

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

**Diagnóstico y Propuesta de Comunicación Interna
para Fundación Ayúdame a Vivir, AYUVI.**

Trabajo de Tesis Presentado por:

Hansel Eleazar Junior Guzmán Álvarez

Previo a optar el título de
Licenciatura en Ciencias de la Comunicación

Asesor de Tesis

Dr. Julio Ochoa

Guatemala, abril de 2018

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
Escuela de Ciencias de la Comunicación

Director

M Sc. Sergio Vinicio Morataya García

Consejo Directivo

Representantes Docentes

Lic. Mario Enrique Campos Trigilio
M.A. Gustavo Adolfo Morán Portillo

Representantes Estudiantiles

Anaitè Machuca
Mario Barrientos

Representante Egresado

M.A. Johnny Michael González Batres

Secretario

M Sc. Claudia Xiomara Molina Avalos

Tribunal Examinador

Dr. Marco Julio Ochoa España	Presidente
Lic. Bayron Miguel García Morales	Revisor
Licda. María Imelda González Esquite	Revisora
M.A. Donaldo Vásquez Zamora	Examinador
M.A. Amanda Ballina Talento	Examinador
M.A. Gustavo Adolfo Morán Portillo	Suplente



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



Guatemala 24 de mayo de 2017
Dictamen aprobación 056-17
Comisión de Tesis

Estudiante

Hansel Eleazar Junior Guzmán Alvarez
Registro Académico 200923777
Escuela de Ciencias de la Comunicación
Ciudad de Guatemala

Estimado(a) estudiante

Para su conocimiento y efectos, me permito transcribir lo acordado por la Coordinación de Tesis en el inciso 1.7 del punto 1 del acta 004-2017 de sesión celebrada el 23 de mayo de 2017 que literalmente dice:

1.7 Comisión de Tesis acuerda: A) Aprobar al (la) estudiante: HANSEL ELEAZAR JUNIOR GUZMÁN ALVAREZ, registro académico: 200923777, proyecto de tesis DIAGNÓSTICO Y PROPUESTA DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA LA FUNDACIÓN "AYUDAME A VIVIR", AYUVI. B) Nombrar como asesor(a) a: Dr. Marco Julio Ochoa España.

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

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

Atentamente,

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”


Dra. Aracelly Krisnada Mérida González
Coordinadora Comisión de Tesis



Copia: Comisión de Tesis
AKMG/Anajir

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



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

Autorización informe final de tesis por Terna Revisora
Guatemala, de 08 de agosto del 2017

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

Distinguida Dra. Mérida

Atentamente informamos a usted que el (la) estudiante Hansel Eleazar Junior Guzmán Álvarez con número de registro académico 200923777 y número de carné 1712854250101 Ha realizado las correcciones y recomendaciones a su TESIS, cuyo título es:

**“Diagnóstico y propuesta de comunicación interna para la Fundación –
Ayúdame a vivir, AYUVI-”**

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

“ID Y ENSEÑAD ATODOS”


Lic. Byron Miguel García Morales
Miembro Comisión Revisora


Licda. María Imelda González Esquité
Miembro Comisión Revisora


Dr. Marco Julio Ochoa España
Presidente Comisión Revisora

cc. archivo



USAC
TRICENTENARIA
Universidad de San Carlos de Guatemala

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

162



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

072-17



Guatemala, 07 de septiembre de 2017
Comité Revisor/ NR
Ref. CT-Akmg 061-2017

Estudiante
Hansel Eleazar Junior Guzmán Alvarez
Carné 1712 85425 0101
Registro Académico 200923777
Escuela de Ciencias de la Comunicación
Ciudad Universitaria, zona 12

Estimado(a) estudiante

De manera atenta nos dirigimos a usted para informarle que esta comisión nombró al COMITÉ REVISOR DE TESIS para revisar y dictaminar sobre su tesis: *DIAGNÓSTICO Y PROPUESTA DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA LA FUNDACIÓN "AYUDAME A VIVIR", AYUVI.*

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

- | | |
|--------------------------------------|---------------|
| Dr. Marco Julio Ochoa España | presidente(a) |
| Lic. Bayron Miguel García Morales | revisor (a) |
| Licda. María Imelda González Esquite | revisor (a) |

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"


M.Sc. Sergio Vinicio Morataya García
Director ECC




Dra. Aracelly Krisanda Mérida González
Coordinadora Comisión de Tesis



C.C. comité revisor
Archivo/expediente
AM/SVMG/AiJr

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



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

072-17

Guatemala, 12 de febrero de 2018
Tribunal Examinador de Tesis/N.R.
CT-Akmg-No.010-18

Estudiante

Hansel Eleazar Junior Guzmán Alvarez
Carné 1712 85425 0101
Registro Académico 200923777
Escuela de Ciencias de la Comunicación
Ciudad Universitaria, zona 12

Estimado(a) estudiante:

Por este medio le informamos que se ha nombrado al tribunal examinador para que evalúe su trabajo de investigación con el título: *"DIAGNÓSTICO Y PROPUESTA DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA LA FUNDACIÓN "AYUDAME A VIVIR", AYUVI"*, siendo ellos:

Dr.	Marco Julio Ochoa España	presidente(a)
Lic.	Bayron Miguel García Morales	revisor (a)
Licda.	María Imelda González Esquite	revisor (a)
M.A.	Donaldo Vásquez Zamora	examinador(a)
M.A.	Amanda Ballina Talentó	examinador(a)
M.A.	Gustavo Adolfo Morán Portillo	suplente

Cuando Secretaría nos indique la fecha de su examen privado se la estaremos confirmando vía correo electrónico, por lo que solicitamos este pendiente del mismo.


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

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"


M.Sc. Sergio Vinicio Morataya García.
Director ECC




Dra. Aracelly Krisanda Mérida González
Coordinadora Comisión de Tesis



USAC
TRICENTENARIA
Universidad de San Carlos de Guatemala

c.c: Comité Examinador
Archivo/expediente
AM/SVMG/AiJr

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



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

Guatemala, 24 de abril de 2018
Orden de impresión/NR
CT-Akmg- No. 011-18

Licenciado (a)
Hansel Eleazar Junior Guzmán Alvarez
Carné 1712 85425 0101
Registro Académico 200923777
Escuela de Ciencias de la Comunicación
Ciudad Universitaria, zona 12

Estimado (a) Licenciado (a):

Nos complace informarle que, con base a la autorización de informe final de tesis por asesor, con el título "DIAGNÓSTICO Y PROPUESTA DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA LA FUNDACIÓN "AYUDAME A VIVIR", AYUVI", se emite la orden de impresión.


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

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

Atentamente,


M.Sc. Sergio Vinicio Morataya García
Director ECC

ID Y ENSEÑAD A TODOS


Dra. Aracelly Krisnága Mérida González
Coordinadora Comisión de Tesis



Copia: archivo
AM/SVMG/ajjr



USAC
TRICENTENARIA
Universidad de San Carlos de Guatemala

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

DEDICATORIA A...

Dios por ser mi camino y mi fortaleza.

Mis padres por su esfuerzo, amor, consejo y por creer en mí.

La Fundación Ayúdame a Vivir, AYUVI. Por darme la oportunidad de crecer
profesionalmente.

AGRADECIMIENTO A...

Agradezco a Dios permitirme culminar una meta llena de bendiciones.

Agradezco a mis padres quien con su amor paciencia, esfuerzo, perseverancia, desvelos y mucho trabajo me apoyaron para que alcanzar este sueño. Con ellos comparto este éxito.

Gracias a mis hermanas Evany Guzmán y Gretel Guzmán porque siempre hemos demostrado que, con dedicación, unión y esfuerzo los sueños se pueden alcanzar.

Gracias a mi novia Lorena Valenzuela por creer en mí, darme palabras de aliento, por estar en los momentos felices y también en los momentos más difíciles.

Gracias a Hector García quien es como mi hermano y que con su ejemplo me ha enseñado que la vida no es fácil pero que con entrega y dedicación se puede conquistar el mundo.

Gracias a todos mis amigos porque parte de su amistad me ha enseñado que los amigos son personas extraordinarias en tu vida que te ayudan a crecer constantemente.

Gracias al Dr. Julio Ochoa porque con su asesoría, este trabajo no hubiera llegado a su culminación.

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

ÍNDICE

Contenido	Pág.
Introducción	I
Capítulo I	
1. Marco Conceptual	
1.1 Título del tema	1
1.2 Antecedentes	2
1.3 Justificación	3
1.4 Planteamiento del problema	4
1.5 Formulación del problema	5
1.6 Alcances y límites	6
1.6.1 Objeto de estudio	6
1.6.2 Limitación geográfica	6
1.6.3 Limitación temporal	6
1.6.4 Limitación poblacional	6
Capítulo II	
2. Marco Teórico	
2.1 Comunicación	7
2.2 Proceso de comunicación	8
2.3 Elementos de la comunicación	8
2.3.1 Emisor	8
2.3.2 Transmisor	8
2.3.3 Fuente	9
2.3.4 Código	9
2.3.5 Mensaje	9
2.3.6 Canal	9
2.3.7 Destinatario o Receptor	10
2.3.8 Contexto	10
2.3.9 Retroalimentación o feedback	11
2.4 Esquema del proceso de comunicación	11
2.5 Barreras de comunicación	12
2.5.1 Tipos de barreras	12
2.5.1.1 Barreras personales	12
2.5.1.2 Barreras físicas	12
2.5.1.3 Barreras fisiológicas	13
2.5.1.4 Barreras semánticas	13
2.5.1.5 Barreras psicológicas	13
2.6 Psicología	13
2.7 Psicología de la comunicación	14
2.8 Comunicación institucional	14
2.9 Comunicación organizacional	15
2.10 Niveles de comunicación organizacional	15
2.10.1 Nivel de comunicación total	15

2.10.2 Nivel de comunicación específico	15
2.11 Esquema de comunicación organizacional	16
2.12 Tipos de comunicación	16
2.12.1 Intrapersonal	16
2.12.2 Interpersonal	16
2.12.3 Intergruppal	16
2.13 Flujos de comunicación organizacional	17
2.13.1 Descendente	17
2.13.2 Ascendente	17
2.13.3 Horizontal	18
2.14 Canales de comunicación	18
2.14.1 Formal	18
2.14.2 Informal	19
2.15 Comunicación Interna	18
2.15.1 Objetivos	19
2.15.2 Funciones	20
2.16 Diagnóstico	21
2.16.1 Tipos de diagnóstico	21
2.16.1.1 Diagnóstico pasivo	21
2.16.1.2 Diagnóstico participativo	21
2.17 Diagnóstico de comunicación interna	22
2.17.1 Ventajas del diagnóstico de comunicación Interna	22
2.17.2 Etapas del diagnóstico de comunicación interna	22
2.18 Estrategia	23
2.18.1 Estrategia de comunicación interna	23
2.18.1.1 Etapas del Plan Estratégico de Comunicación	23
2.18.1.2 Componentes del Plan de Comunicación	24
2.18.1.3 Indicadores del Plan de Comunicación	25
2.19 Fundación AYUVI	25
2.19.1 Historia	25-26
2.19.2 Funciones	27
2.19.3 Ubicación geográfica	27
2.19.4 Entorno	28
2.19.5 Personal	28
2.20 Misión	28
2.21 Visión	28
2.22 Valores	28
2.23 Objetivos	28
2.24 Organigrama general	29
2.24.1 Departamentos, funciones y puestos	30-37
2.24.1.1 Junta Directiva	30
2.24.1.2 Dirección Ejecutiva	30
2.24.1.3 Departamento Administrativo	31
2.24.1.4 Dirección Recaudación Internacional y Proyectos	31
2.24.1.5 Dirección Financiera	31
2.24.1.6 Contabilidad	32

2.24.1.7 IT / Informática	32
2.24.1.8 Asesoría Legal	33
2.24.1.9 Dirección de Comunicación y Desarrollo	33
2.24.1.10 Padrinos de Esperanza	34
2.24.1.11 Padres en Acción	35
2.24.1.12 Voluntariado y Recaudación en Especie	36
2.24.1.13 Hogar Estuardo Mini	36
2.24.1.14 AYUVI Occidente	37

Capítulo III

3. Marco Metodológico

3.1 Método de investigación	38
3.2 Tipo de investigación	38
3.3 Enfoque de la investigación	38
3.4 Objetivos	38
3.4.1 General	38
3.4.2 Específicos	39
3.5 Técnica	39
3.5.1 Diagnóstico de comunicación	39
3.6 Instrumento	39
3.7 Universo	40
3.8 Población	40
3.9 Procedimiento	40
3.10 Variables de estudio	40
3.11 Indicadores	40

Capítulo IV

4. Presentación de Resultados

4.1 Descripción de datos	41
4.2 Análisis de resultados	42
4.2.1 Resultados por sus distintas variables	42-45
4.2.2 Resultados del estudio por encuesta	46-56
4.3 Discusión de resultados	
4.4 Interpretación de Resultados	57-61

Capítulo V

5. Propuesta de Comunicación Interna

5.1 Objetivo General	62
5.2 Objetivos Específicos	62
5.3 Visualización de la Estrategia	62
5.4 Descripción del Plan de Comunicación	63
5.4.1 Propuesta del Manual de Inducción	64-67
5.4.2 Diseño de Cartelera Informativa	68-69
5.4.3 Calendario de Reuniones	70
5.4.4 Creación del departamento de Comunicación Interna	71-72

Conclusiones	73-74
Recomendaciones	75
Referencias Bibliográficas	76-81
Anexos	82-87

RESUMEN

Título: Diagnóstico y Estrategia de Comunicación Interna para la Fundación Ayúdame a Vivir, AYUVI.

Autor: Hansel Eleazar Junior Guzmán Álvarez

Universidad: San Carlos de Guatemala

Unidad Académica: Escuela de Ciencias de la Comunicación

Formulación del Problema: ¿Cuáles son las fallas de la comunicación interna en la Fundación Ayúdame a Vivir (AYUVI), que repercuten en la deficiencia laboral?

Instrumentos: Diagnóstico, fichas bibliográficas, encuestas y observación.

Procedimiento para obtención de datos: Se elaboró un Cuestionario estructurado de 8 preguntas cerradas y dos abiertas para encuestar a todo el personal de la Fundación Ayúdame a Vivir, (AYUVI).

Hipótesis: La Comunicación organizacional en la Fundación Ayúdame a Vivir es deficiente en los flujos de comunicación ascendente, descendente y horizontal.

Resultados y conclusiones: Existen fallas en la comunicación interna de la Fundación Ayúdame a Vivir (AYUVI), que repercuten en el desarrollo de las relaciones interpersonales y departamentales esto genera desmotivación y estrés en el trabajador.

I. INTRODUCCION

La comunicación interna tiene funciones principales que sirven para cumplir con los objetivos, políticas, misiones y visiones de las instituciones públicas y privadas al mismo tiempo, otra de sus funciones principales es crear espacios de información, participación y opinión de los colaboradores dentro de las mismas.

La comunicación interna sirve para realizar una ordenada distribución de la información y para dar coherencia al proyecto institucional. Cuando los empleados se sienten conectados e identificados con la Institución se facilita llevar a cabo el cumplimiento de la misión y visión, además; se logra la eficiencia en las metas de la misma.

Esta investigación tiene como meta identificar las deficiencias en el funcionamiento de los canales de comunicación organizacional interna en la Fundación Ayúdame a Vivir. Basado en un diagnóstico de comunicación institucional, para elaborar una propuesta de un plan de comunicación Interna.

Se realizó el diagnóstico de comunicación para trabajar sobre situaciones concretas y para ello, se establecieron cuatro objetivos: Identificar los canales de comunicación existentes; señalar las barreras de comunicación; determinar los tipos de comunicación interna; y desarrollar una propuesta de comunicación interna, los cuales se reflejaron en el instrumento respondido por los 53 sujetos que laboran en la Fundación Ayúdame a Vivir.

El aporte de esta investigación permitió conocer la situación actual de la institución con respecto a su sistema de comunicación interna; detectando problemas existentes y potenciales en los flujos de comunicación, canales y barreras que afectan el desarrollo de una comunicación adecuada entre los empleados.

El informe de la investigación presenta cinco capítulos, el primero es el marco conceptual en él se indica el título del tema, los antecedentes, la justificación, planteamiento del problema, los alcances y límites. El segundo, el marco teórico hace referencia a todas las teorías expuestas relacionadas con el tema.

El tercero corresponde al proceso metodológico en el cual se incluyen: los objetivos, tipo de investigación, técnica, instrumentos y población. El capítulo cuarto que es el análisis y descripción de resultados en el cual se plantea el estudio que se realizó y la interpretación de resultados.

Por último, el capítulo cinco que propone la estrategia de comunicación Interna con el objetivo general, objetivos específicos, visualización de la estrategia y describe la implementación del plan de comunicación que va con el propósito de esta investigación.

Capítulo I

Marco Conceptual

1.1 Título del tema:

Diagnóstico y Propuesta de Comunicación Interna para la Fundación Ayúdame a Vivir, AYUVI.

1.2 Antecedentes:

Como antecedentes de la presente investigación se encuentran los trabajos de tesis de los ahora profesionales de la Comunicación; los cuales hacen énfasis y enfoque en la comunicación organizacional. Estos trabajos fueron realizados por estudiantes de la Universidad de San Carlos de Guatemala de la Escuela de Ciencias de la Comunicación, previo a recibir el título de Licenciatura en Ciencias de la Comunicación.

Las investigaciones que tienen relación son las siguientes:

La tesis de la Licenciada Dinnora Camacho David Gálvez (2015) con el título “Diagnóstico y propuesta de comunicación organizacional interna y externa para Fundación Remar Guatemala”. El objetivo de dicha investigación fue llevar a cabo un diagnóstico de comunicación interna, el autor identificó que el principal problema de la institución es que no cuenta con un departamento de comunicación para el diseño y planteamiento de estrategias que den a conocer la labor que realiza Fundación Remar; esto provoca que los mensajes no sean claros ni para los empleados de la institución.

El autor concluye que Fundación Remar Guatemala, es una institución de obra social y que las relaciones públicas de la institución son la base fundamental de su sostenimiento; ya que depende en gran parte de las donaciones, voluntariado y apoyo internacional; y todo esto se podría maximizar si se logra que el trabajo en equipo alcance un mejor funcionamiento, a través de la implementación de una estrategia de

comunicación que les permita generar mensajes positivos al exterior para que estos sean efectivos y hablen sobre la labor que realiza Fundación Remar.

La Tesis de la Licenciada Ana Lily Quintanilla Guillermo Toriello (2010) con el título “Diagnóstico y Propuesta de Estrategia de Comunicación Interna para la Fundación Guillermo Toriello”. El objetivo del investigador es conocer cuál es el funcionamiento del equipo de comunicación; con el propósito de analizar y evaluar las fortalezas y debilidades a través de un diagnóstico organizacional que permitiera comprender el estado situacional de la fundación.

Se concluyó que las actividades de comunicación se realizaban sin planificación, a pesar de existir un equipo delegado. Por lo tanto, se recomendó diseñar una propuesta estratégica de comunicación interna, que tiene como objetivo, fortalecer las capacidades técnicas y gerenciales del equipo, produciendo e implementando un programa educativo, y un paquete multimedia capaz de establecer alternativas para sistematizar la comunicación.

La tesis de la licenciada Laura Jazmín Aguilar Quiñones (2014), con el título “Diagnóstico de comunicación interna en municipalidad de Villa Canales” la cual tiene como objetivo identificar cuáles son las fallas en la comunicación interna de la municipalidad de Villa Canales que repercuten en la deficiencia laboral y en la consecución de soluciones en el servicio al vecino, creando percepción negativa en la municipalidad generando un ambiente laboral deficiente y estresante.

El autor concluye que existen fallas en la comunicación descendente en la municipalidad que repercuten en el servicio al cliente y este genera frustración en el trabajador; la falta de comunicación efectiva, la alta rotación de puestos de trabajo y la no resolución de problemas laborales generan malestar emocional, deseos de renunciar y un alto nivel de estrés en el trabajo.

La tesis del Licenciado Axel Lorenzo Santizo Marroquín (2014) con el título “Diagnóstico y Propuesta de Comunicación interna para la Dirección de las Delegaciones Departamentales de la Contraloría General de Cuentas”.

El investigador determinó que debe mejorarse la estructura organizacional en cuanto a comunicación entre la Dirección de Delegaciones y las Delegaciones Departamentales de la Contraloría General de Cuentas, fortaleciéndose, con la implementación de una estrategia de comunicación interna; la cual puede ser una oportunidad, para mejorar y satisfacer sus necesidades de comunicación.

El autor concluye que se deben de fortalecer los canales existentes de comunicación para que la dirección y las delegaciones sean eficientes para cumplir con los objetivos establecidos.

1.3 Justificación

El objetivo de esta investigación es obtener una mejora en la comunicación entre las coordinaciones de la Fundación Ayúdame a Vivir, AYUVI. Presentando una especial atención al funcionamiento de los canales y flujos de comunicación interna.

La realización de este diagnóstico permite obtener la información necesaria para establecer planes concretos de acción que permitan mejorar las relaciones personales y la comunicación entre todos los trabajadores de la institución.

No poseer un diagnóstico de comunicación en la fundación limita el conocimiento de las deficiencias que atraviesa la comunicación en la misma, por tanto; toda capacitación o instrumento que se quiera establecer sin un diagnóstico previo, correrá el riesgo de no ser lo adecuado ante las necesidades de los problemas de comunicación existentes.

La comunicación interna sirve además para realizar una ordenada distribución de la información y para dar coherencia al proyecto institucional, los trabajadores al poder expresar sus opiniones y estas sean escuchadas y valoradas, los empleados se sentirán motivados, alineándose de esta manera a los objetivos de la institución.

Solo se podrá tener un verdadero compromiso por parte de los trabajadores cuando estos se sientan plenamente identificados con la realidad de la institución, para ello se debe informar correctamente los objetivos a todos los miembros.

Es de suma importancia tanto para la dirección ejecutiva como para los empleados, que la comunicación fluya de una manera armoniosa y cordial entre todos, ya que de esta forma se crea un ambiente agradable de trabajo.

Este diagnóstico de comunicación interna, servirá de apoyo para la mejora de las relaciones laborales entre todos los integrantes y colaboradores de la institución. Así mismo conocer los puntos más vulnerables en el proceso de la comunicación y como ayudar a fortalecerlos.

Para las ciencias de la comunicación, su importancia es ser herramienta de investigación dentro de las organizaciones que necesitan mejorar las condiciones de comunicación deficientes; particularmente para las organizaciones no lucrativas que su trabajo es la captación de fondos ya que esta investigación les ayudara para implementar estrategias de comunicación que hagan eficiente su trabajo.

1.4 Planteamiento del problema

Actualmente existen muchas organizaciones sin fines de lucro; que buscan el bienestar social de la población a causa de la deficiencia del estado de no poder darle atención a las diferentes problemáticas que afectan a todo el país, de estas necesidades surge la fundación AYUVI; la institución que se encarga de proveer los recursos necesarios a la Unidad Nacional de Oncología Pediátrica (UNOP) para atender el cáncer pediátrico a nivel nacional.

A lo largo de los 19 años de actividad continua, por la credibilidad y compromiso en la labor que realiza esta institución, ha crecido en su estructura organizacional; por lo que se ha necesitado el reclutamiento de personal que estuviese dispuesto a aceptar el reto de ser parte de una institución que recauda fondos y que para funcionar se necesita tener un personal capacitado y profesional que comparta los mismos objetivos de la organización.

Si dicha organización no cuenta con información o comunicación clara y establecida que sea capaz de transmitir la identidad, los valores, las políticas y los procedimientos

sin que exista interferencia de información por no utilizar bien los canales de comunicación, esta no podrá lograr el cumplimiento de las metas y por ello el empleado no poseerá conocimiento de las atribuciones y funciones del personal y de cada uno de los equipos de trabajo al que ellos pertenecen; obteniendo finalmente que éste sienta frustración e impotencia en el desempeño de sus tareas diarias.

Entonces para contar con un equipo de trabajo consolidado y que su enfoque sea la recaudación de fondos, debe ser primordial y de vital importancia el identificar los flujos de comunicación para poder instaurarlas y optimizarlas dentro de la organización, para que a su vez la comunicación interna sea bien empleada entre los públicos internos participantes (Empleados, Coordinaciones, Dirección Ejecutiva).

La situación actual de la institución provoca que la comunicación descendente entre los equipos y los colaboradores, se confunda, se sature o simplemente se haga caso omiso de la información emitida por cualquier persona y/o coordinación debido a que no es oportuna, no tiene veracidad o bien no le interesa al empleado participar; causando inestabilidad emocional en los trabajadores.

Así mismo las constantes decisiones cambiantes denotan desde el plano organizacional, que la institución carece de estrategias y de planes operativos de comunicación interna eficaz y eficiente.

1.5 Formulación del problema

Por lo anterior expuesto, este trabajo de investigación se plantea la siguiente pregunta, ¿Cuáles son las fallas de la comunicación interna en la Fundación Ayúdame a Vivir, (AYUVI) que repercuten en la deficiencia laboral?

1.6 Alcances y Limites

1.6.1 Objeto de estudio

Realizar un diagnóstico y estrategia de comunicación interna para mejorar la comunicación organizacional entre las coordinaciones de Fundación Ayúdame a vivir, (AYUVI).

1.6.2 Limitación geográfica

La investigación será realizada en las instalaciones de la Fundación Ayúdame a vivir, (AYUVI). Ubicadas en la 9 Avenida 8-00 zona 11 edificio UNOP, 3er Nivel, Ciudad de Guatemala.

1.6.3 Limitación temporal:

La investigación se llevará a cabo del mes de Marzo al mes Julio del año 2017.

1.6.4 Limitación poblacional:

Para realizar un estudio puntual, se recurre al universo de la institución por ser un número reducido de colaboradores, 53 en total. Es oportuno delimitar de esta forma para aportar resultados óptimos tomando en cuenta que es una problemática que afecta al empleado en su puesto de trabajo y a la institución en el cumplimiento de sus metas, así se logran los hallazgos con precisión y así pueda ejecutarse la estrategia de comunicación que se desarrolle en esta investigación.

Capítulo II

Marco Teórico

2.1 Comunicación

Los humanos son primordialmente seres “sociales”, en el sentido de que pasa la mayor parte de sus vidas con otras personas. Por consiguiente, es importante aprender a entenderse con los otros y a funcionar adecuadamente en situaciones de convivencia.

Según el sitio oficial de internet de la Real Academia Española, la palabra comunicación es definida como: una acción y efecto de comunicarse o bien como un trato correspondiente entre dos o más personas y refiere también como una transmisión de señales mediante un código común al emisor y al receptor. http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=comunicación 2 Ibidem fecha de Recuperado el 18/02/2017. A las 17:30 hrs.

“La comunicación constituye el vínculo y la relación mutua entre tres personas y un proceso de intercambio de ideas, opiniones o emociones mediante la cual se pone de manifiesto las actitudes y sentimientos de los hombres, su variada y activa participación, sus preferencias, lo positivo y lo negativo de su carácter”. (Zayas, 1990:45).

Aunado a lo anterior “La comunicación es la fuerza central de enlace que permite la coordinación de personas y por tanto el comportamiento organizado” (Myers, 1982:16). Entonces la comunicación es uno de los aspectos principales que constituye cualquier vínculo de relación entre las personas, en donde se dan procesos de intercambio de ideas, emociones, acciones, opiniones; permitiendo entonces la buena interacción entre individuos.

2.2 Proceso de Comunicación

“En cualquier proceso de comunicación son indispensables determinados elementos, propios del ser humano y que, a la vez, son imprescindibles para su máximo desarrollo” (Leñero y Marin, 1979: 94)

David K. Berlo afirma que al comunicarnos tratamos de alcanzar objetivos relacionados con la intención básica de influir en nuestro contexto y con nosotros mismos; pero hay que tomar en cuenta que la comunicación puede ser invariablemente reducida al cumplimiento de un conjunto de conductas en la emisión o recepción de mensaje. (K. Berlo, 1984:14)

Es decir que un proceso de comunicación involucra diferentes elementos que integran todo un contexto social que convergen entre sí, así se lleva a cabo un intercambio de información estableciendo un contacto racional y emocional de los individuos.

2.3 Elementos de la Comunicación:

Los elementos de la comunicación son los factores que participan en un enlace para comunicar un mensaje; es por eso que el estudio de la comunicación se torna más complejo al ir definiendo cada uno de sus elementos siendo estos los siguientes:

2.3.1 Emisor:

El emisor constituye dos entidades: fuente y transmisor. En cuanto a la fuente: esta señala que se deben analizar varios aspectos de la realidad física y cultural de la época.

2.3.2 Transmisor:

En cuanto al trasmisor se pueden reconocer dos sub entidades: la persona o institución que elabora el mensaje y la persona que lo trasmite. (Eco citado por Interiano 2007:141)

Por lo tanto, el autor se refiere a que toda comunicación inicia con un emisor persona u organización quien toma la iniciativa de querer expresar una idea o pensamiento, tras un proceso por decodificación que le permite transmitir datos que desea comunicar.

2.3.3 Fuente

La fuente determina la forma en que desea afectar a su receptor, en codificar un mensaje destinado a producir la respuesta esperada (Berlo, 1984:24).

2.3.4 Código

El código es el sistema de signos cuyo conocimiento habilita al emisor para cifrar y transmitir la información en el mensaje y al destinatario para descifrar e interpretar la información comunicada y el propósito o intención del emisor (Niño, 1998:37).

Aunado a lo anterior se encuentra otra definición que se describe como un lenguaje cualquiera que sea. “Siendo un conjunto de signos estructurados en base a ciertas leyes especiales que le dan cohesión y claridad para poder transmitir las ideas” (Interiano, 2007:141)

2.3.5 Mensaje

El mensaje es el estímulo que la fuente transmite al receptor, es la idea o sentimiento que se comunica. Los mensajes se componen de símbolos que tienen un significado común para la fuente y el receptor. La codificación es la traducción de una idea ya concebida a un mensaje apropiado para ser transmitido por la fuente (Collado, 1991:21).

El mensaje es el conjunto de ideas, traducidas en símbolos o señales, destinadas a ser transportadas a través de un canal a un receptor (Interiano, 2007:142).

2.3.6 Canal

Niño define que el canal corresponde a la substancia sensible a través de la cual se conforman y se materializan los signos de un mensaje. El canal puede ser simple,

Cuando del mismo no presupone otros medios, como las ondas sonoras en la comunicación interpersonal y compuesto, cuando se basa en una cadena de medios como por ejemplo, en la radio donde se distinguen las ondas sonoras y magnéticas, o la prensa donde se pueden encontrar como canal (Niño, 2007:37).

Interiano también define el canal como el medio físico a través del cual se transporta un mensaje. Los canales utilizados pueden ser de diversa índole: físicos (libros, periódicos), electrónicos (televisión, teléfono, la radio etc.) (Interiano 2007:142).

2.3.7 Destinatario o Receptor

El receptor corresponde a la persona que situada al otro lado del canal percibe y recibe el mensaje. El destinatario ayudado por el conocimiento del código, reconoce la información que le quiso transmitir el primer interlocutor (Niño 2007:44).

Es el que recibe el mensaje al que le corresponde dice Eco, transformar los significantes del mensaje en significados, aunque estos sean distintos de los que quería el autor, en este sentido el destinatario funciona como un receptor semántico, lo que necesariamente nos lleva a considerar la estructura de los efectos (Interiano, 2007:142).

2.3.8 Contexto

Es el marco socio-económico y cultural donde se difunden los mensajes a un determinado período histórico (Interiano, 2003:19).

“Hace referencia a la red de situaciones o circunstancias que rodean el ejercicio de un acto comunicativo o en el caso del código lingüístico, un acto de habla. Estas circunstancias, involucran las condiciones reales en que los componentes formales de la comunicación tienen existencia, como, por ejemplo, tipo de código, canal, la participación de los sujetos (su atención, su voz, tono, mirada, distancia, etcétera) y también los factores de tiempo y espacio. El contexto es definitivo para el éxito de un acto comunicativo, para identificar la intención comunicativa o solucionar un conflicto de ambigüedad, anomalía u otra irregularidad semántica” (Niño, 2007:45)

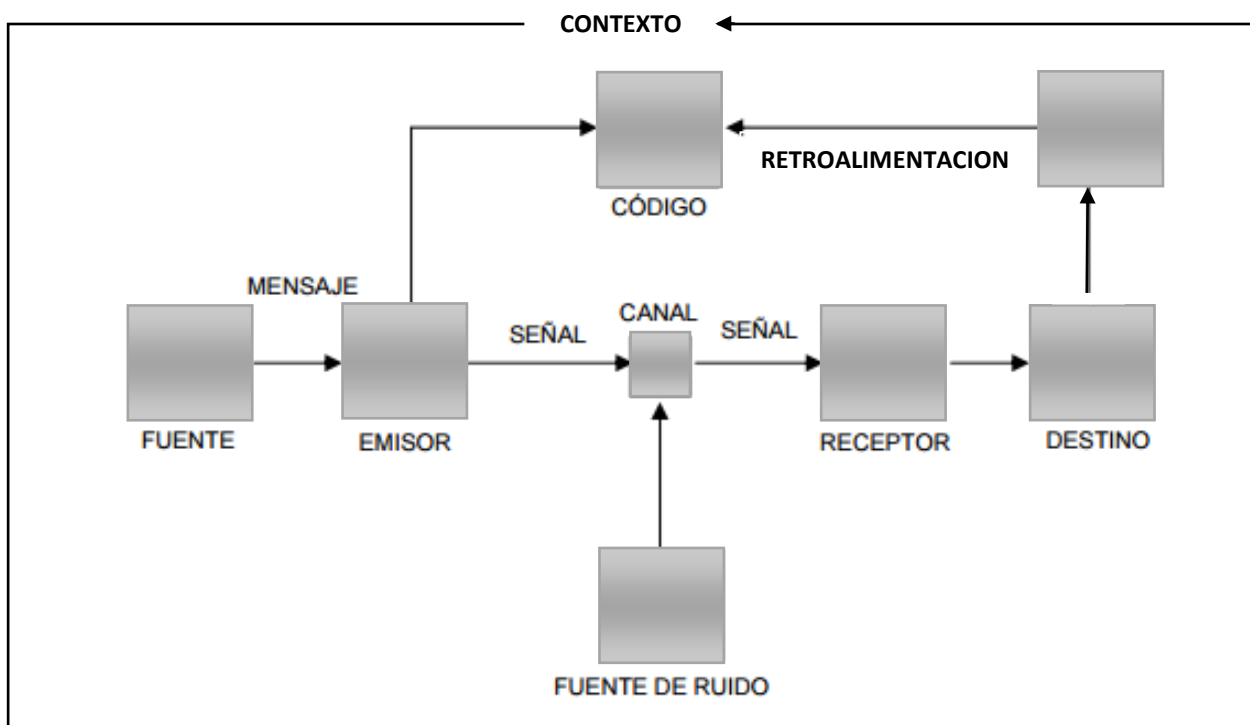
2.3.9 Retroalimentación o Feedback

“Llamada también información de retorno, corresponde a las reacciones inmediatas o espontáneas del receptor ante el mensaje. Dichas reacciones son percibidas por el emisor por diferentes medios y pueden resultarle significativas, para reajustar su acción emisora. La retroalimentación no es propiamente la respuesta, pues en este caso se cumplirá otro ciclo. Sin embargo, en la cadena del discurso dialogado, las respuestas de un interlocutor pueden cumplir, al mismo tiempo una función retro alimentadora” (Niño, 2007:38).

Según Interiano se considera que el proceso de retroalimentación garantiza, de alguna manera, la correcta aplicación del método; estableciendo la relación entre los códigos del emisor y los códigos del destinatario. La retroalimentación nos sirve para eliminar en alguna medida el rumor semántico. Sirve además para establecer la relación entre la ideología del emisor y la ideología del destinatario (Interiano, 2007:144).

2.4 Esquema del proceso de comunicación

El proceso de comunicación básico que muestra el esquema completo de un modelo elemental de acuerdo a la teoría de Shannon y Weaver, es el que se presenta a continuación:



Fuente: Elaboración propia

2.5 Barreras de Comunicación

Según Flores de Gortari y Orozco, puede señalarse que no hay autor en materia de comunicación, que haya dejado de intentar una clasificación de barreras en la comunicación, ni de enfatizar la importancia de removerlas o superarlas para asegurar una comunicación fluida y que traiga como resultado una operación más eficiente de las organizaciones o una mejora de las interrelaciones humanas en lo general (Flores de Gortari y Orozco, 1979).

Entonces se le llama ruidos de la comunicación a todas las barreras o interferencias que impiden un libre flujo de mensajes entre un comunicador y receptor. Estas interferencias son llamadas de distinta forma: barreras, ruidos, interferencias, obstáculos, etc. (Interiano, 1997:29).

2.5.1 Tipos de Barreras

Se encuentran tres tipos de barreras para la comunicación humana:

2.5.1.1 Barreras Personales

Son las propias interrupciones que surgen de las limitaciones emocionales y los valores que posee cada individuo. Estas barreras son derivadas de la mala conducta, la desmotivación y los sentimientos personales. Las propias barreras del ser humano pueden ser un impedimento para tener una comunicación con las demás personas (García, 1998:60).

2.5.1.2 Barreras Físicas

Son todos los entorpecimientos en el medio ambiente en el que se desarrolla el proceso de comunicación. Muestra de ello son las condiciones de infraestructura, un estrecho espacio físico para el desarrollo, paredes entre las fuentes y el destino, ruidos estáticos en las líneas telefónicas entre otros (García, 1998:60).

2.5.1.3 Barreras Fisiológicas

Estas se producen por el mal funcionamiento de los órganos de emisión y recepción tanto de comunicadores como de receptores (Interiano, 1995:28).

2.5.1.4 Barreras Semánticas

Son todos aquellos impedimentos, distracciones o distorsiones que se deben a los símbolos a través de los cuales se genera la comunicación. Estos pueden ser palabras, expresiones que se representan a través de gestos, señales, símbolos y otros que logran tener significados diferentes para quienes forman parte del proceso de comunicación y así llegar a distorsionar en el mensaje su significado (García, 1998:60). Para completar las barreras que hace deficiente los flujos de comunicación se encuentran una más que afecta el desarrollo completo de la comunicación entre los individuos ya que se basa en el contexto al momento de transmitir la información.

2.5.1.5 Barreras Psicológicas

Afectan la relación emisor y receptor. Se refieren a barreras ideológicas, políticas, culturales o psicológicas, que impiden la adecuada comunicación. Estos incluyen también los ruidos ideológicos. La personalidad, las unidades psicológicas y asociadas a los procesos, percepciones, emociones y sentimientos, hábitos, actitudes, expectativas, motivaciones, intereses, deseos, prejuicios, valores y malos hábitos de escucha; son barreras que se pueden presentar en las personas que se comunican (Rosales, 2013:26-27).

2.6 Psicología

Según la real academia española en el internet señala que la psicología es una ciencia o estudio de la mente y de la conducta en personas o animales.

<http://dle.rae.es/?id=UWfndCk> recuperado el 14 de marzo a las 15:37 hrs.

A criterio del investigador la psicología es una ciencia que estudia los procesos mentales y del comportamiento humano en su interacción constante con el medio ambiente físico y social.

2.7 Psicología de la Comunicación

La psicología de la comunicación surge de la intersección entre una psicología que se ocupa de la problemática de la comunicación y de una ciencia o teoría de la comunicación que descubre sus implicaciones psicológicas (Martínez, 2012:4).

A partir de la convergencia entre ambas aportaciones se ha ido configurando una psicología de la comunicación que estudia lo conductual de la comunicación y lo comunicacional de la conducta, la influencia mutua entre conducta y comunicación, su estructura y funciones, su origen y desarrollo, su eficacia y limitaciones, así como sus diferentes tipos y modalidades. La psicología se interesa por la comunicación tanto en el proceso básico, como también en el proceso que implica cualquier actividad humana, sea cual sea el campo de aplicación (clínica, escolar, social, etc.).

2.8 Comunicación Institucional

En la actualidad se entiende por Comunicación Institucional la función de gestión que ofrece un marco para la coordinación efectiva de todas las comunicaciones internas y externas, con el propósito general de establecer y mantener una reputación favorable frente a los diferentes grupos de públicos de los que la organización depende (Rodrich,2008:220-221).

La Comunicación institucional o corporativa es una disciplina y un proceso de gestión que integra la actividad comunicativa de la organización. Se basa en la comunicación de la institución con *stakeholders* que significa parte interesada, aspira a una mayor toma de conciencia, comprensión y aprecio de su identidad y sus principios fundamentales, así como de los productos y servicios que ofrece (Dolphin, 2001:11).

2.9 Comunicación Organizacional

Para Rebeil y Ruiz es “Aquella que dentro de un sistema económico, político, social y cultural se da a la tarea de rescatar la contribución activa de todas las personas; que lo integran operativa y tangencialmente, y busca abrir espacios para la discusión de los problemas de la empresa” (Rebeil y Ruiz, 2000:15)

La comunicación organizacional, es la práctica de la comunicación que ejercen las personas en la sociedad, aplicada a toda la organización privada o pública.

Consiste también, en el proceso de emisión y recepción de mensajes dentro de una organización. Dicho proceso puede ser interno, basado en relaciones dentro de la organización, o externo, referente a toda relación entre organizaciones (Quintanilla, 2010:4).

2.10 Niveles de Comunicación Organizacional

Para Katz y Kahn, “Las funciones de la Comunicación organizacional se pueden analizar en dos diferentes niveles el tema de comunicación organizacional” (Fernández, 2002:24).

2.10.1 Nivel de Comunicación Total

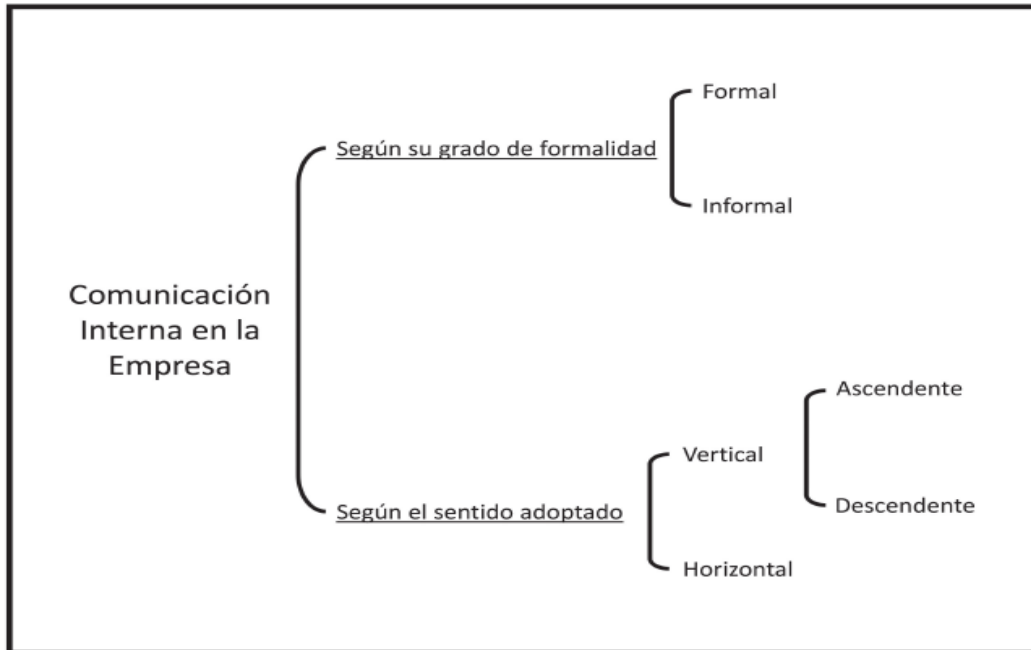
La comunicación puede estudiarse en términos de cuatro funciones generales: producción, mantenimiento, adaptación y dirección.

2.10.2 Nivel de Comunicación Específico

Las funciones de la comunicación se examinan dentro de un contexto diádico (relación supervisor-subordinado). Las funciones específicas de la comunicación son: instrucciones de trabajo, razones fundamentales de trabajo y procedimientos organizacionales.

Esquema de la comunicación en la organización

2.11



Fuente: Gómez Cervantes 2007

2.12 Tipos de Comunicación

La comunicación se entiende como un proceso de interacción social que puede darse en diferentes niveles (Martinez, 2012:23).

2.12.1 Intrapersonal

Se desarrolla cuando se han interiorizado los procesos comunicativos permitiendo la función auto reguladora.

2.12.2 Interpersonal

Se desarrolla cuando sirve para intercambiar con otros individuos información, intenciones, pensamientos, significados, para poder sugerir mandar, responder o preguntar.

2.12.3 Intergruppal

Se desarrolla entre grupos en sus vertientes de comunicación de grupos y masas.

2.13 Flujos de Comunicación Organizacional

Kreps, (1990) citado por Lucas (2013:468-472) la importancia de los canales de comunicación y la comunicación interna traza los flujos de comunicación como actualmente se conocen. Dice: Por ejemplo, los canales de comunicación interna son utilizados para proporcionar a los trabajadores mensajes con instrucciones y evaluación de los trabajos; para compartir mensajes de la coordinación de actividades laborales entre los miembros de la organización, y para llevar retroalimentación de los trabajadores a la gente que ocupa los lugares más altos en la jerarquía de la organización, por ejemplo, mensajes que registran quejas o sugerencias de los empleados en las organizaciones de negocios.

2.13.1 Comunicación descendente o de administrador a subordinado:

Es la comunicación predominante en el estilo autoritario de liderazgo. Por otra parte, la comunicación descendente tiende a ser considerada como la forma natural de transmitir información en la organización. Es más fácil que el subordinado esté atento a recibir información, que los niveles superiores.

Las funciones de la comunicación descendente son: informar, coordinar, motivar y estimular a los miembros de la organización.

2.13.2 Comunicación ascendente o de subordinado a administrador:

La comunicación ascendente suele estar referida a lo que el individuo dice sobre sí mismo, sobre otros o sobre la organización. Suele ser casi inexistente en la práctica debido a las constantes trabas que se le aplican.

En la mayoría de los casos, no se suele creer en este tipo de comunicación o no se le presta la atención que merece. Los equipos directivos no perciben la comunicación ascendente como un elemento fundamental para conocer el clima social de la organización. Su mantenimiento y gestión requiere la institucionalización de determinados canales de comunicación: buzones de sugerencias, reuniones,

concursos, etc. La comunicación ascendente es el final de una política de relaciones internas, que aporta seguridad a las personas y las estimula a participar.

La existencia de comunicación ascendente es un claro indicador de la buena gestión del activo humano de la organización, ya que los directivos y mandos estiman a sus empleados como personas capaces de aportar valor a la empresa en forma de conocimientos, sugerencias, ideas y actitudes.

2.13.3 Comunicación horizontal o entre compañeros:

La comunicación entre las personas del mismo nivel jerárquico tiene tres propósitos básicos: primero, proporciona apoyo socioemocional entre los compañeros; segundo, permite la coordinación entre compañeros en el proceso laboral, de tal manera que puedan llevar a cabo un trabajo más eficiente; tercero, difundir un punto de control en la organización, o extender la autoridad o responsabilidad. La comunicación horizontal sin flujo vertical es una manera de mantener el control en muchas organizaciones. Mientras más autoritaria es la estructura, más restringido es el flujo horizontal.

2.14 Canales de Comunicación

Según Kreps, (1990) citado por Lucas (2013:480) las organizaciones se consideran fruto de una realidad en donde crean una comunicación interna en la cual se requieren canales de comunicación que permitan la fluidez de información los cuales se deben reconocer y distinguir.

2.14.1 Formal

Transmite mensajes reconocidos, de forma explícita, como oficiales por la organización y está perfectamente definida, incluso dibujada. Se plasma de forma gráfica en las líneas horizontales y verticales del organigrama y nos conecta directamente con los distintos tipos de comunicación interna que transcurren por los siguientes canales: ascendente, descendente y horizontal.

2.14.2 Informal

Los canales de comunicación informal no están planificados. Surgen de las relaciones sociales que se desarrollan entre los miembros de la organización y representa una parte importante de toda la comunicación que se genera en las grandes organizaciones. La principal forma de comunicación informal es el Rumor. Este último aparece cuando los canales de comunicación formal no proporcionan la suficiente información a los miembros de la organización sobre la vida y funcionamiento de la misma y recurren a otras fuentes para obtenerla.

2.14.3 Comunicación Trasversal

Se realiza en los diferentes sentidos y escalas jerárquicas de la organización, su principal objetivo es la integración de todo el personal (Santizo, 2014: 28).

2.15 Comunicación Interna

El proceso de la comunicación corporativa u organizacional se establece a través de la comunicación interna esta complementa la gestión del clima, cultura e imagen organizacional.

La comunicación interna es el conjunto de mensajes y acciones de comunicación elaboradas de forma consciente y voluntaria para relacionarse con los públicos de la organización, con el fin de comunicar con ellos de forma creativa y diferenciada sobre las características de la organización, sobre sus productos y/o servicios y sobre sus actividades (Capriotti, 2009:39).

Es por ello que el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización, para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados, para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales (Martin, 1997:23).

2.15.1 Objetivos de la Comunicación Interna

Para Capriotti (1998) citado por (Gomar, 2014:8-9) menciona que la comunicación interna reacciona a los siguientes objetivos:

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

2.15.2 Funciones de la Comunicación Interna

Martín (1997) Citado por (Quintanilla 2010:5) y menciona algunas acciones de comunicación interna importantes:

- Elaboración del manual de funciones.
- Redacción de todo tipo de información: Actividad de la empresa, proyección social y cultural, identificación de altos mandos, organigrama de la organización, con resumen de los departamentos y explicación del personal que lo integra, los sistemas informáticos utilizados, informes de la cultura y clima organizacional, sistema de seguridad, actividades, informe económico oficial de una auditoría externa contratada, con las recomendaciones positivas y negativas, entre otros.

- Con la información anterior se elabora la memoria de labores.
- Elaboración de la carpeta de contactos, entre ellos los de imprentas que realicen arte gráfico, productoras de vídeo y radio.
- Elaboración del vídeo institucional (sirve también como recurso de comunicación externa (Quintanilla, 2010:5).

2.16 Diagnóstico

Etimológicamente diagnóstico proviene de gnosis que significa conocer y día que significa a través, que unido es conocer a través o conocer por medio de también se comprende como el método de recoger y analizar datos para evaluar problemas de diversa naturaleza. <http://dle.rae.es/?id=UWfndCk> recuperado el 17/03/2017 a las 9:30 hrs.

En el diagnóstico se avanza de a poco y muchas veces lo importante no es la cantidad de resultados sino el camino recorrido, porque es precisamente durante el camino cuando la gente comparte actividades, aprende, se comunica, discute, crea alternativas de solución a problemas presentados sobre la marcha. (Prieto, 1985:64).

2.16.1 Tipos de Diagnóstico

Cabe señalar que existen dos tipos de diagnóstico que ayudan a establecer el estado situacional de algún determinado grupo, institución o empresa los cuales son:

2.16.1.1 Diagnóstico Pasivo

Donde todo se hace desde afuera de nosotros, donde alguien externo recoge y evalúa datos para obtener conclusiones sin nuestra participación.

2.16.1.2 Diagnóstico Participativo

Es aquel en que la propia población reconoce su situación. Se organiza, busca y analiza datos para llegar a conclusiones y hacer un trabajo en común (Prieto, 1988:39).

2.17 Diagnóstico de Comunicación Interna

El diagnóstico de comunicación interna, es un procedimiento de investigación que se sigue para evaluar la eficacia de los sistemas de comunicación interna de la institución. Este procedimiento resulta de utilidad ya que proporciona información acerca de los sistemas de comunicación existentes (Muriel y Rota 1980:27).

2.17.1 Ventajas del Diagnóstico de Comunicación Interna

Al mismo tiempo, manifiestan también que sus ventajas principales son:

- Proporciona información confiable acerca de los procesos de comunicación que tienen lugar en el interior de la institución.
- Ayuda a determinar las características deseables en dichos procesos para cada institución determinada.
- Permite comparar la comunicación interna que se da en la institución.
- Ayuda a detectar problemas ya existentes y problemas potenciales en los flujos de comunicación internos.
- Aumenta la efectividad de la comunicación al permitir definir líderes y patrones de comunicación (Muriel, 1980:28).

2.17.2 Etapas del Diagnóstico de Comunicación

El diagnóstico organizacional se divide en tres etapas principales según (Meza y González 2003:130).

1. Generación de información, la cual abarca tres aspectos: a. La forma en que se recolecta la información, las herramientas y los procesos utilizados. b. La metodología utilizada para recopilar la información, la cual sigue dos corrientes, los métodos usados para obtener información desde el cliente (entrevistas, cuestionarios) y los usados para obtenerla desde el consultor (observación). c. La frecuencia con que se recolecta la información, la cual depende de la estabilidad del sistema.

2. Organización de la información, en donde es necesario considerar tres aspectos clave: a. El diseño de procedimientos para el proceso de la información. b. El almacenamiento apropiado de los datos. c. El ordenamiento de la información, de modo que sea fácil de consultar.
3. Análisis e interpretación de la información, que consiste en separar los elementos básicos de la información y examinarlos con el propósito de responder a las cuestiones planteadas al inicio de la investigación (Meza y Gonzalez,2003:130).

2.18 Estrategia

Según el diccionario de la Real Academia Española menciona que la estrategia es un proceso regulable, conjunto de las reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento. <http://dle.rae.es/?id=GxPofZ8> Fecha de recuperado 18/03/2017. A las 15:20 Hrs.

Desde el punto de vista administrativo organizacional la estrategia es el entramado de objetivos o metas y de las principales políticas y planes de acción, que conducen al logro de esas metas, formulando de manera que quede definido en que negocio va estar la compañía y la clase de compañía que es en el presente y que va a ser en el futuro.

2.18.1 Estrategia de Comunicación Interna

“Los empleados son el primer público de la empresa y en consecuencia, ningún programa de comunicación externa puede prosperar de manera permanente a menos que comience por convencer a los que comparten el mismo techo” Borrini, (1997). Citado por Morales (2000:2).

2.18.1.1 Etapas del Plan Estratégico de Comunicación

(García, 1998:125-126), la comunicación interna debe ser atendida por los directivos en términos de estrategia, ya que establecer un plan de comunicación permitirá a través de los medios y soportes correctos conseguir los objetivos de una buena comunicación en todos los sentidos.

Las etapas a seguir en la realización de un plan de comunicación interna son las siguientes:

1. Formación en la comunicación: dar a conocer la importancia y el papel fundamental de la comunicación dentro de la empresa. Ya que el mal empleo de la comunicación interna modifica la actitud del empleado hacia su propio trabajo y hacia la empresa.
2. Determinación del contenido de la información: Es necesario tener el conocimiento exacto de cuáles son los asuntos de interés en los trabajadores para abordarlos con claridad y rapidez.
3. Programa de actuación en materia de comunicación interna: Incluye un plan de publicaciones periódicas, publicaciones puntuales, un servicio de información al empleado y los círculos de calidad.

2.18.1.2 Componentes del Plan de Comunicación

- Análisis: información entorno a lo externo e interno de la Fundación (FODA: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas y Acciones.)
- Antecedentes: análisis en información de la fundación (Historia) descripción de acciones o circunstancias que conllevan como consecuencia problemas comunicacionales internos.
- Objetivos: cuantificados, medibles, alcanzables y realistas acordes a objetivos de la fundación. ¿Cuándo se desarrollan los objetivos de comunicación? ¿Qué es lo que desea cambiar en las audiencias? ¿Por qué no está sucediendo ya?
- Público objetivo: determinar a quién se dirige la comunicación interna (trabajadores) ya que se debe conocer al grupo objetivo, los medios comunicativos que utilizan, cuál debe ser el estilo adecuado a mi público.
- Mensaje: elemento que se quiere comunicar, eligiendo que comunicar.
- Resumen ejecutivo: elección de desarrollo de comunicación para alcanzar objetivos.
- Acciones: concreción de actividades a desarrollar y medios a utilizar para desarrollar el plan.
- Cronograma o Calendario: planificación de tiempo de cada acción.
- Presupuesto: costo económico de la ejecución total de la planificación estratégica de comunicación.

- Control y Seguimiento: medición de tiempo, cumplimiento del plan que permita hacer correcciones.

2.18.1.3 Indicadores del Plan de Comunicación

1. Físicos: miden el grado de cumplimiento de acciones.
2. Financieros: miden el presupuesto real ejecutado.
3. Impacto: miden el número de personas impactadas a través de las acciones del plan.
4. Resultados: miden los resultados alcanzados del desarrollo de la estrategia.

2.19 Fundación AYUVI

2.19.1 Historia:

El proyecto inició dando sus primeros pasos en el año 1996; con la formación de la entidad denominada Fundación Ayúdame a Vivir se empiezan a coordinar los procesos correspondientes para que al inicio del año 1997 se le caracterice formalmente como una entidad de derecho privado sin fines de lucro, constituida según escritura pública número 20 de fecha 29 de mayo de 1997 y modificación.

En este mismo período se aceptó la oferta del espacio del Hospital Roosevelt; posteriormente se confirmó con el Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social, y por la vicepresidencia de la República de Guatemala en esa época.

Así mismo llevaron a cabo acciones para iniciar operaciones y elaborar las bases legales que los respaldarían para comenzar con el proyecto, avanzando de esta forma en el 2008 según escritura pública 39 de fecha 12 de mayo inscrita en el registro de Personas Jurídicas del Ministerio de Gobernación, Libro 46, partida 111, Folio 35, de fecha 04 de febrero del 2009.

Como institución de servicios queda registrada e inscrita en la Contraloría General de Cuentas con cuentadancia numero f1—102 y registrada también en la Superintendencia de Administración Tributaria con número de identificación tributaria 1648786-9 (Informe de Auditoría a Organizaciones no Gubernamentales y Otras Instituciones Civiles Fundación Ayúdame a Vivir -AYUVI-, 2013).

Desde sus inicios en **1997**, Fundación AYUVI se ha dedicado a **recaudar fondos para poder brindar un tratamiento sin costo** a los pacientes que desarrollan cáncer pediátrico en Guatemala, dándoles la oportunidad de luchar dignamente contra esta enfermedad.

Su primer gran logro fue la implementación a la **Unidad Nacional de Oncología Pediátrica –UNOP–**, hospital que se ha convertido en un centro de referencia en el tratamiento de esta enfermedad, continúa siendo el único centro especializado en el tratamiento del cáncer pediátrico, con un enfoque multidisciplinario e integral en el país.

Además de brindar un tratamiento médico, **se fusionaron varios elementos de forma integral** que permitieron contar con equipo multidisciplinario de profesionales: psicólogos, nutricionistas, especialistas en trabajo social, por mencionar algunos. Actualmente se atiende a diario alrededor de **150 pacientes** en la consulta externa, algunos asisten para recibir su tratamiento, otros para su control regular y otros para recibir diagnóstico y poder ser atendidos.

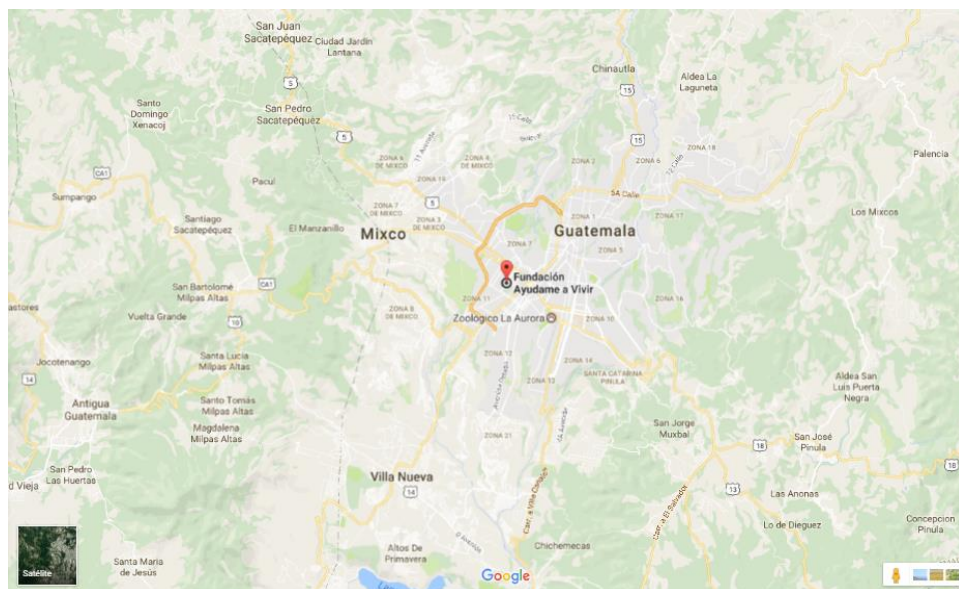
Fundación AYUVI, es una institución no gubernamental, no lucrativa, creada para dar servicios al bienestar social del país con proyección y responsabilidad social, es una institución clave para la operación mantenimiento y crecimiento de la Unidad Nacional de Oncología Pediátrica UNOP, ya que a través de ella se obtienen y se administran todos los recursos necesarios para la unidad.

2.19.2 Funciones

- Proveer tratamiento integral a los niños afectados por cualquier tipo de cáncer, comprendidos entre los 0 y los 18 años.
- Educar a la población sobre la importancia de la detección temprana del cáncer infantil.
- Promover a los profesionales de la salud para obtener un mejor diagnóstico temprano.
- Garantizar que los tratamientos de los niños sean de excelencia y con la mejor tecnología existente.
- Proveer toda la atención sin distinción de raza, credo, recursos económicos o afiliación política.

2.19.3 Ubicación Geográfica

A partir del año 2010 las instalaciones centrales de Fundación AYUVI en Guatemala se encuentran ubicadas en la 9ª Avenida 8-00 zona 11 edificio UNOP, 3er nivel en la Ciudad de Guatemala. Con el objetivo de poder tener una mejor interacción con las operaciones y necesidades que presenta la unidad ya que con anterioridad las instalaciones se encontraban en edificio El Sol zona 10.



Fuente: Google Maps, recuperado 19/03/2017 a las 16:50

2.19.4 Entorno

La causa: “Salvando Niños con Cáncer”

2.19.5 Personal

La Fundación AYUVI está conformada por: 1 dirección ejecutiva, 11 departamentos de los cuales 5 son administrativos 5 son coordinaciones de recaudación y 1 Centro de atención del tratamiento paliativo integrado, por un total de 53 colaboradores activos.

2.20 Misión

Seguir siendo un equipo competitivo dedicado a la creación de propuestas de generación de ingresos, que a través de la creación y manejo de programas de recaudación generamos relaciones sólidas y transparentes con nuestros benefactores.

2.21 Visión

Ser la mejor y más eficiente organización para el tratamiento de cáncer pediátrico en Latinoamérica.

2.22 Valores

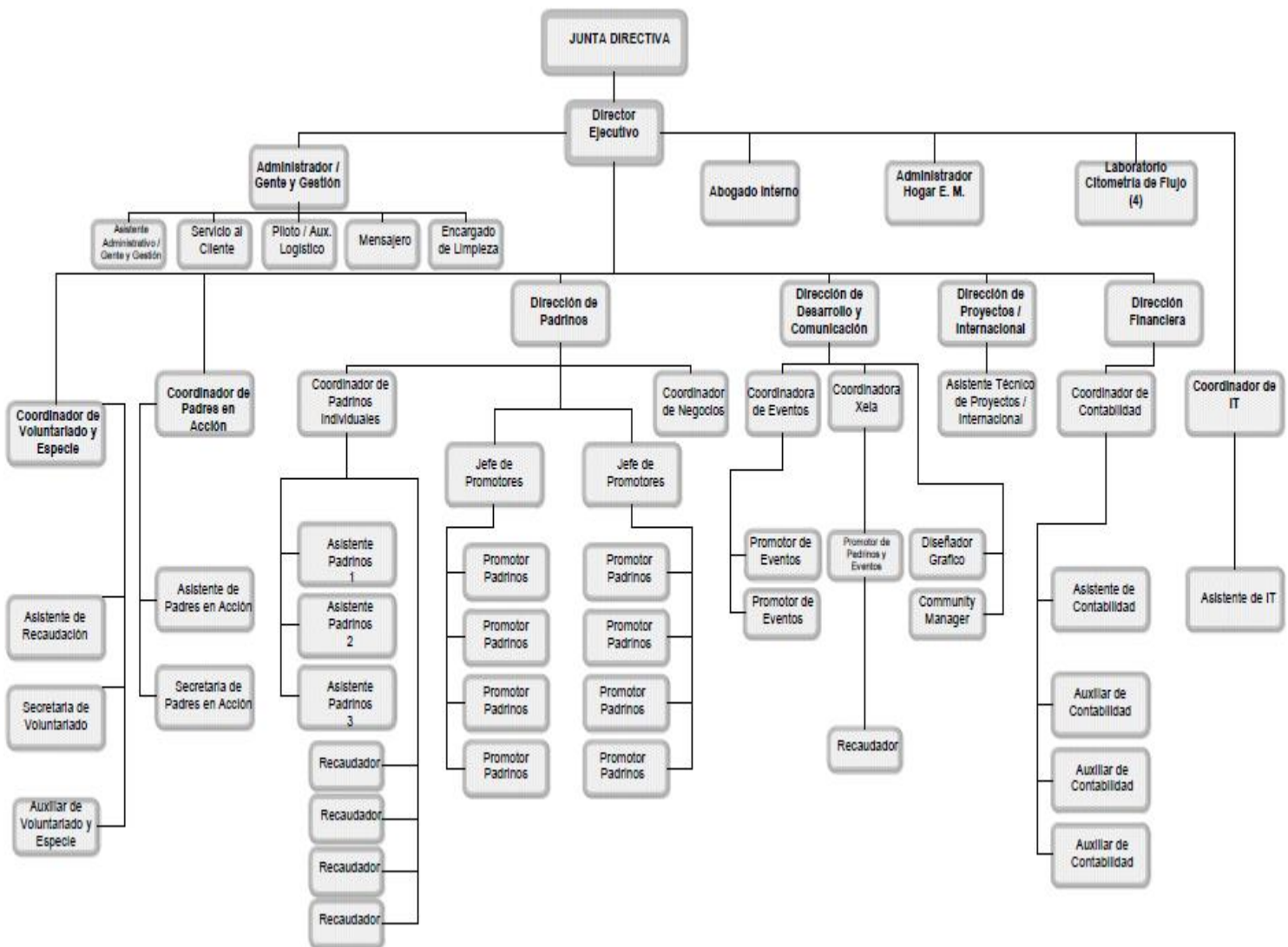
- Integridad.
- Vocación de servicio.
- Comprometidos con la excelencia.
- Responsabilidad.
- Respeto.

2.23 Objetivos

- Proveer de tratamiento integral a los niños afectados por cualquier tipo de cáncer, comprendidos entre los 0 y los 18 años.
- Educar a la población sobre la importancia de la detección temprana del cáncer infantil.

- Promover a los profesionales de la salud para obtener un mejor diagnóstico temprano.
- Garantizar que los tratamientos de los niños sean de excelencia y con la mejor tecnología existente.
- Proveer toda la atención sin distinción de raza, credo, recursos económicos o afiliación política.

2.24 Organigrama General



Fuente: Depto. Recursos Humanos, Fundación AYUVI.

2.24.1 Departamentos, Funciones y Puestos

2.24.1.1 Junta Directiva

Otorga apoyo directo a todos los departamentos a través de la dirección ejecutiva de la Fundación AYUVI y está conformada por empresarios con experiencia, quienes se reúnen cada 15 días. La misma, realiza los mensajes internos a transmitir y los trasladan a los jefes de cada departamento, y estos a su vez a sus subalternos. Todo evento y campaña publicitaria son autorizadas por parte de la junta directiva que se conforma por el grupo Unete, Pollo Campero, Pepsi, Tigo y GyT Continental.

➤ Personal

Puesto	Nombre	Suplentes
• Presidente	Ana Lucrecia Montes	Iveth Suárez
• Vicepresidente	Rosa María de Frade	Juan Pablo Mata
• Tesorero	Álvaro Morales	Marta Urtuzuastegui
• Secretario	Melanie Reimers	Kristell Morjan
• Vocal I	Raúl Zibara	Alejandro Fernández
• Vocal II	Francisco Mancilla	Álvaro Ruata
• Vocal III	Carlos Ramírez	Rodrigo del Cid

2.24.1.2 Dirección Ejecutiva

La dirección Ejecutiva o también Dirección General se representan por una persona que se encarga de la máxima autoridad de la llamada gestión y dirección administrativa de la Fundación AYUVI y una persona que funciona como enlace.

➤ Personal

Puesto	Nombre
• Director Ejecutivo	Gloria De Dios
• Asistente Dirección	Patricia Arévalo

2.24.1.3 Departamento Administrativo

Se conforma por 4 personas, se encarga de analizar los procesos y de la mejora continua de la institución y de los empleados y siempre conseguir aumentar los beneficios y de administrar la gestión administrativa y recurso humano también se responsabiliza de la selección, formación y contratación de los empleados.

➤ Personal

Puesto	Nombre
• Jefe Recursos Humanos	Claudia Jiménez
• Piloto	Tito Lobos
• Mensajero	Carlos Pérez
• Limpieza	Axel Santizo

2.24.1.4 Dirección Recaudación Internacional y Proyectos

Está conformado por dos personas enfocadas al programa de recaudación internacional, y otras donaciones de recaudación como eventos en el extranjero (que provienen del gobierno, instituciones, etc.)

➤ Personal:

Puesto	Nombre
• Director Internacional	Carlos Velásquez
• Asistente de Dirección	Marijose Vilá
•	

• 2.24.1.5 Dirección Financiera

Aquí se encuentra el gerente financiero y un contador, además estos le asisten a la Dirección Ejecutiva. Registra, clasifica y resume las operaciones contables que se llevan a cabo en la Fundación, con el fin de suministrar información razonada de las operaciones realizadas.

➤ **Personal**

Puesto	Nombre
• Director Financiero	Gabriela Carrillo
• Contador General	Henry Méndez

2.24.1.6 Contabilidad

Se conforma por un jefe que se encarga que los ingresos y egresos de la fundación se mantenga al día, apoyado por 4 auxiliares de contabilidad para asegurar la eficiencia del departamento, además de estar apoyado directamente por la dirección financiera.

➤ **Personal**

Puesto	Nombre
• Jefe de Contabilidad General	Henry Méndez
• Auxiliar de Contabilidad	Yareni Ramos
• Auxiliar de Contabilidad	Joel Cetino
• Auxiliar de Contabilidad	Eunice Rosales
• Auxiliar de Contabilidad	Edyn Guerra

2.24.1.7 IT / Informática

Dos personas que velan por el funcionamiento de los sistemas de cómputo.

➤ **Personal**

Puesto	Nombre
• Coordinador de IT	Carlos Benavente
• Asistente de IT	Duván Osoy

2.24.1.8 Asesoría Legal

La finalidad de este departamento es atender los asuntos legales que surjan respecto a las actividades de la fundación, a sus normas internas, y a su relación con otras entidades. El departamento cumple sus objetivos proveyendo servicios de asesoría legal, de representación en negociaciones, y en la elaboración de documentos legales que respalden el funcionamiento de los recursos a través de la recaudación de fondos.

➤ **Personal**

Puesto	Nombre:
• Abogado Interno	Lourdes Arriaza

2.24.1.9 Dirección de Comunicación y Desarrollo

AYUVI cuenta con el departamento de comunicación que a lo largo del año organizan eventos únicos, novedosos, incluyentes y sensibilizadores. Eventos que les permiten dar a conocer que el cáncer pediátrico sí se puede curar si se diagnostica a tiempo y se recibe el tratamiento adecuado.

El cúmulo de estas actividades tiene como finalidad única la recaudación de fondos que permiten la continuidad, crecimiento, mantenimiento y operación del hospital. Gracias a la labor de los organizadores, en la actualidad cuentan con eventos deportivos, familiares y sociales. Tienen un evento para todo aquel que quiera unirse a la lucha que enfrentan los niños con cáncer.

Entre ellos están: La Carrera Arco Iris, la Exposición-Venta de pinturas realizadas por pacientes, el Festival Gourmet Navideño y Pintando sonrisas en cascarones, la Radio maratón por mencionar algunos.

➤ Personal

Puesto	Nombre
• Desarrollo de Comunicación	Luisa Ávila de Castillo
• Promotor de Eventos	Eileen Grajeda
• Diseñador Gráfico	María Fernanda Escobar
• Asistente de Comunicación	Andrea Mérida
• Community Manager	Gianfranco Dedet
• Coordinador de Eventos	Tanya Lizárraga

2.24.1.10 Padrinos de Esperanza

El programa Padrinos de Esperanza, es un apoyo voluntario, donde por medio de un aporte mensual (regular y continuo), se asegura la compra de medicamentos para el tratamiento de los pacientes.

La cantidad sugerida para apadrinar el programa es de Q 100.00, pero todo aporte suma a la lucha contra esta terrible enfermedad. Además de ser una ayuda social, los Padrinos de Esperanza se convierten en aliados, ya que pueden referir a más padrinos y/o empresas que estén interesadas en apoyar el proyecto, fomentando la responsabilidad social de cada uno de sus colaboradores.

➤ Personal

Puesto	Nombre
• Director de Padrinos	Jorge Mario Arrivillaga
• Coordinador de padrinos	Leslie de Jerez
• Auxiliar Administrativo	Elisabet Canil
• Auxiliar Administrativo	Julio Marín
• Jefe de Padrinos	Hansel Guzmán
• Jefe de Padrinos	Diego Luna
• Promotor de Padrinos	María José Ortiz

- Promotor de Padrinos Lucía Bobadilla
- Promotor de Padrinos José Sosa
- Promotor de Padrinos Lorena Valenzuela
- Promotor de Padrinos Rafael Lau
- Promotor de Padrinos Estefany Bran
- Promotor de Padrinos Sergio Suchite
- Promotor de Padrinos Sergio Ordóñez
- Recaudador Johny Soto
- Recaudador Jaime Samayoa
- Recaudador Rodolfo Revolorio
- Recaudador José Canil

2.24.1.11 Padres en Acción

El objetivo fundamental de padres en acción, es sensibilizar y concientizar al padre de familia, quien se convierte en portavoz del proyecto, logrando así, que fundación AYUVI sea conocida a nivel nacional. Los padres de los pacientes, se convierten en aliados fundamentales para la realización de diferentes actividades que permiten recaudar fondos en el interior.

Junto al equipo de fundación AYUVI, los comités de padres llevan a cabo un trabajo arduo que da a conocer la lucha contra el cáncer en las diferentes regiones del país. Realizando una variedad de actividades anuales y eventos especiales en beneficio a los familiares y pacientes para que el tratamiento continúe siendo de forma gratuita. Estas actividades, ofrecen a los pacientes y sus familias la oportunidad de ser parte del proyecto. Pueden ser: galas, carreras, bingos, fiestas patronales, convites, bandas, ensambles, entre otros. en todo el interior de la República.

➤ **Personal**

Puesto	Nombre
• Coordinador de Padres	Jessie Lemus
• Asistente de Padres	Lilian Solares
• Auxiliar Administrativo	Josué Mix
• Secretaria	Gabriela Méndez

2.24.1.12 Voluntariado y Recaudación en Especie

El tratamiento integral que se ofrece en el hospital se debe, en gran parte, a los donativos en especie que se reciben para cubrir las necesidades de nuestros pacientes. El apoyo brindado impacta directamente en la tasa de reducción de abandono de tratamientos, gracias al apoyo de personas que brindan donaciones de víveres de la canasta básica y productos nutricionales se ha logrado que la tasa de abandono baje del 42% al 1%, hoy más niños y niñas cuentan con una esperanza de vida.

➤ **Personal:**

Puesto	Nombre
• Coordinador de Especie	Sara Altalef
• Asistente de Coordinación	Mónica de Molina
• Secretaria	María René De la Rosa
• Auxiliar Administrativo	Marlene de García

2.24.1.13 Hogar Estuardo Mini

Es el acompañamiento al 30% de los pacientes que luchan hasta el final sin vencer el cáncer. Es decir, se cierra el círculo cuando se agotan las posibilidades de vida.

En este lugar también se brinda el apoyo psicológico y médico cuando se presentan diversas crisis propias de la enfermedad.

El acompañamiento a la familia y al paciente, disminuye los niveles del dolor, miedo y angustia; permitiendo así claridad, paz y estabilidad emocional a todos los involucrados.

➤ **Personal**

Puesto	Nombre
• Coordinador de Hogar	Ángela De la Vega

2.24.1.14 AYUVI Occidente

AYUVI Occidente es la plataforma que permitirá acercar el servicio al 38% de la población con cáncer pediátrico atendida actualmente en el hospital UNOP. Desconcentrando los servicios de consulta externa y acercando el servicio y diagnóstico temprano a los pacientes y familias, evitando viajes de largas horas a la ciudad para ser atendidos.

Los servicios que brinda son los siguientes:

- ✓ Atención a pacientes ambulatorios de la Región de Occidente.
- ✓ Quimioterapia ambulatoria.
- ✓ Tratamiento y complicaciones leves.
- ✓ Seguimiento a pacientes y diagnóstico.

➤ **Personal**

Puesto	Nombre
• Coordinador Sede Quetzaltenango	Marlen Ramírez
• Recaudador Sede Quetzaltenango	Walter Del Valle

Capítulo III

Marco Metodológico

3.1 Método de Investigación

- Método Analítico: radica en separar las partes del objeto de estudio a través del diagnóstico para investigarlas de forma individual.
- Método de Contraste: los resultados de las entrevistas como de las encuestas se compararán y se conceptualizarán dentro de los aspectos del tema de investigación.

3.2 Tipo de Investigación

- Investigación Descriptiva: se describen las condiciones actuales del objeto de estudio.

3.3 Enfoque de la Investigación

- Mixto: cuando la investigación posee enfoque cuantitativo y cualitativo.
 - Cuantitativo: se establece una hipótesis acerca de la realidad de la fundación AYUVI, a través de la observación, problemas internos, recopilación de datos, conclusiones y los instrumentos de medición.
 - Cualitativo: comprende el objeto de estudio, a través del diagnóstico, se deducen los aspectos cualitativos propios del fenómeno de estudio en su desarrollo y entorno.

3.4 Objetivos

3.4.1 Objetivo General

Elaborar un diagnóstico de comunicación organizacional, para la Fundación Ayúdame a Vivir, AYUVI.

3.4.2 Objetivos Específicos

- Identificar los canales de comunicación existentes.
- Establecer si existen barreras de comunicación.
- Determinar los tipos de comunicación interna.
- Desarrollar una propuesta de comunicación interna.

3.5 Técnica

3.5.1 Diagnóstico de Comunicación

Se analizará los factores de la comunicación organizacional en la Fundación Ayúdame a Vivir, AYUVI.

Cuando se realice el diagnóstico; se analizará para proceder a determinar qué plan de comunicación es el adecuado a las necesidades de la institución.

Para la formulación de la base teórica de la investigación se realiza recopilación de teorías de libros.

La técnica estadística descriptiva, se seleccionó debido a que los resultados se obtendrán de las encuestas a los trabajadores la cual será presentada graficando cada una de las preguntas formuladas, dando a conocer los respectivos porcentajes de la evaluación.

3.6 Instrumento

Se utilizarán fichas bibliográficas que respalden la investigación.

Se entrevistará a la dirección ejecutiva a un director y un empleado administrativo para analizar la perspectiva de la comunicación interna que se desarrolla en la fundación Ayúdame a Vivir, AYUVI.

Se encuestarán a todos los empleados que laboran activamente en la fundación Ayúdame a Vivir, AYUVI.

3.7 Universo

Integrado por 53 trabajadores de la Fundación Ayúdame a Vivir, AYUVI.

3.8 Población

Se tomará al total de la población estudiada, es decir, los 53 sujetos que trabajan en la Fundación Ayúdame a Vivir, AYUVI.

3.9 Procedimiento

Para la presente investigación se seguirá el siguiente procedimiento:

- Definición del tema.
- Justificación del tema.
- Investigación acerca del tema.
- Determinación de objetivos.
- Especificación del método.
- Selección del instrumento.
- Autorización de la fundación para aplicar el instrumento.
- Aplicación del instrumento.
- Recolección de datos.
- Tabulación y análisis de la información recolectada.
- Conclusiones.
- Elaboración del plan de comunicación.

3.10 Variables de Estudio

- Diagnóstico de comunicación.
- Plan de comunicación interna.

3.11 Indicadores

- Canales de comunicación.
- Tipos de comunicación.
- Barreras de comunicación.

Capítulo IV

Presentación de Resultados

4.1 Descripción de Datos

Fueron realizadas encuestas estructuradas, dirigidas a empleados de Fundación Ayúdame a Vivir, AYUVI. De todos los departamentos, áreas de la institución; que en total forman 53 colaboradores activos de la entidad, para el desarrollo del diagnóstico, los resultados reflejaron datos importantes.

El instrumento fue validado a través de la realización de una prueba piloto con algunos sujetos, posteriormente el cuestionario fue respondido por todos.

El cuestionario fue elaborado con 10 preguntas: 2 abiertas y 8 cerradas, fue auto administrado y anónimo. Las preguntas examinaban principalmente las estructuras formales e informales de la comunicación, las prácticas de la comunicación y la satisfacción de poderse comunicar entre sí.

Como referencia e información general se preguntó a la población encuestada: el departamento al cual pertenecían, sexo, edad, escolaridad área en la que trabaja, cargo que desempeña y años de laborar en la fundación, las cuales no tienen numeración. (Ver gráficas No.1-4)

Las preguntas No. 1,3 y 4 responden al objetivo 1: definir los canales de comunicación. La pregunta No. 2 responden al objetivo 2: identificar qué medios de comunicación interna. Las preguntas No. 3,4,5 y 6 responden al objetivo 3: identificar los flujos de comunicación. Las preguntas No. 7, 8, 9 y 10 responden al objetivo 4: existen barreras de comunicación. (Ver gráficas No.5-14)

Obteniéndose los siguientes resultados reflejados de forma gráfica:

INFORMACION GENERAL

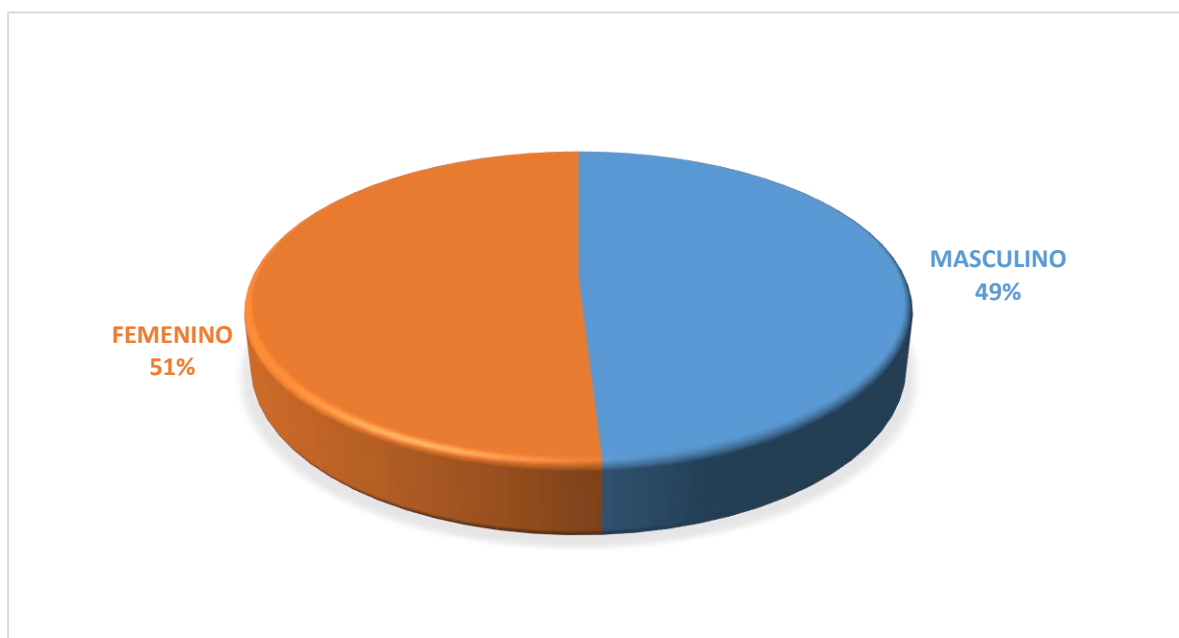
4.2 Análisis de Resultados

4.2.1 Resultados del estudio de la población por sus distintas variables.

Gráfica No.1

A) Personal que labora en Fundación Ayúdame a Vivir, AYUVI. Determinado por género.

Variable	Porcentaje
Masculino	49%
Femenino	51%



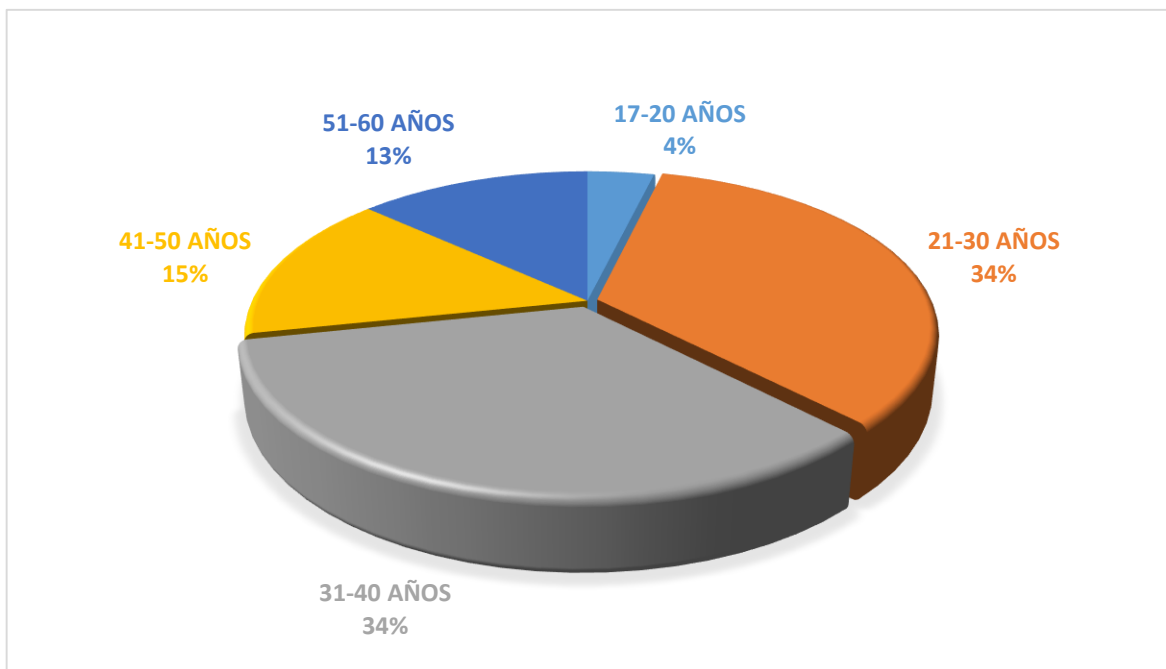
Fuente: Encuesta realizada al personal de Fundación AYUVI, mayo 2017

En la última década hemos conocido un índice alto sobre la oportunidad que se le da al sexo femenino de poder laborar; la igualdad de oportunidades para mujeres y hombres no solo es una medida justa, sino también es una estrategia de la institución pues demuestra que se tienen las mismas capacidades.

Gráfica No. 2

B) Personal que labora en Fundación Ayúdame a Vivir, AYUUVI. Determinado por edad.

Edad	Porcentaje
17-20 Años	4%
21-30 Años	34%
31-40 Años	34%
41-50 Años	15%
51-60 Años	13%



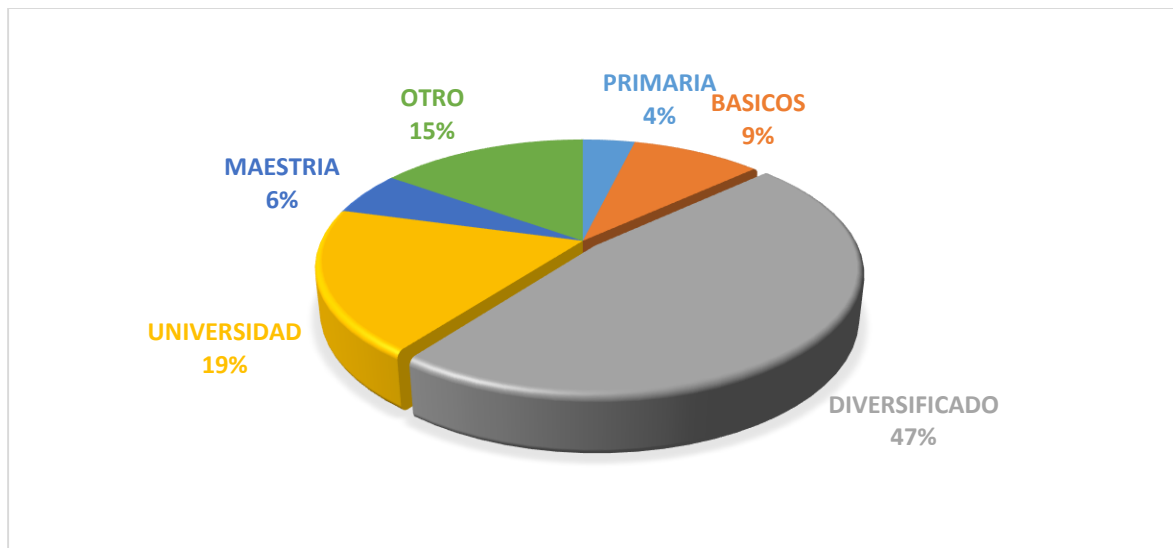
Fuente: Encuesta realizada al personal de Fundación AYUUVI, mayo 2017

La mayor población de trabajadores de la institución se concentra en un 68% en el rango de 21 a 40 años, cabe resaltar que un 34% de los trabajadores se encuentran entre las edades de 21 a 30 años y el otro 34% son de 31 a 40 años.

Gráfica No. 3

C) Personal que labora en la Fundación Ayúdame a Vivir, AYUVI. Determinado por escolaridad / grado académico.

Grado Académico	Porcentaje
Primaria	4%
Básicos	9%
Diversificado	47%
Universidad	19%
Maestría	6%
Otro	15%



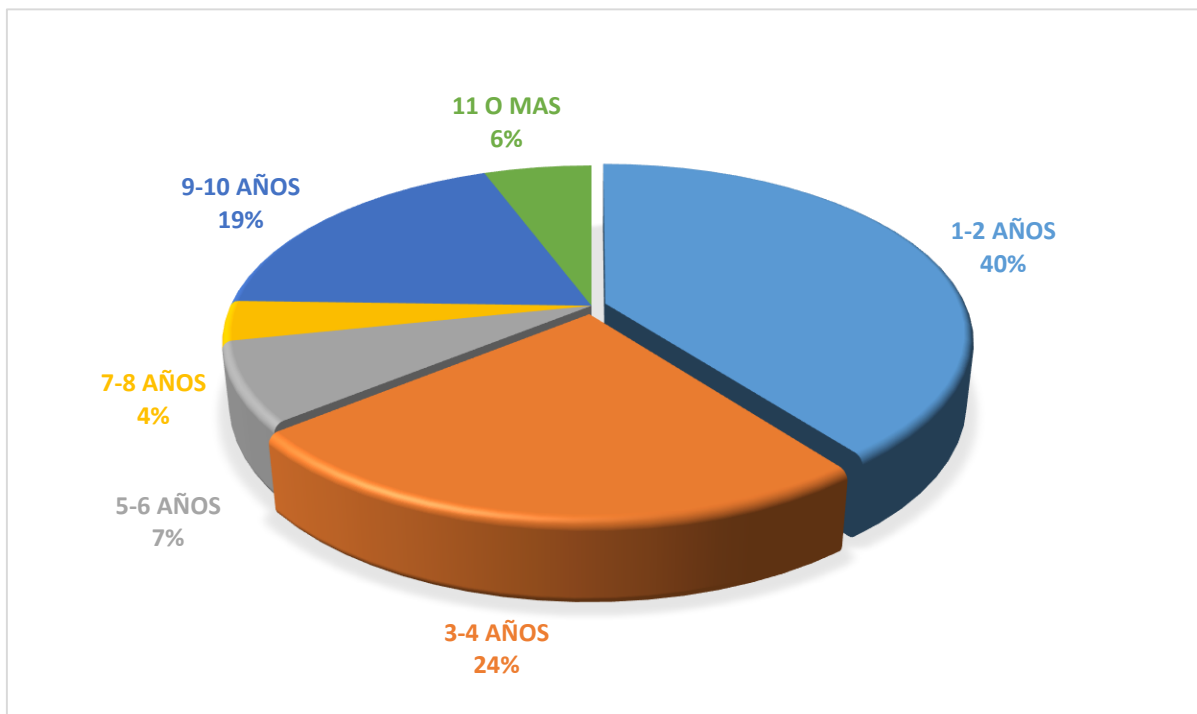
Fuente: Encuesta realizada al personal de Fundación AYUVI, mayo 2017

El estudio demuestra que dentro de la población de trabajadores el 47% tienen un grado académico en diversificado y un 15% que colocaron la opción de "otro", describieron que eran estudiantes activos de estudios superiores, lo cual significa que solo un 25% de la población tiene estudios profesionales del cual un 6% tiene una especialización y un 19% posee un grado de licenciatura. Por lo tanto, cabe resaltar que la institución debe incentivar y motivar al desarrollo profesional en todos sus colaboradores.

Gráfica No. 4

D) Personal que labora en la Fundación Ayúdame a Vivir, AYUVI. Determinado por antigüedad laboral.

Antigüedad Laboral	Porcentaje
1-2 Años	40%
3-4 Años	24%
5-6 Años	7%
7-8 Años	4%
9-10 Años	19%
11 o más	6%



Fuente: Encuesta realizada al personal de Fundación AYUVI, mayo 2017

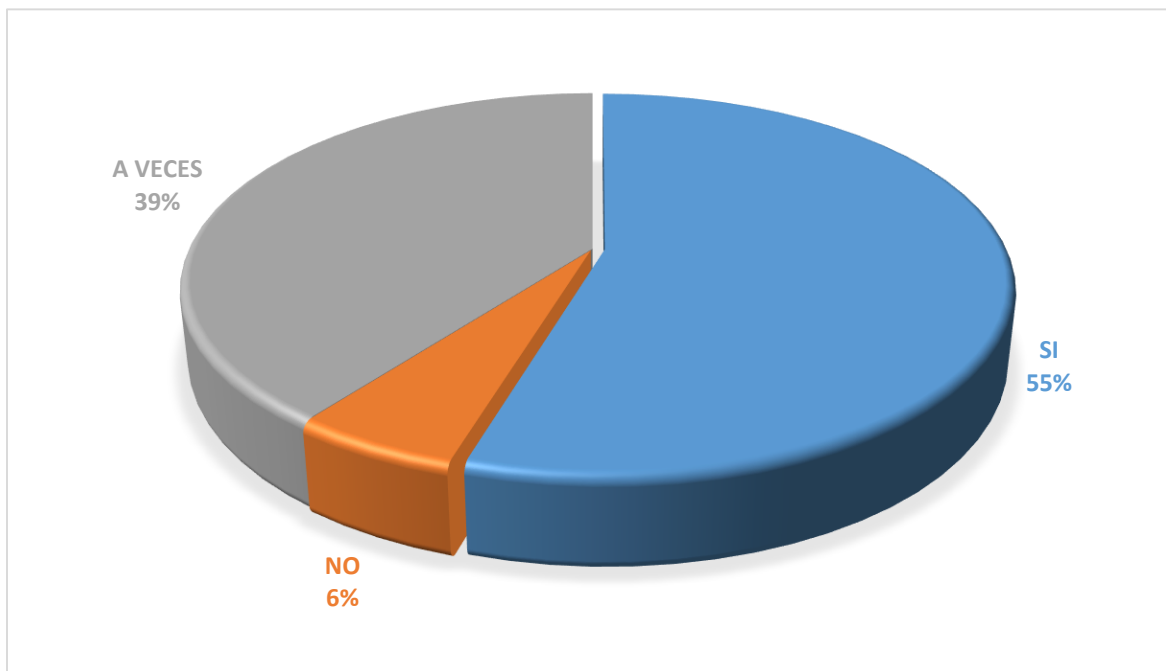
La estabilidad laboral es el derecho que tiene el trabajador de conservar su trabajo mientras no incurra en alguna falta establecida por la ley que obligue a un despido, es importante resaltar que el 64% de la población trabajadora tiene menos de 5 años del cual un 40% tienen menos de 2 años y un 24% tienen menos de 4 años, esto puede reflejar que la institución puede ofrecer estabilidad laboral sin embargo no ofrece oportunidades de crecimiento dentro del organigrama.

4.2.2 Resultados del Estudio Por Encuesta.

Gráfica No.5

Pregunta No. 1 ¿Cuando se le comunica cualquier información, esta es de manera clara y entendible?

Variable	Porcentaje
A Veces	39%
Si	55%
No	6%



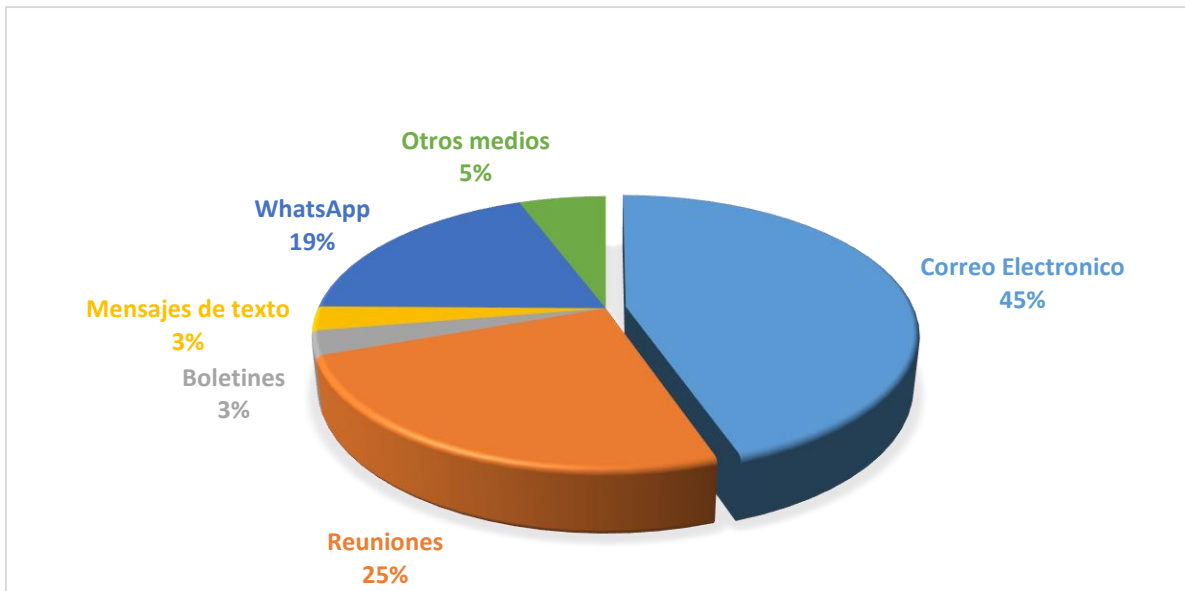
Fuente: Encuesta realizada al personal de Fundación AYUVI, mayo 2017

La comunicación para poder informar es existente sin embargo no se ejecuta de manera efectiva, ya que el 39% de la población trabajadora tiene conocimiento de algunas actividades y el 6% no se entera de las actividades internas o externas de la institución, hay que tomar en cuenta que no todos poseen correo electrónico, pero para no volverlo una tarea difícil se podrían utilizar otros medios para mandar la información.

Gráfica No.6

Pregunta No. 2 ¿Por qué canales le es comunicada la información dentro de la organización?

Variable	Porcentaje
Correo Electrónico	45%
Reuniones	25%
WhatsApp	19%
Otros Medios	5%
Mensajes de texto	3%
Boletines	3%



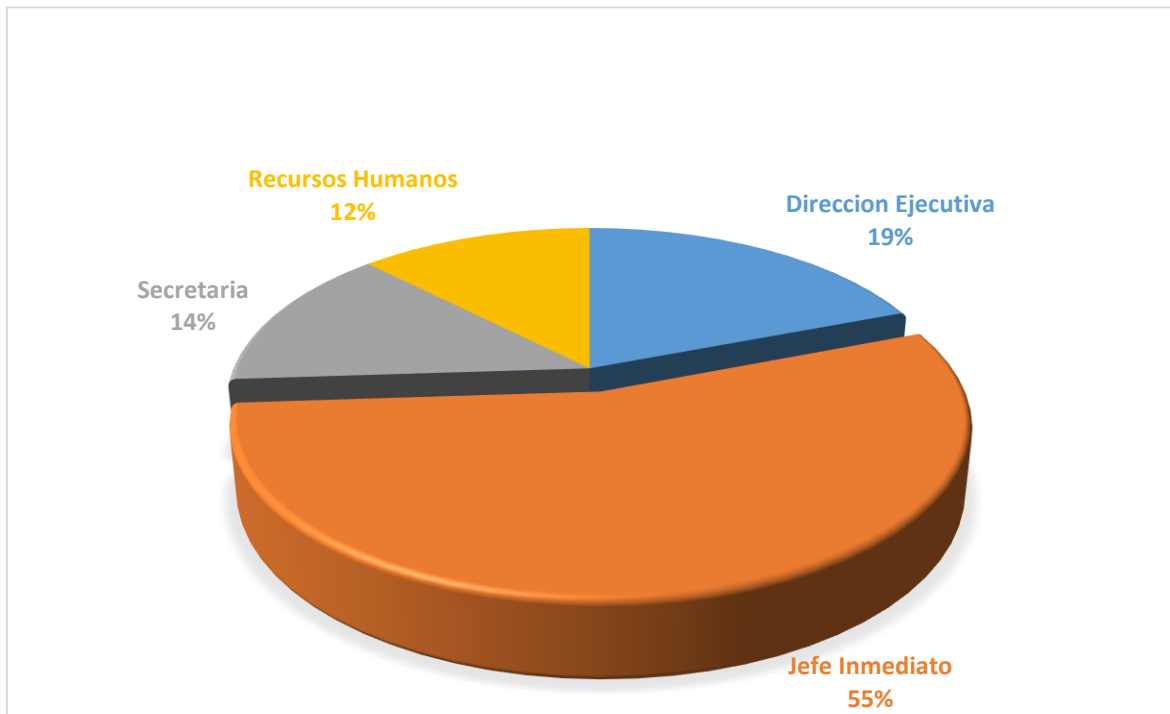
Fuente: Encuesta realizada al personal de Fundación AYUVI, mayo 2017

Existen varios medios para poder comunicar la información, entre los empleados y jefes la más utilizada es el correo electrónico, ya que se puede hacer llegar la información de forma inmediata, pero esta se maneja solamente de una vía, pues no tiene retroalimentación o respuesta al momento que llega al destinatario, poniendo en duda nuevamente quien recibió la información, y como segundo medio para informar son las reuniones con los trabajadores, sin embargo se generan reuniones eventuales y no programadas, al llevarse a cabo se espera poder medir el rendimiento laboral, áreas de mejora pero trabajadores indican que las reuniones se utilizan para llamar la atención, sin desarrollar soluciones o estrategias que permitan desarrollar mejor las tareas de trabajo.

Gráfica No.7

Pregunta No. 3 ¿A través de quién recibe usted la información relacionada con su trabajo dentro de la institución?

Variable	Porcentaje
Jefe inmediato	55%
Dirección Ejecutiva	19%
Secretaria	14%
Recursos Humanos	12%



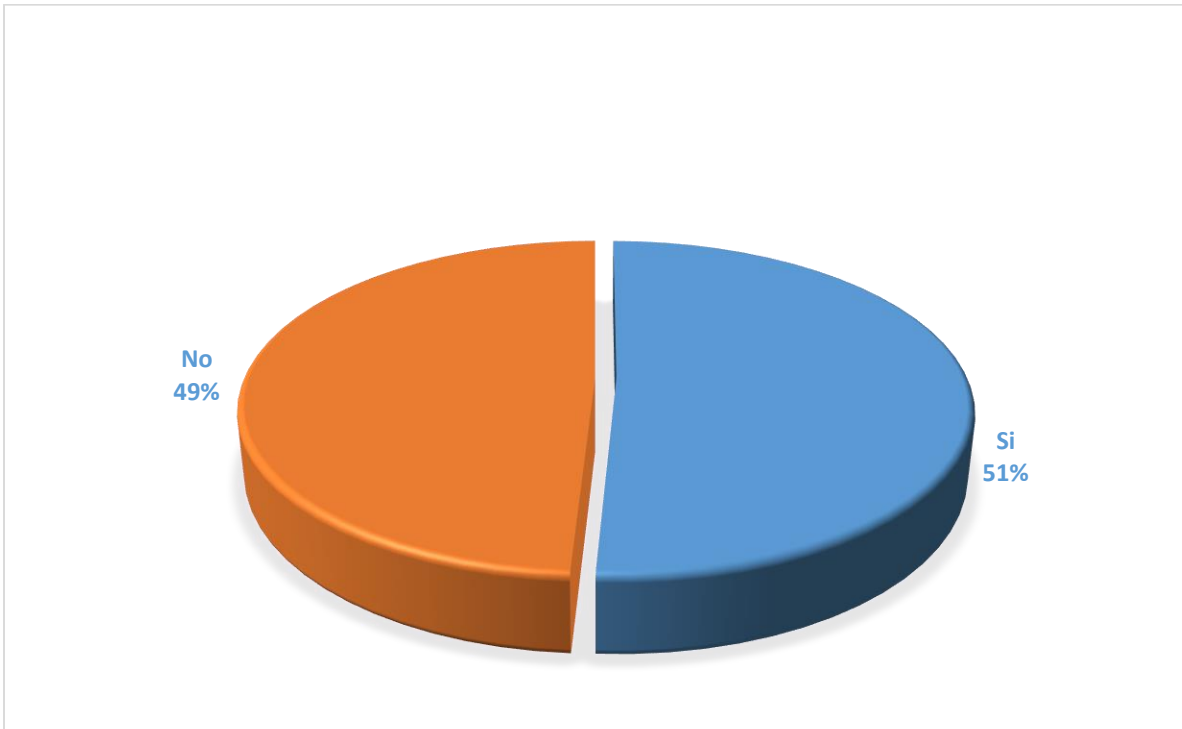
Fuente: Encuesta realizada al personal de Fundación AYUVI, mayo 2017

La comunicación descendente parece ser efectiva, pues existe un organigrama entre departamento y puestos de trabajo la cual debe ir en un orden lógico, esta se ve reflejada en el 55% de los trabajadores que esperan recibir información, retroalimentación o apoyo directo con su jefe inmediato, pero también cabe mencionar que muchos trabajadores prefieren ir con los altos mandos y no respetando la comunicación ascendente, ya que no han encontrado un apoyo inmediato y por eso buscan la información concreta por otros jefes de otros departamentos.

Gráfica No.8

Pregunta No.4 ¿Existe algún departamento que se encargue de la comunicación interna dentro de la institución?

Variable	Porcentaje
Si	51%
No	49%



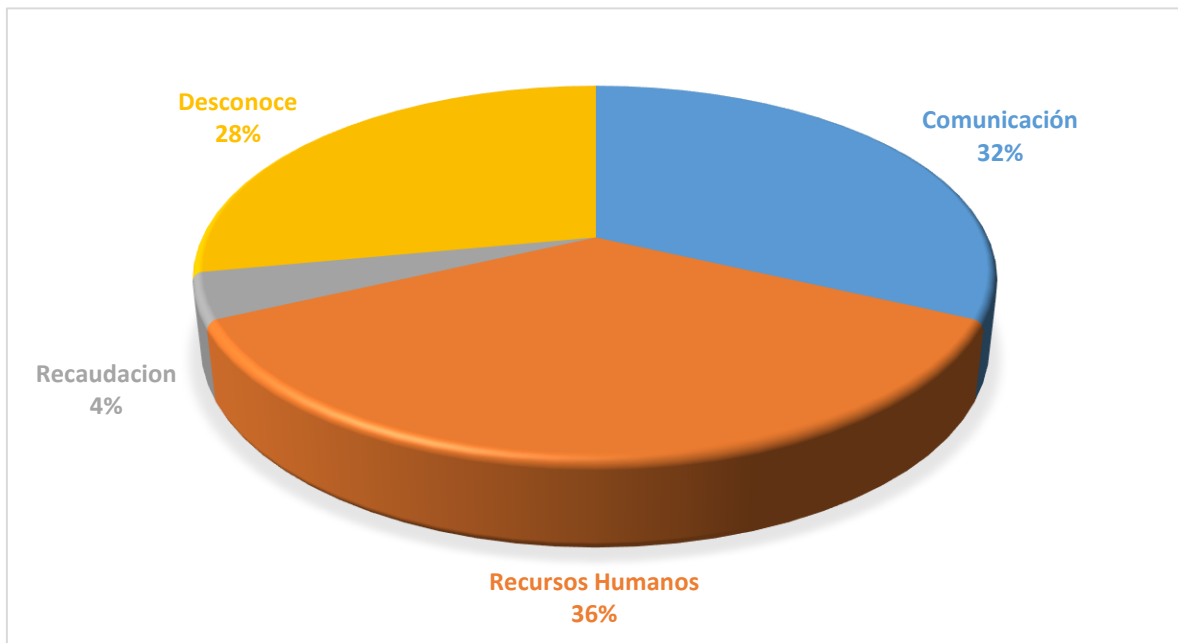
Fuente: Encuesta realizada al personal de Fundación AYUVI, mayo 2017

El 49% afirma que no existe un departamento de comunicación interna. El 51 % de los trabajadores afirman conocer que existe un departamento que se encargue de la comunicación interna de la institución, a los que colocaron una respuesta afirmativa se les pregunto ¿Cuál departamento?. Esto provoco tener diferentes respuestas por cada encuestado dando como resultado la siguiente gráfica.

Gráfica No.8.1

Pregunta No. 8.1 ¿Cuál?

Variable	Porcentaje
Recursos Humanos	36%
Comunicación	32%
Desconoce	28%
Recaudación	4%



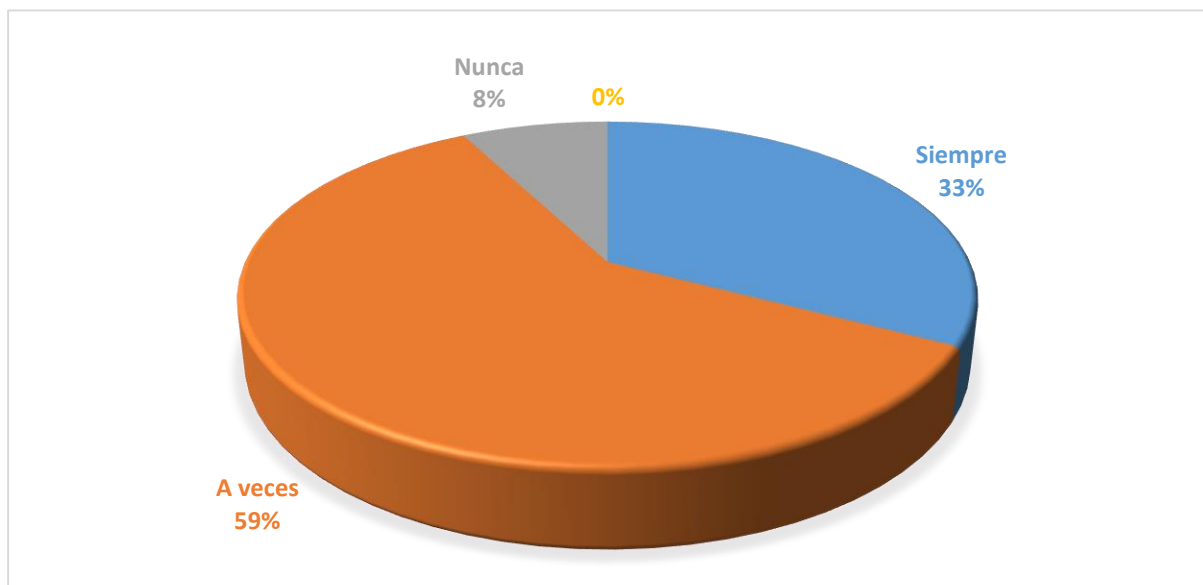
Fuente: Encuesta realizada al personal de Fundación AYUVI, mayo 2017

En la gráfica No. 8 el 51% de la población afirma que si existe un departamento de comunicación interna, para asegurar las respuestas se propuso una interrogante que completa el resultado de conocer cual departamento es el encargado, los resultados destacaron los siguientes datos el 36% indica que el departamento encargado es recursos humanos el 32% aseguro que es la dirección de comunicación, el 28% indico que desconocía quien se encarga de la comunicación interna y el 4% indica que es el departamento de recaudación, dando como resultado una segunda estadística que refleja que no existe un departamento y una persona designada para manejar la comunicación interna dentro de la fundación AYUVI.

Gráfica No.9

Pregunta No.5 ¿Los jefes inmediatos toman en cuenta su opinión, sugerencias u observaciones sobre debilidades de la institución?

Variable	Porcentaje
A veces	59%
Siempre	33%
Nunca	8%



Fuente: Encuesta realizada al personal de Fundación AYUVI, mayo 2017

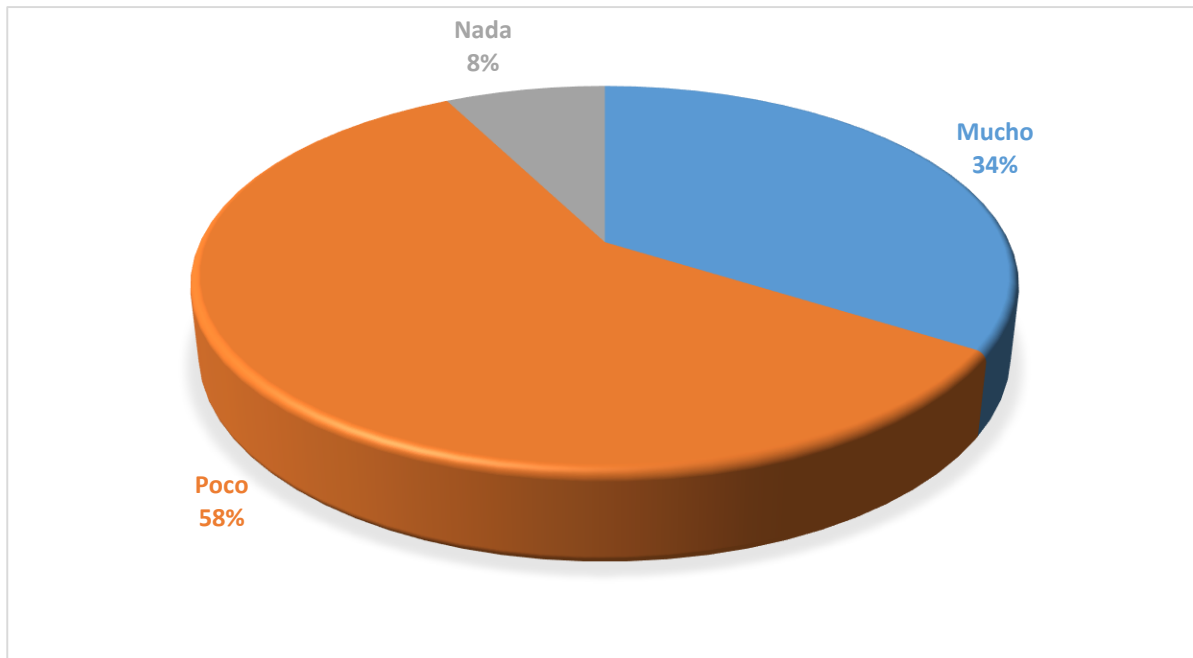
El 33% de los trabajadores sienten que toman en cuenta sus opiniones y observaciones para mejoras internas, el 59% responde que no siempre se toman en cuenta sus sugerencias y las ideas que desarrollan no son las mejores, y el 8% no se siente identificado y siente que no se le toma en cuenta y no tiene la oportunidad de ofrecer alguna idea.

Tener un 67% incapacitado para tomar en cuenta sus ideas puede provocar incomodidad al momento de desempeñar sus tareas, pues no se sentirá seguro de saber si está haciendo las cosas bien o de innovar ellos mismos.

Gráfica No.10

Pregunta No.6 ¿La comunicación que se da entre sus superiores y usted, sobre pormenores del trabajo y de la institución es la adecuada?

Variable	Porcentaje
No	58%
Si	34%
Nada	8%



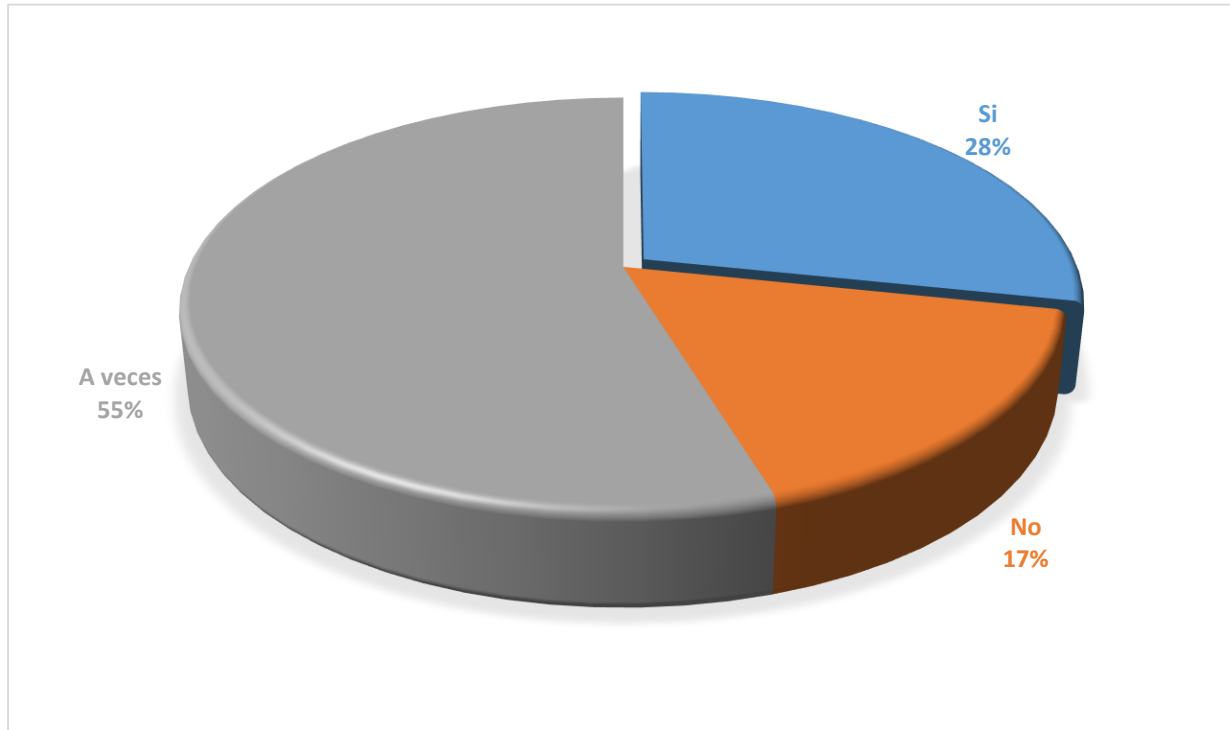
Fuente: Encuesta realizada al personal de Fundación AYUVI, mayo 2017

La comunicación con los superiores debe ser eficiente y es responsabilidad de los superiores que los trabajadores que se encuentren a su cargo puedan tener un ambiente laboral agradable, es importante mencionar que el 58% y el 8% no pueden resolver de forma adecuada conflictos o pormenores en el momento oportuno, esto genera disgustos en la relación laboral, generando ambiente tenso de trabajo.

Gráfica No.11

Pregunta No.7 ¿Los conflictos de la organización son resueltos de la mejor manera?

Variable	Porcentaje
A veces	55%
Si	28%
No	17%



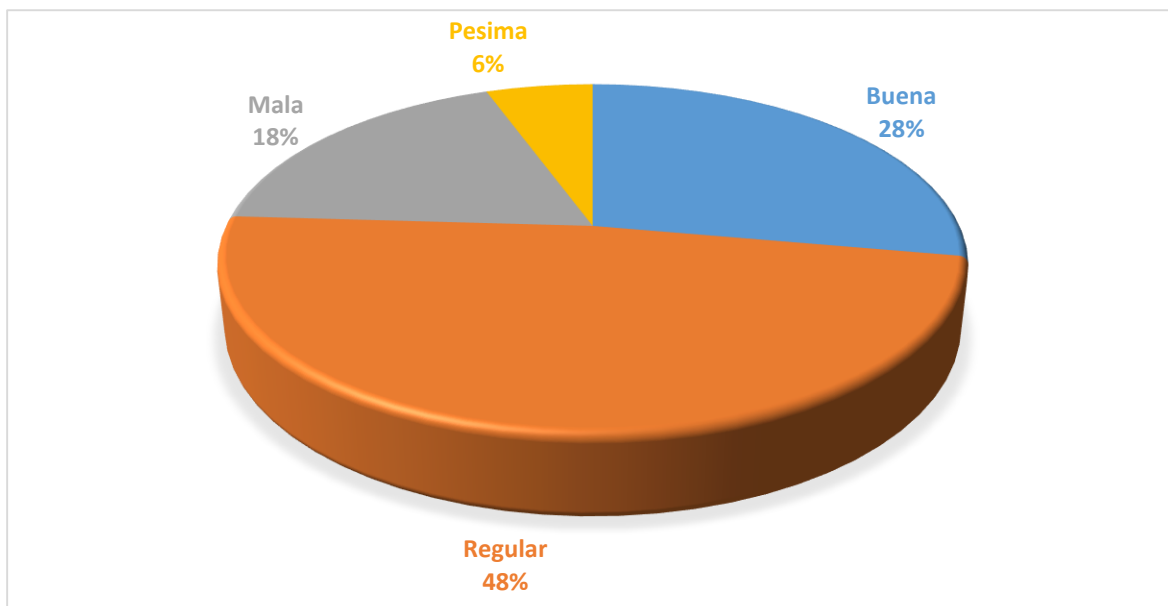
Fuente: Encuesta realizada al personal de Fundación AYUVI, mayo 2017

La no resolución de conflictos en el momento oportuno, genera choques en la comunicación que se desencadena en niveles altos de estrés, no solo para los implicados del conflicto, sino también a quienes laboran con el personal en conflicto, generando malestar en el trabajador y produciendo un clima laboral inadecuado sumado a las fallas en la comunicación organizacional, cabe mencionar que el 17% de los trabajadores que han tenido conflicto no los han resuelto de forma positiva.

Gráfica No.12

Pregunta No.8 ¿Cómo califica usted la comunicación interna entre sus superiores y usted?

Variable	Porcentaje
Regular	48%
Buena	28%
Mala	18%
Pésima	6%



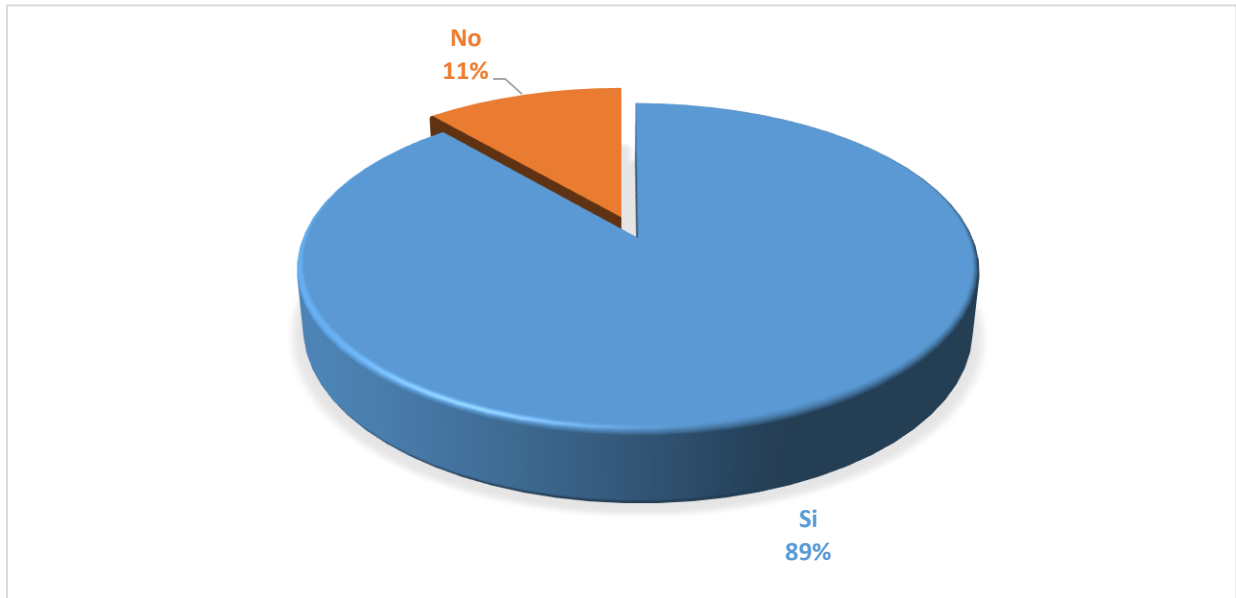
Fuente: Encuesta realizada al personal de Fundación AYUVI, mayo 2017

La falta de liderazgo en altos mandos, impide generar confianza y motivar la expresión del trabajador, gestionar estos aspectos implica estar preparado para dirigir a un equipo de trabajo, al no haber libertad de expresión y dialogo para el trabajador, inicia el rumor por lo tanto no hay confianza para hablar de aspectos laborales, menos la posibilidad que el trabajador hable de sí mismo. El 28% de los trabajadores dicen tener una relación buena con sus superiores, el 48% refleja que es una relación laboral y no hablan más de lo que necesitan saber los superiores, el 18% no se siente cómodo y confiado de hablarle a su jefe porque no cree recibir ayuda y el 6% ha tenido conflictos que no se han podido resolver de la mejor manera.

Gráfica No.13

Pregunta No.9 ¿Considera usted que existe una buena comunicación entre jefes y trabajadores depende el clima laboral agradable y productivo para la institución?

Variable	Porcentaje
Si	89%
No	11%



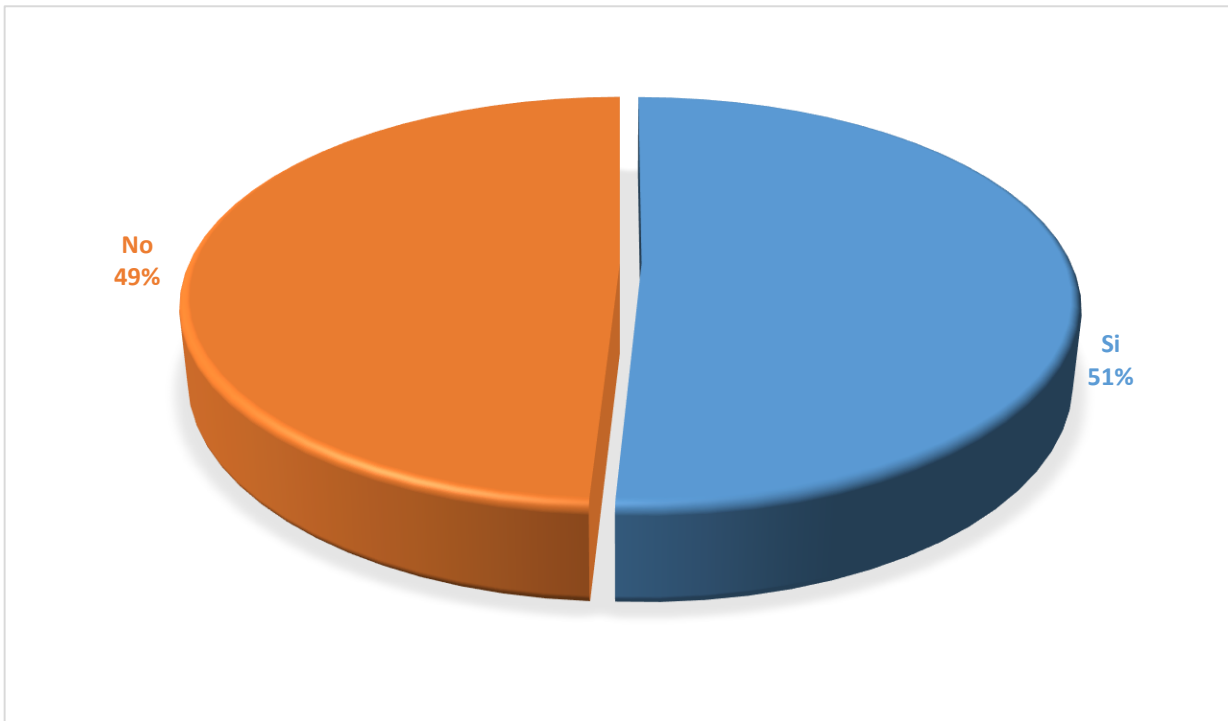
Fuente: Encuesta realizada al personal de Fundación AYUVI, mayo 2017

El 89% de los trabajadores está de acuerdo en que la comunicación organizacional desempeña un rol importante en mantener un clima laboral agradable y productivo para el cumplimiento de los objetivos de la organización, tomando en cuenta que a partir de una buena comunicación interna se pueden facilitar y agilizar flujos de mensajes que permitan a los miembros poder entender de mejor manera las actitudes y conductas del público interno, en este caso de todos los que laboran en la institución, un clima laboral agradable es sinónimo de buenas relaciones interpersonales, confianza, respeto y apoyo para desarrollar estrategias que le permitan a todos poder cumplir su función de forma eficiente para cumplir con los objetivos de la institución. Cabe mencionar que el 11% no está de acuerdo por no tener una buena relación con sus superiores o compañeros de trabajo.

Gráfica No.14

Pregunta No.10 ¿Considera usted que existe una buena comunicación entre usted y los compañeros de trabajo tanto de su departamento como de otros departamentos?

Variable	Porcentaje
Si	51%
No	49%



Fuente: Encuesta realizada al personal de Fundación AYUVI, mayo 2017

Al existir fallas en la comunicación interpersonal repercute en fallas de comunicación inter-departamentos, que genera efectos negativos en proyectos al no ejecutar planificación en conjunto o bien no trabajar en equipo,

El 49% de la población trabajadora manifiesta que no hay información disponible al momento de querer saber que está haciendo cada departamento en los departamentos ascendente, descendente y horizontal en cada departamento y la relación entre los departamentos.

4.3 Discusión de Resultados

A continuación, se presenta interpretación de los resultados que se recabaron a través de los instrumentos utilizados, con el propósito de responder a las cuestiones planteadas al inicio de la investigación, con el fin de establecer si es necesario un Plan de Comunicación Interna para la Fundación Ayúdame a Vivir, AYUVI.

- Objetivo 1

Definir los canales de comunicación:

El canal que se utiliza es de tipo informal ya que, al momento de iniciar la relación laboral con la institución, algunas personas informaron que al ser contratadas no recibieron ningún tipo de inducción que les permitiera conocer los antecedentes de la institución.

La única información que se les presento es la descripción del puesto al cuál estaban aplicando, algunos documentos sobre las condiciones del empleo y el salario a recibir.

Se observó también que el nuevo empleado no recibe alguna capacitación que le permita conocer su trabajo o alguna información escrita.

Otro canal de comunicación informal más utilizado para informar es el de persona a persona, se desarrolla por la carencia de información, es decir que conocen su atribución a través de los días con su jefe inmediato, de sus compañeros, y durante la entrevista o bien preguntando a otras personas de la institución provocando que existan rumores. (Ver graficas No.1, 3 y 4).

- Objetivo 2

Identificar que medios de comunicación interna se utilizan:

Los medios de comunicación interna más utilizados son de persona a persona siendo este un medio directo, sin embargo, es muy utilizado el correo electrónico, el cual permite mandar y recibir información inmediata tanto personalizada como masiva, este se vuelve eficiente cuando todo el personal tiene acceso a un correo personal de la organización, pero no todos tienen computadora o se les otorga un usuario.

Las reuniones laborales son un medio directo y que favorecen el diálogo, no se llevan a cabo muy seguido y tienen un porcentaje menor a las anteriores. Ya que se realizan eventualmente.

Otro medio más utilizado y que mejora la interacción entre un equipo de trabajo, si es bien utilizado; es el WhatsApp, es una herramienta de mensajería instantánea que permite interactuar con una o varias personas al mismo tiempo, sin embargo, la mayor parte de las veces, se utiliza para hacer bromas, mandar imágenes o comentarios externos al tema laboral.

Existen algunos criterios para la pertinencia del uso, disposición y acceso de los medios de comunicación interna, en cuanto a efectividad; los sujetos opinaron que es muy buena y se observó que sí es efectivo el medio de persona a persona, la utilización de correo electrónico y Whatsapp.

De igual manera la calidad de información recibida, mencionaron que es buena, por lo tanto, los sujetos opinaron que los medios utilizados actualmente son efectivos. Sin embargo, podrían ser mejor. (ver graficas No. 3, 4,5 y 6).

- Objetivo 3

Identificar los flujos de comunicación:

Al momento de preguntar a los sujetos de quien reciben la información relacionada a su trabajo, expresaron que la pueden recibir por cualquier medio de comunicación interna, cualquier persona que sea de su departamento, jefe inmediato; provocando un desorden muchas veces en la información que se recibe.

Esto también dio a conocer que no existe un departamento de comunicación interna, que regule los flujos de comunicación entre los trabajadores y departamentos de la institución. Los datos reflejaron que desconocían cual departamento es el que se encarga de esta tarea dentro de la organización.

El flujo de comunicación descendente tiene como fin informar y dar a conocer las estrategias y directrices de los altos mandos; sin embargo, el flujo de comunicación no se da en orden lógico.

Los objetivos del flujo de la comunicación descendente son implantar y fortalecer la cultura de la organización, extender la idea de participación, fortalecer los roles jerárquicos y hacer operativa la comunicación, pero se vuelve a notar esa separación que existe entre jefes y subordinados volviendo a percibir una necesidad de mejorar la comunicación.

La comunicación ascendente tiene como fin que los mandos pertinentes conozcan y tomen en cuenta, las ideas de los subordinados, sin embargo; las sugerencias e innovaciones no son aceptadas en su mayoría, reflejando ser irregular, así como la política de puertas abiertas, significa que el flujo ascendente no se está cumpliendo de forma adecuada.

Por otro lado, el flujo de comunicación horizontal no es efectivo, ya que las relaciones entre departamentos son malas. Esto sucede en la fundación, es decir que según datos obtenidos; la entidad está dividida y cada departamento busca sobresalir sin tomar en cuenta el potencial o la ayuda de otros departamentos; teniendo así, conflictos que arruinan la comunicación horizontal entre jefes y subordinados de distintos departamentos.

Se debe mencionar que este flujo de comunicación debe fomentar y asegurar la cooperación entre empleados que desempeñan cargos del mismo rango, permitiendo que las relaciones entre los departamentos se fortalezcan para el bien común de la fundación.

Así mismo, se detecta que un gran porcentaje de los empleados, se relacionan únicamente por cuestiones laborales y el compañerismo no es existente entre ambos, es una relación de regular a mala. Sin embargo, los resultados también muestran que la apertura al diálogo si existe entre compañeros.

- Objetivo 4

Establecer si existen barreras de comunicación:

Según lo establecido anteriormente, se constató que existen barreras de comunicación entre los colaboradores y departamentos de la fundación, las cuales se identificaron como barreras físicas y psicológicas.

Las barreras físicas entorpecen el proceso de comunicación por las condiciones en que se desarrollan las actividades laborales, una de las barreras es el sistema operativo, que optimice la utilización de los recursos a través de plataformas que permitan el acceso directo a datos, también; el espacio entre los cubículos y áreas de trabajo de cada departamento se han vuelto muy estrechos.

Otra barrera existente es la temperatura ambiental en las instalaciones, no es la adecuada; ya que no existe aire acondicionado que permita mantener una temperatura ambiental cómoda. La solución a este problema fue colocar ventiladores eléctricos, sin embargo; no se resolvió la situación, solamente provocó más estrés al empleado y ruido al momento de estar funcionando los ventiladores todo el día.

Por otro lado, las barreras psicológicas afectan las relaciones entre los trabajadores ya que no existe una cultura organizacional, los sujetos opinaron que sí existía incomodidad y conflicto entre trabajadores de la institución.

La motivación se encuentre entre buena y regular, esto no por los sistemas de comunicación e información que se utilizan, sino prioritariamente por los niños que necesitan atención y por la necesidad del empleado de mantener su trabajo.

Otra barrera existente, son las políticas homogéneas; esta provoca tener una percepción selectiva, se interpreta que pueden existir preferencias en algunos sujetos, el escaso involucramiento de los líderes en el proceso de comunicación suele ser una de las principales barreras psicológicas, los sujetos sugirieron que exista mayor involucramiento y relación con el personal por parte de la dirección ejecutiva, ya que actualmente es muy escasa.

Los conflictos que son resueltos según los empleados usualmente son administrativos, cuando de por medio existe un cliente externo (Donante).

Cuando estos conflictos se dan entre jefes-subordinados, jefe-jefe o departamento-departamento; estos no se resuelven de la mejor manera ya que se ha creado incomodidad y deterioro en las relaciones de compañerismo, debido a que no existe un respeto entre las tareas que debe desarrollar cada departamento, jefe o subordinado.

- **Interpretación de Resultados:**

Los empleados expresan que un buen clima laboral y productivo depende de una comunicación efectiva entre todos los trabajadores de la institución, permitiendo generar confianza y respeto.

Se propone mejorar la comunicación entre los jefes, subordinados y cada uno del departamento, a través de la realización de actividades donde participen todos los empleados. Las actividades deben ser enfocadas a conocer más de las funciones de cada departamento y puesto de trabajo, conocer los eventos y las iniciativas de cada departamento en su plan de trabajo y realizar actividades que permitan la integración del personal.

Los empleados expresan y proponen agendar una reunión mensual, para que cada departamento exponga sus necesidades, estrategias y den a conocer el rendimiento competitivo que tiene cada departamento, para crear competencias sanas que desarrollen habilidades que les permitan trabajar en equipo.

La creación de un boletín informativo, que sea interactivo les permite encontrar información de los acontecimientos más importantes dentro de la organización, esto puede generar mayor participación y mejorar los flujos y canales de comunicación.

Otro porcentaje se mostró interesado en obtener un periódico interno, vendría a tener la misma función del boletín, pero con mayor frecuencia. Permitiendo tener más información de las actividades de todos los departamentos.

Capítulo V

Propuesta del Plan de Comunicación

Al finalizar el diagnóstico de comunicación en la Fundación Ayúdame a Vivir, AYUVI. Se determinó que si es necesario implementar un plan de comunicación que mejore la relación de los trabajadores y de los departamentos de la organización.

5.1 Objetivo General

Fortalecer y fomentar mecanismos de comunicación interna en la institución, generando así un adecuado clima laboral que motive el buen funcionamiento y mejore las relaciones interpersonales entre cada uno de los trabajadores de la institución.

5.2 Objetivos Específicos

- Establecer una inducción especial que le permita al nuevo trabajador poder conocer la historia, los roles y las funciones de los departamentos de institución, capacitando al personal; a través de talleres en temas de comunicación interna, manejo de conflictos, superación personal, ética profesional entre otros.
- Crear un manual corporativo que contenga la filosofía y cultura organizacional, organigrama y las descripciones de los departamentos y funciones entre otros.
- Diseñar una cartelera informativa por departamento para informar sobre actividades e iniciativas para la disposición de todo el personal.
- Crear un calendario de reuniones al mes por departamentos, por áreas de trabajo en conjunto y diseñar su contenido para permitir reuniones eficaces y que permitan la involucración de todos.
- Establecer el departamento de comunicación interna para la satisfacción de las necesidades del público interno, para reducir la desinformación y mantener actualizado al mismo de cualquier información.

5.3 Visualización de la Estrategia

Se determinan los siguientes conceptos que describen la línea estratégica a seguir:

Problema: describe la cuestión o asunto que requiere de una solución

- Objetivo: describe el fin último que se desea alcanzar al momento de desarrollar el plan estratégico de comunicación.
- Estrategia: establece lo que se pretende lograr, donde se incluye una acción determinada que describe como se llevara a cabo el plan ideado de comunicación.
- Recursos: son los elementos físicos y humanos que se necesitan para poder ejecutar en plan estratégico de comunicación.
- Tácticas: son las actividades programadas que servirán para alcanzar los objetivos, acciones específicas que se desprenden de la estrategia y que consideran varias opciones para mantener la dirección marcada por la misma.
- Responsable: son las personas que se encargan de ejecutar el plan, en este caso se recomienda que dirija el coordinador de comunicación interna.
- Presupuesto: son los recursos que se van a dedicar para ejecutar cada actividad descrita en el plan estratégico de comunicación.

Para llevar a cabo el plan de comunicación son básicos los siguientes elementos claves de éxito:

- Compromiso
- Tiempo para cada actividad de comunicación
- Apoyo a todos los actores
- Liderazgo

5.4 Descripción del Plan de Comunicación

5.4.1 Propuesta del manual de inducción

Propuesta de Comunicación Interna Para la Fundación Ayudame a Vivir, AYUVI

PROBLEMA	OBJETIVO	ESTRATEGIA	RECURSO	TACTICA	RESPONSABLE	FECHAS	EVALUACION
1. Falta de inducción al momento de contratación.	Mejorar el canal formal desde la contratación.	Elaborando un manual de inducción para el personal.	Impresión de 5 Manuales.	<ol style="list-style-type: none"> 1. El manual deberá contener: <ol style="list-style-type: none"> a) Portada, ilustrada con el logotipo de la Fundación y la Unidad. b) Historia. c) Filosofía corporativa: <ul style="list-style-type: none"> • Visión. • Misión. • Objetivos. • Organigrama. • Reglamento interno de trabajo. e) Normas de Conducta. f) Descripción breve de las funciones de departamentos. g) Información sobre Oncología Pediátrica. 1. Utilizar mensajes claros y sencillos en la redacción del manual. 2. En cada página colocar el logotipo. 3. Para la distinción de un tema a otros se recomienda utilizar divisiones conteniendo cada uno una frase motivacional. 	Dirección ejecutiva, depto de Comunicación interna y RRHH.	sujepto a programación	
		Realizando una presentación individual con el personal en cada departamento.	USB, Presentación Power Point, sala de capacitaciones y Computadora.	El jefe inmediato deberá presentar al nuevo empleado con cada uno del personal, dándole una breve explicación de lo que realiza. Asimismo, explicarle que la Fundación y su ente ejecutor UNOP son una entidad integral.	jefe inmediato	Se programara	
		Capacitación a cada uno de los departamentos de Fundación AYUVI.	USB, presentación Power Point, Sala de capacitaciones, apuntador y Computadora.	Cada departamento seleccionara a un representante que pueda impartir una capacitación al personal nuevo del funcionamiento de su puesto y de las funciones que se realizan en dicho grupo de trabajo.	Jefe inmediato	Se programara	
2. Falta de capacitaciones constantes talleres entre otros.	Proporcionar herramientas al empleado, para generar un ambiente de comunicación adecuado en el entorno laboral.	Talleres: trabajo en Equipo, Desarrollo integral, Liderazgo, Estrategias de recaudación entre otros.	USB, presentación Power Point, Sala de capacitaciones, Computadora, Cañonera, Fotocopias, 60 Lapices y 50 Cuadernos para apuntes.	Se invitaran a talleres especiales que impacten en el desarrollo de sus competencias y el crecimiento y motivación personal.	Comunicación interna y RRHH	Sujeto a programación	

PARTE II

PROBLEMA	OBJETIVO	ESTRATEGIA	RECURSO	TACTICA	RESPONSABLE	FECHAS	EVALUACION
2. Comunicación horizontal (inter departamentales) fundación AYUVI.	Reforzar las relaciones entre departamentos y entre fundación y Unidad.	Llevando a cabo actividades en conjunto entre los departamentos de Fundación.	Recurso Humano.	<ol style="list-style-type: none"> Llevar a cabo una reunión laboral mensual para dar a conocer que está haciendo cada departamento. Realizar actividades fuera del ambiente laboral, como pudiera ser un torneo de boliche, un rally, etc. Celebrar los cumpleaños del mes Informar a través de las carteleras las actividades que se vayan a realizar. Hacer una invitación para participar en actividades. 	<ol style="list-style-type: none"> Dirección ejecutiva. Jefes. Departamento de comunicación interna. 		
3. Barrera física por espacio y temperatura ambiental.	Mejorar diseño e infraestructura en las instalaciones de AYUVI	Habilitar espacios amplios para el desempeño de los trabajadores y mejorar las áreas de ventilación en las instalaciones.	Modulos, aire acondicionado.	Actividad de recaudación de fondos con el fin de conseguir algún patrocinador que rediseñe los espacios de lugar de trabajo y colocar aire acondicionado en cada una de las oficinas para mejorar el ambiente de trabajo.	<ol style="list-style-type: none"> Dirección ejecutiva. RRHH. Depto de recaudación especie. 		
Relaciones jefes-empleados y subordinados.	Mejorar las relaciones interpersonales entre los grupos de trabajo.	Involucrar directamente a la Junta directiva con cada uno de los departamentos en las actividades con los empleados y relacionar actividades entre empleados de diferentes departamentos.	Recurso Humano.	<ol style="list-style-type: none"> La dirección ejecutiva realizara cada 30 días una reunión interdepartamental para la medición de resultados e involucrar a cada colaborador en la ejecución de las reuniones. Compartir y asistir a las reuniones laborales y actividades que realicen los empleados. 	<ol style="list-style-type: none"> Dirección ejecutiva. Depto de Comunicación interna. 		

PARTE III

Problema	Objetivo	Estrategia	Recurso	Tactica	Responsable	Evaluación
Comunicación Ascendente y Descendente	Generar una política de Puertas abiertas y una comunicación multidireccional dentro de la fundación que permita obtener feedback de cualquier información.	Mejorar la Comunicación Vertical		<p>1) Utilizar las carteleras para informar sobre las actividades a realizar. 2) Colocar buzones de sugerencias que sean revisados una vez por semana y si es posible llevarlo a cabo, así como plantearlo en las reuniones laborales para discutirlo y ponerlo en práctica.</p>	Departamento de Comunicación Interna	
Falta de Información	Informar a todo el personal, mejorando la comunicación ascendente, descendente y horizontal	Utilizando un medio Impreso Interno: Boletín Informativo con una periodicidad trimestral.		<p>Contenido:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Editorial y columna de opinión • Sugerencias • Actividades Internas realizadas • Artículo destacado: Lo más relevante que haya sucedido, como p.e.: Inauguración de las nuevas instalaciones de la Fundación. • Personal Fundación y Unidad: reconocimientos, nuevos ingresos, cumpleaños, aniversarios, bodas, etc. • Recaudación de fondos: Actividades, estadísticas, etc. (monto recaudado mensual por departamento, actividades realizadas, resultados, etc.) • Cómo ayudar: información sobre oncología pediátrica, cursos, etc • Pacientes y sus familias 	Formar un Comité editorial que integren los departamentos de AYUVI y un representante del hospital	
Falta de motivación	Motivar al empleado		Realizando actividades que motiven al empleado a participar y mejorar en su trabajo diario	<p>Premios:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Empleado del mes (por colaboración, Alcance de metas, puntualidad) se les otorgara un pase doble para Cines, o vales canjeables, días libres bonos por cumplimiento de metas. • Aniversarios (por cumplir años de laborar) Se les estara dando un reconocimiento especial, 3 años 1 Diploma, 5 años 1 Bono por desempeño, 10 años 1 Pluma con su nombre, 15 años 1 Reconocimiento de Plata, 25 años 1 Reconocimiento de Oro. • Capacitaciones Permanentes • Seminarios • Oportunidades de Crecimiento 	Departamento de Comunicación Interna, con la Aprobación de la Dirección Ejecutiva y Dirección Financiera	

PROBLEMA	OBJETIVO	ESTRATEGIA	RECURSO	TACTICA	RESPONSABLE	EVALUACION
Bajo Rendimiento Laboral	<p>1. Mostrar interés por las necesidades del empleado.</p> <p>2. Instaurar entrevistas personales y evaluación de satisfacción.</p>	<p>Crear un convenio interinstitucional entre la fundación y el EPSUM (Dirección general de ejercicio profesional supervisado y Multidisciplinario) a través de la Extensión de la USAC</p>	Humano	<p>1.) Promover equipo humano multidisciplinario.</p> <p>2) Integrar las distintas disciplinas de estudiantes pre profesionales para ejecutar proyectos integrales en base a las necesidades de la institución.</p>	<p>Departamento de Comunicación Interna.</p> <p>Dirección Ejecutiva.</p>	<p>Diagnosticos periodicos sobre las necesidades internas de la institución.</p>

5.4.2 Diseñar cartelera informativa por departamento para informar sobre actividades y disposiciones.

Se requiere de uso de cartelera informativa, para que todo empleado de la institución este enterado de las actividades de su departamento, por tanto, cada departamento u oficina deberá contar con una cartelera informativa, esta debe ser diseñada con medida 90 x 120.

Actividad	Objetivo	Responsable	Recurso Humano	Fecha de Ejecución
Implementación de Cartelera informativa por departamento y oficina de Fundación AYUVI.	Utilizar cartelera informativa como herramienta de comunicación que permita que todo empleado pueda tener a su alcance información, previo a colocar memorando en cartelera jefe de departamento debera informar a su personal de la información a publicar.	Jefe de Comunicación Interna y Jefe de Recursos Humanos	Cada Jefe de departamento.	En base a programación.

Cartelera informativa por departamento.



Cartelera informativa general.



Cartelera Informativa Recomendada por departamento y general.



5.4.3 Crear calendario de reuniones al mes por departamento y áreas de trabajo en conjunto y diseñar reporte de reunión.

Actividad	Objetivo	Tactica	Responsable	Recurso Humano	Fecha de Ejecución
Llevar a acabo Reuniones Laborales Dirección Ejecutiva y Directores	Facilitar el dialogo y fomentar las relaciones personales y la comunicación horizontal	Tener una agenda de los puntos a tratar. Se recomiendo tener dos reuniones laborales anunciadas con una semana de Anticipacion.	Asistencia de Dirección Ejecutiva.	Directora Ejecutiva y Equipo, Directores de los departamentos de AYUVI.	En base a programación
Llevar a acabo Reuniones departamentales	Facilitar el diálogo y fomentar las relaciones personales y la comunicación Ascendente y Descendente	Tener una agenda de los puntos a tratar. Se Recomiendo Tener una Reunion Laboral de forma semanal programada de manera mensual. Las Reuniones pueden tratarse de los siguientes puntos: Semana 1) Capacitaciones, taller y actividades de integracion. Semana 2) Discusión de Meta individual y colectiva Semana 3) Revision de KPFS Y MCI'S Semana 4) Evaluación y Seguimiento del trabajo realizado durante el mes.	Directores de cada departamento , Jefes de equipo de cada departamento	Directores, jefes de Equipo, Subordinados dividivo por cada departamento	En base a programación

Reporte de Reunión Fundación AYUVI

FECHA Y HORA : _____

DEPARTAMENTO: _____

Responsable de Reunión: _____

Participantes de Reunión: _____

Motivo de Reunión: _____

Expectativa: _____

Discusión: _____

Soluciones: _____

Observaciones _____

Firma y Sello: _____

5.4.4 Crear un departamento de comunicación interna encargado de desarrollar el plan propuesto.

A continuación, se detalla una guía para su creación:

A. Debido a los recursos de la institución y su ente ejecutor, es recomendable contratar a una persona que se encargue del departamento, como coordinador del mismo avalado por la dirección de comunicación y relaciones públicas.

B. Función del departamento de comunicación interna.

- Satisfacer las necesidades de comunicación de todos los públicos internos.
- Transmitir confianza y derivado de ello, ganar identificación con los empleados.
- Reducir la desinformación.
- Conseguir una opinión pública interna favorable.
- Controlar los procesos de comunicación, es decir crear los canales o vías necesarias para su efectividad.

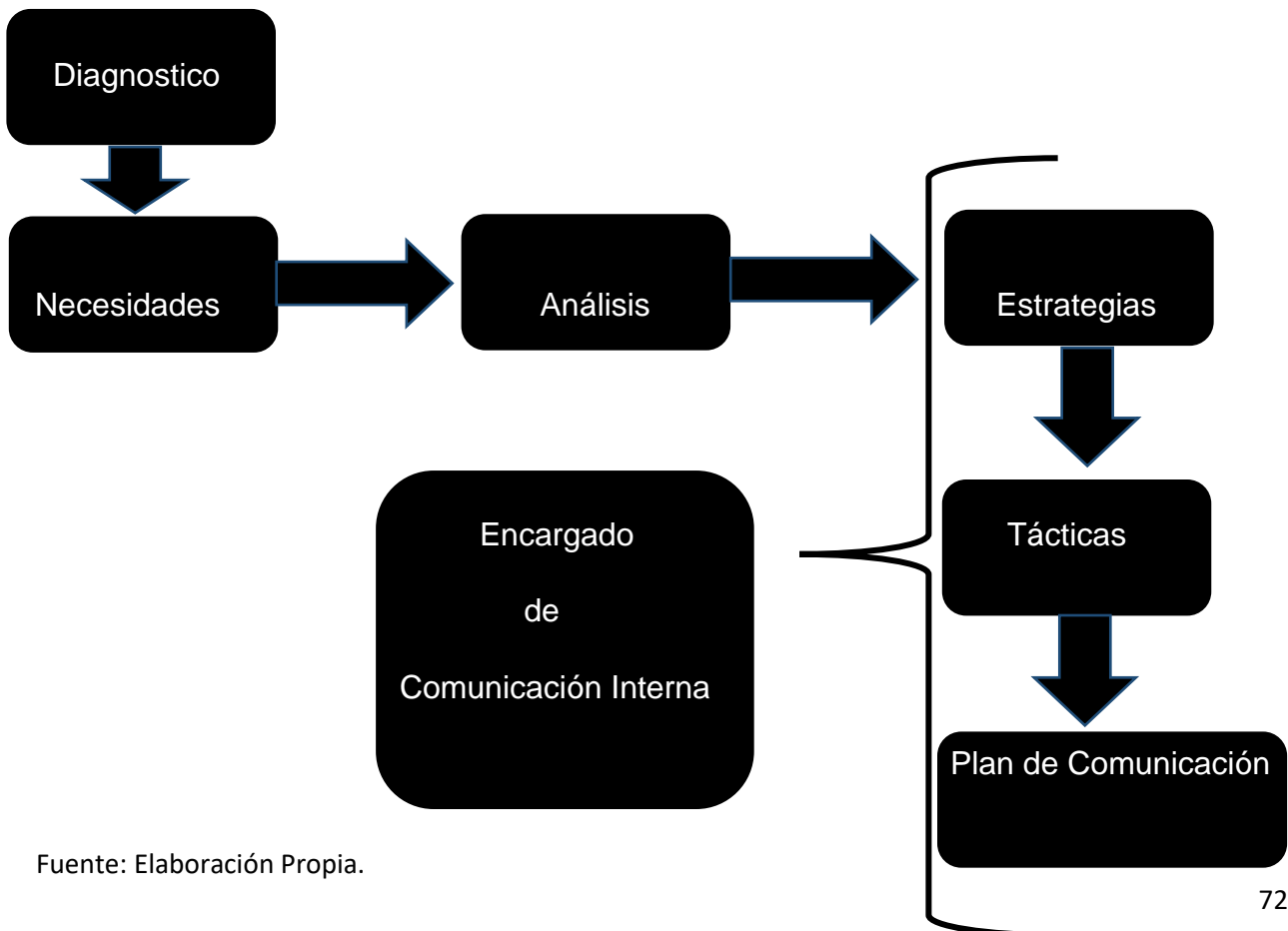
C. Perfil del coordinador de comunicación interna.

- Tener un sólido conocimiento del lenguaje oral y escrito.
- Conocer y manejar las herramientas teóricas, metodológicas y técnicas de la comunicación, de manera creativa, crítica y reflexiva.
- Dotado con los conocimientos necesarios sobre los aspectos pedagógicos, psicológicos, sociales y culturales de cultura corporativa.
- Capaz de asesorar y promover procesos comunicativos con los públicos internos.
- Diseñador y ejecutor de programas de acción para el fomento y proyección de la comunicación organizacional.
- Excelente redacción.

D. Funciones del coordinador.

- Coordinar todo aquello que contribuya a crear una imagen positiva y unificada de la Fundación en los trabajadores.
- Asesorar a todos los departamentos con el fin de coordinar y dar unidad a las estrategias, que se sugieren en el plan de recaudación.
- Controlar los procesos de comunicación interna.
- Introducir los valores corporativos para orientar las actividades internas y externas que se integrarán a la imagen de la fundación.
- Definir los mensajes claves.
- Diseñar planes de comunicación viables que fomenten el trabajo en equipo.
- Diagnosticar necesidades o situaciones-problemas sobre distintos ámbitos de la comunicación entre los departamentos y la resolución de conflictos.

En esta investigación se presenta un modelo de un plan de comunicación que pretende servir de base al encargado de la comunicación interna:



Fuente: Elaboración Propia.

Conclusiones

1. El trabajador carece de información desde el momento que inicia a laborar identifican claramente la comunicación informal ya que la inducción es de persona a persona y desarrolla sus tareas empíricamente, lo cual debilita la ejecución de las estrategias y trabajo en equipo, provocando malestar y conflictos que afectan el rendimiento del personal. Desde el momento que se empieza a labor en la Fundación, los canales informales se identifican claramente pues no cuenta con ningún manual o información escrita.
2. El canal directo, es decir de persona a persona, es el más utilizado entre los trabajadores de la Fundación, los medios utilizados al momento son considerados efectivos, como lo es el correo electrónico y el Whatsapp, sin embargo, existe una necesidad de mayor información a través de los medios escritos y mejorar la utilización de los ya mencionados.
3. La motivación laboral es básicamente por los niños y no así por medio de un sistema de comunicación adecuado. La falta de comunicación efectiva institucional, los flujos de comunicación informales, la carencia de conocimiento de las actividades de los demás departamentos, la no resolución de problemas laborales y personales y la limitación de las barreras físicas y psicológicas genera en el trabajador: dolor de cabeza, malestar emocional, deseos de renunciar generado por el nivel de estrés en el trabajo.
4. El trabajador de la institución se inhibe de expresar ante su jefe o director de área y declara inalcanzables cambios tangibles y por ello sustituye su necesidad comunicándose a través del rumor. El flujo de comunicación ascendente y descendente de la dirección ejecutiva, jefes y empleados, no están fluyendo adecuadamente, ya que no se tiene mayor contacto e involucramiento entre ambas partes. Y la comunicación horizontal de cada uno de los departamentos es de regula a mala, es decir no existe trabajo en equipo para alcanzar los objetivos de la fundación.

Conclusión General

5.1 Sí es necesario realizar un plan de comunicación interna para la Fundación Ayúdame a Vivir. AYUVI, ya que el sistema comunicacional no está funcionando adecuadamente. Como se mencionó anteriormente algunos de los problemas comunicacionales que les afectan es que el mismo personal de cada coordinación, se percibe como independiente y no como una entidad integral. Además, es necesario que la información también sea transmitida por canales formales y exista mayor relación e interacción entre todos.

Recomendaciones

1. Implementar y crear un manual de inducciones y de puestos que sea dirigido tanto para el personal nuevo como el personal activo de la fundación que le permita conocer de mejor manera la cultura y la filosofía corporativa de la fundación; y así, el empleado se encuentre preparado para desempeñar las tareas asignadas en su puesto de trabajo.
2. Crear un departamento de comunicación interna que se encargue de optimizar la utilización de los medios disponibles, para que sean más efectivos y todos puedan tener la misma oportunidad de informar y ser informados, además de recibir sugerencias, y desarrollar nuevos medios de comunicación interna apoyado por un comité editorial que proporcione la información más relevante.
3. Mejorar el diseño e infraestructura de las áreas de trabajo de la fundación y mejorar la ventilación en las instalaciones, a través de la ampliación de espacios y módulos, aire acondicionado para mejorar el clima laboral y el estado emocional del trabajador.
4. Practicar y llevar a cabo las reuniones mensuales y semanales programadas para mejorar el flujo de comunicación ascendente y descendente para poder crear un mayor vínculo y mostrar accesibilidad a las ideas de todos los empleados, hacerlo parte de la solución de conflictos mejorará su relación inter laboral y su desempeño.

Recomendación General

5. Implementar la propuesta de estrategia de comunicación interna presentada en este trabajo de tesis.

Referencias Bibliográficas

1. Berlo, D. K. (1984). El proceso de la Comunicación teórica y práctica. Buenos Aires: El Ateneo.
2. Capriotti, P. (2009). Branding Corporativo. Santiago de Chile : Colección Libros de la empresa.
3. Collado, F. C. (1991). La comunicación en las Organizaciones. México: Trillas.
4. Dolphi, R. (2001). The Fundamentals of Corporate Communication. . Oxford: Butterworth – Heinemann.
5. E., Z. (1990). Los procesos grupales y la comunicación en la dirección . Holguín: Universidad de Holguín.
6. Fernández Collado, C. (2002). La Comunicación de las Organizaciones . México: Trillas.
7. García, J. (1998). La comunicación Interna. España: Díaz de Santos S.A.
8. Gomar Carranza, C. E. (Noviembre de 2014). Diagnóstico del clima organizacional en el departamento de venta de repuestos de una empresa de refrigeración comercial . diagnóstico del clima organizacional en el departamento de venta de repuestos de una empresa de refrigeración comercial. Guatemala, Guatemala: Universidad de San Carlos de Guatemala.

9. Guzman Paz, V. (2012). Comunicacion Organizacional. Mexico: Red Tercer Milenio S.C.
10. Interiano, C. (1995). Semiologia y Comunicacion. (6ta ed.). Gautemala^o: Fenix,
11. Interiano, C. (1997). Semiologia y Comunicacion (4ta ed.). Guatemala: Fenix.
12. Interiano, C. (2003). Semiologia y Comunicacion. Guatemala: Fenix.
13. Interiano, C. (2007). Elementos de Persuacion. Guatemala: Estudiantil Fenix.
14. Leñero y Marin. (1979). El manual de Periodismo. Mexico: Grijalbo.
15. Lorenzo, S. M. (Septiembre de 2014). Diagnostico y Propuesta estrategica de comunicacion interna para la Direccion de Delegaciones Departamentales de la Contraloria General de Cuentas. Diagnostico y Propuesta estrategica de comunicacion interna para la Direccion de Delegaciones Departamentales de la Contraloria General de Cuentas. Guatemala, Guatemala: Universidad de San Carlos de Guatemala.
16. Lucas Marin, A. (2013). Sociologia de las organizacion: Influencia de las tecnologias de la informacion y la comunicacion . Madrid: Fragua.
17. Martin Martin, F. (1997). Comunicacion en empresas e instituciones. España: Universidad de Salamanca.

18. Martinez, T. M. (2012). *Psicología de la Comunicación*. Barcelona: Universidad de Barcelona.
19. Meza, A. y. (2003). *El diagnóstico organizacional: Elementos, métodos y técnicas*. México D.F.: El Espacio.
20. Morales Serrano, F. (s/f de 2000). *La Comunicación Interna, herramienta estratégica de gestión para las empresas*. La Comunicación Interna, herramienta estratégica de gestión para las empresas. Barcelona, España: Universidad de Barcelona. Obtenido de <http://www.reddircom.org/textos/f-serrano.pdf>
21. Muriel, M. L. (1980). *Comunicación Institucional, Enfoque Social de Relaciones Humanas*. Quito: Editora Andida.
22. Muriel, M. y. (1980). *Comunicación Institucional: Enfoque Social de las Relaciones Públicas*. Quito, Ecuador: CIESPAL.
23. Fundación AYUVI, *Memoria de labores (2016), Consejo Directivo 2016-2018*, Guatemala, Guatemala.
24. Myers, M. M. (1982). *Administración mediante la Comunicación con enfoque organizacional*. México: McGraw-hill.
25. Niño, R. V. (1998). *Los procesos de la comunicación y del Lenguaje, Fundamentos y Práctica*. Colombia: Ecoe.

26. Niño, R. V. (2007). Fundamentos de semiótica y Lingüística (5 ed.). Bogotá, Colombia: Ecoe.
27. Prieto, d. (1985). diagnóstico de comunicación (1ra ed.). Quito, Ecuador: Ciespal.
28. Prieto, d. (1988). el autodiagnóstico comunitario e institucional. Argentina : humanitas.
29. Quintanilla Monterroso de Revil, a. I. (noviembre de 2010). diagnóstico y propuesta de estrategia de comunicación interna. diagnóstico y propuesta de estrategia de comunicación interna. Guatemala, Guatemala: Universidad de San Carlos de Guatemala.
30. Rebeil Corella, m. a. (2000). el poder de la comunicación en las organizaciones. México D.F.: Playa y Valdez .
31. Revil, a. I. (noviembre de 2010). diagnóstico y propuesta de estrategia de comunicación interna para la fundación Guillermo Toriello. diagnóstico y propuesta de estrategia de comunicación interna para la fundación Guillermo Toriello. Guatemala, Guatemala: Universidad de San Carlos de Guatemala.
32. Rosales, j. s. (2013). tesis de grado diagnóstico de comunicación en la atención que brindan los empleados, en oficinas centrales del fondo de tierra. Guatemala: Universidad de San Carlos / Escuela de Ciencias de la Comunicación.

33. Terron, j. m. (2004). introduccion a las teorias de la informacion y la comunicacion. murcia: universidad de murcia.

34. Zayas. (1990). los procesos grupales y la comunicacion en la direccion. holguin: universidad de holguin.

E-grafías

1. Española, R. A. (18 de 02 de 2017).

http://buscon.rae.es/drael/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=comunicación 2

Ibidem. Obtenido de <http://www.rae.es/>

2. Portugal, R. R. (11 de 2012). profesion, Fundamentos de la Comunicacion Institucional: una aproximacion historica y conceptual de la. (R. R. Portugal, Ed.) Revista de Comunicación. Obtenido de Revista de Comunicacion : <http://udep.edu.pe/comunicacion/rcom/pdf/2012/art212-234.pdf>

3. Contraloria General de Cuentas. (2013). Informe de Auditoria Organizaciones no Gubernamentales y Otras Instituciones Civiles Fundacion Ayudame a Vivir - AYUUVI-. Guatemala: Contraloria General de Cuentas. Recuperado el 30 de 03 de 2017, de http://www.contraloria.gob.gt/imagenes/i_docs/i_DEE013/archivos/INDIVIDUALE_S/20_44470.pdf

4. Página Web www.fundacionayuvi.org.gt

ANEXOS

No.1 Boleta de encuesta a trabajadores.

No. 2 Logo Fundación AYUVI.

No.3 Ubicación de Fundación Ayúdame a vivir, AYUVI.

No.4 Instalaciones y ventilación.



**Universidad de San Carlos de Guatemala
Escuela de Ciencias de La Comunicación
Campus Central
Cuestionario**

La boleta que se le presenta a continuación tiene como objeto conocer en qué situación se encuentra la comunicación interna de la Fundación Ayúdame a Vivir. Los resultados servirán como base para la realización del trabajo de tesis titulado “DIAGNÓSTICO Y PROPUESTA DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA FUNDACIÓN AYÚDAME A VIVIR, AYUVI”. Los datos recabados serán utilizados estrictamente para fines académicos.

Instrucciones: Responda las siguientes **preguntas** marcando con una X donde corresponda y completando la información donde se requiera.

Datos generales:

Sexo: M F Escolaridad: Ninguna Primaria

Diversificado Licenciatura

Edad: Otro Cual

Área en la que trabaja

Cargo que desempeña

Antigüedad laboral: (años) 1 a 2 3 a 4 5 a 6 7 a 8 Otro

1. ¿Cuándo se le comunica cualquier información, esta es de manera clara y entendible?

Sí _____ No _____ A veces _____

2. ¿Por qué canales le es comunicada la información dentro de la organización?

Correo Electrónico _____ Reuniones _____ Boletines _____ mensaje de texto _____

WhatsApp _____ Cartelera _____ otros medios _____

3. ¿A través de quién recibe usted la información relacionada con su trabajo dentro de la institución?

Dirección Ejecutiva____ Jefe Inmediato____ Secretaria ____RRHH_____

4. ¿Existe algún departamento que se encargue de la comunicación interna dentro de la institución?

¿Sí____ No____Cuál? _____

5. ¿Los jefes inmediatos toman en cuenta su opinión, sugerencias u observaciones sobre debilidades de la institución?

Siempre _____ A veces _____ Nunca _____

6. ¿La Comunicación que se da entre sus superiores y usted, sobre pormenores del trabajo y de la institución es la adecuada?

Mucho_____ Poco_____ Nada_____

7. ¿Los conflictos de la organización son resueltos de la mejor manera?

SI. _____ No._____ A veces_____

8. ¿Cómo califica usted la comunicación interna entre sus superiores y usted?

Buena_____ regular_____ mala_____ pésima_____

9. ¿Considera usted que del tipo de comunicación entre jefes y trabajadores depende el clima laboral agradable y productivo para la institución?

Sí____ No____ ¿Por qué?

10. ¿Considera usted que existe una buena comunicación entre usted y los compañeros de trabajo tanto de su departamento como de otros departamentos?

Sí____ No____ ¿Por qué?

Anexo No.2

Logo de Fundación AYUVI, Slogan “QUE VIVAN LOS NIÑOS”



Anexo No.3

Las Oficinas Centrales se encuentran ubicadas en el 3er nivel de la Unidad Nacional de Oncología Pediátrica, UNOP. (Hospital de niños con cáncer)



Clínica satélite en Quetzaltenango (Hospital AYUVI Occidente)



Hogar Estuardo Mini (hospicio y servicios de cuidados paliativos)



Anexo No. 4

Ventilación de las oficinas centrales de Fundación AYUVI.



Áreas de trabajo de las oficinas centrales de Fundación AYUVI.

