

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



Trabajo de tesis presentado por

**Dénica Arcelí Méndez Galdamez**

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

Asesor

M.A. Fernando Arturo Arévalo Yankos

Guatemala, octubre de 2019

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

Escuela de Ciencias de la Comunicación

**Director**

M Sc. Sergio Vinicio Morataya García

**Consejo Directivo**

**Representantes docentes**

Lic. Mario Enrique Campos Trigilio

M.A. Gustavo Adolfo Morán Portillo

**Representantes estudiantiles**

Gabriela Eugenia Menegazzo Cu

Heber Libni Emanuel Escobar Juárez

**Representante egresado**

M.A. Johnny Michael González Batres

**Secretaria**

M. Sc. Claudia Xiomara Molina Avalos

**Tribunal examinador**

M.A. Fernando Arturo Arévalo Yankos

M.A. Walter Estuardo Pérez Rodríguez

M.A. Guillermo Isaí Ramírez Reyes



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



Guatemala, 30 de septiembre de 2019  
Orden de impresión/AR  
Ref. CT-Akmg- No. 029-2019

*Licenciada*

Dénica Arceli Méndez Galdamez  
Carné: 2341 27740 0101  
Registro académico: 200916736  
Escuela de Ciencias de la Comunicación  
Ciudad Universitaria, zona 12

*Estimado (a) Licenciada*

Nos complace informarle que, con base a la autorización de informe final de tesis por asesor, con el título "Análisis de los procesos de comunicación en la Sociedad Protectora del Niño", se emite la orden de impresión.

Apreciaremos que sean entregados en un plazo no mayor de 30 días calendario

- a) Un ejemplar impreso, un disco compacto en formato PDF, en la Biblioteca Central
- b) Dos ejemplares impresos y dos discos compactos en formato PDF en la Biblioteca Flavio Herrera.

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,

ID Y ENSEÑAD A TODOS

M.Sc. Sergio Vinicio Morataya García  
Director ECC

Dra. Aracelly Krisanda Mérida G...  
Coordinadora Comisión



c.c. archive/AM/SVMG/ajjr

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

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

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

## **Agradecimientos**

**A Dios:** Por ser el primero que cree en mí, por darme la sabiduría para tomar decisiones, inteligencia para lograr mis metas y fuerzas para alcanzar mis sueños y cumplir mis propósitos.

**A mis padres:** Alex Franklin Méndez Garza por inculcarme ser excelente en todo y no tener excusas, por siempre esperar más de mí, enseñarme que no hay barreras y que cuando decido algo lo puedo lograr y tengo la capacidad de hacerlo. Miriam Noemí Galdamez Esquivel por siempre preocuparse de mi bienestar en tantas noches de desvelo, por sus oraciones y por ser esa motivación para lograr mis metas.

**A mis sobrinos:** José Esteban y Ema por darme el mejor título del mundo, el de “tía favorita”.

**A mis amigos:** Freddy Alexander por tanto apoyo mutuo e incondicional de principio a fin; Arlem Benavente por ayudarme a mantener el nivel de excelencia y estar dispuesta a ayudarme en todo; Otto Narciso por siempre estar al tanto de mi y por permitirme compartir este logro con ud. con Sofía y con Rodrigo; Joanna Wetherborn por ayudarme a buscar soluciones, por creer en mí y por levantarme el ánimo; Jennifer Hernández por ser mi confidente y ser parte de todo el proceso; Mayra Hernández por inspirarme y transmitirme la energía que muchas veces se agotaba; Eugenia de Celada por el apoyo, las consideraciones y el cariño; Gabriel por compartir mis alegrías y estar dispuesto a apoyarme; Oscar Morales por la paciencia en todo momento; Liza Marroquín por siempre apoyarme en lo que necesite y tener la mejor actitud.

**A mi asesor y amigo:** M.A. Fernando Arturo Arévalo Yankos, por el apoyo incondicional y las enseñanzas de vida, desde el primer día de la carrera hasta portar la toga.

**A mis catedráticos:** Por sus enseñanzas dentro y fuera del aula, por ver el potencial en mí y guiarme para aprovecharlo.

# Índice

	<b>Página</b>
Resumen	<b>i</b>
Introducción	<b>iii</b>
<b>Capítulo I</b>	<b>9</b>
<b>1. Marco Conceptual</b>	<b>9</b>
1.1 Título del tema	9
1.2 Antecedentes	9
1.3 Justificación	10
1.4 Planteamiento del problema	12
1.5 Alcances y límites	13
1.5.1 Objeto de estudio	13
1.5.2 Ámbito geográfico	13
1.5.3 Ámbito institucional	13
1.5.4 Ámbito temporal	13
1.5.5 Límites	13
<b>Capítulo II</b>	<b>15</b>
<b>2. Marco teórico</b>	<b>15</b>
2.1 Comunicación	15
2.2 Proceso de comunicación	17
2.3 Elementos del proceso de comunicación	16
2.4 Tipos de comunicación	20
2.4.1 Comunicación interpersonal	20
2.4.2 Vertical	20
2.4.3 Horizontal	21

2.4.4 Circular	21
2.4.5 Comunicación transversal	22
2.4.6 Comunicación formal	22
2.4.7 Comunicación informal	23
2.4.8 Comunicación organizacional interna y externa	23
2.4.8.1 Comunicación organizacional externa	23
2.4.8.2 Comunicación organizacional interna	24
2.5 Funciones de la comunicación organizacional interna	26
2.6 Diagnóstico de comunicación	26
2.7 Tipos de diagnóstico	27
2.7.1 Diagnóstico interno	27
2.7.2 Diagnóstico externo	27
2.8 Comunicación organizacional	28
2.9 Sociedad Protectora del Niño	29
2.10.1 Breve reseña histórica	30
2.10.2 Fecha de fundación	31
2.10.3 Qué hace la institución	31
2.10.4 Programas permanentes	32
2.10.5 Cantidad de personal	32
2.10.6 Ubicación	33
2.10.7 Mapas	33
2.10.8 Junta Directiva	34
2.10.9 Horario de atención	34
2.10.10 Misión	34
2.10.11 Visión	34

<b>Capítulo III</b>	<b>35</b>
<b>3. Marco Metodológico</b>	<b>35</b>
3.1 Método	35
3.2 Tipo	35
3.3 Objetivos	35
3.3.1 General	35
3.3.2 Específicos	36
3.4 Técnicas	36
3.5 Instrumentos	36
3.6 Universo	37
3.7 Muestra	37
3.8 Procedimiento	38
<b>Capítulo IV</b>	<b>39</b>
<b>4. Análisis de resultados</b>	<b>40</b>
4.1 Resultados de encuesta electrónica a personal de Sociedad Protectora del Niño	40
4.2 Resultados de entrevista electrónica a coordinadores de la Sociedad Protectora del Niño	59
<b>5. Conclusiones</b>	<b>61</b>
<b>6. Recomendaciones</b>	<b>63</b>
<b>Referencias Bibliográficas</b>	<b>65</b>
<b>Anexos</b>	<b>68</b>



## **Resumen**

### **Título**

Análisis de los procesos de comunicación en la Sociedad Protectora del Niño.

### **Autora**

Dénica Arcelí Méndez Galdamez

### **Problema investigado**

¿Cómo son los procesos de comunicación en la Sociedad Protectora del Niño?

### **Técnicas**

Recopilación de información documental, tanto bibliográfica como electrónica, observación de las distintas sedes de la Sociedad Protectora del Niño, encuestas electrónicas y formularios electrónicos de entrevista.

### **Instrumentos**

Fichas electrónicas bibliográficas y de resumen, formulario para encuesta electrónica realizada a la muestra de la población de colaboradores de la Sociedad Protectora del Niño y formato de entrevista electrónica realizada a los coordinadores de la Sociedad Protectora del Niño, incluyendo al Director General de la institución.

## **Procedimiento**

La investigación se realizó en dos fases: la primera consistió en la recopilación del contenido bibliográfico físico y electrónico; y la segunda inició con el proceso de observación en las distintas sedes de la institución, para luego realizar las encuestas a la muestra de la población de colaboradores y las entrevistas a los coordinadores.

## **Resultados y conclusiones**

La Sociedad Protectora del Niño utiliza pocos canales de comunicación organizacional interna y la información fluye en su mayoría de manera informal, además existen barreras debido a la distancia entre sedes. Se concluyó que los colaboradores califican la comunicación como buena pero deben utilizarse los canales digitales disponibles de forma para hacerla más eficiente.

En las entrevistas a coordinadores se identificó que no hay alguien específico que sea responsable de la comunicación organizacional interna o los planes estratégicos de comunicación en SPN y esto repercute en la cultura organizacional y el clima laboral.

## **Introducción**

La comunicación es un proceso que hace uso de distintos elementos que la conforman con el fin de transmitir una idea o un sentimiento, para poder completar este proceso es necesario que tanto el emisor como el receptor tengan habilidades comunicacionales, el emisor debe aprender a estructurar un mensaje de forma adecuada y elegir el canal necesario para poder transmitir dependiendo de su entorno y el receptor debe saber decodificar el mensaje adecuadamente.

Pero la comunicación puede ser afectada por lo que se conoce como barreras o ruidos de la comunicación, que según el diccionario de la Real Academia Española son la “interferencia que afecta a un proceso de comunicación” y dificultan el desarrollo normal del proceso comunicativo.

Para que un proceso de comunicación se lleve a cabo, es indispensable la presencia de varios elementos como el emisor, receptor, mensaje, código, canal, contexto y retroalimentación.

Dentro de los tipos de comunicación que existen, una muy importante es la comunicación organizacional interna de la cual dependen los procesos comunicativos que se llevan a cabo dentro de la organización. Ese conjunto de acciones englobadas en este proceso, tienen lugar entre la institución y sus empleados, y el resto del público interno de la organización.

Evaluar la comunicación organizacional interna es importante porque examina todo lo que ocurre en la institución con el propósito de mejorar los sistemas y prácticas de comunicación organizacional interna de una organización en todos sus niveles. Examina también los productos comunicacionales y puede contemplar las formas de distorsión de la comunicación como los rumores y ruidos que generan las estructuras de poder.

Los hallazgos de la evaluación permiten a la institución mejorar la comunicación con el fin de incentivar y mejorar la participación de quienes forman parte del equipo de trabajo,

especialmente en una organización social como lo es la Sociedad Protectora del Niño que basa sus acciones en la solidaridad y el trabajo en conjunto para el logro de sus objetivos.

# Capítulo I

## 1. Marco Conceptual

### 1.1 Título del tema

Análisis de los procesos de comunicación en la Sociedad Protectora del Niño.

### 1.2 Antecedentes

En la Escuela de Ciencias de la Comunicación de la Universidad de San Carlos de Guatemala, se han realizado diversos estudios sobre diagnósticos de comunicación dentro de instituciones entre los cuales se encuentran:

El diagnóstico realizado por el licenciado Juan Antonio Alvarez Calvillo al Instituto Guatemalteco de Educación Radiofónica (IGER) en 1999, con el objeto de implementar un área de comunicación organizacional interna.

El estudio reflejó que existe interés por parte de los colaboradores y colaboradoras, de implementar un espacio hacia la comunicación organizacional interna, en donde se puedan abordar temas acerca de la cultura organizacional del Instituto, mejora de las relaciones entre la dirección, coordinadores y operativos. El área a implementarse serviría de apoyo para que el personal conozca y aplique las políticas organizacionales. Las conclusiones de Álvarez demuestran que la comunicación organizacional en organismos guatemaltecos, especialmente la interna es clave para que estas se muevan al mismo ritmo con que lo hacen otras a nivel mundial. Darle valor a la comunicación organizacional interna y externa en una empresa, es asegurarse la productividad, ya que la comunicación contribuye al cumplimiento de sus objetivos, además de impregnarle identidad y prestigio.

En el proyecto de tesis de la licenciada Brenda del Rosario Cruz Herrera, quien realizó en el año 2010 la Investigación titulada: “Propuesta de comunicación para la Asociación Solidarista de Compañía Distribuidora, S.A. y Empresas Anexas (ASDECO)”.

En ella se propuso una estrategia de comunicación para dicha asociación, la esencia de este proyecto fue la comunicación organizacional interna, así como algunos de sus elementos, la armonía entre empleados y asociación, la gestión propia y el fomento del desarrollo cultural, económico y social de los asociados a ASDECO.

De igual forma Otto Raúl Aguilar Solares en el 2013, en su trabajo “Diagnóstico y propuesta de estrategia comunicacional interna Academia Europea”, concluyó que teniendo lazos fuertes entre los integrantes de una empresa puede existir una comunicación efectiva entre los mismos.

Este autor afirma que: “si existe una inadecuada comunicación puede crear distintas barreras, las cuales evitan que la información sea decodificada exitosamente y puedan existir malos entendidos entre los mismos participantes de la comunicación, los cuales pueden crear un inadecuado ambiente y evitando que se alcancen los objetivos creados por la empresa, por lo cual expresa la importancia en tener una adecuada comunicación dentro de la misma y que todos los miembros conozcan sus objetivos para poder trabajar con el mismo fin”.

### 1.3 Justificación

La presente investigación es importante para la sociedad guatemalteca porque según datos del Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia, en sus siglas en inglés (UNICEF), en el informe de la “Convención de derechos de la niñez”, en el año 2015 los principales desafíos de Guatemala relacionados con el cumplimiento de los derechos de la niñez y la adolescencia se resumen en: supervivencia infantil, educación para la vida, protección integral e inclusión social.

De esta forma, la importancia de analizar a la Sociedad Protectora del Niño y los beneficios que está brindando desde hace 98 años a favor de la niñez guatemalteca debe abordarse desde la perspectiva de la comunicación administrativa.

Los principales beneficiarios son niños de 0 a 6 años de padres trabajadores que viven en la ciudad de Guatemala. La Sociedad Protectora del Niño cuenta actualmente con seis centros de atención integral denominados “Casas del Niño” distribuidas en toda la ciudad de Guatemala y Mixco, donde cada año son atendidos en promedio 3,000 niños. Así mismo, cuenta con dos parques infantiles, abiertos a todo público, ubicados en zona 6 y 7.

La Sociedad Protectora del Niño tiene gran influencia en la población guatemalteca, esto debido a que los niños y familias beneficiadas influyen en círculos cercanos a otras familias inculcando sus conocimientos y valores aprendidos dentro de la institución.

Finalmente, tomando en cuenta los números estadísticos presentados por Instituto Centroamericano de Estudios Fiscales (ICEFI), indican que en 2015 vivían en Guatemala 3.1 millones de infantes entre 0 y 6 años de edad, 49% de los cuales son niñas, y 51% niños. Ellas y ellos representan el 19.4% de la población del país.

En la entrega de información general de la institución, el Director Ejecutivo de la Sociedad Protectora del Niño comentó que a partir del 2016 la institución está en proceso de reorganización de todas las áreas e implementación de la tecnología como parte de las herramientas para desarrollar sus funciones. Se afirmó la necesidad de identificar y analizar los procesos de comunicación dentro de la institución, esto por medio de un estudio comunicacional con el objetivo de detectar los ruidos o barreras que afectan el flujo de comunicación, asimismo facilitar los procesos de trabajo.

Según observaciones preliminares, se puede afirmar que las relaciones laborales complejas y perjudiciales, producto de la mala de comunicación organizacional, crean tensión en las áreas de trabajo; es en este momento cuando el colaborador se puede sentir insatisfecho y

desmotivado con el trabajo que realiza y con el contexto en el que se desarrolla, ya que la incomodidad repercute en su productividad y podría empezar a disminuir, asimismo, es importante definir qué canales se están utilizando y cuáles son los más efectivos.

Con este proyecto se identificarán las necesidades de comunicación que se tienen dentro de la organización para que los directivos las tomen en consideración y tomen las acciones oportunas para que las mismas sean cubiertas, esto con el propósito de que las actividades se realicen de una manera más eficiente; se fortalezca la estructura organizacional y el sistema comunicativo interno.

#### 1.4 Planteamiento del problema

En las instituciones es necesario conocer los procesos de comunicación tanto internos como externos, los canales que utilizan y cómo esto repercute en la efectividad. En el caso de la comunicación organizacional interna, logra influir en las opiniones, actitudes y conductas de los colaboradores ante la institución, y el flujo eficiente de información a través de los canales, incide en el cumplimiento de los objetivos.

En una entrevista realizada el 01 de noviembre de 2016, Alejandro Formachuk, especialista en comunicación organizacional interna y director de Formachuk & Asociados, explicó que todas las organizaciones generan comunicación interna, sin ella no podrían existir. En algunas organizaciones la comunicación se planifica y en otras se deja al azar; para las segundas el riesgo de que no se alcancen los objetivos establecidos es más alto.

No se debe olvidar que la buena comunicación organizacional interna, reduce la duda y previene el rumor, que es considerado como un elemento perjudicial para las instituciones. Luisser y Achua (2002).

Es necesario hacer una radiografía del estado en que se encuentran las comunicaciones internas para así medir la calidad y el impacto de las comunicaciones en una empresa.



Con base en lo descrito anteriormente esta investigación plantea la pregunta: ¿Cómo son los procesos de comunicación en la Sociedad Protectora del Niño?

## 1.5 Alcances y límites

### 1.5.1 Objeto de estudio

Los procesos de comunicación en la Sociedad Protectora del Niño.

### 1.5.2 Ámbito geográfico

Ciudad de Guatemala

### 1.5.3 Ámbito institucional

1ra. avenida “A” 8-65 zona 1, Guatemala, Guatemala.

### 1.5.4 Ámbito temporal

La investigación se desarrolló de mayo a diciembre de 2018.

### 1.5.5 Límites

Este estudio se llevó a cabo en las oficinas administrativas y los seis centros de apoyo social de la Sociedad Protectora del Niño, considerando únicamente los procesos de comunicación interna y las opiniones de los colaboradores y coordinadores de la institución con relación a la comunicación vertical y horizontal.



## Capítulo II

### 2. Marco teórico

#### 2.1 Comunicación

El Diccionario de la Comunicación, la define como “la ciencia que estudia la transmisión de un mensaje directa o indirectamente, de un emisor a un receptor y de éste a aquel, a través de medios masivos, humanos o mecánicos, mediante un sistema de signos convenidos” (De la Mota, 1988:161).

La comunicación entendida como un proceso, según (Pichón, 1985:89), la comunicación es “todo proceso de interacción social por medio de símbolos y sistemas de mensajes. Incluye todo proceso en el cual la conducta de un ser humano actúa como estímulo de la conducta de otro ser humano. Puede ser verbal, o no verbal, interindividual o intergrupal”.

La definición que da el Dr. Carlos Interiano sobre el origen etimológico de la palabra comunicación es (Interiano, 1995:10): “proviene del latín “comunicatio” y éste a su vez procede del sustantivo “comunico”, cuya traducción al castellano es participar en algo común. Tanto el sustantivo comunicación, como el verbo comunicar, tiene su origen en la palabra “comunis”, raíz castellana de la palabra comunidad, la cual significa la participación o relación que se da entre individuos.”.

En la historia han existido varios teóricos que aportaron su conocimiento para definir la comunicación, entre los que se puede mencionar:

Aristóteles (384 a. C.-322 a. C.): Indica que comunicación, son todos los medios de convencimiento que se tengan al alcance.

Kurt Lewin (1890-1947): Define el proceso de la comunicación, como un sistema de acciones e interacciones personales y/o grupales, donde una persona transmite el mensaje a otra y ésta a su vez responde a otro mensaje, lo que provoca un proceso circular y continuo.

André Martinet (1908-1999): lo describe como la utilización de un código para la transmisión del mensaje en unidades semiológicas que permite a las personas relacionarse entre sí.

David K. Berlo (1984:17): con base en el modelo aristotélico, dice que es un proceso por medio del cual un emisor transmite un mensaje por medio de un canal hacia un receptor.

La comunicación es un proceso que hace uso de distintos elementos que la conforman con el fin de transmitir una idea o un sentimiento, para poder completarlo es necesario que tanto el emisor como el receptor tengan habilidades comunicacionales, el emisor debe aprender a estructurar un mensaje de forma adecuada y elegir el canal necesario para poder transmitir dependiendo de su entorno y el receptor debe saber decodificar el mensaje adecuadamente.

Pero la comunicación puede ser afectada por lo que se conoce como barreras o ruidos de la comunicación, que según el diccionario de la Real Academia Española son la “interferencia que afecta a un proceso de comunicación” y dificultan el desarrollo normal del proceso comunicativo.

En relación con lo planteado, Chiavenato (2004), afirma que las barreras de comunicación están constituidas en los siguientes tipos: personales, físicas y semánticas.

Barreras personales: son las que se derivan de los valores y emociones de cada persona. Las más comunes que interfieren en la fluidez de información son: las deficiencias para escuchar, las motivaciones, las percepciones, las emociones y los sentimientos personales.

Barreras físicas: son aquellas interferencias que se manifiestan en el ambiente donde se desarrolla el proceso comunicacional, por ejemplo, la saturación o congestión de un canal, la distancia, las limitaciones físicas (estructurales), entre otros.

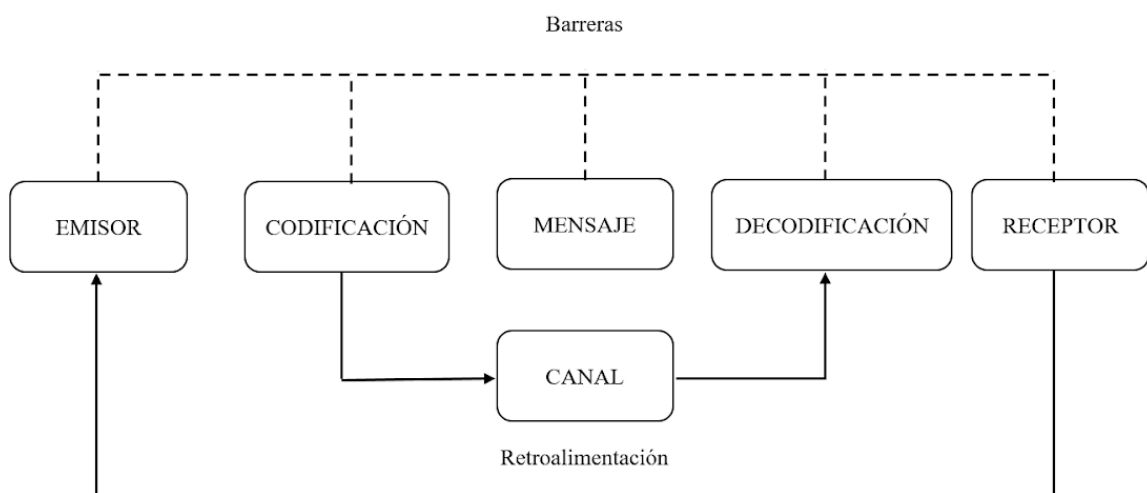
Barreras semánticas: son las variaciones que provienen de los símbolos a través de los cuales se da la comunicación, como las palabras, los gestos, señales, entre otros.

## 2.2 Proceso de comunicación

Está basado en el intercambio de signos y tiene lugar cuando una persona “emisor” transmite ideas o sentimientos a otra “receptor” a través de un mensaje (el cual es enviado por medio de un canal) con el propósito de recibir una respuesta ante lo que se le ha transmitido.

El proceso de comunicación se considera eficaz cuando el destinatario decodifica el mensaje y le agrega un significado que se acerca a la información o idea que la fuente intentó transmitir.

## 2.3 Elementos del proceso de comunicación



Fuente: Elaboración propia.

Para que un proceso de comunicación se lleve a cabo, es indispensable la presencia de los siguientes elementos: emisor, receptor, canal, mensaje, contexto, retroalimentación, código, codificación y decodificación.

Para (Hervás, 1998:12) el emisor o informado es “el que emite el mensaje” y el receptor o informado es “el destinatario del mensaje”.

El receptor también puede considerarse como: quien recibe el mensaje enviado por el emisor, y dependiendo del uso que se le brinde a la información, ésta puede ser grupal o individual. González (1999)

Otra definición de receptor es la que indica que es el encargado de recibir y modificar (interpretar) el mensaje; para que esto se logre, el receptor debe conocer el código que el emisor está utilizando, Velásquez (1999). Por ejemplo, un ruso no podrá ser el receptor de un mensaje codificado en español, a no ser que domine también este idioma.

Canal: se puede definir como: “El conducto a través del cual el mensaje circula, llega desde el emisor al receptor”. (Hervás, 1998:13)

Los canales a su vez se dividen en: verticales descendentes, verticales ascendentes y horizontales.

1. Canales verticales descendentes: Son los utilizados por los superiores cuando deben dirigirse a uno o varios subordinados para comunicar que es lo que deben o no deben hacer. Los canales de este tipo más utilizados en las organizaciones son: órdenes, instrucciones, circulares, entre otros.
2. Canales verticales ascendentes: Son los utilizados por los colaboradores cuando deben dirigirse a sus superiores, su función principal es la retroalimentación. Los canales más utilizados son: reportes, informes, quejas, sugerencias, entre otros.

3. Canales horizontales: Son los utilizados por individuos de un mismo nivel jerárquico, ya sea en niveles superiores e inferiores se transmiten e intercambian experiencias, ideas, opiniones, conocimientos o información.

Mensaje: Es la información que envía el receptor. Para Berlo (1987) es la expresión del contenido, de una forma concreta y a través de un código común.

El mensaje es considerado “la secuencia (oral o escrita, verbal o no verbal) de elementos tomados de un repertorio de signos por el emisor para transmitirlos al receptor” (Hervás, 1998:13). Asimismo, para esta autora el mensaje es “El algo que comunicar”, es decir, el contenido compuesto o cifrado por el emisor ajustándose al código.

Contexto: Este elemento de la comunicación es muy importante ya que al no comprenderlo durante la decodificación de un mensaje ocasiona malas interpretaciones. Para (Hervás, 1998:20) el contexto es “el conjunto de datos y circunstancias que condicionan o rodean al mensaje”.

Retroalimentación: Se puede considerar como la información consecuenta a la comunicación, la cual permite que el emisor original cambie o modifique las subsiguientes comunicaciones y/o comportamientos en función de las influencias ya producidas o que se tiene intención de producir en el entorno comunicativo. Hernández y Garay (2005).

Código: Es el conjunto de reglas y signos que se comparten entre el emisor y receptor. (Berlo, 1987:14) define el código como “todo grupo de símbolos que puede ser estructurado, de manera que tenga algún significado para alguien”.

El código es “el conjunto de signos y reglas que se emplean y combinan”, o también, “el conjunto de conocimientos comunes que poseen el emisor y el receptor”. (Hervás, 1998:33)

Codificación y decodificación: La codificación se produce cuando "el mensaje es traducido a un idioma o código adecuado para los medios de transmisión y los destinatarios pretendidos". (McQuail y Windhal, 1997:33)

Mientras que la decodificación proviene del "término decodificar, que significa la re-traducción del mensaje con el fin de extraer su significado; es el uso del código por el receptor para interpretar el mensaje". (Serrano, 1992:38)

## 2.4 Tipos de comunicación

### 2.4.1 Comunicación interpersonal

Es toda aquella comunicación que se da entre dos personas que están físicamente próximas, cada una de ellas produce mensajes y es una relación de intercambio por medio de la cual comparten su percepción de la realidad.

Este tipo de comunicación permite la interacción real y humana debido a que como lo indica (Velásquez, 2006:65): "es un diálogo directo o indirecto con otras personas identificables". Además, propicia la retroalimentación y la superación de los ruidos en los mensajes, ya que es bidireccional.

La comunicación interpersonal, también es definida como "el resultado de la combinación de fuerzas propulsoras e inducidas, las valencias y empatía en un espacio determinado". (Interiano, 1987:19)

### 2.4.2 Vertical

La comunicación vertical es la que sucede, "entre superiores y subordinados es llamada vertical y poseen dos modalidades: ascendente y descendente:



Ascendente: se emplea preferentemente para informar sobre los resultados o efectos de las tareas, las acciones ejecutadas, las opiniones sobre las prácticas y políticas de la organización, necesidades, sugerencias, entre otras.

Descendente: se utiliza, en general, para transmitir indicaciones respecto de la tarea, explicar los propósitos, informar sobre normas y procedimientos, enviar retroalimentación a los subordinados o comentar los objetivos, las metas y la filosofía de la institución”. (Sanz, 2011:58)

### 2.4.3 Horizontal

Es aquella comunicación que se establece entre miembros de un mismo nivel jerárquico. Puede ser entre departamentos, grupos o de forma individual, no hay presencia de autoridad y sirven para agilizar la estructura organizativa. Ese tipo de información se puede obtener a través de juntas, informes, asambleas, entre otras.

### 2.4.4 Circular

Es aquel tipo de comunicación que se realiza en una institución sin fines laborales. Para (Interiano, 2001:60) “se percibe normalmente en el momento que los trabajadores de una empresa terminan su jornada laboral o en actividades puramente recreativas”.

En las relaciones dentro de una institución, la distancia social existente no permite el diálogo. Éste, por el contrario, se da en áreas abiertas, donde el hombre desarrolla su sentido de participación en la vida común. El diálogo implica la responsabilidad social del hombre ya que por medio de él puede transformar ideologías o influir en el comportamiento de las personas a quienes dirige el mensaje. Freire (1978)

### 2.4.5 Comunicación transversal

La comunicación transversal para (Rodríguez, 2008:53) es la que también es conocida como “diagonal, esta es la que transcurre entre distintas áreas y niveles, pero al mismo tiempo.” Por ejemplo, podemos encontrar comunicación del tipo transversal descendente en el caso del gerente de recursos humanos y el coordinador del área técnica; y transversal ascendente entre el contador general y el gerente del área comercial. “La comunicación transversal tiene que superar una barrera particularmente difícil. Está constituida por el peso y la susceptibilidad del poder jerárquico, que no suele aceptar de buen grado, ni la injerencia de otras jerarquías sobre sus propios subordinados, ni la actitud de estos cuando tratan de puentear su autoridad y competencia. Por esta razón, cuando la comunicación transversal se da en forma llana y espontánea, refleja una organización saludable y armónica”.

Existen dos tipos de comunicación organizacional interna: comunicación formal e informal Etchegaray, (2010); y Lacasa, (2011) concuerda y afirma que los tipos de comunicación dentro de una empresa básicamente son estos dos:

### 2.4.6 Comunicación formal

Es la forma de comunicación en donde el mensaje se origina en un integrante de un determinado nivel jerárquico y va dirigido a otro de un nivel jerárquico superior, de un nivel inferior, o de un mismo nivel; siguiendo los canales establecidos formalmente por la institución, tales como cartas, protocolos, circulares, informes, manuales, reglamentos, memorandos, entre otros, y que generan todo un sistema dirigido y utilizado por todos los miembros de la empresa.

## 2.4.7 Comunicación informal

Es la comunicación que fluye dentro de la organización sin canales preestablecidos y surge de la espontaneidad de los empleados. Un ejemplo de esto es el rumor, el cual se transmite entre los individuos, y aunque nadie se responsabiliza de su veracidad, se toma como una verdad.

## 2.4.8 Comunicación organizacional interna y externa

El proceso de la comunicación corporativa u organizacional se divide en dos: interna y externa, ambas se complementan para gestionar el clima, cultura e imagen organizacional.

### 2.4.8.1 Comunicación organizacional externa

Es la creada por la administración para controlar el comportamiento individual y grupal, ayuda a alcanzar metas en la organización. Este sistema es establecido considerando el ambiente técnico, político y económico de la organización. Se basa en el contexto en el que se desarrolla la institución y normalmente se dirige a un público objetivo.

La comunicación organizacional externa se compone, de redes y mensajes pero que en este caso fluyen hacia fuera de la institución. Para Hernández, (2002) la comunicación organizacional externa se conforma de los mensajes que la organización emite hacia sus públicos objetivos con el propósito de mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a través de la imagen favorable que proyectan y la promoción de sus bienes o servicios. Es muy importante que una organización se comunique bien y para lograrlo se utiliza fundamentalmente la publicidad y las relaciones públicas.

#### 2.4.8.2 Comunicación organizacional interna

La comunicación organizacional interna es “toda actividad realizada dentro de una organización, con el objeto de mantener las buenas relaciones entre los miembros de la institución, por medio de la circulación de mensajes originados por los diversos medios de comunicación. Cada vez que tiene lugar la comunicación organizacional interna, se promueve unión, motivación y colaboración entre el personal, lo que repercute en beneficio hacia la organización, ya que, de esta manera se alcanzan las metas establecidas por la misma”. (Fernández, 1999:25)

Algunas acciones de comunicación organizacional interna como: la elaboración del manual de procedimientos y funciones, redacción de todo tipo de información, organigrama de la institución e identificación de altos mandos, los sistemas informáticos y de seguridad utilizados, informes de cultura y clima organizacional, informe económico oficial (auditoría externa contratada), con recomendaciones positivas y negativas, entre otros. permiten obtener la información necesaria para elaborar la memoria de labores. La elaboración del vídeo institucional es un recurso que también sirve para la comunicación organizacional externa. Martín (1997)

De la comunicación organizacional interna dependen los procesos comunicativos que se llevan a cabo dentro de la institución. Ese conjunto de acciones llevadas a cabo en este proceso, tienen lugar entre el público interno de la misma. Para Sandoval, (2004), el objetivo de esta comunicación es conseguir la eficacia en el flujo de los mensajes internos y crear un ambiente de trabajo agradable.

Sin una comunicación organizacional interna no se podrá trabajar con el mismo fin, ya que todos los empleados deben conocer perfectamente los objetivos y los cambios existentes para evitar confusiones. Para (Hartline, M. 2011:245) “el gran objetivo de la comunicación organizacional interna es colaborar con la dirección de la empresa para alcanzar los objetivos del negocio haciendo que éstos sean conocidos y entendidos por todos sus integrantes”,

Según datos recabados de diversas fuentes, las herramientas o canales más comunes para realizar una comunicación organizacional interna en una institución son:

- Intranet: Es una red interactiva y colaborativa de computadoras y usuarios pertenecientes a una organización, red que permite la publicación, el intercambio y el almacenamiento de información.
- Redes sociales: Son plataformas especialmente diseñadas para conectar a los empleados de una misma empresa, publicar comunicados, coordinar proyectos o simplemente iniciar conversaciones.
- Correo electrónico: Es un servicio que permite el intercambio de mensajes a través de sistemas de comunicación electrónicos, puede utilizarse para el envío de información, felicitaciones, noticias, entre otros.
- Mensajería instantánea: Es un concepto derivado de las redes locales, en los que diferentes dispositivos de uso común están interconectados entre sí. Sustituye otros medios y soportes físicos de transmisión de información tradicionales. Canaliza las comunicaciones a través de la propia red interna, con la ventaja de la bidireccionalidad inmediata.
- Cartelera: Es la forma tradicional de comunicación al personal de bajo costo.
- Revista: Debe poseer al menos cuatro elementos; reconocimiento a los empleados, comunicación, sensación de pertenencia y seguridad emocional.
- Documentos impresos: Entre estos se encuentran cartas y memorándums, entre otros. Se utilizan por el departamento de recursos humanos para correspondencia oficial con el empleado como notificaciones, citaciones, entre otras.
- Reuniones: Actividades en la que los empleados claves de una organización, deciden compartir en una sala durante un tiempo determinado, con el fin de discutir asuntos que resultan de importancia para la institución. Además, sirve para detectar el nivel de trabajo o moral del equipo, y esto ayuda a determinar la salud funcional, operativa, de gestión y coordinación de la institución.
- Llamadas: Es otro medio fuerte de comunicación ya que facilita en gran manera la oportunidad de dialogar con todos los compañeros y con los superiores inmediatos.

## 2.5 Funciones de la comunicación organizacional interna

La comunicación organizacional interna cumple tres grandes funciones como instrumento al servicio de la gestión de la organización según Fernández (2007):

1. Vehículo de la cultura corporativa, facilitando la distribución de la filosofía de la organización.
2. Herramienta de dirección y administración, permitiendo el intercambio de información estratégica y operativa.
3. Instrumento de la comunicación organizacional externa, ayudando a proyectar hacia el interior y hacia el exterior una misma imagen de la entidad.

## 2.6 Diagnóstico de comunicación

Con el objetivo de determinar la comunicación organizacional existente en la Sociedad Protectora del Niño se hace necesario realizar un diagnóstico de comunicación organizacional que según Díaz, (2001) es un análisis que tiene como propósito examinar y mejorar los sistemas y prácticas de comunicación organizacional interna y externa de una organización en todos sus niveles. Examina también los productos comunicacionales y puede contemplar las formas de distorsión de la comunicación como los rumores y ruidos que generan las estructuras de poder.

Los hallazgos de la evaluación permiten a la institución mejorar la comunicación con el fin de incentivar y mejorar la participación de quienes forman parte del equipo de trabajo, especialmente en una organización social como lo es la Sociedad Protectora del Niño que basa sus acciones en la solidaridad y el trabajo en conjunto para el logro de sus objetivos.

## 2.7 Tipos de diagnóstico

### 2.7.1 Diagnóstico interno

Son las diversas actividades realizadas por una institución para crear y mantener las buenas relaciones entre sus colaboradores, se efectúa para conocer el estado de la comunicación en la organización. Sánchez (2014)

### 2.7.2 Diagnóstico externo

Es la transmisión y recepción de imágenes, referidas a la comunicación y su contexto, este tipo de diagnóstico privilegia el análisis de las relaciones de la organización con su entorno. Para Sánchez (2014) este tipo de diagnóstico se subdivide en: de medios y de interlocutores.

De medios:

Se incorporan conocimientos sobre los lenguajes, contenidos, temas que se privilegian y el protagonismo actual de la población que posee el poder en la creación de una imagen sobre la institución.

De interlocutores:

También conocido como diagnóstico comunitario, sirve para conocer y respetar la percepción y cultura de la gente sobre la institución, se percibe el entorno de la organización y cómo esta afecta la percepción que los usuarios tienen sobre la institución.

## 2.8 Comunicación organizacional

Según (Andrade, 2010:10) “el nacimiento y consolidación de la comunicación organizacional durante las últimas tres décadas, como un campo de estudio y un área funcional de la empresa, es la mejor prueba de que la comunicación es de enorme importancia para las organizaciones”.

La comunicación organizacional también se considera como “aquella que, en un sistema, se da la tarea de rescatar la contribución activa de todas las personas que lo integran, y busca abrir espacios para la discusión de los problemas de la institución, para lograr soluciones que lo benefician y lo hacen más productivo.” (Rebeil, 2010:177) Además, esta autora menciona lo que considera son las tres dimensiones en que se dan sus funciones:

- La comunicación institucional.
- La comunicación organizacional interna.
- La comunicación mercadológica.

El objeto de esta comunicación en las instituciones según (Chiang, 2007:7) es: “permitir el alineamiento del esfuerzo de todos sus integrantes”. Es por ello que afirma que “la comunicación organizacional interna en la empresa constituye uno de los elementos centrales para articular las relaciones entre los diferentes departamentos de la organización empresarial”.

Cuando la comunicación organizacional interna no es la adecuada pueden darse los siguientes casos:

- Una directiva que ignora si los procedimientos se están siguiendo, si aún son eficientes o inútiles, si se estorban entre sí o si se están generando procedimientos alternativos ajenos a su control.



- Existen departamentos que impiden el trabajo de otros, en la medida en que ignoran los objetivos de éstos y los medios por los que pensaban llevarlos a cabo.

Cuando la comunicación es eficaz, alienta a un mejor desempeño y promueve la satisfacción en el trabajo. Los colaboradores conocen mejor su función y se sienten más comprometidos con su trabajo. En el caso contrario los efectos son muy perjudiciales para la institución, pudiendo producir un cuadro típico donde la comunicación organizacional interna no funciona o es deficiente.

Para que la comunicación sea eficaz y tenga la retroalimentación deseada, debe evidenciarse cambios que el emisor busca en el receptor, cada elemento depende de otro. Estos cambios pueden ser de tres tipos:

- Cambios en los conocimientos.
- Cambios en la actitud y opinión.
- Cambios en la conducta aparente.

La comunicación organizacional abarca los siguientes puntos, según Goldhaber, (1984):

1. Sucede en un sistema abierto e influenciado por el medio ambiente.
2. Conlleva mensajes, y toma en cuenta su contexto.
3. Implica a los colaboradores, sus actividades, características personales y relaciones entre sí.

## 2.9 Sociedad Protectora del Niño

Es una institución semiprivada de bienestar social infantil, fundada el 31 de octubre de 1920, con estatutos aprobados y personería jurídica reconocida el 27 de mayo de 1922, por Acuerdo publicado en el Guatemalteco No. 30.

### 2.10.1 Breve reseña histórica

En 1920, surge la idea de fundar una sociedad privada para ayudar a las madres desvalidas y a niños y niñas desamparados.

El 11 de octubre de 1920, en una publicación del diario “Nuevo”, se habló sobre la excesiva mortalidad infantil, la desnutrición y el descuido en que se encontraban la niñez, exigiendo una solución a las autoridades.

El 31 de octubre de 1920, en el Teatro Principal de la Ciudad de Guatemala, se celebró una reunión con un grupo de 36 personas de gran sensibilidad social, con la idea de crear una institución que velara por el bienestar de los niños y niñas. Resultado de ésta se fundó la Sociedad Protectora del Niño, con una serie de objetivos como establecer hogares diurnos donde las madres confiaran a sus hijos, además se abrió una estación para distribuir leche a quienes no podían adquirirla de otra manera.

A partir del 16 de febrero de 1921, por gestiones de la Junta Directiva, el Ministro de Guerra de ese entonces, Emilio Escamilla, cedió un ala del antiguo cuartel “La Rápida” en la 4ta. avenida y 8va. calle de la zona 1 para que funcionara como Casa del Niño, proporcionando gran parte del mobiliario. Sin embargo, un destacamento de tropa invadió el local, siendo ésta clausurada.

Nuevas gestiones lograron que el presidente Carlos Herrera, pagara de sus propios ingresos el alquiler de una casa en la que se desenvolvería la institución. Allí se creó el primer consultorio y al año de establecido, la casa tenía una asistencia diaria de 100 niños.

Por ser una entidad surgida del aporte espontáneo y voluntario de muchos cooperantes, el carácter de ayuda se distorsionó y al tomar posesión el gobierno de José María Orellana, funcionarios de éste desocuparon la Casa del Niño y como consecuencia la Junta Directiva se vio en la necesidad de clausurarla temporalmente.

La clausura de la Casa del Niño impresionó desfavorablemente al pueblo y la opinión pública se vertió a favor de la Sociedad Protectora de Niño, el presidente de turno además de permitir posteriormente el funcionamiento de la agrupación subvencionó a la institución con un rubro mensual.

El 1 de junio de 1922, se emitió el Acuerdo Gubernamental que reconocía la personalidad jurídica de la Sociedad Protectora del Niño.

En julio de 1922, el gobierno de Orellana cedió un terreno frente al Santuario de Guadalupe y con ayuda económica de diversas fuentes se construyó la Casa del niño No. 1. Cinco años después durante el gobierno del General Lázaro Chacón surgieron las Casas del niño No. 2 y 3, y en julio de 1944 ante gestiones de un socio directivo, el presidente provisorio Federico Ponce Vaides, decidió construir en la zona 5 la Casa del niño No. 4.

En octubre de 1974 se inaugura la Casa del niño No 5 en la zona 14 y en el Homenaje al Día de las Madres, del 10 de mayo de 1992, se inauguró la Casa del niño No. 6 en la zona 5 de Mixco.

### 2.10.2 Fecha de fundación

Guatemala, 31 de octubre de 1,920.

### 2.10.3 Qué hace la institución

La Sociedad Protectora del Niño es una organización semiprivada, con enfoque social, no lucrativa, ni religiosa y apolítica, que busca ayuda para las familias de recursos limitados, brindando cuidado, educación y bienestar a la niñez.

#### 2.10.4 Programas permanentes

<b>Programas permanentes SPN</b>		
Educación preescolar.	Nutrición.	Psicología.
Crianza con amor.	Atención social a familias.	Escuela para padres.
Lactancia materna.	Estimulación temprana y recreación.	Servicio médico-pediátrico.

#### 2.10.5 Cantidad de personal

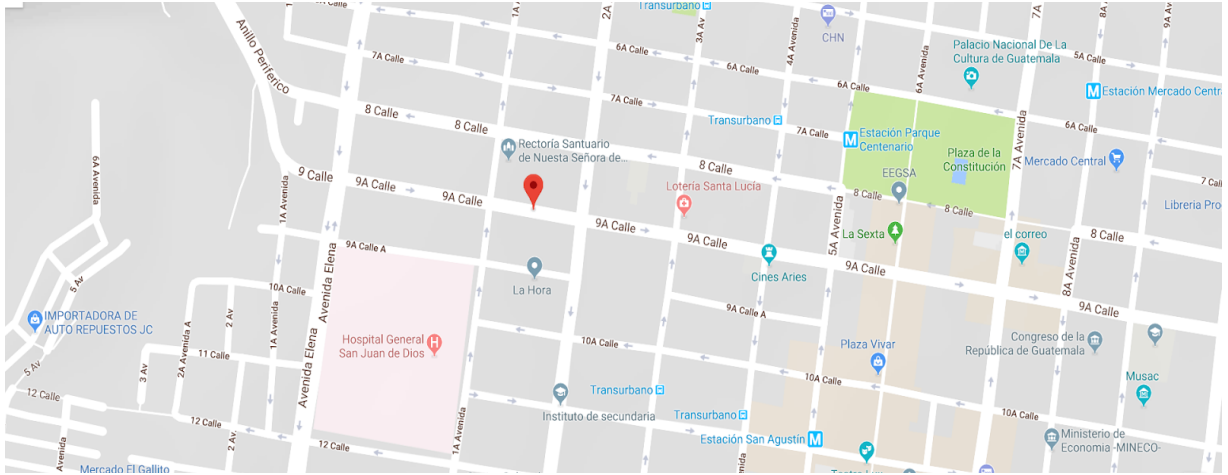
En la Sociedad Protectora del Niño laboran 289 personas distribuidas por departamentos de la siguiente manera:

Administración:	20
Parques:	2
Trabajo social:	8
Psicología:	1
Laboratorio clínico:	1
Odontología:	1
Pre-escolar:	20
Mantenimiento:	5
Capacitación:	1
Casa no. 1:	49
Casa no. 2:	45
Casa no. 3:	37
Casa no. 4:	43
Casa no. 5:	35
Casa no. 6:	21

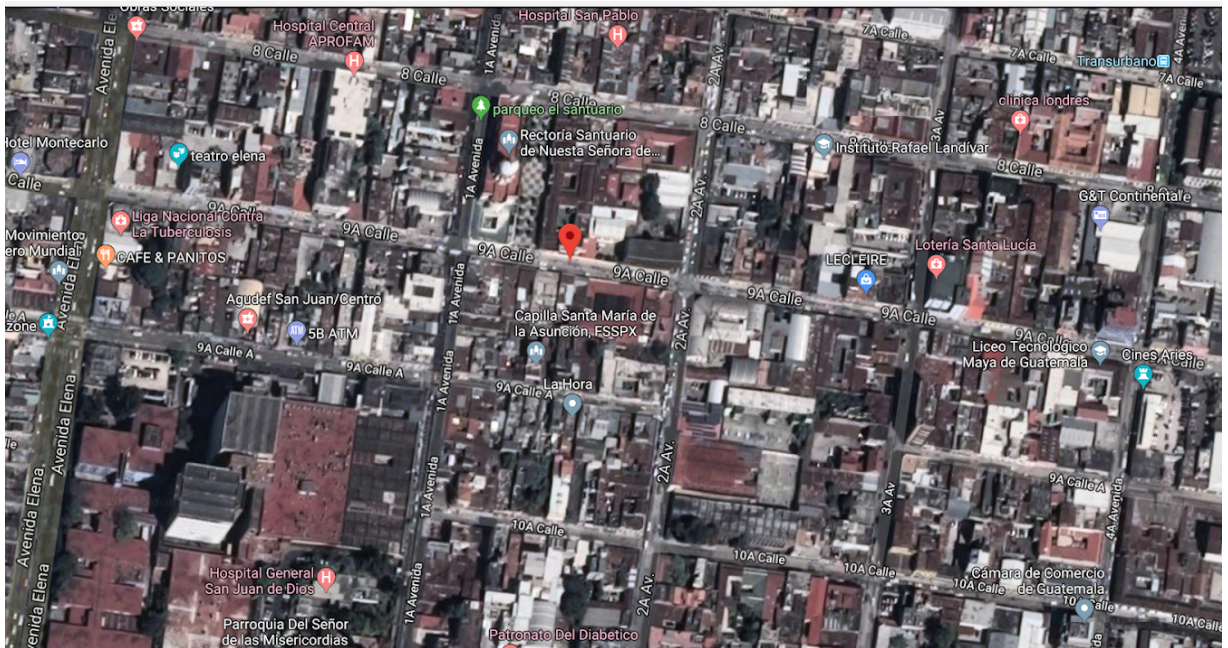
## 2.10.6 Ubicación

1ra. avenida "A" 8-65 zona 1, Guatemala, Guatemala.

## 2.10.7 Mapas



Mapa de ubicación oficinas centrales de Sociedad Protectora del Niño



Vista satelital de ubicación oficinas centrales de Sociedad Protectora del Niño

## 2.10.8 Junta Directiva

Licda. Vilma Rodas de Cordón - Presidenta  
Sra. Marisabel Viteri Arriola - Vicepresidenta  
Licda. Carmen Sánchez Bolaños - Vocal I  
Ing. Eduardo Enrique Asturias Rinze - Vocal II  
Lic. Héctor Eduardo Palacios Macías - Vocal III  
Ing. Marcos Arimany Palomo - Tesorero  
Sra. Gladys Josefina Carías de Peláez - Secretaria  
Lic. Ricardo Umaña Aragón - Asesor Legal

## 2.10.9 Horario de atención

El horario de atención es de 8:00 a 16:00 hrs.

## 2.10.10 Misión

Asistir integralmente a niños y niñas de escasos recursos económicos, cuyos padres de familia trabajen durante el día, con el fin de desarrollar sus capacidades, con valores y principios, y ayudando a maximizar su potencial como personas.

## 2.10.11 Visión

Proporcionar cuidados, atención y protección a niños y niñas en forma integral para que estos puedan lograr un desarrollo adecuado que forme integralmente su personalidad. y ser el mejor modelo de centros de cuidado y educación de la primera infancia en Guatemala.

## Capítulo III

### 3. Marco Metodológico

#### 3.1 Método

Deductivo: Con el objeto de realizar el análisis de la institución, se recogieron, organizaron y resumieron los resultados que se exponen en el presente informe. Utilizando el razonamiento para deducir conclusiones lógicas.

#### 3.2 Tipo

Cuantitativo: En la presente investigación se utilizó el método cuantitativo, su base fue el análisis de la información recopilada a través de un cuestionario electrónico, el cual se aplicó a los colaboradores involucrados en la institución para conocer su apreciación referida al tema de estudio.

De acuerdo a (Hernández, 2006:5) “el enfoque cuantitativo utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías”.

#### 3.3 Objetivos

##### 3.3.1 General

Analizar los procesos de comunicación dentro de la Sociedad Protectora del Niño.

### 3.3.2 Específicos

- Identificar los procesos de comunicación entre los colaboradores y coordinadores de la Sociedad Protectora del Niño.
- Definir los canales que se utilizan en la comunicación organizacional interna.
- Enumerar las barreras en la comunicación organizacional interna.
- Describir la opinión de los colaboradores y coordinadores con relación a la comunicación interna.

### 3.4 Técnicas

Para la presente investigación se utilizaron las siguientes técnicas: recopilación de información bibliográfica y electrónica, cuestionarios de encuesta electrónica para colaboradores y formulario electrónico de entrevista a coordinadores de la Sociedad Protectora del Niño.

### 3.5 Instrumentos

- Fichas electrónicas bibliográficas y de resumen, las cuales sirvieron para anotar la información relevante y precisa de cada fuente investigada, así como los datos de ubicación de los diferentes libros consultados que sirvieron de base para la presente investigación.
- Cuestionario para encuesta electrónica realizada a la muestra de la población de colaboradores de la Sociedad Protectora del Niño, el cual fue categorizado para lograr recabar la información de una forma ordenada y de acuerdo a los objetivos planteados.



- Cuestionario de entrevista electrónica realizada a los coordinadores de la Sociedad Protectora del Niño, incluyendo al Director General de la institución.

### 3.6 Universo

El universo es “el conjunto de elementos (personas, objetos, programas, sistemas, sucesos, entre otras), globales, finitos e infinitos, a los pertenece la población y la muestra de estudio en estrecha relación con las variables y el fragmento problemático de la realidad, que es materia de investigación”. (Carrasco, 2009:236)

En la Sociedad Protectora del Niño el universo está compuesto por 289 colaboradores, quienes cubren el área administrativa y los centros de apoyo social integral.

### 3.7 Muestra

La muestra “es una parte del fragmento representativo de la población, cuyas características esenciales son las de ser objetiva y reflejo fiel de ella, de tal manera que los resultados obtenidos en la muestra puedan generalizarse a todos los elementos que conforman dicha población”. (Carrasco, 2009:237)

El muestreo para (Mérida, 2015:44) es “la representación de una población objeto de estudio”, por lo tanto, para el criterio de definición del tamaño de la muestra, se utilizó la fórmula representada por (Hernández, 2010:177) a fin de establecer el número de colaboradores a encuestar, siendo ésta la siguiente:

Fórmula:

$$n = \frac{Z^2 * P * (1-P) * N}{P (1-P) Z^2 + (N-1) E^2}$$

En donde:

N: Tamaño de la población

P: Proporción anticipada

E: Margen de error

Z: 1.658

Nivel de confianza (90%)

Dando como resultado:

$$n = \frac{1.658^2 * 0.5 * (1-0.5) * 289}{0.5 (1-0.5) * 1.658^2 + (289-1) 0.1^2}$$

n es igual a 56 personas a encuestar, dentro de la Sociedad Protectora del Niño.

### 3.8 Procedimiento

El primer paso fue la recopilación de información bibliográfica, documental y electrónica. Seguido de esto se elaboraron los instrumentos de encuesta los cuales están divididos de la siguiente manera: Encuesta electrónica a personal de la Sociedad Protectora del Niño, la cual consta de doce (12) preguntas, la cual fue llenada por la muestra resultante de la fórmula anteriormente descrita; y entrevista electrónica a coordinadores de la Sociedad Protectora del Niño que consta de diez (10) preguntas, la cual fue llenada por los encargados de cada departamento.

Las encuestas mencionadas están conformadas por preguntas para datos demográficos, preguntas abiertas, y de selección múltiple, para medir la comunicación interna existente en la Sociedad Protectora del Niño.

El trabajo de campo se realizó en las oficinas centrales y en las sedes de casas de niño en la ciudad de Guatemala. Para el análisis de la información, se tomó como base los resultados de los datos tabulados de la encuesta electrónica a los colaboradores y la entrevista electrónica a los coordinadores de departamento.

## **Capítulo IV**

En el presente capítulo se describe la situación actual de Sociedad Protectora del Niño en relación con la comunicación organizacional interna. Para propósito de la investigación, se recolectaron datos de cincuenta y seis (56) colaboradores pertenecientes a la Sociedad Protectora del Niño, a través de una encuesta electrónica, y de diez (10) coordinadores de los departamentos que conforman la institución, incluyendo al Director Ejecutivo, por medio de una entrevista electrónica, dicho análisis e interpretación de los resultados de acuerdo a la muestra seleccionada, se detallan a continuación:

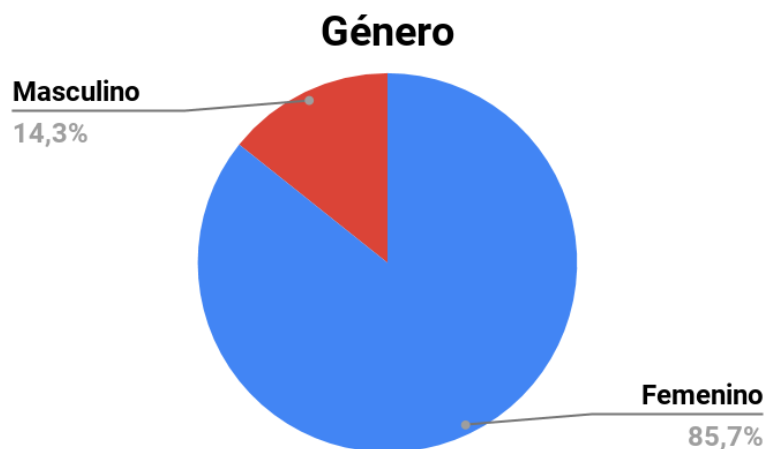
#### 4. Análisis de resultados

##### 4.1 Resultados de encuesta electrónica a personal de Sociedad Protectora del Niño

**Cuadro No. 1**

<b>Género</b>	<b>Total</b>	<b>Porcentaje</b>
Femenino	48	85.7%
Masculino	8	14.3%
<b>Totales</b>	<b>56</b>	<b>100%</b>

**Gráfica No. 1**



Fuente: Elaboración propia basada en la información de investigación de campo.

De personal encuestado para la muestra obtenida de la población general, el 85.7% (48) son mujeres y el 14.3% (8) son hombres.

**Cuadro No. 2**

<b>Tiempo de laborar en SPN</b>	<b>Total</b>	<b>Porcentaje</b>
1-3 años	48	85.7%
4-5 años	8	14.3%
6-10 años	0	0%
Más de 10 años	0	0%
<b>Totales</b>	<b>56</b>	<b>100%</b>

**Gráfica No. 2**



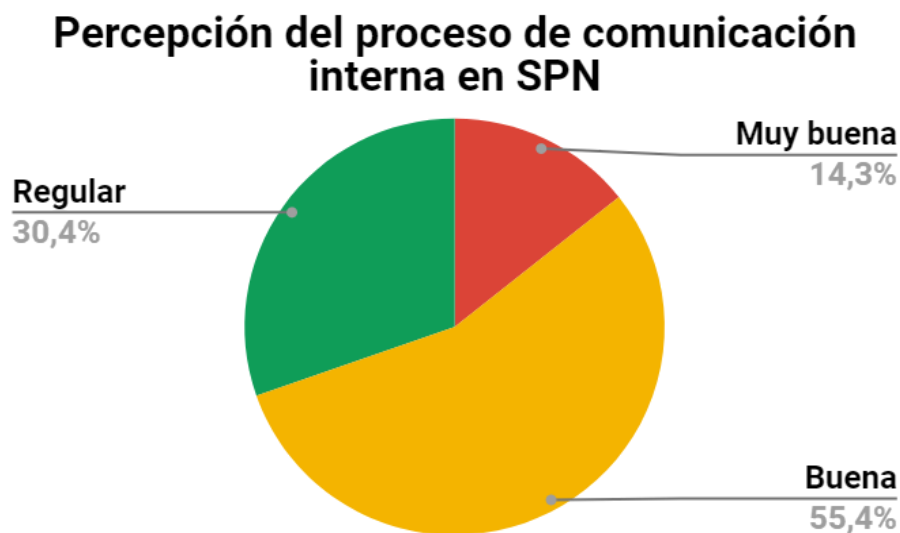
Fuente: Elaboración propia basada en la información de investigación de campo.

Debido al proceso de reorganización que se está llevando a cabo en la institución desde el 2016, el personal encuestado indicó que el 85.7% (48) tiene entre 1 y 3 años años de laborar en la Sociedad Protectora del Niño, el 14.3% (8) indican que tienen en 4 y 5 años, y ningún participante de la muestra marcó las opciones de 6 años en adelante.

**Cuadro No. 3**

<b>Consideración del proceso de comunicación interna en SPN</b>	<b>Total</b>	<b>Porcentaje</b>
Excelente	0	0%
Muy buena	8	14.3%
Buena	31	55.4%
Regular	17	30.4%
Mala	0	0%
<b>Totales</b>	<b>56</b>	<b>100%</b>

**Gráfica No. 3**



Fuente: Elaboración propia basada en la información de investigación de campo.

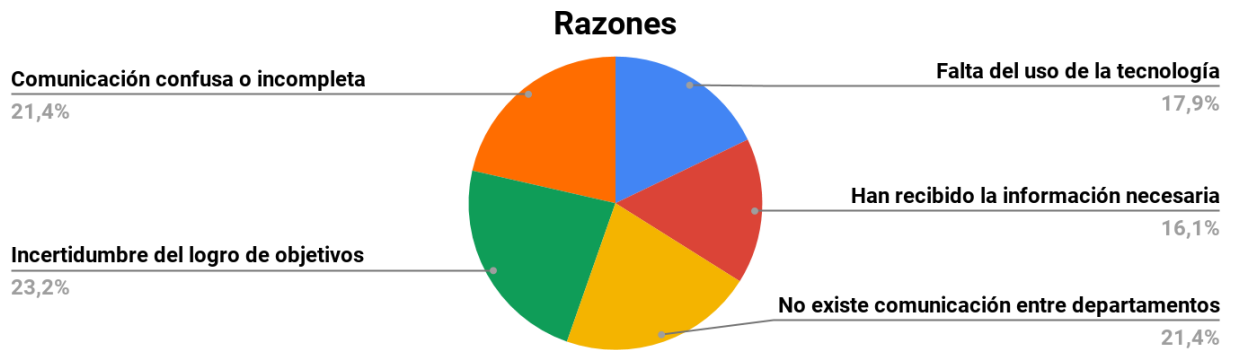
Al momento de preguntar cómo consideran los colaboradores el proceso de comunicación interna en SPN, se pudo observar que no se consideraron las opciones de excelente o mala, más de la mitad de los encuestados correspondiente al 55.4% (31) indicó que la consideran buena, mientras que un 30.4% (17) la consideró regular, y un 14.3% (8) la catalogó como muy buena.

**Cuadro No. 4**

**Explique por qué:** (Esta respuesta se solicitó para mejorar la comprensión acerca de lo indicado en la pregunta anterior, por ser abierta se categorizó según similitudes en las siguientes cinco razones).

<b>Razones</b>	<b>Total</b>	<b>Porcentaje</b>
Falta del uso de la tecnología y medios digitales	10	17.9%
Comunicación confusa, incompleta o poco efectiva	12	21.4%
Han recibido la información necesaria	9	16.1%
No existe comunicación entre departamentos	12	21.4%
Incertidumbre acerca del trabajo de las áreas y el logro de sus objetivos como organización	13	23.2%
<b>Totales</b>	<b>56</b>	<b>100%</b>

**Gráfica No. 4**



Fuente: Elaboración propia basada en la información de investigación de campo.

Entre las razones por las cuales los colaboradores no consideraron como excelente su proceso de comunicación interna giran en torno a: la falta de uso de la tecnología y los medios digitales según el 17.9% (10); que la comunicación recibida no cumple con los criterios de ser clara, breve y concisa para el 21.4% (12); el 21.4% (12) indicó que no existe comunicación entre las áreas y/o departamentos; y el 23.2% siente incertidumbre acerca del trabajo de las áreas y/o departamentos y el logro de sus objetivos como organización. Por otro parte, el 16.1% (9) de los encuestados expusieron como aspecto positivo que han recibido la información necesaria para el desarrollo de sus actividades.



**Cuadro No. 5**

<b>Información institucional recibida desde su ingreso a SPN</b>	<b>Total</b>	<b>Porcentaje</b>
Misión	32	18.2%
Visión	32	18.2%
Políticas	16	9.1%
Organigrama	24	13.6%
Valores	32	18.2%
Actividades	40	22.7%

**Gráfica No. 5**



Fuente: Elaboración propia basada en la información de investigación de campo.

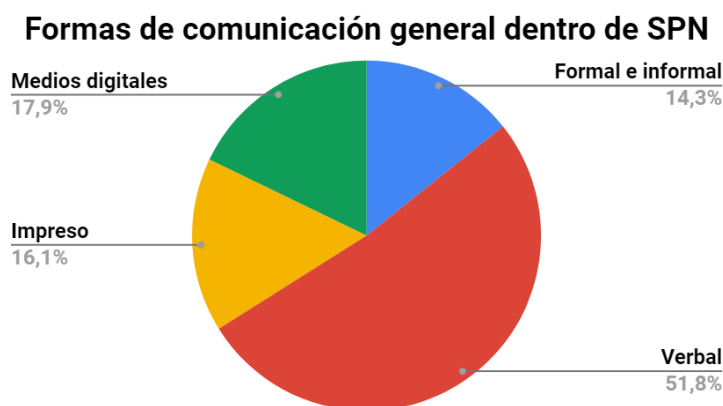
En esta pregunta los encuestados respondieron acorde a toda la información recibida desde su ingreso hasta la fecha por parte de la institución, siendo los avisos de actividades los que más se han comunicado con un 22.7% (40), seguido con igualdad de porcentaje 18.2% (32) por la Misión, la Visión y los Valores, mientras que el organigrama fue transmitido solo al 13.6% (24) y las políticas son las menos transmitidas con un 9.1% (16).

**Cuadro No. 6**

**¿De qué manera recibe la información dentro de la institución?** (Esta pregunta se planteó de manera abierta, posteriormente se categorizó y se dividió en cuatro respuestas con algunas aclaraciones entre paréntesis).

<b>Formas de comunicación general en SPN</b>	<b>Total</b>	<b>Porcentaje</b>
Formal e informal (comunicación oficial y rumores)	8	14.3%
Verbal (llamada, reunión o directamente)	29	51.8%
Impreso (carta, memorando, acta, oficio)	9	16.1%
Medios digitales (correo, mensajería instantánea, redes sociales)	10	17.9%
<b>Totales</b>	<b>56</b>	<b>100%</b>

**Gráfica No. 6**



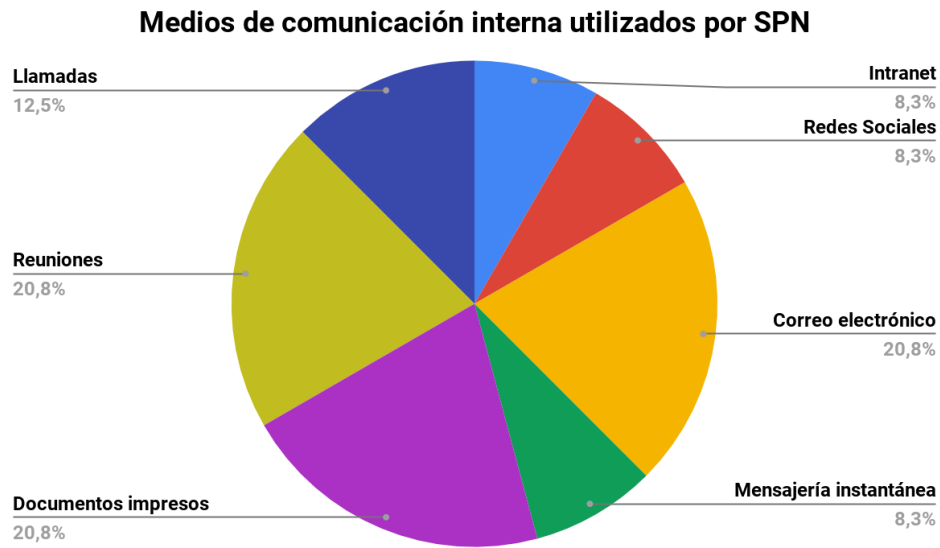
Fuente: Elaboración propia basada en la información de investigación de campo.

Dentro de las formas de comunicación general dentro de SPN la que predominó en más de la mitad de la muestra con un 51.8% (29) fue la verbal, es decir, a través de llamadas, reuniones o de persona a persona; asimismo un 17.9% (10) indicaron que reciben información por medios digitales; el personal también indicó que reciben información impresa en un 16.1% (9) por medio de actas, cartas, oficios, entre otros; sin embargo, un 14.3% afirmó que recibían la comunicación formal y rumores dentro de la institución.

**Cuadro No. 7**

<b>Medios de comunicación interna utilizados por SPN</b>	<b>Total</b>	<b>Porcentaje</b>
Intranet	16	8.3%
Redes Sociales	16	8.3%
Correo electrónico	40	20.8%
Mensajería instantánea	16	8.3%
Cartelera	0	0%
Revista	0	0%
Documentos impresos	40	20.8%
Reuniones	40	20.8%
Llamadas	24	12.5%

**Gráfica No. 7**



Fuente: Elaboración propia basada en la información de investigación de campo.

En esta pregunta los colaboradores podían marcar varias opciones acorde al tipo de información que han recibido de manera formal por las diferente vías, como se puede observar con un porcentaje de 20.8% (40) las personas indicaron que la reciben por medio de correo electrónico, documentos impresos o de forma verbal en reuniones; un 12.5% (24) de la muestra marcó como opción las llamadas, y un 8.3% (16) señaló que era a través de intranet, mensajería instantánea o redes sociales, ninguno de los encuestados marcó como opciones cartelera o revistas.

**Cuadro No. 8**

**¿De qué manera recibe la comunicación informal dentro de la institución?** (Esta pregunta se planteó de manera abierta, posteriormente se categorizó y se dividió en siete respuestas de acuerdo a su similitud).

<b>Formas de comunicación informal dentro de SPN</b>	<b>Total</b>	<b>Porcentaje</b>
Verbal	14	17.3%
Llamadas	20	24.7%
Redes sociales	19	23.5%
Correo Electrónico	10	12.3%
Reuniones	8	9.9%
Documentos impresos	1	1.2%
Mensajería instantánea	9	11.1%

**Gráfica No. 8**



Fuente: Elaboración propia basada en la información de investigación de campo.

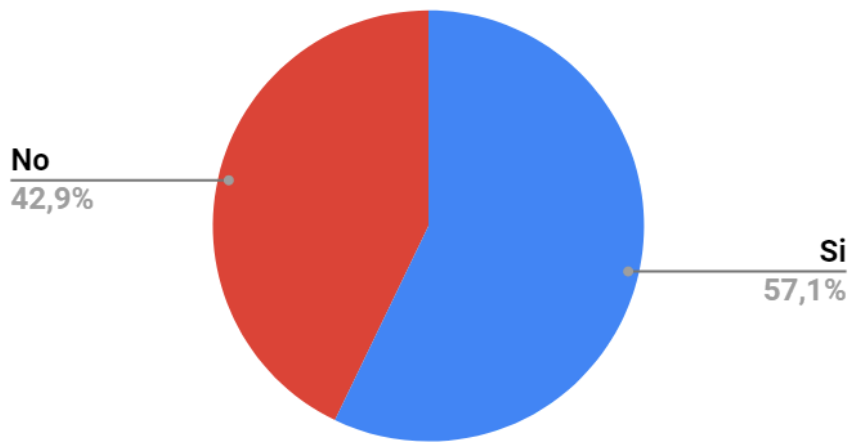
En el caso de la comunicación informal dentro de la institución se evidencia que prefieren las llamadas en un 24.7% y las redes sociales en un 23.5%, sin embargo, también utilizan la comunicación formal de manera verbal directa en un 17.3%, el correo electrónico en un 12.3% y mensajería instantánea en un 11.1%; asimismo las reuniones entre el personal son utilizadas en un 9.9%, mientras que los documentos escritos son utilizados apenas en un 1.2%.

**Cuadro No. 9**

<b>Existen barreras de comunicación</b>	<b>Total</b>	<b>Porcentaje</b>
Sí	32	57.1%
No	24	42.9%
<b>Totales</b>	<b>56</b>	<b>100%</b>

**Gráfica No. 9**

**Existen barreras de comunicación**



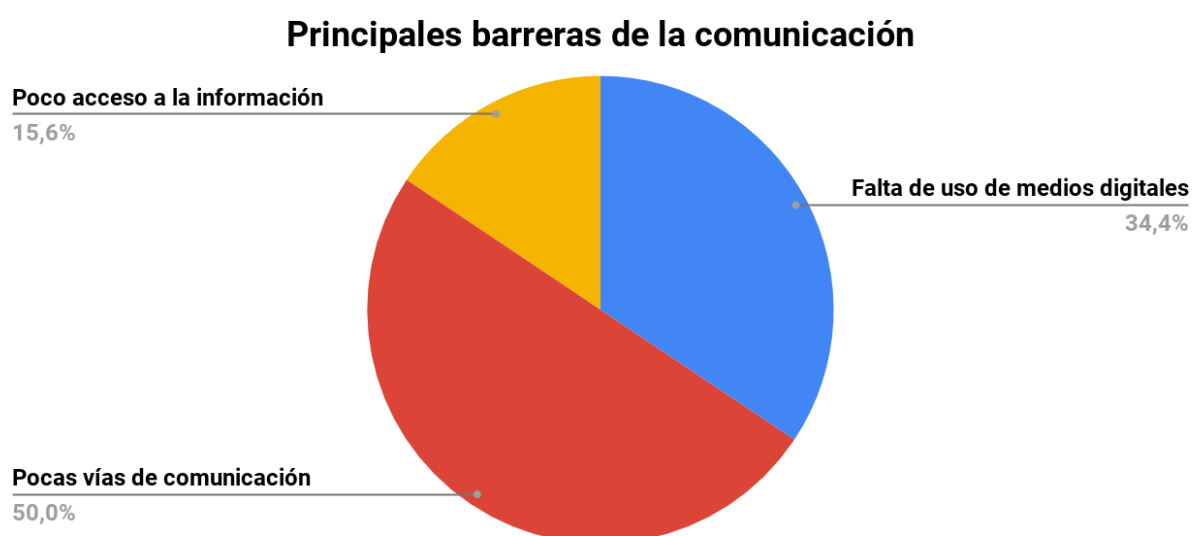
Fuente: Elaboración propia basada en la información de investigación de campo.

Para el 57.1% (32) de los colaboradores existe al menos una barrera en la comunicación organizacional interna, mientras que el 42.9% (24) considera que no las hay.

**Cuadro No. 10**

<b>Principales barreras de comunicación</b>	<b>Total</b>	<b>Porcentaje</b>
Falta de uso de tecnología y medios digitales	11	34.4%
Pocas vías de comunicación	16	50%
Poco acceso a la información	5	15.6%
<b>Totales</b>	<b>32</b>	<b>100%</b>

**Gráfica No. 10**



Fuente: Elaboración propia basada en la información de investigación de campo.

De los colaboradores que consideran que existen barreras en la comunicación dentro de la Sociedad Protectora del Niño, el 50% (16) identificó que es debido a las pocas vías de comunicación que utilizan, el 34.4% (11) indica que es por la falta de uso de la tecnología y los medios digitales, y el 15.6% (5) apunta a que es por el poco acceso a la información.



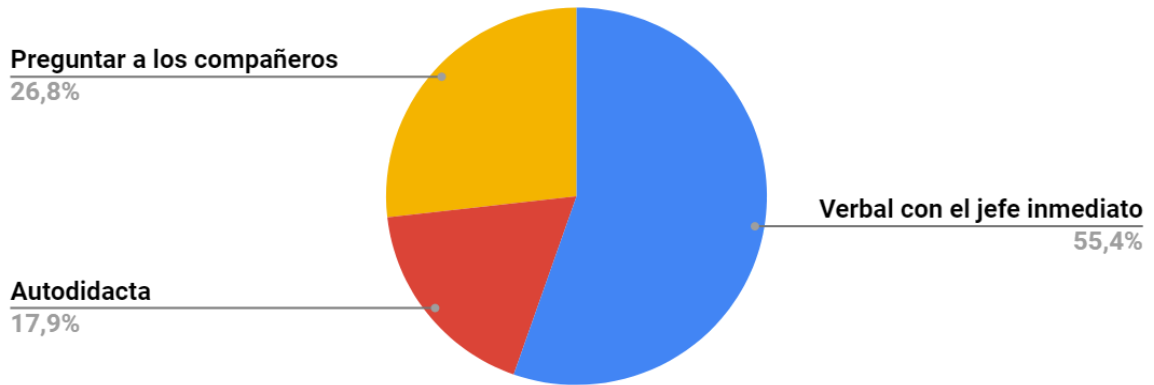
**Cuadro No.11**

**¿Qué formas de comunicación utiliza cuando tiene una duda sobre algún proceso?** Esta pregunta se planteó de manera abierta, posteriormente en el proceso de categorización se dividió en tres respuestas.

<b>Formas de comunicación para resolución de dudas</b>	<b>Total</b>	<b>Porcentaje</b>
Consultar con el jefe inmediato	31	55.4%
Investigar y tratar de aplicar conocimientos propios o experiencia (autodidacta)	10	17.9%
Preguntar a los compañeros	15	26.8%
<b>Totales</b>	<b>56</b>	<b>100%</b>

**Gráfica No. 11**

**Vías de comunicación utilizadas para la resolución de dudas**



Fuente: Elaboración propia basada en la información de investigación de campo.

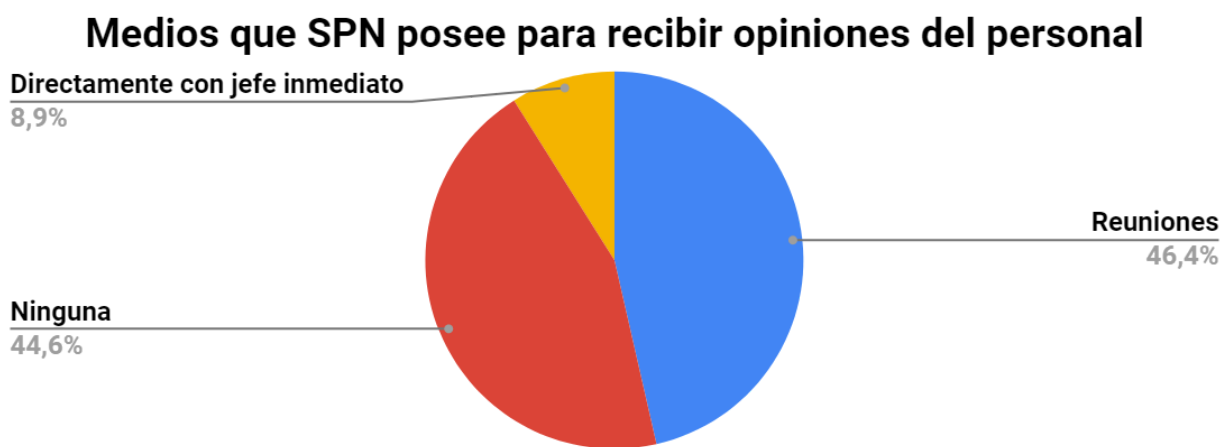
En este caso se evidenció una buena comunicación vertical debido a que cuando un colaborador tiene una duda acerca de un proceso, el 55.4% (31) indicó que le preguntaría de forma directa a su jefe inmediato, el 26.8% (15) le pediría apoyo a sus compañeros lo cual también es señal de una buena comunicación horizontal y el 17.9% (10) buscaría resolverlo por sí mismo.

**Cuadro No. 12**

**¿Cuáles son los medios que la institución posee para recibir opiniones de los miembros del equipo?** Esta pregunta se planteó de manera abierta, posteriormente en el proceso de categorización se dividió en tres respuestas con base en su similitud.

<b>Medios que SPN posee para recibir opiniones del personal</b>	<b>Total</b>	<b>Porcentaje</b>
Reuniones	26	46.4%
Ninguna	25	44.6%
Directamente con jefe inmediato	5	8.9%
<b>Totales</b>	<b>56</b>	<b>100%</b>

**Gráfica No. 12**



Fuente: Elaboración propia basada en la información de investigación de campo.

La retroalimentación del personal es una parte muy importante de la comunicación organizacional, sin embargo, el 44.6% (25) indicó que desconocen de un medio para hacer llegar sus opiniones; el 46.4% (26) señaló que lo hacen a través de reuniones y el 8.9% (5) por medio de su jefe inmediato.

**Cuadro No. 13**

**Si conoce la Misión y Visión de la Sociedad Protectora del Niño por favor escribalas a continuación (puede parafrasear si no la conoce completamente):** Esta pregunta se planteó de manera abierta, posteriormente en el proceso de categorización se dividió en tres grupos de respuestas que demuestran la identificación que tienen los colaboradores con la Misión y Visión de la institución.

<b>Conocimiento de Misión y Visión de SPN</b>	<b>Total</b>	<b>Porcentaje</b>
Conocen la Misión y Visión	26	46.4%
Conocen solo una de las dos	22	39.3%
No conocen ninguna	8	14.3%
<b>Totales</b>	<b>56</b>	<b>100%</b>

**Gráfica No. 13**



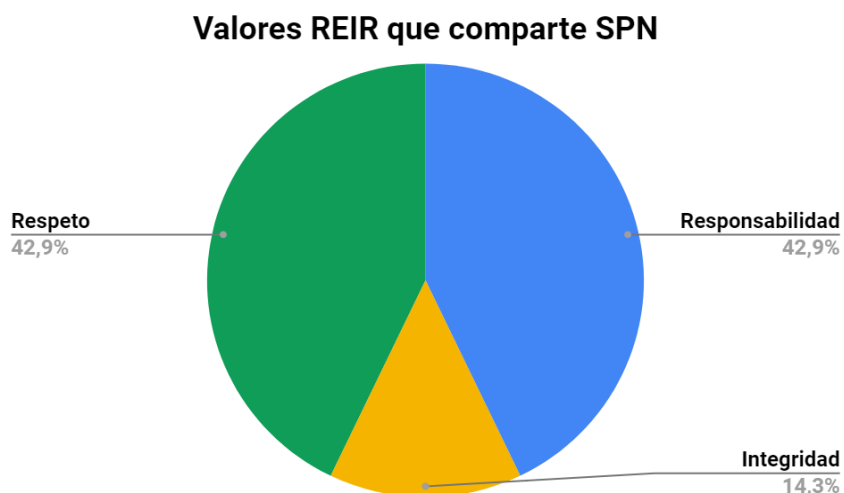
Fuente: Elaboración propia basada en la información de investigación de campo.

La Misión y la Visión son la base de una institución para el planteamiento de sus objetivos, la medición de alcance de sus metas y el plan de trabajo en equipo. En el caso de la Sociedad Protectora el 46.4% (26) conocen ambas, el 39.3% conocen solo una de las dos y el 14.3% no conocen ninguna.

**Cuadro No. 14**

<b>Valores REIR que comparte SPN</b>	<b>Total</b>	<b>Porcentaje</b>
Responsabilidad	24	42.9%
Excelencia	0	0%
Integridad	8	14.2%
Respeto	24	42.9%
<b>Totales</b>	<b>56</b>	<b>100%</b>

**Gráfica No.14**



Fuente: Elaboración propia basada en la información de investigación de campo.

Esta pregunta se hizo con base en los valores R.E.I.R.: Responsabilidad (asumir y cumplir el compromiso individual, así como responder por los actos y consecuencias), Excelencia (buscar la superioridad y acercarnos a la perfección en lo que hacemos. Buscando hacer mejora continua, dar resultados excepcionalmente buenos y ser eficientes), Integridad (la congruencia de los actos y palabras con los valores) y Respeto (la consideración que se presta a los derechos de los demás y al sistema legal que apoya dichos derechos) ya que son los que públicamente se conocen como los practicados por la institución.

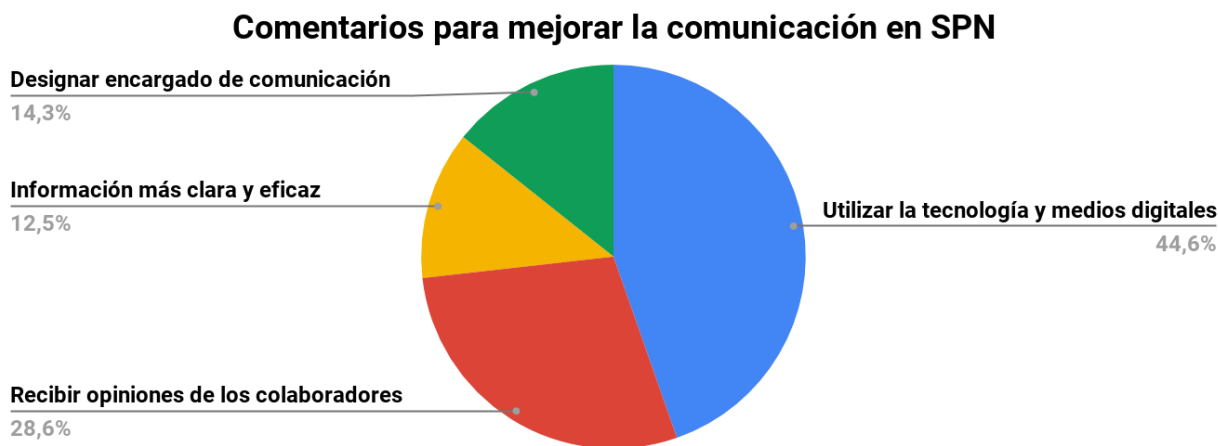
El 42.9% (24) considera que la Sociedad Protectora del Niño comparte el valor de la responsabilidad, el 42.9% (24) considera que se comparte el valor del respeto y el 14.3% (8) indica que se comparte la integridad. Sin embargo, ninguno marcó más de una opción, asimismo ninguno consideró la excelencia como parte de sus valores.

**Cuadro No. 15**

**Realice un comentario sobre cómo se puede mejorar la comunicación en la Sociedad Protectora del Niño:** Esta pregunta se planteó de manera abierta, posteriormente en el proceso de categorización se dividió en cuatro respuestas según su similitud.

<b>Comentarios para mejorar la comunicación en SPN</b>	<b>Total</b>	<b>Porcentaje</b>
Utilizar la tecnología y medios digitales	25	44.6%
Tomar en cuenta la opinión de los colaboradores	16	28.6%
Hacer más clara y eficaz la información	7	12.5%
Contratar a un encargado de comunicación	8	14.3%
<b>Totales</b>	<b>56</b>	<b>100%</b>

**Gráfica No. 15**



Fuente: Elaboración propia basada en la información de investigación de campo.

El 44.6% (25) consideran que la comunicación organizacional interna mejoraría si se utilizara más la tecnología y los medios digitales, el 28.6% (16) afirma que ayudaría el tomar en cuenta la opinión de los colaboradores, el 14.3% (8) sugirió que contratar a un encargado de comunicación aportaría una mejora, y el 12.5% (8) indicó que la información debe ser más clara y eficaz.

## 4.2 Resultados de entrevista electrónica a coordinadores de la Sociedad Protectora del Niño

Los aspectos más relevantes obtenidos en relacionados con la comunicación organizacional interna son los siguientes:

- a. Para el 50% de los coordinadores la Misión y Visión están bien definidas, son entendibles y reconocidas por los y las integrantes de la institución. Al solicitarles a los entrevistados redactar las mismas en sus propias palabras, el 100% conoce su Misión, el 70% conoce su Visión y en el caso de los valores el 60% los conoce correctamente, el 10% conoce algunos y agrega otros que considera pero que no son los establecidos, y el 30% no conoce ni su Visión ni sus Valores.
- b. En relación a la identidad organizacional, el 50% de los entrevistados indicaron que no es posible identificarla de manera clara y rápida en sus productos (logos, lemas, entre otros).
- c. Todos los entrevistados coinciden en que la información se deriva en reuniones por la Junta Directiva de la Sociedad Protectora del Niño; la cual es transmitida en su mayoría (70%) por medio de correo electrónico y/o documentos impresos entregados a las coordinaciones, y el resto (30%) por teléfono o en reuniones.
- d. Todos coinciden en que no hay alguien específico que sea responsable de la comunicación organizacional interna o los planes estratégicos de comunicación en SPN, sus principales razones fueron que no han contratado a alguien que pueda hacerse cargo y no es parte de las prioridades de la institución actualmente. El avance de los proyectos y actividades institucionales es comunicado de forma verbal primero en reuniones de jefatura y posteriormente los coordinadores de área lo transmiten a su equipo de trabajo en una reunión.

e. Para los coordinadores los principales cambios que aportarían una mejora a la comunicación interna de la Sociedad Protectora del Niño son: hacer la información más clara, efectiva y de acceso para todos; y utilizar más medios de comunicación digital.



## 5. Conclusiones

1. Los procesos de comunicación se dan de forma vertical descendente a través de reuniones, llamadas, documentos impresos y correo electrónico (4.2 inciso c), y horizontal de manera informal a través de medios digitales como redes sociales y mensajería instantánea.
2. Con base en los resultados de las gráficas 6, 7, 8 y 11 los canales que se utilizan en la comunicación interna de la Sociedad Protectora del Niño son: de manera formal, las llamadas, reuniones o por correo electrónico, predominando la forma verbal; y de manera informal los canales digitales como redes sociales.
3. Las barreras identificadas en la comunicación organizacional interna de la Sociedad Protectora del Niño, son (gráfica 10):
  - a. Debido a la distancia entre las diferentes sedes de trabajo, se crean barreras físicas, las cuales provocan poca comunicación entre las mismas. Asimismo, los pocos canales para comunicarse a distancia dan como resultado que la relación laboral sea en la mayoría de casos únicamente con el jefe inmediato y compañeros de equipo.
  - b. Se concluye con base en las encuestas hechas a los colaboradores y las entrevistas hechas a líderes de equipo, que la información que se trasmite no es clara y homogénea, lo cual provoca barreras semánticas, debido a que la mayoría de notificaciones fluyen de forma verbal y por ende no todos reconocen la identidad organizacional ni conocen los avances de los proyectos o el alcance de los objetivos.
4. El estado actual de la comunicación organizacional interna de la Sociedad Protectora del Niño, es considerada buena (gráfica 3), en una escala donde excelente es lo óptimo y mala es la clasificación más baja, es decir, está justo en el medio y existen puntos importantes de mejora los cuales fueron reconocidos por los colaboradores como el utilizar más herramientas tecnológicas y medios digitales, recibir la retroalimentación de los

colaboradores (gráfica 15), asimismo, los coordinadores indicaron que la información debe ser más clara, efectiva y de acceso para todos (4.2 inciso e).

## 6. Recomendaciones

La comunicación organizacional interna debe considerarse como un elemento central que permite la buena relación entre los diferentes departamentos que la constituyen, debe ser eficaz, alentar a un mejor desempeño y promover la satisfacción en el trabajo. Es por ello que tomando en cuenta los resultados obtenidos en la investigación realizada, y las conclusiones presentadas, se sugiere a la Sociedad Protectora del Niño, lo siguiente:

1. Adquirir un dominio institucional de *G-Suite*, para acceder a las siguientes herramientas, eliminando las barreras que existen y utilizando canales digitales a disposición:
  - a. *Gmail*: acceso a correo electrónico desde cualquier dispositivo conectado a internet.
  - b. *Drive*: espacio de almacenamiento en la red que permite compartir documentos con cualquier usuario de correo electrónico.
  - c. *Meet*: Sala de conferencias virtuales que permite tener reuniones en tiempo real con personas ubicadas en distintos lugares geográficos.
  - d. Formularios de google: formularios digitales para enviar cuestionarios a los colaboradores y recibir retroalimentación.
  - e. *Hangouts*: servicio de mensajería instantánea que permite tener separadas las conversaciones laborales de las personales.
2. Utilizar los correos masivos para enviar boletines mensuales de actualización donde se destaquen las metas, los avances y cualquier información concerniente a los diferentes departamentos.
3. Crear un comité con personal de la institución que se encargue de la comunicación organizacional interna, cuya función sea transmitir la información general y realizar actividades que promuevan la unión, motiven y fomenten la colaboración entre el personal mejorando el clima laboral y creando un ambiente participativo, Asimismo, contratar los servicios de un diseñador o comunicador que cree material de apoyo para la inducción de

nuevos colaboradores, que incluya la historia de la institución y todo lo concerniente a la cultura organizacional.

## Referencias Bibliográficas

### Bibliografía

- Andrade, H. (2010). *“Comunicación Organizacional Interna, Proceso, Disciplina, Técnica.”* Madrid: Gesbiblo S.L.
- Berlo, D. (1984) *“El proceso de la comunicación”*. Décimo cuarta reimpresión, Buenos Aires: “El Ateneo” editorial.
- Berlo, D. (1987) *“El proceso de la comunicación. Introducción a la teoría y la práctica.”* 15ª edición. Buenos Aires: “El Ateneo” editorial.
- Carrasco, S. (2009) *“Metodología de investigación científica: Pautas metodológicas para diseñar y elaborar el proyecto de investigación”*. Lima: Editorial San Marcos.
- Carrasco, S. (2009) *“Metodología de investigación científica: Pautas metodológicas para diseñar y elaborar el proyecto de investigación”*. Lima: Editorial San Marcos.
- Chiang, M. (2007). *“comunicación organizacional interna – Dirección y Gestión de Empresas”*. Málaga: Editorial Vértice.
- Chiavenato, I. (2004) *“Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones”*. México: Editorial Thomson.
- De la Mota, I. (1988) *“Diccionario de la comunicación”*. Madrid: Paraninfo.
- Díaz, Y. (2001) *“Desarrollo de la imagen institucional del Colegio Santa María de Matellini de Chorrillos a través de la planificación estratégica”*. Capítulo 3 Diagnóstico Organizacional de las Comunicaciones. Tesis Licenciatura. Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Etchegaray, R. (1995) *“Comunicación empresarial”*. Argentina: Valletta Ediciones.
- Fernández C. (1999) *“La comunicación en las organizaciones”*. México: Editorial Trillas.
- Fernández, F. (2007) *“Análisis de la aplicación de las tecnologías de la información en los procesos de comunicación organizacional interna de las universidades de la Comunidad Valenciana”*, Tesis doctoral. Universitat Jaume I.
- Goldhaber, M. (1984) *“Comunicación organizacional”*. México: Editorial Diana.

- González, D. (1999) Texto Didáctico “*Curso introductorio de semiología general orientado a estudiantes de comunicación*”. Tesis (Lic. C.C.). Guatemala, Universidad de San Carlos de Guatemala, Escuela de Ciencias de la Comunicación.
- Hartline, M. (2011) “*Estrategias de Marketing*”. México: Thomson.
- Hernández, A., y Garay, O. (2005) “*La comunicación en el contexto deportivo*”. Sevilla: Wanceulen Editorial Deportiva, S.L.
- Hernández, R. (2002) “*Medios de comunicación en las organizaciones*”. En: Fernández, C. (Coord). “*La comunicación en las organizaciones*”. México D.F.: Editorial Trillas.
- Hernández, R. (2006) “*Metodología de la Investigación*”. México: Editorial Mc.Graw-Hill.
- Hernández, R. (2010) “*Metodología de la Investigación*”. México: Editorial Mc.Graw-Hill.
- Hervás, G. (1998) “*Cómo dominar la comunicación verbal y no verbal*”. Madrid: Playor.
- Interiano, C. (1987) “*Semiología y Comunicación*”. Guatemala: Centro de Estudios en Ciencias de la Comunicación.
- Interiano, C. (1995) “*Semiología y Comunicación*”. Guatemala: Ediciones Paz
- Interiano, C. (2001) “*Semiología y comunicación*” séptima edición. Guatemala: Editora Estudiantil Fénix, Ciudad Universitaria.
- Lacasa, A. (2011) “*Gestión de la Comunicación Empresarial*”. Madrid: Ediciones Gestión 2000.
- Martín, F. (1997) “*Comunicación en empresas e instituciones. de la consultora a la dirección de comunicación*”. Segunda edición. Salamanca: Ediciones Universidad Salamanca. Pág. 64-78.
- McQuail, D., Whindahl, S. (1997) “*Modelos para el estudio de la comunicación colectiva*”. 3ª edición. Pamplona: Ediciones Universidad de Navarra (EUNSA).
- Memoria de labores (1992), Sociedad Protectora del Niño.
- Mérida, A. (2015) “*Metodología. Documento Digital*”. Guatemala.
- Pichón, E. (1985) “*El Proceso Grupal de Psicoanálisis a la Psicología Social*”. Buenos Aires: Nueva Visión.
- Rebeil, M. (2010). “*El poder de la comunicación en las organizaciones*”. México: AMCO.
- Revista Sociedad Protectora del Niño, “*70 años de servir a la niñez*”, (1990).

Rodríguez, V. (2008) “*Comunicación Corporativa: Un derecho y un deber*”. Santiago de Chile: RIL.

Sandoval, M. (2004) “*El Aprendizaje Organizacional como respuesta al cambio. Su relación con el desarrollo, comportamiento y la comunicación organizacional: una visión general de las empresas de comercio y servicio en la ciudad de Puebla*”. Tesis Licenciatura. Ciencias de la Comunicación. Departamento de Ciencias de la Comunicación, Escuela de Ciencias Sociales, Universidad de las Américas Puebla.

Sanz, M. (2011) “*Identidad Corporativa, Claves de la Comunicación Empresarial*”. Madrid: ESIC.

Serrano, S. (1992) “*La Semiótica. Una introducción a la teoría de los signos*”. Cuarta reimpresión, (primera edición, 1981). Barcelona: Montesinos.

Velásquez, C. (1999) “*Semiótica teoría de la mentira*”. Segunda edición. Guatemala: Ediciones de la posguerra.

Velásquez, C. (2006) “*Comunicación, semiología del mensaje oculto*”. 6ta. Edición. Guatemala: Eco Ediciones.

## **E-grafía**

Aguilar, O. (2013) “*Diagnóstico y Propuesta de Estrategia Comunicacional Interna Academia Europea*”. Recuperado de: [http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/16/16\\_1151.pdf](http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/16/16_1151.pdf)

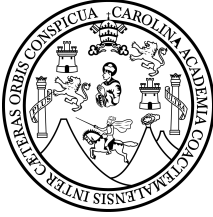
Álvarez, J. (1999). “*Implementación de un área de comunicación organizacional interna para el instituto guatemalteco de educación radiofónica (IGER)*”. Recuperado de: [http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/16/16\\_0194.pdf](http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/16/16_0194.pdf)

Cruz, B. (2010). “*Propuesta de Comunicación para la Asociación Solidarista de Compañía Distribuidora, S. A. y Empresas Anexas (ASDECO)*”. Recuperado de: [http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/16/16\\_0731.pdf](http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/16/16_0731.pdf)

Icefi, *Primera infancia. Alas para el despegue al desarrollo*. Boletín, Guatemala. Recuperado de: [http://icefi.org/sites/default/files/contamos\\_boletin\\_18\\_.pdf](http://icefi.org/sites/default/files/contamos_boletin_18_.pdf)

Sánchez, X. (2014) *Tipos de diagnóstico de comunicación*. Recuperado de: <https://prezi.com/feq2halvfcv0/tipos-de-diagnostico-de-comunicacion/>

## ANEXO 1



### Encuesta electrónica a personal de Sociedad Protectora del Niño



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

La siguiente encuesta tiene como finalidad contribuir a un proceso que evalúe el estado actual de la comunicación organizacional interna en la Sociedad Protectora del Niño. Sus perspectivas y opiniones son importantes en este proceso, por lo que ésta es una oportunidad para aportar sugerencias de cambios en su institución. Esperamos que responda con sinceridad, con la garantía de que sus respuestas serán confidenciales. ¡Muchas gracias de antemano por su participación!

**Nota: Toda la información obtenida será utilizada, estrictamente con fines académicos.**

Instrucciones: Lea los siguientes incisos y responda con la respuesta que considere adecuada a cada interrogante, no hay respuestas correctas o incorrectas y toda la información será confidencial y anónima.

Datos personales

Género

- Masculino
- Femenino

1. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la Sociedad Protectora del Niño?

- 1-3 años
- 3-5 años
- 5-10 años



- Más de 10 años

2. A su criterio ¿Cómo considera el proceso de comunicación interna en la institución?

- Excelente
- Muy bueno
- Bueno
- Regular
- Malo

Especifique por qué: \_\_\_\_\_

3. Marque las opciones que se describen con relación a la información que ha recibido desde su inducción en la institución, asimismo puede agregar otras en el espacio correspondiente:

- Misión
- Visión
- Políticas
- Organigrama
- Valores
- Actividades
- Otras, especifique: \_\_\_\_\_

4. ¿De qué manera recibe la información dentro de la institución?

5. Marque los medios de comunicación organizacional interna que utiliza en la institución de manera formal:

- Intranet
- Redes sociales
- Correo electrónico

- Mensajería instantánea
- Cartelera
- Revista
- Documentos impresos
- Reuniones
- Llamadas
- Otros, especifique: \_\_\_\_\_

6. Mencione los medios que conoce y utiliza en la institución de manera informal con sus compañeros?

7. ¿Considera que existe alguna barrera en la comunicación institucional?

- Sí
- No

Si su respuesta es sí, explique: \_\_\_\_\_

8. ¿Qué formas de comunicación utiliza cuando tiene una duda sobre algún proceso?

9. ¿Cuáles son los medios que la institución posee para recibir opiniones de los miembros del equipo?

10. Si conoce la Misión y Visión de la Sociedad Protectora del Niño por favor escríbalas a continuación (puede parafrasear si no la conoce completamente):

11. Dentro de los valores empresariales que describen a continuación, marque los que considera que comparte la institución:

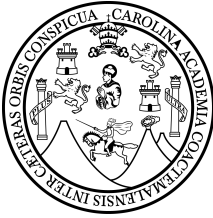
- Responsabilidad
- Excelencia
- Integridad

Respeto

Otros, especifique: \_\_\_\_\_

12. Realice un comentario sobre cómo se puede mejorar la comunicación en la Sociedad Protectora del Niño: \_\_\_\_\_

## ANEXO 2



### Entrevista electrónica a coordinadores de la Sociedad Protectora del Niño



La siguiente entrevista tiene como finalidad contribuir a un proceso que evalúe el estado actual de la comunicación organizacional interna en la Sociedad Protectora del Niño. Sus perspectivas y opiniones son importantes en este proceso, por lo que ésta es una oportunidad para aportar sugerencias de cambios en su institución. Esperamos que responda con sinceridad, con la garantía de que sus respuestas serán confidenciales. ¡Muchas gracias de antemano por su participación!

**Nota: Toda la información obtenida será utilizada, estrictamente con fines académicos.**

Instrucciones: Lea los siguientes incisos y responda con la respuesta que considere adecuada a cada interrogante, no hay respuestas correctas o incorrectas y toda la información será confidencial y anónima.

1. ¿Su misión y visión están bien definidas, son entendibles y reconocidas por los y las integrantes de la institución?

Sí

No

2. ¿Es posible identificar de manera clara y rápida la identidad de la organización al ver sus productos (logos, lemas, entre otros)?

Sí

No

3. ¿Cómo se toman las decisiones? y ¿Quién participa en los procesos de toma de decisión?

4. ¿Cómo está dividida la organización?

- Departamentos
- Equipos de trabajo
- Programas
- Un solo equipo

5. ¿De qué forma circula la información general entre las personas dentro de la organización?

6. ¿Qué herramientas o espacios de comunicación son utilizados para informaciones institucionales y actualizaciones?

7. ¿La institución cuenta con una o un responsable de comunicación y/o plan estratégico de comunicación?

- Sí
- No

Por qué: \_\_\_\_\_

8. ¿De qué forma los miembros del equipo están informados de los proyectos o de las actividades institucionales?

9. Redacte lo que se le solicita (pueden ser en palabras propias):

Misión: \_\_\_\_\_

Visión: \_\_\_\_\_

Valores: \_\_\_\_\_

10. Escriba un comentario sobre como se puede mejorar la comunicación en la Sociedad Protectora del Niño: \_\_\_\_\_

