

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

**DIAGNÓSTICO DE LOS CANALES DE COMUNICACIÓN DE LA SECRETARÍA
PRIVADA DE LA PRESIDENCIA**

CYNTHIA ZUSSETTE TAYLOR CASADOS

GUATEMALA, OCTUBRE DE 2018

Modelo de caratula interior

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

Diagnóstico de los canales de comunicación de la Secretaría Privada de la Presidencia
Trabajo de tesis presentado por

Cynthia Zussette Taylor Casados

Previo a optar al título de
Licenciada en ciencias de la comunicación

Nombre del asesor
Máster Carlos Rigoberto Vásquez Quixal

Guatemala, octubre de 2018

Autoridades

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 Estudiantes

Gabriela Eugenia Menegazzo Cu

Heber Libni Emanuel Escobar Juárez

Representante Egresado

M.A. Johnny Michael González Batres

Secretario

M. Sc. Claudia Xiomara Molina Avalos

Tribunal Examinador

M.A. Carlos Roberto Vásquez Quixal, Presidente

M.A. Jorge Ignacio Paz, Revisor

M.A. Byron Miguel García, Revisor

M.A. Walter Pérez, Examinador

M.A. Sandra Carolina Rojas, Examinadora

M.A. Elpidio Guillen de León, Suplente



Universidad de San Carlos de Guatemala⁰⁵¹⁻¹⁸
Escuela de Ciencias de la Comunicación



Guatemala 30 de abril de 2018
Dictamen aprobación 051-18
Comisión de Tesis

Estudiante

Cynthia Zusette Taylor Casados
Carné: 1999888700101
Registro académico: 200721759
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 004-2018 de sesión celebrada el 27 de abril de 2018 que literalmente dice:

1.7 Comisión de Tesis acuerda: Aprobar al (la) estudiante Cynthia Zusette Taylor Casados, carné: 1999888700101, registro académico: 200721759, proyecto de tesis: *DIAGNÓSTICO DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA MEJORAR LOS CANALES DE COMUNICACIÓN DE ATENCIÓN CIUDADANA DE LA SECRETARÍA PRIVADA DE LA PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA DE GUATEMALA*. B) Nombrar como asesor(a) a: M.A. Carlos Rigoberto Vásquez Quixal.

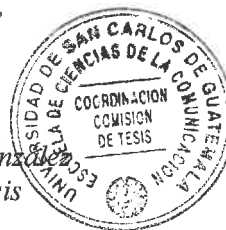
Asimismo, se le recomienda tomar en consideración el artículo número 5 del Normativo para la Realización de Tesis, que literalmente dice:

... “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 Krisanda Mérida González
Coordinadora Comisión de Tesis



Copia: Comisión de Tesis
AKMG: Anaité

“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 051-18



Guatemala, 09 de julio de 2018
Comité Revisor/ NR
CT-Akmg 045-2018

Estudiante
Cynthia Zussette Taylor Casados
Carné: 1999888700101
Registro académico: 200721759
Escuela de Ciencias de la Comunicación
Ciudad Universitaria, zona 12

Estimado(a) estudiante

De manera atenta nos dirigimos a usted para informarle que la Dirección de la Escuela de Ciencias de la Comunicación y esta comisión nombraron al COMITÉ REVISOR DE TESIS para revisar y dictaminar sobre su tesis: "DIAGNÓSTICO DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA MEJORAR LOS CANALES DE COMUNICACIÓN DE ATENCIÓN CIUDADANA DE LA SECRETARÍA PRIVADA DE LA PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA DE GUATEMALA".

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:

M.A.	Carlos Rigoberto Vásquez Quixal	presidente(a)
M.A.	Jorge Ignacio Paz Ramírez	revisor (a)
M.A.	Bayron Miguel García Morales	revisor (a)

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

M.Sc. Sergio Vinicio Morataya García
Director ECC

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

Dra. Aracelly Kristanda Mérida González
Coordinadora Comisión de Tesis



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



USAC
TRICENTENARIA
Universidad de San Carlos de Guatemala



Autorización informe final de tesis por Terna Revisora

Guatemala, 07 de septiembre del 2018


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

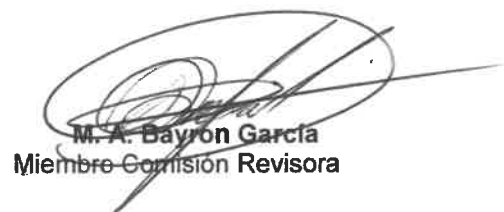
Atentamente informamos a usted que la estudiante Cynthia Zusetete Taylor Casados con carné número 1999888700101 y registro académico 200721759 ha realizado las correcciones y recomendaciones a su Tesis, cuyo título es:

Diagnóstico de comunicación interna para mejorar los canales de comunicación de atención ciudadana de la Secretaría Privada de la Presidencia de la República de Guatemala.

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

"Id y enseñad a todos"


M.A. Jorge Paz
Miembro Comisión Revisora


M.A. Bayron Garcia
Miembro Comisión Revisora


M.A. Carlos Vásquez
Presidente Comisión Revisora

c.c. archivo



Universidad de San Carlos de Guatemala

Escuela de Ciencias de la Comunicación



Guatemala, 1 de octubre de 2018

Profesionales

Carlos Rigoberto Vásquez, presidente (a)

Jorge Ignacio Paz, revisor (a)

Bayron Miguel García, revisor (a)

Walter Estuardo Pérez, examinador (a)

Sandra Carolina Rojas, examinador (a)

Elpidio Guillén de León, suplente

Escuela de Ciencias de la Comunicación

En atención a modificaciones al Reglamento para la realización de Tesis de esta Unidad Académica, se les ha nombrado miembros de la terna examinadora del (la) estudiante **CYNTHIA ZUSSETTE TAYLOR CASADOS**, Registro académico **200721759** para optar al título de Licenciatura en Ciencias de la Comunicación, el **25 DE OCTUBRE** del presente año, a las **19:00**, en el salón del Consejo Directivo, Edificio M-2, 2do. Nivel.

Se adjuntan tres ejemplares que contienen boleta de evaluación, exclusiva para los miembros de la terna examinadora.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”



M. Sc. Claudia Xiomara Molina
SECRETARIA

cc. Estudiante
cc. Comisión de Tesis
cc. Archivo
CXM/durán



“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



Guatemala 30 de octubre de 2018
 Orden de impresión
 CT-Akmg-No.0074-18

Licenciada
 Cynthia Zusette Taylor Casados
 Carné: 1999888700101
 Registro académico: 200721759
 Escuela de Ciencias de la Comunicación
 Ciudad Universitaria, zona 12

Estimada Licenciada Taylor

Nos complace informarle que, con base a la autorización de informe final de tesis por asesor, con el título: Diagnóstico de los canales de comunicación de la Secretaría Privada de la Presidencia, 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,

COMUNICACIÓN Y ENSEÑANZA A TODOS

M.Sc. Sergio Vinicio Morataya García
 Director ECC



Dra. Aracelly Krizayán Mérida González
 Coordinadora Comisión de Tesis



c.c. estudiame



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

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

DEDICATORIA

A DIOS

Por todas las bendiciones que he recibido en mi vida personal y profesional.

A MIS PADRES

Por que sin ustedes no hubiese sido posible llegar hasta aquí, gracias por impulsarme a seguir adelante y a luchar por mis sueños.

A MIS HERMANOS

Por acompañarme en este proceso y estar siempre a mi lado.

A MI ESPOSO

Por apoyarme a culminar este trabajo, por los sacrificios realizados que hicieron posible esta meta, juntos somos el mejor equipo, gracias por ser mi complemento.

A MI HIJA

Mi motor y mi luz, gracias por alegrarme la vida, eres mi todo.

A MIS SOBRINOS

Por alegrar mis días, lo adoro con todo mi corazón.

A MI ASESOR

Por su apoyo y profesionalismo, siempre estaré agradecida con usted.

A MIS AMIGOS

Por ser parte de mi vida y apoyarme en todo momento, por ser la familia que elegí.

Índice

Resumen.....	1
Introducción	3
1.1. Marco conceptual	5
1.1. Título del tema	5
1.2. Antecedentes	5
1.3. Justificación	7
1.4. Planteamiento del problema	9
1.5. Alcances y límites	11
1.5.1. Objeto de estudio.....	11
1.5.2. Ámbito geográfico	11
1.5.3. Ámbito institucional	11
2. Marco teórico	12
2.1. La comunicación organizacional	12
2.2. Comunicación interna	14
2.3. Comunicación externa	16
2.4. Tipos de comunicación interna	17
2.5. Teoría de la comunicación interna	22
2.6. Funciones de la comunicación interna.....	23
2.7. La comunicación organizacional y la atención al ciudadano.....	24
2.8. Compromiso institucional.....	26
3. Marco metodológico.....	28
3.1. Método o tipo de investigación	28
3.2. Objetivos	29
3.3. Técnica	29
3.4. Instrumento.....	30
3.5. Población y muestra	30
4. Análisis y descripción de resultados.....	32
4.1. Análisis	33
4.2. Porcentaje de respuestas a las preguntas de los instrumentos	33
4.3. Percepciones internas y externas en relación a la gestión de la comunicación	38
5. Conclusiones	41
6. Recomendaciones	42
7. Referencias bibliográficas	43

8. Anexos.....46

Resumen

La Secretaría Privada de la Presidencia es el órgano administrativo de apoyo al Presidente de la República, que tiene a su cargo, sin perjuicio de la competencia atribuida constitucional o legalmente a otros órganos públicos, las siguientes funciones específicas, relacionadas con el ejercicio de las funciones del Organismo Ejecutivo.

Por la naturaleza de la institución y la importancia que tiene una efectiva estrategia de comunicación tanto interna como externa y en lo cual radica la necesidad de la institución de enviar mensajes efectivos a nivel interno que garantice un buen desarrollo de las actividades que se realizan día a día dentro de la misma, pero sobre todo a nivel externo ya que depende en gran medida la imagen institucional, la satisfacción en los servicios a los usuarios.

El principal problema identificado en la institución es que no cuenta con un departamento de comunicación social y por lo tanto carece de estrategias de comunicación para lograr las metas comunicacionales. Son otras áreas administrativas quienes dirigen estas acciones y se concentran únicamente en la transmisión de mensajes relacionado a las actividades propias de los puestos de trabajo, correspondencia o instrucciones directas de los jefes inmediatos.

Para el diseño y planteamiento del diagnóstico de los canales de comunicación de la Secretaría Privada de la Presidencia se realizó una investigación y estudio de los procesos de comunicación dentro de la institución, utilizando para su realización técnicas e instrumentos de investigación aplicados a colaboradores internos de diferentes áreas administrativas y operativas que permitieron elaborar un cuestionario, entrevistas directas y discusiones en mesa redonda.

Los principales resultados del diagnóstico son:

A nivel interno:

- Transmisión de mensajes incompleta por parte de colaboradores internos a los altos mandos de la institución.
- Canales de comunicación escrita, digitales e interpersonales

Prevalece el tipo de comunicación descendente, pero en algunas áreas de trabajo también se aplica la descendente.

- No existe una dependencia responsable del diseño y ejecución de un plan para abordar estrategia de comunicación interna y externa en la institución.

A nivel externo:

- Débil conocimiento externo de las funciones de la Secretaría Privada de la Presidencia.
- No existe relación con los medios de comunicación, ni cobertura directa por parte de ellos para dar a conocer las acciones de la institución.
- La comunicación con los usuarios externos se da solamente en información cara a cara con las personas encargadas de atenderlos en sus requerimientos.
- La comunicación con funcionarios internos y externos se gestiona a través de comunicación telefónica y correos electrónicos entre las partes interesadas.
- Los canales utilizados para la comunicación interna se limita solamente a los correos electrónicos y llamadas telefónicas.

Introducción

La comunicación juega un factor importante para mantener buenas relaciones en los ambientes de trabajo además del entorno familiar y social. Actualmente muchas organizaciones del sector privado y público no cuentan con profesionales especializados en la gestión de las relaciones públicas y en consecuencia de la comunicación interna y externa, esto generalmente provoca una disfunción en la interrelación laboral, produciendo rumores y un ambiente desfavorable para el desempeño laboral.

Un ambiente agitado dentro de las organizaciones da como resultado que las relaciones humanas entre jefes, subalternos y compañeros en general, no se activen de la manera adecuada, teniendo como resultado un servicio deficiente al público.

Abordar la comunicación desde el punto de vista organizacional no es tarea sencilla. Muchas de las acciones que diariamente realiza cualquier organización distan de poder ser cuantificadas de modo certero y no por ello dejan de ser valiosas o importantes.

La gestión de la comunicación interna debe ser de forma eficaz y motivadora. Eficaz, porque es necesario que la comunicación sea clara y sencilla; y motivadora, porque cuando a los empleados se les informa lo que la organización espera de ellos, se les explica sus planes, se les escucha, se valora sus ideas y sugerencias; ellos se sienten parte integral de la empresa.

Para mejorar dicha gestión, se realizó un diagnóstico de comunicación interna y externa para poder determinar las medidas que contribuyan a la correcta integración de los colaboradores a la institución en la que laboran.

El presente documento contiene un diagnóstico de los canales comunicación de la Secretaría Privada de la Presidencia, que es la dependencia de apoyo a las funciones del Presidente de la República y es la encargada de atender de forma inmediata y oportuna los asuntos privados que a él se le dirijan.

Siendo la comunicación interna y externa, una temática de interés para el desarrollo dentro de las instituciones públicas, se realizó este trabajo de investigación con el

propósito de comprobar como actualmente opera el tema de la comunicación dentro de la misma; también evaluar los canales de comunicación que utilizan y la efectividad de los mismos, así como la necesidad de otros.

Al finalizar el proceso de investigación se evaluaron las fortalezas y oportunidades de mejoras de la Secretaría, también se proporcionaron recomendaciones las cuales se espera puedan ser tomadas en cuenta para la mejora en la Secretaría Privada en cuanto al tema de comunicación interna y externa.

1. Marco conceptual

1.1. Título del tema

Diagnóstico de los canales comunicación de la Secretaría Privada de la Presidencia

1.2. Antecedentes

Armas Sandoval (2014) desarrolló la tesis "Comunicación Interna y Clima Laboral" con el objetivo de determinar la manera en que la comunicación interna favorece al clima laboral. Para el estudio se tomó una muestra de una de las cuentas del centro de servicio que se conformó por 115 agentes y 7 supervisores, cuyas edades se delimitaban entre 19 a 35 años de edad. En éste estudio se concluyó que la comunicación interna favorece al clima laboral porque existe un proceso de comunicación donde se explican y se comparten normas e información relevante para desarrollar las labores cotidianas sin ningún inconveniente, lo que favorece buenas relaciones interpersonales entre los colaboradores de la organización o institución.

Un aporte a la investigación es lo que trabajó Matzer Rodríguez, C.A. (2012) con el título: Situación de la comunicación interna de la ONG denominada "Programas y Proyectos de Desarrollo Integral", PRODI, con el objetivo de establecer la situación de la comunicación interna dentro de la oficina de dicha ONG. Para ello, contó, con la participación de 23 personas miembros de la junta directiva de la institución, así como personal de mandos medios, administrativos y operativos. De este estudio se concluyó, que la comunicación dentro de la Secretaría Privada, es débil y de poca información cuando se relaciona un departamento con otro, las relaciones interpersonales muestran deficiencias, debido a que la comunicación se da de una forma vertical, de arriba hacia abajo de manera jerárquica.

Con el objetivo de desarrollar una propuesta de estrategia de comunicación interna, Contreras Díaz, H.L. (2012), llevó a cabo el proyecto de investigación "Estudio y Estrategia de Comunicación Interna para una Empresa de Confección Textil". El aporte que la autora hace en relación al tema, es que la comunicación interna en la empresa, es en general una mezcla entre comunicación formal e informal. El tipo de medio y canal de comunicación desde el inicio de la relación laboral, era sumamente básica y pobre en contenido, debido a

que predomina la comunicación de persona a persona (teléfono, conversaciones entre empleados, conversación empleado y jefe inmediato).

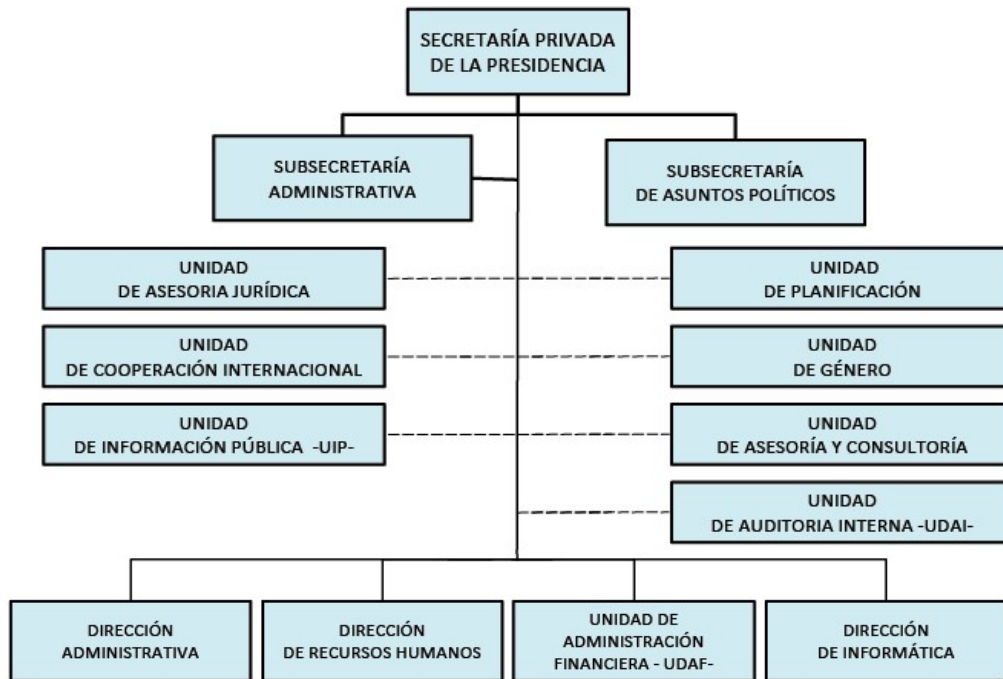
Fue desarrollado por Celada, E.E. (2013) el estudio "Estrategia de Comunicación Interna para la Universidad del Valle de Guatemala" con el propósito de establecer una estrategia de comunicación interna para el campus de la Universidad. Para el diagnóstico, los sujetos de estudio estuvieron constituidos por 2 miembros del directorio de la Fundación-UVG, 2 miembros del consejo directivo de la UVG, 2 funcionarios de la junta directiva del campus UVG-Altiplano, un miembro actual y un exmiembro. El aporte de este estudio radica en el hecho de que, al profundizar en esta dicotomía, en la que por un lado está presente un profundo sentimiento de identidad y satisfacción con la institución y por otro, una falta de conocimiento profundo de los referentes conceptuales e ideológicos de la institución, que en consecuencia, deberían de ser el sustento del que hacer de cada quien en su trabajo.

Lemus Hernández, R. (2014) realizó el aporte de investigación "Plan de Comunicación Organizacional Interna para el Hotel Princess Reforma Guatemala". Esto con la finalidad de diseñar un plan de comunicación organizacional interna que en consecuencia optimizará los flujos de comunicación organizacional interna como pilares de éxito para el negocio (Hotel), Para concluir con el estudio el autor plantea que es importante indicar que el plan de comunicación interna contribuye a:

1. La buena gestión y planificación de la comunicación.
2. La generación de espacios de "escucha activa".
3. La mejora de los procesos de retroalimentación y realimentación internos.
4. Al fomento del trabajo en equipo y liderazgo.
5. Al fomento de líderes positivos en pro de la institución.
6. La gestión idónea de información ante los diversos públicos internos (flujos y canales).
7. La generación de mayor conocimiento compartido por un bien en común. (Identidad)
8. La buena actitud ante los riesgos y cambios institucionales.
9. Mayor motivación y participación en los distintos ejes de actuación. (empleador-empleado).
10. Al fomento de la confianza entre jefes y empleados.

1.3. Justificación

La Secretaría Privada de la Presidencia, es el órgano administrativo de apoyo al Presidente de la República en los asuntos que se someten a su consideración, orientándolos conforme a su naturaleza hacia donde corresponda. La estructura de la misma se da a conocer a través de su organigrama presentado a continuación:



Su visión se describe literalmente como: “Somos la institución pública de apoyo directo a las funciones del Presidente Constitucional de la República, a través de la asistencia en asuntos privados y oficiales, los cuales trabajamos con eficiencia, discrecionalidad, transparencia, innovación, dinamismo y comunicación fluida, para la oportuna y precisa atención a los planteamientos presentados por la población y diversas instancias”.

Mientras que la misión se enfoca en: “Ser una institución vanguardista de la gestión pública; transparente, innovadora, eficiente y comprometida, en apoyo directo a las funciones del Presidente Constitucional de la República, atendiendo las necesidades planteadas por la población y diversas instancias nacionales y extranjeras”.

Le compete la planificación, ejecución, monitoreo y evaluación de acciones administrativas de apoyo a los requerimientos del Despacho del Presidente de la República. Su objetivo principal es servir de enlace en los asuntos que se dirijan al señor Presidente orientándolos conforme a su naturaleza, hacia distintas dependencias del estado, cuyas competencias les permite conocer los mismos.

Por lo tanto, la importancia de esta investigación radica en la necesidad de la funcionalidad de la efectiva gestión de la comunicación, considerando que la misma cumple con funciones de control, motivación, expresión emocional e información, lo que convierte a este proceso en un factor fundamental para propiciar un ambiente laboral agradable, y por lo tanto fortalecer la productividad de los trabajadores; en consecuencia y como fin fundamental fortalecer la imagen y credibilidad institucional.

Por consiguiente, el presente proyecto de investigación titulado: “Diagnóstico de los canales comunicación de la Secretaría Privada de la Presidencia”, representó un aporte que, como parte de la Escuela de Ciencias de la Comunicación de la Universidad de San Carlos de Guatemala, se realiza a la misma academia como un incremento del quehacer científico de sus egresados, además de servir como fuente de consulta para futuros estudiantes, profesionales y público en general.

Siendo la comunicación interna una temática de interés para su desarrollo dentro de la Secretaría Privada de la Presidencia, dará muchos beneficios, dada la naturaleza y funcionalidad de esta dependencia del Organismo Ejecutivo. Esta investigación buscó proporcionar a la institución, un diagnóstico de cómo opera la comunicación interna como tal. Por consiguiente, los resultados del diagnóstico se constituyeron en la base para una estrategia de comunicación interna, que coadyuve no solo la eficiente y efectiva atención del usuario interno, sino y también a fortalecer la atención y servicio al ciudadano.

Es necesario crear un clima de información y comunicación viable y accesible para los usuarios, y en consecuencia el desarrollo de una mejor percepción de la calidad del servicio. Es por ello que el presente proyecto de investigación, propone herramientas de comunicación interna y externa que se adaptan a la naturaleza funcional de los servicios tanto internos como externos de dicha dependencia.

Esto contribuye a mejorar las actividades propias de los procesos de comunicación interna en la institución, y a su vez el alcance de los objetivos institucionales que es dar una mejor imagen y atención hacia el ciudadano guatemalteco.

1.4. Planteamiento del problema

Annie Bartoli (1991) expresa que la organización y la comunicación se encuentran estrechamente vinculadas para el funcionamiento de una dependencia pública o privada que busca resultados. Afirma además que dicho vínculo posee dos componentes: el político (son medios de una estrategia global en la que influyen) y el sociocultural (los valores, las representaciones y fenómenos de poder pesan para la organización y la comunicación). Agrega que la comunicación implica realizaciones concretas a definir en función del objetivo que se tiene.

Bartoli, también destaca la adaptación de la comunicación organizada al ámbito interno y al entorno de la organización. Es partiendo de este planteamiento que se propuso el desarrollo de un estudio o proyecto de investigación que buscó proponer a la Secretaría Privada de la Presidencia de la República, un diagnóstico de comunicación interna que facilite un control y permita prevenir o regular comportamientos disfuncionales.

Para ello es necesario realizar un análisis de las estrategias, técnicas y medios de comunicación que hasta ahora se han utilizado, así como la funcionalidad de las áreas específicas que sean las responsables para que el sistema de comunicación fluya con efectividad.

Por lo anterior, se planteó el proyecto de investigación "Diagnóstico de los canales comunicación de la Secretaría Privada de la Presidencia". Y para guiar de forma adecuada este estudio se definió la siguiente pregunta de investigación: ¿Cómo es la comunicación interna y externa de la Secretaría Privada de la Presidencia?

La comunicación interna y externa es una temática de interés para el desarrollo dentro de las instituciones públicas, se realizó este trabajo de investigación con el propósito de comprobar como actualmente opera el tema de la comunicación dentro de la misma, también evaluar los

canales de comunicación que se utilizan y la efectividad de los mismos, así como la necesidad de otros.

En la actualidad, la gestión de la comunicación interna es una tarea que debe priorizarse por la iniciativa de autoridades institucionales, quienes entienden que, en momentos de transformaciones, la comunicación es la herramienta imprescindible para explicar, gestionar cambios y ganar credibilidad entre su personal que a fin de cuentas son quienes trabajan con criterios de calidad para conseguir las metas trazadas por la institución. No se debe ignorar el hecho que son los trabajadores, en su mayoría, el receptor principal de las deficiencias del sistema, ya que son ellos mismos quienes reciben de los usuarios externos las opiniones respecto a la calidad y burocracia de los servicios. Por lo que se consideraron sus percepciones al momento de mejorar la atención o emprender cualquier acción de cambio.

Actualmente la Secretaría Privada de la Presidencia, no cuenta con un sistema de comunicación interna formalmente implementado, la información fluye de manera espontánea, sin tener una estructura definida. No existe un departamento de comunicación social que defina estrategias o técnicas para lograr una percepción adecuada e inmediata de los usuarios internos y externos. Es preciso considerar que los empleados necesitan recibir información básica y constante sobre la dependencia a la cual pertenecen: avances de proyectos, campañas, conocer buenas y malas noticias, asimismo sobre las decisiones importantes que se toman en la misma, entre otras.

Posteriormente del proceso de investigación se evaluaron las fortalezas y oportunidades de mejoras de la Secretaría. También se proporcionaron recomendaciones las cuales se espera puedan ser tomadas en cuenta para la mejora en la Secretaría Privada en cuanto al tema de comunicación interna y externa.

1.5. Alcances y límites

1.5.1. Objeto de estudio

Análisis de los canales de comunicación interna y externa con énfasis en un nivel interno entre las distintas unidades de la institución y la relación con sus públicos externos, respecto a las herramientas que se utilizan, así como del clima laboral.

1.5.2. Ámbito geográfico

El estudio se realizó en la Secretaría Privada de la Presidencia, ubicada en la 6ta avenida 4-46 de la zona 1, de la ciudad de Guatemala.

1.5.3. Ámbito institucional

Área administrativa de la Secretaría Privada. Referente a los límites, los resultados son válidos únicamente para la instancia mencionada anteriormente, esta investigación se planteó para desarrollarse en los meses de febrero, marzo, abril y mayo del año 2018.

2. Marco teórico

2.1. La comunicación organizacional

Lucas Marin (1999: P.100) citado Carreton Ballester, M.C. (2007: P. 27,28) La disciplina de la comunicación organizacional tiene una historia muy reciente que acompaña a la evolución teórica de las teorías de la administración. La relevancia que adquiere la comunicación en las organizaciones de la sociedad actual, se remonta a la historia y a los conceptos de empresa y comunicación.

En el siglo XV en Colonia (Alemania) Michel Von Aitzing pone en marcha una publicación semestral, La Zeitung, que permite apreciar las primeras formas de periodismo dentro de un procedimiento de periodicidad, de hecho, es en 1957 cuando aparecen las primeras publicaciones mensuales. El periodista profesional surge en el siglo XVIII, pero hasta el siglo XIX no aparece la prensa diaria en los Estados Unidos de América, estableciéndose a comienzos del siglo XX la profesión al completo e inaugurándose una serie de teorías de la comunicación que intentan aclarar su definición y su aplicación profesional.

Finalizada la Segunda Guerra Mundial comienza a instaurarse en Europa, aunque en España no se vislumbra hasta finales de los años 60. En 1906, el célebre periodista norteamericano Ivy Lee logra crear una imagen positiva del grupo de empresas Rockefeller. Una compañía minera "La Antracita" le contrata al que se constituiría en el fundador de las relaciones públicas. El motivo de su contratación es una huelga de mineros que manifiestan fuertes críticas a organizaciones gubernamentales y no gubernamentales. En ese momento, las organizaciones abren la puerta por primera vez a la libertad de expresión. Ivy Lee se encargaría de responder a las primeras preguntas de los medios de comunicación que en definitiva son los públicos de las relaciones públicas.

En 1914, Rockefeller solicita nuevamente los servicios de Lee ya que dos compañías habían reanudado las huelgas, por lo que este antepone otra vez la transparencia comunicativa (datos reales) y la publicidad, y hace pública la economía de las organizaciones empresariales del sector privado para que justifiquen el salario de sus trabajadores.

Después de dar esos datos crearía la fundación Rockefeller, una inversión económica empresarial que se traduce ante el público como una imagen positiva. A partir de este momento la comunicación pasa a ser parte del organigrama de cualquier empresa norteamericana. En resumen, a finales del siglo XX los empresarios, comprendieron gracias a los conflictos sociales de la época lo fundamental de tener una imagen positiva y por ello incorporan técnicas y nuevas formas de comunicación en situaciones de crisis y dentro de sus propias estrategias.

Así pues, la comunicación social constituye una premisa para las relaciones político-sociales, pero también un principio moral. Es al mismo tiempo una práctica permanente y un valor ético que norma la acción no solo del sector empresarial, sino también de las instituciones públicas. La comunicación social no puede ser considerada entonces como un mero instrumento de control. En esencia, la comunicación social debe relacionarse directamente con las necesidades y alternativas que una sociedad tiene para su desarrollo y para el fortalecimiento de su convivencia política.

En los últimos años la comunicación empresarial u organizacional ha experimentado una evolución que salta a la vista. En la actualidad un gran número de organizaciones han señalado la importancia de integrarla a sus planes corporativos. Ya en el año 2004 un 86% de las empresas e instituciones tiene un departamento interno de comunicación, que trabaja sobre todo en comunicación corporativa y de crisis, relaciones con los inversionistas y comunicación interna.

En un principio la Dirección de Comunicación, se define como el departamento o unidad específica encargada, en el seno de las organizaciones, de la gestión de su comunicación e imagen corporativa. Hoy la concepción del departamento se ha ampliado y se erige como el responsable de la comunicación y la gestión de los intangibles empresariales o institucionales, lo que implica entre otros, coordinar la reputación, la marca, la identidad, la cultura y la imagen.

Es por lo anteriormente expuesto que la comunicación en el campo, social, político y cualquier otro medio organizacional es esencial para alcanzar los objetivos enmarcados en una estrategia socio gubernamental. Sin embargo, en muchas de las instituciones del estado

aun este papel de la comunicación social no es visualizado como un elemento que contribuye a alinear los objetivos estratégicos y alcanzar las metas.

Tomando como punto de partida la necesidad que existe de crear espacios de participación profesional de los comunicadores sociales y así sean considerados como pilares estratégicos para la imagen institucional y el cumplimiento de los planes de trabajo gubernamental. Se desarrolla el diagnóstico de los canales comunicación de la Secretaría Privada de la Presidencia. En este sentido este proyecto representa un esfuerzo para que se fortalezca la credibilidad de esta ciencia social, y como resultado una mejor imagen a dicha Institución.

2.2. Comunicación interna

La gestión de la calidad en las organizaciones, supone la comunicación para escuchar las expectativas de los clientes, la voluntad de los directivos para convertir esas expectativas en normas de gestión y de actuación, también de transferir el compromiso al conjunto de la organización, definiendo programas de innovación a corto plazo. Comunicación y formación son los dos grandes pilares para motivar a la participación en el proceso correctivo y continuo de mejora de la calidad, de tal modo que la información circule por toda la organización: comunicar interna vertical (descendientes o de directivos – empleados y ascendente, o de empleados-directivos) y horizontal (empleados- empleados).

Cuando el comunicador social aplica las técnicas y estrategias de comunicación adecuadas a la cultura organizacional y política de las instituciones del estado logra una gestión eficiente de la información que se pretende comunicar tanto internamente como hacia el ciudadano externo. Lo que aporta la comunicación interna, en este sentido es precisamente generar identificación con los colaboradores, empleados o trabajadores, que pertenecen a la Secretaría Privada de la Presidencia a través de los valores de la institución, y fortaleciendo la cultura organizacional e imagen institucional hacia los usuarios de sus servicios.

David K. Berlo, citado por Andrade, H. (2005: P. 97) sostiene que la comunicación es el proceso social fundamental, desde esta perspectiva, la comunicación organizacional es el conjunto de mensajes que se intercambian entre integrantes de una organización, y entre ésta y sus diferentes públicos externos. Como disciplina la comunicación organizacional es

un campo del conocimiento humano que estudia la forma en que se da el proceso de la comunicación dentro de las organizaciones y entre éstas y su medio. También como un conjunto de técnicas y actividades; los conocimientos generados a través de la investigación del proceso comunicativo en la organización sirven para desarrollar una estrategia encaminada a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre sus miembros entre la organización y los diferentes públicos que tiene en su entorno (por ejemplo, inversionistas, clientes, proveedores, gobierno, medios de comunicación, distribuidores, asociados, trabajadores etc.)

Entre los argumentos que se sostienen en esta investigación se encuentra aquel que sostiene que el sistema de comunicación debe adaptarse orgánicamente al sistema político y socioeconómico, pero, sobre todo, estar en armonía con los valores socioculturales de nuestro país, ya que es importante que permita la politización de los guatemaltecos entendida ésta como un mayor y más decidida participación en los asuntos públicos. Es por eso que la comunicación social está determinada por la competencia, entendida ésta en cuando menos dos acepciones: la de competir con criterios de suficiencia y para ganar credibilidad

Para Horacio Andrade (2005: P. 73) la comunicación interna es “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”.

La anterior definición proporcionada supone que para instalar una estrategia que mejore los canales de información y atención ciudadana en una institución no solo de gobierno sino también de las empresas privadas, el paso número uno es creer en la comunicación. De ahí, se debe escuchar todo lo que se dice de la organización, si se hacen estas dos cosas, se logrará generar o contratar a la persona ideal para generar la estrategia y dar solución a las incertidumbres. Los pasos son sencillos: creer, escuchar, implementar un plan alineado con los objetivos estratégicos.

Según George Morrissey (1993: pág. 114) el término estrategia suele utilizarse para describir cómo lograr algo. Dice que él nunca ha entendido muy bien ese uso del término, ya que es contrario a su percepción de una estrategia como aquello donde se dirige una empresa en el futuro en vez de como llegar ahí. Morrissey define la estrategia como la dirección en la que una empresa necesita avanzar para cumplir con su misión. Esta definición ve la estrategia como un proceso en esencia intuitivo. El cómo llegar ahí es a través de la planeación a largo plazo y la planeación táctica.

Morales F. (2001) citado por Carreton Ballester, M.C. (2007: P.49). Aporta además que la comunicación interna concierne a todos los componentes de la organización, desde la dirección general, pasando por los cuadros, directivos y empleados. Persigue contar a su público interno lo que la propia organización hace; lograr un clima de implicación e integración de las personas en sus respectivas empresas; incrementar la motivación y la productividad. Todo ello para alcanzar la máxima optimización de los recursos de la empresa e instituciones, realizando los proyectos con mayor eficacia y con el menor costo.

Lo que es más importante es la alineación de los valores. Si la organización tiene un plan estratégico de desarrollo y si no se da a conocer dentro de la empresa, pues lo que no se ve no existe. Deben darse a conocer los beneficios desde adentro, esto generará un compromiso del colaborador al estar identificado y se sienta a gusto, por ende, eso se traduce a productividad.

2.3. Comunicación externa

Baez Evertsz. C. (2000: Pp119) establece que la comunicación externa se dirige a presentar las realizaciones de las instituciones u organizaciones hacia el exterior. En las instituciones públicas se trata no solamente de los usuarios de sus servicios, sino que debe informar a otras instituciones, a los ciudadanos y otras instituciones internacionales.

El medio privilegiado para realizar este tipo de comunicación son los medios de comunicación de masa, aunque también se elaboren revistas, boletines, memorias, folletos informativos, libros, jornadas informativas, seminarios, etc. La comunicación externa emplea las campañas publicitarias y relaciones públicas, para relacionarse con su entorno y para fortalecer y establecer las relaciones institucionales.

2.4. Tipos de comunicación interna

Según Cervera, (2008: P. 25) la comunicación se divide en dos tipos que son los más esenciales ya que los mensajes siguen ciertos caminos dentro de la organización y que también son denominados redes de comunicación, estos son la comunicación descendente y la comunicación ascendente.

- Comunicación descendente: es la comunicación que proviene de los altos mandos y avanza hacia abajo o a los subordinados en forma de cascada. Su objetivo final es que el colaborador o trabajador esté enterado en la mayoría y todo momento de lo que ocurre en la organización, así como sentirse partícipe de esta. Transfiere instrucciones y órdenes; cada colaborador recibe una porción de ésta, la necesaria para su labor donde es recurrente, veraz y fidedigna; la mejor arma frente al rumor. Para esto se manejan las siguientes acciones.
- Reuniones de ciclo *staff meetings* o *kick off*: se celebran en períodos más cortos de tiempo como mensuales o trimestrales y van dirigidas fundamentalmente a la fuerza de ventas. En ellas se definen o modifican objetivos y se hace balance de la situación comercial que afecta a la reunión son las denominadas *didits and goforits* logros y adelante. También se presentan argumentos, promociones y procedimientos para llevar a cabo el trabajo de las diferentes unidades de negocio. A veces este tipo de reuniones, que son organizadas desde la propia compañía, que procura darle un aire más lúdico a la reunión. Estos eventos incluyen habitualmente charlas, debates, conferencias, cenas y comidas.
- Reuniones con el comité de empresa: la transmisión de informaciones en ambas direcciones detecta y valida, en algunas ocasiones, la temperatura laboral de la compañía.
- Tablones de anuncios: depende de la estructura u organización de la empresa. Es la forma más tradicional de hacer que un mensaje llegue a un gran número de personas, rápidamente, y a bajo costo. Los mensajes se pinchan o cuelgan de carteleras, pero presentan el inconveniente de que en ocasiones no se actualizan y tampoco existe constancia de que el mensaje haya llegado a todos los trabajadores. Los comités de empresa los utilizan para dar cuenta a sus compañeros de la marcha de las

negociaciones en un convenio colectivo, acuerdos alcanzados o servicios externos como economatos, viajes organizados, compraventas particulares, entre otros. En algunas empresas los viejos paneles de corcho han sido sustituidos por paneles electrónicos como los de los aeropuertos que facilitan una información que llega con mayor facilidad a los trabajadores. Existe la variante de contar dentro del recinto fabril con vallas publicitarias convencionales, que la empresa puede emplear para diferentes mensajes como, para desarrollar una campaña de prevención de riesgos laborales.

- Videoconferencias: son útiles si la dimensión de la empresa o la dispersión geográfica de las sedes no permite otro tipo de reuniones. Evita desplazamientos y se puede comunicar con un gran número de empleados al mismo tiempo. Algunas empresas utilizan el procedimiento de la teleconferencia, que suelen realizar semanalmente.
- Publicaciones internas como boletines, resúmenes de prensa y otros: los boletines o revistas de empresa son publicaciones periódicas que se envían al domicilio de los empleados, en activo y jubilados. En determinados sectores el boletín no se imprime, sino que se envía a través del correo electrónico a los empleados. Los hay de todo tipo, pero básicamente contienen noticias de interés, nombramientos, cambios de destino o departamento, últimos lanzamientos y eventos externos, recortes de prensa o *clipping*, entrevistas a personas o cargos destacados, dentro o fuera de la empresa, temas o asuntos relacionados con la formación, ¿sabías qué...?, noticias y curiosidades del sector.
- Balance social: es una publicación de carácter anual, que tiene como objetivo facilitar a los empleados toda la información referente a las estrategias y proyectos, resultados económicos, así como determinar la filosofía empresarial y su proyección en el entorno social de la empresa. Como contenido indicativo puede establecerse el siguiente.
- Organización general: incluye los logros más significativos del período, así como una carta-comunicación del máximo responsable de la organización; estadísticas de personal. Distribución de la plantilla por grupos laborales, zonas geográficas, sexo, edades, entre otros; datos de movilidad laboral por traslados o promociones, número o características de los cursos de formación, prestaciones sociales, entre otros; recursos técnicos disponibles. Unidades de fabricación o ventas realizadas en el ejercicio;

lanzamiento de nuevos productos o servicios; innovaciones en equipamientos o en procedimientos de trabajo, entre otros; entorno social. Marco en el que se desarrolla la actividad de la empresa; influencia de la misma en su entorno; perspectivas, entre otros.

- Cartas y memorándums: caen en desuso, aunque se utilizan por recursos humanos para correspondencia oficial con el empleado como notificaciones, citaciones, entre otras.
- Correo electrónico: el *e-mail* se utiliza diariamente por los empleados, y mediante él se realizan la mayoría de intercambios de información, tanto envío de archivos, anuncios de reuniones, informaciones de cualquier tipo nombramientos, despedidas, nuevos productos, entre otros. Sustituye al correo interno convencional, dotándole de mayor rapidez y capacidad de respuesta. Ha desplazado de forma casi definitiva a su antepasado, el fax. El inconveniente es que muchos empleados o trabajadores según sea su puesto o función no poseen dirección de correo electrónico. Como se apuntaba con anterioridad, a través de este procedimiento se felicita al personal con motivo de aniversarios, cumpleaños, nacimientos, navidades, reconocimientos profesionales, despedidas por jubilación, promoción interna. Las empresas pueden y suelen confirmar a través de los buzones electrónicos personales si el empleado ha abierto y, por consiguiente, leído el mensaje o las diferentes comunicaciones que la empresa ha enviado con anterioridad.
- Intranet: funciona exactamente igual que internet, pero es una web privada a la que acceden los empleados de la empresa mediante una clave personal, este tipo de tecnología permite un doble acceso, por un lado, a todos los sistemas multiplataforma de la organización o empresa, y por otro, a los recursos de internet. A diferencia de otros canales de comunicación interna tradicional, la intranet no debe estar hecha para ser leída, sino para ser utilizada.

En este punto es necesario también definir la utilidad de las nuevas tecnologías de información y comunicación que se pudieran aplicar en beneficio de la estrategia interna. Las redes sociales hacia lo interno están siendo utilizadas y sirven a la corporación, es amarrándolas a través de la innovación de la institución o empresa compartiendo los servicios existentes o los nuevos productos que pudieran ser viables para que la

organización los proyectara al exterior. Que fueran redes sociales internas proactivas, donde se les dé oportunidad a los colaboradores de desarrollar servicios o nuevas propuestas.

Comunicación ascendente:

Trasciende desde la base de la organización hacia arriba y el objetivo que se busca es conocer las opiniones e información de los subordinados y lo que acontece en el nivel operacional de la organización. Algunas de las actividades que maneja son:

- Programas-diálogo: es un canal de comunicación que permite a cualquier empleado trasladar sus preocupaciones, quejas, ideas o inquietudes hasta los niveles más altos de la dirección, con absoluta garantía de confidencialidad.
- Buzón o programa de sugerencias: con él se invita a todos los miembros de la organización a proponer cualquier mejora. En algunas empresas cada sugerencia es analizada por el departamento correspondiente a veces un comité nombrado ad hoc, que evalúa su grado de tres categorías. Respecto a las dificultades que esta herramienta puede representar tenemos las tendencias individualistas del trabajador, desconfianza o celos y susceptibilidad de los mandos intermedios.
- Círculos de calidad y grupos de mejora: reunión periódica de un reducido número de mandos y personal para buscar conjuntamente solución a problemas cotidianos que le conciernen. Los grupos que se organizan reflexionan acerca de la empresa, sus productos o actividades y formulan propuestas que se transmiten a la alta dirección. Entre los beneficios de esta herramienta destaca el aumento de orgullo de pertenencia, mejora de las relaciones de los empleados entre sí, vivencia colectiva de progreso y aumento de la productividad.
- Entrevistas de queja, dimisión: las entrevistas constituyen una manera de resolver dudas y problemas existentes, así como de detección de expectativas e insatisfacciones. Sin embargo, está poco explorado el campo que ofrecen.

Aplicadas estas actividades en la Secretaría Privada de la Presidencia será importante entender la comunicación como la posibilidad de generar cambios profundos a nivel organizacional y con ello consolidar lógicas de modernización en la gestión pública que a su vez permita el mejoramiento de la calidad de los servicios prestados a los diferentes usuarios. Esto último considerando que en esta era de la información lo más importante es la satisfacción de las necesidades de los ciudadanos que realizan algún tipo de gestión en dicha institución.

Comunicación formal:

Lacasa, (2004: P: 65) la comunicación formal está definida por la propia estructura jerárquica de la empresa, puede controlarse de forma planificada y dispone de una serie de herramientas para su aplicación. Es una comunicación oficial dentro de la organización, su sentido se define en contener informaciones relativas a la realización de las tareas y actividades del trabajo.

En este contexto la dirección o gestión de la comunicación en la administración pública ha de estar basada en el modelo de comunicación institucional pro-ciudadanía, en la que esta es la titular del derecho de información. La comunicación institucional ha de estar centrada en construir una relación cercana con la ciudadanía, pues constituye uno de los pilares básicos de la administración de la comunicación social. Por su importancia y amplitud esta dimensión requiere de herramientas de comunicación propias y de una gestión particular. El desarrollo de la atención ciudadana engloba la puesta en marcha de acciones como: la creación o fortalecimiento de páginas web, oficinas de atención a la ciudadanía, líneas telefónicas de información, afiches de fácil visualización etc.

Comunicación informal:

Este tipo de comunicación se define dentro de las relaciones interpersonales. Es dinámica, es espontánea y es de difícil control, ya que es el personal de la empresa quien las establece fuera de toda rigidez laboral. Su forma la establece un conjunto de rumores, chismes, costumbres, hábitos, empatías y distintas situaciones dentro de la actividad diaria. Los canales informales son muy rápidos en la transmisión de mensajes dentro de una empresa,

en el caso de una organización su limitación estructural permite una difusión inmediata de información. (Lacasa, 2004: P 66)

La comunicación interna se centra en el capital o talento humano de las organizaciones y en conocer a las personas (personal y profesionalmente) y busca la empatía con el personal, para crear un equipo motivado y participativo. La gestión de la comunicación interna implica comunicar primero a los de dentro y luego a los de fuera. Transmitir información útil, facilitar el trabajo, comunicar de forma fluida y permanente, respetar, delegar y dar poder de decisión. Estas acciones se realizan por medio de reuniones de trabajo, comunicación inmediata a colaboradores por medio de uno o dos de sus pares, publicaciones en carteleras de hechos que suceden en el día a día, y que se dan de forma espontánea y por lo tanto su transmisión es de forma inmediata.

2.5. Teoría de la comunicación interna

Fernández Collado (1991: P. 55) Afirma que “la comunicación interna es 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”.

Es importante considerar que los programas y actividades de comunicación que se realizan en la organización independientemente del público al que se dirijan, de los objetivos que persigan o de los canales utilizados. “Deben responder a una estrategia común cuya última finalidad será ayudar a la organización desde evocar hacia dentro y hacia fuera, de acuerdo con su propia cultura.”

Según García Jiménez (2004: P 62) “La gestión de la comunicación interna está condicionada en la empresa contemporánea por una serie de hechos que permiten pronosticar nuevas circunstancias y condiciones de eficacia. El mercado competitivo, en el que aquella ha de desarrollarse, se caracteriza por una serie de cambios y mutaciones fundamentales. Esos cambios son radicales porque afectan a la estructura social, son continuos, están influyendo en la aparición de nuevas actitudes y comportamientos (nuevos

estilos de dirección nuevas conductas laborales, etc.,) en nuevas formas de organización y de cultura han determinado el nacimiento de una nueva cultura del trabajo. Las nuevas tecnologías productivas (y en especial las de la comunicación) han creado nuevos conceptos y uso radicales en el universo de los negocios, nuevos objetos y nuevo modo de distribución de consumo. Todo ello ha acabado por originar un concepto de organización y de mercado.”

Refiriéndose a los planteamientos anteriores, resaltan dos estrategias, la interna y la externa. Partiendo siempre de objetivos estratégicos, es decir, si se requiere posicionarse como la mejor organización, se debe hacer uso de acciones que se enfoquen en ello y que vayan acompañadas de recursos humanos a lo interno, y que estas acciones se comuniquen a los colaboradores, que ellos vayan replicando esta información hacia lo externo. Esta es otra forma de colocarse en la posición deseada, aunado de un plan de relaciones públicas al exterior.

2.6. Funciones de la comunicación interna

La importancia de la comunicación interna se denota cuando observamos las ventajas múltiples que se derivan del buen uso de ella, tanto para la organización, como para su personal. Existen tres funciones principales que cumple la comunicación interna y que hacen posible dichas ventajas: (Comunicación Interna, gestión de empresas, 2008).

- Implicación del personal: significa mantener una relación entre el individuo y la organización para la que labora, y así conseguir que cumpla sus expectativas en el seno de la empresa o institución, de manera que asocie la mejora de la misma a su propia mejora. Esto se consigue gracias a la motivación, poniendo en marcha un plan de comunicación con los trabajadores.

Con ello conseguirá:

1. Motivación al trabajador.
2. Reconocimiento dentro de la empresa.

- Conseguir un cambio de actitudes: la dinámica de los últimos años respecto a los numerosos cambios que la sociedad está atravesando y la rápida incorporación de las nuevas tecnologías a la institución o empresa, está demandando a la misma, un cambio respecto a sus procesos comunicativos. Para producir dicho cambio, se hace necesario desterrar viejas ideas y procesos sobre el uso de la comunicación. El enfoque comunicativo tradicional (lineal y jerárquico), ha de dar paso a otro flexible, capaz de dar respuesta inmediata a los problemas que se generan diariamente en la institución.
- Mejora de la productividad: si transmitimos la información operativa eficaz, clara, fluida y a tiempo, y además el personal se encuentra identificado con los objetivos y la cultura de la organización, estamos consiguiendo una mejora en la productividad. El trabajo se hace mejor y la gran beneficiada es la empresa. Hay que convencer a las organizaciones de la necesidad de una buena comunicación con dos elementos: el económico (ahorra tiempo y esfuerzo) y el humano (la creencia de mejorar el nivel de vida laboral).

Para lograr una estrategia de comunicación organizacional se requiere de un especialista de la comunicación con experiencia en temas laborales que le dé la justa importancia a la comunicación. Por otro lado, una parte esencial es darle confianza al trabajador y hacerlo partícipe de los cambios, integrarlos a través de una dinámica integral, tomándolos en cuenta, generarles la confianza de creer en el proyecto y esto se logra siendo coherente con lo que se dice y se hace.

2.7. La comunicación organizacional y la atención al ciudadano

El entorno en que las organizaciones públicas o privadas operan diariamente las empuja a crear en su estructura organizativa un departamento de comunicación que no siempre se encuentra bajo la dirección de un profesional de la comunicación y cuyas funciones son las de crear, coordinar, analizar, desarrollar y difundir las acciones comunicativas que la vinculan

con sus diferentes públicos internos como externos. A través de los medios de comunicación, con objeto de transmitir su imagen, filosofía y cultura. Toda organización crea y mantiene relaciones con sus diferentes públicos y es responsabilidad de su director de comunicación y relaciones públicas el difundir esas informaciones hacia el interior y el exterior de la entidad.

En las empresas hay una tendencia a no compartir, a no comunicarse, porque erróneamente se piensa que la información es poder; así, algunas personas piensan que retener la información los deja en una posición superior, privilegiada; creen que si sueltan la información se verán en desventaja frente a otros, ante todo esto no es poder, es inseguridad. Guardar la información iría en disminución de la empresa, no de los demás. Esta actitud expresa una gran falta de confianza en sí mismo.

De Castro (2015) manifiesta que dentro de las organizaciones existe un ansia insaciable de los empleados por conocer el mayor número de información; así como cuanto mayor es la comunicación. La sensación de ansiedad disminuye y se pierde menos tiempo. Además, se evitan los ruidos (chismes, cuentos, tergiversaciones por conocer los datos incompletos, etc.) todos estos se conocen como rumor. Por esto es preciso que en las comunicaciones dentro de las organizaciones se otorgue un espacio para su tratamiento.

Para Miguel Mazarrasa (1994), la comunicación es una necesidad humana de orden primario para no estar aislados. En la sociedad se valora tanto a las personas como a las organizaciones por lo que hacen, por lo que parecen, por lo que dicen y cómo lo dicen. Todo esto conforma la imagen que proyectamos hacia el exterior, que es el resultado de un proceso de comunicación complejo que implica el carácter de correspondencia. En el mundo actual, con el desarrollo global de la comunicación, la evaluación de la calidad por el mercado, es cada vez más un concepto perceptivo a través de imágenes, cuya metodología de construcción es preciso dominar para hacerlas coherentes con las características diferenciales de los productos y servicios.

En el mundo actual, con el desarrollo global de la comunicación, la evaluación de la calidad por el mercado, es cada vez más un concepto perceptivo a través de imágenes, cuya metodología de construcción es preciso dominar para hacerlas coherentes con las características diferenciales de los productos y servicios. Para Miguel Mazarrasa (1994) la calidad es lo que el cliente percibe como tal, y está dispuesto a pagar por ello. La velocidad

de la calidad es un nuevo concepto en relación al factor tiempo, cada vez más importante para los empresarios, para definir los niveles de calidad aceptables. Esto implica una división dinámica de la gestión, en que la aceleración es una característica para disminuir los diferenciales de desarrollo, con relación a los líderes del mercado.

2.8. Compromiso institucional

Robbins (2009: P.79) expresa que el compromiso institucional es el grado en que un empleado se identifica con una organización en particular y las metas de ésta, y desea mantener su relación con ella. Por tanto, el involucramiento en el trabajo significa identificarse y comprometerse con un trabajo específico, en tanto que el compromiso organizacional es la identificación del individuo con la organización que lo emplea.

El compromiso organizacional tiene tres componentes distintos:

1. Compromiso afectivo: carga emocional hacia la organización y la creencia en sus valores.
2. Compromiso para continuar: valor económico que se percibe por permanecer en una organización comparado con el de dejarla. Una trabajadora quizá se comprometa con su empleador porque éste le paga bien y ella siente que su familia se vería perjudicada si renunciara.
3. Compromiso normativo: obligación de permanecer con la organización por razones morales o éticas. Por ejemplo, un empleado que encabeza con fervor una iniciativa nueva tal vez permanezca en su lugar de trabajo porque sienta que “lo dejaría mal parada” si se fuera.

Porter, Steers, Mowday y Boulain (1974: P.79) consideran el compromiso organizacional cómo la creencia en las metas y valores de la organización aceptándolas, y teniendo voluntad de ejercer un esfuerzo considerable en beneficio de la organización y, en definitiva, desear seguir siendo miembro de la misma. Para Díaz y Montalbán (2002) sería la identificación psicológica de una persona con la organización en la que trabaja.

Por último, Meyer y Allen (1991) lo definen como un “estado psicológico que caracteriza la relación entre una persona y una organización”, donde las expectativas de ambas partes son muy propias, individuales, diferentes y amplias que casi nunca es posible expresar todos los aspectos en una relación formal. Además, indican que dicha relación, influye en la decisión del trabajador en cuanto a continuar en la organización o dejarla. Estos autores mencionan que hay tres componentes del compromiso: afectivo, que incluye los lazos emocionales que las personas forjan con la organización al satisfacer sus necesidades y expectativas; de continuidad o conveniencia, que hace referencia a la conciencia de la persona respecto a la inversión en tiempo y esfuerzo que se perderían en caso de dejar la organización para encontrar otro empleo); y normativo, que tiene relación con la creencia en la lealtad a la organización en correspondencia a ciertas prestaciones.

La tendencia en la comunicación interna y el compromiso institucional de los colaboradores de la Secretaría Privada de la Presidencia, es la búsqueda de la mejora en la gestión del talento humano y de la atención ciudadana, a partir de la interacción de los directivos, colaboradores y de la ciudadanía, considerando al trabajador como un aliado estratégico para mejorar la imagen institucional y que en consecuencia permiten el cumplimiento de objetivos, y para ello se requiere como se ha venido indicando, de un plan de comunicación organizacional.

3. Marco metodológico

3.1. Método y tipo de investigación

Resulta de vital importancia especificar el tipo de investigación que se desea realizar, esto define los pasos a seguir en el estudio. En este caso la investigación fué de método descriptivo. Danhke (2003) (citado por Hernández, Fernández y Baptista, 2006), señala que “los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis”.

Según el autor Fidias G. Arias (2006), define: la investigación descriptiva consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento. Los resultados de este tipo de investigación se ubican en un nivel intermedio en cuanto a la profundidad de los conocimientos se refiere.

Para Jiménez Paneque, R. (1998) los estudios descriptivos se sitúan sobre una base de conocimientos más sólida que los exploratorios. En estos casos el problema científico ha alcanzado cierto nivel de claridad, pero aún se necesita información para poder llegar a establecer caminos que conduzcan al esclarecimiento de relaciones causales. El problema muchas veces es de naturaleza práctica, y su solución transita por el conocimiento de las causas.

Específicamente se empleó como parte del método, el estudio de campo que requiere un contacto directo con los individuos.

Tipo: mixto porque se utiliza la técnica cuantitativa como el censo y técnica cualitativa como la entrevista.

3.2. Objetivos

General:

Describir la situación de los canales de comunicación interna de la Secretaría Privada de la Presidencia, para identificar las herramientas empleadas y fortalecer e implementar las mismas.

Específicos:

1. Identificar los tipos y canales de comunicación existentes.
2. Evidenciar las debilidades de la comunicación interna y externa en la Secretaría Privada de la Presidencia.

3.3. Técnica

Entrevistas: la entrevista es la técnica con la cual la investigadora pretendió obtener información de una forma oral y personalizada. La información se realizó en torno a acontecimientos vividos de las personas, tales como creencias, actitudes, opiniones o valores en relación con la situación que se está estudiando.

Corbetta (2007) opina que es una conversación provocada por un entrevistador con un número considerable de sujetos elegidos según un plan determinado con una finalidad de tipo cognoscitivo. Siempre está guiada por el entrevistador, pero tendrá un esquema flexible no estándar.

Censo: según Vivanco (2005: P. 209) se denomina censo, al recuento de individuos que conforman una población estadística, definida como un conjunto de elementos de referencia sobre el que se realizan las observaciones. El censo de una población estadística consiste básicamente en obtener mediciones del número total de individuos mediante diversas técnicas de recuento; además este se realiza cada determinado período.

Para la aplicación del censo se contó con la participación del total de colaboradores de la institución, por medio de un abordaje individual en el lugar de trabajo de los participantes, contando con un tiempo aproximado de 20 minutos para hacer mención del objetivo de la encuesta y completar el cuestionario.

3.4. Instrumento

Cuestionario: enfocado a recabar información respecto a la efectividad de los medios de comunicación utilizados, así como la opinión que se tiene de cuáles son los mejores medios de comunicación que podrían emplearse. Esto último a partir de presentarle al personal una lista de medios de comunicación investigadas previamente y que se adapten a la naturaleza y funcionalidad de la institución.

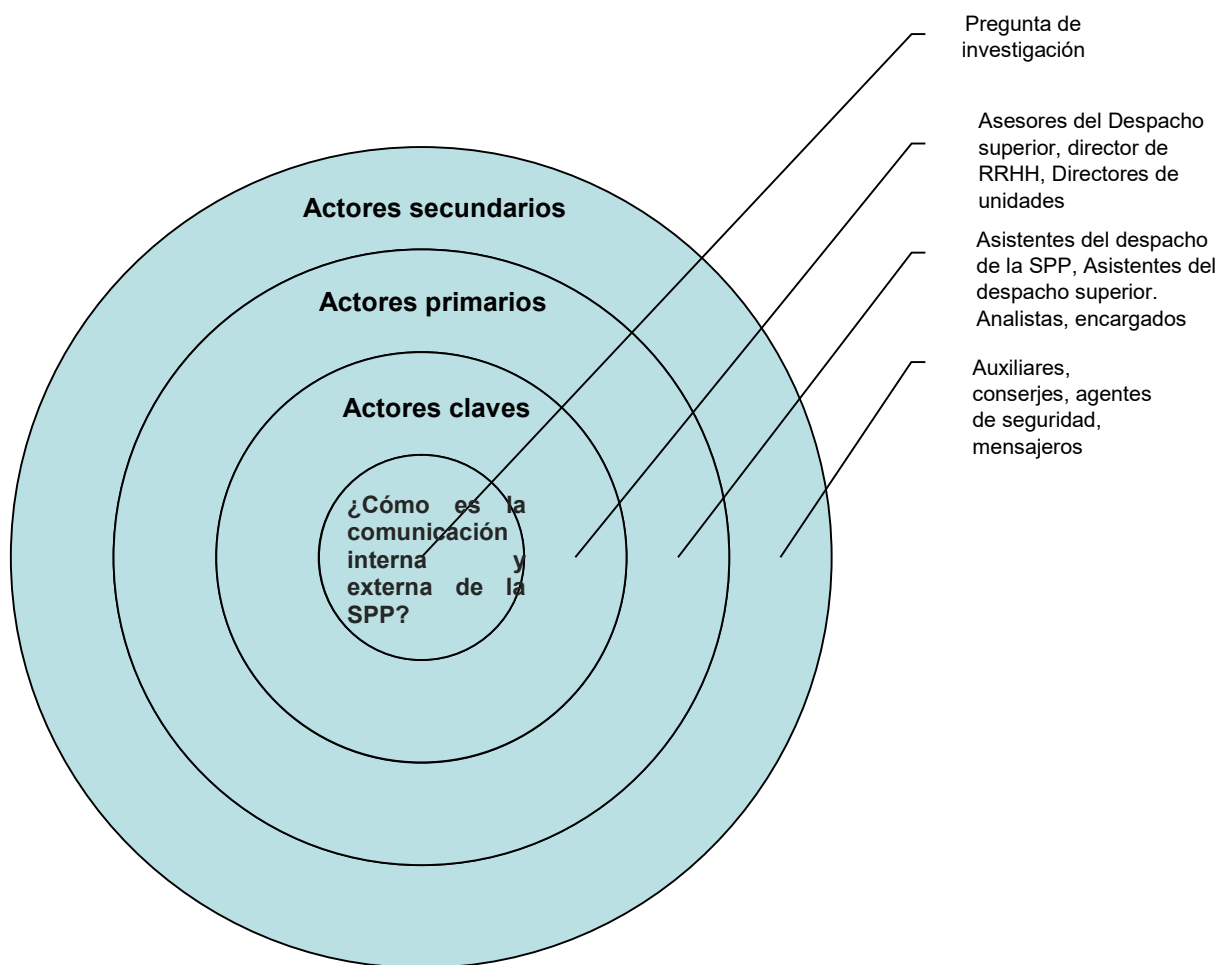
Guía para el conversatorio en mesa redonda: este instrumento se aplicó mediante la técnica de los grupos focales. Constituyéndose en una reunión con modalidad de entrevista grupal abierta y estructurada, la cual consta de 1 pregunta cerrada y 3 preguntas abiertas en donde se procura que un grupo de individuos seleccionados por el investigador para que discutan y elaboren, desde la experiencia personal, el tema de la comunicación interna y relaciones públicas de la institución el cual es objeto de investigación.

3.5. Población y muestra

Para el desarrollo de esta investigación se consideró la población total de 57 colaboradores de la Secretaría Privada de la Presidencia, que se desempeñan en diferentes departamentos administrativos de la institución, se trabajará con toda la población por ser un grupo reducido.

Con la finalidad de ordenar funcionalmente a la población participante en la investigación, así como determinar la influencia significativa en los alcances del proyecto a partir de sus capacidades, conocimientos y puestos de trabajo dentro de la institución, se procedió a clasificar a los mismos mediante un mapa de actores claves. Springer Gabler (2015) expone que el mapa de actores es el resultado de la identificación y representación gráfica de los actores importantes de un sistema de cooperación y la naturaleza de dichas relaciones, esta representación proporciona una visión general de todo el espectro de actores y permite formular enunciados acerca de la influencia que pueden ejercer sobre el tema de investigación.

Por consiguiente, la representación gráfica que se detalla a continuación engloba a los actores claves en el desarrollo de la presente investigación:



4. Análisis y descripción de resultados

Luego de aplicar el cuestionario a la muestra seleccionada de la Secretaría Privada de la Presidencia, se procede en este capítulo a presentar una descripción detallada de los datos obtenidos por cada uno de los instrumentos utilizados.

Las entrevistas realizadas cumplieron con el propósito de obtener información sobre la situación actual de la comunicación interna y externa de la institución antes citada. En esa misma línea el cuestionario también se desarrolló con el objetivo de obtener la opinión del personal en relación a la situación actual de la comunicación interna y externa. Ambos instrumentos fueron diseñados con el propósito de dar respuesta a las preguntas de investigación planteadas.

Posteriormente se desarrolló una reunión grupal con un grupo de colaboradores representantes de la muestra seleccionada con la finalidad de sondear las opiniones proporcionadas en los instrumentos de cuestionario y entrevista. Dicha actividad se desarrolló a manera de mesa redonda con una guía de preguntas previamente elaborada para orientar el proceso de opinión colectiva, esto generando un conversatorio que proporcionara nuevos datos o reafirmara los que ya se habían obtenido.

De esta manera se realizó un diagnóstico que describe la situación actual de los canales de comunicación con énfasis a un nivel interno de la Secretaría Privada de la Presidencia, y de cómo la misma impacta en la atención al ciudadano. Lo que en consecuencia permitió establecer criterios claros para el fortalecimiento institucional.

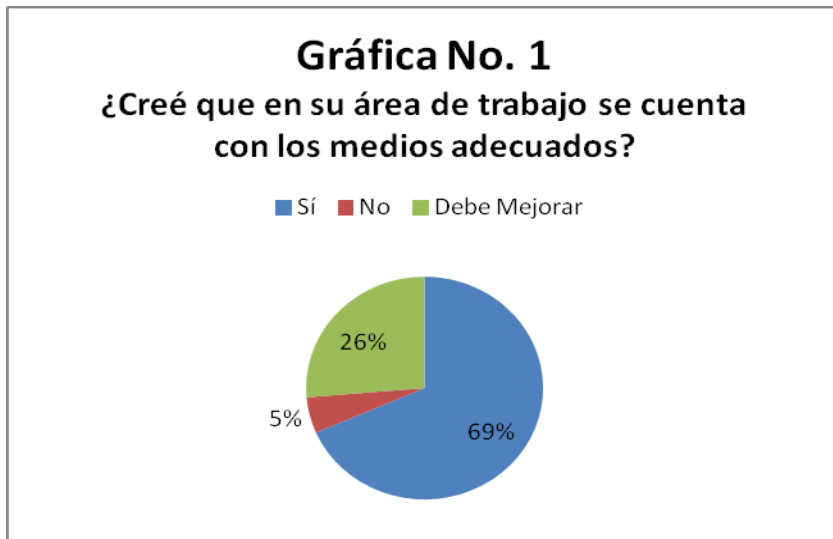
Para presentar los resultados del presente análisis se han tomado los datos porcentuales de cada una de las preguntas contenidas en los instrumentos de investigación. Por lo tanto, a continuación, se describen los resultados del cuestionario y posteriormente un detalle de los datos recabados a través de la entrevista con las preguntas dirigidas estrictamente a saber cómo se encuentra la comunicación interna y externa en la institución.

4.1. Análisis:

Se distingue la opinión de los participantes en la muestra seleccionada para cada una de las preguntas que integran inicialmente el cuestionario. Se logra evidenciar que, en términos generales pareciera que el sistema de comunicación interna y externa se encuentra funcionando adecuadamente, considerando que un porcentaje mayor a la mitad de la muestra exponen que si cuentan con los medios adecuados para la comunicación interna y externa, así mismo que las herramientas y canales para informar y mantenerse informados son los apropiados. Estos datos se derivan de las respuestas a la pregunta número uno y dos del cuestionario que comparten iguales resultados.

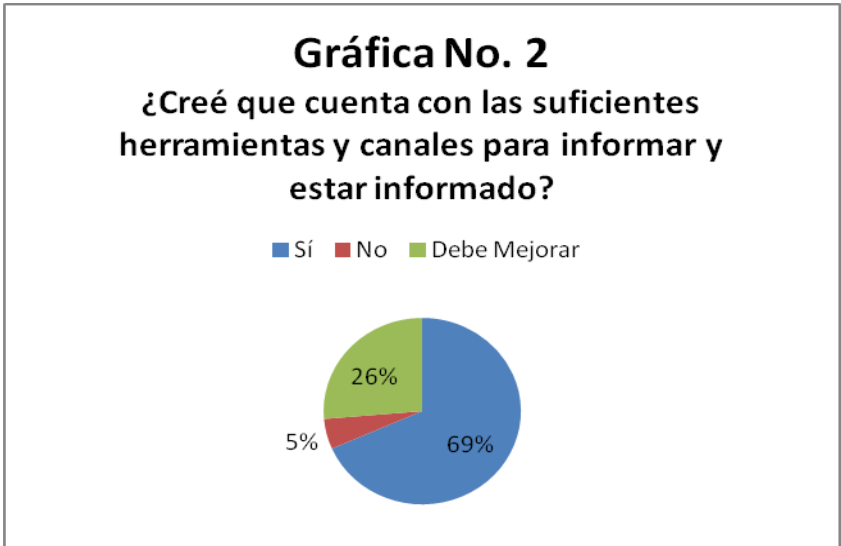
Sin embargo, se debe considerar algunas diferencias que resultan significativas en los porcentajes y que proporcionan una brecha sobre la cual es necesario profundizar. Se distingue entonces que existe una porción de la población que sugiere la necesidad de mejoras en los medios de comunicación. Mientras que una mínima representación de la muestra manifiesta que no cuentan con medios y en consecuencia con herramientas adecuadas para que la información o la comunicación fluyan de forma eficiente.

4.2. Porcentaje de respuestas a las preguntas de los instrumentos:



La gráfica No. 1 presenta los porcentajes de respuesta al numeral uno de la entrevista evidenciando que el 68.42% expresa que se cuenta con los medios adecuados de comunicación interna y externa, seguido de un 26.32% que sugiere que debe de mejorar. En menor grado con un porcentaje del 5.26% exponen que no se dispone de medios adecuados.

Fuente: elaboración propia

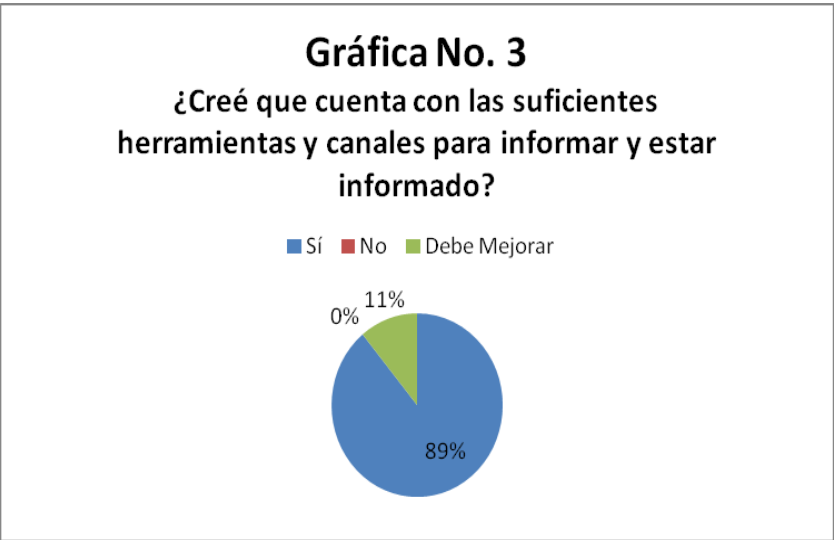


Fuente: elaboración propia

La gráfica No. 2 refleja los porcentajes de respuesta a la pregunta dos del cuestionario. En la opinión de los participantes el 68.42% expresa que se cuenta con suficientes herramientas y canales para informar y estar informado. Un 26.32% sugiere que se deben establecer mejoras en los mismos y un 5.26% manifiesta que no cuentan con herramientas adecuadas.

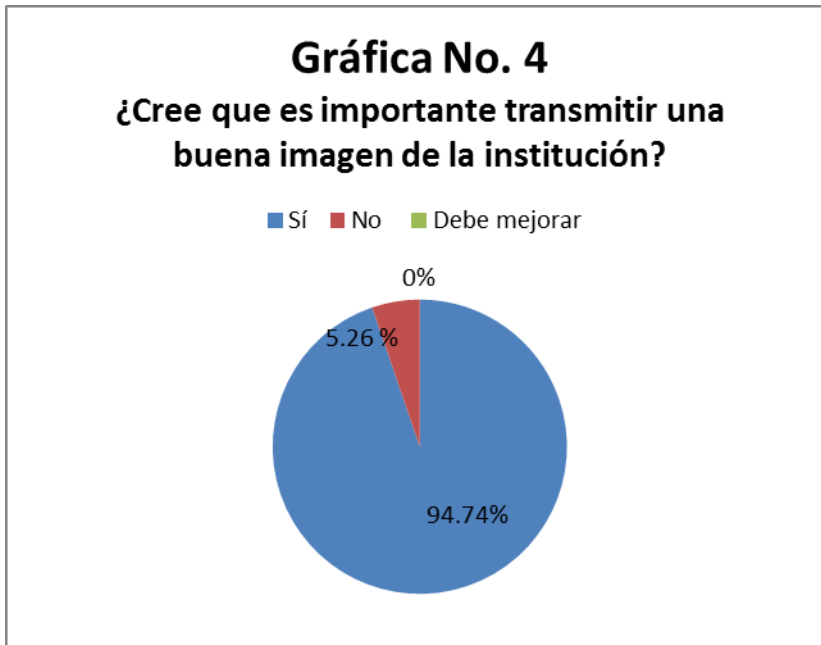
Los porcentajes más altos se encuentran en los numerales tres y cuatro, el primero de ellos se refiere a que dentro de la Secretaría Privada de la Presidencia los mensajes son emitidos de forma entendible, esto a nivel interno.

Sin embargo, refiriéndose al público externo la mayoría de participantes estiman que es necesario transmitir una buena imagen de la institución.



Fuente: elaboración propia

La gráfica No.3 presenta los porcentajes de respuesta a la pregunta tres del cuestionario que refleja en la opinión de los colaboradores que el 89% expresa que los mensajes emitidos por la Secretaría son entendibles, mientras que el 11% expresa que debe mejorar.



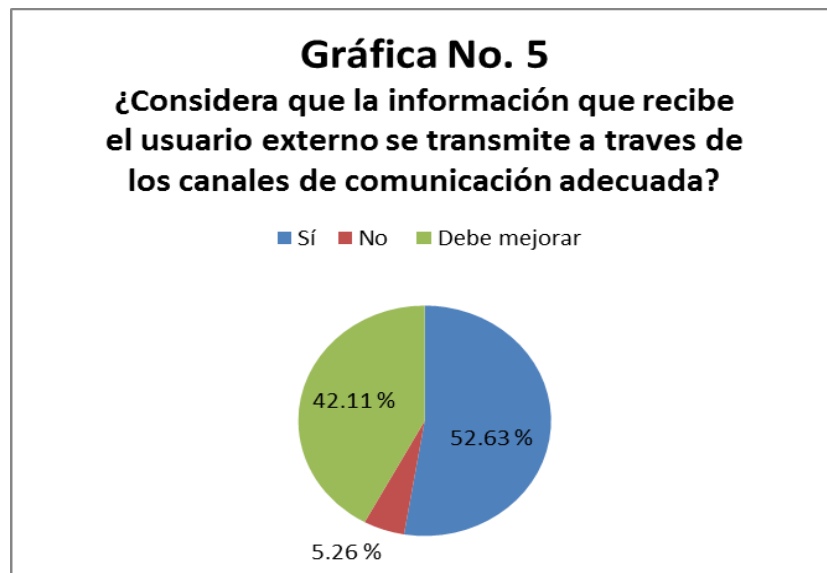
La gráfica No. 4 presenta los porcentajes de respuesta a la pregunta cuatro del cuestionario. La misma proyecta que el 94.74 % expresa que es importante transmitir una buena imagen de la institución. Y un 5.26% no consideran dicha importancia.

Fuente: elaboración propia

El alto porcentaje de opiniones en relación a si es importante transmitir una buena imagen de la institución, pone de manifiesto que es preciso el desarrollo de protocolos para atender una posible crisis de comunicación externa.

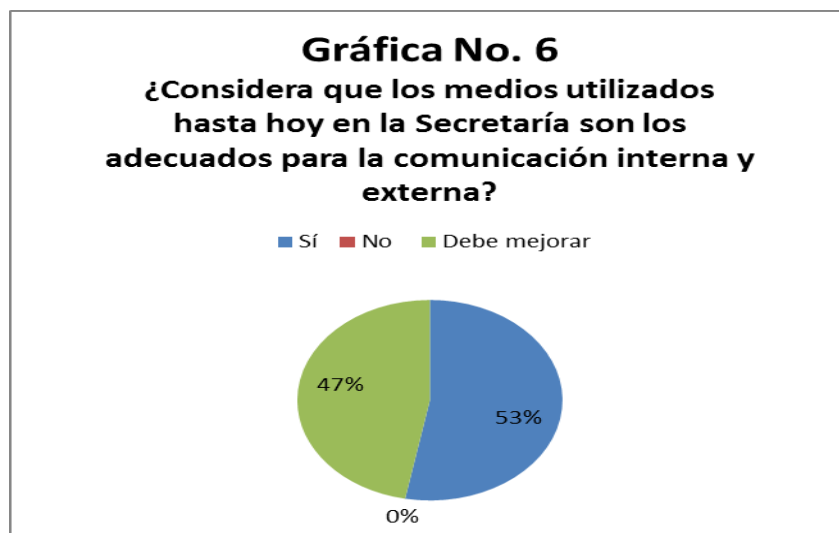
Partiendo del hecho que son los colaboradores responsables de la atención directa quienes perciben, interpretan, analizan y registran las satisfacciones, inconformidades o cualquier otra reacción manifestada por usuarios, es preciso tomar en consideración su participación para crear medios, canales además de herramientas de comunicación cuya finalidad no sea solamente informar o brindar un servicio efectivo, sino fundamentalmente que la población en general tenga la idea completa de la importancia de esta Secretaría Privada de la Presidencia y los servicios que presta.

Cabe resaltar que de acuerdo a los resultados obtenidos en los numerales cinco y seis solamente un aproximado al 53% de las personas censadas piensa que los medios de comunicación utilizados hasta hoy en la institución son los adecuados para la atención al usuario interno como externo, situación que aumenta la importancia de lo planteado en los párrafos anteriores.



La gráfica No. 5 presenta los porcentajes de respuesta al numeral cinco del cuestionario. El 53% expresa que la información recibida por los usuarios externos se transmite a través de canales adecuados, mientras el 42% expresa la necesidad de mejorar.

Fuente: elaboración propia

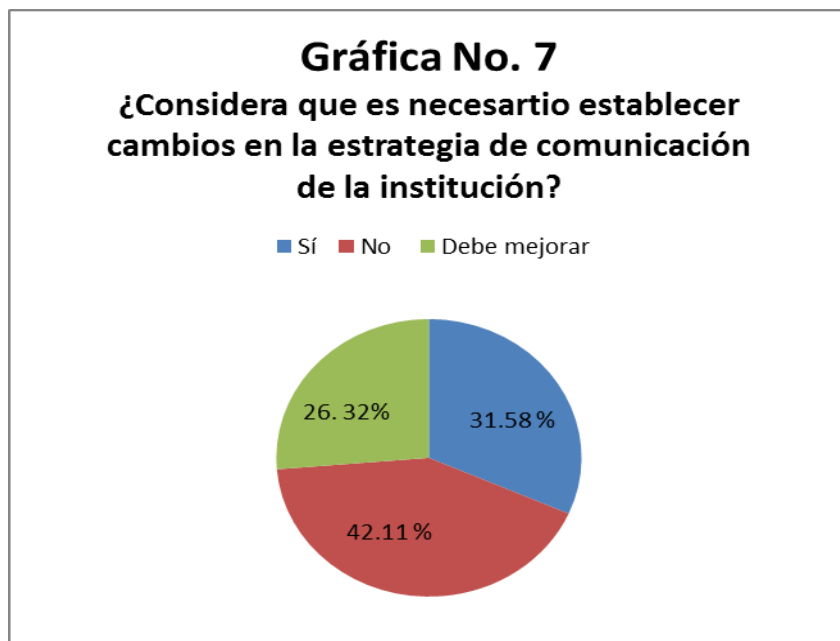


La gráfica No. 6 presenta los porcentajes de respuestas a la pregunta número seis del cuestionario refleja que el 53% expresa que los canales de comunicación utilizados son los adecuados, y el 47% expresa que debe mejorar.

Fuente: elaboración propia

Aunque resulta interesante que un porcentaje igual manifieste que es necesario establecer cambios en las estrategias de comunicación. Siempre relacionado a lo anterior, están los resultados de los numerales siete y ocho donde solo el 52,63 % considera que se leen los comunicados emitidos, mientras que un 47.37% plantea la necesidad de establecer mejoras, este mismo número se ve reflejado en las respuestas del ítem número 8 donde se expresa

que al parecer la funcionalidad de la página *web* como medio de comunicación también debe ser fortalecido.



La gráfica No. 7 presenta los porcentajes de respuesta a la pregunta número siete del cuestionario refleja en la opinión de los colaboradores que el 42.11% expresa no es necesario establecer cambios en la estrategia de comunicación, mientras que un porcentaje del 31.58% que si es necesario, el otro 26.32% expresa la

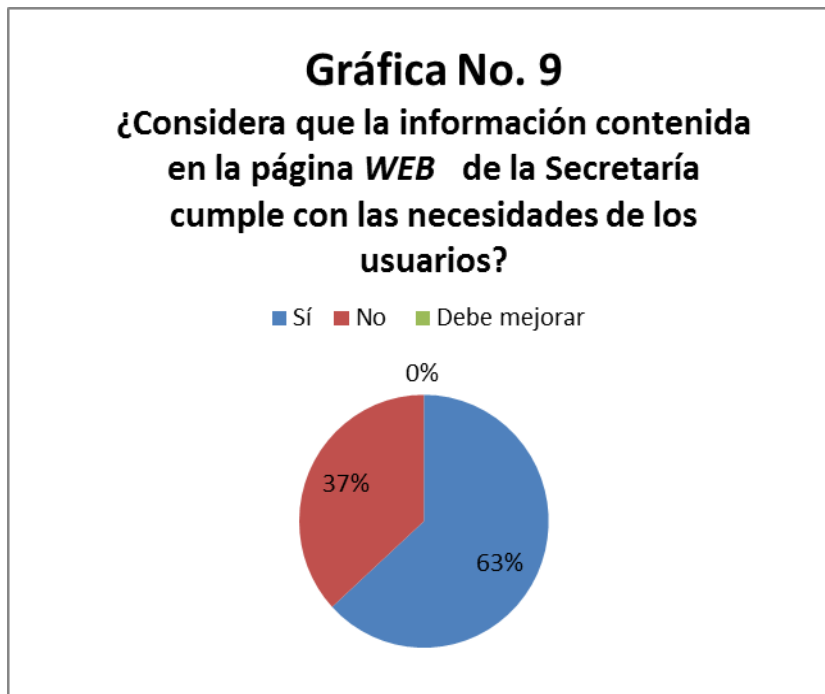
Fuente: elaboración propia



La gráfica No. 8 presenta los porcentajes de respuesta al numeral ocho del cuestionario refleja en la opinión de los colaboradores que el 53% expresa que si se leen los comunicados emitidos por la Secretaría Privada de la Presidencia, mientras que el 21% expresa que no y el 26% restante que debe mejorar.

Fuente: elaboración propia

Para la pregunta número nueve del cuestionario, un 63% de los participantes manifiestan que información contenida en la página *Web* contiene y/o cumple con las necesidades de los usuarios. Aunque resulta importante señalar que esto es en relación a las respuestas proporcionadas por los trabajadores internos, por lo que es preciso que exista una exploración de la opinión de los usuarios externos.



La gráfica No. 9 presenta los porcentajes de respuesta al numeral nueve del cuestionario refleja en la opinión de los colaboradores que el 63 % expresa que la información contenida en la página *WEB* de la Secretaría si cumple con las necesidades de los usuarios, mientras que el 37% expresa que no.

Fuente: elaboración propia

4.3. Percepciones internas y externas en relación a la gestión de la comunicación

Continuando con el análisis también se presenta los datos recabados a partir de la entrevista realizada. La pregunta número uno se refiere a la definición dada por los participantes en relación al concepto de comunicación interna, quienes la perciben como el medio por el cual se transmite información determinada con el personal interno de la institución, por diferentes medios entre los cuales están los correos electrónicos, memorándums, oficios, circulares etc. Implica también la comunicación entre compañeros de trabajo y de la institución hacia los colaboradores, exponen que su finalidad está ligada a la motivación, armonía y cumplimiento

de los objetivos institucionales. En consecuencia, la comunicación interna se transmite al usuario externo y condiciona la reputación e imagen institucional.

El numeral dos explora la definición de comunicación externa, considerándola como el medio por el cual se proporciona información a personas externas a la institución, es considerado como el factor más importante ya que se atienden los requerimientos de la población en general; abarca también el intercambio de información con otras organizaciones del sector público o privado. Condiciona la reputación e imagen institucional, así como de sus proyectos, aquí se considera como factor importante la percepción que los usuarios tienen de la dependencia. Utiliza diferentes medios o vías para comunicar y mantener una estrecha relación con el público.

En relación a si existe un área responsable de realizar la gestión de la comunicación interna y externa en la institución, referido al numeral tres, las personas entrevistadas expresan que para la comunicación interna es cada jefe inmediato junto con su equipo de trabajo quienes se encargan de informar a los colaboradores de las distintas áreas de trabajo con el fin de mejorar condiciones y procesos de trabajo, esta fluye desde el despacho superior y las direcciones hacia las diferentes unidades de trabajo, por medio de oficios, memorándum, correos electrónicos, llamadas telefónicas y reuniones cara a cara.

Con respecto a la comunicación externa se percibe a la Unidad de Información Pública como la instancia responsable de informar al público; la sección de recepción de documentos también es considerada como área de información tanto al usuario interno como externo. También se expresa que el área de sistemas de informática es quien instala a través de la comunicación electrónica la información hacia el personal interno y el público que atiende.

Lo anterior pone en evidencia la necesidad que existe de un área administrativa o de gestión que sea la responsable directa de diagnosticar, planificar y ejecutar acciones dirigidas a fortalecer y a hacer funcionar un sistema de comunicación interna y externa. Ya que relacionado al conocimiento que los colaboradores en general tienen del tema de comunicación o de la existencia del equipo de comunicación, es claro evidenciar que pocos tienen un claro concepto del mismo al igual que personas que lo integran, profesiones y funciones que realizan.

Los pocos que lo saben, pertenecen puestos que tienen relación con autoridades de la dependencia por lo que le atribuye las tareas de comunicación a la dirección general, responsables de programas y la administración. El grupo ubicado en puestos de atención al usuario no sabe de su existencia y tampoco muestran conocimiento de quien podría ser el área responsable, por lo que se evidencia otro punto negativo: el flujo de comunicación de un lugar a otro no fluye de la mejor manera como se espera. Los mismos integrantes de las áreas de trabajo que denominan como responsables de la comunicación evidenciaron conocer poco las tareas de relacionadas al tema.

En el numeral cuatro se explora la opinión de los colaboradores en relación a cuáles son los canales (vías o medios) que se emplean para coordinar, ejecutar y supervisar el proceso de trabajo y la atención a los usuarios. Ante ello informan que para la comunicación externa por parte de la unidad de información pública son la información de persona a persona y por medios escritos como son los oficios escritos y otros documentos impresos, y para la interna desde la Dirección Administrativa y la Dirección de Recursos Humanos hacia el usuario interno a través de correo electrónico y las llamadas telefónicas.

En el numeral cinco se indaga sobre los medios o vías que existen para comunicarse con los trabajadores y el público externo y cuál de ellos es el que más utilizan los entrevistados. Para ello se logra evidenciar que los Medios escritos mediante correos electrónicos y memorándums, así como la comunicación verbal al hablar directamente con la persona son los más utilizados, seguido de medios escritos tales como oficios, circulares y pagina web, redes sociales y chat interno.

La pregunta número seis investiga sobre cual o cuales se consideran que son los medios de comunicación más efectivos tanto para los usuarios internos como para los externos. A lo interno el medio más efectivo según las respuestas obtenidas son los correos electrónicos y a lo externo la atención personalizada. Pero también se expone la necesidad de incrementar el uso de medios virtuales, promoviendo a través de las redes sociales las funciones de la Secretaría Privada.

5. Conclusiones

- Del diagnóstico de los canales comunicación de la Secretaría Privada de la Presidencia, se concluye que existe un conocimiento parcial de las acciones que integran tanto a la comunicación interna y externa, reduciéndolo a la simple emisión de instrucciones, mensajes y avances en los servicios internos y externos, sin considerar el aspecto motivacional y la mejora de la imagen institucional. Esto como respuesta a la pregunta número uno del cuestionario.
- En respuesta a la pregunta número cinco del cuestionario y a la pregunta número cuatro de la entrevista, se considera que las estrategias de comunicación con las que se cuenta en la actualidad coadyuvan al fortalecimiento o mejora en la atención al ciudadano, entre ellas chat interno, oficios, página de internet, instrucciones verbales, llamadas telefónicas, entre otras. Sin embargo, se expone la necesidad de fortalecer los medios virtuales ya que estos no son actualizados con frecuencia.
- Partiendo de las respuestas, las preguntas número tres y cuatro de la entrevista. Se concluye también que el tipo de comunicación existente en la Secretaría, es la comunicación descendente considerando que los mensajes, instrucciones, recomendaciones, etcétera, proviene de los altos mandos y avanza hacia abajo o a los subordinados en forma de cascada. Es esencial que se reoriente el objetivo final de este tipo de comunicación, ya que es importante que el trabajador esté enterado en todo momento de lo que ocurre en la institución.
- En la Secretaría Privada no existe un área responsable de la gestión formal de la comunicación interna y externa, administrando canales o medios de comunicación que permita la implicación del personal desde el inicio de su relación laboral hasta su desarrollo en ella, situación que no favorece el tema de la motivación e identificación institucional.

6. Recomendaciones

- Resulta necesario para la Secretaría desarrollar una estrategia de información a manera de ampliar la concepción de todo lo que abarca el tema de comunicación interna y externa. Esto supone a nivel interno desarrollar programas de inducción para el conocimiento de las políticas y normas de actuación interna y externa, transmitiendo el compromiso a todo el conjunto de colaboradores o trabajadores, así como implementar un sistema de información para escuchar las expectativas de los usuarios externos.
- Es recomendable crear estrategias de comunicación externa que garantice la innovación de las formas tradicionales de relacionarse con los ciudadanos que hacen uso de los servicios de la Secretaría Privada, es preciso incrementar el uso de las redes sociales, guías prácticas de información para el usuario, medios virtuales de información entre otros.
- Es preciso sistematizar procesos de comunicación estandarizados en la Secretaría a través de acciones específicas de comunicación y canales formalmente definidos para la comunicación ascendente y descendente lo cual beneficiaría al clima organizacional. Específicamente fortalecer la comunicación ascendente que busca conocer las opiniones e información de los subordinados. Algunas de las actividades para ello se proponen: programas de diálogo, buzón de sugerencias, círculos de calidad o de mejora, entrevistas de queja o de salida, esta última para los casos de renuncias o despidos laborales.
- Para lograr la comunicación organizacional se requiere de un especialista de la comunicación con experiencia en temas laborales que le dé la justa importancia a la comunicación. Por otro lado una parte esencial es darle confianza al trabajador y hacerlo participe de los cambios e integrarlos a través de una dinámica integral, tomándolos en cuenta, generarles la confianza de creer en el proyecto y esto se logra siendo coherente con lo que se dice y se hace.

7. Referencias bibliográficas

Andrade, Horacio. (2005). Comunicación organizacional, interna, proceso, disciplina y técnica. España, Ediciones netbiblo. P.53, 65

Arias, Fidas G. (2006). El proyecto de investigación, introducción a la metodología científica, Caracas Venezuela. Editorial Episteme.

Armas Sandoval, José Gabriel (2014). Comunicación Interna y Clima Laboral, Estudio realizado en Call Center de la Ciudad de Quetzaltenango, Facultad de Humanidades, Universidad Rafael Landívar.

Baez Evertsz. C. (2000) La comunicación efectiva, Santo Domingo, República Dominicana. Editota BUHO.

Bartoli, Annie (1991). Comunicación y Organización, La comunicación comunicante y la comunicación organizada. Argentina, Editorial Paidós

Blanchard K, Ballard J y Finch F. (2005). Clientemanía. Bogotá, Grupo Editorial Norma.

Caldevilla Domínguez, D. (2007). Manual de Relaciones Públicas, España, Editorial Visión NET.

Carreton Ballester, M.C. (2007). Las relaciones públicas en la comunicación interna de la Banca Española. España, Primera Edición. Ediciones Netbiblo, S.L.

Celada, E.E. (2013). "Estrategia de Comunicación Interna para la Universidad del Valle de Guatemala" (tesis de licenciatura no publicada) Universidad Rafael Landívar, Facultad de Humanidades.

Cervera Fantoni, A.L (2008). Comunicación total, Madrid-España. Cuarta edición, ESIS Editorial.

Contreras Díaz, H.L. (2012). " Estudio y Estrategia de Comunicación Interna para una Empresa de Confección Textil". (Tesis de licenciatura no publicada) Escuela de Ciencias de la comunicación, Universidad de San Carlos de Guatemala.

Corbetta, P. (2007). Metodología y técnicas de investigación. Italia: McGrawHill.

De Castro, A. (2015). Manual Práctico de Comunicación Organizacional. Barranquilla, Colombia. Primera Edición. Editorial Verbum.

Enrique. A; Madroñero, M.G. (2008) La planificación de la comunicación empresarial. Barcelona- España. Universidad Autónoma de España, Departamento de Comunicación y Publicidad.

García Ferrando, M. (1993). La Encuesta. En M. García Ferrando, J. Ibáñez y F. Alvira (Comp.), El análisis de la realidad social. Métodos y técnicas de investigación. Madrid, España: Alianza Universidad.

García Jiménez, Jesús. (2004). La comunicación interna: España. Ediciones Díaz Santos S.A.

Hernández, Fernández y Baptista (2003) Metodología de la investigación. Bogotá, Colombia, Editorial Mc Graw Hill.

Lacasa, A. (2004). Gestión de la comunicación empresarial, Barcelona, Gestión 2000

Fernández Collado, C. (1991). La comunicación en las organizaciones. Madrid, Editorial Trillas.

Lemus Hernández, R. (2014). Plan de comunicación organizacional interna para el Hotel Princess Reforma Guatemala. (Tesis de maestría no publicada) Facultad de Humanidades, Maestría en Comunicación Estratégica e Imagen Institucional, Universidad Rafael Landívar.

Matzer Rodríguez, C. (2012). Situación de la comunicación interna de la ONG denominada Programas y Proyectos de Desarrollo Integral, PRODI, (tesis de licenciatura no publicada) Escuela de Ciencias de la Comunicación, Universidad de San Carlos de Guatemala.

Mazarrasa, M, (1994). Marketing y calidad total imagen de calidad y comunicación, Madrid, Ediciones gestión 2000.

Meyer, J.P. y Allen, N.J. (1991). Tres componentes , Conceptualización del compromiso organizacional. Human Resource Management Review, Universidad de Málaga.

Karl Albrecht (1988). Gerencia Del Servicio. Bogotá Colombia. Fondo Editorial Legis.

Morrisey, George. [1993] El pensamiento estratégico. Construya los cimientos de su planeación. / Ed. Prentice Hall Hispanoamericana, Madrid, España.

Paneque Jiménez, Rosa (1998). Metodología de la investigación, Elementos básicos para la investigación clínica. La Habana, Cuba. Editorial de Ciencias Médicas del Centro Nacional de Información.

Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T. y Boulain, P.V. (1974). Compromiso organizacional, satisfacción laboral y rotación entre los técnicos psiquiátricos. Revista de Psicología Aplicada.

Robbins, Stephen P. (2009). Comportamiento Organizacional, México, Décima Tercera Edición. Editorial Pearson.

Vivanco, Manuel (2005). Muestreo estadístico: Diseño y aplicaciones. Santiago de Chile: Editorial Universitaria. p. 209

8. Anexos

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

Formato de entrevista

Objetivo: Obtener información sobre la situación actual de la comunicación interna y externa de la Secretaría Privada de la Presidencia de la República de Guatemala.

1. ¿Qué es para usted comunicación interna y externa?
2. ¿Existe un área responsable de realizar la gestión de la comunicación interna y externa en la institución? Comente:
3. ¿Cuáles son los canales (las vías o medios) que se emplean para coordinar, ejecutar y supervisar el proceso de trabajo y la atención a los usuarios?
4. ¿Qué medios o vías existen en la Entidad para comunicarse con los trabajadores y el público externo (clientes, proveedores, distribuidores, etc.)? De ellos, ¿cuáles utiliza usted?
5. ¿A su criterio cual considera que son los medios de comunicación más efectivos tanto para los usuarios internos como para los externos?
6. ¿Cuál es la opinión acerca de la comunicación de la Secretaría Privada de la Presidencia y fuera de las instalaciones?

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

Formato de cuestionario

Objetivo: Obtener la opinión del personal en relación a la situación actual de la comunicación interna y externa de la Secretaría Privada de la Presidencia.

	sí	No	Debe mejorar
1. ¿Considera usted que en su área de trabajo se cuenta con los medios adecuados para la comunicación interna y externa, para proporcionar sugerencias ideas o propuestas?			
2. Cree que cuenta con las suficientes herramientas y canales para informar y estar informado.			
3. ¿La información y los mensajes emitidos por la Secretaría son entendibles?			
4. Cree usted que es importante transmitir una buena imagen de la institución al público externo.			
5. Considera que la información que recibe el usuario externo se transmite a través de los canales de comunicación adecuada.			
6. Considera que los medios de comunicación utilizados hasta hoy en la Secretaría son los adecuados para la atención interna y externa.			
7. Considera que es necesario establecer cambios en la estrategia de comunicación de la institución.			
8. Cree usted que se lee con frecuencia los comunicados emitidos por la Secretaría.			
9. Considera que la información contenida en la página <i>WEB</i> de la Secretaría Privada de la Presidencia contiene y/o cumple con las necesidades de los usuarios.			

Fuente: elaboración propia

¿Qué comentarios adicionales o aportes desea hacer para mejorar el desempeño de las actividades que se realizan desde el área de Comunicaciones?

Gracias por su participación

Taller No.1

“Planificación para el desarrollo de la técnica de mesa redonda”

<p>1) Evento: mesa redonda (grupo focal)</p> <p>2) Tema: comunicación interna y externa en la Secretaría Privada de la Presidencia</p> <p>3) Modalidad: informativa</p> <p>4) Objetivo: obtener datos relacionados al conocimiento o percepción que tienen los colaboradores de la Secretaría Privada de la Presidencia de la Republica en relación al funcionamiento de la comunicación interna y externa, generando un conversatorio en relación a los datos obtenidos por medio del cuestionario y entrevistas.</p> <p>5) Participantes: investigadora (facilitadora) y colaboradores (participantes) de diferentes áreas de trabajo de la institución.</p> <p>6) Tiempo para el desarrollo: 10:00 a 11:00 horas</p> <p>7) Metodología: Grupal/Participativa</p> <p>8) Técnica: expositiva</p>				
No.	Actividad	Responsable	Duración	Hora
1	Bienvenida y entrega de agenda	Investigadora	5 mts	10:00 am
2	Lectura de agenda y objetivos de la mesa redonda	investigadora	5 mts	10:05 am
3	Sensibilización e introducción al taller	Investigadora y colaboradores	5 mts	10:10 am
4	Desarrollo del contenido y discusión de grupo	Investigadora y colaboradores	30 mts	10:15 am
5	Evaluación y recapitulación	Investigadora	10 mts	10:45 am
6	cierre	Investigadora	5 mts	10:55 am

Fuente: elaboración propia

“Guía de preguntas para el conversatorio en mesa redonda”

1. ¿Desde su ingreso a esta institución han recibido información relacionada a los objetivos, planes o acciones de la Secretaría Privada de la Presidencia?
2. ¿Cuál o cuáles son los medios que se utilizan en la Secretaría para la transmisión de información relacionada a indicaciones, actividades o eventos, felicitaciones, promociones, sugerencias etc.?
3. ¿Cuáles son los canales o medios que se utilizan para mantener informados a los usuarios externos (proveedores, representantes de otros organismos, clientes, etcétera.) en relación los servicios que se prestan en la institución, a solicitudes, gestiones o procesos que se tienen con ellos?
4. ¿Cuál sería su sugerencia para mejorar el flujo de la comunicación tanto a nivel interno como externo en la institución?

Percepción de respuestas a los ítems de la encuesta, entrevista y mesa redonda

Temas	Ítem	Encuesta	Entrevista	Mesa Redonda
	1	68.42%	La definen como la emisión y transmisión de mensajes o intercambio de información que se da entre colaboradores.	No se cuenta con un sistema de información para los colaboradores desde su inicio de labores.
	2	68.42%	Medio por el cual se proporciona información a personas externas a la institución, es considerado como el factor más importante ya que por su naturaleza se atienden los requerimientos de la población en general.	Correos electrónicos Indicación verbal por parte de jefes de área. Oficios o Memorándums Chat interno
	3	89.47%	No existe un área específica para la gestión de la comunicación interna. Es cada jefe de área el responsable de dicha función. De igual manera la Unidad de Recursos Humanos es quien coordina las acciones comunicativas para el personal interno y la Unidad de Información Pública para el usuario externo.	Llamadas telefónicas Correos electrónicos Conversación verbal entre el trabajador interno y el usuario o proveedor externo
	4	94.74%	Comunicación Interna: Dirección de Recursos Humanos. Comunicación externa: Unidad de Información Pública.	Que se designe un área responsable Que coloquen carteleras Que se coloque una pantalla en recepción con información relacionada a las acciones de la Secretaría
	5	52.63%	Correos electrónicos Llamadas telefónicas Página Web Chat interno Oficios y circulares	
	6	53.63%	A lo interno los correos electrónicos y a lo externo la atención personalizada.	
	7	31.58%		
	8	52.63%		
	9	63.16%		

Fuente: elaboración propia

Proceso para la elaboración de estrategia de comunicación (Secretaría Privada de la Presidencia)

Presentación

Partiendo del diagnóstico de la situación de la comunicación de la Secretaría Privada de la Presidencia. Se distingue como el principal problema identificado el hecho de no contar con un departamento de comunicación social, y por lo tanto carece de estrategias de comunicación para lograr las metas comunicacionales.

De una forma específica, las brechas en la gestión de la comunicación son las siguientes.

A nivel interno:

- Transmisión de mensajes incompleta por parte de colaboradores internos a los altos mandos de la institución.
- Canales de comunicación escrita, digitales e interpersonales
Prevalece el tipo de comunicación descendente, pero en algunas áreas de trabajo también se aplica la descendente.
- No existe una dependencia responsable del diseño y ejecución de un plan para abordar estrategia de comunicación interna y externa en la institución.

A nivel externo:

- Débil conocimiento externo de las funciones de la Secretaría Privada de la Presidencia.
- No existe relación con los medios de comunicación, ni cobertura directa por parte de ellos para dar a conocer las acciones de la institución.
- La comunicación con los usuarios externos se da solamente en información cara a cara con las personas encargadas de atenderlos en sus requerimientos.
- La comunicación con funcionarios internos y externos se gestiona a través de comunicación telefónica y correos electrónicos entre las partes interesadas.
- El canal utilizado para la comunicación interna se limita solamente a los correos electrónicos y llamadas telefónicas.

Por lo tanto, a continuación, se detalla una serie de recomendaciones a manera de promover la implementación de una estrategia de comunicación interna y externa en la institución.

Estrategia de comunicación: implementación del departamento de comunicación social y relaciones públicas de la Secretaría Privada de la Presidencia.

Objetivo General:

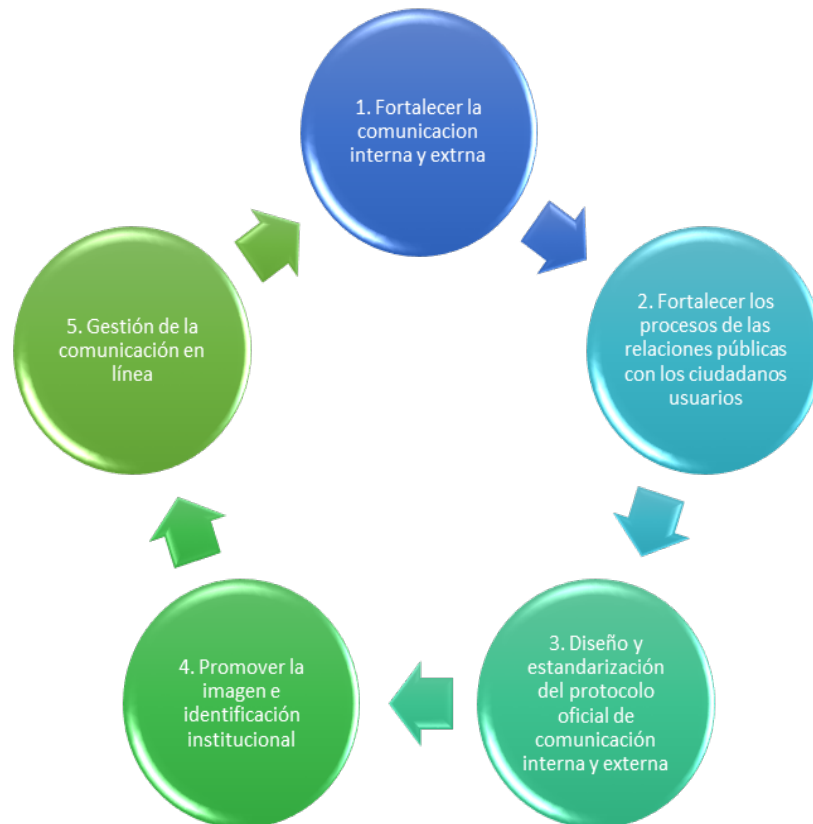
Desarrollar una estructura administrativa encargada de la gestión de la comunicación en la institución. Con la participación de personal debidamente especializado en el área de comunicación social.

Objetivos específicos:

- Delimitar tipos, medios y canales de comunicación que se implementaran en la institución de acuerdo a su cultura organizacional.
- Definir responsabilidades en la gestión de la comunicación organizacional, empoderando a las diferentes áreas que integran la estructura institucional.
- Construir las políticas y protocolos de comunicación interna y externa.
- Elaboración de estrategia de comunicación.

Acciones para la implementación de la estrategia:

Departamento de Comunicación



1. Fortalecer la comunicación interna y externa: esta acción comprende incrementar el uso de correos electrónicos, carteleras, buzones de sugerencias, fortalecer la inducción de personal de nuevo ingreso, guías informativas para usuarios externos, boletín informativo o revista interna.
2. Fortalecer los procesos de relaciones públicas: implica establecer contactos con medios de comunicación (TV, Radio, Prensa, Pagina Web, Redes Sociales etc.) como medio para fortalecer la relación con la ciudadanía y promover la imagen pública de la institución.
3. Diseño y estandarización del protocolo oficial de comunicación interna y externa: comprende la elaboración del manual de comunicación, donde se establecerán las normas y formatos oficiales para cualquier tipo de mensaje que se desee transmitir.
4. Promover la imagen e identificación institucional: comprende desde la colocación de un rotulo que identifique externamente a la Secretaría, hasta la identificación reglamentada de los colaboradores.
5. Gestión de la comunicación en línea: comprende la constante actualización de la página web, Facebook, Instagram, y un correo electrónico por medio del cual dar seguimiento a las gestiones de los usuarios.