni están establecidas en alguna planificación o documento institucional.

Son posibles en el momento que un Jefe o encargado requiera de información o consulta de otro jefe sin ningún protocolo en algunas ocasiones, y éste pueda proporcionarla en el momento, por lo que se cataloga como una comunicación directa, inmediata y en ocasiones eficaz.

Aun así, (Nosnik, 1995) considera que las funciones de los sistemas de comunicación en la organización son la descriptiva (que persigue exponer lo que sucede, el estado de cosas o la concepción de las situaciones en los diferentes ámbitos organizacionales).

En este sentido, esta teoría hace el análisis de la importancia de las reuniones entre jefes y asesores del Despacho Superior con el fin de mantener informado a su equipo de trabajo de las decisiones y acciones a tomar a corto, mediano y largo plazo desde la Dirección General (Gobernadora Departamental) tanto a lo interno o externo de la dependencia.

Opina el autor que “Haber caracterizado el sistema de comunicación organizacional como se ha hecho, nos lleva a pensar que, por lo menos en el contexto de la presente teoría, la comunicación es un medio importante que tiene la organización para adaptarse a los cambios que experimenta como sistema, tanto desde dentro, como desde fuera de ella, y tratar de sobrevivir de manera exitosa.” (Nosnik, 1995).

4.1.2 Comunicación Vertical

- **Comunicación descendente**

“Sirve para enviar mensajes de los superiores a los subordinados. Uno de los propósitos más comunes de estos comunicados es proporcionar las instrucciones suficientes y específicas de trabajo, quién debe hacer qué, cuándo, cómo, dónde y por qué” (Martínez de Velásco y Nosnik, 2003:23). Según lo figura el Manual de Organización, Funciones y Puestos de Gobernación Departamental de Escuintla (2010.Pág. 19)

El ente superior como representante del Presidente de la República es la Gobernadora Departamental de Escuintla.

Cuya descripción del puesto consiste en “coordinar y dirigir el gobierno departamental, de acuerdo a las atribuciones y funciones asignadas por la Ley del Organismo Ejecutivo, la Ley de los Consejos de Desarrollo y su reglamento” (Manual de Funciones y Puestos de Gobernación Departamental de Escuintla 2010. Pág.19).

- **Comunicación ascendente**

Dentro de las actividades ordinarias están: Conceder audiencias los lunes y martes, dirigir reuniones de coordinación interinstitucional, asistir a reuniones convocadas por alcaldes municipales, instituciones y/o foros, asistir y/o delegar la función presencial de la Gobernación, a inauguraciones, reuniones, inspecciones y comisiones, asignar los recursos de funcionamiento de la Gobernación, brindar información al público.

En dicho documento interno, también figura que la Gobernadora Departamental, tiene relación directa con los 31 empleados de la dependencia (12 administrativos, 4 operativos 1 Director de la Banda Civil) y con su equipo de coordinación del Consejo de Desarrollo: Delegado de SEGEPLAN, Director Ejecutivo de CODEDE, Comunicador Social de la Presidencia, con delegado de apoyo comunitario, delegado de Dirección de Atención al Consumidor -DIACO-, etc.

Para lo anterior, se toma en cuenta la teoría Clásica ya que esta se basa en favorecer estructuras piramidales en donde los procesos de comunicación vertical-descendente “toman decisiones, mantiene una comunicación formal jerárquica y planificada con el propósito de asegurar el cumplimiento de las tareas y el incremento de la eficiencia y productividad” (Fernández, C. 1995 pág.).

Para el análisis de este tipo de comunicación interna, se menciona que la Gobernadora Departamental da cumplimiento parcial en virtud que las actividades se dividen en ordinarias, periódicas y eventuales, tal como lo menciona el Manual de Organización, Función y Puestos. Diciembre (2013. Pág. 29). “Las funciones pueden variar según las necesidades de cada Gobernación Departamental”

“Es la que va del subordinado hacia los superiores. El principal beneficio de esta es ser un canal por el cual la administración conoce las opiniones de los subordinados” (Martínez de Velásco y Nosnik, 2003:23).

Esta comunicación puede ir dirigida a un receptor, esto cuando se especifica el nombre de la persona o el grupo en donde no se individualiza, sucede dependiendo de las necesidades del jefe.

Para (Arthur Sherman, 1977) la comunicación descendente es de suma importancia dentro de la organización, ya que, por medio de la actitud de los gerentes, los subordinados van a formarse una conducta. Los gerentes deben dar órdenes e instrucciones de cómo se van a hacer las cosas, para que se realicen de la forma que se quiere.

No hay protocolo formal ni específico interno en el momento que los empleados públicos necesitan hablar con la Gobernadora, más que el procedimiento de hablar personalmente con la asistente (como filtro) para solicitar audiencia con ella.

Al momento de relacionar este tipo de comunicación con la dinámica actual de la dependencia, se puede describir como una comunicación cordial y directa puesto que como se mencionó anteriormente no hay una manera formal de solicitar audiencia.

Respecto a este tipo de comunicación, el personal interno de la institución suele abordar a la Señora Gobernadora en el pasillo para alguna consulta, firma o asesoría respecto a su función, esta es una manera informal, pero si directa de comunicación.

4.1.2 Comunicación circular

No hay medios o canales de comunicación, pues no hay un grupo en red social con la Señora Gobernadora, no todo el personal conserva su número personal, pero si obtienen sus tarjetas de presentación en donde se muestra el número de celular personal.

En su agenda o plan de trabajo, no figura una programación de reuniones periódicas con el personal interno, pero si asiste (de ser posible) al festejo de cumpleaños del mes, esto hace que se genere la comunicación vertical-descendente, debido a que hay un acercamiento informal de jefe a subalterno.

Es la que lleva un proceso de ida y vuelta de contenido informativo que produce cambios (Berlo, 1960) Esto significa que la consideramos algo más que información o transmisión de conocimientos.

Este tipo de comunicación, propone una visión más amplia de comunicación con una concepción temporal que describe cómo esta tiene lugar de una forma más realista, tal y como menciona el autor, es un proceso de cara a cara de la comunicación humana como una serie de actividades recíprocas en las cuales cada parte se compromete al mismo tiempo, ya que se codifican y descodifican mensajes que se transmiten mutuamente porque tienen retorno lo que conocemos como *feedback*.

En este apartado de la comunicación, se refiere a (Fleur, 1993) quien menciona que la dinámica del *feedback*, se da en los procesos que producen influencias significativas en espacio físico en que se encuentran, de la naturaleza sociocultural de su actividad y del tipo de relación existente entre ellos.

Esta dinámica se da en el momento en que los empleados de las diferentes unidades y departamentos se intercambian oficios de rutina como parte de las actividades diarias siendo estas solicitudes o requerimiento de información tanto interno como externo dependiendo los grupos a quienes se dirija.

4.1.4 Comunicación informal

Se puede citar como ejemplo, la correspondencia interna y externa a través de Recepción:

La recepcionista recibe la correspondencia interna y externa de la cual lleva un registro digital y físico, la traslada a donde corresponda con firma de recibido, la clasifica para su archivo.

La correspondencia dirigida al despacho es trasladada a otra persona quien canaliza la información y esta es presentada en un momento dado (no programado) a la Señora Gobernadora, recibiendo inmediatamente el giro de la respuesta a tales solicitudes.

En el caso de las solicitudes por parte de la Señora Gobernadora hacia las unidades o departamentos, por lo regular es informal e inmediata, caso contrario la respuesta a tal solicitud es formal con el contenido adjunto a un oficio.

Es notorio que no son utilizadas con frecuencia las nuevas tecnologías, por ejemplo, el correo electrónico interno como una vía de comunicación directo e inmediato.

Sin embargo, hay solicitudes externas que son vía correo electrónico cuya respuesta es por la misma vía.

Estos procesos son analizados como mixtos por su carácter formal e informal

Al respecto, (Suarez, 2009) hace una comparación de estas dos clases de comunicación en cuanto al referirse a la *comunicación formal*: como la que se establece por la empresa de forma oficial en el momento, canales, estructuras, redes, etc. Y se cataloga como transmisión de la información en la comunicación formal entre los distintos departamentos como medio de coordinación entre ellos.

También menciona que las reuniones, conversaciones telefónicas y orales, se pueden llamar como formales, pero refiere que es mejor mantener una comunicación por medio de oficios, circulares, para tales fines.

Al referirse a la *comunicación informal*, la autora menciona que es la que no se realiza oficialmente dentro de la organización y está afuera de los reglamentos internas, pero se pueden producir dentro y fuera de ella en horarios de trabajo por lo que surgen relaciones espontáneas que se dan entre el personal ya sea por afinidad o por proximidad en horarios de almuerzo o refacción. Barnard: expone que la comunicación de pasillo facilita la comunicación incluso entre directivos y personal. Este proceso puede distorsionarse en su recorrido, lo que provoca problemas internos provocando el llamado rumor.

(Rota, 1980), afirma que los “rumores” consisten en información viva, en contenido emocional, ambigua y sin pruebas de exactitud y se propagan en función de la importancia del tema y de la ambigüedad de la información que poseen al respecto.

4.1.5 Comunicación en crisis

Al hacer el análisis respecto al rumor con el personal interno de Gobernación Departamental, se manifiesta principalmente luego que la Señora Gobernadora sale a diligencias o actividades a las que es convocada y el personal no sabe en dónde se encuentra. Esto debido a que no hay una agenda que se dé a conocer de manera general a través de la asistente y se pueda evitar que el personal formule o emita respuestas distintas a los que soliciten audiencias con ella, tal es el caso de los periodistas de diferentes medios de comunicación.

La Real Academia Española, define la palabra crisis conforme a diversas acepciones, la mayoría apuntan a incertidumbres sobre el curso de acontecimientos de los que pueden surgir graves amenazas para personas y formaciones sociales. La literatura científica sobre Comunicación de Crisis aporta definiciones muy diversas, “especialmente en lo que atañe a los efectos añadidos a la gravedad de las crisis por la cobertura de los Medios de Comunicación” (Pérez, 2010).

La Comisión de Investigación de Dircom 2008 la define como “situación no prevista en la organización o su entorno y que precisa de actuaciones extraordinarias para recuperar el control de los acontecimientos y preservar su reputación”.

La definición aportada por Pauchant y Mitroff en 1992 es la siguiente: “Una situación que afecta físicamente a la totalidad del sistema y amenaza sus valores fundamentales y su existencia misma”.

También es interesante el concepto de gestión de comunicación de crisis propuesto por González Herrero (1998) quien afirma que una organización tiene la capacidad de reducir o prever los factores de riesgo e incertidumbre respecto al futuro, capacitando a la misma para asumir de manera rápida y eficaz las operaciones de comunicación necesarias que contribuyan a reducir o eliminar los efectos negativos que una crisis puede provocar sobre su imagen y reputación.

Los conceptos anteriores son tomados en cuenta para hacer la específica comparación en la comunicación interna de Gobernación Departamental de Escuintla en este caso “comunicación de crisis institucional” especialmente por tratarse de una nueva gestión del actual Gobierno.

Para su análisis se tomarán en cuenta varios factores que la Dependencia afronta en este aspecto, por lo que a continuación se mencionan:

- a) Financiera
- b) Operativa
- c) Medio Ambiente
- d) Medios de comunicación

a) Financiera

Luego que se diera la crisis financiera a nivel nacional, por la falta de recaudación de impuestos y otros factores que afectaron grandemente la economía del país, varias instituciones han tenido falta de liquidez o fondo rotativo, lo que significa la falta de recursos para la compra de suministros, gastos representativos y surtir elementos internos que se presenten, aun así, este año el techo presupuestario fue asignado un 100 por ciento.

a) Operativa

Sin recursos, no se pudo realizar la contratación total del personal que se tenía planificado para este año.

Otro aspecto que podría afectar a la Institución tomándola como “Crisis de la comunicación”, son los sindicatos por parte del personal interno.

Aunque no están consolidados, hay dos en formación, uno en el Ministerio de Gobernación y otro general de todas las Gobernaciones Departamentales, por el momento se encuentran en negociación como parte del pacto colectivo, no obstante, el Gobierno mantiene el control sobre estos grupos.

b) Medio Ambiente

En este tema, puede mencionarse:

Fenómenos naturales, contaminación ambiental debido a la saturación de la basura a nivel departamental y otros factores que contaminan el ambiente como la quema de caña de azúcar, desechos sólidos por las industrias, uso irracional del agua, desvío de ríos para el riego de plantaciones industriales.

Para este caso, no hay asignado un rubro específico, ya que este se maneja como emergencia Nacional desde el Gobierno Central.

Para citar un ejemplo al respecto: Gobernación Departamental de Escuintla es la rectora de la Mesa Técnica Casos: “Río Madre Vieja y Achiguate”, integrada por varias instituciones, cuya finalidad es verificar el cumplimiento de los acuerdos adquiridos por los sectores involucrados y velar por el bienestar de las comunidades afectadas.

4.2 Diagnóstico de comunicación externa

a) Medios de Comunicación:

Hay actividades de Gobernación Departamental de Escuintla a la que no son convocados los medios de comunicación, debido a la delicadeza de los temas y por tratarse de asuntos propios de la dependencia.

Ejemplo: Para las reuniones de la Mesa Técnica del caso Río Madre Vieja y Achiguate, no se convoca a los medios de comunicación, como parte de las medidas a tomar en cuenta por la temática.

Para esto, la unidad de Comunicación Social, hace la cobertura total de estas reuniones de las cuales publica fotos e información en el portal de FB y en la página web institucional.

La Comunicación externa se define como el conjunto de operaciones de comunicación destinada a los públicos externos de una empresa o institución, es decir tanto al gran público directamente o a través de los periodistas como a sus proveedores, accionistas, a los poderes públicos y administraciones locales y regionales, a organizaciones internacionales”. (Costa, 2015)

Según (Villafañe, 2002) “La comunicación exterior de una empresa, es el conjunto de actividades generadoras de mensajes dirigidos a crear, mantener o mejorar la relación con los diferentes públicos del negocio, así como a proyectar una imagen favorable de la compañía o promover actividades, productos y servicios.

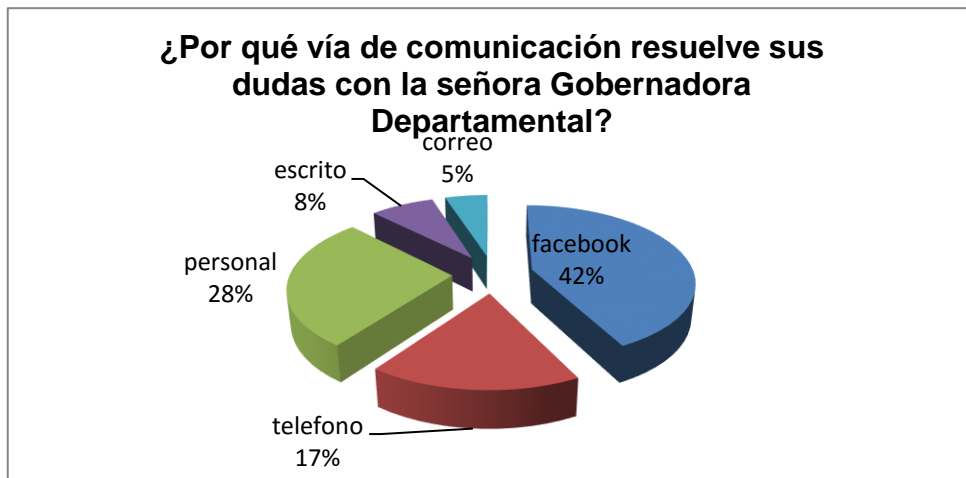
Las dos opiniones coinciden en que las organizaciones que generan estas actividades hacia afuera, se debe a que los empleados, se sienten identificados con lo que hacen y como resultado aumenta el sentido de pertenencia mejorando las relaciones laborales.

Para dar referencia a la Comunicación Externa de Gobernación Departamental de Escuintla, se realizó una entrevista abierta a la Gobernadora Departamental, en la que ella menciona que son muchos los compromisos a cumplir tanto internos

como externos, sin embargo, al momento ha tratado de cubrir necesidades que la misma dependencia ha padecido con los públicos externos, debido a que su gestión tomó posesión hace algunos meses. (entrevista personal, 19 de junio de 2016).

Para ello, menciona que son varias las instituciones con las que se trabaja en conjunto para dar cumplimiento a las leyes que lo estipulan y otras con las que demandan el apoyo de dicha dependencia.

Por la representación que tiene la Gobernadora, también afirma que se está tratando de la mejor manera para que la comunicación externa sea buena y efectiva en el sentido que se atiende a todo el departamento de Escuintla con los sectores social, cultural, educativo, municipal y agroindustrial, teniendo comunicación con la población valiéndose de varios medios tanto personal como a través de las redes sociales ya que por la cantidad de compromisos adquiridos al finalizar el día se toma cierto tiempo para contestar cada uno de los mensajes que ingresan en la página oficial de la Gobernación Departamental de Escuintla y en la página de Facebook, por lo que al formular la pregunta, por qué vía de comunicación resuelve sus dudas con la señora Gobernadora? Para tal efecto el 42% respondieron que, por medio del Facebook, el 28% indica que personalmente, el 17% manifiesta que, por teléfono, el 8% indica que por escrito y el 5% indica que por correo electrónico.



(Costa, 2015), enfatiza que este tipo de comunicación, no solo es generada por los mismos empleados, sino que quienes trabajan en conjunto con la dependencia, desde la dinámica de comunicación con un empleado interno y otro externo, el interno tendrá que cuidar las palabras al momento de expresar respecto a su organización y así evitar problemas que puedan dañar la imagen de la institución.

En este sentido, el personal de Gobernación Departamental de Escuintla, se muestra de manera atenta con los públicos externos, desde la Señora Gobernadora, recepción, secretarías, asistentes, la función asignada de acuerdo al contrato en el caso del personal administrativo, servicios de jubilados y pensionados del Estado, hasta la persona que atiende el parqueo, esto hace que la Dependencia proyecte a los visitantes y beneficiados la efectividad y confianza en sus servicios.

Así también, el personal utiliza uniforme que los identifica como empleados públicos. Esto hace que tanto dentro como fuera sean reconocidos como representantes de Gobernación Departamental de Escuintla.

Características y Públicos:

(Rota, 1980) define a los públicos externos como aquellos individuos o sistemas sociales que forman parte del medio ambiente externo del sistema institución y que lo afectan y son afectados por él, en mayor o menor grado, en función de logros de los objetivos de ambos.

“La importancia de la comunicación entre la institución y sus públicos externos radica en que es a través de ella que la institución entra en contacto con su medio ambiente”.

Para Wilson y Goodall (1986) los públicos son grupos de personas que tienen un interés común y que son capaces de establecer una relación en torno a un tema acerca del cual se requiere algún tipo de determinación o acción.

“Una organización funciona en un campo interorganizacional y que debe coordinar, por tanto, sus actividades con otras entidades con las que comparte algún tipo de interés” (kreps, 1990).

El autor afirma que las organizaciones con las cuales se tiene contacto directo se conocen como entorno relevante de la organización y permite a los miembros de la organización coordinar sus actividades con los de su entorno relevante.

Estos grupos externos, lo conforman varias instituciones con las que se trabajan en conjunto proyectos y/o atención dirigidos a grupos vulnerables, como lo son: Niñez, adolescencia, personas de la tercera edad, Organización de mujeres, personas con capacidades especiales, personas que viven con VIH/Sida, etc.

Todas las anteriores, tienen representación en el Departamento de Escuintla quienes, a través de Gobernación Departamental, gestionan todo tipo de apoyo para que los proyectos en pro de estos grupos tomen el rumbo correcto.

(Bartoli, 1992) menciona que la comunicación externa puede clasificarse en:

4.2.1 Comunicación externa operativa:

“Porque se realiza en el desenvolvimiento diario de la actividad empresarial que se efectúa con todos los públicos externos de la empresa, ejemplo: clientes, proveedores, competidores, administración pública, etc.” (Bartoli, 1992).

Por tratarse de una Dependencia del Estado, se pueden considerar que no hay clientes sino personas que se benefician de varios servicios que la Dependencia presta o gestiona.

Uno de ellos es el aporte económico que brinda el Gobierno Central a través de Gobernación Departamental de Escuintla, denominada sobrevivencia. Este

servicio se da en la Unidad de *Atención al Adulto Mayor* la cual consiste en darle

la debida asesoría y seguimiento al proceso en coordinación con la Casa del

Adulto Mayor del Ministerio de Trabajo y Previsión Social ubicada en el departamento de Escuintla.

De la misma manera, se presta y se gestiona en coordinación con el Ministerio de Finanzas Públicas, el servicio de *Sobrevivencia* el cual consiste en la pensión mensual a la que tienen derecho las personas que han cumplido su tiempo laboral en el Estado y pasan a ser clases pasivas del Ministerio de Trabajo y Previsión Social.

Este proceso es a través del programa en línea del Ministerio de Finanzas Públicas y la Oficina Nacional de Servicio Civil -ONSEC- para actualizar datos al momento que el usuario lo solicite directamente en la Unidad de Trámites de Pensiones y Jubilaciones.

Otro de los servicios que se gestionan en Gobernación Departamental de Escuintla, es el Derecho de Vía, como en los anteriores, se trabaja en coordinación con el Ministerio de Comunicaciones. Este consiste en investigar luego de la denuncia presentada a esta unidad, la ubicación de negocios que sobrepasen el límite de distancia de las carreteras de todo el Departamento de Escuintla.

- **Unidad de Compras**

Es la encargada de realizar las compras a través de los requerimientos que se hagan de la Unidad de Almacén. Estas compras consisten en insumos de limpieza, suministros, mobiliario y equipo, así como de transporte. Esto antes incluido en el Plan Operativo Anual –POA- de cada año.

Este presupuesto es otorgado a través del Ministerio de Gobernación, los cuales son erogados según su programación anual, sin embargo, estos no siempre son erogados en un 100%, por lo que se realizan transferencias de un renglón a otro según sea necesario.

Métodos de compras: Estas se clasifican en: Compras de baja cuantilla, la que se basa en el pago desde Q1.00 a Q 10 mil quetzales y se pueden pagar con cheque.

Por medio de Guate compras del Ministerio de Finanzas: estas son del rubro de Q.10 mil a Q 90 mil quetzales y se pueden hacer en línea directa

Existe otra forma de compra llamada Sistema de Gestión Gubernamental -SIGES- Y pertenece al Ministerio de Finanzas Públicas.

Para la realización de todos estos procesos, la encargada utiliza como medios de comunicación el correo electrónico, el teléfono de línea, oficios a través de correspondencia.

No utiliza redes sociales porque considera que no son necesarias para comunicarse con sus proveedores, también comenta que hace más de 10 años ha ido evolucionando con la tecnología. (entrevista personal, 15 de junio de 2016).

La comunicación con sus proveedores la considera excelente, porque no ha tenido ningún inconveniente con ellos.

Actualmente se cuenta con más de 10 empresas proveedoras, quienes son altamente elegidas en cuanto que es necesario que llenen los requisitos que la ley estable para tomarlos en cuenta como tal.

Algo que considera importante, es recibir capacitaciones constantes de acuerdo a su función, debido a que las Reformas de Leyes de Compras y Contrataciones entre otras que pueden ser importantes para el mejor desempeño de su función.

4.2.2 Comunicación externa estratégica

“Tiene como finalidad enterarse de los posibles datos de la competencia, la evolución de las variables económicas, los cambios en la legislación laboral, entre otros que pueden ser relevantes para la posición competitiva de la empresa”

(Bartoli, 1992).

En este apartado se menciona que Gobernación Departamental de Escuintla, se rige por las leyes establecidas por los Artículos 227 y 228 de la Constitución Política de la República de Guatemala, los Artículos 41 al 48 de la Ley del

Organismo Ejecutivo, Artículos 9,10 y 27 de la Ley de los Consejos de Desarrollo Urbano y Rural, así como las demás Leyes y Reglamentos que determinan otras funciones conexas y afines y que conforman el marco jurídico del Gobierno Departamental a cargo de la Gobernadora.

A lo que se refiere (Bartoli, 1992) respecto a que una institución puede ser relevante en el cumplimiento de sus funciones.

La Gobernación Departamental de Escuintla, dispone de una estructura organizacional que se ha establecido con el fin primordial de cumplir y prestar los servicios que las Leyes y Reglamentos le han asignado para contribuir a mejorar la calidad de vida de sus habitantes a través de desarrollo de proyectos en conjunto con el Ministerio de Gobernación, Sociedad Civil, Iniciativa Privada y bajo los lineamientos dictados por la Presidencia de la República.

4.2.3 Comunicación externa de notoriedad

(Bartoli, 1992) la refiere como la empresa que tiene por objetivo promocionar sus productos o servicios y que busca mejorar su imagen por medio de publicidad, promociones, donaciones y patrocinios con la posibilidad de ir vinculada a un departamento interno.

La autora también menciona que, cuando un empleado tiene sentido de pertenencia por su institución, pueden realizar la función de comunicación externa a través de la difusión ya sea como imagen propia o como institución, esto cuando las relaciones laborales son viables y hacen que proyecten una imagen positiva hacia afuera.

Para ello, también se toma en cuenta la función de los encargados de Comunicación Social quienes generan noticia utilizando las nuevas tecnologías como herramientas importantes para informar a los públicos externos.

- **Página web:** Gobernación Departamental de Escuintla, cuenta con un portal de información recién construido y actualizado en donde se puede encontrar toda información respecto al quehacer de la Dependencia, sin dejar a un lado de

forma y fondo lo que se quiere dar a conocer a los públicos que visitan dicho portal.

Esta herramienta se ha convertido en Feedback debido a que además de informar existe la opción de comentar y/o preguntar respecto a la nueva gestión, obteniendo respuesta en su momento por parte de la Señora Gobernadora Departamental con el fin de dar un plus a la imagen de la Dependencia.

Este canal de comunicación, ha resultado efectivo para trasladar información a quienes visiten la página, puesto que es actualizado constantemente, conforme a actividades y acciones en donde participa la Señora Gobernadora Departamental.

- **Los comunicados de prensa:** Esta es otra herramienta que se toma en cuenta para mantener informado a los corresponsales que cubren la fuente de Gobernación Departamental.
- **Llamadas telefónicas:** esta es la vía más ágil y práctica de comunicar y llegar directamente a los públicos con los que se trabaja, creando una brecha de acercamiento con los públicos objetivos ofreciendo información de interés a los medios de comunicación específicamente.

Esta es utilizada frecuentemente por los encargados de comunicación, para tomar acciones inmediatas respecto a solicitudes de información a algún corresponsal o bien para convocarlo previamente a un evento relacionado con Gobernación Departamental.

4.2.4 Instituciones

Otra manera de informar y hacer relaciones públicas con los medios de comunicación, son las Conferencias de Prensa programadas según la coyuntura. Con esto se está generando noticia, información y comunicación.

Todas las anteriores, podrían ser herramientas más efectivas de comunicación, sin embargo, por tratarse de una nueva gestión y por ende nuevo personal, no se dan en total cumplimiento por carecer de personal con experiencia y de un Plan Estratégico de Comunicación.

El Marco Conceptual del Manual de Organización, Funciones y Puestos (2010) de Gobernación Departamental de Escuintla, describe que “Con la nueva visión de la Constitución Política de la República, se establece la figura del Consejo Departamental, integrada por los Alcaldes municipales y representantes de los sectores públicos y privados organizados, con el solo objetivo de promover el desarrollo del departamento (Artículos 227 y 229).

Las atribuciones de los gobiernos de los departamentos son tan amplias en la visión gubernamental, por lo que durante el esfuerzo que orientan a los gobernadores, no solo deben tomar en cuenta a las dependencias en sí, sino que debe buscar la coordinación eficiente de los lazos administrativos, con todo el sector público que tiene presencia en el departamento.

También debe liderar la relación con los alcaldes municipales, aunado a la participación del sector privado organizado, las organizaciones no gubernamentales, los sectores cooperativistas, indígena, campesino y político, así como debe promover el desarrollo integral del departamento, por medio del Consejo Departamental Urbano y Rural.

Además, debe tomarse en cuenta el apoyo a la vigencia de los Acuerdos de Paz, Firme y Duradera, los Derechos Humanos, los conflictos ancestrales de discriminación y de la tierra, el nuevo ámbito global de género y el sector de mujeres.

El Consejo Departamental de Desarrollo –CODEDE- es la instancia que dispone el gobierno departamental para promover procesos de planificación de desarrollo.

De conformidad con el Artículo 9 de la Ley de los Consejos de Desarrollo Urbano y Rural, está conformado de la siguiente manera:

INTEGRACIÓN DEL CONSEJO DEPARTAMENTAL DE DESARROLLO

-CODEDE-

| Institución o Grupo Representativo | Cargo | Función | Integrantes |
|--|--------------------------|--------------------|---------------|
| Gobernación Departamental | Gobernador | Presidente | 1 |
| Municipalidades | Alcalde Municipal | Alcalde | 14 |
| SEGEPLAN | Jefe de la Oficina | Secretario Técnico | 1 |
| Entidades Públicas del Organismo Ejecutivo | Jefe, Delegado, Director | Representante | 1 por entidad |
| Pueblos Indígenas | Delegado | Representante | 1 |
| Cooperativas | Delegado | Representante | 1 |
| Asociaciones de micro, pequeña y mediana empresa de manufactura | Delegado | Representante | 1 |
| Organizaciones Campesinas | Delegado | Representante | 1 |
| Organizaciones de Trabajadores | Delegado | Representante | 1 |

| | | | | |
|---|-----------|----------|---------------|---|
| Organizaciones Gubernamentales | No | Delegado | Representante | 1 |
| Organizaciones de Mujeres | | Delegado | Representante | 1 |
| Universidad de San Carlos de Guatemala | | Delegado | Representante | 1 |
| Universidades Privadas | | Delegado | Representante | 1 |
| Secretarios Generales de Partidos Políticos con representación en el Organismo Legislativo | | Delegado | Representante | 1 |

En tal sentido, todas estas instituciones son claves para dar cumplimiento a los Artículos citados y a los compromisos asumidos por la Gobernadora a partir de la toma de posesión como representante del Gobierno Central.

Siendo el Consejo Departamental de Desarrollo -CODEDE- quien administra los recursos que asigna el Estado como ente administrador de estos recursos los cuales son canalizados para ejecución de proyectos de infraestructura en los ejes de educación, salud, saneamiento, luego que las solicitudes de ejecución son solicitados a la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia – SEGEPLAN- por las diferentes municipalidades del Departamento de Escuintla que han presentado los Consejos Comunitarios de Desarrollo -COCODES – las cuales, luego de su aprobación por Segeplan, son supervisadas por los CODEDE.

Por lo que se pueden denominar para este análisis como “*Públicos Externos*”.

4.2.5 Análisis de la identidad corporativa

Costa (2003) afirma que “la identidad corporativa aparte de ser un sistema de signos visuales, facilita el reconocimiento y la recordación y su objetivo es distinguir a una empresa de las demás”.

Para ello es necesario tomar en cuenta herramientas visuales y psicológicas que abarquen la atención de las personas que visitan las instalaciones y que permanecen un tiempo estipulado mientras esperan y/o realizan procedimientos de los servicios que presta la institución como aquellos que llegan por audiencia con la Señora Gobernadora Departamental.

En este sentido, las instalaciones están ubicadas en el centro de la ciudad de Escuintla, siendo este un edificio de dos módulos, al frente se encuentra el salón amplio de reuniones tanto internas como externas y el segundo módulo en la parte de atrás de dos niveles. En la parte baja se encuentran las unidades de Atención a personas de la tercera edad, Derecho de Vía, recepción, compras, financiero, administración y el Despacho de la Gobernadora.

En la segunda planta del edificio, se encuentran las oficinas que tienen representación en el Departamento de Escuintla como la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia –SEGEPLAN-, Dirección de Atención y Asistencia al Consumidor –DIACO-, Comisión Presidencial de Derechos Humanos –COPREDEH-, Oficina de los Consejos Departamental de Desarrollo

-CODEDE- y la unidad de Comunicación Social de Gobernación Departamental.

Todas las oficinas, hasta hace poco no estaban identificadas como tal, lo que generaba confusión a los visitantes al ingresar debido que las puertas son de vidrio polarizado lo que impide que las personas no ven de afuera hacia adentro.

Respecto a ello, (Capriotti P. , 2013) hace el estudio de la Identidad Visual la cual se vincula al análisis de todo lo relacionado con sus elementos constitutivos, por

ejemplo: el símbolo y tipografía, nombre de la organización, los colores corporativos o gama cromática o sea los colores que identifican la Institución.

Agrega que en la aplicación de la Identidad Visual puede ser a través del diseño gráfico, audiovisual, industrial, ambiental o arquitectónico.

Al hacer el análisis al que hace referencia (Capriotti, 2009) se puede mencionar que las instalaciones de Gobernación Departamental de Escuintla, carecen totalmente de Identidad Visual, debido a que aún se observa el logotipo que identificaba el Gobierno pasado, la pintura de las paredes está deteriorada, los parqueos no están identificados si son para motocicletas o para vehículos livianos, no está implementada la señalética.

4.2.6 Señalética

Identifica, regula y facilita los servicios requeridos por los individuos en cada caso particular.

Utiliza códigos de lectura conocidos por los usuarios, estos no necesariamente tienen que ser universales, pueden ser locales. Atiende a las características del entorno, refuerza la imagen pública o de marca. Clasificación de los signos:

- **Signo**

El significado codificado que un determinado contexto cultural atribuye a un significante “que sustituye a algo” y esta sustitución implica representación psíquica.

Un signo es todo aquello de lo cual se puede extraer significados (palabras, imágenes, sonidos, gestos, objetos, etc).

Los significados están en la gente y son construidos por ellas, por lo que el signo no solo es el objeto en sí, si no el contexto y la posición del sujeto en relación con dicho objeto.

- **Signo Lingüístico**

(Saussure Faño) refiere el significante lingüístico como un principio que se aplica a todos los elementos materiales de la lengua incluidos los fonemas. También propone dejar de lado el estudio del lenguaje y analizarlo desde el punto estructural ya que todas las palabras tienen un componente material como imagen acústica al que denomina significante y un componente mental referido por el significante que denominó significado que al unirlos forma un signo.

Significante: Es la parte material perceptible por los sentidos.

Significado: Es el concepto o idea que evoca la percepción del significante.

Para tomar esta parte del signo como análisis de la identidad corporativa, se hace la referencia de lo que se proyecta y lo que se hace. Ejemplo:

La gestión de Gobernación Departamental de Escuintla.

Si esta fuera mala, serán los asesores estratégicos y los encargados de comunicación, quienes se encargarán de generar a través de publicaciones, las acciones y la buena gestión de la Señora Gobernadora, una imagen positiva hacia públicos externos.

- **Signos Icónicos**

El ícono

(Charles, 1986) es un signo que mantiene con su referente una relación de analogía (presentación), semejanza que puede ser no sólo visual, sino también auditiva (botón de sonido: grabación o imitación del palope de un caballo).

La percepción de un objeto produce una imagen mental, la que mediante un proceso de *transformación* asumirá una forma icónica con líneas, colores o formas. La percepción de un ícono, por tanto, permite, mediante un proceso de *reconocimiento*, asociar esa imagen a un tipo o imagen mental. Esta

formulación permite relativizar la antigua noción de iconicidad o de semejanza y la de *reconocimiento*.

De esta manera el autor los define como signos que tienen cierta semejanza con el objeto a que se refieren. Así, el retrato de una persona o un diagrama son signos icónicos por reproducir la forma de las relaciones reales a que se refieren. (Charles, 1986).

En este caso, el signo icónico juega el papel que todo lo que se ve en imágenes dicen mucho, ejemplo: En la puerta de la entrada de la Unidad de Servicio de Sobrevivencia y el Adulto mayor de Gobernación Departamental de Escuintla, se puede observar una imagen con una persona de la tercera edad y una leyenda que dice: *“Yo soy una persona de la tercera edad y ¿sabes? Me siento orgulloso, he recorrido caminos que a ti te faltan por recorrer, cada arruga de mi cuerpo es una experiencia vivida y lo único que te pido es respeto porque ¿sabes? Yo también fui joven, yo también tuve tu edad y tú también llegarás a esta edad, por lo que te pido respeto y paciencia que es exactamente lo mismo que tu pedirás en unos ¿años? más”*.

¡Comparte si estás en contra del maltrato de las personas de la tercera edad!

Esta es una manera de cómo hacer que la persona ubique rápidamente la oficina que presta el servicio a las personas de la tercera edad y cómo hacer conciencia del respeto hacia las personas de la tercera edad.

- **Signos cromáticos**

El elemento esencial en la comunicación a través del color es el signo cromático. Un signo cromático está constituido por un significante, un significado o un contenido.

Se trata de una representación compuesta por una imagen cromática y un concepto, los cuales se hallan unidos.

A esto también se une el color o lenguaje del color, lo que da un significado diferente. Ejemplo: En el caso de las instalaciones de Gobernación Departamental de Escuintla, en la entrada se encuentra pintada en la pared en tamaño grande, el logo del gobierno anterior, lo que rápidamente lo ubicamos que el logotipo no es de este periodo de gobierno si no del anterior el cual consta de la bandera de Guatemala y sus colores, azul blanco y azul. Sin embargo, algunas personas ya ubican el actual logotipo de este gobierno, el cual también consta de la bandera de Guatemala, pero con diferente diseño.

Es por ello que el autor menciona que el color se manifiesta en ámbitos del ser humano, como el fisiológico, perceptual, psicológico.



Fte. www.google.com

Círculo Cromático

4.2.7 Funciones de la comunicación externa

Inmediatas:

- ✓ Ofrecer a la prensa y al público información precisa y oportuna sobre asuntos inmediatos de la Institución
- ✓ Difundir una imagen favorable de la Dependencia
- ✓ Generar valor y confianza en los grupos de interés
- ✓ Proyectar a través de los empleados, los valores a los que se refiere la Institución.
- ✓ Utilizar los medios digitales de comunicación para difundir las acciones inmediatas estipuladas en artículos y leyes.

Función acumulativa:

- ✓ Marcar el liderazgo de la Señora Gobernadora Departamental de Escuintla en los grupos externos.
- ✓ Generar el clima laboral interno para que sea proyectado a lo externo
- ✓ Capacitar a los empleados según su función
- ✓ Incluir a los públicos externos en las nuevas tecnologías (TICS)
- ✓ Generar información a través de las redes sociales y página web.

Con estas funciones de manera inmediata y acumulativa, se darán acciones que respondan a las demandas de los Stakeholder.

4.3 Análisis de la Imagen Corporativa

(Capriotti P. , 2013) afirma que los conceptos de imagen de la organización, están implicados directamente con la creación y gestión de los mismos:

4.3.1 Imagen de Marca e Imagen Corporativa

(Charmasson,1988: 5). Menciona dos conceptos anglosajones que definen la diferencia entre *corporate name* que es el nombre de la empresa y *brand names* que son los nombres de las marcas a través de ellas la empresa anuncia y vende sus productos.

Costa (1987: 185-186) hace referencia acerca de la imagen, citando las siguientes: “imagen gráfica, imagen visual, imagen material, imagen mental, imagen de empresa, imagen de marca, imagen corporativa e imagen global.” Marion (1989: 19) habla de tres clases de imagen de la empresa: la imagen depositada, la imagen deseada y la imagen difundida. Frank Jefkins (1982: 25-28) define cinco tipos de imágenes: imagen del espejo, imagen corriente, imagen deseada, imagen

corporativa e imagen múltiple. Lougovoy y Linon (1972: 54-63) diferencian entre imagen símbolo, imagen global, imagen de las actividades, imagen de los productos, imagen de los hombres e imagen como apariencia del hecho. Enrico Cheli (1986: 22-25) cita tres tipos de imagen: real, potencial y óptima. Villafañe (1992: 9-11) habla de tres dimensiones de la imagen corporativa: la autoimagen, la imagen intencional y la imagen pública. Rafael Pérez (1981: 50) diferencia entre autoimagen e imagen social. Incluso hay libros (Hebert, 1987) referidos al tema de imagen de empresa en los cuales ni siquiera se la define. La dificultad para establecer una posición más o menos consensuada sobre lo que es la Imagen Corporativa ha llevado a que muchos investigadores rechacen su utilización en el campo de la Comunicación de Empresa. Sin embargo, a pesar de esta oposición,

dicha expresión se ha impuesto como uno de los conceptos básicos de las disciplinas vinculadas al fenómeno comunicativo (marketing, publicidad, relaciones públicas).

Costa (2014), se refiere a la Imagen Corporativa como aquella que tienen los públicos acerca de una organización en cuanto entidad como sujeto social y a su adecuada utilización en el campo de la comunicación en las organizaciones.

4.3.2 Elementos

Una de las clasificaciones que se pueden utilizar para este análisis, es que se incluyen los siguientes elementos. La realidad corporativa, la cultura corporativa, la identidad corporativa y la comunicación corporativa (Scheinsohn, 2014).

Con esto se logra diferenciar la imagen corporativa como un instrumento de gestión nos posibilita representar de manera articulada y coherente todas las ventajas competitivas de la empresa ante los diferentes públicos.

De esta manera podemos mencionar que este es un factor muy importante del que hay que tomar en cuenta para aplicarlo a las organizaciones en el sentido del cambio de imagen corporativo.

Gobernación Departamental de Escuintla, aún no ha tomado en cuenta esta fase de la que también puede ser parte de la buena gestión que se proyecte a lo largo de este periodo. Sin embargo, se darán las acertadas recomendaciones a través del Plan Estratégico de Comunicación como resultado de la presente investigación.

- **La realidad corporativa**

(Scheinsohn, 2014) Denomina “*realidad corporativa*” al conjunto de rasgos y circunstancias objetivas acerca de la existencia de la corporación. La realidad corporativa está constituida por datos objetivos y por hechos reales. Es el terreno de lo fáctico. Puesto que la realidad corporativa refiere al plano de lo empírico, los elementos que la representan, entre otros son”:

Actividades e índole de su existencia, propósitos, recursos, estructura organizacional, infraestructura, entidad jurídica, situación económico-financiera, etc.

El autor menciona que estos elementos son tomados en cuenta para el ser humano, aun así, solo nos percatamos de algunos por lo que no son abordados en su totalidad y la realidad corporativa trata de “algo imborrable en su totalidad” (Scheinsohn, 2014).

De esta manera, quien lleve a cabo la gestión de comunicación, deberá tomar en cuenta este y otros elementos que reduzcan las consecuencias indeseadas siempre y cuando conozca las limitaciones y que esté atento a posibles cambios para incrementar la imagen corporativa.

(Scheinsohn, 2014) afirma que la *Misión* de una organización, es la razón de ser de la empresa, dependiendo la acción que se le quiera dar, pues este puede delimitar el campo de la acción ya que en ella se concentran los recursos y esfuerzos de la empresa.

Respecto a la *Visión*, refiere que es “el conjunto de ideas generales, la mayoría de ellas muy abstractas que constituyen el concepto de aquello que la empresa es y quiere llegar a ser en un futuro”.

Con esto el autor, también define que el buen direccionamiento de la organización se puede lograr el desarrollo de la misma, ya que es explícita cuyo modelo idealizado puede alcanzarse.

En cuanto a los *Objetivos*, los define como “propósitos concretos a corto o mediano plazo que la empresa pretende alcanzar cumpliendo con su misión”.

Para completar los elementos a los que hace alusión (Scheinsohn, 2014) es necesario mencionar la *Cultura Corporativa* ya que esta es un patrón de comportamiento que se desarrolla en el seno de la organización.

Este elemento lo denomina como un marco referencial de la que el empleado pueda tener la idea o el conocimiento de cómo aportar en el crecimiento de la organización tomando en cuenta las metas y procesos que se hayan inculcado, y así evitar la incertidumbre organizacional.

Para ello es importante aplicarla desde adentro para que esta sea proyectada hacia afuera, es por eso que se considera la *cultura corporativa* como pertinente a la gestión de la imagen y la comunicación corporativa.

También se toma en cuenta el elemento *Identidad corporativa* pues es todo aquello con lo que la empresa ha nacido, en lo que se ha convertido y en lo que ha decidido ser.

A este elemento se agrega *El Proyecto Corporativo* el cual reúne todos los elementos como los principios, la historia y aspiraciones de la organización y es utilizado para reflexión y conocimiento de los empleados y que con esto se evitarán incertidumbres que vienen desde afuera.

Para todo lo anterior, (Scheinsohn, 2014) señala que la *Comunicación corporativa* incluye los actos concretos de emisión a través de la publicidad institucional, notas periodísticas que contengan temas corporativos, memoria de labores, eventos, promociones, merchandising, etc.

Para el análisis de la imagen corporativa de Gobernación Departamental de Escuintla, es necesario retomar ciertos aspectos que se relacionan con los elementos que (Scheinsohn, 2014) recomienda, siendo estos de relevancia en este nuevo periodo de gestión de la Gobernadora Departamental.

Para ello, se necesitará contar con un Plan Estratégico de Comunicación e incluir todos estos elementos como estrategias principales en la fase de Imagen Corporativa y que estas sean accionadas en su totalidad.

Sin embargo, al hacer el análisis correspondiente, se menciona que, por tratarse de una Dependencia del Gobierno, se adaptarían ciertas recomendaciones al respecto con el objetivo que los empleados reconozcan la realidad corporativa a través de actividades internas.

4.4 Comunicación en crisis

¿Qué es una crisis? Una crisis responde a un cambio repentino entre dos situaciones, cambio que pone en peligro la imagen y el equilibrio natural de una organización, institución o empresa. La crisis se caracteriza, por consiguiente, por una ruptura de equilibrio: es un fenómeno grave, pero sin embargo normal, ligado al funcionamiento cotidiano de toda organización.

Fayol (1916) afirmó que “gobernar es prever”. Por la incertidumbre del contexto y la complejidad de las tecnologías, el manejo de una crisis debe formar parte de las competencias directivas. Las empresas proactivas se preparan para manejar un número creciente de emergencias y diferentes con respecto a las que ya han enfrentado.

De esta manera, el DirCom tendrá la responsabilidad de estar en constante comunicación con los grupos internos y externos así poder identificar y prever la crisis de acuerdo a la coyuntura nacional y que pueda afectar Gobernación Departamental de Escuintla.

De acuerdo a ello, tendrá que tener preparado el manual de manejo de Crisis en el cual tendrán las respuestas de lo que necesitan saber, lo que se puede decir, lo que no se puede decir y/o hacer, así como de las posibilidades con las que se cuentan.

Previo a la elaboración del manual o de organizar el comité de crisis, es necesario detectar algunos aspectos que puedan ser *Detonadores de una crisis*.

En el caso de los grupos externos de Gobernación Departamental de Escuintla.

- ✓ Cambio de leyes y reglamentos del Gobierno Central
- ✓ Recorte de presupuesto (techo presupuestario)
- ✓ Descontento de beneficiarios
- ✓ Formación del Sindicato de trabajadores
- ✓ Medios de comunicación (Difusión de la información)
- ✓ Fenómenos naturales (falta de presupuesto)
- ✓ Falta de presupuesto para el CODEDE
- ✓ Internet (difusión irresponsable de información sin fundamento que perjudica a la organización).

En el contenido de la propuesta de Comunicación de Crisis, tendrá que tomarse en cuenta que los medios de comunicación son importantes en esta fase, sin embargo, no hay que centrarse en ellos exclusivamente, sino en todos los demás medios disponibles e inmediatos como la página web de la Institución, correo electrónico y redes sociales.

En Gobernación Departamental de Escuintla no existe un plan que permita establecer cuáles son los pasos inmediatos a mediano y largo plazo en caso de crisis, debido a que es nueva gestión y nuevo personal por ende no hay Director de Comunicación Social quien sería la idónea para la elaboración de la propuesta o manual de Comunicación de Crisis.

Una de las preguntas en la entrevista a la Señora Gobernadora respecto a este punto, mencionó que, en ese caso, sería el asesor jurídico a quien asignaría como

vocero del comité, ya que él ha estado en gobiernos anteriores y conoce mejor la institución y tomaría decisiones que se apoyarían. (entrevista en anexos)

¿La Comunicación oficial está en tiempo para la persona que será el vocero o el oficial etc.?

Debido a que aún no está conformado el comité de crisis ni hay un manual de comunicación de crisis, es difícil establecer tales acciones, se harán recomendaciones que puedan tomarse en cuenta:

- ✓ Actuar con rapidez, aunque la situación esté en nivel amarilla, la visión de Gobernación Departamental de Escuintla deberá ser la primera ya que es imprescindible actuar con la máxima celeridad en la respuesta a las demandas de información del exterior. La clave de una buena respuesta está en las primeras horas tras ser conocido el incidente. Teniendo a la mano información positiva que pueda ser útil a los medios de comunicación.

- ✓ El DirCom, será quien tomará el liderazgo en este momento de crisis, ya que deberá informar a la Señora Gobernadora de la situación por la que se pasa en conjunto con el resto del Comité y clasificar la información entre inmediata y posteriori.

Recomendaciones sobre el modo de actuación:

| Hay que | No hay que |
|--|--|
| Estar dispuesto a dar explicaciones | Esconderse y no dar información |
| Dar información veraz | Mentir o hacer especulaciones sobre los hechos ocurridos |
| Referirse solo a hechos | Minimizar la gravedad de la emergencia |
| Ser claro y conciso | Hablar sin haber preparado previamente los mensajes |
| Permanecer en calma | Derrumbarse ante preguntas hostiles |
| Resaltar los puntos positivos | Buscar culpables |
| Saber proporcionar información alternativa si no se puede satisfacer una demanda concreta | Hacer pública información confidencial |
| Facilitar el trabajo de los periodistas | Hacer caso omiso de las peticiones de información |
| Actualizar la información | Hablar fuera de antena |
| Ofrecer a todos la misma información | Excluir a ciertos periodistas |

| | |
|---|--|
| <p>Si no se es conocedor de una información</p> <p>ofrecerse a facilitarla cuando esté disponible</p> | <p>Perder el control si se desconoce una información</p> |
| <p>Aceptar las críticas</p> | <p>Mostrar una actitud agresiva ante las críticas</p> |

(Fte. Manual de Crisis Hospital Son Llántzer).

4.5 Análisis FODA

▪ Fortalezas

Preside La Mesa Técnica de Río Achiguate y Madre Vieja.

- ✓ Valerse de ese liderazgo de la Señora Gobernadora Departamental de Escuintla, para influir en el cuidado del ambiente y la sensibilización del racionamiento del agua, con el fin de beneficiar a los pobladores que viven alrededor de los ríos Achiguate y Madre Vieja, de la Nueva Concepción Escuintla, así como las demás comisiones de la que se es líder externa.

Se cuenta con la tecnología adecuada.

- ✓ Aplicarla en su buen uso con el fin de establecer comunicación en línea con otras dependencias con las que se trabaja en coordinación para acortar procesos en tiempo y espacios y poder brindar un mejor servicio al beneficiario.

Personal con experiencia en el desempeño de sus labores.

- ✓ Esto le da mayor estabilidad a la dependencia para el desempeño de las acciones a cumplir.

▪ **Debilidades:**

Falta de Liderazgo interno por parte de la Señora Gobernadora.

- ✓ Involucrarse en actividades internas para ejercer el liderazgo interno.

Falta de nuevo personal capacitado para tales funciones.

- ✓ Hacer una reestructuración de acuerdo al Manual de Funciones y Puestos del Estado.

Desconocimiento del Manual de Funciones y Puestos del Estado.

- ✓ Socializar el Manual de Funciones y Puestos del Estado, para que, de acuerdo a ello, el personal reconozca sus funciones, derechos y compromisos con la Dependencia.

Falta de integración entre el personal renglón 011y renglón 029.

- ✓ Romper el paradigma de los dos renglones, involucrando a todos en las actividades laborales con el fin de fomentar el trabajo en equipo.

Falta de un Plan Estratégico de Comunicación

- ✓ Elaborar el Plan Estratégico de Comunicación a largo plazo, para aplicarlo en esta gestión 2016-2019.

Incumplimiento de funciones

- ✓ Gestión del conocimiento a través de la socialización del Manual de Puestos y Funciones de la Gobernación Departamental.

Formación del sindicato.

▪ **Oportunidades:**

Reconocer a los empleados por el tiempo laborado (jubilados).

- ✓ De esta manera, el empleado se irá satisfecho por el tiempo trabajado en la Dependencia. Para ello se sugiere un reconocimiento material otorgándole un pin conmemorativo por el tiempo laborado en la Dependencia.

Involucrar a los empleados en las nuevas tecnologías (TICs).

- ✓ Implementar capacitaciones constantes a los empleados para el buen uso de las nuevas tecnologías.

Fortalecer la comunicación interna y externa.

- ✓ Elaboración del Plan Estratégico de Comunicación

▪ **Amenazas:**

La mayoría de los empleados están próximos a jubilarse.

- ✓ Esto dará lugar a nuevos empleados con preparación académica calificada para el mejor desempeño de sus funciones.

La No aprobación total del presupuesto 2017

4.5.1 Análisis y pronóstico de la situación

| Alternativas entre fortalezas y oportunidades | Alternativas entre debilidades y oportunidades | Alternativas entre Fortalezas y Amenazas | Alternativas entre Debilidades y amenazas |
|--|---|---|---|
| Liderazgo externo Vs. Liderazgo interno | Poca integración entre el personal 029 y 011 Vs igualdad de oportunidades | Personal con experiencia Vs. Personal que cumpla el perfil para ocupar el puesto. | Falta de liderazgo interno Vs. Consolidación de sindicatos. |

4.6 Factores influyentes directos e indirectos

4.6.1 Factores directos

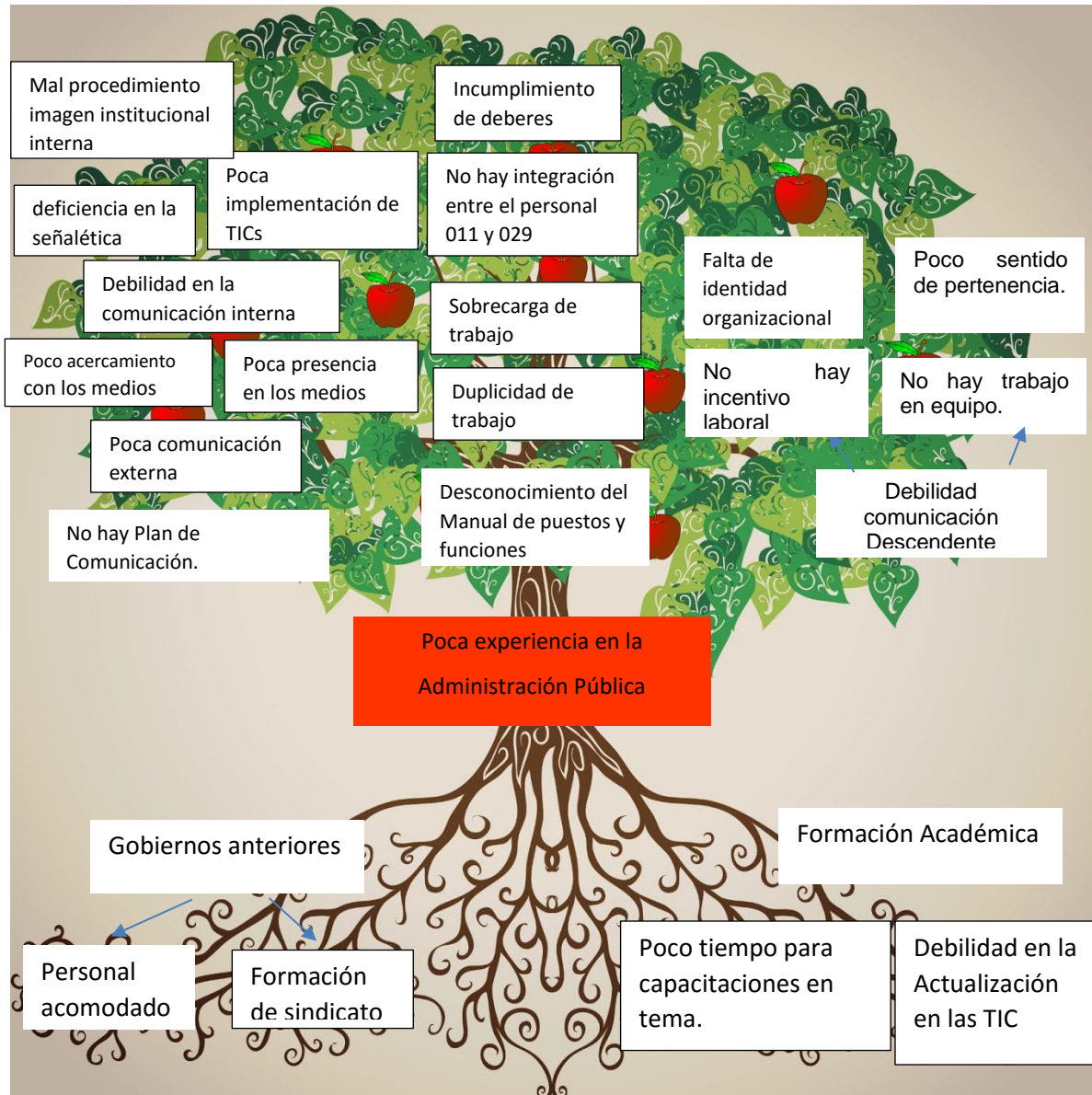
- ✓ Falta de presupuesto para cumplir acciones tanto internas como externas.
- ✓ Falta de cooperación por parte de las instituciones con quienes se coordina procesos de los servicios que se brindan a los beneficiados.
- ✓ Poco interés de los medios de comunicación en la cobertura de actividades de la Gobernación Departamental de Escuintla.
- ✓ Poca cooperación y/o participación de los Señores Alcaldes Municipales del Departamento de Escuintla, en los proyectos liderados por la Dependencia.
- ✓ Poca atención a las solicitudes al Gobierno Central.

4.6.2 Factores indirectos

- ✓ Grupos de interés por el desprestigio de la Dependencia.
- ✓ Delincuencia común
- ✓ Desorden vial del municipio de Escuintla.
- ✓ Contaminación ambiental en el Departamento de Escuintla.
- ✓ Protestas de sectores sociales.

4.7 Árbol de problemas

Causas - Efectos:



(Fuente: Elaboración propia).

Por tratarse de la gestión de un nuevo gobierno, la Gobernadora Departamental no cuenta con la suficiente experiencia en la Administración Pública, lo que conlleva los efectos señalados en las hojas del árbol y que evidencian las debilidades de las causas desde la raíz y tronco de dicho árbol.

Entre las causas señaladas se puede observar la falta de integración entre el personal contratado bajo los renglones 011 y 029, pues es muy evidente que los “empleados 011” portan uniforme que los identifica como empleados públicos, mientras que los 029 no lo portan, así como la poca colaboración entre ellos para realizar una actividad laboral, el sobrecargo de trabajo a cierto personal contratado de alguno de los dos renglones.

La posible solución a este problema, es la verificación del Manual de Puestos y Funciones del Estado y comparar o estipulado en dicho documento.

La motivación por parte de la Funcionaria al trabajo en equipo, a la integración, a la identidad, etc. Sería otra posible solución.

Por parte de la Administración, establecer bajo los reglamentos, las reformas al manual de funciones y puestos del Estado, la asignación de funciones de cada empleado y socializarlo a través de una estrategia de comunicación desde la unidad de comunicación social de la institución.

Es de vital urgencia resolver este problema, debido a que esto podría convertirse en una crisis para la Dependencia.

Para ello es importante dar a conocer sus derechos y compromisos para el mejor desenvolvimiento de sus funciones, socializando el manual de funciones y puestos del Estado con la participación del jefe administrativo en la facilitación de información a los empleados.

Para esto se plantea, la elaboración del compendio del Manual de Organización, Funciones y Puestos del Estado para su mejor comprensión.

Para ello, se tomará en cuenta la participación de la Señora Gobernadora, un asesor y el jefe administrativo de la Dependencia.

Así mismo, se hará una serie de cotizaciones como parte del proceso del departamento de Compras para que, de acuerdo a ello, se puedan imprimir cierta cantidad de copias y sean distribuidas a todo el personal, incluyendo a los contratados por el renglón 029.

Esta propuesta ya fue presentada a la Señora Gobernadora Departamental, la que fue aprobada preliminarmente.

4.8 Propuesta de soluciones

4.8.1 Posibles soluciones

Costa J (año), recomienda que se debe elaborar un informe final escrito para dejar establecida una serie de estudios que se han diagnosticado respecto a la imagen corporativa, y otros aspectos que intervengan en comunicación y el buen funcionamiento de las acciones de la organización.

El DirCom además, deberá fundamentar la investigación realizada y cumplir objetivos, a través de cuidar los detalles al máximo para que tome conciencia del camino que les falta para poder funcionar realmente como una estrategia global de la comunicación en la empresa. Esto incluye dar posibles soluciones que puedan generarse e implementarse de acuerdo Plan Estratégico de Comunicación.

Para ello, se tomarán en cuenta una serie de estrategias derivadas de las debilidades que se han diagnosticado a lo interno y externo de la institución.

Costa, afirma que el responsable de Comunicación Social –DirCom- será quien se encargue de gestionar estas actividades que darán lugar a cambios significativos dentro y fuera de la organización.

Los problemas identificados son varios, a continuación, se priorizarán algunos y en los cuales se enfocará el presente diagnóstico.

La falta de integración entre empleados 011 y 029, es muy evidente en la institución, por lo que representa una debilidad dentro de la Gobernación Departamental.

Basándose en la propuesta de Costa J. respecto a este problema.

Se propone lo siguiente:

- **Poca experiencia en la Administración Pública**

Para ello, se tendrá que elaborar un plan de trabajo en la que se incluirán una serie de recomendaciones que tendrá que ejercer durante su gestión.

- **Poco conocimiento del Manual de Organización, Puestos y Funciones.**

Para ello, se propone elaborar un compendio de dicho manual, en tamaño media carta para que sea fácil de portar y comprender.

Este compendio tendrá un diseño de portada e interior que identifique la Dependencia para hacerlo más llamativo.

Trabajo en equipo Involucramiento del personal interno en las acciones y actividades de la institución.

Reuniones mensuales de equipo de trabajo, en las cuales se podrá dar a conocer las actividades realizadas durante el mes por cada unidad y de las programadas para el siguiente mes.

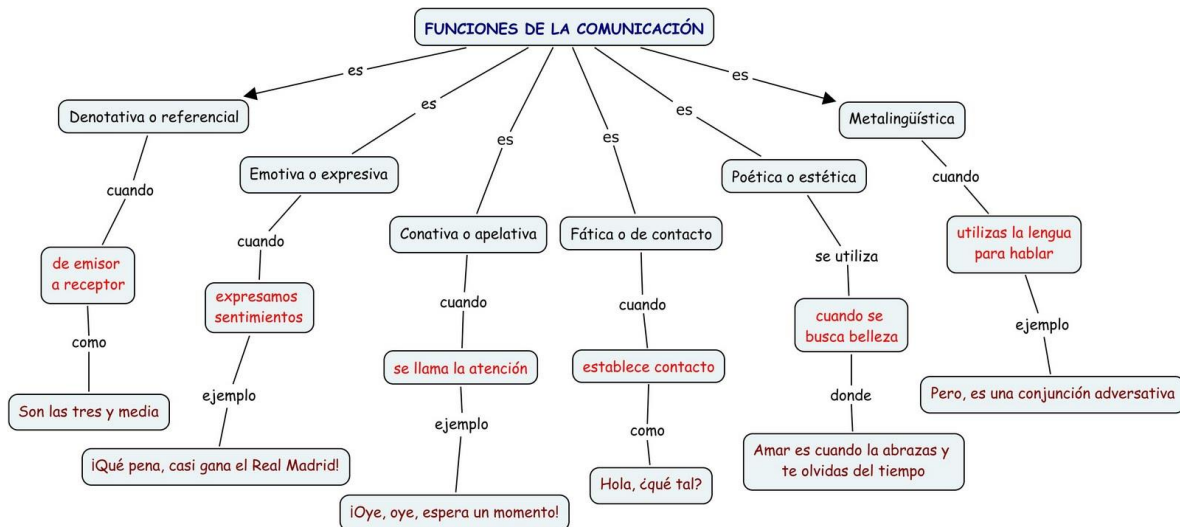
- **Falta de Incentivo al empleado**

De acuerdo a un sondeo informal, se identificó que existe desmotivación por parte de autoridades

- ✓ Charlas de motivación
- ✓ Felicitación para el día del cumpleaños
- ✓ Contar con una cafetería agradable
- ✓ Contar con los insumos suficientes e higiene en los baños.
- ✓ Poner en práctica la cultura laboral

4.8.2 Funciones de la comunicación y su relación con la propuesta de soluciones

Aunque son muchas las funciones atribuidas a la comunicación en organizaciones, se centrará la comparación en las más importantes para la organización, tanto internas como externas.



Fuente: www.google.com

- **Denotativa o Referencial:** Porque hay interacción de comunicación (feedback). Esto se adapta en la propuesta de Trabajo en Equipo o reuniones de equipo.
- **Emotiva o expresiva:** Porque los seres humanos expresamos emociones en cualquier momento. Impulsar los incentivos hacia el personal.
- **Conativa o apelativa:** En cualquier momento nos expresamos de una forma efusiva.
- **Fática o de contacto:** Cuando se establecen relaciones interpersonales dentro y fuera de la institución.

Las anteriores podrían relacionarse con las diferentes estrategias antes propuesta.

4.9 Teorías de la comunicación que respalden las soluciones propuestas.

La comunicación en organizaciones puede ser centrada en autores en los que se basan las siguientes teorías de la comunicación.

Evolucionó desde los años anteriores a la primera Guerra Mundial con el movimiento de la administración científica, que describía al hombre como un ser racional y económico que podía ser motivado en su trabajo con las técnicas del premio y el castigo.

Sus principales exponentes fueron:

- ✓ Max Weber (burocracia)
- ✓ Frederick Taylor (administración científica)
- ✓ Henri Fayol (principios de Management)

Quienes propusieron una forma sistemática de estudio para las organizaciones y establecieron pautas en el campo administrativo, procurando una forma de organización que tributara mejor a las crecientes y nuevas necesidades de la sociedad industrial.

- **Manuel Martín Serrano. La comunicación como sistema:** Este se refiere a las relaciones entre las dimensiones sociales, comunicativas y psicobiológicas como parte de las organizaciones y la sociedad. El modelo, interrelaciona los aspectos sociales, comunicativos y culturales.
- **Teoría de sistemas:** Los más destacados en esta teoría se mencionan E. Trist, Daniel Katz y Robert Kahn. Sostiene que la organización es un sistema social abierto y determinante en sí mismo, debido a la naturaleza de sus interacciones.

- **Abraham Nosnik. (Sistémico):** Propone una teoría de los sistemas de comunicación en organizaciones conservando los aspectos funcionales y estructurales.

- **Escuela de relaciones humanas:** Su naturaleza humana y el impacto en el desempeño empresarial. En el estudio de esta corriente, participaron Mayo, Kurt, Lewin, Rensis Likert y Douglas McGregor. Cuyo interés principal fue el individuo y el método de las relaciones humanas.

- **Teoría contingente:** Los exponentes de esta teoría, Joan Woodward, Tom Burns, GM Stalker, Paul Lawrence y Jay Lorsch. Afirman que toda organización deberá adaptarse a las variables situacionales. Italo Pizzolante. La geometría de la comunicación empresarial. Visualiza la comunicación mediante los conceptos de la cultura, identidad e imagen.

5. Conclusiones

Luego de dar a conocer resultados del Diagnóstico de Comunicación Interno y Externo realizado en la Gobernación Departamental de Escuintla durante los meses de mayo a julio, se procede llevar a cabo las propuestas incluidas en el Plan Estratégico de Comunicación el cual se compone de una serie de acciones puntuales programadas a realizarse durante los meses de agosto y septiembre.

Dichas acciones, están basadas en los hallazgos de las falencias que presenta la Institución respecto a la comunicación interna y externa, la cultura, el liderazgo, imagen e identidad siendo estos componentes importantes que deben ser la base para el buen funcionamiento de una organización.

Los estudiosos de esta rama, coinciden que es necesario contar con un Plan Estratégico de Comunicación el cual nos guiará en el proceso de su ejecución siempre y cuando este sea dirigido por el DirCom quien seguramente tiene la experiencia y el conocimiento al respecto.

Esta investigación concluye dando a conocer resultados de encuestas a través de gráficas (ver anexos), cuya variable de población fue de 22 empleados contratados bajo los renglones 029 y 011, los cuales fueron base para la aplicación de herramientas e instrumentos como parte de este proceso.

Así también se da a conocer que algunas propuestas hechas en el Plan Estratégico de Comunicación (ver anexo), tienden a ser modificadas debido a las necesidades de la dependencia que puedan surgir en el transcurso de prácticas.

6. Recomendaciones

Para consolidar el presente diagnóstico, es importante plantear las siguientes recomendaciones que verificarán las debilidades y fortalezas de las que se basó el estudio.

1. El encargado de comunicación social, deberá tomar en cuenta los resultados del presente diagnóstico para adaptarlo a sus propias propuestas en el transcurso de su gestión.
2. Involucrarse en la elaboración del Plan Anual Operativo (POA) 2017, proponiendo la programación de actividades y necesidades para el siguiente año y la cual sea incluida en dicho plan.
3. El DirCom, deberá mejorar la comunicación con el jefe administrativo, asesores y proponer actividades a corto plazo que den solución a las debilidades prioritarias en comunicación que existen en la dependencia.
4. Estudiar las posibles reformas al Manual de Puestos y Funciones de la institución, así como su eficiente socialización a lo interno con el fin de lograr el cumplimiento total de las funciones asignadas al personal.
5. Buscar estrategias con el fin de mejorar la integración entre el personal contratado bajo los renglones 011 y 029.
6. Fortalecer la comunicación descendente, involucrándose periódicamente en las actividades internas de la institución.
7. Como parte del incentivo al personal, buscar la posibilidad del remozamiento de un espacio para área de cafetería con café y azúcar, así como un horno microondas en mejores condiciones al servicio de todo el personal.
8. En el tema de “Gestión del Conocimiento”, el Jefe Administrativo, deberá programar capacitaciones constantes en diversos temas que lleven a mejorar el desempeño de funciones del personal.
9. Lograr que los procesos de coordinación sean más eficientes entre el personal para evidenciar el trabajo en equipo.

7. Referencias Bibliográficas

Bibliografía

- 2011-2025, S. d. (2010). *Plan de Desarrollo*. Escuintla.
- Arthur Sherman. (1977). *Administración del personal*. Continental.
- Bartoli, A. (1992). *Comunicación y Organización*.
- Berlo, D. K. (1960). *El Proceso de la Comunicación*.
- Capriotti. (2009). *Branding Corporativo, Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa*. Chile.
- Capriotti, P. (2013). *Planificación estratégica de la imagen corporativa*.
- Castillo, A. (2010). *Introducción a las Relaciones Públicas*. España.
- Charles, P. (1986). *la Ciencia de la Semiótica*. Buenos Aires: Nueva visión.
- Costa, J. (2015). *La imagen corporativa de la empresa*. Paris.
- Cruz, M. (2002). *Filosofía Contemporánea*. Madrid, España: Taurus.
- Dámaris Patricia, H. P. (2012). *La importancia del diagnóstico en la Comunicación interpersonal del clima organizacional*. Guatemala.
- Donis, E. (2004). *Lider y Liderazgo*. En E. Donis, *El Líder y/o lidereza y el Liderazgo* (pág. 23). Guatemala.
- E., R. I. (1980). *Enseñanza, Ejercicio e investigación de la Psicología*. México: Trillas.
- E., R. I. (1990). *Problemas Conceptuales en el análisis del comportamiento humano*. México: Trillas.
- Fernández Collado, C. (1991). *La Comunicación en las Organizaciones*. Trillas.
- Fleur, D. (1993). *Teorías de la Comunicación*. Barcelona: Paidós.
- Hodgetts. (1991). *Comportamiento en las organizaciones*. México.
- Islas, O. (2013). *Investigando la Comunicación en Crisis. Razón y Palabra*.
- K., M. R. (2010). *Fragilidad y fallas estatales: Una perspectiva comparada. La Ciencia como institución*, 143-162.
- kreps, G. (1990). *El público y la Comunicación*.

- Leyes para construir una Guatemala de todos. (mayo de 2006). Guatemala.
- López, B. G. (2012). *Estrategia de Comunicación Organizacional para el fortalecimiento de la Oficina de Comunicación Social de la Conferencia Episcopal de Guatemala COMSCEG*. Guatemala.
- Manual de Clasificación Presupuestaria para el Sector Público de Guatemala. (junio de 2013). Guatemala: 5a. edición.
- Merton, R. K. (15 de 3 de 2003). *histodidacta*. Obtenido de www.ub.es/histodidacta/en
- Merton, R. K. (13 de diciembre de 2010). *La Ciencia como Institución*. Obtenido de Fragilidad y fallas estatales: una perspectiva comparada: <http://dx.doi.org/10.7440/res37.2010>
- Nosnik, A. (1995). *El análisis de Sistemas de comunicación en las organizaciones*. México: Trillas.
- otros, R. I. (1980). Enseñanza, ejercicio e investigación de la Psicología. México, México.
- Pérez, P. S. (2010). *La Comunicación de Crisis como elemento Clave de la comunicación empresarial*. Madrid España.
- Rossel, S. (13 de mayo de 2005). *Epistemología en Acción*. Obtenido de El Diseño de investigación: <http://www.fh.userena.cl/>
- Rota, M. M. (1980). *Comunicación Institucional*.
- Saura Pérez, P. (2010). La Comunicación de Crisis como elemento clave de la comunicación empresarial. *Comunicación y nuevas tecnologías*, 42-56.
- Scheinsohn, D. (2014). *La Comunicación y sus elementos*.
- Sebastian, R. (13 de 5 de 2005). *Epistemología en acción*. Obtenido de <http://www.fh.userena.cl/>
- Suárez Casado, M. E. (2009). *La Trascendencia de la Comunicación en la Empresa*. Granada.
- Sullivan, M. (04 de octubre de 2012). *Redes Sociales claves para la comunicación organizacional*. Obtenido de <http://www.ucr.ac.cr/noticias>
- Villafañe, J. (2002). *Identidad e Imagen*.

Referencias

- 2011-2025, S. d. (2010). *Plan de Desarrollo*. Escuintla.
- Arthur Sherman. (1977). *Administración del personal*. Continental.
- Bartoli, A. (1992). *Comunicación y Organización*.
- Berlo, D. K. (1960). *El Proceso de la Comunicación*.
- Capriotti. (2009). *Branding Corporativo, Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa*. Chile.
- Capriotti, P. (2013). *Planificación estratégica de la imagen corporativa*.
- Castillo, A. (2010). *Introducción a las Relaciones Públicas*. España.
- Charles, P. (1986). *la Ciencia de la Semiótica*. Buenos Aires: Nueva visión.
- Costa, J. (2015). *La imagen corporativa de la empresa*. Paris.
- Cruz, M. (2002). *Filosofía Contemporánea*. Madrid, España: Taurus.
- Dámaris Patricia, H. P. (2012). *La importancia del diagnóstico en la Comunicación interpersonal del clima organizacional*. Guatemala.
- Donis, E. (2004). Lider y Liderazgo. En E. Donis, *El Líder y/o lidereza y el Liderazgo* (pág. 23). Guatemala.
- E., R. I. (1980). *Enseñanza, Ejercicio e investigación de la Psicología*. México: Trillas.
- E., R. I. (1990). *Problemas Conceptuales en el análisis del comportamiento humano*. México: Trillas.
- Fernández Collado, C. (1991). *La Comunicación en las Organizaciones*. Trillas.
- Fleur, D. (1993). *Teorías de la Comunicación*. Barcelona: Paidós.
- Hodgetts. (1991). *Comportamiento en las organizaciones*. México.
- Islas, O. (2013). *Investigando la Comunicación en Crisis. Razón y Palabra*.
- K., M. R. (2010). *Fragilidad y fallas estatales: Una perspectiva comparada. La Ciencia como institución*, 143-162.
- kreps, G. (1990). *El público y la Comunicación*.
- Leyes para construir una Guatemala de todos. (mayo de 2006). Guatemala.
- López, B. G. (2012). *Estrategia de Comunicación Organizacional para el fortalecimiento de la Oficina de Comunicación Social de la Conferencia Episcopal de Guatemala COMSCEG*. Guatemala.

- Manual de Clasificación Presupuestaria para el Sector Público de Guatemala. (junio de 2013). Guatemala: 5a. edición.
- Merton, R. K. (15 de 3 de 2003). *histodidacta*. Obtenido de www.ub.es/histodidacta/en
- Merton, R. K. (13 de diciembre de 2010). *La Ciencia como Institución*. Obtenido de Fragilidad y fallas estatales: una perspectiva comparada: <http://dx.doi.org/10.7440/res37.2010>
- Nosnik, A. (1995). *El análisis de Sistemas de comunicación en las organizaciones*. México: Trillas.
- otros, R. I. (1980). Enseñanza, ejercicio e investigación de la Psicología. México, México.
- Pérez, P. S. (2010). *La Comunicación de Crisis como elemento Clave de la comunicación empresarial*. Madrid España.
- Rossel, S. (13 de mayo de 2005). *Epistemología en Acción*. Obtenido de El Diseño de investigación: <http://www.fh.userena.cl/>
- Rota, M. M. (1980). *Comunicación Institucional*.
- Saura Pérez, P. (2010). La Comunicación de Crisis como elemento clave de la comunicación empresarial. *Comunicación y nuevas tecnologías*, 42-56.
- Scheinsohn, D. (2014). *La Comunicación y sus elementos*.
- Sebastian, R. (13 de 5 de 2005). *Epistemología en acción*. Obtenido de <http://www.fh.userena.cl/>
- Suárez Casado, M. E. (2009). *La Trascendencia de la Comunicación en la Empresa*. Granada.
- Suarez, C. (2009). *La Trascendencia de la Comunicación en la empresa*. Granada.
- Sullivan, M. (04 de octubre de 2012). *Redes Sociales claves para la comunicación organizacional*. Obtenido de <http://www.ucr.ac.cr/noticias>
- Villafañe, J. (2002). *Identidad e Imagen*.

ANEXOS

MATRIZ FODA

Gobernación Departamental de Escuintla.

| Fortalezas | Debilidades |
|--|---|
| <p>Se cuenta con el apoyo institucional del Ministerio de Gobernación y la decisión política del Presidente de la República, para fortalecer los servicios de la Gobernación Departamental.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Se dispone de un presupuesto que permite la adquisición de insumos para las labores administrativas y operativas, el cual también cubre la totalidad de los sueldos y prestaciones laborales del personal contratado en los renglones permanente (011), contrato (022); así contratar un staff de asesores con cargo al Sub-grupo 18. 2. Disponibilidad de personal con los niveles de conocimientos y antigüedad, para el desarrollo de las actividades administrativas y operativas, teniendo en algunos casos el nivel académico universitario. 3. Se ejecuta la coordinación interinstitucional, como instrumento de la gestión por resultados. 4. Se dispone de la capacidad de mediación y negociación en la prevención y solución de conflictos. 5. Capacidad y poder de convocatoria institucional. 6. Credibilidad hacia la Gobernación Departamental. 7. Se reconoce la legitimidad de la autoridad del Gobernador. | <ol style="list-style-type: none"> 1. La falta del reglamento orgánico de la Gobernación Departamental es el complemento faltante, para legitimar el desarrollo técnico-administrativo legal de sus actividades. 2. Falta de espacio físico para que se ejecuten y desarrollen plenamente las operaciones básicas administrativas de la Gobernación., específicamente para las áreas de Archivo, Unidad de Información Pública, Almacén y Banda de Música Civil. 3. Las actividades administrativas rutinarias, absorben la mayoría del tiempo laboral de los empleados, lo que hace necesaria, una mayor motivación laboral. 4. La falta de incentivos en recreación de los empleados, a nivel institucional. 5. La falta de capacidad económica de los empleados para acceder a vivienda propia. |

| | |
|---|--|
| <p>8. Se dispone de la autoridad y la información oportuna, para asesorar a las municipalidades y dirigir al Consejo Departamental de Desarrollo.</p> <p>9. Se motiva al personal con incentivos recreacionales, tales como el reconocimiento en el Día del Ministerio de Gobernación y en los Festejos de Fin de Año.</p> <p>10. La aprobación del Manual de Organización, Funciones y Puestos por parte del Ministerio de Gobernación, que da certeza jurídica a las labores que la Gobernación debe desarrollar.</p> | |
| <p>Oportunidades</p> | <p>Amenazas</p> |
| <p>1. A partir del presente año se ha venido eliminando la predisposición que existía a dar apoyo a las actividades de la Gobernación departamental, por parte de la iniciativa privada ONGs y de la Sociedad Civil Organizada.</p> <p>2. Se ha mejorado el liderazgo administrativo por parte del titular de la Gobernación Departamental ante los alcaldes municipales, organizaciones comunitarias y sociedad civil.</p> <p>3. Existe una coordinación fluida con las dependencias del Estado que funcionan en el departamento, principalmente desde el CODEDE.</p> <p>4. La implementación por parte del Gobierno Central de los Pactos Hambre Cero; Seguridad, Paz y Justicia; Fiscal; y Competitividad, como instrumentos para mejorar las condiciones de vida de la población, viene a constituirse en la prioridad de las atribuciones de la Gobernación Departamental.</p> | <p>1. La vulnerabilidad del Departamento de Escuintla ante los desastres naturales (deslaves y erupciones volcánicas, inundaciones y deslaves, incendios forestales).</p> <p>2. La delincuencia común y organizada, la que será combatida mediante las fuerzas de tarea.</p> |

| <p>5. Coadyuvar en fortalecer el civismo, la solidaridad y la unidad de la población, por medio de la celebración de eventos en fechas importantes como lo son: el "Día del Ministerio de Gobernación", el "15 de septiembre", "Aniversario de la Fundación de Escuintla", la "Firma de los Acuerdos de Paz", y otros.</p> <p>6. La automatización de procedimientos y el uso del internet para brindar información y mejores servicios, como atención a los usuarios de los servicios de la Gobernación Departamental.</p> <p>7. Escuintla es uno de los departamentos seleccionados por el Ministerio de Gobernación para asignar la fuerza de tarea para el combate del crimen organizado, así como el incremento de más presencia policial en las comunidades y principales ciudades del departamento.</p> <p>8. La colaboración por parte de la Comisaría de la Policía Nacional Civil – PNC- departamental, y el nivel de respeto y autoridad, así como apoyo a la misma que el Gobernador ha ido generando.</p> <p>9. La aprobación del Manual de Organización, Funciones y Puestos, permite planificar el reacondicionamiento de las instalaciones de la Gobernación, para que pueda acomodar a la nueva estructura departamental: Jefatura Administrativa Financiera, Subjefatura Financiera y Subjefatura Administrativa</p> | |
|--|--|

| | |
|-----------------|--|
| | |
| y de Servicios. | |

(Fuente; Plan Operativo Anual 2015)

IDEAS PRELIMINARES DEL FODA

Gobernación Departamental de Escuintla.

| FORTALEZAS | DEBILIDADES |
|--|---|
| <p>Preside, coordina y se encuentra en funcionamiento las siguientes comisiones:</p> <p>Comisión Ambiental.</p> <p>Comisión de CODESAN</p> <p>Comisión de Seguridad</p> <p>Comisión de Salud</p> | <p>Falta de Liderazgo interno por parte de la Señora Gobernadora.</p> |
| | <p>División del personal 011 y 029</p> |
| <p>Se cuenta con la tecnología mobiliario y equipo necesario para el desempeño de sus funciones.</p> | <p>Falta de nuevo personal capacitado para tales funciones.</p> |
| <p>Personal con experiencia en el desempeño de sus labores.</p> | <p>Desconocimiento del Manual de Funciones y Puestos del Estado</p> |
| | <p>Reestructuración de funciones y puestos.</p> |
| | <p>Falta de un Plan Estratégico de Comunicación.</p> |
| | <p>Falta de incentivo laboral.</p> |

| | |
|---|---|
| | Duplicidad de funciones |
| | Poca señalética en las instalaciones. |
| | Formación consolidada de Sindicatos. |
| Oportunidades | Amenazas |
| Reconocer a los empleados por el tiempo laborado (jubilados). Involucrar a los empleados en las nuevas tecnologías (TICs). | ✓ La mayoría de los empleados están próximos a jubilarse. |

(Fuente: Magaly Esquivel Quintana)

ENCUESTA 1



Encuesta No. 1

Comunicación Interna

A continuación, encontrará una serie de preguntas a las cuales tendrá que responder con una X, según su criterio.

Esta encuesta es con el fin de recabar información interna para la elaboración del Diagnóstico de Comunicación Interna de esta Dependencia como parte del Ejercicio Profesional Supervisado de la Maestría de Comunicación Organizacional de la Escuela de Ciencias de la Comunicación de la Universidad de San Carlos de Guatemala -USAC-.

1.- ¿Cómo es la comunicación entre compañeros?

Buena Muy buena cordial Mala muy mala

2.- ¿Tiene comunicación directa con la Señora Gobernadora?

Si No

3.- ¿Qué canales de comunicación utilizan para comunicarse?

Teléfono de línea Celular Correo electrónico memorándum Oficios
Todos

4.- ¿Utilizan redes sociales para comunicarse con sus compañeros dentro de la Dependencia?

Si No

5.- ¿Cuáles?

Whatsapp FB Messenger twitter Instagram Otros

6.- ¿Tienen reuniones con su Jefe?

semanales quincenales mensuales bimensuales de vez en cuando

7.- ¿recibe respuesta inmediata a su solicitud cuando la hace a otra unidad o entre subjefaturas?

Si No A veces

8. ¿En cuanto al Manual de Funciones y Puestos?

Lo ha visto lo ha leído lo ha discutido lo ha analizado

9. De acuerdo a su puesto, ¿considera que el Manual de Funciones y Puestos se ajusta a las acciones que desempeña?

Si No A veces Nunca

10.- ¿Su función es con público interno o externo?

Interno Externo Ambos

11. ¿Se siente informado por medio de la unidad de Comunicación Social?

Si No a veces

12.- ¿Considera que la comunicación interna es efectiva en la Gobernación?

Si No muy poco nada

Entrevista abierta a la Gobernadora Departamental de Escuintla

| Pregunta | Respuesta |
|---|-----------|
| ¿Cuánto tiempo tiene de haber tomado posesión? | |
| ¿A su criterio cómo es la comunicación interna en la Dependencia? | |
| ¿La Comunicación entre Gobernadora y empleados? | |
| ¿Qué medios utiliza para comunicarse con los empleados? | |
| ¿Realizan reuniones de equipo y con qué frecuencia? | |
| ¿Hay suficiente tecnología en la institución? | |
| ¿Ha identificado alguna deficiencia en la forma cómo se comunica con los empleados? | |
| ¿Se considera Líder en la institución? | |
| ¿Cómo le gustaría que fuera la comunicación en la Dependencia? | |
| ¿Conoce la función de la Dirección de Acceso a la Información? | |
| ¿Conoce a cabalidad la función de la Unidad de Comunicación Social? | |
| ¿Qué cambios propone para que la comunicación sea más eficiente tanto | |

| | |
|---|--|
| interna como externa? | |
| En cuanto a imagen, ¿cree ud. que está todo bien? | |
| ¿Qué propone? | |
| ¿Cómo es la Comunicación Externa? | |
| ¿Cuenta con un Plan de Trabajo 2016? | |

Entrevista Abierta

Unidad de Comunicación Social

Gobernación Departamental de Escuintla

| Pregunta | Respuesta |
|--|-----------|
| 1.-¿Cuál es su profesión? | |
| 2.-¿Hace cuánto tiempo que trabaja para la Unidad de Comunicación? | |
| 3.-¿Qué hacen actualmente? | |
| 4.-¿Han elaborado un diagnóstico en comunicación interno y externo? | |
| 5.-¿Cuentan con un Plan Estratégico de Comunicación de Comunicación? | |
| 6.-¿Conocen toda la institución y qué hace cada unidad o departamento? | |
| 7.-¿Conocen a cabalidad las acciones de Gobernación? | |
| 8.-¿Tienen identificado quienes son su focus group interno y externo? | |
| 9.-¿Han identificado las debilidades y fortalezas en comunicación interna y externa de Gobernación?. | |
| 10.-¿Ha programado conferencias de prensa? | |
| 11.-¿Cuentan con página web? | |
| 12.-¿Han tomado en cuenta la identidad e imagen corporativa? | |

Encuesta de comunicación externa

Encuesta No. 1

Comunicación Externa

A continuación, encontrará una serie de preguntas a las cuales tendrá que responder con un X, según su criterio.

Esta encuesta es con el fin de recabar información interna para la elaboración del Diagnóstico de Comunicación Interna de esta Dependencia como parte del Ejercicio Profesional Supervisado de la Maestría de Comunicación Organizacional de la Escuela de Ciencias de la Comunicación de la Universidad de San Carlos de Guatemala -USAC-.

1.- ¿Está satisfecho con el servicio que presta Gobernación Departamental de Escuintla?

Si No

2.- ¿Resuelven en tiempo prudencial su necesidad?

Si No

3.- ¿Cómo percibe la atención que se presta en la Gobernación Departamental de Escuintla?

Buena Regular mala

4.- ¿Por cual medio de comunicación se ha enterado de las actividades que realiza la Gobernación Departamental de Escuintla?

Radio TV prensa Redes sociales Ninguno

5.- ¿Sabe quién es actualmente la Gobernadora Departamental de Escuintla?

Si No

7.-¿Conoce ud. Cuáles son las actividades que realiza la Gobernación Departamental de Escuintla en beneficio de la población?

Si No

DIAGNÓSTICO DE COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA

terna

| | | MAYO | | | | JUNIO | | | | JULIO | | | | | |
|--|---|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|--|
| | | SEM ANA | SEM ANA | SEM ANA | SEM ANA | SEM ANA | SEM ANA | SEM ANA | SEM ANA | SEM ANA | SEM ANA | SEM ANA | SEM ANA | | |
| | | 1 2-7 | 2 9-14 | 3 16-21 | 4 23-28 | 1 30-04 | 2 6-11 | 3 13-18 | 4 20-25 | 5 27-02 | 1 04-09 | 2 11-16 | 3 18-23 | 4 25-30 | |
| Acciones | | | | 8 | | | | | | | | | | | |
| ELABORACION DEL DIAGNOSTICO SITUACIONAL | Instrucciones para la elaboración del diagnóstico | | | | | | | | | | | | | | |
| | Recopilación de documentos para elaborar el diagnóstico | | | | | | | | | | | | | | |
| | Entrega del diagnóstico situacional | | | | | | | | | | | | | | |
| | Elaboración y entrega de objetivos General y Específico para comunicación interna y externa e instrumentos a utilizar | | | | | | | | | | | | | | |
| | Elaboración y entrega del cronograma de actividades y selección de metodología | | | | | | | | | | | | | | |
| | Aplicación de instrumentos y análisis de Comunicación Interna | | | | | | | | | | | | | | |
| | Aplicación de instrumentos y análisis de Comunicación Externa | | | | | | | | | | | | | | |

TIPOS DE COMUNICACIÓN



Comunicación de Crisis

Recientemente se conformó por varias instituciones relacionadas con el tema, la Mesa Técnica del caso: Ríos Achiguate y Madre Vieja, de las cuales la Gobernación Departamental es la Rectora de dicha mesa. Esta fue conformada de emergencia debido a la presión por varios sectores entre ellos la prensa.

Comunicación Circular



Comunicación Descendente

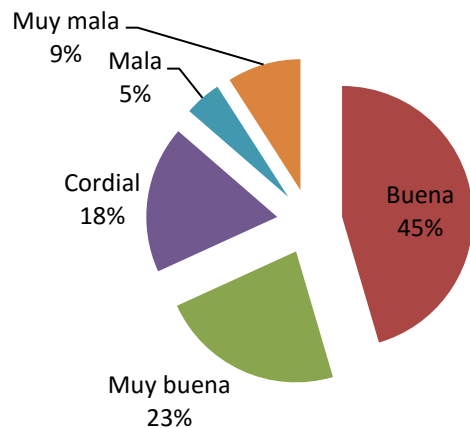


Comunicación Horizontal



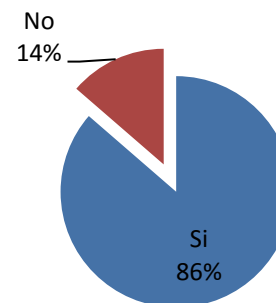
39.- Gráficas de encuesta Comunicación Interna

1.- ¿Cómo es la comunicación entre compañeros?



Los anteriores resultados se basan positivamente, mostrando que el 45% de la población encuestada, responde que es Buena, esto seguramente porque la cantidad de empleados es pequeña, las oficinas están cerca de la otra, tienen años de conocerse por lo tanto existe confianza entre ellos, lo que hace que tengan constante comunicación tanto en lo laboral como en lo personal.

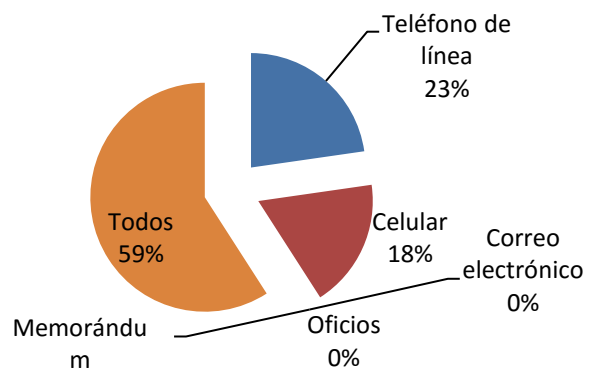
2.- ¿Tiene comunicación directa con la Gobernadora Departamental de Escuintla?



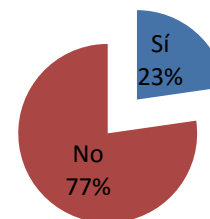
El 86% del total de la población encuestada, coinciden que la comunicación con la Gobernadora Departamental es directa, esto porque como se indicó anteriormente, se le puede abordar en los pasillos, se otorga fácilmente audiencias sin ningún tipo de protocolo.

Además, en su tarjeta de presentación, se observa el número de celular personal, lo que significa que está dispuesta a tener una comunicación directa con los empleados.

3.- ¿Qué canales utilizan para comunicarse??



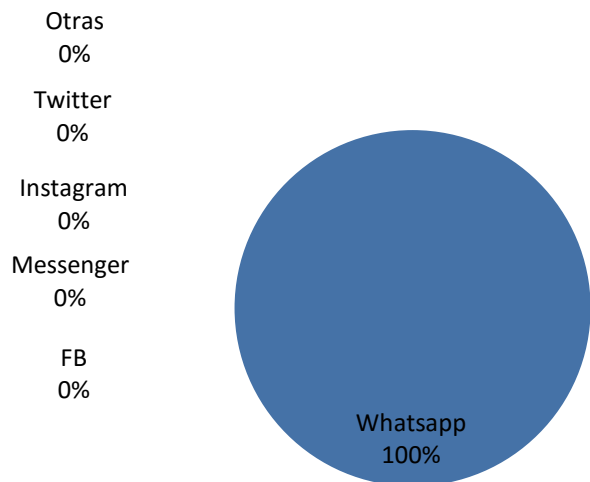
4.- ¿Utilizan redes sociales para comunicarse con sus compañeros dentro de la Dependencia?



Esta pregunta se realizó con la intención de conocer qué canales o medios de comunicación utilizan para comunicarse, por lo que el 59% respondió que todos, debido que la Gobernación cuenta con la tecnología necesaria para comunicarse tanto interno como externo.

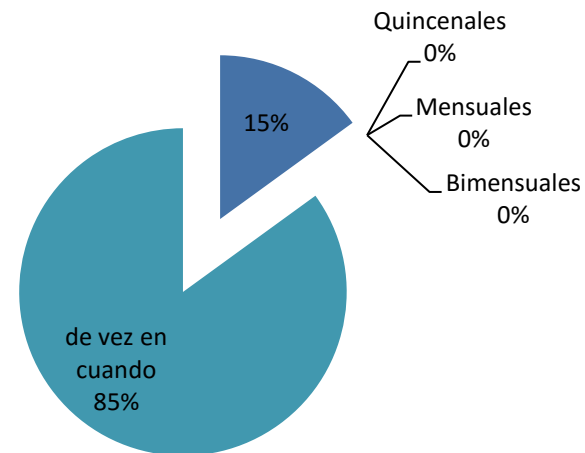
Para verificar si el personal está inmerso en la tecnología, se hace la siguiente pregunta, de las cuales el 77% respondió NO, debido a que no ven necesario esta clase de comunicación dentro de la dependencia por la cercanía de las oficinas y el acceso a comunicarse personalmente.

5.-¿Cuáles?



Aun así en esta pregunta, sale favorecida con el 100% la aplicación WhatsApp, siendo esta una aplicación a bajo precio y que ocupa menos espacio en los smartphome, etc.

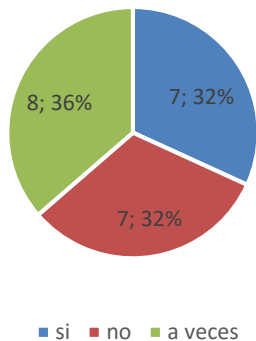
6.- ¿Tiene reuniones con su Jefe?



Con el fin de conocer la comunicación descendente, se elaboró la pregunta número 6. De la cual el 85 % respondió que de vez en cuando.

Se identificó que no hay un Plan Operativo Anual que programe estas reuniones de trabajo.

7. ¿Recibe respuesta inmediata a su solicitud cuando la hace a otra unidad o entre subjefaturas?

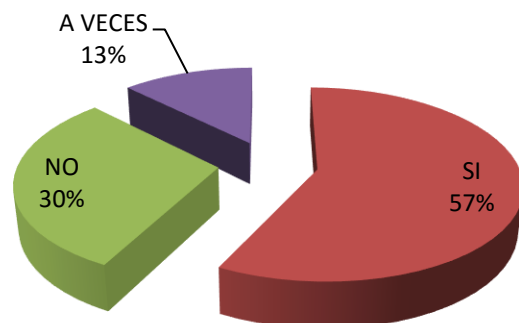


Con el fin de conocer si existe el trabajo en equipo, se hace la pregunta arriba expuesta.

Cuyo resultado arroja a que es A veces con un porcentaje de 36,73. Lo que dignifica que aún no está definido el trabajo en equipo

Encuestas Comunicación Externa

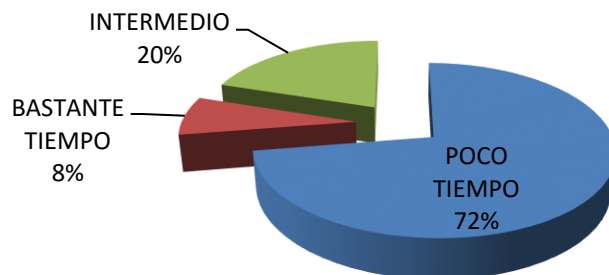
¿Esta satisfecho con el servicio que presta la Gobernación Departamental de Escuintla?



El horario de servicio al público es de 8:00 a 17:00 horas, por lo que llegan varias personas de la tercera edad a solicitar alguno de los servicios que presta la Gobernación Departamental de Escuintla.

El 57% de los encuestados respondió que está satisfecho con el servicio que presta la institución en pro de las personas de la tercera edad.

¿Cuánto tiempo se lleva el trámite en la Gobernación Departamental para resolver su necesidad?



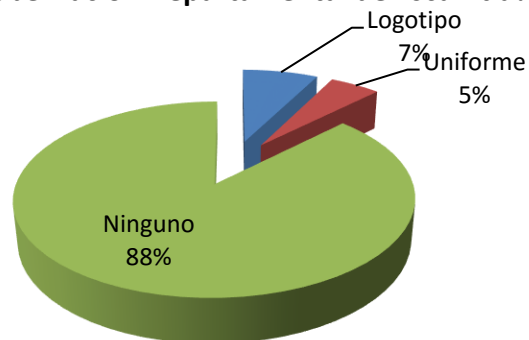
Estos trámites, llevan un proceso según sea el caso.

En el caso del trámite de jubilación a personas de la tercera edad, se trata de llevarse el menos tiempo posible de darle solución a su trámite.

Pues los documentos que llevan firma de la Señora Gobernadora, se trasladan inmediatamente a ella para que los firme y luego regresan a quien corresponde, esta es una manera ágil de dar un mejor servicio a los beneficiados.

A esto se debe que el 72% de los encuestados, emitan su respuesta positiva.

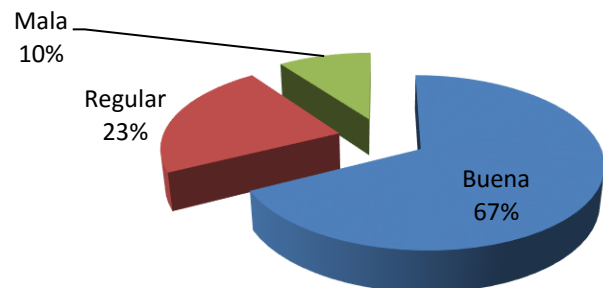
¿Por qué medio identifica al personal que labora en la Gobernación Departamental de Escuintla?



Esta pregunta está relacionada con que no todos utilizan uniforme, debido que solo el personal del renglón tiene derecho a utilizarlo, mientras que el personal prestador de servicio 029 no cuenta con ese privilegio.

Por lo que el 88 % del público externo, no identifica a el personal de la institución.

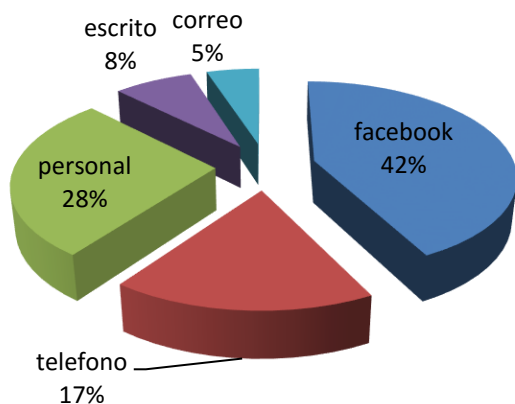
¿Como percibe la atención en los servicios que presta la Gobernación Departamental de Escuintla?



El personal que atiende a los beneficiados de los servicios que presta la Institución, cuyo perfil académico es Trabajadora Social, por lo que además tiene vocación de servicio con los beneficiados, especialmente con las personas de la tercera edad.

Es por eso que el 67% de la población encuestada respondió que es buena.

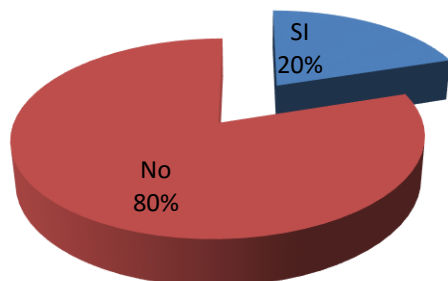
¿Por qué vía de comunicación resuelve sus dudas con la señora Gobernadora Departamental?



¿Por qué medio de comunicación social se ha enterado de las actividades de la Gobernación de Escuintla?

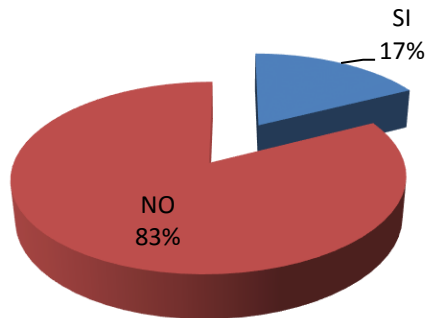


¿Sabe quién es actualmente la Gobernadora Departamental de Escuintla?



De total encuestado el 80 % respondió NO, debido a que los encargados de comunicación no han hecho un plan que incluya estrategias de promoción y publicidad en los medios locales, así como los nacionales para marcar la figura como Gobernadora Departamental de Escuintla.

¿Conoce usted cuales son las actividades que realiza la Gobernación Departamental de Escuintla en beneficio de la población?





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

**Plan Estratégico de Comunicación Organizacional Interna y Externa de la
Gobernación Departamental de Escuintla.**

**Licda. Brenda Magaly Esquivel Quintana
Carné 9417056**

Guatemala, septiembre de 2016

9. Parte 5

9.1 Plan Estratégico de Comunicación Interna y Externa

10. Justificación:

Antes de hacer el siguiente planteamiento, se tuvo que elaborar un diagnóstico de comunicación interna y externa, de cual se obtuvo una serie de información de la situación actual tanto negativa como positiva respecto a Gobernación Departamental de Escuintla.

Para tal efecto se dan a conocer con base a la anterior investigación, los problemas encontrados tratando de dar solución a cada uno de acuerdo a prioridades con el fin de dejar como recomendación las estrategias como parte del presente Plan Estratégico de Comunicación el cual está enfocado en aspectos importantes que componen la Comunicación Organizacional en una institución y que será una importante herramienta para su implementación de acuerdo a necesidades que acontezcan a lo largo de la presente gestión.

De acuerdo al árbol de problemas, se identifica como problema de tronco o principal, la falta de coordinación en los procesos internos, para ello se recomienda su disposición en ser parte del proceso de formación a través de capacitaciones en Organizacional programadas por lo menos dos veces al año.

Lo anterior fortalecerá su gestión, tomando decisiones acertadas que solucionarán problemas administrativos y de comunicación que por el momento debilitan el desarrollo de procesos en la institución.

Estas y otras acciones incluidas en el presente plan, podrían formar parte de las actividades de comunicación organizacional programadas en el Plan Operativo Anual 2017 de la institución, dejando a disposición tiempos y espacios para su implementación.

11. Objetivo:

Fortalecer la Unidad de Comunicación Social de la Gobernación Departamental de Escuintla a través de un Plan Estratégico de Comunicación.

11.1 Objetivos Específicos:

- ✓ Implementar la Comunicación Organizacional en la Gobernación Departamental de Escuintla.
- ✓ Accionar por prioridad las estrategias de comunicación que se presentan en el Plan Estratégico de Comunicación.
- ✓ Dar posibles soluciones a las diferentes problemáticas encontradas en el diagnóstico interno y externo de comunicación en la institución.

12. Públicos Objetivos

- ✓ Presidencia de la República
- ✓ Personal interno contratado bajo los renglones 029 y 011
- ✓ Personas de la tercera edad.
- ✓ Instituciones externas con las que se trabaja en coordinación con la Gobernación Departamental de Escuintla.

13. Propuesta

Plan Estratégico de Comunicación Organizacional dirigido a la Gobernación Departamental de Escuintla.

1. Concepto

El plan de comunicación es un documento que recoge las políticas, estrategias, recursos, objetivos y acciones de comunicación, tanto internas como externas, que se propone realizar en una organización para llevar a cabo los procesos de comunicación y guía de trabajo en comunicación. Además de facilitar la orientación y evitar la dispersión a la que puede llevarnos el trabajo diario para promover el seguimiento y la evaluación de estos procesos con el objetivo de obtener mejores resultados.

Bajo este concepto, se ve la necesidad que exista, en todo momento, una buena herramienta estratégica de gestión, como es la comunicación interna y externa. Esta logrará que todos ellos sean rentables y eficaces a la hora de ponerse en funcionamiento a todo público objetivo al que van dirigidas las acciones, productos o servicios de dicha empresa o institución (Fernández Collado, 1991).

Al dominarse esa comunicación interna y externa, se podrá mantener adecuadamente una organización, al mismo tiempo que se involucra y motiva (cada vez más) a su personal, a sus públicos y grupos de interés externos, mediante una adecuada cultura organizacional que potencie los valores sociales de la misma, ya que “una buena comunicación empieza por uno mismo”, agrega el autor.

14. Cultura Organizacional:

Este encierra la responsabilidad de proteger, matener y comunicar quiénes somos, cómo accionamos las iniciativas encaminadas a fortalecer el equipo humano que lo acompaña.

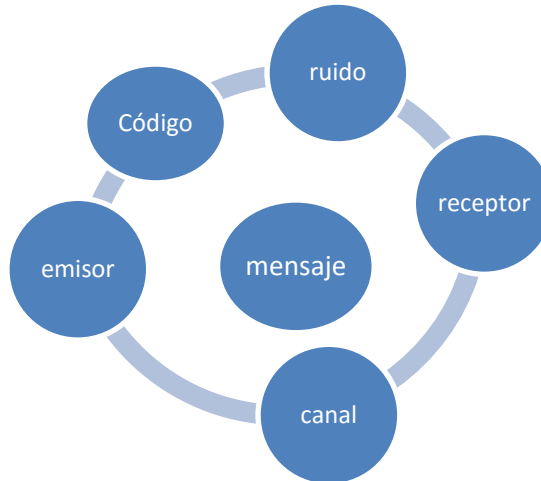
Gobernación Departamental de Escuintla es una institución de gobierno, que actualmente no ha concebido una cultura unificada, pues según el diagnóstico interno, revela que los empleados trabajan de manera separada de acuerdo a la función de cada quien. La mayoría cuenta con una computadora de escritorio con señal de internet lo que facilita proceso de trabajo e impresión.

Respecto a la cultura, no se sienten identificados como empleados de Gobernación Departamental de Escuintla a pesar que un porcentaje sobrepasa los 10 años de laborar bajo el renglón 011. Portan uniforme de colores sobrios y no lo utilizan diario, el horario de oficina es de 08:00 a 16:30 horas. Marcan entrada y salida a través de un reloj que reconoce huella dactilar, tienen media hora para almorzar, (también marcan entrada y salida).

Últimamente, se formó una cooperativa de ahorro llamada “ahorrando con educación”, integrada por mujeres empleadas de la institución que se reúnen los martes a las 15:00 horas con el fin de dar su ahorro de Q.10.00 ó más y obtener cierta cantidad al final de año o bien al momento que se necesite. Su nombre debido que existen ciertas normas a cumplir como parte del proyecto.

Además de ello se menciona que como parte de la cultura interna, existe cierta falta de coordinación entre los empleados, pues a pesar que hay una comunicación cordial entre ellos, no es eficaz a la hora de desarrollar una actividad encomendada si de trabajar en equipo se trata.

15. Elementos de la Comunicación



Fte. elaboración propia

Estos elementos son aplicados en todo lugar y momento en donde se da la comunicación. En la Unidad de comunicación de la dependencia, algunos se da con cierta debilidad o poca coordinación.

16. Responsables:

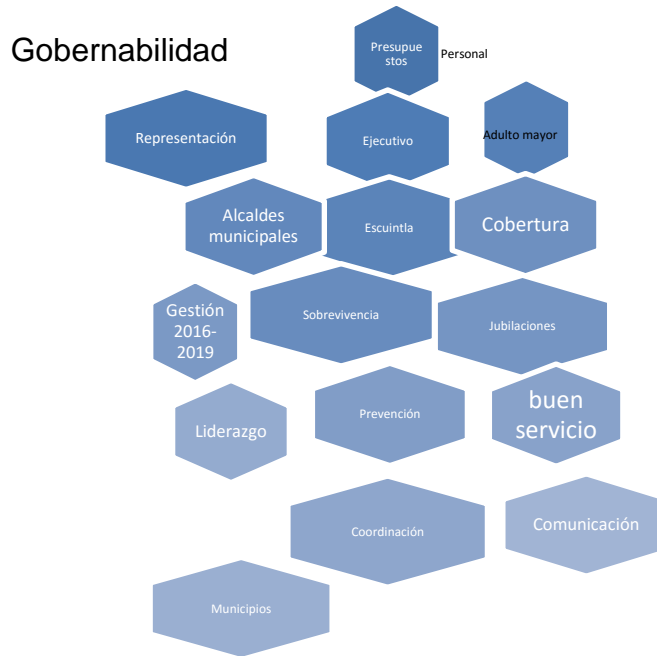
Licda. Magaly Esquivel Quintana

Practicante de la Maestría en Comunicación Organizacional de la Universidad de San Carlos de Guatemala -USAC-.

Mario Barrera

Encargado de la Unidad de Comunicación de Gobernación Departamental de Escuintla.

17. Palabras Clave:



Fte. Elaboración Propia

18. Acciones de Comunicación

| | | | |
|---|--|--|--|
| Problema 1 | | Poca experiencia en la Administración Pública. | |
| Objetivo de la propuesta de solución | | | |
| Mejorar las capacidades y habilidades de los empleados | | | |
| Propuesta clara y concreta: | | Elaboración de Estrategia de capacitación para desarrollar competencias laborales. (ver anexo) | |
| Resultados esperados: | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> ✓ Promover el liderazgo ✓ Aplicación de gestión del conocimiento ✓ Mejorar el clima laboral | | Fortalecer la comunicación ascendente, descendente y transversal. | |

| | |
|---|---|
| Problema 2 | Falta de señalética en las instalaciones de la Gobernación Departamental de Escuintla. |
| Objetivo de la propuesta de solución | |
| Destacar la imagen gráfica e identidad institucional | |
| Propuesta clara y concreta: | Combinar acciones de identidad corporativa con el manual de imagen gráfica de la Secretaría de Comunicación social de la Presidencia, los cambios de los logos, rotulación, identificación de oficinas, rutas de evacuación, zonas de restricción etc. Con la imagen del nuevo gobierno, entre otros cambios que puedan surgir. |
| Resultados esperados: | |
| <ul style="list-style-type: none"> ✓ Facilidad y rapidez al acceso de servicios en las instalaciones. ✓ Mantener la imagen que la distingue por la gestión de trámites externos. ✓ Proyectar una imagen favorable a los públicos. ✓ Reflejar la nueva imagen del gobierno en gestión. | |

| | |
|---|---|
| Problema 3 | Falta de implementación de la tipografía interna de la institución. |
| Objetivo de la propuesta de solución | |
| Tomar como base el manual de imagen gráfica de la Secretaría de Comunicación Social de la Presidencia de la República para hacer los cambios recomendados | |

| | |
|--|--|
| respecto a la tipografía. | |
| Propuesta clara y concreta: | Implementar la tipografía en la papelería digital e impresa interna y externa de la institución. |
| Resultados esperados: | |
| <ul style="list-style-type: none"> ✓ Estar en la misma línea con las demás instituciones como parte de la estrategia de imagen e identidad institucional. | |

| | |
|--|--|
| Problema 4 | Poco acercamiento con los medios de comunicación |
| Objetivo de la propuesta de solución | |
| Fortalecer las Relaciones Públicas con los medios de comunicación. | |
| Propuesta clara y concreta: | Elaborar un plan de medios de comunicación |
| Resultados esperados: | |
| <ul style="list-style-type: none"> ✓ Mantener estrecha y eficaz relación personal con los medios informativos y grupos de interés . ✓ Cobertura total o parcial de las actividades que se realizan en la Dependencia por parte de los medios de comunicación. <p>Presencia en los medios de comunicación local y nacional.</p> | |
| <ul style="list-style-type: none"> ✓ Destacar la imagen institucional ante la población. ✓ Posicionamiento en Nuestro Diario en el suplemento Departamental de Escuintla, siendo este con mayor circulación y cobertura en el país. | |

| | | |
|--|---|----------------------------------|
| Problema 5 | | Falta de Identidad Institucional |
| Objetivo de la propuesta de solución | | |
| Fortalecer el sentido de pertenencia en los empleados. | | |
| Propuesta clara y concreta: | Realizar actividades de convivencia, reuniones de equipo de trabajo y de recreación con el fin de crear el sentido de pertenencia enfocado en la misión y visión de la institución. | |
| Resultados esperados: | | |
| <ul style="list-style-type: none"> ✓ Mayor productividad en los empleados ✓ Capacidades instaladas dentro de la institución ✓ Identidad con la misión y visión de la institución. ✓ Superación personal ✓ Que los empleados se sientan parte del equipo de trabajo de la Gobernación. | | |
| | | |

19. Unidad de Comunicación Social.

Por tratarse de una nueva gestión administrativa de este periodo, la unidad de comunicación social de la Gobernación Departamental, tiene cierta debilidad al no contar con el suficiente personal para el desarrollo de las actividades en comunicación, por tal razón, es de esperarse que no se obtienen resultados que favorezcan a la institución.

Una de las grandes debilidades es que no cuentan con un Plan Estratégico de Comunicación, lo que hace que no se generen acciones que respondan a las necesidades acontecidas dentro y fuera de la institución.

Costa, afirma que el responsable de Comunicación Social –DirCom- será quien se encargue de gestionar actividades que darán lugar a cambios significativos dentro y fuera de la organización.

El DirCom además, deberá fundamentar la investigación realizada y cumplir objetivos, a través de cuidar los detalles al máximo para que tome conciencia del camino que les falta para poder funcionar realmente como una estrategia global de la comunicación en la empresa. Esto incluye dar posibles soluciones que puedan generarse e implementarse de acuerdo Plan Estratégico de Comunicación.

Para ello, se tomarán en cuenta una serie de estrategias derivadas de las debilidades que se han diagnosticado a lo interno y externo de la institución.

Continuación, se sugiere que la Unidad de Comunicación, tenga su propia Misión, Visión y objetivos basados en las mismas de la Gobernación Departamental de Escuintla, como parte de la imagen de dicha unidad.

15.1 Misión:

Comunicar de manera transversal las acciones internas y externas de la institución, así como la promoción del desarrollo económico, social y cultural del departamento y de sus 14 municipalidades.

15.2 Visión:

Ser el canal de comunicación a través del cual, se generen acciones que respondan a las necesidades acontecidas dentro y fuera de la institución, manteniendo estrecha relación con los medios de comunicación.

15.3 Objetivos:

Ser parte esencial del Despacho superior para coordinar y desarrollar acciones que representen la gestión de la Gobernadora en el departamento de Escuintla y como conducto entre la Presidencia de la República y las demás Gobernaciones Departamentales.

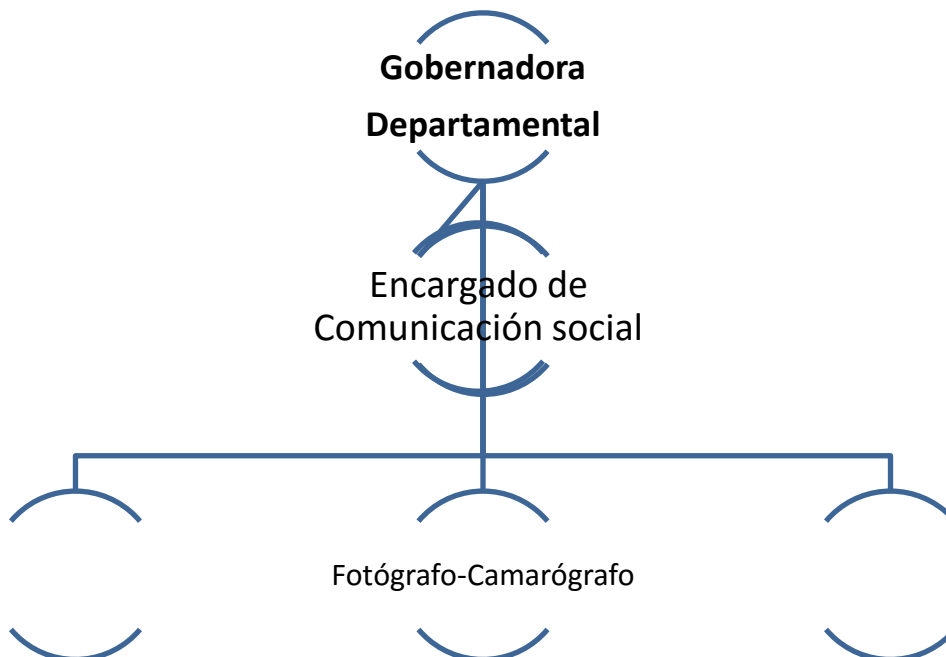
15.4 Recursos:

Por falta de presupuesto, actualmente la unidad de comunicación, no cuentan con el equipo necesario para la realización de las tareas asignadas como tal, por lo que se propone lo siguiente material y equipo con el fin de fortalecer la unidad como parte del complemento de trabajo.

- 1 Suscripción anual de Prensa Libre
- 1 Cámara de Video
- 1 Trípode modelo
- 2 Micrófonos hinalámbico de solapa
- 2 Chalecos tipo periodista
- 2 carné de identificación
- 2 radios intercomunicador.

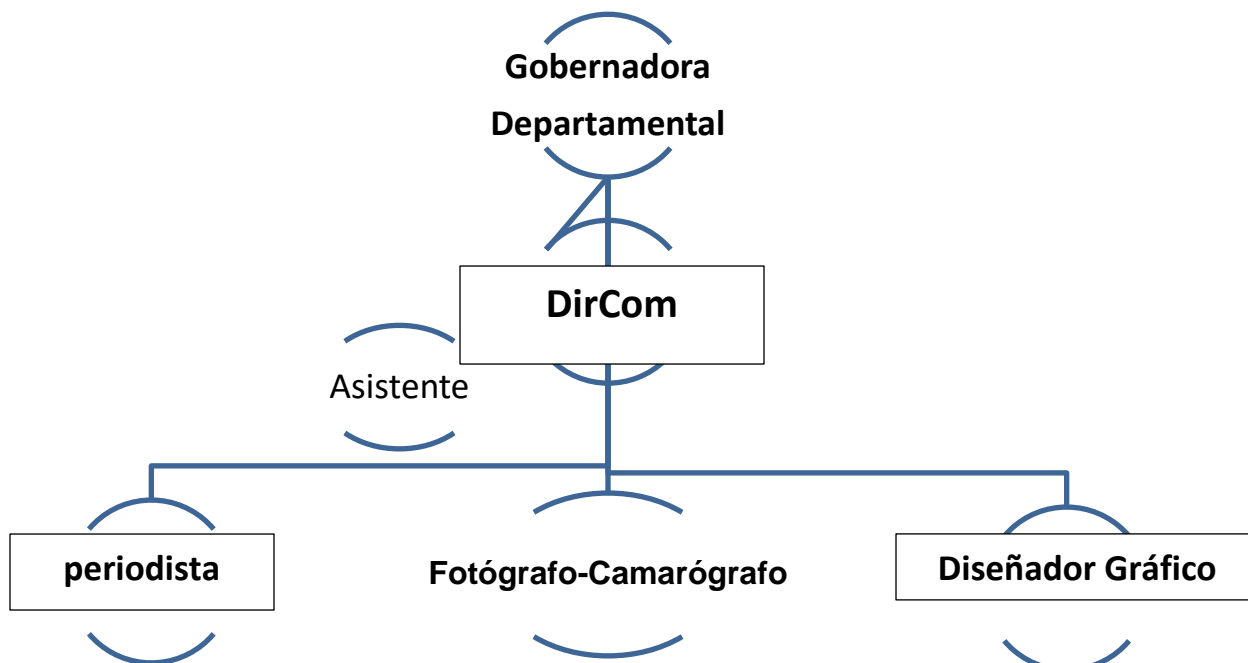
15.6 Organigrama

A continuación se presente el organigrama actual de la unidad de Comunicación Social de la institución, en el que se observa que dos personas son las que forman el equipo de trabajo y cuyas funciones consta de cubrir necesidades que acontezcan diariamente respecto a comunicación.



Modelo de Organigrama:

Como parte de la propuesta, se presenta el modelo de organigrama que sugieren los estudiosos de la comunicación organizacional en la ram de “Branding Corporativo”.



15.6 Grado académico del encargado de la Unidad de Comunicación:

Periodista profesional

Último semestre de la Licenciatura en Ciencias de la Comunicación.

Alimenta la página web

Actualiza la plataforma de facebook

Cubre actividades que se realizan dentro y fuera de la institución.

Convoca medios

Coordina actividades de comunicación, entre otras.

16 Validación de la propuesta de solución:

Propuesta 1

Encuesta de evaluación dirigida al personal interno, la que constará de 12 preguntas abiertas.

Propuesta 2

Continuidad de un almuerzo-reunión de equipo programada mensual dentro del Plan Estratégico de Comunicación.

Propuesta 3.

Informe de labores anual elaborado por el equipo de trabajo de la Unidad de Comunicación.

17. Cronograma:

| Actividad | Agosto | | | | Septiembre | | | |
|---|--------|--|--|--|------------|--|--|--|
| | Semana | | | | Semana | | | |
| <i>Investigación de información.</i> | | | | | | | | |
| <i>Reuniones con el encargado de la Unidad de Comunicación y evaluación de actividades diarias.</i> | | | | | | | | |
| <i>Presentación del Manual Gráfico de Comunicación de la Secretaría de Comunicación Social de la Presidencia y su aplicación en la identidad institucional.</i> | | | | | | | | |
| <i>Seguimiento a la elaboración del Plan Estratégico de Comunicación</i> | | | | | | | | |
| <i>Involucramiento en actividades de Comunicación social</i> | | | | | | | | |
| <i>Presentación del Plan Estratégico de Comunicación a los Directivos de Gobernación Departamental.</i> | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |

Implementación de algunas acciones del Plan Estratégico de Comunicación.

Última presentación del Plan Estratégico y su posible evaluación a la Gobernadora y sus asesores

| | | | | |
|--|--|--|--|--|
| | | | | |
| | | | | |

18. Plan de monitoreo y evaluación

| Producto | Indicadores cuantitativos | Indicadores cualitativos | Medios de verificación |
|---|---|--|--|
| Conferencia de prensa | 80 por ciento de asistencia. | Que la información llegue con veracidad e inmediatez a los medios de comunicación. | Monitoreo de medios |
| Reuniones de Equipo | 100 por ciento de asistencia. | Resultados positivos esperados por autoridades | Informes mensuales de cada unidad de Gobernación |
| Implementación de señalética en las instalaciones | Abarcar el mayor porcentaje de las instalaciones con señales de evacuación y rotulación en las oficinas, logos actualizados, etc. | Notoriedad de la señalética en la institución. | Análisis semiológico y psicológico. |
| Encuestas abiertas | Resultados basados en respuestas representados en gráficas y porcentajes. | Satisfacción total de resultados | Informes de resultados incluidas Gráficas representativas. |
| Entrevista | Una a cada semestre a la | Verificación de resultados | Cambios en el Plan Estratégico de Comunicación |

| | | | |
|---------------------|------------------------------------|---|-------------------------|
| | Gobernadora Departamental. | satisfactorios o no satisfactorios | |
| Boletín Informativo | 100 del personal interno informado | Semestral totalmente informativo ilustrativo. | Análisis de evaluación. |

19. Visión del futuro

Con la presente propuesta, se espera su pronta implementación para llevar a cabo las soluciones ante los problemas identificados durante el diagnóstico de comunicación interna y externa en la Gobernación Departamental de Escuintla, enfocado en las actividades que se realizan tanto en la unidad de Comunicación Social como en otras unidades en las que se aplica la comunicación con el público externo.

Este modelo de comunicación, incluye herramientas de apoyo que vendrán a fortalecer la ejecución de acciones de comunicación con base a necesidades de la Institución, especialmente con los públicos internos y externos.

Con ello, se tendrá mayor visibilidad ante los medios de comunicación, se establecerá la comunicación Ascendente y Transversal que llevarán a mejorar situaciones acaecidas en el transcurso de la gestión de este periodo.

Tal y como se menciona en los resultados del diagnóstico de comunicación interna, la comunicación entre empleados es cordial, más no efectiva, lo que hace que en ocasiones el ambiente se torne hostil y que las actividades laborales no se desarrollen en equipo, como consecuencia se refleja en la falta de motivación por parte de quienes corresponden.

20. Matriz de Coherencia

| Comunicación Interna Gobernación Departamental de Escuintla. | | | | | | | |
|---|--|--|--|-------------------|--|--|---|
| Problema | Objetivo de Comunicación | Producto | Tipo de Mensaje | Público | Resultados Esperados | Medio de Difusión | Presupuesto |
| Poca experiencia en la administración pública | Implementar Estrategias de capacitación para desarrollar capacidades laborales | Reuniones mensuales de equipo Capacitaciones 4 al año. | Comunicativo informativo De doble vía | Interno | Mejorar el desarrollo de trabajo en equipo. Fortalecer el | Diálogo | Q.1 ,250.00 (almuerzos) Q.8,000.00 (al año) Capacitador |
| Falta de señalética en las instalaciones de la Gobernación Departamental. | Destacar la imagen gráfica de la Institución | Manual de imagen gráfica de la Secretaría de Comunicación Social de la Presidencia de la República | Informativo Visual y semiológico | Interno y externo | Mayor visibilidad y ubicación para los visitantes | Mapas de ubicación, rótulos de identificación de oficinas, señales tanto de precaución, como los parqueos. | Q.10,000.00 |
| Poco acercamiento con los medios de comunicación | Presencia en los medios de comunicación | Desayuno-Conferencias para los medios de comunicación local. | Informativo y de comunicación. | Interno | Fortalecer las Relaciones públicas | Relaciones Públicas. | Q.5000,00 |

| | | | | | | | |
|--------------------------|---|----------------------|--------------------------|-------------------|---|--|--|
| Asesoría de Comunicación | Implementación de comunicación organizacional | Plan de comunicación | Acciones de comunicación | Interno y externo | Accionar estrategias del plan de comunicación | Comunicación interpersonal Relaciones públicas, liderazgo, identidad, imagen, etc | Q. 40.000.00 (Fraccionado en 4 meses) |
| | | | | | | TOTAL | Q 64,250.00 |

21 Conclusión

La anterior propuesta de comunicación, está basada en la teoría de los grandes investigadores dedicados al estudio de la rama de la comunicación y sus derivados una de ellas “comunicación organizacional” de la que actualmente muchas empresas la han incluido como parte de su política interna.

Y en la práctica, porque se realizó el Ejercicio Profesional en la Gobernación Departamental de Escuintla en un tiempo estipulado como parte del pensum de cursos.

Dicha práctica profesional constó en la elaboración de un diagnóstico situacional seguido de un Plan Estratégico de Comunicación interno y externo con enfoque epistemológico aplicado a la realidad y dar a conocer aspectos que determinarán acciones viables y prioritarias.

En el Plan Estratégico, se hace una serie de propuestas para cada problema identificado durante la investigación interna, las cuales tendrán que ser accionadas por un profesional en comunicación tomando en cuenta que dicho plan será una herramienta clave para su aplicación a corto y mediano plazo en dicha institución.

Aunado a lo anterior, es oportuno mencionar que esta fase de la práctica se realizó con el apoyo de la Gobernadora Departamental, asesores, así como el resto del personal que la integran.

Al hacer hincapié en las acciones de comunicación propuestas en el presente plan, se menciona que las mismas son planteadas por cada problema identificado en el diagnóstico interno y externo de la institución, tomando en cuenta varios aspectos que la para darle una propuesta siendo una de ellas “la poca experiencia en la Administración Pública por parte de la Gobernadora Departamental” y que de ella se deriva una serie de problemas que debieron ser atendidos si la unidad de comunicación si se contase con un Plan Estratégico de Comunicación interna.

22 Recomendaciones

De lo expuesto en el presente Plan de Comunicación, se establece que el mismo sea implementado a corto plazo, debido que el mismo está basado en las falencias diagnosticadas y de las cuales se basó para la realización de las acciones, objetivos de las posibles soluciones con el fin de obtener resultados inmediatos.

Así mismo, se recomienda que la Gobernadora Departamental, atienda de manera atenta la “acción 1”, siendo esta el problema de raíz y tronco del árbol y del cual se derivan una serie de falencias que afecta la imagen de la institución siendo estas el efecto de la causa.

El DirCom, tendrá que coordinar con el Jefe Administrativo, algunas acciones que conlleven al fortalecimiento en las debilidades de la institución.

Potenciar que todos los empleados estén informados siguiendo la estructura de la organización sin dejar a un lado la orientación de la cultura corporativa, la identidad e imagen de la institución.

Para ello, se tendrá que organizar una política interna de manera que los empleados sean favorecidos con el involucramiento en las actividades tanto académicas como de recreación, con esto se estará estableciendo la cultura corporativa, el sentido de pertenencia imagen e identidad institucional.

Estar atento a los cambios e innovación que puedan surgir en los últimos años.

23. Anexos

ANEXOS

ESTRATEGIA DE CAPACITACIÓN PARA DESARROLLAR COMPETENCIAS LABORALES

Gobernación Departamental de Escuintla.

Plan Estratégico de Comunicación

Acción 1

Estrategia de Capacitación para desarrollar competencias laborales.

Introducción:

La presente Estrategia, está enfocada a dar solución a uno de los problemas identificados en el diagnóstico de Comunicación interna realizado en la Gobernación Departamental de Escuintla como parte de la práctica profesional de la Maestría en Comunicación Organizacional.

Esta corresponde al objetivo de la posible solución al problema 1 del Plan Estratégico de Comunicación Organizacional interna y externa de dicha institución con el objetivo de su implementación a corto o mediano plazo como parte de la estrategia del presente Plan Estratégico de Comunicación.

Objetivo:

Fortalecer y orientar el aprendizaje por competencias para desarrollar, actualizar y especializar a los funcionarios para el logro de sus objetivos institucionales.

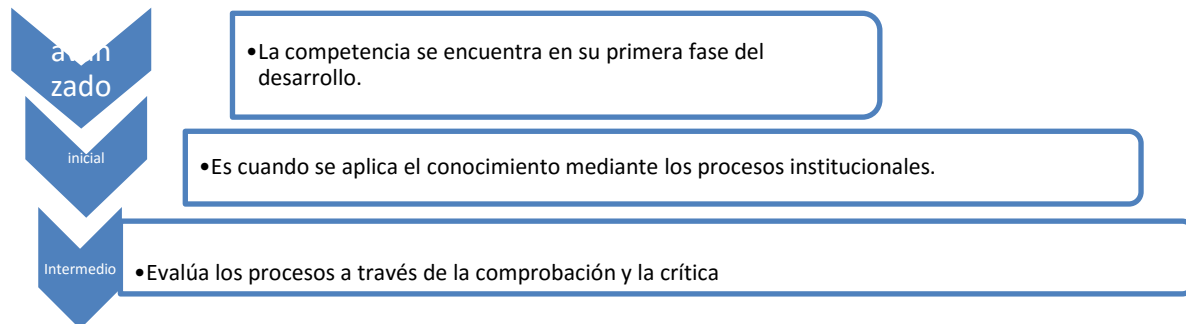
Objetivos Específicos:

- ✓ Aumentar la capacidad de liderazgo interno
- ✓ Mejorar el clima laboral
- ✓ Promover el trabajo en equipo en los trabajadores
- ✓ Mejorar la Comunicación, ascendente
- ✓ Fomentar la Cultura organizacional
- ✓ Fomentar el sentido de pertenencia
- ✓ Implementar las TIC

Enfoque del Desarrollo de Competencias:

Las competencias se definen como la capacidad personal para desarrollar una carrera profesional de manera exitosa, es una combinación de tres elementos: conocimiento, habilidad y actitud.

Este modelo menciona que cada etapa va avanzando y con ella cambia hasta llegar a su grado máximo constituyéndose en un modelo de rol.



Aprendizaje continuo

El aprendizaje continuo, se enfoca en perseguir que cada funcionario de la Gobernación Departamental cumpla con el perfil académico. Para ello se diseña esta estrategia para dar a conocer que en una organización

Aplicación del modelo “aprendizaje continuo”

- Los funcionarios que son estables en su trabajo y que a lo largo de ese tiempo han formado experiencia.
- Existen funcionarios que ya son profesionales, pero siguen adquiriendo aprendizaje especializado, son los elementos que una organización debe conservar.

Liderazgo:

Es una variable determinante en la funcionalidad de cualquier grupo, es un punto de partida lógico para considerar el éxito de las organizaciones.

Cuevas (2010) define el liderazgo como “el desarrollo de capacidades y habilidades que permiten identificar, descubrir, utilizar y potenciar al máximo la Fortaleza y la

energía de todos los recursos humanos de las organizaciones lo que permite incrementar la productividad y la innovación del trabajo, la creatividad y lograr el éxito

23. Implementación de la Plan de Estrategia de capacitación Organizacional.

| Objetivos de comunicación | Producto | Resultados |
|--|---|--|
| Aumentar la capacidad de liderazgo | cuatro talleres de capacitación al año con el tema Liderazgo impartidos por un experto en “Gestión Administrativa” o bien aprovechar los diplomados programados en la Instituto de Administración Pública INAP Como parte de la gestión de cambio. | Cambio de comportamiento positivo |
| Mejorar el clima laboral | 1 Almuerzo de convivencia mensual | Mejorar las relaciones interpersonales |
| Promover el trabajo en equipo | Actividades recreacionales fuera la oficina | Agilizar desarrollo de procesos |
| Informar tanto a la Gobernadora como a todo el personal. | Presentación de informes mensuales de labores. (reuniones de equipo) | Comunicación transversal |
| Innovación en las TIC | Capacitaciones | Aplicación de la TIC en los procesos de laborales. |

24. Conclusión:

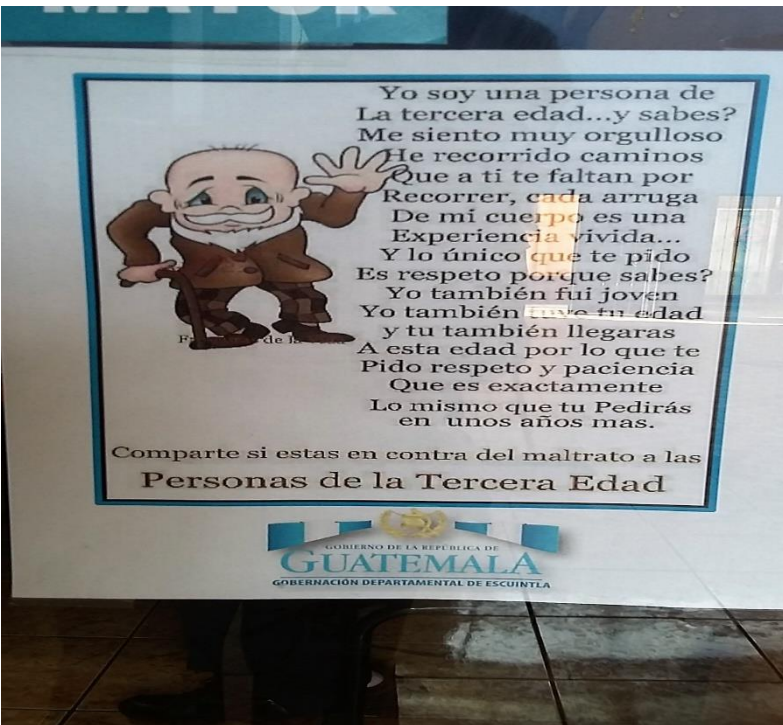
Son varios los factores que influyen para que en una organización no se vean reflejados algunos aspectos que deberían de tener como política, el error es cuando los encargados de hacer comunicación no toman en cuenta estos factores de manera o de la manera incorrecta. si no tiene los objetivos claros de lo que se quiere lograr, esto hace que la imagen de la institución salga perjudicada perdiendo sentido y efectividad que identifica.

Estas han sido algunas acciones prácticas que una organización puede tomar como base para aplicarlas en las buenas prácticas que forma parte de un Plan de Comunicación interna y externa.

Para ello fue necesario, identificar a través de un diagnóstico interno, la carencia de esta acción muy importante para la buena gestión de la teniendo la autoridad clara misión y la visión de la institución para el desarrollo de actividades guiadas por la líder.

Servicios al público externo

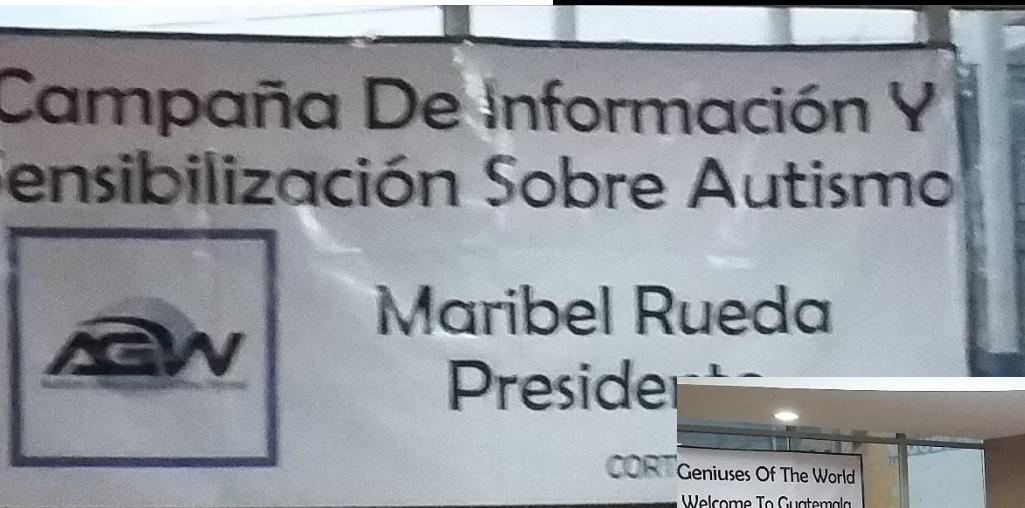
Atención a las personas de la tercera edad.



Actividades en las que se tuvo participación



Participación en el IX Foro
Nacional de
Responsabilidad Social
Empresarial.





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

Guatemala 09 de mayo de 2016
Of. Postgrado 226-2016

Licenciada
Aura Delfina Palala Zepeda
Gobernadora Departamental de Escuintal
Gobernación Departamental de Escuintal
Presente

Estimada Licenciada Palala:

Es un gusto saludarle y a la vez presentarle a la Licenciada Brenda Magaly Esquivel Quintana, carné No. 9417056, quien es estudiante de la Maestría en Comunicación Organizacional, de la Escuela de Ciencias de la Comunicación de la Universidad de San Carlos de Guatemala.

La Licda. Brenda Magaly Esquivel, solicita realizar su Trabajo de Graduación de la Maestría en Comunicación Organizacional en la Institución, que usted dirige, el mismo consiste en realizar un Diagnóstico de comunicación organizacional interno y externo, durante el tiempo de tres meses (mayo-julio), el cual detectará los principales problemas que aquejan en dicho departamento, y con base a los resultados presentara una Estrategia de comunicación interna y externa, durante el tiempo de tres meses (agosto-octubre), en la cual planteara las acciones a tomar para solventar la(s) problemática(s) encontrada(s) en el diagnóstico.

Apreciare su valiosa colaboración en el sentido de enviar la carta que avala la aceptación para que la Licenciada Esquivel, desarrolle el trabajo de graduación en dicha Institución, así como su, *Visto Bueno* al momento de finalizar cada uno de los productos que sean generados en el desarrollo del diagnóstico y estrategia.

Cordialmente,

"Id y Enseñad a Todos"

Recibido
13:36
09/05/2016
MJP


Mtro. Gustavo Morán
Director



Departamento de Estudios de Postgrado



c.c. archivo

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



Escuintla, 13 de mayo de 2016

Maestro
Gustavo Adolfo Moran Portillo
Director
Departamento de Postgrado
Escuela de Ciencias de la Comunicación
Ciudad Universitaria
Presente

Estimado Matro. Roldán Portillo

En atención al Of. Postgrado 226-2016 de fecha 9 de mayo de 2016, doy el visto bueno a la Licda., Brenda Magaly Esquivel para que realice el trabajo como parte del proceso de graduación de maestría relacionado con "Comunicación Organizacional" durante el periodo que comprende mayo-julio. Como gobernadora me comprometo a avalar lo realizado por la Licda., Esquivel previa revisión.

Con mis consideraciones

Lidia Ana Delfino Palato Zapata
GOBERNADORA DEPARTAMENTAL
DE ESCUINTLA




GOBIERNO DE LA REPÚBLICA DE
GUATEMALA
GOBERNACIÓN DEPARTAMENTAL DE ESCUINTLA

Maestro
Gustavo Adolfo Moran Portillo
Director
Departamento de Postgrado
Escuela de Ciencias de la Comunicación
Universidad de San Carlos de Guatemala
Ciudad Universitaria
Presente

Estimado Matro. Roldán Portillo

A través de la presente se hace constar que la Licda., Brenda Magaly Esquivel Quintana quien se identifica con carné 94-17056, estudiante de la Maestría en comunicación Organizacional realizó el Diagnostico de Comunicación de Organizacional Interna y Externa como Estrategia de Comunicación en apoyo a la Gobernación Departamental de Escuintla.

Como Gobernadora Departamental de Escuintla valoro el esfuerzo y dedicación que la Licda., Esquivel Quintana mostró durante el desarrollo del estudio y a la Escuela de Ciencias de la Comunicación de la Universidad de San Carlos de Guatemala, para la formación de profesionales que contribuyan al desarrollo del país.

Con mis consideraciones.


Licda. Nora Delfina Palala Zepeda
 GOBERNADORA DEPARTAMENTAL
DE ESCUINTLA

 GOBERNACIÓN DEPARTAMENTAL
ESCUINTLA, C. A.
GUATEMALA, C. A.

