



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



**DIAGNÓSTICO Y ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN
ORGANIZACIONAL DIRECCIÓN GENERAL DE AERONÁUTICA
CIVIL –DGAC–**

Licda. Leslie Nineth Paz Selvas
Registro Académico No. 200618481

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
Director

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

Pub. Anaite Machuca
Per. Mario Barrientos
Representantes estudiantiles

Lic. Jhonny Michael González Batres
Representantes de egresados

M.Sc. Claudia Xiomara Molina Ávalos
Secretaria

Consejo Académico Postgrado

M.Sc. Sergio Vinicio Morataya
Director

M.A. Gustavo Adolfo Morán Portillo
Secretario

Tribunal examinador

Mtro. Gustavo Adolfo Morán Portillo
Dr. Gustavo Adolfo Bracamonte Cerón
Mtro. César Augusto Urizar Méndez

Dedicatoria

A Dios:

Por permitirme llegar a esta etapa de mi vida y haberme brindado salud para lograr mis objetivos. Así como, por su infinita bondad y amor.

A mis padres

Por su sacrificio, su apoyo, sus valores y los ejemplos de responsabilidad y perseverancia que me inculcaron, lo que me ha permitido ser una persona de bien. Gracias por todo, en especial por su amor.

A mis hermanos

Por estar al pendiente de mis esfuerzos y logros. Por apoyarme cuando lo he necesitado.

A mis amigos

Con quienes nos apoyamos mutuamente para alcanzar nuestras metas. Éxitos a todos en cada uno de sus proyectos.

Finalmente, a mis catedráticos que marcaron cada una de mis etapas de estudio y me brindaron sus conocimientos durante mi preparación profesional.

Para los efectos legales, únicamente la autora es la responsable del contenido de este trabajo.

Índice de Contenido

Capítulo 1	1
Diagnóstico Situacional.....	1
1.1 Ubicación Geográfica:.....	1
1.2 Naturaleza de la organización.....	2
1.3 Líneas Estratégicas	3
1.4 Descripción de las principales actividades	5
1.5 Actores internos y externos	7
1.6 Perfil de los Trabajadores	12
1.7 Perfiles Unidad de Relaciones Públicas	20
Capítulo 2	23
Fundamentos Epistemológicos.....	23
2.1 ¿Qué es comunicación?	23
2.2 Elementos de la Comunicación	23
2.3 Algunas Clases de Comunicación	24
2.4 Comunicación alternativa y para el desarrollo	24
2.5 Comunicación masiva.....	25
2.6 Comunicación organizacional	26
2.7 Comunicación interna.....	26
2.8 Comunicación externa	28
2.9 Relaciones Públicas (RRPP).....	28
Capítulo 3	30
Metodología Aplicada	30
3.1 Planteamiento del Problema	30
3.2 Justificación	31
3.3 Objetivos.....	32
3.4. Tipo de Investigación	33
3.5 Técnicas de Investigación.....	33
3.6 Población	34
3.7 Muestra	34
3.8 Análisis de la Información.....	34

Capítulo 4	35
Diagnóstico Comunicacional	35
4.1 Comunicación interna.....	35
4.2 Análisis de la Comunicación Interna de la DGAC.....	35
4.3 Análisis de la Comunicación Externa de la DGAC.....	46
4.3.1 Usuarios	46
4.3.2 Instituciones.....	47
4.3.3 Análisis de la Identidad Corporativa	48
4.3.4 Análisis de la Imagen Corporativa	55
4.3.5 Comunicación en Crisis.....	57
4.3.6 FODA y Análisis de la Situación	58
4.3.7 Factores influyentes directos e indirectos.....	59
4.3.8 Propuestas de Soluciones.....	62
Capítulo 5	65
Estrategia de Comunicación Organizacional	65
5.1 Justificación.....	65
5.2 Objetivos.....	66
5.2.1 Objetivo General.....	66
5.2.2 Objetivos Específicos	66
5.3 Públicos Objetivos.....	66
5.4 Propuesta	67
5.5 Matriz de Coherencia.....	67
5.6 Plan de Comunicación	70
5.7 Validación de la Propuesta de Solución	84
5.8 Cronograma de implementación de la propuesta	86
5.9 Plan de Monitoreo y Evaluación	87
5.10 Visión del Futuro	89
5.11 Conclusiones.....	90
5.12 Referencias.....	91
Anexos	92

Índice de Gráficas

Gráfica 1. Funciones y responsabilidades del puesto.	37
Gráfica 2. Misión, Visión y objetivos de la DGAC.	38
Gráfica 3. Flujo de comunicación con jefe inmediato.	39
Gráfica 4. Trabajos en equipo entre compañeros.	40
Gráfica 5. Comunicación con jefes de otras unidades o gerencias.	41
Gráfica 6. Opinión de los colaboradores durante toma de decisiones.	42
Gráfica 7. Medios para transmitir información institucional.	43
Gráfica 8. Efectividad de los medios utilizados.	44
Gráfica 9. Programas y proyectos que impulsa la DGAC.	45
Gráfica 10. Espacios digitales de la DGAC.	50
Gráfica 11. Uso de Página Web institucional.	51
Gráfica 12. Manejo de las redes sociales de la DGAC.	52
Gráfica 13. Otros medios de comunicación.....	53
Gráfica 14. Implementación de nuevos medios de comunicación.	54
Gráfica 15. Reconocimiento de la institución.	55

Índice de Figuras

<i>Figura 1.</i> Mapa de ubicación de la Dirección General de Aeronáutica Civil –DGAC-.....	1
<i>Figura 2.</i> Organigrama de la institución	11
<i>Figura 3.</i> Esquema de los elementos de la comunicación. Elaboración Propia.....	23
<i>Figura 4.</i> Diferentes flujos de la Comunicación Interna en una organización. Elaboración Propia.	27
<i>Figura 5.</i> Flujos de la Comunicación Interna. Elaboración Propia.	36
<i>Figura 6.</i> Logo de la DGAC	48
<i>Figura 7.</i> Factores que influyen directa e indirectamente en la DGAC. Elaboración Propia.	59
<i>Figura 8.</i> Descripción de los problemas encontrados, sus causas y consecuencias. Elaboración Propia.	60
<i>Figura 9.</i> Área de recepción DGAC.....	71

<i>Figura 10.</i> Ejemplo 1 Buzón de Comentarios o Sugerencias Online.....	75
<i>Figura 11.</i> Ejemplo 2 Buzón de Comentarios o Sugerencias Online.....	75
<i>Figura 12.</i> Ejemplo 3 Buzón de Comentarios o Sugerencias Online.....	76
<i>Figura 13.</i> Estructura Aplicación Móvil.....	78
<i>Figura 14.</i> Captura de Pantalla visualización de APP en un Iphone.....	79
<i>Figura 15.</i> Primera pestaña de la Aplicación Móvil.....	80
<i>Figura 16.</i> Segunda pestaña de la Aplicación Móvil.....	81
<i>Figura 17.</i> Tercera pestaña de la Aplicación Móvil.	82
<i>Figura 18.</i> Cuarta pantalla de la Aplicación Móvil.	83

Índice de Tablas

Tabla 1. Aeropuertos Internacionales	2
Tabla 2. Aeropuertos Nacionales	2
Tabla 3. Perfil Director e Interventor	12
Tabla 4. Perfil Subdirector Administrativo	13
Tabla 5. Subdirector Técnico-Operativo	14
Tabla 6. Asesor Jurídico Específico del Director e Interventor	15
Tabla 7. Gerente Financiero	16
Tabla 8. Auditor Interno	17
Tabla 9. Gerente de Recursos Humanos	18
Tabla 10. Gerente Aeroportuario / Segundo Interventor, AILA	19
Tabla 11. Análisis FODA de la DGAC	58
Tabla 12. Posibles soluciones y funciones de la comunicación	67
Tabla 13. Matriz de Coherencia Comunicación Interna.....	68
Tabla 14. Matriz de Coherencia Comunicación Interna.....	69
Tabla 15. Resultados de Validación de los Productos.....	84
Tabla 16. Cronograma de Implementación.....	86
Tabla 17. Actividades de Monitoreo y Evaluación.....	87

Resumen

La comunicación organizacional se describe como el proceso de emisión y recepción de mensajes dentro de una organización, ya sea de manera interna o externa, por lo que es imprescindible que las entidades cuenten con planes estratégicos que permitan el buen desarrollo de estos procesos, a fin de generar buenos flujos de comunicación y armonía entre los colaboradores, lo que permitirá un mejor desempeño y el logro de los objetivos.

El presente trabajo de investigación se describe el manejo de la comunicación interna y externa de la Dirección General de Aeronáutica Civil –DGAC-, entidad encargada de velar por la navegación aérea guatemalteca, así como el posicionamiento de la institución a nivel social. Para desarrollar el mismo, se realizó un diagnóstico de la comunicación organizacional de la DGAC, utilizando instrumentos cualitativos y cuantitativos, que generaron los resultados descritos a continuación.

Posteriormente, se planteó una Estrategia de Comunicación Organizacional, en busca de fortalecer los procesos de comunicación interna y externa en la institución, haciendo uso de las nuevas tecnologías de comunicación. Como parte de dicha estrategia, se realizó un proceso de validación de la propuesta de solución, para verificar el grado de aceptación de la misma y el logro de los objetivos.

Introducción

El presente trabajo da a conocer información general y específica sobre el manejo de la comunicación interna y externa de la Dirección General de Aeronáutica Civil –DCAG-, institución que fue elegida para desarrollar el Trabajo de Graduación de la Maestría en Comunicación Organizacional.

En el desarrollo del mismo, se incluye un diagnóstico situacional, con la ubicación geográfica, la naturaleza de la empresa y las líneas estratégicas, como la misión, visión y objetivos de la entidad, los cuales a grandes rasgos muestran una relación entre sí.

Asimismo, se incluye una descripción de las principales actividades de la DGAC, los actores internos y externos que tienen relación con la misma, la estructura organizacional y el perfil de los trabajadores, haciendo énfasis en los principales puestos y en el personal de la Unidad de Relaciones Públicas.

Posteriormente se presenta un Plan de Investigación, así como un diagnóstico de Comunicación Interna y un Diagnóstico de Comunicación Externa, describiendo procesos, factores, problemas y posibles soluciones a los mismos. Con base a los resultados del diagnóstico, se plantea una Estrategia de Comunicación Organizacional que propone la creación de un Buzón de Comentarios o Sugerencia Online, una Guía para la implementación del buzón y el desarrollo de una Aplicación Móvil Institucional, para fortalecer los procesos de comunicación en la DGAC.

Por último, se presentan las conclusiones del trabajo de investigación y las referencias que se consultaron para ejecutar el mismo.

Capítulo 1

Diagnóstico Situacional

1.1 Ubicación Geográfica:

La Dirección General de Aeronáutica Civil –DCAG- tiene su sede en la 9ª. Avenida 14-75 zona 13, ciudad de Guatemala, en las mismas instalaciones que ocupa el Aeropuerto Internacional La Aurora –AILA-.

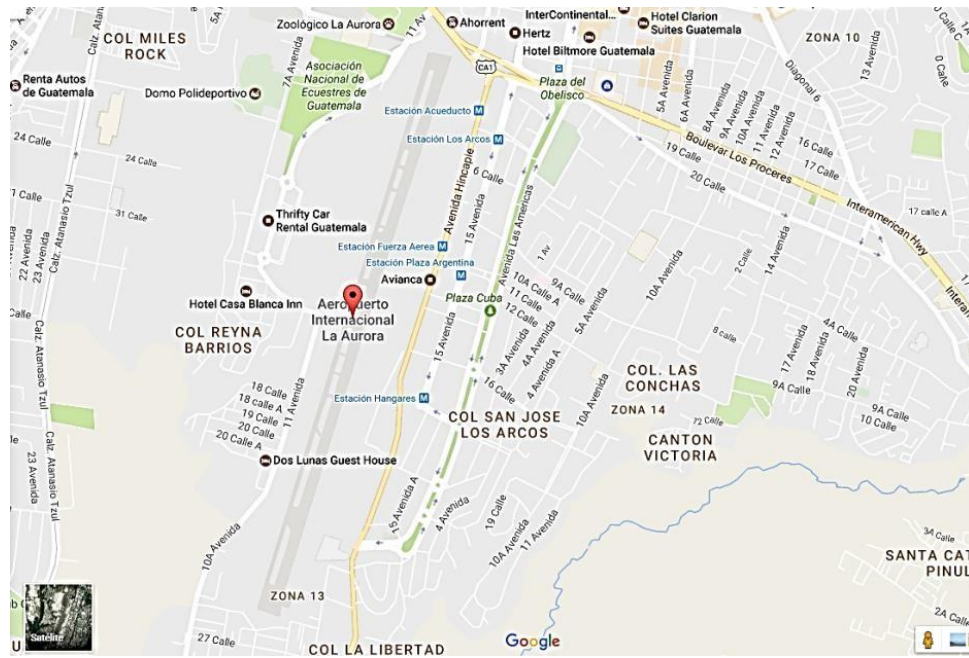


Figura 1. Mapa de ubicación de la Dirección General de Aeronáutica Civil –DGAC-.

Esta entidad tiene a su cargo la administración de la Red Nacional de Aeródromos y Aeropuertos, conformada de la siguiente manera:

Tabla 1. Aeropuertos Internacionales

No.	Nombre	Ciudad
1.	Aeropuerto Internacional La Aurora	Guatemala
2.	Aeropuerto Internacional Mundo Maya	Santa Elena, Petén

Descripción de los aeropuertos con categoría internacional en Guatemala. Elaboración Propia.

Tabla 2. Aeropuertos Nacionales

No.	Nombre	Ciudad
1.	Aeropuerto de Quetzaltenango	Quetzaltenango
2.	Aeropuerto de San José	Puerto San José
3.	Aeropuerto de Puerto Barrios	Puerto Barrios
4.	Aeródromo de San Marcos	San Marcos
5.	Aeropuerto de Retalhuleu	Retalhuleu
6.	Aeropuerto de Coatepeque	Coatepeque
7.	Aeropuerto de Huehuetenango	Huehuetenango

Descripción de los aeropuertos con categoría nacional en Guatemala. Elaboración Propia

1.2 Naturaleza de la organización

“La Dirección General de Aeronáutica Civil, en adelante identificada con las siglas –DGAC- es una dependencia del Ministerio de Comunicaciones, Infraestructura y Vivienda, encargada de normar, supervisar, vigilar y regular, con base en lo prescrito en la Ley de Aviación Civil,

reglamentos, regulaciones y disposiciones complementarias de los servicios aeroportuarios, servicios de apoyo a la Navegación Aérea, servicios de Transporte Aéreo, de Telecomunicaciones y en general todas las actividades de Aviación Civil en el territorio y espacio aéreo de Guatemala, velando en todo momento por la defensa de los intereses nacionales”. (Dirección General de Aeronáutica Civil, 2015).

En Guatemala la DGAC es la única institución que fue creada con este fin, aunque mantiene coordinación interinstitucional con otras entidades, a fin de unificar esfuerzos para ejecutar proyectos enfocados en el desarrollo del país. De una manera resumida la razón de ser de esta institución gubernamental se resume en tres puntos, la administración de aeropuertos en Guatemala, la regularización y adquisición de aeronaves, así como controlar el tráfico en el espacio aéreo nacional.

1.3 Líneas Estratégicas

Misión

“La DGAC es la institución responsable de Normar, Administrar, Fortalecer, Facilitar y Vigilar la prestación de los servicios aeroportuarios, de navegación y transporte aéreo, conforme a la legislación vigente y acuerdos internacionales ratificados por el Estado de Guatemala”. (Dirección General de Aeronáutica Civil, 2017, p. 25).

Visión

“Ser líder regional en la Administración, Facilitación y Vigilancia de los servicios aeroportuarios, de navegación y transporte aéreo, elevando los estándares de calidad para seguridad de los usuarios nacionales e internacionales”. (Dirección General de Aeronáutica Civil, 2017, p. 25)

La misión y visión constituyen una base fundamental de cualquier organización, por lo que su creación no se debe tomar a la ligera, ya que su redacción debe tener congruencia con la razón de ser de la empresa. Tras un análisis, se constató que pese a que, en términos generales, la misión y visión están bien redactadas, la institución no cumple a cabalidad con las mismas.

Las fallas que se tienen principalmente y que no concuerdan con la visión se concentran en “elevar los estándares de calidad en temas aeroportuarios”, ya que es sabido que las condiciones en que actualmente se encuentra el Aeropuerto Internacional La Aurora no son las adecuadas. Tal es la situación, que incluso el año pasado estuvo a punto de perder su categoría Internacional tras una evaluación realizada por la Organización de Aviación Civil Internacional (OACI).

Derivado de lo anterior, se realizó cambio de autoridades en la institución, por lo que la actual gestión dirigida por el Capitán Piloto Aviador, Carlos Velásquez Monge, está enfocando sus esfuerzos en modernizar la Red Nacional de Aeródromos y Aeropuertos, así como crear más aeropuertos para generar conectividad en el país.

Otro de los aspectos que se identificó, es que los empleados no denotan estar identificados con la misión y visión de la institución, algunos ni siquiera saben que existen, debido a que ambas no se dan a conocer como debe ser.

Objetivos Generales

La DGAC tiene como objetivos principales:

- Seguridad
- Regularidad
- Certificación
- Capacitación del personal
- Comunicación
- Transparencia
- Efectividad
- Trabajo en equipo
- En relación a las leyes nacionales e internacionales (Dirección General de Aeronáutica Civil, 2017, p. 25)

Objetivos Específicos

- Convertirse en la autoridad aeronáutica más eficiente de la región centroamericana
- Planificar, organizar, dirigir y controlar los Servicios Aeroportuarios, para mantener un alto nivel de especialización y calidad para el desarrollo de todas las actividades de la DGAC.
- Capacitar a su Recurso Humano, para afrontar los retos de la aviación moderna.
- Desarrollar el Plan Estratégico de la DGAC orientado al logro de los objetivos y metas propuestas
- Implementar las recomendaciones de la -OACI- (Dirección General de Aeronáutica Civil, 2017, p. 25, 26).

Según Hurtado, J. (2007) el objetivo general de una investigación define la finalidad de una institución, organización o empresa, en cuanto a sus expectativas y propósitos factibles. Asimismo, este determinará el camino o rumbo de la organización.

Por ende, en cuanto a los objetivos planteados por la DGAC, se identificó que los generales no están bien redactados, ya que solo se presenta una lista de conceptos o aspiraciones, y no se define un objetivo general como tal, pese a que el enlistado si tiene relación con la misión.

No ocurre lo mismo con los objetivos específicos, ya que estos si están bien redactados Y tienen relación con la línea estratégica de la institución, que actualmente enfoca sus proyectos en cumplirlos. Un ejemplo claro son las recomendaciones que se tomaron en cuenta de la Organización de Aviación Civil Internacional (OACI), a fin de evitar que el AILA pierda su categoría internacional.

1.4 Descripción de las principales actividades

Desde el punto de vista estrictamente funcional, la Ley le asigna a la DGAC funciones de carácter técnico, económico y administrativo, que forman parte de sus principales actividades.

➤ **Técnico**

Está facultada para desarrollar sus actividades de acuerdo con la Ley de aviación Civil, su Reglamento, a las normas y recomendaciones de la OACI, regulaciones de aviación civil y a los convenios, acuerdos y tratados aprobados y ratificados por el Gobierno de la República.

La DGAC está encargada de supervisar la construcción y operación de aeródromos, la prestación de servicios de navegación y de control de tráfico aéreo, y la prestación de los servicios de transporte, de acuerdo a requisitos, estándares y normas internacionales que garanticen la eficiencia, regularidad, seguridad y protección al vuelo; así mismo, le asigna la función de acreditación y fiscalización del personal aeronáutico y entidades vinculadas al sector de aviación civil; y la investigación de incidentes y accidentes de aviación ocurridos en el territorio nacional. (Dirección General de Aeronáutica Civil, 2017)

➤ **Económico**

La Ley le asigna la función de otorgar las autorizaciones para la explotación de servicios aeronáuticos (derechos de tráfico); la adjudicación a terceros, mediante licitación pública, de los servicios aeroportuarios, de navegación aérea, equipos e infraestructura aeronáutica; como así mismo, la supervisión del funcionamiento de los servicios que hayan sido concesionados a terceros; y dirimir las controversias, entre usuarios y concesionarios, que se deriven del régimen de cargos y tarifas por la prestación de servicios aeroportuarios y de navegación aérea. (Dirección General de Aeronáutica Civil, 2017)

➤ **Administrativo**

Está facultada para administrar un presupuesto y llevar los registros correspondientes; administrar el Registro Aeronáutico Nacional; aplicar las sanciones contempladas en la Ley de Aviación Civil; coordinar las actividades de búsqueda y salvamento de aeronaves accidentadas en el

territorio nacional y otras de carácter de supervisión de Acuerdos y Convenios Internacionales en materia de aviación civil. (Dirección General de Aeronáutica Civil, 2017)

Como se puede observar las funciones de la DGAC establecidas en el Reglamento Orgánico Interno de la institución tienen relación con la misión, visión y objetivos específicos, es decir, muestran coherencia entre sí. La mayoría de funciones son técnicas y operativas y están contenidas en el Plan Operativo Anual de la DGAC, por lo que el cumplimiento está contemplado dentro de los planes de la entidad.

1.5 Actores internos y externos

Actores Internos

Órganos Sustantivos

1. Director General
2. Subdirector Administrativo
3. Subdirector Técnico-Operativo
4. Gerente Nacional de Seguridad Aeroportuaria –AVSEC-
5. Gerente del Aeropuerto Internacional La Aurora –AILA-
6. Gerente del Aeropuerto Internacional Mundo Maya –AIMM-
7. Gerente de Estándares de Vuelo
8. Gerente de Telecomunicaciones
9. Gerente de Transporte Aéreo
10. Gerente de Infraestructura Aeroportuaria
11. Gerente de Navegación Aérea
12. Gerente de Ingeniería Electrónica y Radar
13. Gerente de Registro Aeronáutico y
14. Gerente de Licencias Aeronáuticas

Órganos de Apoyo Técnico

1. Secretaría General

2. Jefe de Unidad de Normas de Seguridad Aeronáutica-UNSA-
3. Jefe de Unidad de Investigación de Accidentes
4. Jefe de Unidad de Acceso a la Información Pública
5. Jefe de Unidad de Planificación
6. Jefe de Unidad de Relaciones Públicas y
7. Jefe de Unidad de Relaciones Internacionales.

Órganos Administrativos

1. Gerente Financiero
2. Gerente de Recursos Humanos
3. Jefe de Unidad de Asesoría Jurídica
4. Jefe de Unidad de Informática y Tecnología IT
5. Jefe de Unidad de Estadística
6. Jefe de Unidad de Compras
7. Jefe de Unidad de Control de Ingresos y
8. Jefe de Unidad de Servicios Administrativos.

Órgano de Control Interno

1. Jefe de Unidad de Auditoría Interna

Actores Externos Ministerio de Comunicaciones, Infraestructura y Vivienda –CIV-.

1. Corporación Centroamericana de Servicios de Navegación Aérea –COCESNA-
2. Organización de Aviación Civil Internacional –OACI-
3. Federal Aviation Administration –FAA-

4. Coordinadora Latinoamericana y del Caribe de Pequeños Productores y Trabajadores de Comercio Justo –CLAC-
5. Acción Ciudadana –AC-
6. Instituciones del Sector Público y Privado
7. Empresas nacionales e internacionales.

Estructura Organizacional

Dirección General de Aeronáutica Civil

- Dirección General
- Subdirecciones
- Gerencias
- Unidades de Apoyo

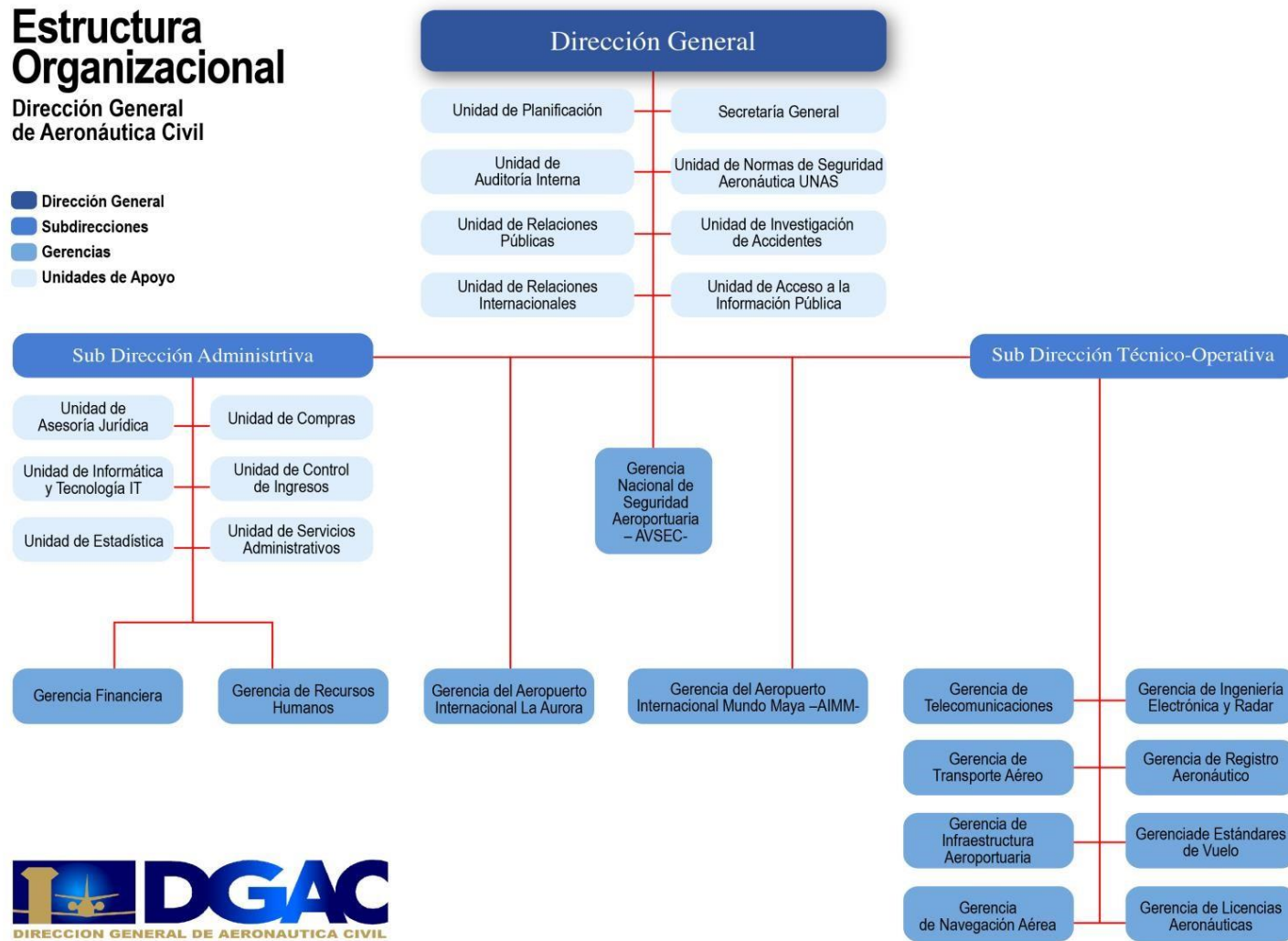


Figura 2. Organigrama de la institución. (Dirección General de Aeronáutica Civil, 2015)

Como se puede observar en el organigrama anterior actualizado en septiembre de 2015, la estructura organizacional de la DGAC está encabezada por la Dirección General, en este caso el Director General Capitán Piloto Aviador Carlos Velásquez Monge, quien tomó posesión el 3 de febrero de 2016. Asimismo, está distribuida por Subdirecciones, Gerencias y Unidades de Apoyo.

De una manera descendente a la Dirección se encuentran la Secretaría General, la Unidad de Planificación, Unidad de Auditoría Interna, Unidad de Normas de Seguridad Aeronáutica – UNAS- Unidad de Investigación de Accidentes, Unidad de Relaciones Internacionales, Unidad de Acceso a la Información Pública, así como la **Unidad de Relaciones Públicas**, la cual será el objeto de este estudio.

También, en una misma jerarquía se encuentran la Sub Dirección Administrativa y la Sub Dirección Técnico-operativa, de la primera se desprenden la Unidad de Asesoría Jurídica, Unidad de Compras, Unidad de Informática y Tecnología, Unidad de Control de Ingresos, Unidad de Estadística, Unidad de Servicios Administrativos.

Mientras del lado Técnico-Operativo surgen la Gerencia de Telecomunicaciones, Gerencia de Ingeniería, Electrónica y Radar, Gerencia de Transporte Aérea, Gerencia de Registro Aeronáutico, Gerencia de Infraestructura Aeroportuaria, Gerencia de Estándares de Vuelo, Gerencia de Navegación Aérea y Gerencia de Licencias Aeronáuticas.

El organigrama institucional también está integrado por la Gerencia Financiera, Gerencia de Recursos Humanos, Gerencia del Aeropuerto Internacional La Aurora –AILA- Gerencia Nacional de Seguridad Aeroportuaria –AVSEC- y Gerencia del Aeropuerto Internacional Mundo Maya –AIMM-.

1.6 Perfil de los Trabajadores

Principales puestos

Las siguientes tablas fueron elaboradas con base al Manual de Funciones y Responsabilidades de la Dirección General de Aeronáutica Civil (2007).

Tabla 3. Perfil Director e Interventor

Perfil del puesto	
Nombre del puesto	Director e Interventor de la DGAC
Unidad	Despacho Superior
Edad	Mayor de 30 años
Nivel de Educación	Profesional Universitario
Jornada Laboral	Horario de 9:00 a.m. a 17:00 p.m. de lunes a viernes, y cuando sea requerido por sus atribuciones.
Experiencia	Reconocida capacidad administrativa y aeronáutica. Operación y funcionamiento de líneas aéreas, de aeropuertos, gestión de recursos humanos, y/o administración en general.
Conocimientos Específicos	Sólidos conocimientos contables, auditoria básica, Ley de Aviación Civil y su Reglamento, así como de leyes bancarias, fiscales y financieras, del Código de Comercio; idioma Inglés, computación y manejo de paquetes de software en ambiente Windows.

Calificaciones	Título a nivel universitario y licencia de Piloto Aviador. Aspectos más relevantes de personalidad: Trayectoria profesional intachable, solvente de obligaciones económicas con el Estado y de responsabilidades civiles y penales, excelentes relaciones interpersonales, acostumbrado a trabajar bajo presión, excelente presentación, liderazgo y don de mando, toma de decisiones, y honorabilidad.
----------------	---

Tabla 4. Perfil Subdirector Administrativo

Perfil del puesto	
Nombre del puesto	Subdirector Administrativo DGAC
Unidad	Despacho Superior
Edad	Mayor de 30 años
Nivel de Educación	Profesional Universitario
Jornada Laboral	Horario de 9:00 a.m. a 17:00 p.m. de lunes a viernes, y cuando sea requerido por sus atribuciones.
Experiencia	Diez (10) años como mínimo en puestos de carácter administrativo y aeronáutico; operación y funcionamiento de líneas aéreas, de aeropuertos, gestión de recursos humanos, y administración en general. Conocimientos específicos: Sólidos conocimientos contables, auditoria básica, Ley de Aviación Civil y su Reglamento, regulaciones de aviación civil, así como de leyes bancarias, fiscales y financieras, conocimiento del Código de Comercio, métodos de clasificación de documentos y archivos; idioma inglés, computación y manejo de paquetes de software en ambiente Windows.

Conocimientos Específicos	Sólidos conocimientos contables, auditoria básica, Ley de Aviación Civil y su Reglamento, así como de leyes bancarias, fiscales y financieras, del Código de Comercio; idioma Ingles, computación y manejo de paquetes de software en ambiente Windows.
Calificaciones	Acreditar título universitario a nivel de licenciatura en Informática, Administración de Empresas o Ingeniería Industrial, ser colegiado activo. Aspectos más relevantes de personalidad: Trayectoria profesional intachable, solvente de obligaciones económicas con el
	Estado y de responsabilidades civiles y penales, excelentes relaciones interpersonales, acostumbrado a trabajar bajo presión, excelente presentación, liderazgo y don de mando, toma de decisiones, honorabilidad.

Tabla 5. Subdirector Técnico-Operativo

Perfil del puesto	
Nombre del puesto	Subdirector Técnico-Operativo DGAC
Unidad	Despacho Superior
Edad	Mayor de 30 años
Nivel de Educación	Profesional Universitario
Jornada Laboral	Horario de 9:00 a.m. a 17:00 p.m. de lunes a viernes, y cuando sea requerido por sus atribuciones.
Experiencia	Diez (10) años como mínimo en puestos de carácter técnicooperativo y aeronáutico; operación y funcionamiento de líneas aéreas, operación de aeropuertos, gestión de recursos humanos, y administración en general.

Conocimientos Específicos	Conocimientos en operaciones de vuelo, operaciones terrestres, aeronavegabilidad, servicios de salvamento y extinción de incendios. Conocimientos contables, auditoría básica, Ley de Aviación Civil y su Reglamento; idioma inglés, computación y manejo de paquetes de software en ambiente Windows.
Calificaciones	Licencia de Piloto Aviador y Transporte Aéreo. Título universitario a nivel de Licenciatura en Administración de Empresas, Negocios o Ingeniería Industrial. Aspectos más
	relevantes de personalidad: Trayectoria profesional intachable, solvente de obligaciones económicas con el Estado y de responsabilidades civiles y penales, relaciones interpersonales, acostumbrado a trabajar bajo presión.

Tabla 6. Asesor Jurídico Específico del Director e Interventor

Perfil del puesto	
Nombre del puesto	Asesor Jurídico Específico del Director e Interventor
Unidad	Despacho Superior
Nivel de Educación	Profesional Universitario
Jornada Laboral	Horario de 8:00 a.m. a 16:00 p.m. de lunes a viernes, y cuando sea requerido por sus atribuciones.
Experiencia	Un (1) año en puesto similar.

Conocimientos Específicos	Conocimiento sólido en todas las ramas del Derecho, tanto adjetivo como sustantivo, especialmente en Derecho Aeronáutico, Civil, Notarial y Penal, Ley de Aviación Civil y su Reglamento, Regulaciones Aeronáuticas y Normativa OACI; idioma inglés, manejo equipo de oficina y de paquetes de software en ambiente Windows.
Calificaciones	Poseer título a nivel de licenciatura de carrera universitaria o pensum cerrado en Derecho, carné NIT, Cédula de Vecindad, carencia de antecedentes penales y policíacos. Aspectos más relevantes de personalidad: Dinámico, extrovertido, creativo, buenas relaciones interpersonales, analítico, toma de decisiones, discreto.

Tabla 7. Gerente Financiero

Perfil del puesto	
Nombre del puesto	Gerente Financiero
Ubicación	Gerencia Financiera
Nivel de Educación	Profesional Universitario.
Jornada Laboral	Horario de 9:00 a.m. a 17:00 p.m. de lunes a viernes, y cuando sea requerido por sus atribuciones.
Experiencia	Mínimo diez (10) años de experiencia en el área presupuestaria, de tesorería o contabilidad, en cualquier institución del Sector Público.

Conocimientos Específicos	Dominio de aspectos administrativos, sólidos del aspecto funcional y legal del presupuesto de ingresos y egresos del Sector Público; sobre compras del Estado, incluyendo los mecanismos legales y administrativos para llevarlas a cabo; sobre aspectos contables gubernamentales; el sistema SIAF y sistema Sicoin-Web.; leyes fiscales; gestión y administración financiera gubernamental. Conocimientos básicos sobre crédito público, manejo de paquetes de software, uso de equipo de oficina y cómputo.
Calificaciones	Título universitario en Licenciatura de Administración de Empresas o Contador Público y Auditor, carencia de antecedentes penales y policíacos. Aspectos más relevantes de personalidad: Trayectoria profesional intachable, solvente de obligaciones económicas con el Estado y de responsabilidades civiles y penales. Excelentes relaciones humanas, toma de decisiones. Disponibilidad
	de horario.

Tabla 8. Auditor Interno

Perfil del puesto	
Nombre del puesto	Auditor Interno
Ubicación	Unidad de Auditoría Interna, Despacho Superior
Nivel de Educación	Profesional Universitario, Licenciado en CPA con estudios superiores a nivel de Auditoría Interna en Entidades Públicas, como mínimo. Indispensable que su carrera esté relacionada con auditoría de entidades públicas).
Jornada Laboral	Horario de 9:00 a.m. a 17:00 p.m. de lunes a viernes, y cuando sea requerido por sus atribuciones.

Experiencia	Mínimo diez (10) años de experiencia en Auditoría Internas y Externas de entidades públicas.
Conocimientos Específicos	Normas de Auditoría aplicables a entidades públicas. Otras normas, tales como las Generalmente Aceptadas o Internacionales, así como Leyes y Reglamentos aplicables a entidades estatales, manejo de equipo y paquetes de software.
Calificaciones	Título de Licenciatura a nivel CPA, presentar documentación que acrediten otros conocimientos y los relacionados con estudios superiores a nivel de Auditoría Interna de entidades públicas.

Tabla 9. Gerente de Recursos Humanos

Perfil del puesto	
Nombre del puesto	Gerente de Recursos Humanos
Ubicación	Gerencia de Recursos Humanos
Nivel de Educación	Profesional Universitario
Jornada Laboral	Horario de 9:00 a.m. a 17:00 p.m. de lunes a viernes.
Experiencia	Tres (3) años como mínimo en labores afines al puesto. Conocimientos específicos: Conocimientos de las gestión de Recursos Humanos (Reclutamiento y selección, contratación, capacitación y desarrollo, etc.), de las Leyes Laborales de la Administración Pública, Ley de Aviación Civil y su Reglamento, conocimiento de las leyes y normativas emanadas por la ONSEC Ley de Servicio Civil, Conocimiento y administración de los diferentes reglones presupuestarios del Estado; programas de computación, idioma Inglés.

Conocimientos Específicos	Conocimientos de la gestión de Recursos Humanos (Reclutamiento y selección, contratación, capacitación y desarrollo, etc.), de las Leyes Laborales de la Administración Pública, Ley de Aviación Civil y su Reglamento, conocimiento de las leyes y normativas emanadas por la ONSEC Ley de Servicio Civil, Conocimiento y administración de los diferentes reglones presupuestarios del Estado; programas de computación, idioma Inglés, y otros relacionados con el puesto.
Calificaciones	Título a nivel universitario en Administración de Empresas, Psicología Industrial o equivalente. Aspectos más relevantes de personalidad: Proactivo, dinámico, buenas relaciones interpersonales, analítico, liderazgo.

Tabla 10. Gerente Aeroportuario / Segundo Interventor, AILA

Perfil del puesto	
Nombre del puesto	Gerente Aeroportuario / Segundo Interventor, AILA
Ubicación	Gerencia Aeroportuaria, Aeropuerto Internacional La Aurora
Nivel de Educación	Profesional Universitario.
Jornada Laboral	Horario de 9:00 a.m. a 17:00 p.m. de lunes a viernes.
Experiencia	Acumulada durante el desarrollo de su profesión y en el ámbito público. Conocimientos específicos: Operación y funcionamiento de líneas aéreas, de aeropuertos, gestión de recursos humanos, y administración en general, Idioma inglés y computación.

Calificaciones	Título de Administrador de Empresas o su equivalente. Títulos o certificados que avalen su experiencia. Aspectos más relevantes de personalidad: Capacidad de negociación y de trabajar bajo presión, relaciones interpersonales, toma de decisiones, don de mando, analítico, dinámico, creativo.
----------------	--

Al analizar el Manual de Funciones y Responsabilidades de la DGAC se verificó que aparte de describir el título del puesto, jerarquía del mismo y unidad a la que pertenece, se describe el objetivo principal del puesto, donde se enumeran las Funciones y Responsabilidades que conforman un cargo específico y que lo diferencia de los otros puestos. En cuanto al perfil se incluyen aparte de los datos técnicos del puesto se incluyen conocimientos específicos, experiencia y calificaciones.

Este manual también sirve para que el personal de nuevo ingreso pueda saber qué se espera de él; ya que permite conocer la función de todos los empleados de la organización. Asimismo, el análisis de los puestos y funciones, establece todos los requisitos, responsabilidades y las condiciones que el cargo exige para realizarlo de la mejor forma.

1.7 Perfiles Unidad de Relaciones Públicas

En términos generales la Unidad de Relaciones Públicas es la responsable de promover y divulgar la imagen de la Dirección General de Aeronáutica Civil. La información que se detalla a continuación se recabó del Manual de Organización, Puestos y Funciones, Unidad de Relaciones Públicas (2017).

Jefe de Unidad de Relaciones Públicas

Perfil

- Licenciado en Ciencias de la Comunicación o carrera afín.
- Mínimo 5 años en puesto similar o a nivel ejecutivo.

- Manejo y desarrollo de estrategias de comunicación interna.
- Excelente nivel de relación con los medios de comunicación.
- Manejo de Redes Sociales.
- Excelente Redacción y Ortografía.
- Diseño de Campañas de Publicidad.
- Desarrollo de campañas de comunicación institucional.

Asesor Unidad de Relaciones Públicas

Perfil

- Establecer los mejores niveles de comunicación e interacción con los medios de comunicación de alcance nacional regional y municipal.
- Periodista con un mínimo de cinco años de experiencia en medios y oficinas de comunicación.
- Haber trabajado en medios de comunicación escrito, radial y televisivo. Amplio conocimiento de la red de periodista de los diferentes medios de comunicación.
- Experiencia en elaboración de material informativo para radio prensa y televisión.

Asesora Unidad de Relaciones Públicas

Perfil

- Profesional de la Comunicación con experiencia en el manejo de redacción periodística, manejo de redes sociales y excelentes relaciones con medios de comunicación tradicionales y alternativos.
- Conocimiento de la Ley de Emisión del Pensamiento

Fotógrafo Profesional

Perfil

- Fotógrafo profesional
- Mínimo cuatro años de experiencia.
- Manejo de contenido de redes sociales.
- Monitoreo de medios escritos, radios, televisivos y digitales.

Web Máster

Perfil

- Estudios superiores en área relevantes al puesto
- Experiencia mínima de dos años en desarrollo de sitios web Joomla/WordPress
- Conocimiento de XHTML, HTML5, HTML Dinámico, CSS3, *Javascript*, *ActionScript*, y la integración de éstos con los principales navegadores.
- Conocimiento avanzado de diseño gráfico aplicado a páginas web. Manejo de Adobe *Photoshop*, *Illustrator*, *Flash*, *Dreamweaver*.
- Conocimiento general de redes sociales, blogs, wikis y herramientas relacionadas (ej. *Facebook*, *Twitter*, *Google+*, *Joomla*, *WordPress*, *Blogger*, *Youtube*)

Capítulo 2

Fundamentos Epistemológicos

2.1 ¿Qué es comunicación?

Como primer punto empezaremos a definir este término, del cual ya hemos escuchado en diferentes ocasiones, incluso desde que éramos niños. Los gestos, las señales, palabras son solo algunas formas de comunicación que a diario utilizamos los seres humanos para interrelacionarnos entre sí.

La comunicación se ha convertido cada vez en algo tan común y cotidiano que a diario estamos inmersos en ella y apenas nos damos cuenta. (Velásquez, 2008). Lo anterior, nos denota entonces que la comunicación se da en cualquier contexto donde el ser humano se desenvuelva, es decir, en el hogar, la oficina, los centros de estudio, áreas de recreación que frecuente, en fin cualquier lugar donde se interrelacione con otras personas.

Para que un proceso de comunicación se desarrolle de la mejor manera, se necesita un emisor, para emitir el mensaje que será enviado a un receptor, para lo cual se utiliza un canal o lenguaje y posteriormente el receptor lo interpretará según el contexto en el que se desenvuelva.

2.2 Elementos de la Comunicación



Figura 3. Esquema de los elementos de la comunicación. Elaboración Propia.

➤ **Emisor:**

Persona encargada de enviar el mensaje y que puede convertirse en receptor, si se lleva a cabo el proceso de comunicación como debe ser, si por el contrario, solo se realiza un proceso de información.

➤ **Receptor:**

En lenguaje simple, el receptor se define como la persona o grupo de personas que reciben el mensaje.

➤ **Mensaje:**

El mensaje es lo enviado tanto por el emisor como luego por el receptor.

➤ **Canal:**

Es el medio utilizado para enviar el mensaje.

➤ **Código:**

Normas o lenguajes que se utilizan en cualquier conversación o comunicación, incluyendo las señas y los gestos.

➤ **Contexto:**

En pocas palabras, se refiere al lugar donde se desarrolla el proceso de comunicación.

2.3 Algunas Clases de Comunicación

En la actualidad existen un sin número de clases de comunicación, pero nos enfocaremos en las que son de nuestro interés y que tiene relación con nuestro campo de estudio.

2.4 Comunicación alternativa y para el desarrollo

Estos dos términos, son nuevos modelos comunicativos que nacen de la necesidad de contrarrestar los efectos de la comunicación tradicional y poner sobre la mesa nuevas herramientas para la población, con el propósito de evitar el dominio ejercido por los medios de comunicación masivos.

“La comunicación alternativa busca otras maneras de ejercer el verdadero derecho a la comunicación: el de dar y recibir información”, cita Gularte, en su libro otra comunicación para otro desarrollo (2008, pág. 19). Esta comunicación busca recuperar el papel activo de los sujetos, pensando en que la comunicación no es la imposición ideológica de un grupo poderoso sobre los demás, sino el intercambio entre sujetos, el diálogo y la participación, en una situación de horizontalidad.

La comunicación para el desarrollo está enfocada para aquellas comunidades o sectores de la sociedad que a través de la historia han sido marginados y busca hacerlos críticos de su realidad y despertar en ellos el interés de superación y de participación en la política y en la economía del país. Además, busca unificar a la población para trabajar en conjunto, lo cual en los últimos meses se logró con las manifestaciones pacíficas que se realizaron en el centro histórico, con el objetivo de exigir la renuncia del binomio presidencial.

2.5 Comunicación masiva

La comunicación masiva, como su mismo nombre lo indica, es la que se hace entre masas, a diferencia de otras, esta no ofrece la posibilidad real de interacción entre emisor y receptor. Se da por lógica, desde los medios de comunicación masiva, como la televisión, la radio, el internet, los periódicos, revistas, etc. Medios de comunicación que no dan la opción de una retroalimentación, por lo que el proceso es unidireccional.

La sociedad actual vive inmersa en una cultura moldeada por los medios de comunicación masiva y al respecto Velásquez dice: “Más que la educación formal, son los medios quienes moldean la mentalidad de la ciudadanía y quienes realmente determinan la opinión pública”, (2008, pág. 69).

2.6 Comunicación organizacional

La comunicación organizacional, como su nombre lo indica, se desarrolla en cualquier organización, institución, dependencia de estado, empresa privada y es una herramienta utilizada por los directivos para conseguir un objetivo.

En el artículo ¿Qué es la comunicación organizacional? (Villagrán, 2016), habla que a lo largo del tiempo se ha avanzado mucho en la manera en que nos comunicamos con los otros a largas distancias tanto así que ahora existe el celular, la transmisión de imágenes y sonidos vía satélite y en fin diversidad de formas, pero realmente esto se refiere a las telecomunicaciones y no directamente depende del proceso de comunicación naturalmente.

Por lo tanto, es importante enmarcar que la comunicación organizacional debe estar al pendiente del flujo como se da el mensaje dentro de la organización y que realmente este mensaje sea captado de esa forma y no de otra. Debe de ser capaz de analizar en qué momento la red comunicativa falla y de esta forma revisar y analizar el tipo de comunicación que se tiene y si ésta es la más correcta para lograr los objetivos planteados.

Ya una vez tenido descubierto el problema se puede plantear la estrategia a seguir para resolverlo desde adentro. Con ello, se puede tener una expectativa de cómo queremos proyectarnos a la gente porque recordemos que debe ser un sistema abierto donde se interactúe con el medio y el medio interactúe, dándose otra vez esta retroalimentación evitando que la organización se oxide y deje de satisfacer las necesidades.

2.7 Comunicación interna

La comunicación interna, de cierta forma es la que se lleva el mayor espacio, y es que son todos los flujos comunicativos dentro de la organización, es decir, reuniones de supervisores, de la organización en su conjunto, de sindicatos, sistemas de sugerencias, funciones sociales, informes

técnicos y representaciones orales, programas de capacitación, sesiones de orientación y de información e instrucción.

Una de las herramientas que en los últimos años ha ganado gran importancia son las redes internas de comunicación vía electrónica o intranet. Por lo que esta comunicación por lo general se realiza por medio del correo electrónico interno de cada empresa, sin embargo, según un estudio realizado por el profesor Frank E. X. Dance, en Estados Unidos, esta herramienta si bien es útil, puede generar lo siguiente:

- Que los trabajadores sean “más impacientes, flojos y descuidados”.
- Que se comentan errores evadiendo la culpa responsabilizando al internet.
- Distracción y baja en la productividad de los trabajadores.

Flujos de la Comunicación Interna

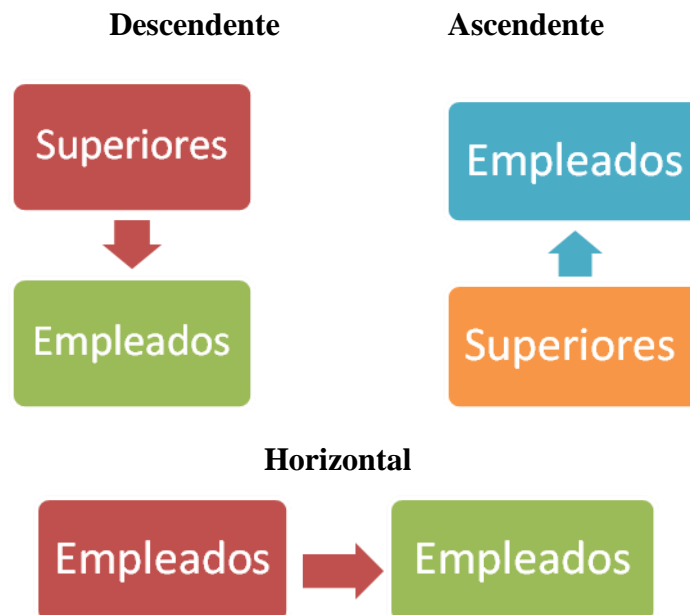


Figura 4. Diferentes flujos de la Comunicación Interna en una organización. Elaboración Propia.

2.8 Comunicación externa

La comunicación externa, es todo tipo de comunicación que una institución o empresa tenga con el exterior de la misma, como su nombre lo indica. Es lo que refleja afuera dicha entidad, los procesos de comunicación que desarrolle con sus clientes, medios de comunicación y socios.

Ramos (1991, p.17), indica al respecto que son “conferencias para mejorar el prestigio de la organización, comerciales, de publicidad o sobre política; presentaciones cívicas o sociales, convenciones o conferencias de presentación, etc.”

Por ende, la comunicación externa incluye el tema noticioso que un medio de comunicación pueda ver en la organización y las conferencias de prensa, esto sucede más en el sector público, en donde las diferentes dependencias son una fuente diaria de información para los medios masivos de información.

2.9 Relaciones Públicas (RRPP)

Para el caso de las RRPP, puede ser considerado público, cualquier grupo social cuyos miembros sean activos y estén en comunicación con otros. El diccionario de la lengua española define a público/pública como un “conjunto de personas que participan de unas mismas aficiones o con preferencia concurren al mismo lugar”, también define este término como “algo común del pueblo o ciudad” o algo sabido por todos. En resumen, se podría decir, que hablamos de las relaciones de cualquier grupo social o cualquier relación entre personas que se realiza de manera pública.

Oficina de Relaciones Públicas

La Oficina de Relaciones Públicas se encarga de la organización de eventos y el protocolo a seguir en cada actividad que se realice dentro o fuera de la institución. Son las encargadas de mantener el contacto con los diferentes públicos de la entidad.

Las oficinas de RR.PP. en la mayoría de veces no llevan ese nombre como tal, en algunas veces se denominan Oficina de Comunicación Social o también Oficina de Prensa, cuyas características se describen a continuación:

Oficina de Comunicación Social

Para poner un ejemplo en Guatemala, específicamente en el caso de las oficinas de comunicación gubernamentales, estos departamentos carecen de una organización uniforme y en cada uno varía su organigrama.

Entre las funciones que deben cumplir las oficinas de comunicación social destacan las siguientes:

- Comunicar el trabajo que realizan las dependencias gubernamentales, informando cosas de interés.
- Mejorar la efectividad de las operaciones de las agencias gubernamentales.
- Suministrar una retroalimentación a los administradores gubernamentales para que los programas y las normativas se modifiquen, corrijan o continúen.
- Aconsejar a gestores públicos.

Oficina de Prensa

Quienes trabajan en este tipo de oficinas se encargan del contacto directo con los periodistas de los diferentes medios de comunicación masiva. En estas debe existir personal capacitado para el trato con la prensa y ser ágil para atender los requerimientos de los reporteros. Es la sección donde debería de existir un vocero para declaraciones en momentos donde los funcionarios no estén disponibles. La Oficina de Prensa es la encargada de la redacción de comunicados de prensa y convocatorias para los medios de comunicación.

Capítulo 3

Metodología Aplicada

3.1 Planteamiento del Problema

De todos es sabido que con los cambios que surgieron a raíz de la globalización, las organizaciones se vieron obligadas a adaptarse a los mismos, así como buscar e implementar nuevas formas y medios de comunicación, con el objetivo de facilitar sus procesos comunicativos a lo interno y externo de sus entidades.

Fue de esta forma como involucraron la comunicación organizacional en sus decisiones, creando competencia en el mercado y la necesidad de crear estrategias adecuadas para obtener buenos resultados.

Pero... ¿Qué es la comunicación organizacional? La comunicación organizacional según (King, 2012) es una importante herramienta de mucho aporte laboral en la actualidad que da lugar a la transmisión de la información dentro de las organizaciones para identificar los requerimientos y logros de la organización y los colaboradores de la misma. La comunicación organizacional llega a permitir el conocimiento de los recursos humanos, su desarrollo en la empresa y productividad en los departamentos de trabajo.

Actualmente uno de los desafíos que las organizaciones enfrentan es la innovación en sus proyectos y acciones, ya que el mundo es cada vez más cambiante. Por tal razón, es imprescindible que quienes estén al frente de la institución o empresa tengan sus objetivos claros y sepan hacia donde quieren ir, a efecto de encaminar sus proyectos hacia el logro planteado.

Parte primordial de estas estrategias son las relacionadas con la comunicación organizacional, es decir, el manejo de los procesos comunicativos a lo interno y externo de la institución, para lo cual es imprescindible que la entidad contrate a profesionales en el campo, para que sean ellos quienes creen y ejecuten dichos planes.

Según (Costa, 1999) el especialista en comunicación organizacional deberá gestionar de manera integral los sistemas de comunicación e información, así como generar cambios, mejorar la identidad corporativa, diagnosticar y planear estratégicamente la comunicación hacia los diversos públicos.

Es importante dejar claro que una comunicación organizacional que busque ser efectiva, deberá ejecutarse de la manera adecuada y pertinente, ya que se convierte en un factor de éxito para la institución. De esa cuenta, surge la necesidad de realizar estudios en relación con el tema, en este caso el mismo se enfocará en: ¿Cómo es el manejo y desarrollo de la comunicación interna y externa de la Dirección General de Aeronáutica Civil –DGAC- y cuál es su imagen institucional?

3.2 Justificación

Como se mencionó durante el diagnóstico situacional, en Guatemala la DGAC es la única institución que fue creada con el fin de administrar los aeropuertos del país, regular la adquisición de aeronaves y controlar el tráfico en el espacio aéreo nacional, temas de suma importancia que generan desarrollo en Guatemala. Por ende, este estudio no sólo tiene importancia en sí mismo, sino por la naturaleza de la institución.

Aunado a ello, la comunicación organizacional, es un tema que muchas veces se deja relegado y desatendido. Incluso no se toma en cuenta dentro de la planificación estratégica institucional, lo cual debe irse cambiando si se quiere cumplir con la misión y visión de una organización; y con los objetivos planteados. De este tema ya se han hecho estudios en algunas entidades gubernamentales, no es el caso de la DGAC, lo que fue una de las motivaciones principales para seleccionar la entidad.

Actualmente, en el país operan dos aeropuertos internacionales y siete nacionales, siendo el principal el Aeropuerto Internacional La Aurora, ubicado en la ciudad capital y el resto en distintos departamentos, lo cual es un obstáculo al momento de desarrollar un estudio de este

tipo, porque la comunicación con el personal de estos aeropuertos debe desarrollarse vía teléfono o correo electrónico.

Otra limitante que se presenta es la poca o escasa documentación que existe en relación con la navegación aérea guatemalteca, todo se concentra en documentos oficiales de la institución. Por lo tanto, los resultados que se obtengan de dicho estudio contribuirán a esta temática.

Objeto de Estudio

Dirección General de Aeronáutica Civil –DCAG-

Ámbito Geográfico

La investigación se desarrollará en Guatemala.

Ámbito Institucional

Dirección General de Aeronáutica Civil –DGAC-

Ámbito Temporal

La investigación se realizará durante los meses de mayo, junio y julio.

3.3 Objetivos

Objetivo General:

- ✓ Establecer el manejo y desarrollo de la Comunicación Interna y Externa de la Dirección General de Aeronáutica Civil –DCAG-.

Objetivos Específicos:

- ✓ Realizar un diagnóstico de comunicación interna y externa de la institución.
- ✓ Determinar los medios, canales y estrategias utilizadas para desarrollar los procesos comunicativos a lo interno y externo de la DGAC.

- ✓ Comprobar la percepción que tienen sus públicos, acerca del manejo y desarrollo de los procesos comunicativos en la DGAC.

3.4. Tipo de Investigación

Para realizar este diagnóstico se aplicó la investigación cuantitativa y cualitativa, ya que se realizaron encuestas a los directores y gerentes de las Subdirecciones, Gerencias y Unidades de Apoyo, para determinar aspectos relacionados con el manejo de la comunicación interna y externa de la DGAC. Asimismo, se realizaron entrevistas a los empleados de la Unidad de Relaciones Públicas para conocer su opinión sobre el trabajo realizado desde esa área.

También, se utilizó la Investigación Exploratoria, que es definida como la primera aproximación que realiza un investigador sobre su objeto de estudio, lo cual se realizó durante la elaboración del diagnóstico situacional.

Asimismo, la investigación descriptiva, ya que se describió de manera sistemática las características de cada área de interés durante el desarrollo del proceso.

3.5 Técnicas de Investigación

Observación: Esta técnica se utilizó desde el inicio para recabar información de primera mano.

Fichaje: Esta técnica se utilizó para la recopilación y registro de información sobre datos importantes de la institución.

Encuesta: Se realizaron encuestas a directores y gerentes de las Subdirecciones, Gerencias y Unidades de Apoyo. Así como a los gerentes de los principales aeropuertos del país.

Entrevistas: Se realizaron entrevistas al personal de la Unidad de Relaciones Públicas.

Instrumentos

Guía de Entrevista: Se utilizaron 10 preguntas, elaboradas y estructuradas con base a los objetivos de la investigación.

3.6 Población

Los 969 empleados de la Dirección General de Aeronáutica Civil –DCAG-

3.7 Muestra

17 encuestas dirigidas a empleados y 5 entrevistas realizadas a directores y asesores. Para sacar la muestra se desarrolló un muestreo aleatorio simple.

3.8 Análisis de la Información

En el caso de las encuestas una vez realizadas se hizo un vaciado de información, el cual posteriormente se analizó y ordenó para la elaboración de gráficas, las cuales reflejan resultados importantes en relación con el estudio.

Asimismo, se creó una matriz de vaciado para las entrevistas previstas y posteriormente se analizó la información para extraer los puntos clave de la misma, para lo cual se desarrolló un listado breve con palabras claves relacionadas con el contexto que se estudia.

Por último, se hizo un análisis e interpretación de la información para desarrollar los resultados que se obtuvieron del proceso de investigación. Aquí es importante mencionar, que desde el inicio para la elaboración del Diagnóstico Situacional hubo necesidad de revisar documentos institucionales, asimismo se solicitó el apoyo de personal de la Unidad de Relaciones Públicas para obtener material que requería una solicitud oficial.

Para desarrollar la información, se recabaron todos los datos importantes e imprescindibles para la primera fase de este Trabajo de Investigación.

Capítulo 4

Diagnóstico Comunicacional

4.1 Comunicación interna

Hoy en día, la comunicación organizacional que pretenda ser efectiva, no sólo deberá implicar un esfuerzo por sí misma, sino también saber usar actos comunicacionales de manera adecuada y pertinente, ya que se convierte en un factor de éxito no sólo de comunicación en sí, sino de la efectividad organizacional en conjunto.

En el caso de la Comunicación Interna algo muy importante que se debe tomar en cuenta son mediciones periódicas y planificadas para evaluar no sólo la efectividad de los mensajes y los medios, sino para evaluar la gestión de la comunicación en todo su contexto.

Estas mediciones, tanto cualitativas como cuantitativas, deben estar contempladas en el Plan de Comunicación Interna de las entidades, a través de diagnósticos y auditorías previas en los casos que sea necesario realizarlos.

Asimismo, en el caso de la comunicación externa cada vez es más importante establecer buenas relaciones a lo externo, desarrollando canales de información claros y promoviendo prácticas que promuevan la coordinación y el fortalecimiento interinstitucional. Un buen manejo de la comunicación externa con todos los públicos permitirá una mayor eficacia en la gestión.

4.2 Análisis de la Comunicación Interna de la DGAC

Establecer la dirección de los mensajes que se emiten dentro de una organización, principalmente identificar quién es su receptor y quién su emisor, es muy importante si se quiere mantener un clima laboral adecuado, que permita lograr las metas trazadas por la institución.

Los flujos de comunicación que analizaremos en la DGAC son:

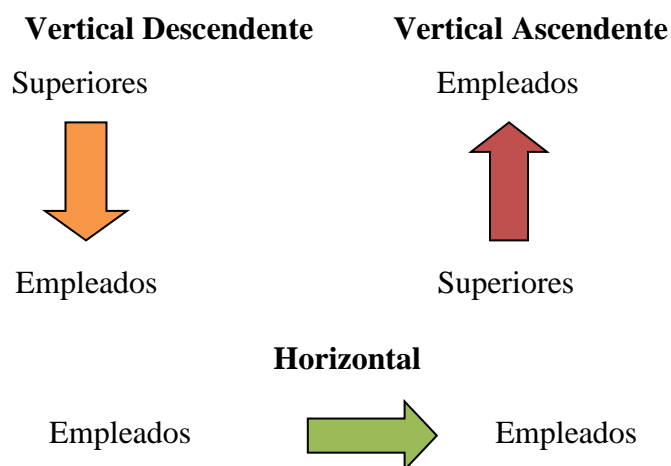
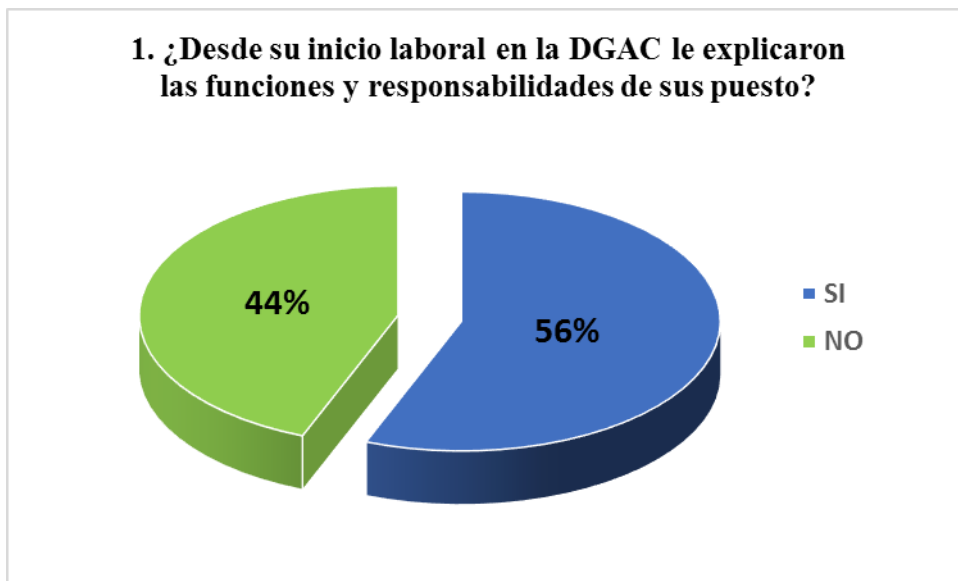


Figura 5. Flujos de la Comunicación Interna. Elaboración Propia.

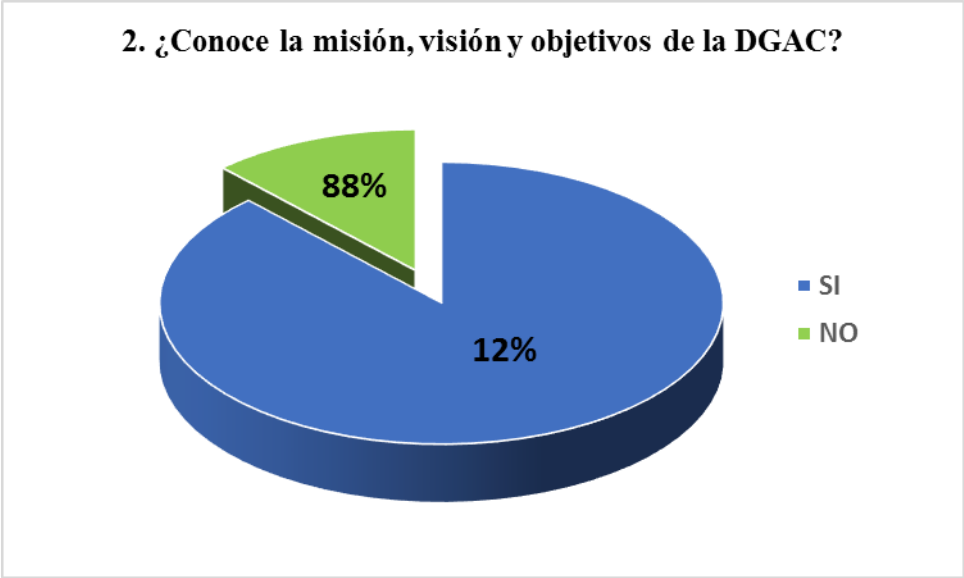
Para determinar la comunicación interna que se desarrolla en la –DGAC–, se realizaron entrevistas y encuestas, tal como se determinó en el Marco Metodológico. Estos instrumentos son muy importantes para establecer los beneficios o problemas del flujo de información a nivel interno. A continuación se presentan los resultados obtenidos de las encuestas dirigidas a empleados de la institución.



Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta realizada.

Gráfica 1. Funciones y responsabilidades del puesto.

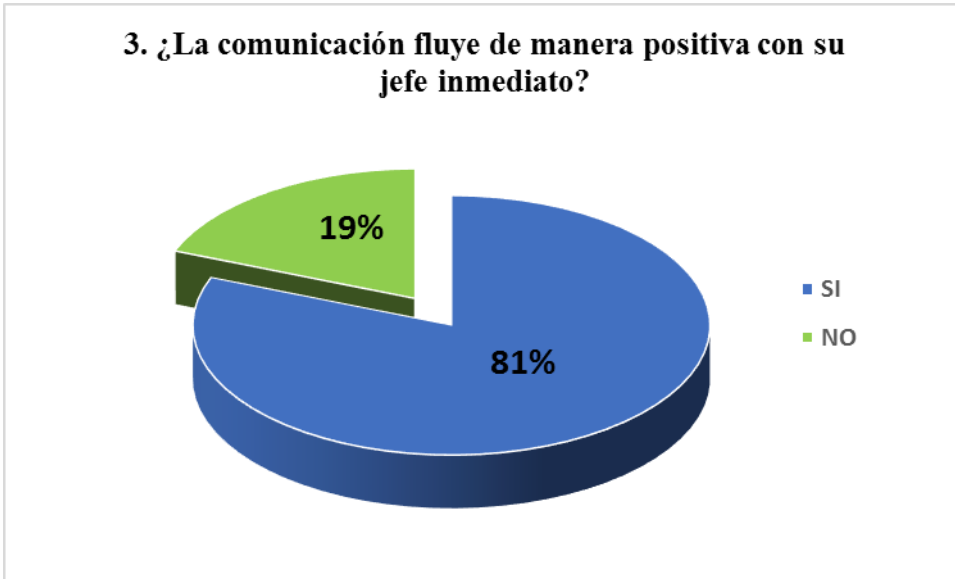
Comentario: La primera pregunta nos muestra claramente que más del 50% de los encuestados, recibió información oportuna sobre sus funciones y responsabilidades desde su primer día laboral en la institución. El 44% restante expresó que no se le explicaron sus atribuciones al momento de tomar posesión del cargo.



Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta realizada.

Gráfica 2. Misión, Visión y objetivos de la DGAC.

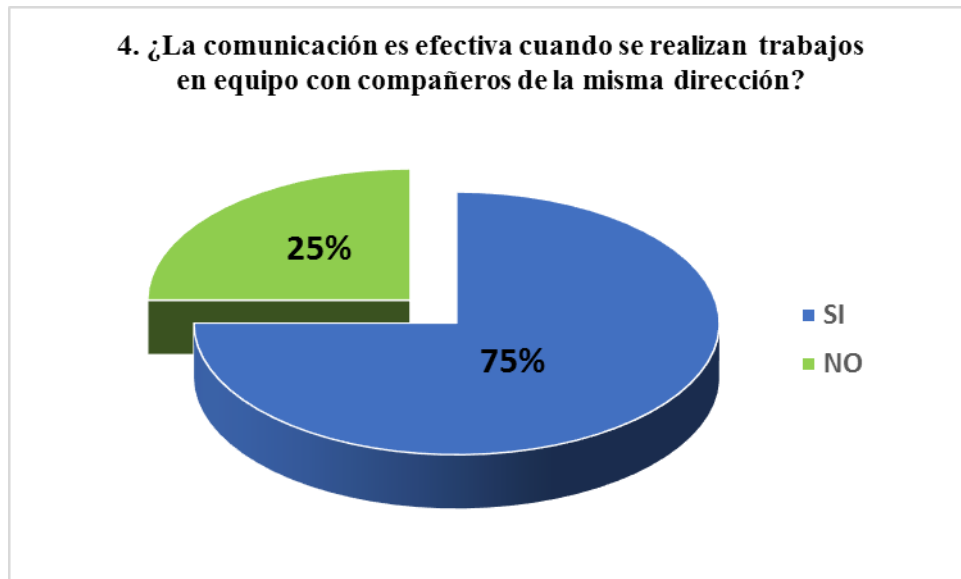
Comentario: En la gráfica anterior, se visualiza que un porcentaje representativo de empleados afirma conocer el por qué y para qué existe la institución. El 88% dijo que SI conoce la misión, visión y objetivos de la –DGAC–, siendo una mayoría absoluta comparado con el 12% que dijo no conocer dichos parámetros.



Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta realizada.

Gráfica 3. Flujo de comunicación con jefe inmediato.

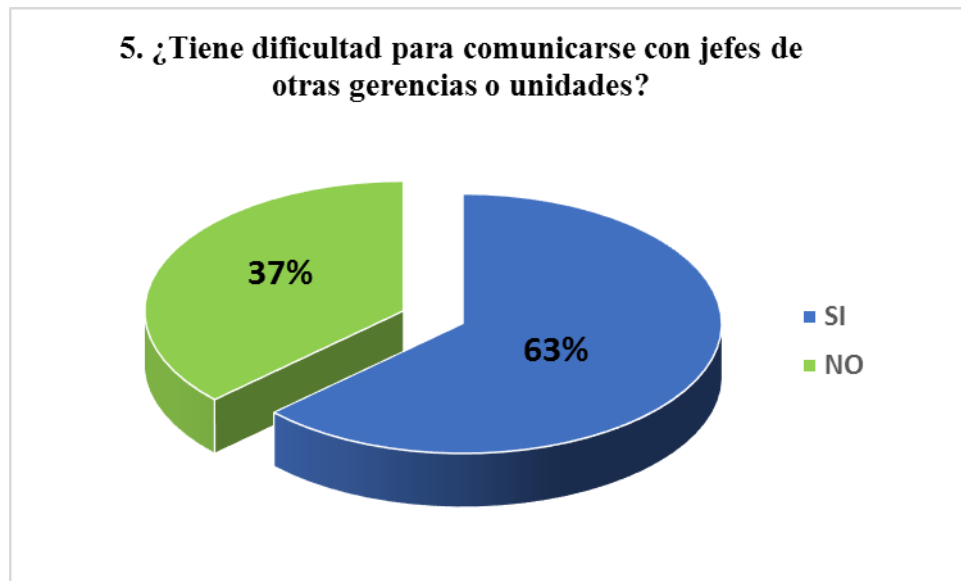
Comentario: En cuanto a la fluidez de la comunicación entre empleados y su jefe inmediato, el 81% respondió que esta se da de manera positiva, mientras un 19% por ciento contestó lo contrario.



Fuente: Elaboración Propia a partir de encuesta realizada.

Gráfica 4. Trabajos en equipo entre compañeros.

Comentario: Respecto al trabajo en equipo, la gráfica anterior demuestra que se desarrolla de una manera positiva, ya que un 75% de los encuestados afirmó que la comunicación es efectiva cuando se realizan trabajos con compañeros de la misma área. Mientras un 25% afirmó que no sucede así.

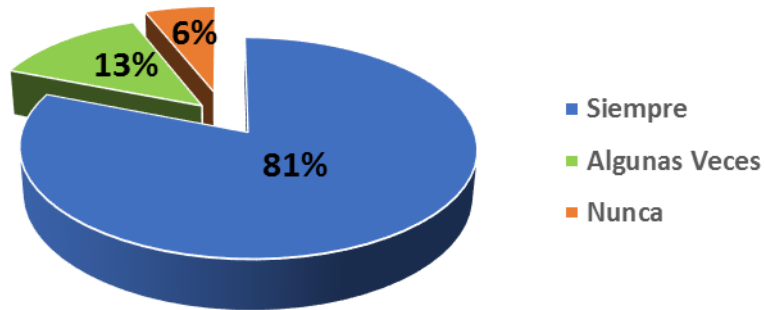


Fuente: Elaboración Propia a partir de encuesta realizada.

Gráfica 5. Comunicación con jefes de otras unidades o gerencias.

Comentario: Con esta pregunta se intentó identificar si existe dificultad para comunicarse con jefes de otras gerencias o unidades, a lo cual un 37% respondió que sí, una cifra menor al 63% que afirmó con su respuesta que no hay problemas para comunicarse con superiores de otras áreas.

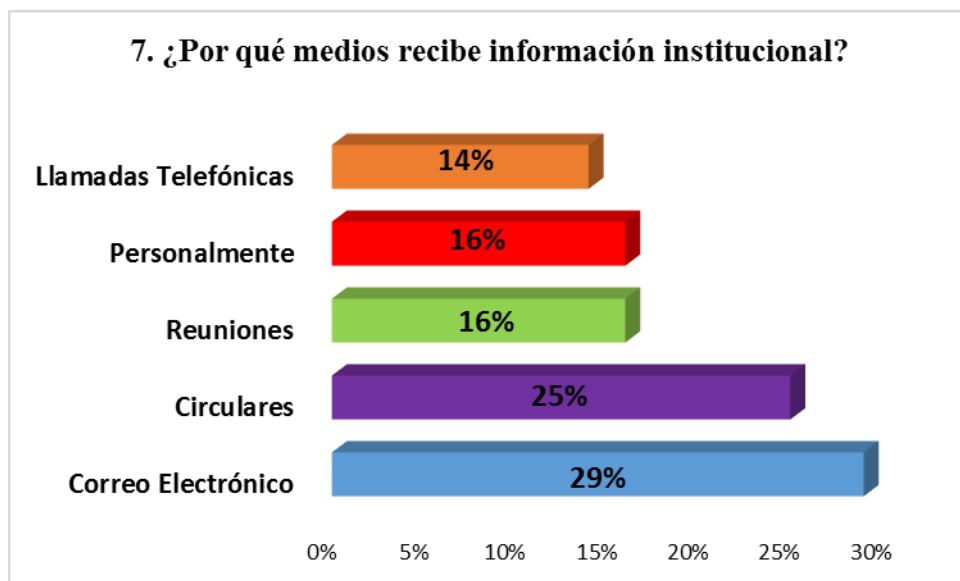
6. ¿Se toma en cuenta la opinión de los colaboradores durante decisiones importantes de la institución



Fuente: Elaboración Propia a partir de encuesta realizada.

Gráfica 6. Opinión de los colaboradores durante toma de decisiones.

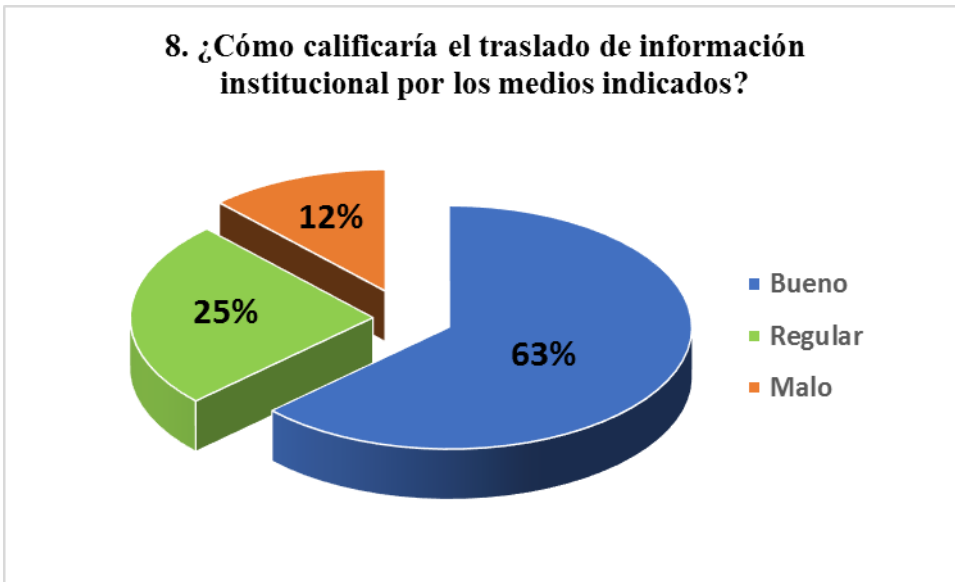
Comentario: Aunque la respuesta de la pregunta representada en la gráfica anterior estuvo dividida, la mayoría, es decir un 81% aseguró que su opinión solo se toma en cuenta algunas veces, mientras un 13% dijo que nunca se les toma en cuenta y solo un 6% expresó que siempre se les consulta en la toma de decisiones.



Fuente: Elaboración Propia a partir de encuesta realizada.

Gráfica 7. Medios para transmitir información institucional.

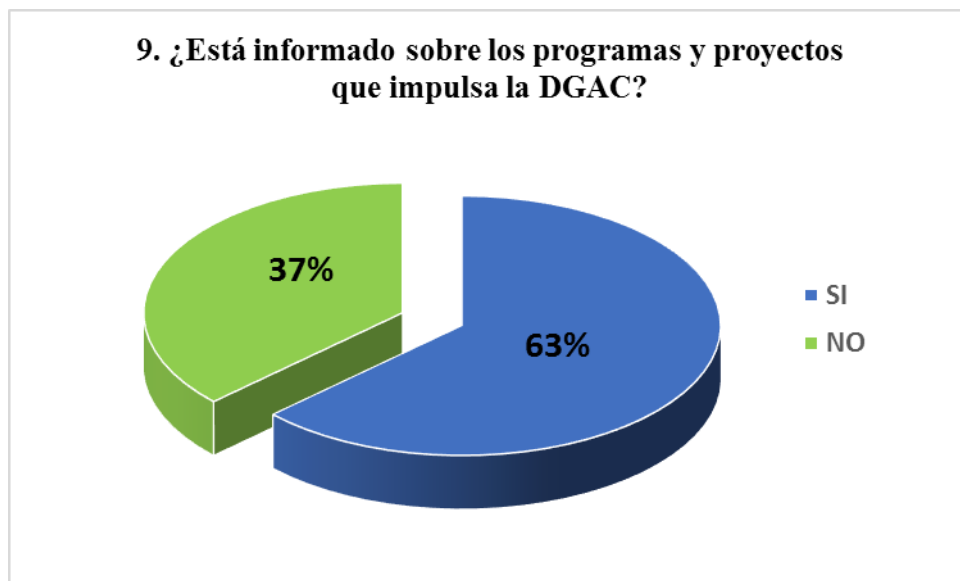
Comentario: La anterior pregunta se realizó con el objetivo de conocer cuáles son los canales que se utilizan para comunicarse a lo interno de la –DGAC-. En esta interrogante los encuestados tenían varias opciones para marcar, siendo el correo electrónico el medio más utilizado representado con un 29% del total de los entrevistados. Le siguen las circulares que representan el 25%, mientras las reuniones y la comunicación personal comparten el tercer lugar con un 16%. El canal que se utiliza en menor cantidad según los encuestados, son las llamadas telefónicas, que en la gráfica se representa con un 14%.



Fuente: Elaboración Propia a partir de encuesta realizada.

Gráfica 8. Efectividad de los medios utilizados.

Comentario: Luego de identificar los canales utilizados para transmitir información, se cuestionó sobre la calificación dada a este tipo de medios, la cual fue positiva, ya que el 63% calificó como bueno. Un 25% afirmó que era regular y un 12% enfocó su respuesta en que el tipo de medios utilizados son malos.



Fuente: Elaboración Propia a partir de encuesta realizada.

Gráfica 9. Programas y proyectos que impulsa la DGAC.

Comentario: La gráfica número 9 demuestra que la mayor cantidad de empleados, afirma estar informado sobre los programas y proyectos que impulsa la institución, representado por un 63% y solo el 37% aseguró no contar con dicha información.

Según las entrevistas realizadas y las encuestas, se logró determinar que los medios que se utilizan para el desarrollo de la Comunicación Interna son los siguientes, de acuerdo con su importancia.

Correo electrónico: Este medio se utiliza para socializar información de todo tipo a todos los empleados, así como sobre actividades o cursos programados por la DGAC. La Unidad de Relaciones Públicas lo utiliza para enviar tarjetas en días especiales o de conmemoración, así como información relevante y de interés para los empleados.

Circulares: Dependiendo del fin son emitidos por la Gerencia o Unidad correspondiente y entregados por un mensajero interno en cada oficina, siempre con una copia de recibido para dejar constancia de la entrega de información.

Reuniones: Se realizan eventualmente cuando se quiere informar sobre algo importante o para llegar a acuerdos importantes, principalmente se desarrollan entre mandos medios y altos mandos.

Llamadas telefónicas: Se utilizan para solicitar la presencia de un jefe o empleado al Despacho Superior, Gerencia y Unidad. Asimismo, para coordinación o seguimiento de información de altos mandos, mandos medios o empleados.

“Con respecto a la comunicación en crisis interna, en la actualidad no existe un manual que contenga un protocolo o lineamientos a seguir, por lo que cuando se presenta alguna eventualidad es el Despacho Superior quien da las indicaciones y coordina con la Unidad respectiva el manejo de la información y el traslado de la misma”, aseguró la Licda. Damaris Guillén, Gerente de Recursos Humanos de la DGAC (Entrevista personal, 19 junio 2017).

Sin embargo, hay que dejar claro que debe existir un Manual, a fin de contar con lineamientos oficiales a seguir y que no se dependa del despacho para solucionar diversas situaciones. Sin embargo, el director de la Unidad de Relaciones Públicas, Conrado Monroy, afirma que hay información que por su naturaleza debe ser manejada de manera cautelosa y con carácter secretista, aunque concuerda que sería positivo contar con un Manual para este y otros tipos de casos. (Entrevista Personal, 21 junio 2017)

4.3 Análisis de la Comunicación Externa de la DGAC

4.3.1 Usuarios

En el caso de la DGAC los usuarios son los viajeros nacionales y extranjeros, que embarcan o desembarcan en el Aeropuerto Internacional La Aurora. Asimismo, los que se movilizan en los demás aeródromos o aeropuertos del país.

En el caso del AILA, solo de enero a mayo de 2017 se han movilizado 1 millón 127 mil 80 pasajeros, cifra que, según sus autoridades, espera superarse en un 15 por ciento comparada con la cifra anual de 2016, que fue de 2 millones 579 mil 123.

Otros de los usuarios de la DGAC son las empresas de aviación que alquilan los hangares propiedad de la institución para fines relacionados con la aviación civil. También se encuentran los pilotos privados y comerciales.

4.3.2 Instituciones

La DGAC es una dependencia del Ministerio de Comunicaciones, Infraestructura y Vivienda – CIV- por ende, mantiene una relación directa con esta cartera, ya que la misma es quien transfiere el presupuesto para la institución y los acuerdos para las contrataciones, además de los temas administrativos que conciernen.

Tres organismos internacionales con los que la DGAC tiene una relación frecuente son: la Corporación Centroamericana de Servicios de Navegación Aérea –COCESNA-, la Coordinadora Latinoamericana y del Caribe de Pequeños Productores y Trabajadores de Comercio Justo – CLAC- y la *Federal Aviation Administration* –FAA-. Lo anterior se debe a convenios y acuerdos que se han firmado con dichas organizaciones, con el fin de desarrollar proyectos en conjunto, enfocados en el fortalecimiento de la navegación aérea y la promoción de la sostenibilidad ambiental de la aviación civil.

Con respecto a la Organización de Aviación Civil Internacional –OACI-, es una agencia de la Organización de Naciones Unidas, que se encarga de estudiar los problemas de la aviación civil y a la vez promover los reglamentos y normas relacionados con el tema a nivel mundial. Como se mencionó al inicio de este trabajo, la OACI realizó el año pasado una evaluación en el Aeropuerto Internacional La Aurora y posteriormente hizo una serie de recomendaciones para evitar bajarlo de categoría, debido a varias fallas encontradas. Asimismo, durante este año,

expertos de la OACI han desarrollado diferentes capacitaciones dirigidas a personal de la DGAC para que se pongan en práctica algunas acciones.

A finales de 2017, este organismo internacional realizará otra evaluación con el propósito de verificar si las autoridades pusieron en práctica las recomendaciones efectuadas y para brindar una nueva calificación al AILA.

Con Acción Ciudadana –AC- se ha iniciado una relación desde abril, ya que se les solicitó brindar acompañamiento en el proceso de Licitación para la pavimentación de la pista activa del AILA, con el fin de fomentar la transparencia en cada una de las etapas desarrolladas.

Las nuevas autoridades de la DGAC, están promoviendo una gestión inclusiva, enfocada en la modernización de la Red Nacional de Aeródromos y Aeropuertos y el fortalecimiento de la navegación aérea guatemalteca, por lo que se han instalado mesas técnicas con representantes de distintas Instituciones del Sector Público y Privado, así como empresas nacionales e internacionales, a fin de evaluar y coordinar acciones conjuntas encaminadas a estos objetivos.

4.3.3 Análisis de la Identidad Corporativa

Logo:



Figura 6. Logo de la DGAC. (Dirección General de Aeronáutica Civil, 2017)

El logo de la DGAC es un isologotipo, ya que combina lo icónico con la tipografía, aunque este tipo de logos tiene precisión ya que combina ambos elementos, también presenta cierta dificultad porque es algo más difícil de recordar. No cuenta con slogan, pero en algunas ocasiones se cuentan con claim, específicamente cuando se desarrollan programas o actividades a lo externo.

Por ejemplo:

- Sirviendo con Transparencia
- Alas Para el Desarrollo
- Por Aeropuertos Verdes

En cuanto a los colores están adecuados a la línea de Gobierno. Los pantones son Azul (Código 0,57,150) y dorado (Código 178,158,88). La tipografía del logo es Meiryo-Bold. La tipografía que se utiliza para los documentos oficiales de la DGAC es la Century Gothic.

Funciones

Función inmediata:

Para explicar esta función tomamos como referencia la gráfica 15 que se incluye más adelante, que describe que el mayor porcentaje de personas que fueron encuestadas expresaron reconocer a la DGAC como la única institución encargada de administrar la navegación aérea guatemalteca. Con ello se pudo verificar el reconocimiento que se tiene de la empresa a nivel de su función inmediata.

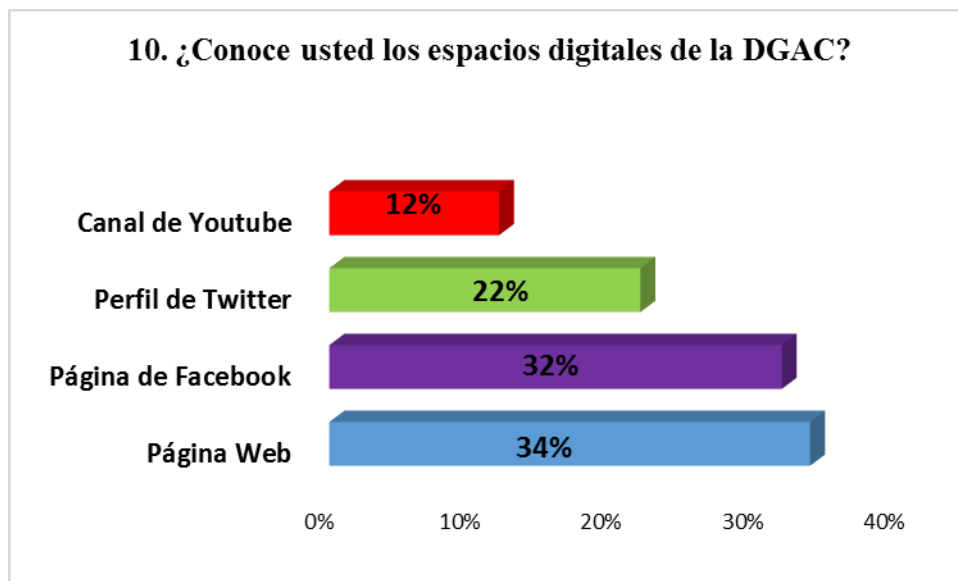
Función acumulativa

Si nos enfocamos en el logo de la DGAC, tal como se mencionó va existir cierta dificultad para ser recordado de inmediato, ya que mientras más elementos hay que memorizar para reconstruir mentalmente el logo será más difícil.

Por el contrario, si nos enfocamos en las acciones que realiza la institución, con las autoridades actuales, los empleados y usuarios, no han tenido dificultad para construir o reconstruir mentalmente la imagen de la organización, ya que se están desarrollando diferentes proyectos y programas de manera positiva lo que ha elevado la aceptación de la DGAC.

“Actualmente existe un mejor manejo de la imagen de la institución, ya que se optimiza el recurso en situaciones especiales y se puede coordinar con la Unidad de Relaciones Públicas la forma de abordar ciertas actividades”. (Alburez, S. Entrevista personal, 26 junio 2017).

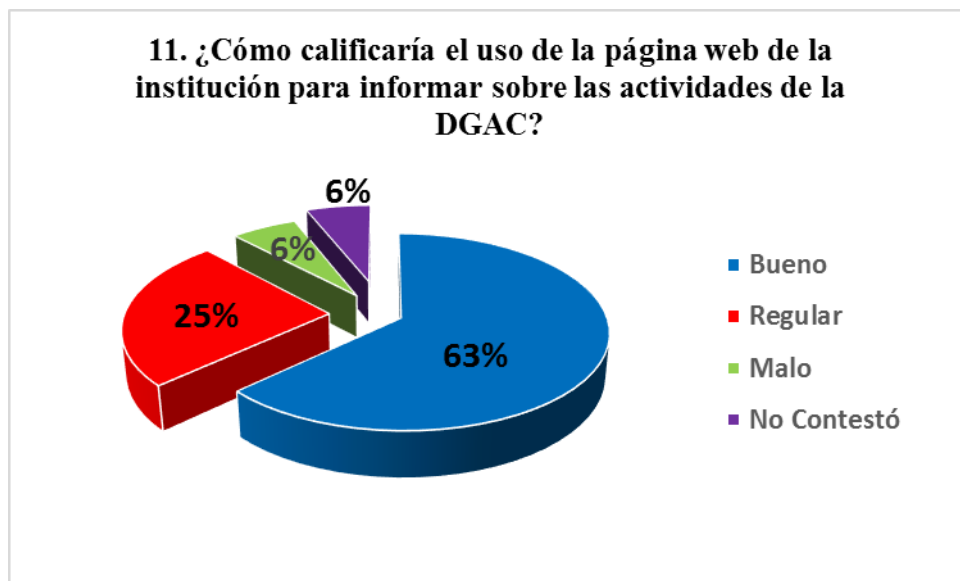
A continuación se incluyen algunas gráficas que se obtuvieron tras la encuesta que se realizó.



Fuente: Elaboración Propia a partir de encuesta realizada.

Gráfica 10. Espacios digitales de la DGAC.

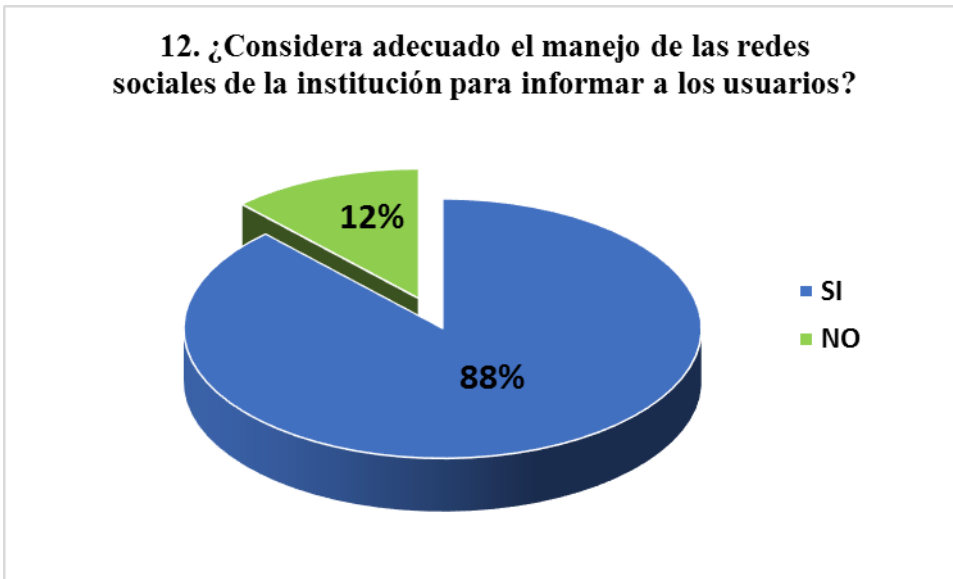
Comentario: Como podemos observar en la gráfica pese a contar con diferentes plataformas virtuales de la institución, todavía hay cierto desconocimiento de las mismas. Ya que solo un 34 por ciento dijo conocer la página web de la institución, mientras el 32 por ciento opinó lo mismo de la página de *Facebook*. Mientras el 22 por ciento indicó que conoce la cuenta de *Twitter* y solo un 12 por ciento anotó que conoce el canal de *Youtube*.



Fuente: Elaboración Propia a partir de encuesta realizada.

Gráfica 11. Uso de Página Web institucional.

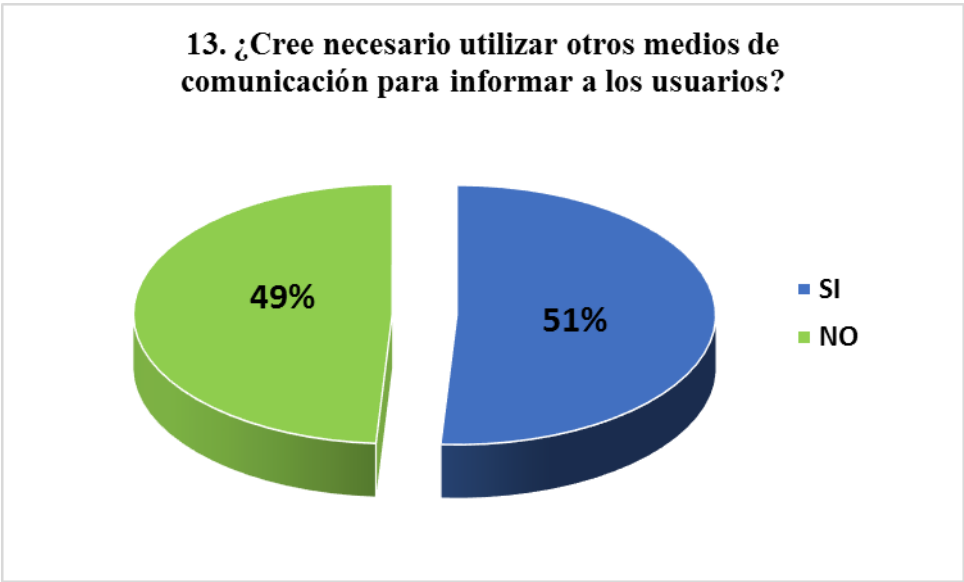
Comentario: Con respecto a la calificación que los encuestados dieron al uso de la página web institucional, se refleja que un 63 por ciento respondió que es bueno, comparado con un 25 por ciento que aseguró que es regular. Mientras un 6 por ciento se refirió que tiene un mal uso, mismo porcentaje que evitó contestar al respecto.



Fuente: Elaboración Propia a partir de encuesta realizada.

Gráfica 12. Manejo de las redes sociales de la DGAC.

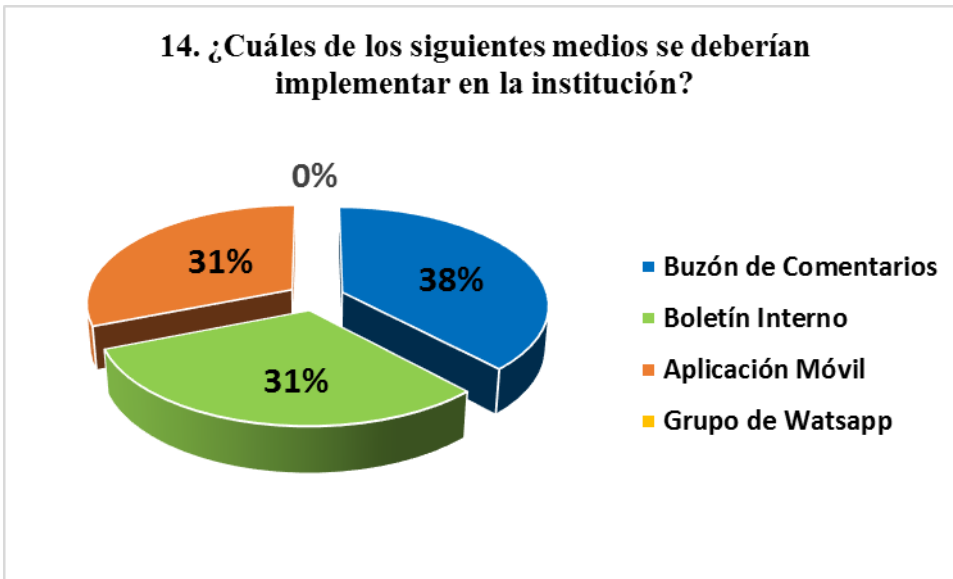
Comentario: Cuando se les preguntó a los encuestado si consideraban adecuado el manejo de las redes sociales institucionales para informar a los usuarios, el 88 por ciento contestó que SI y solo un 12 por ciento que NO.



Fuente: Elaboración Propia a partir de encuesta realizada.

Gráfica 13. Otros medios de comunicación.

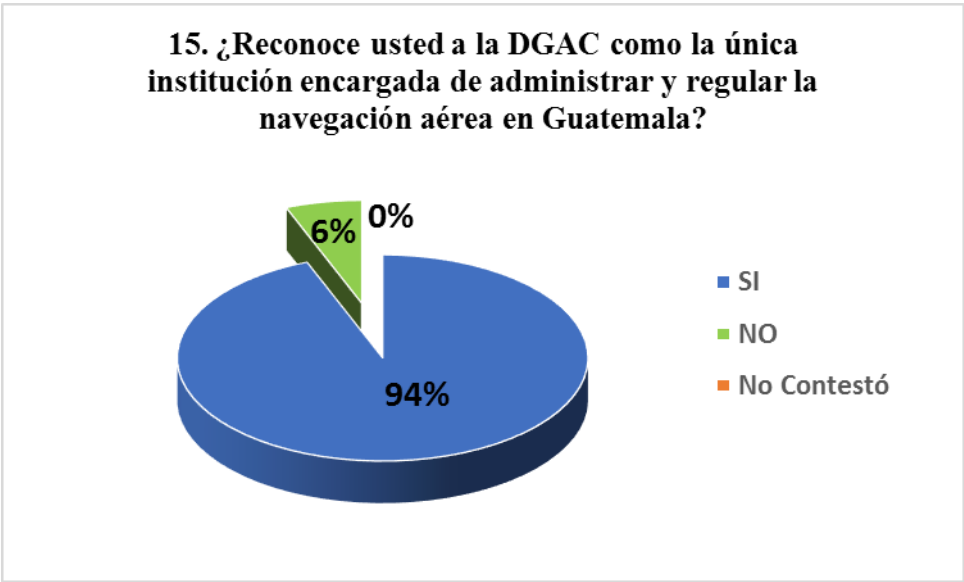
Comentario: La gráfica anterior muestra que la mitad más uno, opinó que es necesario utilizar otros medios de comunicación para informar a los usuarios. Respuesta contraria brindó el 49 por ciento restante.



Fuente: Elaboración Propia a partir de encuesta realizada.

Gráfica 14. Implementación de nuevos medios de comunicación.

Comentario: Cuando se les preguntó cuáles medios consideraban pertinentes implementar en la institución, el mayor porcentaje (38%) opinó que un Buzón de Comentarios, asimismo el 31 por ciento expresó que una APP Institucional, mismo porcentaje apoyo la creación de un Boletín Interno. Lo que si rechazaron rotundamente fue la propuesta de crear un grupo de Whatsapp.



Fuente: Elaboración Propia a partir de encuesta realizada.

Gráfica 15. Reconocimiento de la institución.

Comentario: En la gráfica anterior, los encuestados dieron un SI enfático en cuanto al reconocimiento que tienen de la institución a lo externo. El 94% de la muestra afirmó que reconoce a la DGAC como una institución encargada de administrar y regular la navegación aérea de Guatemala.

4.3.4 Análisis de la Imagen Corporativa

Elementos

Cultura Corporativa

En la DGA lo que prevalece es una cultura de respeto mutuo, así como de solidaridad y trabajo en equipo cuando es necesario. Algunos de los valores que se pueden destacar como parte de la cultura corporativa son:

- Respeto
- Honestidad
- Responsabilidad
- Laboriosidad
- Integridad
- Productividad

Filosofía Corporativa

Desde que tomó posesión el Capitán P.A. Carlos Velásquez Monge, como Director General de Aeronáutica Civil, la filosofía corporativa de la institución se ha enfocado en los siguientes aspectos: transparencia, autogestión, inversión en proyectos de desarrollo integral, simplificación de procesos de conectividad, nuevas rutas de turismo y fortalecimiento de la Red Nacional de Aeródromos y Aeropuertos.

Cada vez que alguna autoridad de la DGAC participa como invitado en diferentes actividades o se dirige a medios de comunicación, su disertación o declaraciones están fijadas con base a los puntos anteriormente descritos, es decir con los ejes claves que cimientan la filosofía institucional.

Comunicación Corporativa

Este tipo de comunicación se ha impuesto en los últimos años, con el fin de abarcar de manera integral todos los aspectos comunicativos dentro de una organización.

En cuanto a la Comunicación Comercial, en el caso de la DGAC no se desarrolla con mucha frecuencia. Cuando es necesario, se publican anuncios en medios de comunicación escritos o en radiales para informar o dar a conocer sobre alguna campaña que se esté impulsando. Es importante indicar que las redes sociales de la institución son aprovechadas por el Despacho Superior para este fin.

Respecto a la Comunicación Corporativa se ha desarrollado por medio de la página web y debido a la innovación de las redes sociales, también se hace uso de ellas para desarrollar este tipo de comunicación. Asimismo, el correo electrónico como ya se explicó en su momento.

A la vez se desarrollan diversas reuniones con diferentes sectores del país, principalmente en busca de una alianza Público-Privada, ya que para modernizar y mejorar la calidad de los servicios que brinda la Red Nacional de Aeródromos y Aeropuertos de Guatemala a niveles altos, se necesita bastante inversión económica y para ello se necesita el apoyo de otros sectores.

4.3.5 Comunicación en Crisis

Pese a que en la mayoría de los casos las crisis externas se han manejado de una manera aceptable, es conveniente contar con un Manual de Crisis, como sucede con otras instituciones. (Monroy. C. Entrevista personal, 21 junio 2017). Al respecto, ya se están dando los primeros pasos, principalmente en el tema de simulacros por casos de emergencias en la navegación aérea, el próximo 27 de julio se desarrollará una simulación terrorista en el Aeropuerto Internacional La Aurora, para lo cual se están trabajando planes de acción en todos los ámbitos, supervisados por el Centro de Operaciones de Emergencia de la institución.

En el caso de la Unidad de Relaciones Públicas, se solicitó trabajar un plan dirigido a la coordinación de medios de comunicación en este tipo de emergencias, a fin de evitar problemas como ha sucedido anteriormente en casos reales.

Cuando se han suscitado accidentes aéreos u otro tipo de emergencias, el manejo de crisis se origina desde el Despacho Superior, quien da los lineamientos a seguir y también la información de carácter pública, para los medios de comunicación.

4.3.6 FODA y Análisis de la Situación

Tabla 11. Análisis FODA de la DGAC

	FORTALEZAS (F)	DEBILIDADES (D)
	<p>Contar con una Unidad de Relaciones Públicas, conformada por profesionales en el campo.</p> <p>Disponer de la Ley de Aviación Civil, su Reglamento y Disposiciones Complementarias.</p> <p>Recibir recomendaciones de la Organización de Aviación Civil Internacional –OACI-.</p> <p>Disponibilidad de personal especializado, profesional y certificado por la autoridad aeronáutica y organismos internacionales.</p>	<p>Falta de equipo tecnológico para el personal de la Unidad de Relaciones Públicas.</p> <p>No ser una entidad autónoma, sino depender del Ministerio de Comunicaciones, Infraestructura y Vivienda.</p> <p>Escasa disponibilidad de recursos para elevar la calidad de los servicios aeroportuarios y aeronáuticos.</p>
OPORTUNIDADES (O)	ALTERNATIVAS (FO)	ALTERNATIVAS (DO)
<p>Capacidad y experiencia de los empleados de la Unidad de Relaciones Públicas para fortalecer los canales de información.</p> <p>Promover planes para optimizar la comunicación por medio de tecnología digital, que permita la modernización institucional.</p> <p>Tener el apoyo técnico de organizaciones de aviación a nivel internacional.</p> <p>Facultad de trabajar en el fortalecimiento de la Red Nacional de Aeródromos y Aeropuertos.</p>	<p>Se cuenta con personal especializado en el área de la comunicación.</p> <p>Existen normativas específicas que regulan la administración de los aeropuertos nacionales y del espacio aéreo.</p> <p>Se cuenta con el apoyo y seguimiento de organismos internacionales importantes especializados en temas de aviación civil a nivel mundial.</p>	<p>Aprovechar el profesionalismo de los trabajadores de Relaciones Públicas, para innovar y establecer mecanismos como alternativas ante la falta de equipo.</p> <p>Implementar planes de fácil ejecución y sin mayores trámites administrativos, a fin de agilizar procesos y no solicitar la autorización del Ministerio para desarrollarlos.</p> <p>Optimizar los recursos de la mejor manera y hacer uso de herramientas tecnológicas para dar a conocer los proyectos o programas de la institución en general.</p>
AMENAZAS (A)	ALTERNATIVAS (FA)	ALTERNATIVAS (DA)
<p>El desgaste que ha sufrido la institución en años anteriores crea en algunos casos desinformación en la opinión pública.</p> <p>Las emergencias aéreas que muchas veces ponen en riesgo la navegación nacional.</p> <p>Crecimiento urbano no planificado en los principales aeródromos.</p>	<p>Crear estrategias de posicionamiento e imagen de la institución por medio de la Unidad de Relaciones Públicas.</p> <p>Absorber todas las recomendaciones brindadas por organismos internacionales y ponerlas en práctica de manera inmediata.</p> <p>Todas las acciones desarrollarlas con base a la Ley de Aviación Civil y su Reglamento.</p>	<p>El equipo de Relaciones Públicas debe mantenerse actualizado e informado sobre las nuevas tecnologías, con el fin de hacer uso de ellas de la mejor forma y posicionar a la DCAG de manera positiva.</p> <p>Contar con un Manual de Crisis institucional y manuales de emergencias para posibles eventualidades.</p>

Descripción de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la DGAC. Elaboración Propia

4.3.7 Factores influyentes directos e indirectos



Figura 7. Factores que influyen directa e indirectamente en la DGAC. Elaboración Propia.

Árbol de Problemas

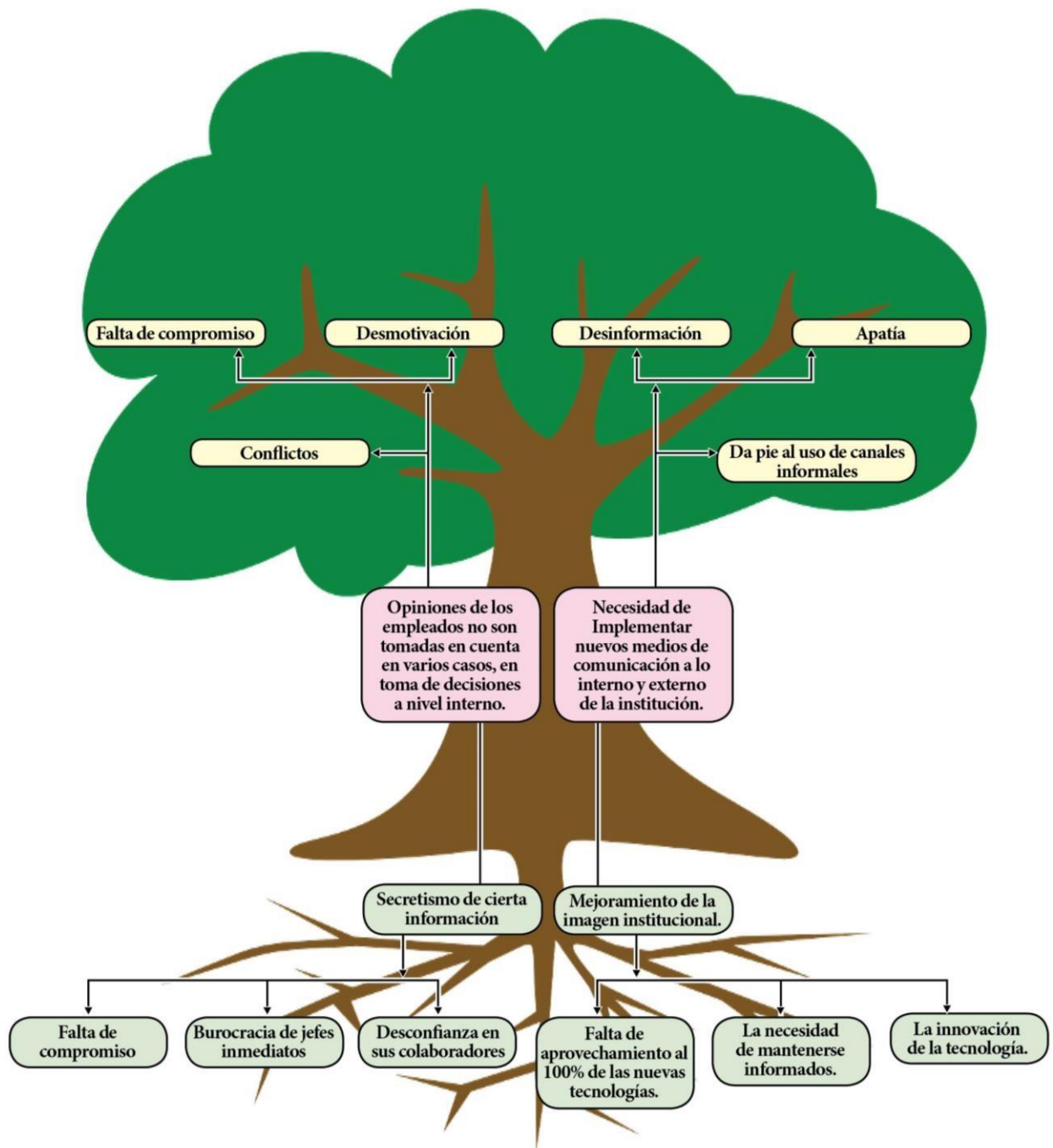


Figura 8. Descripción de los problemas encontrados, sus causas y consecuencias. Elaboración Propia.

Determinación de prioridades comunicacionales

Como pudimos observar en el esquema anterior son dos problemas los que se identificaron, pero le daremos prioridad a la necesidad de implementar nuevos medios de comunicación a lo interno y externo de la institución, con el objetivo de mejorar la imagen y el posicionamiento de la – DGAC-, que es uno de los objetivos de la actual gestión.

El problema afecta en mayor porcentaje a lo interno, aunque también existe la necesidad a lo externo, ya que, si no se cuentan con los medios suficientes para trasladar información oportuna a los colaboradores y usuarios, se tiende a crear desinformación y especulaciones en relación al qué hacer de la institución, así como los proyectos que impulsa.

Sin embargo, hay que dejar claro que la institución actualmente cuenta con distintas plataformas virtuales donde se socializa información al respecto, por lo que el problema no es de urgencia, aunque sí se le debe poner atención.

Como alternativa a este problema se sugiere la elaboración de dos productos comunicativos que son un Buzón de Comentarios y una APP Institucional. El Buzón a la vez serviría para que los colaboradores expongan sus opiniones y puedan dar a conocer sus puntos de vista sobre temas donde se hayan sentido excluidos. Así que también sería el camino para resolver el otro problema y que sus opiniones se conozcan y escuchen.

Para elaborar estos productos se necesita el involucramiento del personal de la Unidad de Relaciones Públicas, ya que son quienes manejan los procesos comunicativos de la entidad. La implementación llevaría entre uno o dos meses y no se necesitarían de muchos recursos económicos para ejecutar el proyecto.

4.3.8 Propuestas de Soluciones

Como ya se mencionó, la solución que se da a los problemas es la elaboración de:

Buzón de Comentarios: Este serviría para que los colaboradores formulen ideas y las expliquen, hay tres opciones para implementarlo, una caja en el área de recepción, una dirección de correo electrónico o un espacio creado en la página web institucional. Como todo canal de comunicación interna requiere de un proceso de diseño, una fase de seguimiento y otra de evaluación.

APP Institucional: Aunque ya se cuenta con una Página Web institucional, la Aplicación Móvil, permitirá que la DGAC este visible en todo momento, ya que actualmente todas las personas utilizan teléfono celular y lo ven con frecuencia, por lo bastaría solo un ícono que identifique a la empresa para que este recordando al usuario la existencia de la entidad, tanto cuando la use como cuando esté realizando otra tarea en el teléfono.

Funciones de la Comunicación y su Relación con la Propuesta de Soluciones:

Informativa: Esta función tiene relación con la propuesta de soluciones, ya que en el caso de la APP Institucional será de carácter informativa. Tendrá que ver con la transmisión de mensajes institucionales y actividades desarrolladas por la DGAC.

Motivación: Está función tiene relación con el Buzón de Comentarios, por medio del cual se busca motivar a los mandos medios y altos mandos para que se tomen en cuenta las opiniones o sugerencias de los colaboradores.

Teorías de la Comunicación que respaldan las soluciones propuestas

La teoría con la que se sustenta este trabajo es la basada en el Modelo de Shannon-Weaver, el cual fue “diseñado en 1947 para el estudio y comprensión de las comunicaciones humanas

mediada, a través de soportes electrónicos, facilitando su comprensión, desde el punto de vista tecnológico” (Álvarez, 2010).

Este modelo se puede identificar claramente dentro de la construcción de comunicaciones tecnológicas que involucran a personas dentro del proceso, tal como es el caso de los productos propuestos como soluciones a las problemáticas expuestas.

Algunas de las características de este modelo son: Describe un canal como soporte de comunicación, facilita la comprensión de la comunicación humana y describe un emisor codificador y un receptor-decodificador del mensaje. (Álvarez, 2010).

Con base al diagnóstico interno y externo, se concluyó que, en el caso de la DCAG, la comunicación vertical descendente se da de una manera fluida, sin mayores complicaciones, aunque debido a que el mensaje siempre viene de un alto mando, es común que se tome como una orden inmediata de cumplir y no como un simple mensaje

La comunicación ascendente se produce al contrario de la descendente, desde los empleados hacia los mandos intermedios y altos mandos. Este flujo de comunicación, aunque no se da consecutivamente, si fluye de una buena manera, ya que eventualmente se realizan reuniones donde los subalternos tiene la oportunidad de dar a conocer sus puntos de vista, necesidades o inconformidad. La gestión actual de la DGAC- ha enfocado sus acciones en las buenas relaciones con sus trabajadores y en la implementación de nuevos procesos administrativos.

La comunicación horizontal, por su parte, no se mantiene entre diferentes niveles jerárquicos, sino entre los miembros de un mismo rango. La comunicación horizontal no presenta ninguna dificultad para desarrollarse, se da de manera cordial y fluida, lo que permite el trabajo en equipo.

“Aunque existe un buen flujo de información en la institución, esta se puede mejorar”, aseguró la Licda. Alejandra Gordillo, Asesora de la Unidad de Relaciones Internacionales. (Entrevista personal, 24 junio 2017). En lo anterior concuerda Monroy, quien asevera que la institución

genera mucha información y aunque en general se maneja de buena manera, algunos flujos a veces se complican por la naturaleza de la información. (Entrevista personal, 21 junio 2017).

En cuanto a la comunicación externa, la institución se vale de las nuevas tecnologías para dar a conocer información relevante, así como los programas que impulsa. Se tiene buena relación con empresas de aviación y con organismos internacionales, con quienes se trabaja en conjunto en la modernización de la Red Nacional de Aeródromos y Aeropuertos. Asimismo, se mantiene comunicación directa con el sector privado del país, con quien se está en comunicación para establecer una alianza en busca del desarrollo del país por medio de la creación de nuevas rutas de turismo.

En términos generales, la –DGAC- tiene un buen manejo de comunicación interna y externa, lo cual ha mejorado considerablemente en los últimos 15 meses, con el cambio de autoridades, que como se mencionó con anterioridad promueven una gestión cordial a lo interno y en busca del fortalecimiento y desarrollo de la navegación aérea.

Capítulo 5

Estrategia de Comunicación Organizacional

5.1 Justificación

En la actualidad, es imprescindible que las organizaciones o empresas innoven sus estrategias de comunicación de manera constante, debido a los diversos cambios en las formas de comunicación y las nuevas tecnologías, con el fin de mantener presente los servicios, productos o marcas en los usuarios y consumidores.

Todo plan de comunicación debe ser coherente con las metas administrativas planteadas en una organización o empresa, por ende los objetivos de dicha estrategia se enfocan en el trabajo que se realizará para solucionar problemas comunicacionales, encontrados en la institución durante un diagnóstico que se realizó con anterioridad.

Con base a lo anterior, se desarrolló la Estrategia de Comunicación para la Dirección General de Aeronáutica Civil –DGAC-, ya que será una herramienta importante por ser la única entidad que se encarga de administrar la Red Nacional de Aeródromos y Aeropuertos, así como regular la aviación civil de Guatemala.

Esta estrategia es importante para fortalecer la comunicación interna y externa de la DGAC y a la vez contribuir al buen desarrollo de sus servicios, lo que beneficiará a los viajeros nacionales y extranjeros, así como a organizaciones y personas particulares que tienen relación con la aviación guatemalteca.

Asimismo, la implementación de esta estrategia permitirá hacer uso de los actos comunicacionales de manera adecuada, para lograr el éxito que se desea como institución. De todo lo anterior, radica la importancia de realizar esta estrategia de comunicación.

5.2 Objetivos

5.2.1 Objetivo General

- ✓ Generar nuevos procesos comunicativos de manera interna y externa en la Dirección General de Aeronáutica Civil –DGAC-

5.2.2 Objetivos Específicos

- ✓ Fortalecer los canales de comunicación utilizados en la DGAC con sus distintos públicos.
- ✓ Promover la participación de los colaboradores de la institución, convirtiéndolos en sujetos activos.
- ✓ Fijar la imagen institucional de la Dirección General de Aeronáutica Civil, logrando la aceptación de sus públicos.

5.3 Públicos Objetivos

La propuesta para el fortalecimiento de la comunicación interna, está dirigida a los colaboradores que laboran en las diferentes Direcciones, Gerencias y Unidades de la Dirección General de Aeronáutica Civil –DGAC-.

La propuesta de comunicación externa, va dirigida a usuarios, empresas de aviación, pilotos privados y comerciales, arrendatarios de hangares, aerolíneas, aeromozas y organizaciones de aviación civil internacional que tienen relación con la institución.

5.4 Propuesta

Tabla 12. Posibles soluciones y funciones de la comunicación

No.	Problema	Solución	Función
1.	Desatención a las opiniones de los colaboradores en temas a nivel interno.	Creación de un buzón online de comentarios o sugerencias. Guía para la implementación del Buzón Online.	Connotativa: Promueve la participación e involucramiento de los colaboradores, haciendo uso de un recurso tecnológico.
2.	Necesidad de implementar nuevos medios de comunicación externa para fortalecer dicho proceso.	Desarrollo de una Aplicación Móvil con información de interés para los usuarios.	Informativa y Connotativa: Busca informar a los usuarios o público externo, a la vez que posiciona a la institución.

Fuente: Elaboración propia en el marco del Diagnóstico de Comunicación de la Dirección General de Aeronáutica Civil, -DGAC- julio 2017.

5.5 Matriz de Coherencia

<p>Comunicación interna</p> <p>Objetivos Específicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Implementar un buzón de comentarios online que contenga encuestas dirigidas a los colaboradores. ➤ Promover la participación de los colaboradores usando como medio la tecnología. ➤ Generar un buen clima organizacional, por medio del fortalecimiento de los flujos de comunicación a lo interno de la DGAC.

Tabla 13. Matriz de Coherencia Comunicación Interna

Problema	Productos	Objetivos de Comunicación	Tipo de Mensaje	Público Objetivo	Medio de Difusión	Costo (Q.)
Desatención a las opiniones de los colaboradores en toma de decisiones a nivel interno.	Buzón online de Comentarios o Sugerencias	Lograr la identificación de los colaboradores con la empresa, tomando en cuenta sus opiniones en temas institucionales con la creación de un buzón de comentarios online y una guía para su implementación.	Formativo	Personal que labora en las diferentes Direcciones, Gerencias y Unidades de la DGAC	Digital	12,000.00
					TOTAL	12,000.00

Fuente: Elaboración Propia.

Comunicación Externa

Objetivos Específicos:

- Crear una App Institucional que contenga información de interés para los usuarios.
- Aprovechar de la mejor manera las nuevas tecnologías para contribuir al desarrollo de una buena comunicación en la DGAC.
- Fortalecer los procesos comunicativos a lo externo de la institución.

Tabla 14. Matriz de Coherencia Comunicación Interna

Problema	Productos	Objetivos de Comunicación	Tipo de Mensaje	Público Objetivo	Medio de Difusión	Costo (Q.)
Necesidad de implementar nuevos medios de comunicación externa para fortalecer dicho proceso comunicativo	Aplicación Móvil	Brindar una herramienta a los usuarios, que les permita mantenerse informados y en contacto con la institución.	Informativo	Usuarios Empresas de Aviación Pilotos Privados y Comerciales Arrendatarios de Hangares Aerolíneas Aeromozas	Digital	20,000.00
					TOTAL	20,000.00

Fuente: Elaboración Propia.

5.6 Plan de Comunicación

Problema 1:

Desatención a las opiniones de los colaboradores en toma de decisiones a nivel interno.

Objetivos de la propuesta de solución:

Entre los objetivos que se busca promover la participación de los colaboradores usando como medio la tecnología, así como generar un buen clima organizacional, por medio del fortalecimiento de los flujos de comunicación a lo interno de la DGAC.

Propuesta Buzón de Sugerencias o Comentarios online

La propuesta consiste en la implementación de un Buzón de Comentarios o Sugerencias online.

El buzón de sugerencias puede ser una caja fabricada por una persona, o cualquier medio a través del cual los empleados den a conocer sus puntos de vista de una manera fácil. También, puede ser una dirección de correo electrónico, o una página web creada por la empresa, (Gondrand, 1978).

Los temas que se abordarán en las encuestas, estarán enfocados en cómo mejorar el funcionamiento de la institución, en todos los campos de la organización, las condiciones de trabajo y el manejo de la información.

El buzón de sugerencias tiene las siguientes ventajas:

- Oportunidad para fomentar la expresión y participación del personal.
- Aumenta el interés del personal por el trabajo.
- Es una fuente de motivación.
- Es un generador de iniciativas.
- Fomenta la creatividad

- Promueve la innovación.
- Crea sentimiento de pertenencia.

Se tiene prevista una inversión de Q12 mil, que se distribuiría en Q6 mil para la compra de dos tablet de la mejor calidad y Q6 mil para la creación de la aplicación que se utilizará en los equipos.

Responsables

El manejo del equipo estaría a cargo de la Unidad de Informática y Tecnología IT de la DGAC y la generación de los contenidos estaría a cargo de la Gerencia de Recursos Humanos en coordinación con la Unidad de Relaciones Públicas.

Ubicación

Las tablets se instalarán en el en el cubículo de Recepción. Es la ubicación ideal ya que es un lugar concurrido, está visible y llamará la atención de los colaboradores, pues lo fundamental es facilitarles el acceso a las mismas para que participen con sus opiniones.



Figura 9. Área de recepción DGAC.

Tipo de Sugerencias

Se elegirían temáticas donde se necesite conocer la opinión de los colaboradores sobre propuestas, mejoras de procesos, entre otros temas. Se propone el desarrollo de dos encuestas semanales con tres o cinco preguntas cerradas máximo, sin solicitar datos del empleado.

Lanzamiento

Asimismo, se sugiere que la Unidad de Relaciones Públicas elabore post informativos y un vídeo como parte de una campaña de lanzamiento del proyecto, que permita informar a los colaboradores sobre el uso del buzón y su objetivo.

Resultados esperados

Una vez en marcha el proyecto, se espera motivar a los trabajadores de la institución a participar en las diferentes encuestas que se lanzarán semanalmente, con lo cual se busca la satisfacción laboral de los colaboradores al constatar que sus opiniones son tomadas en cuenta.

También, se espera lograr mayor identificación de los colaboradores con la institución, un factor importante para alcanzar las metas que se tienen como organización y para lograr un buen clima de armonía y bienestar común, que como consecuencia, se refleje en la productividad laboral.

En general, se espera un mayor aprovechamiento de los recursos tecnológicos que son cambiantes y el fortalecimiento de los flujos de comunicación interna en la DGAC, especialmente en la toma de decisiones.

Para poner en marcha el proyecto del buzón online se elaboró una Guía de Implementación.



Guía para Implementación de Buzón Online de Comentarios o Sugerencias en la Dirección General de Aeronáutica Civil –DGAC–

El objetivo de esta guía es establecer el procedimiento a seguir para la gestión del Buzón Online de Comentario o Sugerencias.

De los Comentarios o Sugerencias:

1. El buzón online se colocará en el área de recepción, ingreso de la Dirección General de Aeronáutica Civil –DGAC- (1er. Nivel).
2. Todos los colaboradores de las diferentes Direcciones, Gerencias y Unidades de la DGAC podrán emitir su opinión a través de este sistema de comunicación interna.
3. Habrá una persona de la Unidad de Relaciones Públicas designada en el lugar por espacios de tiempo, a fin de resolver las dudas de los usuarios. (Esto sólo se realizará durante la primera semana de la ejecución del proyecto).
4. Las opiniones serán de manera anónima para evitar la apatía de los colaboradores.

Recepción y Clasificación de los comentarios o sugerencias:

1. Se propone la realización de dos encuestas semanales los lunes y miércoles, la cantidad de preguntas dependerá de la temática y serán definidas por personal de la Unidad de Relaciones Públicas, en coordinación con la Gerencia de Recursos Humanos.

2. Se elegirían temáticas donde se necesite conocer la opinión de los colaboradores sobre propuestas, mejoras de procesos, decisiones de proyectos internos y externos.
3. Una vez registradas las opiniones o sugerencias en las encuestas, esta llegarán automáticamente a la base de datos de la Unidad de Informática y Tecnología IT, que será la responsable de elaborar la aplicación para los equipos con el apoyo de un administrador de Software.
4. La Unidad IT trasladará los resultados a la Unidad de Relaciones Públicas, quien será la encargada de trasladar un informe semanal al Despacho Superior.
5. Por parte de Relaciones Públicas se designará a una persona encargada de darle seguimiento al tema, a fin elaborar boletines informativos con las respuestas o sugerencias del Despacho Superior.
6. La información recibida se socializará con los colaboradores, por medio de la red del correo electrónico institucional.
7. En la aplicación se creará una pestaña para comentarios que quieran hacer los colaboradores, antes o después de realizar la encuesta, así como luego de recibir los boletines informativos.

Los encargados de implementar el buzón tendrán reuniones una vez al mes para analizar cambios o mejoras en el sistema.

Ejemplos de las encuestas que se realizarían a los colaboradores de la DGAC.



Figura 10. Ejemplo 1 Buzón de Comentarios o Sugerencias Online



Figura 11. Ejemplo 2 Buzón de Comentarios o Sugerencias Online



Figura 12. Ejemplo 3 Buzón de Comentarios o Sugerencias Online.

Problema 2

Necesidad de implementar nuevos medios de comunicación externa para fortalecer dicho proceso comunicativo

Objetivos de la Propuesta de Solución

Entre los objetivos de esta propuesta, se encuentran aprovechar de la mejor manera las nuevas tecnologías para contribuir al desarrollo de una buena comunicación en la DGAC, así como fortalecer los procesos comunicativos a lo externo de la institución.

Propuesta Creación de Aplicación Móvil

La propuesta para solucionar este problema consiste en la creación de una Aplicación Móvil Institucional con información de interés para el público externo. Los avances constantes en las nuevas tecnologías obligan a las organizaciones y empresas diversificar sus formas de comunicación digital, aprovechando los canales disponibles.

Entre esos canales de comunicación hoy día se encuentran los teléfonos móviles, ya que el mayor porcentaje de los seres humanos viven al pendiente de sus celulares. “Probablemente sea lo primero y lo último que veamos cada día; alarmas, emails, recordatorios, notas, chats, redes sociales, fotos, música, juegos, navegación por Internet y Apps” (Gretter, 2011).

Sin duda alguna, el celular se ha convertido en el principal acceso a internet, superando a las computadoras y según estudios realizados “el 80% del tiempo de su uso está dedicado a las Aplicaciones”. Por tal razón, la importancia de crear una Aplicación Móvil Institucional, que en términos generales es un programa que se instala en el smartphone o tablet.

Responsables

Para la creación de la App Institucional se debe contratar a un desarrollador de Software y posteriormente el manejo de la misma, quedaría a cargo de la Unidad de Relaciones Públicas, específicamente de la persona encargada de manejar las redes sociales institucionales.

Lanzamiento

Al igual que con el Buzón de Comentarios, la Unidad de Relaciones Públicas tendría a su cargo la elaboración de una campaña de información para dar a conocer la aplicación y lograr un buen porcentaje de descargas, a fin de que esta herramienta se convierta en un aliado para el público externo.

Resultados esperados

El principal resultado que se espera es posicionar a la institución dando a conocer el trabajo que realiza y generando un nuevo canal de comunicación con el público externo, a la vez que se le brindará una nueva experiencia.

Se prevé que el contenido de la misma sea optimizado para lograr los objetivos planteados y así garantizar la credibilidad de la institución y ser reconocida como una entidad sólida encargada de administrar la navegación aérea del país.

Esta es una propuesta de cómo sería la estructura de la App. Se propone desarrollarla para Play Store y App Store.

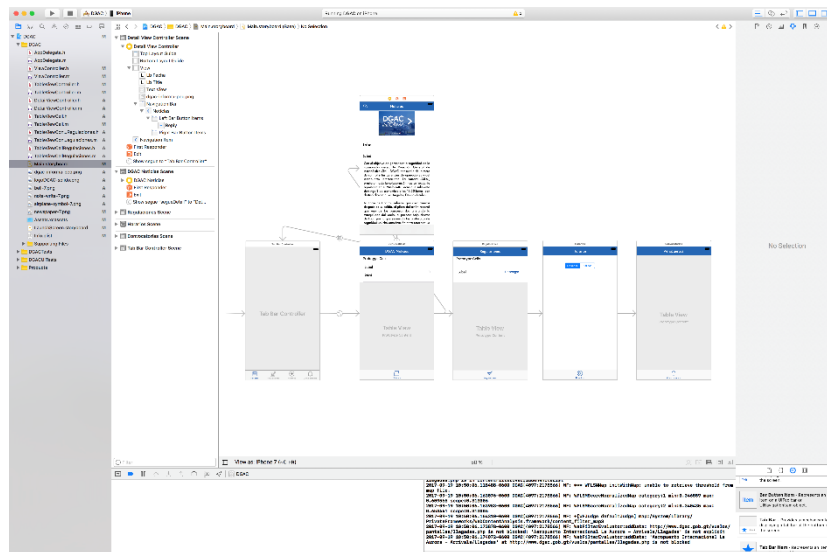


Figura 13. Estructura Aplicación Móvil.

De esta forma aparecería la imagen de descarga de la aplicación en los teléfonos móviles.

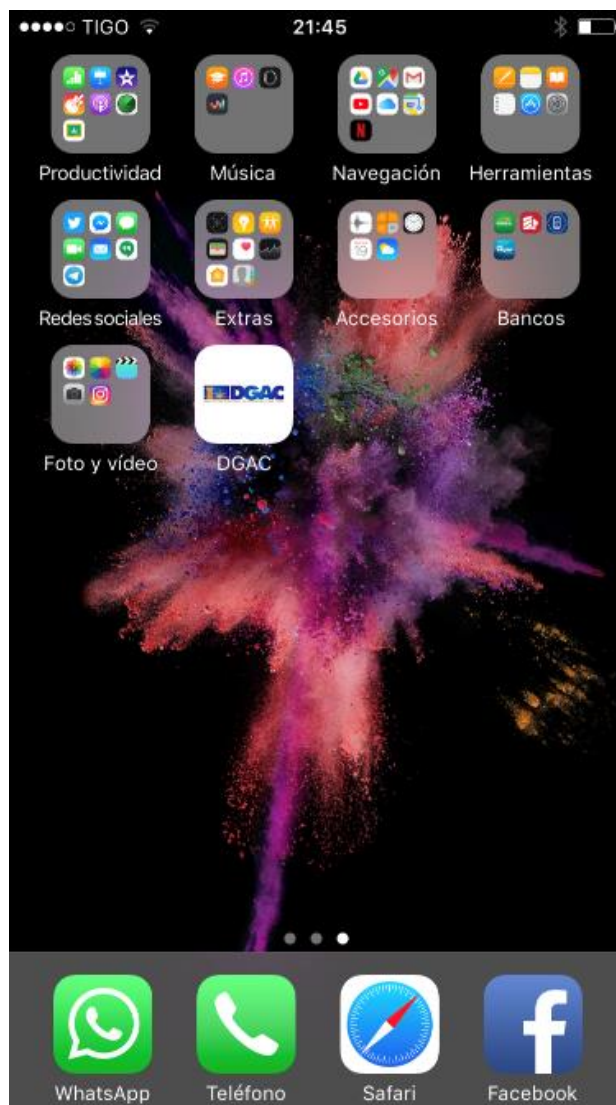


Figura 14. Captura de Pantalla visualización de APP en un Iphone.

Se contaría con cuatro pestañas distribuidas de la siguiente manera:

La primera con noticias diarias sobre temas importantes de la aviación civil guatemalteca y temas internacionales como firmas de convenios, acuerdos o problemas que podrían afectar vuelos hacia Guatemala o viceversa.



Figura 15. Primera pestaña de la Aplicación Móvil.

Una segunda pestaña para que los usuarios tengan a la mano las regulaciones en temas de aviación civil. Por ejemplo, para conocer los requisitos para el registro de aeronaves y drones, protocolos aeronáuticos, entre otros.



Figura 16. Segunda pestaña de la Aplicación Móvil.

La tercera pestaña para que los usuarios tengan acceso directo a los horarios de vuelos, tanto de salida como de llegada a Guatemala. En esta ventana tendrían información de manera inmediata sobre la suspensión o cancelación de los mismos.



Figura 17. Tercera pestaña de la Aplicación Móvil.

La cuarta pestaña tendría los datos de contacto de la DGAC y de los demás aeródromos y aeropuertos del país. Asimismo, contaría con un link directo a páginas web y de facebook según sea el caso.



Figura 18. Cuarta pantalla de la Aplicación Móvil.

5.7 Validación de la Propuesta de Solución

Los objetivos planteados en una estrategia de comunicación no tendrían su importancia si dentro de la misma no se incluye una validación o medición, lo cual es imprescindible para justificar las acciones y saber si se han alcanzado los objetivos previstos. A continuación se presentan los cronogramas de validación de la presente propuesta.

Tabla 15. Resultados de Validación de los Productos

Resultados de Validación de los Productos		
Actividades	Proceso de Validación	Aceptación
1. Validación Técnica	La propuestas de creación del Buzón de Comentarios o Sugerencias Online, Guía para la Implementación de dicho buzón y el desarrollo de una Aplicación Móvil Institucional, fueron presentadas durante una reunión al Director de la Unidad de Relaciones Públicas y Asesores en Comunicación de la DGAC, a quienes se les solicitó sus observaciones y validación, teniendo comentarios positivos y la validación de la propuesta.	Positiva
2. Validación con los públicos	Para desarrollar este proceso se realizaron cinco entrevistas al azar con cuatro preguntas puntuales, dirigidas a los colaboradores de la institución y usuarios del Aeropuerto Internacional La Aurora, las cuales reflejaron la aprobación de las propuestas. Las opiniones de los entrevistados afirmaron la necesidad de aprovechar las nuevas tecnologías, para divulgar información, generar interacción y evitar desinformación de todo lo relacionado con servicios y programas de la DGAC. Asimismo, sugirieron que la información que se comparta sea	Positiva

	<p>actualizada de manera permanente para que no se pierda el objetivo de estos productos.</p> <p>En el caso del Buzón de Comentarios solicitaron que se desarrolle de manera eficaz, a fin de que las sugerencias sean escuchadas y tomadas en cuenta por el Despacho Superior.</p>	
4. Análisis de primeros resultados.	<p>Como se mencionó con anterioridad la propuesta fue recibida de manera positiva y con buena aceptación, por lo que el primer paso concreto fue la validación por parte de la Unidad de Relaciones Públicas, avalado por una carta firmada y sellada por el director de la unidad. Asimismo, la estrategia fue remitida al Despacho Superior para su evaluación, tomando en cuenta los costos de inversión.</p>	Positiva

Fuente: Elaboración Propia.

5.8 Cronograma de implementación de la propuesta

Tabla 16. Cronograma de Implementación

ACTIVIDADES	SEMANA DEL 21 AL 25 DE AGOSTO DE 2017					SEMANA DEL 28 DE AGOSTO AL 01 DE SEPTIEMBRE 2017					SEMANA DEL 04 AL 08 DE SEPTIEMBRE DE 2017					SEMANA DEL 11 AL 15 DE SEPTIEMBRE DE 2017				
	22	23	24	25	26	29	30	31	01	02	12	13	14	15	16	26	27	28	29	30
1. Presentación de la Estrategia a la DGAC																				
2. Desarrollo Plan de Comunicación																				
3. Desarrollo de los productos propuestos																				
4. Validación de los productos																				
5. Entrega Estrategia de Comunicación.																				

Fuente: Elaboración Propia.

5.9 Plan de Monitoreo y Evaluación

Por medio de este plan de monitoreo se buscará medir el impacto de la implementación de la estrategia de comunicación en la Dirección General de Aeronáutica Civil –DGAC-. Las acciones de monitoreo se realizarán con los públicos objetivos definidos dentro de la estrategia.

Para iniciar con el monitoreo, se utilizará un ficha o cuadro que deberá ser aplicado por la persona responsable de implementar la estrategia, a fin de conocer el nivel de cumplimiento de la propuesta de comunicación. A continuación se muestra el ejemplo.

Tabla 17. Actividades de Monitoreo y Evaluación

Actividades	Meta	Nivel de Cumplimiento %	Observaciones
1. Lanzamiento de Campaña Informativa sobre buzón online	Dar a conocer a nivel interno la propuesta y lograr el posicionamiento de la misma.	Se requiere un nivel de cumplimiento del 100%.	Las que surjan en el proceso.
2. Implementación de buzón online	Iniciar con un plan piloto monitoreado por la Unidad de Relaciones Públicas.	Se requiere un nivel de cumplimiento del 100%.	Las que surjan en el proceso.
3. Aplicación de Guía de Implementación de Buzón online	Que sea conocida a cabalidad por todas las personas responsables de la implementación del Buzón de Comentarios o Sugerencias Online, a	Se requiere un nivel de cumplimiento del 100%.	Las que surjan en el proceso.

	fin de evitar desorden y desinformación.		
4. Lanzamiento de Campaña Informativa sobre App Institucional	Dar a conocer a nivel interno la propuesta y lograr el posicionamiento de la misma.	Se requiere un nivel de cumplimiento del 100%.	Las que surjan en el proceso.
5. Implementación de App Institucional	La Unidad de Relaciones Públicas deberá monitorear las descargas realizadas y la interacción en la plataforma, para luego elaborar un informe estadístico.	Se requiere un nivel de cumplimiento del 100%.	Las que surjan en el proceso.

Fuente: Elaboración Propia.

Esta ficha se aplicará durante la implementación de la estrategia. Los resultados permitirán verificar si es necesario seguir avanzando, en caso no se estén realizando las acciones o los porcentajes de cumplimiento no reflejen lo esperado.

Asimismo, como parte del plan de monitoreo del buzón online, se tiene previsto el desarrollo de una encuesta dirigida a los colaboradores de la DGAG, con la misma muestra representativa que se utilizó durante la realización del diagnóstico de comunicación en dicha institución, con el objetivo que los resultados nos permitan conocer el nivel de cumplimiento de los objetivos planteados.

En el caso del plan de monitoreo de la App Institucional, propone desarrollar una encuesta online, la misma se incluirá en la Aplicación Móvil para que el usuario la complete y de esta forma conocer el nivel de aceptación de la misma y el logro de los objetivos. Es recomendable que las

encuestas, así como el vaciado e interpretación de resultados sea realizado por personal ajeno a la implementación de la propuesta, a fin de garantizar la objetividad de los resultados.

5.10 Visión del Futuro

Tal como se ha venido mencionando con anterioridad, por medio de la estrategia de comunicación se busca fortalecer los procesos de comunicación interna y externa de la DGAC, y a futuro se espera que una vez consolidados los productos propuestos como lo es el buzón de comentarios o sugerencias online y la App Institucional, se implementen nuevas tecnologías de comunicación, a sabiendas que éstas se mantienen en constante cambio.

Asimismo, se espera fijar de una manera positiva la imagen institucional de la DGAC, permitiendo el fortalecimiento y la aceptación de los flujos de comunicación con sus diferentes públicos tanto internos como externos, así como el mejoramiento en el desarrollo de sus servicios. Dentro de esta visión también se contempla el involucramiento de los colaboradores en la toma de decisiones importantes para la institución y la socialización de información de interés general de manera pertinente e inmediata.

5.11 Conclusiones

Desarrollar una adecuada comunicación organizacional es fundamental para lograr las metas que se tienen como institución, organización o empresa, asimismo el aprovechamiento de las nuevas tecnologías en la comunicación interna y externa.

Tras el diagnóstico de comunicación realizado en la DGAC, se pudo constatar la importancia de implementar nuevos canales de comunicación con sus diferentes públicos, a fin de fortalecer el manejo de comunicación y los flujos de información, así como posicionar la imagen de la institución de manera positiva.

Las encuestas reflejaron falta de atención a las opiniones de los colaboradores y necesidad de crear nuevos canales de comunicación, por lo que la estrategia de comunicación se enfocó en la creación de dos herramientas digitales, siendo un Buzón Online de Comentarios o Sugerencias y una Aplicación Móvil Institucional.

Se concluyó que estas herramientas serán claves para mejorar los flujos de comunicación, tanto internos como externos, así como generar nuevas propuestas a raíz de las opiniones de sus distintos públicos, reiterando la importancia de la comunicación como la base estructural de una organización y parte fundamental de su actividad diaria.

5.12 Referencias

1. Álvarez, N. (2010). *Blog Intelectiva*. Recuperado de <https://goo.gl/HB1cnu>
2. Costa (1999). *La Comunicación en Acción*. Paidós.
3. Dirección General de Aeronáutica Civil. (2007). *Manual de Funciones y Responsabilidades de la Dirección General de Aeronáutica Civil*. Guatemala. Recuperado de http://www.dgac.gob.gt/sistema/uploads/2016/03/03/21_1923501901.pdf
4. Dirección General de Aeronáutica Civil. (2017). *Plan Operativo Anual*. Guatemala. Recuperado de http://www.dgac.gob.gt/sistema/uploads/2017/10/05/21_3459355104.pdf
5. Dirección General de Aeronáutica Civil. (2015). *Reglamento Orgánico Interno*. Guatemala. http://www.dgac.gob.gt/sistema/uploads/2017/10/02/21_5462219524.pdf
6. Gondrand, F. (1978). *Práctica de la Comunicación interna*.
7. Gretter, G. (2011). *Portal InnovaAge*. Recuperado de <https://goo.gl/i8nwU5>
8. Gularte, E., Ozaeta, C. & Días, G. (2008). *Otra comunicación para otro desarrollo*. Guatemala: CECODE.
9. Hurtado, J. (2007). *El Proyecto de Investigación. Metodología de la Investigación. Holística*. Venezuela.
10. King. (2012). *Comunicación organizacional: tipos, flujos, barreras y auditoría*. Recuperado de <https://goo.gl/2KFKyD>
11. López, D. M. (2002). *Comunicación Administrativa*. Costa Rica: EUNED.
12. Ramos, C. (1991). *La comunicación: Un punto de vista organizacional*. México: Trillas.
13. Rojas, G. (1960). *Que son las relaciones públicas*. Guatemala: Hispania.
14. Velásquez, C. (2008). *Comunicación, semiología del mensaje oculto*. Guatemala. ECO.
15. Villagrán, I.F. (2006). *Blog Comunicación Organizacional*. Recuperado de <https://goo.gl/6cPNse>

Anexos

1. Cronograma Diagnóstico Interno y Externo

ACTIVIDADES	SEMANA DEL 22 AL 26 DE MAYO DE 2017					SEMANA DEL 29 AL 02 DE JUNIO DE 2017					SEMANA DEL 12 AL 16 DE JUNIO DE 2017					SEMANA DEL 26 AL 30 DE JUNIO DE 2017				
	22	23	24	25	26	29	30	31	01	02	12	13	14	15	16	26	27	28	29	30
1. Recopilación de Información																				
2. Plan de Investigación																				
3. Desarrollo de Entrevistas																				
4. Diagnóstico Interno																				
5. Diagnóstico Externo																				

2. Cuestionario Encuesta



Datos

Edad: _____ Hombre: _____ Mujer: _____

Tiempo de laborar en la empresa: _____ Área de Trabajo: _____

Instrucciones: Coloque equis (X) en las opciones que considere correctas.

1. Desde su inicio laboral en la Dirección General de Aeronáutica Civil –DGAC- le explicaron claramente las funciones y responsabilidades de su puesto.

SI _____ NO _____

2. Conoce la misión, visión y objetivos de la –DGAC-

SI _____ NO _____

3. La comunicación fluye de manera positiva con su jefe directo.

SI _____ NO _____

4. La comunicación es efectiva cuando se realizan trabajos en equipo con compañeros de la misma dirección. SI _____ NO _____

5. Tiene dificultad para comunicarse con jefes de otras gerencias o unidades.

SI _____ NO _____

6. Se toma en cuenta la opinión de los colaboradores durante decisiones importantes de la institución.

Siempre _____ Algunas veces _____ Nunca _____

7. ¿Por qué medios recibe información institucional?

Correo Electrónico	
Circulares	
Llamadas Telefónicas	
Reuniones	

Personalmente	
---------------	--

8. Cómo calificaría el traslado de información institucional por los medios indicados.
 Bueno _____ Regular _____ Malo _____

9. Está informado sobre los programas y proyectos que impulsa la –DGAC- SI _____
 NO _____

10. Conoce usted los espacios digitales de la –DGAC-

Página Web	
Página de Facebook	
Perfil de Twitter	
Canal de Youtube	

11. Cómo califica el uso de la página web de la institución, para informar sobre las actividades de la –DGAC-.
 Bueno _____ Regular _____ Malo _____

12. Considera adecuado el manejo de las redes sociales de la institución para informar a los usuarios.
 SI _____ NO _____

13. Cree necesario utilizar otros medios de comunicación para informar a los usuarios.
 SI _____ NO _____

14. Cuáles de los siguientes medios se deberían implementar en la institución.

APP institucional	
Boletín Interno	
Grupo de WhatsApp	
Buzón de Comentarios	

15. Reconoce usted a la –DGAC- como la única institución encargada de administrar y regular la navegación aérea en Guatemala.
 SI _____ NO _____

3. Guía de Entrevista



Entrevista Dirigida a Jefes de Gerencias y Unidades de la DGAC

Área: _____ Cargo: _____

1. Como colaboradora de la Dirección General de Aeronáutica Civil –DGAC-.
¿Qué tanto se siente identificada (o) con la filosofía institucional?
2. ¿Cómo calificaría el flujo de comunicación interna que se da en la -DGAC- y por qué?
3. ¿Cómo es el proceso de comunicación con sus subalternos?
4. ¿Cómo es el proceso de comunicación con los altos mandos de la institución?
5. ¿Cuándo se deben realizar trabajos en equipo, existe disposición de los colaboradores?
6. Considera que hay buen flujo de información en la DGAC.
7. Existe un manual para tomar decisiones en momentos de crisis. De no existir tiene conocimiento de cómo se manejan las crisis.
8. ¿Qué opinión le merece el manejo de la página web y las redes sociales de la institución?
9. Cree que es necesario implementar nuevos medios de comunicación a lo interno o externo de la entidad.
10. ¿Cómo califica la imagen de la institución a lo externo?

4. Guía de Entrevista Proceso de Validación



Entrevista Dirigida Públicos Objetivos

1. ¿Considera que es positivo la creación de un Buzón de Comentarios y Sugerencias Online en la DGAC y por qué?
2. ¿Considera positivo que exista una Aplicación Móvil Institucional de la DGAC y por qué?
3. ¿Qué le parece la implementación de estos nuevos canales de comunicación en la institución?
4. ¿Tiene alguna sugerencia al respecto?