





**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**  
**Departamento de Estudios de Postgrado**  
**Escuela de Ciencias de la Comunicación**  
**Maestría en Comunicación Organizacional**



**Diagnóstico de Comunicación**  
**Departamento de Recursos Humanos**  
**de la Dirección General de Caminos.**

Lic. Byron Julian Herrera Aguirre  
Registro Académico No. 7910045

Guatemala, 16 de octubre de 2017

# **Universidad de San Carlos de Guatemala**

## **Autoridades Centrales**

Rector  
Secretario General

**Dr. Carlos Guillermo Alvarado Cerezo**  
**Dr. Carlos Enrique Camey Rodas**

## **Escuela de Ciencias de la Comunicación**

### **Consejo Directivo**

**M.Sc. Sergio Vinicio Morataya García**  
Director

**M.A. Gustavo Adolfo Morán Portillo**  
**Lic. Mario Enrique Campos Trijilio**  
Representantes docentes

**Pub. Anaite Machuca**  
**Per. Mario Barrientos**  
Representantes docentes

**Lic. Jhonny Michael González Batres**  
Representante de egresados

**M.Sc. Claudia Xiomara Molina Avalos**  
Secretaria

### **Consejo Académico de Postgrado**

**M.Sc. Sergio Vinicio Morataya**  
**García**  
Director

**M.A. Gustavo Adolfo Morán**  
**Portillo**  
Secretario

## **Tribunal examinador**

Dr. Carlos Humberto Interiano  
Maestro Gustavo Adolfo Morán Portillo  
Maestro César Augusto Urizar Méndez



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



Guatemala, 16 de octubre de 2017  
**Orden de impresión**  
No.04-2017 GAMP/Machq

Estudiante  
**Byron Julián Herrera Aguirre**  
Registro Académico No. 7910045

Estimado Estudiante Herrera:

Nos complace informarle que con base a la autorización de informe final del Trabajo de Graduación por la Tema Examinador con el título **"DIAGNÓSTICO DE COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE CAMINOS"**, 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 la biblioteca Flavio Herrera y un trabajo de graduación y un CD en formato PDF en la Biblioteca Central de esta Universidad.

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

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"



MSc. Sergio Vinicio Morataya García  
Director ECC



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

Edificio M2, Ciudad Universitaria, zona 12 • Teléfono: (502) 2418-8920. Telefax: (502) 2418-9810  
[www.comunicacion.usac.edu.gt](http://www.comunicacion.usac.edu.gt)

## Agradecimiento

A DIOS por concederme la vida.

A Mayra Maritza Delgado López, por estar a mi lado en todo momento y ser la inspiración de una vida futura, por concederme fortaleza en todo momento.

A mis hijos Esteban Andreé y Laura Carolina, para ofrecerles ánimos y deseos de superación.

Hay quienes han estado compartiendo el proceso de vida, mis amigos Raúl, Leonel, Cesar, Fernando, Mario y otros por brindarme su amistad incondicional por siempre

A las autoridades de turno en la institución que abrió sus puertas para permitirme realizar la práctica y ofrecerles los resultados estratégicos para mejorar la comunicación.

Las familias que me han apoyado como Delgado, Rodríguez, Sierra, Lam, Aguirre, etc.

## Dedicado

A todos y cada una de las personas que se dignen en leerlo y considerarlo como parte del conocimiento necesario en la comprensión de la comunicación.

Maestros, Catedráticos, Master y Doctores que comparten su conocimiento y ayudan a que otros se superen, con la única finalidad de que los habitantes de esta gran nación progresen y con ellos este hermoso país llamado Guatemala.

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

# Índice

<b>Contenido</b>	<b>Pág.</b>
Resumen	
Introducción .....	i
Capítulo 1 Diagnóstico situacional .....	1
1.1 Ubicación Geográfica de la Dirección General de Caminos .....	1
1.2 Fundamento Legal para su creación .....	2
1.3 Naturaleza del Departamento de RRHH .....	3
1.4 Objetivo General .....	3
1.5 Objetivos Específicos .....	3
1.6 Misión de la Dirección General de Caminos.....	3
1.7 Visión de la Dirección General de Caminos .....	4
1.8 Funciones del departamento de RRHH .....	4
1.9 Actores Internos y externos del Departamento de RRHH.....	7
1.9.1 Internos.....	7
<b>Descripción técnica de puestos del departamento de RRHH .....</b>	<b>7</b>
1.9.2 Externos.....	7
1.10 Perfil de puestos .....	8
1.10.1 Sub-Dirección Administrativa.....	8
1.10.2 Coordinador Administrativo .....	8
1.11 Requisitos mínimos para desempeñar el puesto.....	8
1.12 Ficha Técnica .....	9
1.12.1 Dependencia jerárquica .....	9
1.12.2 Unidades subalternas .....	9
1.12.3 Función básica del departamento .....	9
1.13 Descripción de puestos.....	10
1-13-1 Jefe de RRHH.....	10
Tareas y atribuciones principales .....	10

<b>1.13.2 Naturaleza Del Puesto</b> .....	11
1.13.3 Relaciones del puesto .....	11
1.13.4 Requisitos mínimos para desempeñar el puesto.....	12
Conocimientos especiales .....	12
Perfil del puesto,.....	12
Naturaleza del puesto .....	12
Tareas y atribuciones principales .....	12
Internas .....	13
Externas.....	14
Educación y experiencia.....	14
Conocimientos especiales .....	14
<b>Capítulo 2 Fundamentos epistemológicos</b> .....	15
2.1 La comunicación .....	15
2.2 Teoría funcionalista de la comunicación de masas .....	15
2.3 Jerarquía de necesidades .....	18
<b>CAPÍTULO 3 Metodología</b> .....	19
3.1 Planteamiento del problema .....	19
3.2 Pregunta de investigación.....	21
3.3 Justificación de la investigación.....	21
3.4 Objetivos .....	22
3.5 Marco Metodológico .....	22
3.5.1 Enfoque Mixto (cualitativo y cuantitativo) .....	22
3.6 Instrumentos .....	23
3.7 Fuentes primarias .....	24
3.8 Fuentes secundarias.....	25
3.9 Muestra.....	25
<b>CAPÍTULO 4 Diagnóstico de Comunicación</b> .....	26
4.1 Análisis de comunicación interna y externa.....	26
4.1.1 Diagnóstico de comunicación .....	26
4.2 Análisis de la identidad institucional.....	30

4.3 Composición del Imago tipo .....	30
4.4 Slogan.....	31
4.5 FODA.....	32
4.6 Árbol de problemas .....	34
4.7 Propuestas de posibles soluciones.....	35
<b>CAPÍTULO 5 Plan de Estrategias de Comunicación para el Departamento de Recursos Humanos.....</b>	<b>38</b>
5.1 Justificación.....	38
5.2 Objetivos .....	39
5.3 Objetivos Específicos.....	39
5.4 Público Objetivo.....	40
5.5 Propuesta.....	43
5.6 Matriz de coherencia comunicación interna.....	47
5.7 Matriz de coherencia comunicación externa.....	48
5.7 Los productos .....	52
5.8 Resultados .....	56
<b>CAPITULO 6 Conclusiones .....</b>	<b>57</b>
6.1 Recomendaciones.....	58
Referencias	
Anexos	
Anexo 1: Encuesta.	
Anexo 2: Guía Para Realizar La Entrevista Abierta.	
Anexo 3: Propuesta de Guía para las reuniones de trabajo.	
Anexo 4: Propuesta de Guía para lecturas informativas.	
Anexo 5: Propuesta de Guía para los suplementos informativos (trifoliales).	

## Índice de Tabla

<b>Tabla 1</b> .....	<b>24</b>
<b>Tabla 2</b> .....	<b>32</b>
<b>Tabla 3</b> .....	<b>44</b>
<b>Tabla 4</b> .....	<b>45</b>
<b>Tabla 5</b> .....	<b>54</b>
<b>Tabla 6</b> .....	<b>55</b>

## Índice de Ilustraciones

<b>Ilustración 1</b> .....	<b>2</b>
<b>Ilustración 2</b> .....	<b>6</b>
<b>Ilustración 3</b> .....	<b>30</b>

## Índice de Gráficas

<b>Gráfica 1</b> .....	<b>26</b>
<b>Gráfica 2</b> .....	<b>27</b>
<b>Gráfica 3</b> .....	<b>28</b>
<b>Gráfica 4</b> .....	<b>29</b>

## **Resumen**

El capital humano es el mayor activo con que cuenta una organización productiva y para alcanzar los objetivos de competitividad y mejora de producción, las organizaciones han de movilizar sus recursos humanos, renovando las técnicas de gestión y dirección. Es la comunicación una de las principales herramientas al servicio de este proceso que demuestra que la comunicación interna y externa cumple con la finalidad.

Esta investigación trata sobre la temática de la comunicación institucional, específicamente en el Departamento de Recursos Humanos, División Administrativa de la Dirección General de Caminos del Ministerio de Comunicaciones, Infraestructura y Vivienda. Asimismo, en este trabajo se presenta la metodología que se utilizó para la recopilación de información, para determinar el estado actual de los canales de comunicación del departamento, tanto a nivel interno como externo, y su relación en cuanto a las percepciones de los trabajadores, opiniones personales, desempeño y motivación en el trabajo.

Para amparar este estudio, se aplicaron distintos métodos tanto empíricos como documentales, entre los que se destacan: la observación natural, encuesta con preguntas abiertas; entrevista dirigida y entrevista abierta, llevadas a cabo en material impreso, todo esto para obtener resultados cualitativos. Se utilizaron, además, gráficas y tablas para facilitar la comprensión en la información que se expone. El aporte que se dará al Departamento de Recursos Humanos, División Administrativa de la Dirección General de Caminos del Ministerio de Comunicaciones, Infraestructura y Vivienda, especialmente a los miembros que componen el departamento, es que a través de la información recabada puedan proponerse estrategias para mejorar los canales comunicacionales.

## **Introducción**

Las organizaciones actuales, además de ser una realidad económicamente activa, pública y humana, son organizaciones comunicantes. El proceso de la comunicación es intangible el cual genera un intercambio de estados subjetivos, tales como ideas, sentimientos y creencias que se dan entre dos o más interlocutores: uno envía el mensaje (emisor) y el otro lo recibe (receptor). La respuesta o retroalimentación, es la vuelta de la comunicación decodificada. En el caso en que ésta no esté bien organizada, si no funciona, se puede decir que sólo se ha producido información. Es por ello que todos sus actores deben interactuar en forma permanente.

La Dirección General de Caminos ofrece el mantenimiento de la red vial de nuestro país, al mismo tiempo la capacidad de interconectar las carreteras con las de otros países vecinos facilitando de esta forma el intercambio comercial y cultural. Al referir la institución, se entiende que el departamento de RRHH es generador de servicios al público en general y el surgimiento del Estado ha sido para ofrecer a las comunidades bienestar y satisfacción de las necesidades individuales y sociales que solicitan. El interés es investigar cómo se desarrolla la comunicación interna y externa institucional, para evaluar y diagnosticar las deficiencias y mejorarlas y reforzar los aciertos en la comunicación del departamento de RRHH en la Dirección General de Caminos.

La comunicación interna, es la interrelación permanente y sistemática entre todos y cada uno de los cuadros de la empresa y que constituye una herramienta fundamental en la moderna gestión empresarial, ya que, el éxito de un proyecto de empresa pasa en la actualidad por la comunicación efectiva de todos aquellos que de una forma u otra están implicados en él. Por otro lado, en la comunicación externa se transmiten y reciben datos e imágenes que se refieren a la organización y su contexto. La atención va centrada en sus clientes, por lo que es importante mantener un doble flujo de comunicación. A través de la imagen de la organización se establece su dinámica interna y sus acciones se proyectan hacia el medio social.

Las altas autoridades son las encargadas de producir el cambio, revirtiendo el concepto de dirección autoritaria, por el de dirección participativa. Los trabajadores son personas que necesitan reforzar continuamente sus valores humanos, y dada la competitividad del mercado, son las entidades quienes tienen el gran desafío de ofrecer el bienestar de sus recursos humanos, para lograr que estos se involucren en el proyecto de empresa influyendo en el beneficio para todos y encaminando a la organización hacia el éxito.

Se analizaron las posibles causas de lo que ha generado la problemática que dificulta la comunicación interna entre el personal del departamento de RRHH y los efectos que han repercutido en la comunicación externa. Para alcanzar los objetivos planteados, fueron administradas técnicas como: la información documental, la observación, entrevista abierta, y encuestas. Finalmente, con los resultados obtenidos, se analizaron los canales de comunicación interna y externa, con lo que se proponen herramientas que reforzarán la comunicación en la organización y que beneficiará a la institución. Las estrategias de comunicación al ser aplicadas serán elementos que adquieren el compromiso para mejorar y fortalecer a los trabajadores del departamento de RRHH de la División administrativa de la Dirección General de Caminos, Guatemala.

## **Capítulo 1**

### **Diagnóstico situacional**

La construcción y mantenimiento de la red vial de Guatemala, es responsabilidad del estado por ser el encargado de velar de los servicios y necesidades sociales vitales, las empresas de construcción aunque se encuentren diseminadas por toda el área geográfica del territorio nacional, son agrupados y regidos por el Ministerio de Comunicaciones, Infraestructura y vivienda; en consecuencia la infraestructura está conformada por la comunicación terrestre, marítima, aérea y fluvial es supervisada y reglamentada por este ministerio y reglamentada por sus diferentes unidades ejecutoras como lo son: Dirección General de Aeronáutica Civil – DGAC-Dirección General de Correos y Telégrafos –DGCT-, Dirección General de Protección y Seguridad Vial –PROVIAL-, Dirección General de Radiodifusión y Televisión Nacional – TGW-, Dirección General de Transporte –DGT-, Dirección General de Caminos –DGC-, Empresa Guatemalteca de Telecomunicaciones –GUATEL- (dependencia descentralizada), Fondo Guatemalteco para la Vivienda –FOPAVI-, Fondo para el Desarrollo de la Telefonía – FONDETEL-, Fondo Social de Solidaridad –FSS-, Instituto Nacional de Sismología, Meteorología e Hidrología –INSIVUMEH-, Registro de Precalificados de Obras, Superintendencia de Telecomunicaciones –SIT-, Unidad de Construcción de Edificios del Estado –UCEE-, Unidad de Vivienda popular –UDEVIPO-, Unidad de Control y Supervisión –UNCOSU-, Unidad Ejecutora de Conservación Vial –COVIAL-; para este estudio nos ubicaremos en la Dirección General de Caminos –DGC-, División Administrativa, del departamento de Recursos Humanos y sus diferentes secciones, Capacitación y desarrollo, Control y Seguimiento de Contratos, Organización y Métodos, Registro de Personal, Guate nóminas, Movimientos de personal, Sección de Inspectores de personal y Prestaciones del I.G.S.S.

#### **1.1 Ubicación Geográfica de la Dirección General de Caminos**

El Ministerio de Comunicaciones, Infraestructura y Vivienda se encuentra en la 8Av. y 15va. Calle zona 13, La Dirección General de Caminos se localiza en el Salón No. 7 de la Finca

Nacional la Aurora, zona 13; y esta a su vez cuenta con la División Administrativa, Departamento de RR.HH., que será el centro de estudio.

**Ilustración 1. Imagen de la Dirección General de Caminos**



Fuente: [www.caminos.civ.gob.gt/](http://www.caminos.civ.gob.gt/)

## **1.2 Fundamento Legal para su creación**

La Dirección General de Caminos fue creada por Acuerdo Gubernativo del 28 de mayo de 1920, durante el Gobierno del Licenciado Carlos Carrera. El General Lázaro Chacón suprimió la Dirección General de Caminos por medio de Acuerdo Gubernativo del 8 de noviembre de 1930, ordenando que las obras viales se efectúen por contrato. Simultáneamente, se emitió otro decreto que creaba la Comisión Nacional de Caminos. El 19 de febrero de 1931, el Gobierno del General Jorge Ubico canceló la Comisión Nacional de Caminos y restituyó la Dirección General de Caminos (D.G.C.), reorganizándola para que cumpliera los fines para los cuales había sido creada. El departamento de Recursos Humanos de la Dirección General de Caminos tiene su origen a través de la Oficina de Servicio Civil –ONSEC- al establecer las

oficinas regionales indicadas en los artículos 3, 4, 5 y 21 del reglamento de la Ley de Servicio Civil.

### **1.3 Naturaleza del Departamento de RRHH**

Hacer efectivos los procesos de la Dirección General de Caminos, a efecto de que contribuyan al logro de su misión y visión, así como orientar a sus funcionarios y personal en general en las actividades administrativas.

### **1.4 Objetivo General**

Establecer las normas y procedimientos básicos, necesarios para la adecuada administración de los recursos humanos de la Dirección, que le permitan su correcto y efectivo funcionamiento, para el cumplimiento de sus fines.

### **1.5 Objetivos Específicos**

- ✓ Contar con la descripción y diagramación de los procesos (mapas) que sirvan como una guía de trabajo para los usuarios.
- ✓ Establecer estándares de rendimiento en función de tiempos de respuesta de los procesos rediseñados, con el fin de apoyar a la Dirección a alcanzar un rol activo y competitivo dentro del entorno gubernamental del país.
- ✓ Contar con documentación homogénea y consistente que facilite al personal el conocimiento de las políticas de la Dirección.
- ✓ Definir y delimitar el grado de responsabilidad de cada funcionario o empleado, encargado de realizar las diferentes actividades que conforman el proceso.

### **1.6 Misión de la Dirección General de Caminos**

La Dirección General de Caminos es la Institución Gubernamental que planifica, diseña, ejecuta y supervisa las obras de construcción, mejoramiento, ampliación, reconstrucción y

mantenimiento de las carreteras en la República de Guatemala, contribuyendo al desarrollo Nacional y al bienestar económico y social de la población guatemalteca. Para conservar y optimizar la calidad de sus servicios "CAMINOS" mantiene un mejoramiento constante, que le permite responder a las demandas de los usuarios de las carreteras y de la población en general, constituyéndose como la Institución líder en productividad, sirviendo de modelo nacional e internacional. Los "CAMINEROS" estamos orgullosos de contribuir al desarrollo de Guatemala y de la alta capacidad de ejecución de nuestra Institución, utilizando siempre la tecnología apropiada a las necesidades, mostrando en todo momento una actitud positiva de trabajo que ha llevado al éxito a nuestro "CAMINOS".

### **1.7 Visión de la Dirección General de Caminos**

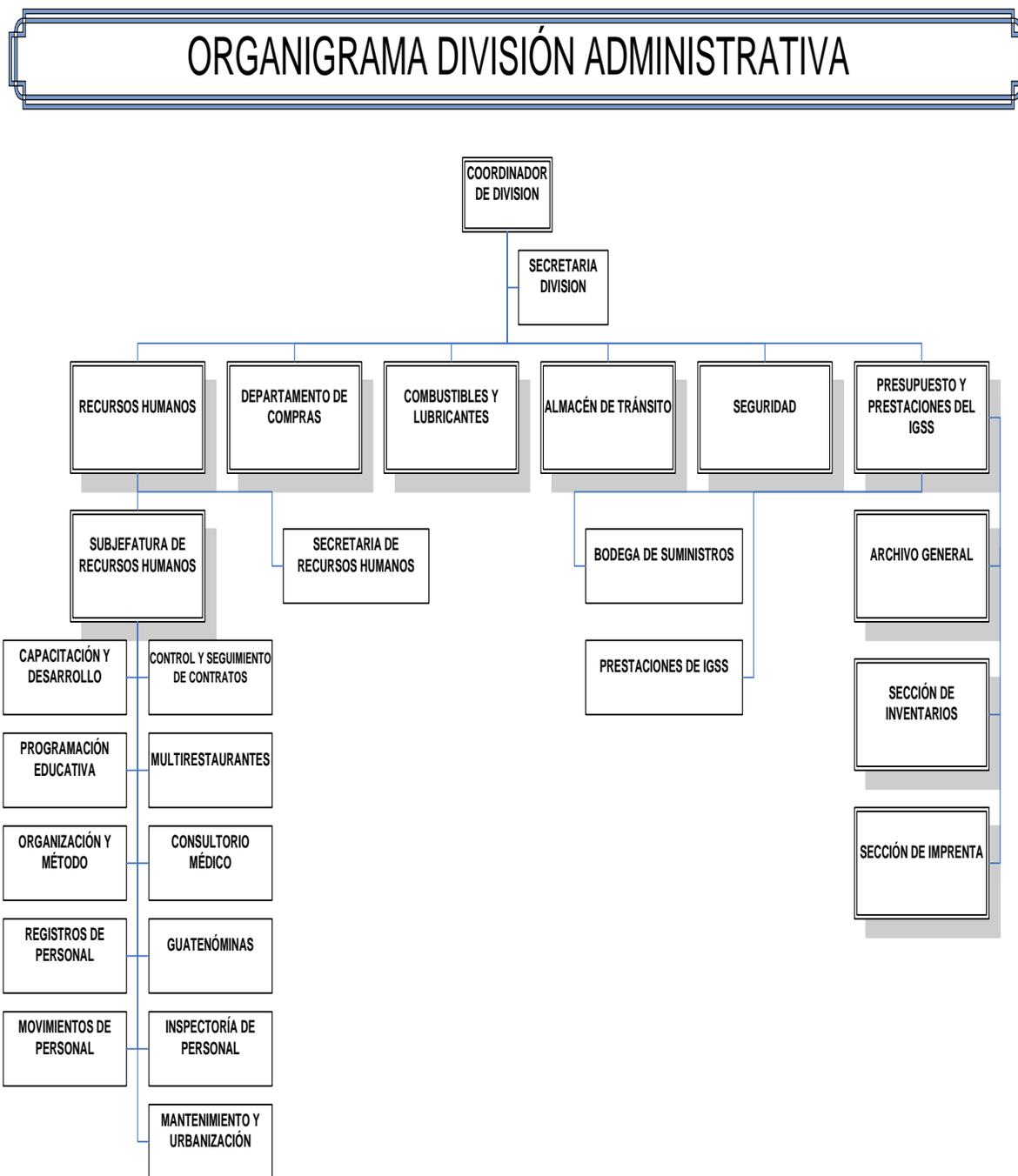
Construcción de la infraestructura básica que apoye a la producción y la integración de las comunidades más apartadas del país. Fortalecidos por el mejoramiento de las vías de comunicación y la participación ciudadana como instrumento para lograr un desarrollo sostenible, así como la preservación del medio ambiente.

### **1.8 Funciones del departamento de RRHH**

- Velar por que se cumplan los procesos de reclutamiento, selección, nombramiento e inducción y la reglamentación interna establecida y la Ley del Servicio Civil.
- Velar por que se cumplan los procesos de ascenso y permutas, la reglamentación interna establecida y la Ley de Servicio Civil.
- Velar por mantener un banco de personal actualizado que permita detectar necesidades de capacitación y posibles ascensos.
- Velar por la ejecución de programas permanentes de capacitación para el recurso humano de la Dirección General de Caminos.
- Velar por que el personal de la Dirección General de Caminos cuente con los servicios médicos necesarios.
- Determinar los cursos de capacitación idóneos a las necesidades específicas de las Divisiones que componen la Dirección, para posteriormente efectuar un análisis y proseguir con la programación respectiva para su ejecución.

- Mantener debidamente actualizado el registro del recurso humano que compone la Dirección General.
- Preparación y actualización de los inventarios de recurso humano, mobiliario y equipo y otros que sean requeridos por la superioridad, para fines de evaluación y control.
- Coordinar y supervisar las labores que desarrolla el personal administrativo en acciones de personal.
- Supervisión en el manejo de reclutamiento, selección y readecuación de recurso humano en la Dirección.
- Nombrar comisiones al interior de la República para supervisar personal, y determinar el cumplimiento de normas, reglamentos y leyes vigentes.

**Ilustración 2. Organigrama estructural de la Dirección General de Caminos**



**Fuente: Manual de Funciones de la Dirección General de Caminos. (2007)**

## **1.9 Actores Internos y externos del Departamento de RRHH**

### **1.9.1 Internos**

#### **Descripción técnica de puestos del departamento de RRHH**

Para poder cumplir sus objetivos y funciones, el departamento está organizado por los siguientes puestos jerárquicos:

#### **Nombre del Puesto**

- ✓ Subdirección administrativa
- ✓ Coordinador de la división administrativa
- ✓ Jefe de RRHH
- ✓ Sub jefe de RRHH
- ✓ Secretaria de RRHH

#### **Clientes internos**

- ✓ Capacitación y desarrollo
- ✓ Control y seguimiento de contratos
- ✓ Organización y métodos
- ✓ Registro de personal
- ✓ Guate nóminas
- ✓ Movimientos de personal
- ✓ Unidad inspectores de personal

### **1.9.2 Externos**

- ✓ Zonas viales
- ✓ Otras divisiones y sus secciones
- ✓ Ministerio del ramo
- ✓ Solicitantes a ocupar una de las vacantes dentro de la institución
- ✓ Visitantes y extranjeros que buscan información variada sobre datos de su interés
- ✓ Otras instituciones que necesitan información sobre el personal

- ✓ Público en general, que solicita información en el departamento de RRHH

## **1.10 Perfil de puestos**

### **1.10.1 Sub-Dirección Administrativa**

- ✓ Naturaleza del puesto: trabajo profesional que consiste en planificar, organizar, coordinar, dirigir y evaluar todas las actividades de soporte administrativo de la Dirección General de Caminos.

### **1.10.2 Coordinador Administrativo**

- ✓ Tareas y atribuciones principales: Controlar y resolver expedientes administrativos; Coordinar actividades con las dependencias adscritas a la División Administrativa; Elaborar manuales administrativos; Elaborar memoria de labores de la Dirección General de Caminos; coordinar la ejecución de seminarios y cursos para el personal; velar por el estricto cumplimiento de las leyes y normas que rigen a la Dirección; controlar el manejo de caja chica y la ejecución de compras de la División administrativa; coordina eventos sociales, culturales, deportivos y de otra naturaleza; Realizar otras funciones que son afines al puesto y que son solicitadas por el jefe inmediato superior.

## **1.11 Requisitos mínimos para desempeñar el puesto**

Educación y experiencia

**Opción A**, acreditar un año de experiencia en labores relacionadas con el puesto y poseer título universitario de Administrador de Empresas en el grado académico de Licenciado, con estudios de postgrado.

**Opción B**, acreditar tres años de experiencia profesional en labores relacionadas con el puesto y poseer título universitario de preferencia en Administración de Empresas o carrera afín en el grado académico de Licenciado. Ser colegiado activo.

## **1.12 Ficha Técnica**

### **1.12.1 Dependencia jerárquica**

El departamento RRHH, depende en forma directa de la División Administrativa, de quien recibe las políticas de trabajo y ante quien responde sobre las funciones que le compete realizar.

### **1.12.2 Unidades subalternas**

Las unidades que conforman directamente al Departamento de Recursos Humanos son: sección de personal, unidad de capacitación, sub-sección de registros de personal, sub-sección de movimientos de personal, organización y métodos, control y seguimiento de contratos.

### **1.12.3 Función básica del departamento**

- ✓ Determinar las necesidades de capacitación idóneas para el personal de la Dirección General de Caminos.
- ✓ Ejecutar un programa permanente de capacitación al personal de la Dirección General de Caminos.
- ✓ Mantener actualizados los registros del recurso humano que conforman la Dirección General de Caminos.
- ✓ Mantener actualizado el banco de datos de recursos humanos con que cuenta la Dirección General de Caminos.
- ✓ Coordinar y Supervisar las labores que desarrolla el personal administrativo en acciones de personal.
- ✓ Supervisar los procesos de reclutamiento, selección y readecuación del recurso humano.
- ✓ Realizar auditorías administrativas que permitan determinar el cumplimiento de las funciones del personal.

### **1.13 Descripción de puestos**

A continuación se citan los descriptores de puestos bajo el título funcional de las actividades representativas que se desarrollan en el Departamento de Recursos Humanos. Los mismos contienen información básica, ubicación administrativa, ante quien se es responsable, quienes son los subalternos directos e indirectos, la naturaleza del puesto, las tareas y atribuciones principales, las relaciones internas y externas del puesto y los requisitos mínimos para desempeñarlo.

#### **1.13.1 Jefe de RRHH**

##### **Tareas y atribuciones principales**

- a) Administrar los recursos humanos de la Dirección;
- b) Coordinar los procesos de selección, movimientos, nombramientos, ascensos, retiros, procesos disciplinarios, despidos, formación profesional y desarrollo del personal;
- c) Proponer y divulgar entre los servidores de la Dirección, las políticas, reglas y procedimientos de Recursos Humanos;
- d) Elaborar y determinar los perfiles y tareas de los puestos existentes y lo que sea necesario crear, con el objeto de facilitar la selección e integración del personal;
- e) Determinación de las tareas y requisitos de aptitudes de un puesto, la calidad y el tipo de personal que se debe contratar;
- f) Proporcionar al personal de nuevo ingreso la inducción adecuada para facilitar su incorporación al trabajo de la Dirección;
- g) Administrar y mantener actualizado el banco y base de datos del personal de la Dirección;
- h) Realizar notificaciones de resoluciones y acuerdos ministeriales sobre remociones, destituciones, renunciaciones y permisos con o sin goce de sueldo y otros;
- i) Tramitar las resoluciones y acuerdos ministeriales ante la Oficina Nacional de Servicio Civil, Ministerio de Finanzas Públicas y otras Instituciones que se requiera según sea el caso;

- j) Realizar trámites ante las distintas dependencias de la Dirección, la Oficina Nacional de Servicio Civil, Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, Ministerio de Finanzas Públicas y Banco de los Trabajadores;
- k) Verificar y controlar las nóminas de sueldos del personal presupuestado en los renglones 011 y 022, personal de planilla renglón 031 y nóminas de honorarios técnicos y/o profesionales del renglón 029;
- l) Identificar, planificar y desarrollar eventos de capacitación que contribuyan al desempeño y desarrollo del personal;
- m) Diagnosticar, planear y programar las necesidades de capacitación del personal y
- n) Realizar evaluaciones del desempeño de labores.

### **1.13.2 Naturaleza Del Puesto**

Trabajo profesional que consiste en optimizar el recurso humano de la Dirección General de Caminos, así como coordinar los trámites inherentes a las gestiones relacionadas con el personal de manera interna y externa.

### **1.13.3 Relaciones del puesto**

- ✓ **Internas**, con todo el personal de la Dirección General de Caminos
- ✓ **Externas**, Ministerio de Comunicaciones, Infraestructura y Vivienda, Ministerio de Finanzas Públicas, Oficina Nacional de Servicio Civil, Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, Bancos del sistema.

#### **1.13.4 Requisitos mínimos para desempeñar el puesto**

Educación y experiencia: Acreditar por lo menos cinco años de experiencia y poseer el título universitario de Licenciatura en Recursos Humanos, Administración de Empresas y/o carrera afín. Ser colegiado activo

#### **Conocimientos especiales**

Ley de contrataciones del Estado y su reglamento, ley de servicio civil y su reglamento, reglamento interno de la Dirección General de Caminos y el régimen legal-laboral vigente.

**Perfil del puesto,** Sub – Jefe de Recursos Humanos

#### **Naturaleza del puesto**

Trabajo profesional que consiste en optimizar el recurso humano de la Dirección General de Caminos, así como coordinar los trámites inherentes a las gestiones relacionadas con el personal de manera interna y externa.

#### **Tareas y atribuciones principales**

- ✓ Asesorar al Jefe de Recursos Humanos y llevar a cabo las siguientes tareas y atribuciones:
- ✓ Administrar los recursos humanos de la Dirección;
- ✓ Coordinar los procesos de selección, movimientos, nombramientos, ascensos, retiros, procesos disciplinarios, despidos, formación profesional y desarrollo del personal;
- ✓ Proponer y divulgar entre los servidores de la Dirección, las políticas, reglas y procedimientos de Recursos Humanos;
- ✓ Elaborar y determinar los perfiles y tareas de los puestos existentes y lo que sea necesario crear, con el objeto de facilitar la selección e integración del personal;
- ✓ Determinación de las tareas y requisitos de aptitudes de un puesto, la calidad y el tipo de personal que se debe contratar;

- ✓ Proporcionar al personal de nuevo ingreso la inducción adecuada para facilitar su incorporación al trabajo de la Dirección;
- ✓ Administrar y mantener actualizado el banco y base de datos del personal de la Dirección,
- ✓ Realizar notificaciones de resoluciones y acuerdos ministeriales sobre remociones, destituciones, renunciaciones y permisos con o sin goce de sueldo y otros;
- ✓ Tramitar las resoluciones y acuerdos ministeriales ante la Oficina Nacional de Servicio Civil, Ministerio de Finanzas Públicas y otras Instituciones que se requiera según sea el caso;
- ✓ Realizar trámites ante las distintas dependencias de la Dirección, la Oficina Nacional de Servicio Civil, Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, Ministerio de Finanzas Públicas y Banco de los Trabajadores;
- ✓ Verificar y controlar las nóminas de sueldos del personal presupuestado en los renglones 011 y 022, personal de planilla renglón 031 y nóminas de honorarios técnicos y/o profesionales del renglón 029;
- ✓ Identificar, planificar y desarrollar eventos de capacitación que contribuyan al desempeño y desarrollo del personal;
- ✓ Diagnosticar, planear y programar las necesidades de capacitación del personal;
- ✓ Realizar evaluaciones del desempeño de labores;
- ✓ Y, otras actividades que le sean asignadas por parte del jefe inmediato y otras Autoridades.

## **Relaciones del puesto**

### **Internas**

Todo el personal de la Dirección General de Caminos.

**Externas**

Ministerio de Comunicaciones, Infraestructura y Vivienda, Ministerio de Finanzas Públicas, Oficina Nacional de Servicio Civil, Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, Banco de los Trabajadores.

**Requisitos mínimos para desempeñar el puesto**

Educación Y Experiencia: Acreditar por lo menos cinco años de experiencia y poseer el título universitario de Licenciatura en Recursos Humanos, Administración de Empresas y/o carrera afín.

**Educación y experiencia**

Acreditar por lo menos tres años de experiencia y poseer el título universitario de Licenciatura en Administración de Empresas o de las Ciencias Económicas, Psicología, Psicología industrial, Ciencias jurídicas y sociales y/o carrera afín al puesto, de preferencia con estudios de postgrado universitarios. Ser colegiado activo.

**Conocimientos especiales**

Ley de Contrataciones del Estado y su reglamento, Ley de Servicio Civil y su reglamento, Reglamento Interno de la Dirección General de Caminos y el régimen legal-laboral vigente.

## Capítulo 2

### Fundamentos epistemológicos

#### 2.1 La comunicación

Actualmente las instituciones deben mantener canales de comunicación efectivos con sus públicos objetivos y demás instituciones, para establecer relaciones de calidad y darse a conocer, siendo la manera eficaz de enviar mensajes que se realizan estratégicamente para exponer una imagen fuerte y con una población laboral estable, esta comunicación tiene como objetivo posicionarla como una institución de servicios y bien común, utilizando los fundamentos epistemológicos que mejor se acopla a la presente investigación siendo la teoría funcionalista de la comunicación de masas en donde autores como Lasswell, Lazarfeld y Merton exponen que la comunicación masiva tiene funciones contribuyen a enviar mensajes a la sociedad.

Teniendo como base las secciones del departamento de RR.HH., con una población pequeña, perteneciente al universo de la Dirección General de Caminos, iniciando el proceso de integración en una de las células de la institución, esto dará imagen de seguridad de utilizar los servicios que este departamento ofrece a todos los usuarios en general.

¿Mejorando la comunicación interna pueden mejorarse las relaciones interpersonales?

¿La comunicación ofrecerá como consecuencia un mejor servicio a los públicos en general?

#### 2.2 Teoría funcionalista de la comunicación de masas

Siendo esta institución parte del estado, y este a su vez da servicio a grandes cantidades de usuarios, se presenta como fundamento teórico; Natta y Pelosio (2008) afirman “El funcionalismo tomó prestado de las ciencias biológicas la idea de que todo agente debe ser considerado como parte de un sistema natural o de un cuerpo orgánico. El objetivo de ese sistema o cuerpo será el de funcionar correctamente, crecer y desarrollarse”. (p. 15).

El funcionalismo tiene una pregunta básica frente a cualquier mensaje que es: ¿Qué función cumple este mensaje en relación a la sociedad, al correcto funcionamiento y al desarrollo armónico de la misma? Tenemos mensajes que se pueden tomar como funcionales (positivos), ya que su contenido mantiene el equilibrio de la sociedad, pronunciándose en favor de la adopción y ajuste al sistema dado. Otros dan la sensación de disfuncionalidad (negativos), siendo los que provocan desestabilidad o desequilibrio dentro del sistema.

Lo anteriormente escrito nos lleva a que los mensajes elaborados para la Dirección General de Caminos están dirigidos a todos los públicos de la sociedad del país, haciendo conciencia a todos los viajeros que usan cualquier tipo de transporte terrestre, que la responsabilidad es de esta institución; pero el departamento de RR.HH. no cuenta con estrategias de comunicación externa.

### **Información relacionada a la mala comunicación del estado**

El desarrollo de las comunidades y la sociedad del país son como consecuencia de la intervención de los integrantes y participación ciudadana, teniendo la capacidad de la comunicación entre la autoridad y los ciudadanos, en el imperativo de fortalecer la gobernabilidad democrática ubicando la gestión pública bien aceptada.

La relevancia de la gestión pública tiene como sustento que se relaciona con las capacidades que las instituciones gubernamentales tienen para asegurar las libertades modernas, la democracia política, la calidad de vida y el bienestar continuo. Su relevancia permite situar que, sin resultados favorables de la acción de gobierno, no es posible que los ciudadanos tengan confianza en él mismo. Lo que un gobierno realiza o no, alude de modo directo a la gestión pública, ya que es el eje de las políticas públicas. (Uballes 2002, p. 1)

Las instituciones del estado son mal vistas y en especial la Dirección General de Caminos, así como cada uno de sus ramales conocidos como zonas viales que son 15, en esta investigación como plan piloto para recuperar la confianza nos delimitaremos al Departamento de Recursos

Humanos, División Administrativa, ya que es uno de los principales engranajes a través del cual se contrata personal, para ofrecer un mejor servicio en el mejoramiento de la infraestructura comunicacional terrestre. Los lineamientos por los cuales se rige esta institución fueron establecidos hace más de una década y a la presente fecha se considera que ya han caducado, hoy día tratan de garantizar la eficacia del bienestar común y generalizado dentro de las fronteras de Guatemala. Para mejorar los objetivos que proponen se debe de iniciar mejorando la comunicación externa e interna existente, cambio que debe darse paulatinamente iniciando de lo particular a lo general por secciones, departamentos, divisiones, etc., en el caso de la presente investigación realizada en el Departamento de Recursos Humanos y sus secciones.

La comunicación organizacional es un conjunto de técnicas y actividades orientadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se intercambian entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio; o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo esto con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápidamente con sus objetivos establecidos. (Collado, 1991, p. 29)

Uno de los problemas dentro del departamento es la inexistencia de comunicación eficiente a nivel interno y externo, de cultura corporativa, lo cual trae como consecuencia la incomprensión de los mensajes emitidos, el tipo de comunicación es piramidal. Tener una política de canales abiertos de comunicación entre los jefes y los subalternos es de gran ayuda, para poder limar asperezas e incomprensiones, siendo una forma más efectiva de hacer que los mensajes sean comprendidos, ofreciendo retroalimentación.

Es importante que se establezcan estrategias de comunicación e información para que los empleados identifiquen claramente sus atribuciones y de esta forma asimilen cuales son los objetivos que persigue el departamento de Recursos Humanos y la forma de lograrlos, que se espera de los empleados; son los objetivos que persigue la comunicación interna.

Funciones básicas en la comunicación masiva, según los sociólogos Paul Lazarfeld y Robert Merton: 1) Vigilancia del entorno: Revelando todo lo que puede amenazar a un sistema de valores en una comunidad; 2) Puesta en relación de los componentes de la sociedad: con el entorno. Implica una valoración y toma de posición ideológica (compartir valores) para la interrelación. Para producir respuestas al entorno; 3) Transmisión de la herencia social y cultural: una función de corte “educativa” como parte del seguro de sobrevivencia del sistema social; y 4) Entretenimiento: cada vez más aparece el entretenimiento como la función dominante en los medios, relegado a la información (puntos a y b) y a la educación (punto c).

### **2.3 Jerarquía de necesidades**

De estas, Maslow como se citó en Aubuchon (1999, pág. 52), describe en su jerarquía de necesidades básicas a las necesidades como “un medio general de interpretar, estimular e influir en el comportamiento de las personas” (...) es por esto que se han considerado dentro de esta investigación la tercera de las necesidades sociales (afiliación), que tiene mucho que ver con la función de relación (personal, interpersonal, social y laboral); la cuarta, que son las necesidades de estima (reconocimiento). Maslow describe dos tipos de estima alta y baja; alta respeto a uno mismo, confianza, competencia, maestría, logros, independencia y libertad; baja respeto de las demás personas, de atención, aprecio, reconocimiento, reputación, de estatus, dignidad, fama, gloria e incluso dominio. Las dos primeras necesidades, físicas o fisiológicas y seguridad se toman las que representan grupos y estos con medios y canales comunicacionales.

## CAPÍTULO 3

### Metodología

#### 3.1 Planteamiento del problema

La comunicación que se establece dentro y hacia afuera de este departamento es deficiente; generado porque no están definidas las funciones de cada uno de los integrantes, otra razón puede ser que en ningún momento se procedió a dar una inducción sobre sus tareas como también su ubicación y la jerarquización. No existe en el presente una buena distribución laboral dentro del departamento de recursos humanos, hay sujetos que tienen información vital que no debería de estar en sus manos, pero ha sido una actitud deficiente del pasado, el cual debe de ser corregido al presente para mejorar el futuro.

¿Cuál es la situación en el presente de la Comunicación en el departamento de Recursos Humanos, división Administrativa, de la Dirección General de Caminos?

En las organizaciones actuales, las estrategias han llegado a ser necesarias para mantener los canales de comunicación abiertos y funcionales. Con ello, se promueve un clima organizacional ideal, donde todos estén abiertos al diálogo y se eviten los rumores. También, el poder ofrecer un mejor servicio a los públicos de interés y actores externos. En la observación, vemos que, a la vanguardia está la tecnología que sienta las bases de la comunicación moderna, donde cada día es más utilizado por los usuarios internos como externos, y en una organización como es el Departamento de Recursos Humanos, se hace necesario adaptarla como parte de la misma.

Se deben de tomar en cuenta los siguientes elementos: a) el punto de vista de los directivos respecto a la comunicación interna; b) la opinión de los colaboradores en cuanto a la comunicación interna; c) la percepción de los públicos y actores externos.

Resulta indispensable una estrategia de comunicación, que fortalezca la relación y comunicación interna entre los colaboradores, que logren desarrollar a través de la misma una

mejor manera de poder resolver conflictos internos; que un problema o crisis se vuelva un reto a superar. Al mismo tiempo, el impacto se verá reflejado hacia la mejor atención de sus públicos externos y la imagen que ofrecerá.

Uno de los objetivos del Departamento de Recursos Humanos es poder proporcionar la riqueza del elemento humano y ubicarlo donde mejor sean aprovechadas sus habilidades innatas y/o adquiridas, donde la empresa o institución obtenga beneficios y está a la vez ofrezca mejores servicios teniendo como resultado una comunicación externa aceptable y una imagen positiva. De tal forma que la comunicación interna es un elemento esencial para cumplir con este objetivo, así como para integrar las relaciones intersecciones y dentro de cada sección las relaciones interpersonales de los grupos de trabajo. Lo cual incidirá en los resultados y beneficios que aportará.

La comunicación suele ser obstaculizada por la fragmentación de tareas dentro de la empresa y por la orientación de los comunicadores hacia las tareas inmediatas. Otra barrera que se encuentra es la distracción de los trabajadores de las diferentes secciones del departamento de Recursos Humanos por la gran cantidad de tareas a las que son expuestos, por lo cual se necesita que la información sea constante y fluida, no de forma unidireccional por el contrario que se realice hacia todos lados y devuelta a sus emisores, mejorando las disposiciones y dando participación. Rebeil (2006) refiere “En relación con la desbordante cantidad de información con que contamos en la actualidad, para el comunicador representa un gran reto establecer criterios que ayuden a generar información realmente trascendente”. (Pág. 63).

El apoyo que sea recibido de la Coordinadora de la División de Mantenimiento Administrativo, el jefe y el Sub-Jefe de Personal; ayuden al buen flujo de información dentro del departamento de Recursos Humanos para coordinar que todas las secciones y su personal trabajen coordinadamente. Cada área de la Dirección General de Caminos tiene su propia naturaleza comunicativa, con sus individuales necesidades.

El diagnóstico de comunicación que se llevó a cabo en el departamento de RR.HH. permitió visualizar la problemática que está afectando de manera directa a los trabajadores de dicho

departamento y que luego repercuten externamente, con ello se logró diseñar una estrategia que se podrá aplicar para trabajar los canales de comunicación efectiva.

Este planteamiento sirvió para la definir la pregunta de investigación:

### **3.2 Pregunta de investigación**

¿Cuál es la situación de la comunicación interna dentro de las secciones del Departamento de Recursos Humanos, de la División Administrativa, de la Dirección General de Caminos y cómo afecta la comunicación externa hacia sus públicos?

### **3.3 Justificación de la investigación**

En las organizaciones actuales, las estrategias han llegado a ser necesarias para mantener los canales de comunicación abiertos y funcionales. Con ello, se promueve un clima organizacional ideal, donde todos estén abiertos al diálogo y se eviten los rumores. También, el poder ofrecer un mejor servicio a los públicos de interés y actores externos. En la observación, vemos que, a la vanguardia, está la tecnología que sienta las bases de la comunicación moderna, donde cada día es más utilizado por los usuarios internos como externos, y en una organización como es el Departamento de Recursos Humanos, se hace necesario adaptarla como parte de la misma.

Para poder introducir una estrategia de comunicación en la organización, previamente se debe realizar un análisis detallado, que permita conocer con exactitud el nivel comunicacional entre los trabajadores del departamento y hacia los públicos. Por tal motivo, se deben de tomar en cuenta los siguientes elementos: a) el punto de vista de los directivos respecto a la comunicación interna; b) la opinión de los empleados en cuanto a la comunicación interna; c) la percepción de los públicos y actores externos.

Resulta indispensable una estrategia de comunicación, que fortalezca la relación y comunicación interna entre los trabajadores, que logren desarrollar a través de la misma una

mejor manera de poder resolver conflictos internos; que un problema o crisis se vuelva un reto a superar. Al mismo tiempo, el impacto se verá reflejado hacia la mejor atención de sus públicos externos y la imagen que ofrecerá.

### **3.4 Objetivos**

#### **Objetivo General**

- ✓ Identificar y reconocer que tipo de comunicación se tiene y maneja actualmente en el Departamento de Recursos Humanos, División Administrativa, con la finalidad de proponer soluciones.

#### **Objetivos Específicos**

- ✓ Identificar los fallos de comunicación para diseñar propuestas de solución con los resultados obtenidos de la investigación, del Departamento de Recursos Humanos, de la Dirección General de Caminos, para la elaboración de un plan estratégico que mejore los canales de comunicación.
- ✓ Evaluar las barreras que están afectando internamente a los empleados, para sugerir estrategias de comunicación interna, para reforzar las relaciones interpersonales el trabajo de equipo y de igual forma que les ayuden a superar barreras culturales.
- ✓ Crear y definir programas para el desarrollo de habilidades del personal del departamento de Recursos Humanos, dando énfasis a la implementación a la actualización sobre el uso de equipos modernos, e igualmente a la creación de formatos homogenizados de información.

### **3.5 Marco Metodológico**

#### **3.5.1 Enfoque Mixto (cualitativo y cuantitativo)**

Se llevó a cabo una mezcla de lo cuantitativo y lo cualitativo, siendo un enfoque mixto, lo cual permitió tomar las bondades que cada uno ofrecía. Por un lado, la perspectiva cualitativa, con

la observación natural y subjetiva, que sirvió como marco de referencia para comprender la conducta humana de los actores y asume una realidad dinámica. Por el lado de la perspectiva cuantitativa, al ser objetiva, confirma los datos particulares a través de una realidad estable, busca de los hechos sociales, culturales sus significados de los sujetos que intervinieron.

### **Tipo de investigación**

Se realizó una investigación de tipo descriptiva, como método científico para conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes, a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. La finalidad de este proceso fue llegar a conocer la forma de desenvolverse en situaciones reales predominantes y diarias realizadas por el personal en sus diferentes secciones, y del cómo sirven a sus compañeros.

### **Técnicas de recolección de información**

Información documental y electrónica, donde se logró obtener antecedentes de la creación del departamento de RR.HH, la misión, visión, objetivos y valores que lo integran.

## **3.6 Instrumentos**

### **Observación**

Su utilidad fue para recabar información que sirvió para el análisis e interpretación de las acciones y el comportamiento demostrado durante el proceso de recopilación de los datos.

### **Encuesta y entrevista**

Las que fueron aplicadas a nivel interno del departamento y sus secciones, e igualmente encuesta y entrevista a nivel externo en otras divisiones y secciones de la División General de Caminos e igualmente con públicos visitantes del departamento de RR.HH.

**Tabla 1. Tipo de instrumentos**

<b>Instrumento</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Tipo de Comunicación</b>
Diseño de los instrumentos	Evaluar la comunicación interna y externa del departamento de RRHH.	Interna y Externa
Entrevista estructurada	Evaluar el nivel de comunicación interna que cada trabajador maneja en del departamento de RRHH.	Interna
Encuesta abierta	Valorar el conocimiento que tiene el trabajador del departamento de RRHH en cuanto a canales comunicacionales.	Interna
Encuesta de Comunicación Externa	Conocer la percepción de otros departamentos de la institución, respecto a la imagen del departamento de RRHH.	Externa

### **3.7 Fuentes primarias**

La población objeto de diagnóstico, estaba conformada por 30 trabajadores del departamento de RR.HH. de la División General de Caminos, entre las edades de 25 a 70 años, de sexo masculino y femenino, cuya condición económica en su mayoría es media y baja; su nivel de educación es letrados, secundaria, diversificado y universitaria, ladinos e indígenas, y en buen estado de salud física y mental.

### **3.8 Fuentes secundarias**

La entrevista semi-estructurada, la encuesta abierta, artículos impresos como periódicos, boletines, manuales, revistas y bibliografías, páginas web, redes sociales y medios visuales (telenoticieros).

### **3.9 Muestra**

La muestra fue probabilística, pues todos tuvieron la oportunidad de ser elegidos para aplicar la entrevista o la encuesta en el departamento de RR.HH., al igual que los trabajadores de la División General de Caminos, en relación a las visitas que llegaron a requerir información al departamento y contaban con el tiempo necesario para participar.

La población de estudio estuvo conformada por 30 trabajadores, entre personal operativo, encargados de sección y jefes que laboran en el Departamento de Recursos Humanos; algunos son letrados, títulos a nivel medio y diferentes títulos universitarios, comprendidos entre las edades de veinticinco a setenta años, de género masculino y femenino, de diversas creencias religiosas y estado civil solteros y casados.

Se cuenta con un universo de 30 personas que conforman el departamento de recursos humanos, de los cuales 8 personas no pudieron ser entrevistadas ni encuestadas, por encontrarse en goce de vacaciones, permisos médicos, etc., por lo cual se realizó la muestra con el 73.33 % de esta población. El universo de la División General de Caminos es de 2,581 trabajadores, administrativamente dentro del edificio son 352 sujetos, de los cuales se tomó una muestra de 12.50 %, realizado con encuesta y observación.

## CAPÍTULO 4

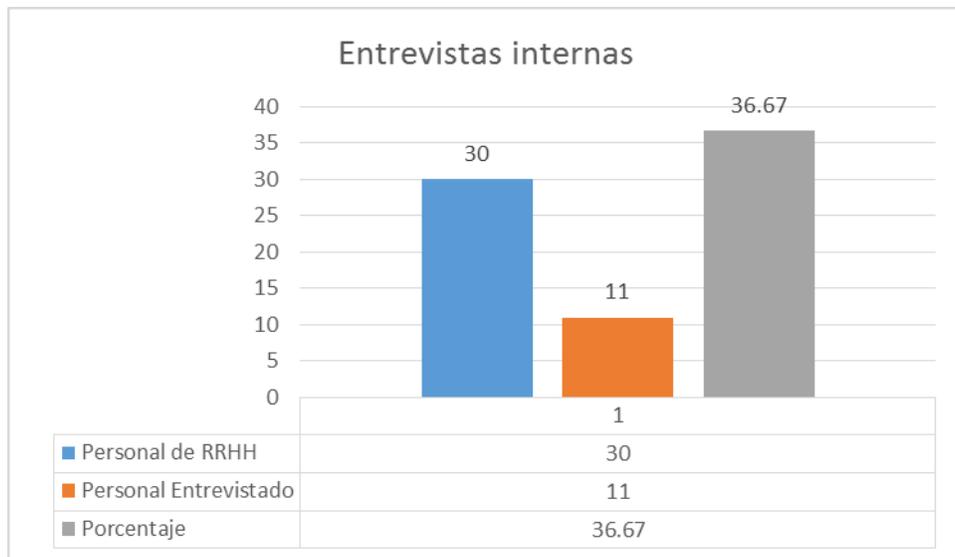
### Diagnóstico de Comunicación

#### 4.1 Análisis de comunicación interna y externa

##### 4.1.1 Diagnóstico de comunicación

De los resultados obtenidos de las entrevistas internas de los 30 trabajadores, pertenecientes a: personal operativo, encargados de sección y jefes que laboran en el Departamento de RR.HH., comprendidos entre las edades de veinticinco a setenta años, de género masculino y femenino, de diversas creencias religiosas y estado civil, se dan a conocer los siguientes resultados:

#### Gráfica 1 ¿Cómo se encuentra la comunicación interna y externa en RR.HH.?

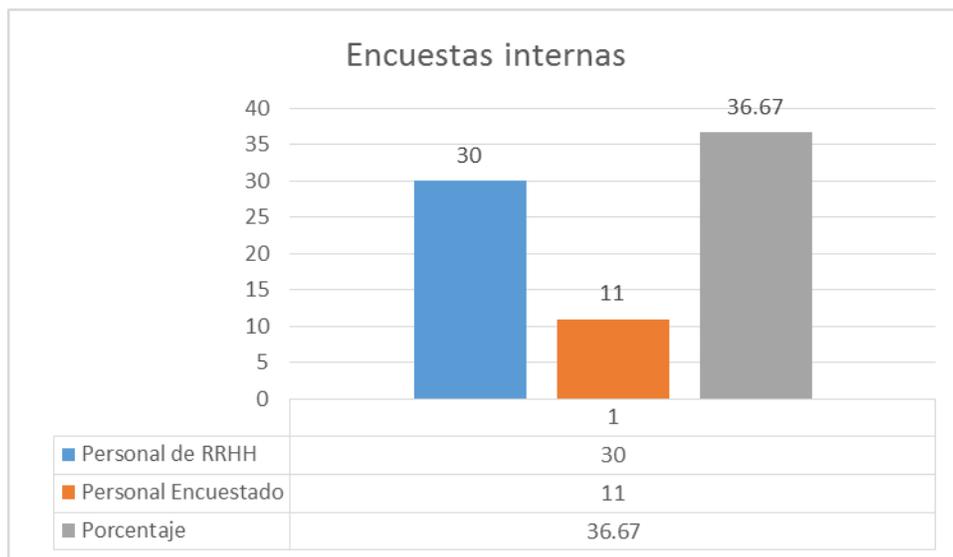


Fuente: Elaboración propia

**Análisis e interpretación:** la entrevista abierta se realizó para que las personas objeto de estudio tuvieran la libertad de expresarse sin limitaciones, luego se confrontó con las respuestas obtenidas de la encuesta, recabando información para analizar el estado de la comunicación interna y externa. De los datos recolectados se infiere que los trabajadores no se

identifican con la institución, ni mantienen relaciones cordiales entre los compañeros, no se sienten motivados a aportar ideas en su puesto de trabajo; trabajan solamente por un sueldo.

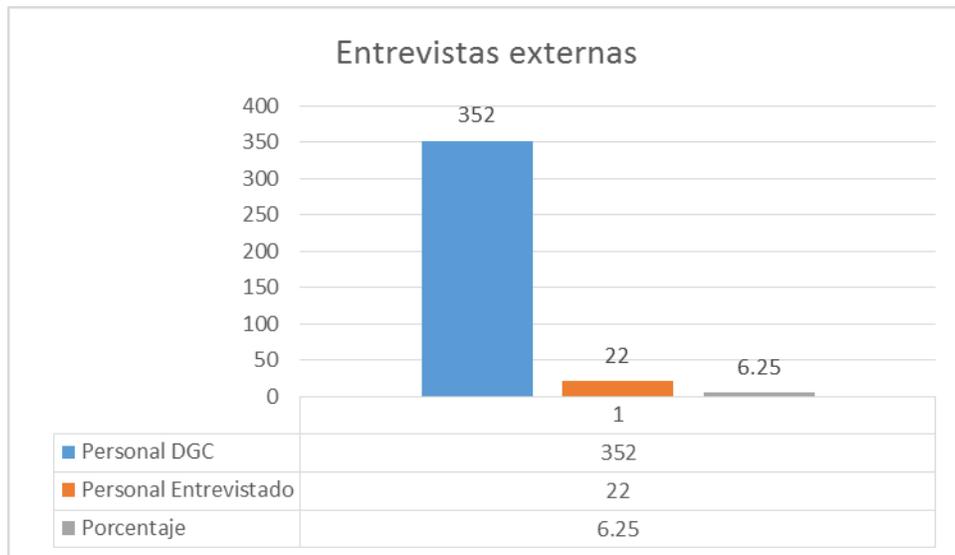
### Gráfica 2 ¿Cómo se encuentra la Comunicación Interna en RR.HH?



Fuente: Elaboración propia

**Análisis e interpretación:** Se llevó a cabo la encuesta para conocer cómo se encuentra el nivel de la comunicación interna, que es un factor de importancia dentro del clima laboral interno del departamento de Recursos Humanos, con este instrumento se conoció la problemática que causa malestar en el personal. Entre ellos se puede deducir que la mala comunicación interna genera malestar en las relaciones interpersonales y mala interpretación en la recepción de mensajes, que van de los altos mandos hacia el personal (comunicación lineal) y entre los mismos compañeros de trabajo (comunicación horizontal).

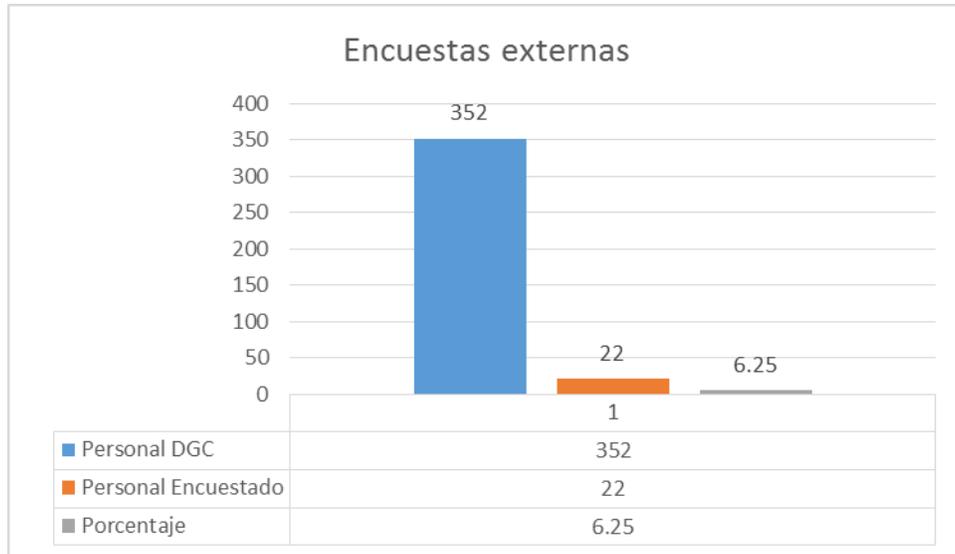
**Gráfica 3. ¿Qué opina de la comunicación que tiene la entidad con los demás departamentos?**



**Fuente: Elaboración propia**

**Análisis e interpretación:** La comunicación corporativa es lo que la empresa dice de sí misma, en el presente caso no existe este tipo de comunicación, las demás divisiones y/o departamentos con sus diferentes secciones, así como las zonas viales, saben que deben de tener relación constante con este departamento, por la cantidad de servicios que presta y que solamente saben que pueden solicitarlo. De las respuestas aportadas por los encuestados se puede inferir que, no existe una organización funcional en las áreas de trabajo; ni existen estrategias que estén diseñadas para poner en acción para competir. Esto se debe a que no hay líderes que no motivan a los trabajadores en los procesos de comunicación.

**Gráfica 4. ¿Cómo considera la selección del personal en los puestos vacantes de la institución? el servicio que ofrece a su público?**



**Fuente: Elaboración propia**

**Análisis e interpretación:** de acuerdo al resultado de la aplicación de instrumentos, con clientes externos al departamento pero internos de la División General de Caminos, así como visitantes que fueron tomados al azar, es decir, no fueron seleccionados, se puede deducir que: dentro de la política de la División General de Caminos, específicamente el departamento de Recursos Humanos, debe tener a su cargo el exigir seguir los procesos correspondientes solicitando la documentación y con su debida confrontación y verificación en los puestos vacantes, y no debe tomar decisiones sobre el personal idóneo para cubrir dichas vacantes, ya que estos son propuestos por funcionarios de alta jerarquía, y por falta de presupuesto no cumple con inducciones y capacitaciones para la formación del recurso humano, de igual forma no debe promocionar a los usuarios para ocupar vacantes superiores.

#### **4.2 Análisis de la identidad institucional**

¿Quién soy? ¿Qué soy? La respuesta a estas interrogantes dentro del ámbito laboral es la identidad y dentro de una institución es responder a esas preguntas por medio de la misión, visión, objetivos y valores, los cuales se ven reflejados en el logotipo de la institución que se tiene, y se utiliza impreso en papel membretado, electrónico en página web y los diferentes canales para comunicarse con su públicos internos y externos.

#### **Ilustración 3. Identidad de la División General de Caminos**



#### **4.3 Composición del Imago tipo**

Es un diseño gráfico. Un imago tipo es la unión del isotipo y el logotipo con los que se identifica a una marca o una empresa o entidad. Es una herramienta usada para apoyar procesos de comunicación tanto interna como con los públicos externos, por lo general, el isotipo se encuentra a la izquierda o sobre el logotipo.

El departamento de RRHH en si carece de un identificador o logo. Por lo cual se procede a analizar el imago tipo de la Dirección General de Caminos los colores elegidos que conforman el logo de la institución indican:

Amarillo selectivo (RGB 255-186-0) interpretado como: Energía, felicidad, fertilidad, intuición, brillantes, resplandor e innovación, elemento tierra, produce una sensación de calidez, ayuda a la estimulación y actividad mental y es utilizado a nivel internacional como una señal de precaución

Negro (RGB 0-0-0) interpretado como: Formalidad, sobriedad y silencio, causa una sensación de frialdad.

Gris (RGB 128-128-128) interpretado como: Paz y tenacidad, elemento metal, soledad.

De las figuras que lo componen:

Rombo: Se interpreta como rombo de seguridad NFPA-704, norma de seguridad industrial a nivel mundial, el cual se rellena del color amarillo que se interpreta como 1. Estable, 2. Inestable si se calienta, 3. Posibilidad de cambio, 4. Puede detonar con golpe o calentamiento, 5. Puede detonar con facilidad. Es una señal de advertencia en seguridad industrial a nivel mundial.

Media Luna: Se interpreta por las líneas significa medios de transporte, sin embargo, este componente en el logo se puede descifrar como la media geométrica que es una cantidad arbitraria de números, es la raíz enésima del producto de todos los números; la relacionamos con todos los proyectos, donaciones que se manejan dentro de la inversión en la infraestructura vial.

La imagen sirve para reforzar la identificación de la empresa y/o entidad, persiguiendo la fácil memorización y diferenciación por parte de los posibles clientes. Está puede ser una imagen digital (píxeles) o vectorial (vectores), de colores planos o con relieve. El isotipo y el logotipo pueden usarse por separado.

#### **4.4 Slogan**

Durante un período de tiempo bastante corto fue el de “Caminos en tu Camino” de enero del año 2000 a junio del año 2001, hoy día el 93 % del personal entrevistado como públicos externos recuerdan este slogan, comentando que toda esa imagen y reputación que se estaba logrando se vino abajo, y hoy día no se cuenta con un slogan.

Ya sean los mensajes voluntarios o involuntarios, los públicos reciben información desde la institución por medio de lo que esta hace y dice, enunciando que la totalidad de los recursos de comunicación de los que dispone una organización para llegar efectivamente a sus públicos es todo aquello que la institución dice sobre sí misma, lo cual se realiza a través de la conducta de sus integrantes (que es el saber hacer) y la acción comunicativa (que es el hacer saber).

#### 4.5 FODA

**Tabla 2**

<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
Divulgación para dar a conocer lo que lleva a cabo la DGC.	No posee estrategias de comunicación eficientes.
El departamento de RRHH mantiene el control de los documentos necesarios para la contratación del personal.	Falta de presupuesto obliga a dejar varios proyectos pendientes, a tener falta de insumos para desarrollar con efectividad sus servicios.
Está trabajando en la actualización de sus manuales internos para mejorar los servicios.	No cuenta con la capacidad de ofrecer la información necesaria de sus servicios ante la comunidad a la que sirve.
Está iniciando procesos de capacitación para el personal.	Falta de presupuesto impide habilitar procesos y procedimientos.
Se encuentra en proceso de actualización de formatos para dar ofrecer el mismo tipo de información.	No se cuenta con planes de capacitación temporal ni permanente.
Se compran equipos nuevos para facilitar el manejo de información, y entrega de información más rápidamente.	No se ofrecen indicaciones para el uso de equipo nuevo.

	<p>Se encuentra demasiada resistencia a los cambios de cualquier tipo por parte de los trabajadores.</p> <p>Llamadas de atención al personal son bloqueadas por parte del sindicato.</p> <p>El departamento de RRHH no cuenta con el respaldo necesario para realizar correcciones entre los trabajadores, reubicarlos para ofrecer mayor eficiencia en divisiones, departamentos y secciones.</p>
<p><b>Oportunidades</b></p> <p>Buscan el patrocinio de otras instituciones para ofrecer mejoras a los empleados internos del departamento, como para la población laboral de la DGC.</p> <p>Actualización de equipos para brindar los servicios con mayor eficacia y prontitud.</p> <p>Los empleados que conforman la brigada de emergencia tienen la oportunidad de recibir cursos ofrecidos por técnicos interinstitucionales.</p> <p>De realizar una reingeniería con el personal interno del departamento y sus secciones, con la intención de mejorar el servicio.</p> <p>La actualización del manual de funciones, atribuciones y actividades, responsabilidades</p>	<p><b>Amenazas</b></p> <p>Se genera mucha tensión a nivel interno, cuando se tienen que realizar contratos del renglón 021, 022 y 029.</p> <p>Pérdida de algunos patrocinios cuando cambian autoridades.</p> <p>Inestabilidad en los momentos cuando existe cambio de autoridades.</p> <p>Confusión de obras con COVIAL, una tiene la generación de obras nuevas y la otra de dar mantenimiento.</p> <p>Actitudes del personal sindicalizado y sujetos con baja calidad laboral, moral, educativa son barreras difíciles.</p> <p>Malas relaciones interpersonales dentro de</p>

y beneficios de los empleados, de la DGC, elaborado por la sección de Organización y Métodos, del departamento de RRHH.	los equipos de las secciones.
---	-------------------------------

#### **4.6 Árbol de problemas**

Dentro de los problemas encontrados a nivel interno y externo se tienen los siguientes:

Causas

1. Falta de canales comunicacionales.
2. No existe identidad institucional.
3. Desactualizaciones informativas en secciones de la página de Web.
4. No existe liderazgo.
5. Falta de coordinación y/o sobre comunicación de mensajes.
6. Falta de inducción con los nuevos empleados.
7. No existe integración del personal
8. No existe comunicación circular.
9. Al personal no le interesa la imagen de la organización

**Efectos**

1. Falta de buena voluntad en la comunicación interna y colaboración entre los integrantes.
2. Falta de coordinación y/o sobre comunicación de mensajes.
3. Sobrecarga de trabajo a nivel horizontal.
4. Débil información de actividades del departamento a su personal
5. Falta de Respeto y atención hacia los nuevos empleados, sin inducción ni presentación.  
Atención deficiente hacia el interesado
6. Distractores (vendedores, mala iluminación, falta de mantenimiento de los equipos, falta de conocimientos para la utilización de plataformas y de equipos, etc.)
7. Existe tendencia a rumores
8. Pobre atención del personal a los interesados.

#### 4.7 Propuestas de posibles soluciones

- ✚ La comunicación como sistema, parte de dos elementos: la energía que lo mueve, los intercambios, las fuerzas, los móviles, las tensiones que le permite existir como tal, y por otro, la circulación de informaciones y significaciones, misma que permite el desarrollo, la regulación y el equilibrio del sistema. Y el principio de regulación que afirma que no puede existir comunicación que no obedezca a un cierto número mínimo de reglas, normas, convenciones, estas reglas son las que precisamente, permiten el equilibrio del sistema. De esto, Watzlawick como se citó en Marc y Picard, (1992) define la comunicación como “conjunto de elementos en interacción en donde toda modificación de uno de ellos afecta las relaciones entre los otros elementos”. (p.38). La División General de Caminos debe crear una política que abra canales de comunicación y debe ir dirigida de las autoridades hacia los trabajadores, creando espacios para que logren espacios de participación del personal que compone el departamento de RR.HH.
  
- ✚ La teoría funcionalista se enfoca al estudio de los efectos de los medios masivos de comunicación, tomando como base a sus principales autores y destacando de sus teorías los elementos que ayuden a comprender los medios masivos con relación a la sociedad, tanto desde su punto de vista individual como global. Es importante que se establezcan estrategias de comunicación e información en el departamento de RR.HH de la División General de Caminos, para que los empleados identifiquen claramente sus atribuciones y de esta forma asimilen cuales son los objetivos que persigue el departamento de RR.HH. y la forma de lograrlos, que se espera de los empleados; son los objetivos que persigue la comunicación interna.
  
- ✚ El departamento de RR.HH. de la División General de Caminos, debe difundir el manual de funciones de cada plaza, para que cada trabajador conozca sus atribuciones, beneficios y obligaciones. Adicionalmente mejorar los medios de comunicación interna, enseñando a los trabajadores el cómo funcionan y para qué sirven los

diferentes canales de comunicación, el cómo funcionan y como obtener los beneficios necesarios. Igualmente solicitar que existan reuniones periódicas internas por sección y los encargados o jefes de sección, para conocer las ideas de mejorar los servicios propuestas por los empleados. Cuando un trabajador conoce sus atribuciones, le es más fácil sentirse integrado al grupo con el que trabaja, De esto se deduce que la perspectiva de los Recursos Humanos reconoce el potencial de la comunicación descendente, ascendente y horizontal para la administración eficiente del personal. Esto se ve como una forma de valorar el trabajo, fomento de la creatividad y la productividad (Fisher, 1993).

- ✚ La empresa o institución debe de tomar en cuenta la dimensión humana con el propósito de mantener la cohesión. Los nuevos tipos de procesos organizativos propuestos aportan una nueva perspectiva para la comunicación organizacional (Benoit, 1994; Petit et al, 1993. p. 4). A los jefes o encargados de cada sección que conforma el departamento de RR.HH., deben solicitar a sus trabajadores que presenten sus inquietudes, darles respuestas y retroalimentarlos cuando sea necesario ampliar los mensajes entregados. El departamento de RR.HH., división administrativa de la Dirección General de Caminos, debe comenzar por instalar canales de comunicación interna y externa más eficientes donde se pueda escuchar a los trabajadores y no solamente a los miembros de los sindicatos, ya que ellos no presentan realmente las problemáticas que deben de resolver. La organización consiste en ensamblar y coordinar los recursos humanos, financieros, físicos de información y otros, que son necesarios para lograr las metas, y en actividades que incluyan atraer a gente a la organización, especificar las responsabilidades del puesto, agrupar tareas en unidades de trabajo, dirigir y distribuir recursos y crear condiciones para que las personas y las cosas funcionen para alcanzar el máximo éxito. (Ferrel, et.al. 2004).
- ✚ Se debe integrar a los empleados, a través de las capacitaciones para que tengan la confianza en sugerir, proponer y ofrecer mejorar sus servicios, al conocer y comprender todo mensaje propuesto por sus superiores, para poder utilizar el equipo a

su servicio, solicitar ser informados con prontitud y exactitud sobre cambios y requerimientos de los diferentes trámites que se llevan. Iniciar con plantear y organizar estrategias positivas de comunicación interna y externa entre las diferentes divisiones y sus secciones, dando a conocer el trabajo que desarrolla a favor de los empleados, que tipo de informes pueden ofrecerse y la forma en que se presentan y se trabaja. Mejorar la información, monitoreando los oficios y providencias que sean enviados por los usuarios, esto a través de hojas electrónicas que permitan tener un mejor control, resolviendo dudas o preguntas frecuentes de forma directa e inmediata. De acuerdo a los resultados que se obtengan, se procederá a mejorar la comunicación y que esta sea más efectiva, con mayor cobertura y signifique una vía de comunicación multidireccional. Asimismo, debe implementar capacitaciones relacionadas a la tecnología, que representa un conocimiento que da un valor agregado a las tareas de los puestos de trabajo, y se tiene que pensar en las redes sociales donde encontramos diferencias como el tipo de lenguaje a utilizar; el contexto; la medición y el tipo de plataforma, dentro de las cuales encontramos LinkedIn: formato para personas profesionales; Facebook, formato libre, imágenes, video 360 grados y gif.

## CAPÍTULO 5

### **Plan de Estrategias de Comunicación Interna y externa.**

#### **5.1 Justificación**

En las organizaciones actuales, la forma de hacer y pensar a nivel formal e informal conforman su actuación y quehacer dentro del departamento de RRHH, lo que lleva a encontrar una gran gama de problemas en su comunicación interna y externa, y estos los encontramos dentro de la calidad de mensajes y la recepción de estos por los empleados.

La estrategia de comunicaciones, herramienta que sistematiza de manera global, integral y coherente, ha llegado a ser necesaria para mantener los canales de comunicación abiertos y funcionales. Promoviendo el clima organizacional, donde todos estén abiertos al diálogo y se eviten los rumores. Al apostar por las estrategias se iniciara un proceso de cambio que ofrecerá un mejor servicio a los públicos de interés y actores externos. Además al observar alrededor actualmente con las innovaciones vemos que a la vanguardia, está la tecnología que sienta las bases de la comunicación moderna, cada día es más utilizada por los usuarios internos como externos, y en el Departamento de Recursos Humanos, se hace necesario adaptarla como parte de la misma; para su aplicación enunciamos lo que nos formula Robbins (1998), “suele implicar el cambio de actitudes y comportamientos de los miembros de la organización por medio de procesos de comunicación, toma de decisiones y solución de problemas buscando que los individuos trabajen juntos de la manera más eficaz posible”. (Pág. 167)

Resulta necesaria una estrategia de comunicación, que fortalezca las relaciones interpersonales dentro de una sección y luego intersecciones; fortalecer la comunicación interna positivamente entre los trabajadores, y que desarrollen a través de la misma una mejor manera de resolver conflictos internos; que un problema o crisis no se vuelva un reto a superar. Al mismo tiempo, el impacto positivo que se obtenga se reflejará hacia la mejor atención de sus públicos externos y la imagen estará fortalecida por sus acciones. Se realizará en el departamento de Recursos Humanos división administrativa de la Dirección General de Caminos, aunque exista

la problemática del deterioro constante del Ministerio de Comunicaciones, Infraestructura y Vivienda.

*“Ningún viento es bueno para el marinero de un barco que no sabe a dónde va. Lucio Anneo Séneca.*

## **5.2 Objetivos**

### **Objetivo General**

Vigorizar la comunicación interna mejorando la socialización de la información que se ofrece a los públicos del departamento de Recursos Humanos división Administrativa de la Dirección General de Caminos del Ministerio de Comunicaciones, Infraestructura y Vivienda.

## **5.3 Objetivos Específicos**

### **Objetivos Específicos de comunicación interna**

- ✓ La elaboración de un plan estratégico interno que mejore los canales de comunicación identificados.
- ✓ La creación de formatos homogenizados de información.
- ✓ La capacitación sobre el manejo de programas de computadora internos de la institución, otros programas genéricos utilizados por el estado y de paquetes operativos de oficina (procesador de palabras, hojas de cálculo y de presentaciones), ofrecerá una mejora en su autoconfianza, reduciendo el tiempo de respuesta sobre información requerida al departamento de Recursos Humanos.

### **Objetivos Específicos de comunicación externa**

- ✓ Influir en el comportamiento de los colaboradores para la comprensión de los mensajes emitidos por las autoridades competentes de la DGC, Ministerio del ramo, unidades ejecutoras, de otras instituciones y organismos del estado.
- ✓ Al crear estrategias para las actualizaciones de formatos de información.
- ✓ Mejorar la atención a los diferentes públicos.

### **5.4 Público Objetivo**

#### **Población**

Internamente se cuenta con un universo de 2,581 trabajadores distribuidos en 14 zonas viales, una mezcladora de asfalto y las oficinas de la DGC, de esta última cuenta con 352 empleados, el departamento de RRHH con 30 colaboradores.

La población externa está formada por el Ministerio de Comunicaciones, Infraestructura y Vivienda, otras unidades ejecutoras del ministerio, otras instituciones públicas, del organismo ejecutivo, legislativo, judicial, diplomáticas y empresas contratistas relacionadas con el ramo de construcción, mantenimiento y reparación de capa asfáltica, balasto (material selecto que se coloca sobre la sub-rasante terminada de una carretera, con el objeto de protegerla y de que sirva de superficie de rodadura) de caminos vecinales (terracería).

Así pues enfatizando los grupos de interés que se encuentran relacionados, son las secciones del departamento de Recursos Humanos, los cuales pueden mal interpretar los mensajes que se dan por los canales de comunicación descendente y que no conlleva seguimiento alguno como la retroalimentación (feedback), para evitar un eventual problema interno, a nivel externo cuenta con dos versiones la primera de ella es la comunicación con otras secciones, departamentos y divisiones de la DGC, en la segunda se encuentra una imagen deteriorada de la institución completa, como consecuencia de la escasa inversión que este Ministerio ha realizado dando como consecuencia el mal estado de carreteras, puertos marítimos,

aeropuertos, estaciones radiales, empresas telefónicas, vivienda y otros, este tema debe de ser estudiado por separado para ofrecer estrategias independientes.

### **Públicos Interinstitucionales**

Ministerios, Secretaria de Planificación y Programación de la Presidencia –SEGEPLAN-, Oficina Nacional de Servicio Civil –ONSEC-, Contraloría General de Cuentas –CGC-, Congreso de la República, Superintendencia de administración tributaria –SAT-, Instituto Guatemalteco de Seguridad Social –IGSS-, Finanzas Públicas –MIFIN-, contratistas del estado dedicados al sector construcción en el ramo de carreteras, puentes, desagües, estructuras metálicas, etc.

### **Públicos Intra-institucional**

Con todas las secciones, departamentos, divisiones de la DGC.

### **Público Objetivo**

Personal del departamento de Recursos Humanos, División Administrativa de la DGC.

### **Audiencia Primaria**

Treinta empleados que conforman el departamento de RRHH, sub divididos en seis secciones.

### **Audiencia Secundaria**

División administrativa y sus diferentes departamentos.

### **Mensajes Primarios**

Audiencia primaria, todo trabajador del departamento de RRHH; Mensaje: es la fuerza que promueve el buen servicio.

Audiencia secundaria, resto de trabajadores de la DGC; mensaje: eres la fuerza que mantiene los caminos.

Los mensajes primarios pueden lograr que la audiencia escuche y se motive, en los secundarios que los trabajadores operativos y administrativos, puedan estar informados sobre esta práctica y les afecte positivamente.

Para poder realizar esta estrategia es imprescindible abordar la comunicación en el contexto del departamento de RRHH de forma coherente e integral; darle continuidad a su estudio, planificarla, organizarla y evaluarla frecuentemente de manera que contribuya al desarrollo y responda a las necesidades de servicio, y que los procesos sustantivos en función de fomentar valores y actitudes que generen su propia identidad.

El propósito es proponer varias estrategias de comunicación interna para el departamento de RRHH, división Administrativa de la DGC, para fomentar valores institucionales como sustento de una identidad ajustada a las características específicas de un departamento de servicios y apoyo a los trabajadores internos de otras secciones, divisiones, zonas viales, externamente a otras instituciones y organismos ejecutivos, legislativos, judiciales y público en general.

### **Valores**

Desde un punto de vista psicológico los valores son considerados referentes, pautas o abstracciones que orientan el comportamiento humano hacia la transformación social y a la realización de la persona como tal, por lo que constituyen guías que dan determinada orientación a la conducta y a la vida de cada individuo y grupo social.

Bajo el punto de vista social, los valores son modelos ideales de realización personal que se plasman en la conducta a lo largo de la vida, siendo siempre una concepción de algo que es preferible para uno mismo o el colectivo social. Organizacionalmente los valores compartidos refieren a un conjunto de valores identificados y transmitidos por la alta dirección con el propósito de que sean asumidos por los trabajadores de la institución.

### **La Identidad**

Cuando se expresa el término de identidad se hace espacio al socio-psicológico de pertenencia, integrado por el conjunto dialéctico de rasgos, significaciones y representaciones que

comparten los miembros de una organización y que permiten que se reconozcan conscientemente, con mayor o menor elaboración personal, relacionados los unos con los otros, así como compararse indicando semejanzas y diferencias con otros grupos. Se considera el elemento identidad entre los elementos definitorios de la institución es que esta permita que el hombre, como individuo social o como parte de una colectividad, adquiera comprensión de su singularidad con respecto a otros hombres o colectivos.

### **Valores, Identidad y Comunicación**

El concepto de cultura es tan amplio y diverso como enfoques y realidades existen, representado por un símbolo, que abarca acciones, prácticas, códigos éticos y valores. Para fortalecer la cultura organizacional se debe validar los significados de las construcciones simbólicas que conforman la infraestructura, el orden y las normas de la institución y es esto lo que la vitaliza.

La comunicación se entrelaza directamente con la cultura (valores y creencias), es esta la que conforma los procesos colectivos de construcción de significados, de orientación hacia la misión y de búsqueda de sentido (identidad), a través de la comunicación con los demás trabajadores. De esto depende el enfoque cultural de la comunicación, en el cual la institución es percibida como una construcción simbólica (traducida de sentidos y significados), siendo esta construcción realizada a través de la comunicación. Un proceso mediante el cual se conforma, transmite y desarrollan los valores.

### **5.5 Propuesta**

Acciones estratégicas de comunicación para la consolidación de los valores e identidad, mejorar los canales comunicativos, reforzar las relaciones interpersonales, desarrollo de habilidades, capacitaciones, en la comunicación interna de cada sección, elevándola a intersecciones del departamento de RRHH, división Administrativa, de la DGC.

El alcance que tendrá, será a nivel institucional, la búsqueda de soluciones se basará en la atención de la comunicación, fortaleciendo de la comunicación interna, los productos se orientan a la mejora de la socialización de una mejor atención, comportamientos suaves y no rígidos, actualización de formatos con información confiable y clara; no menos importante la

actualización de los trabajadores en las diferentes secciones del departamento de RRHH división Administrativa, de la DGC.

Tabla 3: Posibles soluciones y funciones de la comunicación interna.

No.	Problema	Solución	Función
1	No hay actualmente canales de comunicación descendente.	Diálogo con los encargados de sección, jefe y sub-jefe del departamento de RRHH, para buscar modificar el comportamiento comunicativo a horizontal, ascendente con mensajes sencillos y claros.	Cognitiva. Busca impulsar la modificación del pensamiento de los jefes para mejorar los canales de comunicación al igual que los mensajes.
2	Relaciones interpersonales entre los integrantes de cada sección e intersecciones.	Pláticas sobre relaciones interpersonales y material escrito sobre superación personal. Dirigido a los 30 integrantes del departamento de RRHH, interna	Afectiva Mejorar las relaciones interpersonales en cada sección, y luego entre secciones del departamento de RRHH

Fuente: Personal presentado según estudio realizado.

Tabla 4: Posibles soluciones y funciones de la comunicación externa.

No.	Problema	Solución	Función
1	Formatos diferentes para la entrega de información de un mismo tipo.	Unificación de diferentes formatos similares como constancias, record, acuerdos, resoluciones, etc. para la entrega de información requerida que contengan solamente datos necesarios.	Orientadora: centrada en el área afectiva, evitando que los trabajadores se sientan solos, brindándoles la información del porque se hace, dándoles confianza.
2	Mala comunicación entre secciones del departamento de Recursos Humanos, se ve reflejado en la atención a los demás trabajadores.	Definición y ejecución de actividades que promuevan y fortalezcan la comunicación institucional, prestando un mejor servicio a los usuarios tanto internos como externos.	Institucional: se les informara cual es la misión y visión de la institución con los fines por la que fue establecida y sus roles institucionales, conociendo los fundamentos, estructuras de servicio.
3	Falta de trabajo en equipo atrasa procesos la entrega en tiempo de datos.	Implementar actividades integrarías que ayuden a fomentar y fortalezcan la integración de equipos, luego de intersecciones para que el departamento de RRHH pueda ofrecer mejor atención.	Afectiva: promover el acercamiento laboral y apoyo que debemos de ofrecer para que el trabajo sea reflejo de una buena imagen institucional.
4	Comportamiento inadecuado en la atención a otros trabajadores y clientes externos.	La conducta individual es modificada al conocer y comprender su quehacer diario en beneficio de ellos mismos, entre directivos y trabajadores.	Aprendizaje significativo: porque el trabajador será capaz de recabar la información propia y la de los demás en su entorno, resultado final cambio de comportamiento hacia los diferentes públicos, ofreciendo mejor servicio.

Fuente: Personal presentado según estudio realizado.

“La capacidad de vender, de comunicarse con otro ser humano, cliente, empleado, jefe, esposa o hijo, constituye la base del éxito personal.”

“Las habilidades de comunicación como escribir, hablar y negociar son fundamentales para una vida exitosa.”

Frases de Robert Kiyosaki

## 5.6 Matriz de coherencia comunicación interna

<b>Objetivo General</b> Que el departamento de Recursos Humanos sea actualizado y reforzado en su sistema comunicacional y este sea efectivo con canales abiertos, y sea un servicio seguro y confiable, con una imagen positiva.						
<b>Objetivo General de comunicación interna</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Para el Departamento de Recursos Humanos, la propuesta es de una estrategia para la generación de valores y de identificación con el departamento y sus funciones, con calidad de mensajes positivos que sean enviados y su correcta percepción, evaluándolos a través de la retroalimentación.</li> </ul>						
<b>Objetivos Específicos de comunicación interna</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ La elaboración de un plan estratégico que mejore los canales de comunicación, que no únicamente sea descendente, si no horizontal y ascendente.</li> <li>✓ Influir en la comunicación interna de los empleados, proponer una estrategia para reforzar las relaciones interpersonales, el trabajo de equipo y de igual forma que les ayuden a superar barreras culturales ya que provienen de diferentes áreas, con el agravante de tener niveles educaciones diferentes.</li> <li>✓ La capacitación sobre el manejo de algunos programas internos de computadora de la institución, genéricos utilizados por el estado y de paquetes operativos de oficina (procesador de palabras, hojas de cálculo y de presentaciones), ofrecerá una mejora en su autoconfianza, reduciendo el tiempo de respuesta sobre información requerida al departamento de Recursos Humanos.</li> </ul>						
PROBLEMA	PRODUCTO	OBJETIVOS DE COMUNICACIÓN	TIPOS DE MENSAJE	PÚBLICO OBJETIVO	MEDIO DE DIFUSIÓN	PRESUPUESTO
Deficiente comunicación interna.	Mejora en la calidad comunicación en transmisión de mensajes	Cognoscitivo.	Formativo.	Jefe y sub-jefe.	Verbal y electrónico	Q. 0.00
Relaciones Interpersonales.	Fortalecimiento de las relaciones interpersonales.	Cohesión y adaptación.	Formativo.	Miembros de cada sección y del departamento.	Verbal y escrito.	Q. 0.00
Inadecuación del personal en su puesto de trabajo.	Fortalecer la inducción para los puestos laborales.	Conocer el sentimiento de adecuación o inadecuación.	Informativo.	Personas que desempeñan un trabajo.	Verbal.	Q. 0.00
Mala comunicación en capacitaciones e inducciones.	Fortalecer la comunicación en la inducción.	Cognoscitivo y adaptativo.	Evaluativo e informativo.	Personal que labora dentro del departamento.	Escrito y verbal.	Q. 0.00

## 5.7 Matriz de coherencia comunicación externa.

<b>Objetivo General:</b> Que el departamento de Recursos Humanos sea actualizado y reforzado en su sistema comunicacional y este sea efectivo con canales abiertos, y sea un servicio seguro y confiable, con una imagen positiva.						
<b>Objetivo General de comunicación externa</b>						
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ La imagen externa del departamento de Recursos Humanos división Administrativa de la DGC, se ve atrofiada por la falta de comunicación en tiempo, por la falla en la claridad y celeridad con la cual se entrega la información o datos, a sus públicos externos, que son trabajadores de la institución pertenecientes a otras divisiones, departamentos, secciones y zonas viales, e igualmente los públicos externos que requieren información.</li> </ul>						
<b>Objetivos Específicos</b>						
<b>Objetivos Específicos de comunicación externa</b>						
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Teniendo desarrollo en las relaciones interpersonales, mejorara la atención de los públicos externos (trabajadores de otras divisiones, departamentos y secciones de la Dirección General de Caminos), igualmente a todos aquellos públicos con los cuales se tiene relación directa o indirecta.</li> <li>✓ Influir en el comportamiento de los colaboradores para la comprensión de los mensajes emitidos por las autoridades competentes de la DGC, Ministerio del ramo, unidades ejecutoras, de otras instituciones y organismos del estado.</li> <li>✓ Al crear estrategias para las capacitaciones y actualizaciones de formatos e instrucciones claras en español de la forma de utilizar los equipos correctamente a los trabajadores del departamento inicialmente, resultado proporcionar una mejor atención a los públicos externos del departamento RRHH división Administrativa de la Dirección General de Caminos.</li> <li>✓ Mejor atención a los diferentes públicos, ofrece el fortalecimiento de la imagen del departamento y por ende de la institución.</li> </ul>						
PROBLEMA	PRODUCTO	OBJETIVOS DE COMUNICACIÓN	TIPOS DE MENSAJE	PÚBLICO OBJETIVO	MEDIO DE DIFUSIÓN	PRESUPUESTO
Deficiencia de la comunicación externa del departamento de RRHH.	Dos instrumentos de medición sobre satisfacción del cliente.	Calificar y conocer qué tipo de servicio ofrece el departamento y sus secciones.	Evaluativo.	Trabajadores de las secciones, del departamento y de otras divisiones.	Escrito y electrónico.	Q. 0.00
Comportamiento inadecuado con los demás.	La comunicación uniformizada mejora los resultados.	Mejorar la atención hacia los demás.	Modificativo.	Trabajadores de las secciones del departamento de RRHH.	Verbal, escrito y electrónico.	Q. 0.00
Formatos diferentes para un mismo tipo de información.	Que los diferentes formatos den el mismo tipo de información.	Ofrecer mejores datos e informes a los diferentes públicos.	Informativo.	Públicos en general.	Escrito.	Q. 0.00
Mala reputación e imagen.	Agilidad en la entrega de formatos con información directa.	Con mejores sistemas de comunicación hacia los diferentes públicos.	De relación.	Trabajadores de la DGC y externos.	Escrito.	Q. 0.00

## Planificación de la estrategia de comunicación

<b>Problema1:</b> Canales de comunicación unidireccional						
<b>Objetivo del programa/proyecto: 2:</b> La elaboración de un plan estratégico interno que mejore los canales de comunicación, que no únicamente sea descendente, si no horizontal y ascendente.						
<b>3: Audiencia</b>	<b>4: Objetivos de Comunicación.</b>	<b>5: Mensajes</b>	<b>6: Medios</b>	<b>7: Canal</b>	<b>8: Tiempo/tareas/personal/evaluación</b>	<b>9: Costo</b>
Coordinadora división Administrativa Jefe y Sub-jefe departamento de RRHH.	Asegurar el correcto funcionamiento de los procesos y de la comunicación.	Primario: RRHH es la fuerza que promueve el buen servicio.	Jefe y sub-jefe del departamento quienes darán énfasis a los mensajes.	De forma individual cara a cara, reuniones.	La presente acción se realizara de forma permanente, debido a la rotación de personal, inicialmente la comunicación se iniciara en el mes de octubre a diciembre del año 2017.	Sin costo alguno.
No cuentan con una adecuada inducción, resultado: no conocen valores e identidad de la institución.	Incrementar el conocimiento sobre servicio que debe ofrecerse a los solicitantes en todas las áreas.	Secundario : Eres la fuerza que mantiene los caminos.	Departament o de informática.	Agregar a la página web institucional	Acción con carácter de permanencia dentro de la página web, visible a cualquier público. Iniciando en el mes de noviembre del año 2017.	Sin costo ya que se cuenta con depto. De informática.

<b>Problema2:</b> Relaciones interpersonales deterioradas						
<b>Objetivo del programa/proyecto: 2:</b> La presentación de una estrategia interna que mejore las relaciones interpersonales y de comunicación.						
<b>3: Audiencia</b>	<b>4: Objetivos de Comunicación.</b>	<b>5: Mensajes</b>	<b>6: Medios</b>	<b>7: Canal</b>	<b>8: Tiempo/tareas/personal/evaluación</b>	<b>9: Costo</b>
Grupo de 30 trabajadores con un nivel educativo medio y culturas diversas, en RRHH.	Mejorar y fortalecer las relaciones interpersonales del personal del departamento de RRHH, con un cambio en las actitudes.	Primario: La unión facilita la tarea y somos mejor aceptados, por los demás.	Para este proceso se necesitarán personas ajenas al departamento para dar charlas motivacionales.	Se ofrecerá en forma grupal por sección y posterior por departamento.	Debe de iniciarse en el mes de febrero cuando la totalidad de empleados se encuentren operando.  Se les incentivará para asistir combinándolo con otras festividades de temporada.  Existirá una persona supervisando y evaluando la actividad.	Sin costo.
Trabajadores de otros departamentos de la misma División Administrativa.	Agregar departamento por departamento de la División Administrativa, y fortalecer el intercambio de información fortaleciendo la comunicación.	Secundario; Somos quienes cuidamos de tu camino.	Evaluar al personal para identificar quienes tienen la mejor capacidad para representar el fortalecimiento de la comunicación interna hacia la externa.	Programar visitas del personal del departamento de RRHH a otras secciones de la División, Con la finalidad de mejorar la comunicación.	Debe de enlazarse con actividades cotidianas demostrando que a mejor comunicación, mejores resultados.  Iniciarse en el mes de abril del año 2018, posterior a la evaluación al personal del departamento de RRHH.  Esta evaluación deberá de ser cuantificable y cualificable, por una persona calificada.	Sin costo alguno, dentro de la cantidad de profesionales contratados se le puede asignar esta tarea, con la capacidad necesaria.

<b>Problema3:</b> Inadecuación del trabajador en su puesto de trabajo.						
<b>Objetivo del programa/proyecto: 2:</b> Una estrategia que mejore la comunicación relacionada al posicionamiento adecuado del trabajador, dentro de su área de trabajo.						
<b>3: Audiencia</b>	<b>4: Objetivos de Comunicación.</b>	<b>5: Mensajes</b>	<b>6: Medios</b>	<b>7: Canal</b>	<b>8: Tiempo/tareas/personal/evaluación</b>	<b>9: Costo</b>
30 Trabajadores del departamento de RRHH, comunicando su bienestar en su lugar de trabajo.	Mejorar el servicio de comunicación a través de ofrecer al trabajador una mejor ubicación según sus habilidades e intereses.	Primario: Me siento cómodo en mi lugar de trabajo, desarrollo mejor mis habilidades.	La coordinadora de la división Administrativa, jefe y sub-jefe de RRHH, ofreciendo un mejor ambiente de trabajo.	Los trabajadores de RRHH, expresan su beneplácito al desarrollar sus capacidades.	El proceso de adecuación debe de iniciarse en el mes de febrero del año 2018, estando todos los trabajadores activos. Como tarea principal es conocer lo que los demás realizan y conocer sus funciones, y a los encargados de cada sección, del departamento de RRHH.	Sin costo alguno.
Que los trabajadores del departamento de RRHH, conozcan el trabajo de otros trabajadores de otros departamentos de la división administrativa.	La comunicación mejorara en forma horizontal, haciendo llegar los mensajes con mayor efectividad, con un mejor servicio y ágil.	Secundario: Mejorando mi actitud mejoro mi ambiente de trabajo.	Trabajadores de las diferentes secciones del departamento de RRHH, ofrecen palabras de satisfacción a otros compañeros.	Se utilizara la opción cara a cara, siendo esta verbal, exponiendo sus experiencias.	El tiempo estimado es para el mes de abril o mayo, posterior a realizar una evaluación del proceso anterior (comunicación interna en RRHH), para ofrecer una mejor imagen, llevando mensajes positivos de la experiencia lograda.	Sin costo alguno.

## **5.7 Los productos**

Por medio del diagnóstico que se llevó a cabo en el departamento de Recursos Humanos de la Dirección General de Caminos, se pudo identificar la necesidad de mejorar las relaciones dentro de las secciones e intersecciones para optimizar la atención al público externo, y la comunicación interna.

Es importante mencionar que se encuentra resistencia a los cambios, lo cual viene en detrimento al crecimiento del personal dentro del departamento o de la institución, igualmente se hace mención sobre la falta de presentación e inducción para mejorar su incorporación laboral, brindándoles valores institucionales e identificación con los servicios que se ofrecen.

Se presentan las siguientes propuestas de productos que pretenden vigorizar las partes debilitadas en el sistema comunicacional interna y externa; realizando los procesos eficientes y ágiles:

### **Reuniones de trabajo**

Objetivo primario fortalecimiento de los procesos de comunicación horizontal a través de la participación activa del personal, permitiendo el mejoramiento de la comunicación interna.

### **Lecturas sobre visión y misión de la institución**

Se pretende que los trabajadores del departamento de RRHH de la DGC, conozcan la finalidad con la cual fue creada la institución y sus servicios para el bienestar social.

### **Suplementos impresos con información sobre valores e identidad**

Los suplementos pretenden comunicar a los trabajadores las razones del porque crecer las ideas sobre los valores sociales y lograr una identidad laboral que mejore la comunicación interna, ofreciendo mejoras comunicacionales hacia los clientes externos.

### **Activar y promover la efectividad de la inducción**

Al recibir a un nuevo trabajador abrir la comunicación ofreciendo una inducción efectiva, llevarlo al espacio laboral y presentarlo con su jefe y compañeros de trabajo para que inicie su proceso de adaptación.

### **Plan de intranet**

Elaborar una solicitud de creación de un espacio de comunicación del departamento de RRHH de la DGC, donde los trabajadores puedan enterarse de los servicios que ofrece este departamento y la forma en la cual se les puede ayudar, así como guías de algunos procesos comunicacionales.

### **Plan de evaluación del departamento de RRHH**

Uno de los temas que es olvidado es la falta de evaluación constante sobre el trabajo que desempeñan los trabajadores, siendo un auxiliar eficiente para medir el grado de efectividad con el cual se cuenta, ofreciendo parámetros constantes e indicando los espacios que necesitan atención para un correcto funcionamiento y servicio.

### **Validación de las propuestas de los productos**

La validación es un proceso lento dentro de la institución, debido a la presentación que debe de ofrecerse a cada grupo de directivos quienes deben de rendir su opinión al respecto. Pero se obtuvo una respuesta positiva del jefe y sub-jefe del departamento aunque aún se encuentra en el proceso de revisión y análisis por parte de las entidades superiores.

**Tabla 5: Cronograma de la implementación de la propuesta**

Cronograma de implementación de las propuestas.											
Actividad	octubre				febrero		marzo	abril			
	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 3	Semana 4	Semana 1	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4
Presentación de las estrategias ante el jefe y sub-jefe de RRHH.		X									
Presentación de las estrategias ante el jefe, sub-jefe de RRHH y coordinadora de división.			X								
Presentación de las estrategias ante el jefe, sub-jefe de RRHH, coordinadora de división y director.				X							
Proceso de revisión y validación.				X							
Socialización de los productos con el personal.					X						
Distribución e implementación de lecturas por sección						X					
Distribución de suplementos y lectura de los trabajadores.							X				
Mejorar las relaciones interpersonales a través de una buena inducción								X			
Implementación en red intranet.									X	X	
Evaluaciones frecuentes sobre avances en comunicación											X

Fuente de información: personal ofrecida por el diagnóstico realizado

## Evaluación y seguimiento

Para poder llevar a cabo una evaluación constante de las propuestas enunciadas, se debe considerar la metodología del seguimiento, designando un responsable de la ejecución de los procesos comunicativos comentado en la presentación de las estrategias, sugiriendo al jefe o sub-jefe del departamento de recursos humanos, quienes a su vez pueden ser evaluados oportunamente por la coordinadora(o) de la división administrativa.

Para lo cual se sugieren los siguientes indicadores:

Tabla No. 6

<b>Producto</b>	<b>Indicador</b>	<b>Verificación</b>
Reuniones de trabajo.	Trabajadores del departamento de recursos humanos.	Listado de los asistentes.
Lecturas sobre visión y misión de la institución.	Cantidad de lecturas entregadas.	Lectura impresa Listado de quienes recibieron.
Suplementos impresos con información sobre valores e identidad.	Número de suplementos a disposición.	Número de suplementos impresos Hoja de control para su entrega.
Activar y promover la efectividad de la inducción.	Cantidad de personal que ha recibido inducción. Personal nuevo con inducción.	Cantidad de trabajadores con intención de recibir inducción, personal nuevo todo debe recibir inducción.
Plan de intranet	Cantidad de personal que tiene acceso en la central y zonas viales.	Sistematización para que todos puedan visualizar las acciones de RRHH, en intranet, monitoreando semanalmente las visitas al lugar.
Plan de evaluación del personal de RRHH.	Cantidad de personal a evaluar. Cantidad de personal evaluado.	Cronograma de las evaluaciones. Análisis de los resultados obtenidos.

Fuente: personal relacionada con las propuestas presentadas.

## **5.8 Resultados**

- ✓ A partir de la implementación, se esperan los siguientes resultados:
- ✓ Un mejoramiento de la comunicación interna efectiva.
- ✓ Socialización de la información de manera concreta, directa y oportuna.
- ✓ Procesos eficientes y ágiles.
- ✓ Una mejor atención al público en general.
- ✓ Mayor cantidad de personas informadas.
- ✓ Durante su evolución una mayor cantidad de trabajadores con mejores resultados en las evaluaciones.
- ✓ Satisfacción del personal al comprender mejor las razones de su quehacer social y de su ubicación dentro de la institución.

## **CAPITULO 6**

### **Conclusiones**

- ❖ El departamento de Recursos Humanos, División de Administración de la Dirección General de Caminos, existen problemas de comunicación, con la posible causa de la falta de retroalimentación (feedback), en las secciones e inter-secciones del departamento.
- ❖ Se obtuvo el resultado común de muchas instituciones consistente en comunicación informal e indirecta que afecta todos los procesos administrativos internos como externos.
- ❖ Se estableció un grado de insatisfacción en algunos empleados que no cuentan con la experiencia ni capacidad para desarrollar funciones y atribuciones en su espacio laboral, ocasionando en su ambiente laboral malestar e inconformidad, ya que se dedican a la pérdida del tiempo de compañeros y a levantar chismes de corredor.
- ❖ La falta de inducción a muchos trabajadores es motivo de inadecuación dentro de su ambiente de trabajo, ya que realiza su trabajo mecánicamente y cuando se le exige refleja su incapacidad de respuesta.
- ❖ Existe inconformidad del personal con las instalaciones, mobiliario y equipo de trabajo.
- ❖ Se pudo determinar que la Misión y Visión de la institución no es conocida por lo que se determinó que no ha sido socializada correctamente, lo cual da como resultado la inadaptación de una identidad y una cultura de servicio, siendo generalizada en la Dirección General de Caminos.
- ❖ El departamento de Recursos Humanos debe mejorar en todos sus servicios, para ofrecer mejores resultados y ofrecer personal con mejores cualidades e informadas sobre las funciones que deben desarrollar, para que su adaptación y adecuación sea un proceso rápido.

- ❖ Existen muchas barreras comunicacionales las cuales provienen del personal operativo, por la falta de iniciativa y deseos de cambio (resistencia al cambio).
- ❖ Un mal no deseado pero presente es el personal que forma parte de los sindicatos, quienes atropellan y desvanecen las oportunidades de crecimiento de sus afiliados.

## **6.1 Recomendaciones**

- Se recomienda que la persona que sea designada por la autoridad responsable para realizar las actividades propuestas, sea capacitada y evaluada con el objetivo de poder mejorar la estrategia comunicacional.
- Se propone buscar espacios necesarios de tiempo para que se lleven a cabo reuniones informativas entre personal y encargados de secciones, del departamento de recursos humanos y sus trabajadores, con la finalidad de socializar los posibles resultados que se obtengan de las evaluaciones y del proceso de fortalecimiento de la comunicación.
- Se recomienda que todo el personal se vea involucrado siendo participativo.
- Que sea solicitado al departamento de informática una persona capacitada para diseñar un espacio informativo sobre las actividades que desarrolla el departamento de recursos humanos, de los servicios que puedan solicitar e información sobre algunos procesos comunes.
- Para fomentar la identificación del personal del departamento de recursos humanos debe planificarse algún tipo de emblema, logo o escudo representativo de sus servicios, para que los trabajadores generen un sentido de pertenencia y seguridad.
- Es importante que el personal comprenda que todo cambio trae como consecuencia beneficios comunes, con la oportunidad de crecimiento personal.
- Que el departamento de forma sencilla tenga material impreso con la misión y visión de la institución el cual pueda ser ofrecido a todo interesado en ingresar a la institución, o bien como información generalizada para el público que necesite conocer sobre la DGC.

## Referencias

- 1.- Ávila González, Rafael. 2004, Crítica de la comunicación organizacional.  
México, edición DGEPPPCS-UNAM 2016.
- 2.- Berlo, David. 1981. El proceso de la comunicación.  
Argentina. Editorial Florida. 239 P.
- 3.- Costa, j. (2001). Identidad corporativa. México: Pearson. 178 pág.

## Páginas Web

- ✓ <http://www.razonypalabra.org.mx/sobrerp.html>
- ✓ <http://comunicacioninterna-m.blogspot.com/2008/01/causas-mas-comunes-de-la-mala.html>
- ✓ [www.ocw.unc.edu.ar/facultad-de-dciencias-de-la-comunicación-1/.../modulo-2](http://www.ocw.unc.edu.ar/facultad-de-dciencias-de-la-comunicación-1/.../modulo-2)
- ✓ <https://red.uao.edu.g/bitstream/10614/974/1/tcs00118.pdf>
- ✓ <https://es.scribd.com/doc/78815273/Conceptos-de-La-Comunicacion-Diferentes-Autores>
- ✓ [teocomi.weebly.com/modelo-de-david-k-berlo.html](http://teocomi.weebly.com/modelo-de-david-k-berlo.html)
- ✓ [https://www.ecured.cu/Harold\\_Lasswell](https://www.ecured.cu/Harold_Lasswell)
- ✓ <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/CLAD/clad0043511.pdf>

## Anexos



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

Guatemala 8 de mayo de 2017  
Of. Postgrado 144-2017



*Licenciado*  
*Juan Alfredo Mendoza Puac*  
*Jefe de Recursos Humanos*  
*Dirección General de Caminos*  
*Presente*

*Estimado Licenciado Mendoza:*

Es un gusto saludarle a la vez presentarle al Licenciado Byron Julian Herrera Aguirre, carné No. 7910045, 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.

El Lic. Byron Herrera, solicita realizar su Trabajo de Graduación de la Maestría en Comunicación Organizacional en el Departamento de Recursos Humanos, el cual 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 los meses de agosto y septiembre del año en curso, 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 del Licenciado Herrera, en el Departamento de Recursos Humanos de la Dirección General de Caminos, 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"**



Mtro. Gustavo Adolfo Morán Portillo  
Director Dpto. de Estudios de Postgrado



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

Edificio M2, Ciudad Universitaria, zona 12 • Teléfono: (502) 2418-8920. Telefax: (502) 2418-9810  
www.comunicacion.usac.edu.gt



GOBIERNO DE LA REPÚBLICA DE  
**GUATEMALA**

MINISTERIO DE COMUNICACIONES  
INFRAESTRUCTURA Y VIVIENDA

DIRECCIÓN GENERAL DE CAMINOS

Oficio No.321-RRH-2017  
DVRR/sms

RECIBIDO <i>Mélicas</i>
FECHA 31/05/2017
HORA 15:12 hrs.
POSTGRADO



NO CONTROL:260735

Guatemala, 19 mayo de 2017

Mtro. Gustavo Adolfo Morán Portillo  
Director Depto. De Estudios Postgrado  
Escuela Ciencias de la Comunicación  
Universidad de San Carlos de Guatemala

En base al oficio No. 144-2017 de fecha 08 de mayo de 2017, en la cual se solicita que el Licenciado Byron Julián Herrera Aguirre, realice su trabajo de graduación de la Maestría en Comunicación Organización en este Departamento de Recursos Humanos de la Dirección General de Caminos, el cual consiste en realizar un Diagnostico de Comunicación Organización interno y externo.

Por lo que se informa que este Departamento no tiene ningún inconveniente que el Licenciado Herrera, realice su Trabajo de Graduación de la Maestría; siempre y cuando no intervenga en sus labores diarias.

Atentamente,

*[Signature]*  
Señor Donny Vidal Reyes Ramo  
Sub-Jefe del Departamento de Recursos Humanos  
División Administrativa  
Dirección General de Caminos



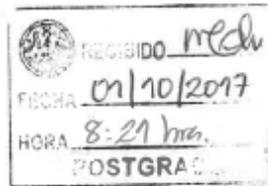
Finca Nacional La Aurora, Zona 13, Guatemala, Telefono: 2209-9100

@CAMINOS\_CIV

caminosg

[www.caminos.civ.gob.gt](http://www.caminos.civ.gob.gt)





Guatemala, 28 de Septiembre del 2017.

Maestro,  
Gustavo Adolfo Morán Portillo,  
Departamento de Estudios de Posgrado,  
Escuela de Ciencias de la Comunicación,  
Universidad de San Carlos de Guatemala.

Estimado Maestro Morán:

Como es del conocimiento de ustedes, el Licenciado Byron Julian Herrera Aguirre, con carné # 7910045, estudiante de la Maestría en Comunicación Organizacional 2016-2017, del departamento de Posgrados de la Escuela de Ciencias de la Comunicación, le fue autorizado realizar la práctica profesional especializada, y como resultado el Diagnóstico de Comunicación del departamento de Recursos Humanos, División Administrativa de la Dirección General de Caminos.

Igualmente hacemos de su conocimiento que se han recibido las propuestas de las estrategias comunicacionales nacidas del Diagnóstico situacional, con productos como: 1) Reuniones de trabajo; 2) Lecturas sobre la visión y la misión de la DGC; 3) Foros impresos con información sobre valores e identidad; 4) Promover la efectividad de la inducción; 5) Plan de Intranet; 6) Plan de evaluación del departamento de RRHH y 6) Validación de las propuestas de productos.

Comentamos al mismo tiempo que dichos productos deben de realizar el proceso respectivo para su aprobación y aplicación, dentro de la institución.

Finca Nacional La Aurora, Zona 13, Guatemala, Teléfono: 2209-9100

## Encuesta

1 ¿Sabe cómo está formado el Departamento de Recursos Humanos?


2 ¿Qué opina de las otras secciones de Recursos Humanos?


3 ¿Qué comentario puede hacer sobre el servicio que brinda su sección?


4 ¿Qué atención recibe en las otras secciones?


5 ¿La comunicación entre usted y su jefe cómo es?


6 ¿Cómo cree que es la comunicación entre su jefe y el jefe del departamento?


7 ¿Cuándo hace preguntas le contestan o no? ¿Si le contestan son claros?


8 ¿Qué puede usted proponer para mejorar la comunicación entre todos los trabajadores del departamento?


9 ¿Cómo considera usted que se pueden llevar cambios y mejorar tanto la comunicación entre secciones, como con otras divisiones y departamentos?


## **Guía Para Realizar La Entrevista Abierta**

- a) ¿Le gustaría ayudar a cambiar la forma de atender a las personas de su sección, así como las de otras secciones?
  
- b) ¿Qué cambios haría para que su sección fuera mejor?
  
- c) ¿Qué cambios haría para que la comunicación entre secciones mejorará?
  
- d) ¿De qué forma se puede mejorar para que estos cambios puedan darse?
  
- e) ¿Le gustaría recibir capacitaciones para mejorar en su trabajo?
  
- f) ¿Qué tipo de capacitación cree que le gustaría recibir?
  
- g) ¿Después de alguna capacitación temería que algún cambio le pudiera afectar?
  
- h) ¿Cómo apoyaría a las personas que vienen a pedir información?

## **Propuesta de Guía para las reuniones de trabajo**

Para lograr una interacción entre los miembros del departamento de recursos humanos, debe de generarse un espacio, con la finalidad de generar, coordinar, construir y evaluar diferentes acciones de su quehacer diario.

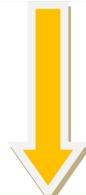
- Dentro del campo de las reuniones se pueden clasificar en función de los fines que se establecen; se pueden mencionar:
- De planificación: se enfocan en establecer a futuro actividades, proyectos, procedimientos, etc.
- De control: sirve para el monitoreo de actividades planificadas, brindando información sobre el progreso.
- De evaluación: enfocándose en resultados de actividades o procedimientos.
- De participación: para el análisis de procedimientos, cargas laborales, plazos de resultados, de todo aquello que dependa de un trabajo de grupo.
- De negociación: para consensuar y negociar aspectos importantes que puedan afectar o beneficiar a todo el equipo de la institución.
- De información: sirve para enviar mensajes de algún tipo de información que contribuirá a explicar con mayor detalle.
- Consultiva: Se enfoca en la consulta bidireccional de algún tipo de información, que contribuirá a ampliar los datos que se poseen.

Por tanto y en contexto de lo anteriormente expuesto, se sugiere la siguiente guía de una reunión de trabajo:

### **Antes de la Reunión**

Previo a cualquier reunión a realizarse, se debe justificar o establecer el motivo por el cual se va a realizar; el propósito elige que tipo de reunión se va a realizar.

Una situación importante es elegir una persona responsable para la ejecución de la reunión, donde debe de estipularse una agenda definida, elección de fecha y hora, así como un lugar específico, con los materiales necesarios, listados de los invitados y otro de los participantes, de los convocados.



Determinación del propósito

Determinación del tipo de reunión

Asignar un responsable

Hacer la agenda (incluye fecha v hora)

Solicitar el espacio físico

Elegir a los participantes

Convocar a los participantes

### **Durante la reunión**

Se debe recibir a los convocados de manera cordial, iniciar puntualmente (da seguridad y formalidad), iniciada la reunión se comenzara socializando la agenda conjuntamente, fomentar la participación de los invitados sin perder de vista el objetivo de la reunión, manteniendo el diálogo con el tema central. Durante la reunión y en la presentación de los objetivos es importante el poder documentarlos para que los invitados puedan dar seguimiento a los temas tratados.

### **Después de la reunión**

Es de suma importancia el poder dar seguimiento sobre los temas tratados y los involucrados disponer de tiempo para poder darle seguimiento a los temas tratados con los convocados.

## **Lecturas sugeridas:**

Somos caminos

## **Misión**

La Dirección General de Caminos es la Institución Gubernamental que planifica, diseña, ejecuta y supervisa las obras de construcción, mejoramiento, ampliación, reconstrucción y mantenimiento de las carreteras en la República de Guatemala, contribuyendo al desarrollo Nacional y al bienestar económico y social de la población guatemalteca. Para conservar y optimizar la calidad de sus servicios "CAMINOS" mantiene un mejoramiento constante, que le permite responder a las demandas de los usuarios de las carreteras y de la población en general, constituyéndose como la Institución líder en productividad, sirviendo de modelo nacional e internacional. Los "CAMINEROS" estamos orgullosos de contribuir al desarrollo de Guatemala y de la alta capacidad de ejecución de nuestra Institución, utilizando siempre la tecnología apropiada a las necesidades, mostrando en todo momento una actitud positiva de trabajo que ha llevado al éxito a nuestro "CAMINOS".

## **Visión**

Construcción de la infraestructura básica que apoye a la producción y la integración de las comunidades más apartadas del país. Fortalecidos por el mejoramiento de las vías de comunicación y la participación ciudadana como instrumento para lograr un desarrollo sostenible, así como la preservación del medio ambiente.

## **Nuestros Objetivos**

Que el país pueda contar con una adecuada infraestructura vial, a través de la elaboración y aplicación de planes y proyectos de acuerdo a las políticas de desarrollo integral del Ministerio del ramo.

EJEMPLO

QUE HACEMOS EN

**LA D. G. C.**

DEPARTAMENTO DE RRHH

---

**APRENDIENDO**  
DE NUESTRO SERVICIO

---

La DGC es la responsable de la administración de la red vial registrada del país, lo que implica la planificación, diseño, ejecución y supervisión de obras de construcción, ampliación rehabilitación y mantenimiento de las carreteras del país.

## **Suplementos con información**

Se debe de contar con una herramienta técnica que sirva de base para la toma de decisiones. Con la finalidad de fortalecer el equipo de trabajo y mejorar los procesos que se realizan en el departamento de recursos humanos de la Dirección General de Caminos, para dar una respuesta oportuna.

## **Departamento de Recursos Humanos**

- ✚ Velar por que se cumplan los procesos de reclutamiento, selección, nombramiento e inducción y la reglamentación interna establecida y la Ley del Servicio Civil.
- ✚ Velar por que se cumplan los procesos de ascenso y permutas, la reglamentación interna establecida y la Ley de Servicio Civil.
- ✚ Velar por mantener un banco de personal actualizado que permita detectar necesidades de capacitación y posibles ascensos.
- ✚ Velar por la ejecución de programas permanentes de capacitación para el recurso humano de la Dirección General de Caminos.
- ✚ Velar por que el personal de la Dirección General de Caminos cuente con los servicios médicos necesarios.
- ✚ Determinar los cursos de capacitación idóneos a las necesidades específicas de las Divisiones que componen la Dirección, para posteriormente efectuar un análisis y proseguir con la programación respectiva para su ejecución.
- ✚ Mantener debidamente actualizado el registro del recurso humano que compone la Dirección General.
- ✚ Preparación y actualización de los inventarios de recurso humano, mobiliario y equipo y otros que sean requeridos por la superioridad, para fines de evaluación y control.
- ✚ Coordinar y supervisar las labores que desarrolla el personal administrativo en acciones de personal.
- ✚ Supervisión en el manejo de reclutamiento, selección y readecuación de recurso humano en la Dirección.

- ✚ Nombrar comisiones al interior de la República para supervisar personal, y determinar el cumplimiento de normas, reglamentos y leyes vigentes.

### **Propuesta de evaluación**

El departamento de recursos humanos mantiene un alto grado de responsabilidad a la hora de socializar el tipo de servicios que se ofrecen, dependiendo de las necesidades que tienen los solicitantes de información, sobre procesos, siendo estos sujetos a evaluación dependiendo de la eficiencia que presenten.

### **Objetivo**

El desempeño de los procesos que se generan en el departamento de recursos humanos debe ser evaluado frecuentemente, buscando mejorar la eficiencia en cada uno de los integrantes del equipo que contribuya a fortalecer los procesos y la comunicación.

### **Metodología**

Para poder evaluar se presentan dos propuestas, en la primera se debe trabajar con los integrantes del equipo los objetivos que se pueden alcanzar individualmente y colectivamente. La segunda evaluación debe de contemplar las características individuales, que corresponden a los valores de cada persona.

Dirección y equipo se reúnen

Formulación conjunta de objetivos

Ejecución: Dirección apoya, al equipo que ejecuta

Evaluación conjunta de objetivos

### **Sobre la aplicación**

El jefe y sub-jefe del departamento de recursos humanos mantendrá un sistema de evaluación del desempeño bimestral, trimestral o semestral, dependiendo de los objetivos y necesidades.

Todos los integrantes del departamento de recursos humanos conocerán con anterioridad los criterios y factores con los cuales serán evaluados, el objetivo que tiene la evaluación, así como el seguimiento que se dará a los resultados.

Todos los integrantes del equipo serán evaluados

La evaluación tendrá una calificación cuántica o cualitativa.

Todos los empleados que tengan una antigüedad mayor de seis meses serán evaluados.

El jefe y sub-jefe hará un análisis de los resultados y hará observaciones al personal.