



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



**Diagnóstico y plan estratégico de comunicación organizacional para el  
Centro de Atención Integral para el Fortalecimiento de las Familias  
Guatemaltecas  
-Trabajo de Graduación-**

Lic. Alfredo Figueroa Choc  
Registro académico No. 9722562

Guatemala, octubre de 2019

**DIAGNÓSTICO Y PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN  
ORGANIZACIONAL PARA EL CENTRO DE ATENCIÓN INTEGRAL  
PARA EL FORTALECIMIENTO DE LAS FAMILIAS  
GUATEMALTECAS -CAIFGUA-**

Trabajo presentado por

Alfredo Figueroa Choc

Previo a optar al título de

Maestro en Comunicación Organizacional

Guatemala, octubre de 2019

# **Universidad de San Carlos de Guatemala**

## **Autoridades Centrales**

Rector **Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos**  
Secretario General **Arq. Carlos Enrique Valladares Cerezo**

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

### **Consejo Directivo**

**Dr. Sergio Vinicio Morataya García**  
Director

**Dr. Gustavo Adolfo Morán Portillo**  
**Lic. Mario Enrique Campos Trujillo**  
Representantes docentes

**Pub. Gabriela Eugenia Menegazzo Cu**  
**Pub. Heber Libni Emanuel Escobar**  
**Juárez**  
Representantes estudiantiles

**M.A. Jhonny Michael González Batres**  
Representante de egresados

**Dra. Claudia Xiomara Molina Avalos**  
Secretaria

### **Consejo Académico de Postgrado**

**Dr. Sergio Vinicio Morataya García**  
Director

**Dr. Gustavo Adolfo Morán Portillo**  
Secretario

## **Terna Examinadora**

Dr. Carlos Humberto Interiano  
Mtra. Yecenia Amabilia Enríquez Donis  
Mtro. Gustavo Adolfo Morán Portillo



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



Guatemala, 16 de octubre de 2019  
**Orden de impresión**  
MCO No. 03-2019 GAMP/Machq

**Estudiante**  
**ALFREDO FIGUEROA CHOC**  
**Registro Académico No. 9722562**

Estimado Estudiante Figueroa:

Nos complace informarle que con base a la autorización de la Terna Examinadora del informe final de graduación con el título **“DIAGNÓSTICO Y PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL PARA CAIFGUA”**, se emite orden de impresión.

Apreciaremos que un ejemplar de su informe de graduación y un CD en formato PDF sea entregado en Biblioteca Central, un ejemplar impreso de su informe de graduación y un CD en formato PDF en Biblioteca Flavio Herrera y un informe de graduación y un CD en formato PDF en el Departamento de Estudios de Postgrado de esta unidad académica, ubicado en el primer nivel del Edificio Bienestar Estudiantil.

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

Atentamente,

**“ID Y ENSEÑAD A TODOS”**

MSc. Sergio Vinicio Morataya García  
Director ECC

M.A. Gustavo Adolfo Morán Portillo  
Director Dpto. de Estudios de Postgrado

c.c. Archivo

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

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

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

## Índice

<b>Resumen</b> .....	i
<b>Introducción</b> .....	ii
<b>Capítulo 1</b> .....	1
<b>Marco Contextual</b> .....	1
1.1. Ubicación geográfica .....	1
1.2. Naturaleza de la empresa o de la organización .....	1
1.3. Líneas estratégicas misión, visión, valores y principios .....	1
1.3.1. Misión .....	1
1.3.2. Visión .....	1
1.3.3. Valores y principios .....	1
1.4. Descripción de las actividades .....	2
1.4.1 Escuela de desarrollo humano para padres y madres de familia .....	2
1.4.2. Programa judicial .....	2
1.4.3. Programa abierto .....	2
1.4.4. Apoyo pedagógico .....	3
1.4.5. Asesoría jurídica .....	3
1.4.6. Asesoría en trabajo social .....	3
1.5. Actores internos y externos .....	3
1.5.1. Actores internos .....	3
1.5.2. Actores externos .....	3
1.6. Organigrama .....	4
1.7. Perfil de los trabajadores .....	4
<b>Capítulo 2</b> .....	6
<b>Fundamentos epistemológicos</b> .....	6
<b>Capítulo 3</b> .....	22
<b>Metodología aplicada</b> .....	22
3.1. Planteamiento del problema .....	22
3.2. Justificación .....	22
3.3. Objetivos .....	23
3.3.1. General .....	23

3.3.2. Específicos .....	23
3.4. Metodología .....	23
<b>Capítulo 4 .....</b>	<b>25</b>
<b>Diagnóstico de la comunicación .....</b>	<b>25</b>
4.1. Análisis de la comunicación interna .....	25
4.2. Resultados de la encuesta realizada al personal de la institución. ....	25
4.3. Comunicación vertical ascendente y descendente .....	27
4.4. Principales medios de comunicación interna .....	28
4.5. Comunicación en crisis .....	29
4.6. Análisis de comunicación externa .....	30
4.6.1. Mapa de público .....	30
4.6.2. Usuarios .....	30
4.6.3. Instituciones .....	30
4.7. Análisis de la identidad corporativa .....	31
4.7.1. Signos lingüísticos .....	31
4.7.2. Significado .....	31
4.7.3. Signos icónicos .....	32
4.8. Análisis de la imagen corporativa .....	33
4.8.1. Historia de la asociación .....	33
4.8.2. Recursos financieros .....	33
4.8.3. Recurso tecnológico .....	33
4.9. Comunicación institucional .....	33
4.9.1. Página Web .....	33
4.10. Cultura Institucional .....	34
4.11. Comunicación en crisis .....	34
4.12. Análisis FODA .....	35
4.13. Análisis y pronóstico de la situación .....	36
4.14. Factores influyentes directos e indirectos .....	38
4.14.1. Factores Directos .....	38
4.14.2. Factores indirectos .....	38
4.14.3. Árbol de problemas .....	39
4.14.4. Determinación de prioridades comunicacionales .....	40

4.15. Funciones de la comunicación y su relación con las propuestas de solución.....	41
4.16. Teorías de la comunicación que respaldan las soluciones propuestas.....	41
<b>Capítulo 5</b> .....	43
<b>Estrategia de comunicación</b> .....	43
5.1. Objetivos:.....	43
5.1.1. Objetivo general .....	43
5.1.2. Objetivos específicos. ....	43
5.2. Públicos:.....	43
5.2.1. Público interno .....	43
5.2.2. Público externo.....	44
5.3. Mensajes .....	45
5.3.1. Mensajes internos.....	45
5.3.2. Mensajes externos .....	45
5.4. Tácticas. ....	46
5.5. Actividades concretas. ....	47
5.6. Evaluación de la estrategia de comunicación .....	48
5.6.1. Optimizar los canales de comunicación internos .....	48
5.6.2. Creación del protocolo de manejo de comunicación en crisis .....	48
5.6.3. Actualizar las páginas de redes sociales.....	48
5.6.4. Análisis del entorno.....	49
5.7. La Estrategia .....	49
5.7.1. Corto plazo .....	49
5.7.2. Mediano plazo.....	50
5.7.3. Largo plazo.....	50
5.8. Canales y medios a utilizar.....	51
5.8.1. Herramientas tecnológicas. ....	51
5.8.2. Humanos .....	51
5.8.3. Herramientas de comunicación a utilizar .....	51
Presupuesto .....	52
Cronograma de implementación del plan de la estrategia de comunicación organizacional .....	53
<b>Conclusiones</b> .....	54
<b>Recomendaciones</b> .....	55

<b>Referencias bibliográficas</b> .....	56
<b>Anexos</b> .....	57

### Índice de Gráficos

Gráfico 1 .....	25
Gráfico 2 .....	26
Gráfico 3 .....	26
Gráfico 4 .....	27
Gráfico 5 .....	27
Gráfico 6 .....	28
Gráfico 7 .....	29
Gráfico 8 .....	30
Gráfico 9 .....	31
Gráfico 10 .....	32
Gráfico 11 .....	32

## **Resumen**

El presente trabajo de investigación consiste en la descripción y análisis del diagnóstico de comunicación organizacional interna y externa, así como el plan de estrategia que se realizó en el Centro de Atención Integral para el Fortalecimiento de las Familias Guatemaltecas CAIFGUA. El mismo consistió en hacer una evaluación de los procesos de comunicación y del clima organizacional de la institución como asociación civil sin fines de lucro.

El propósito principal de este estudio es transmitir una idea clara y explicar de qué forma está establecida la organización de la institución y que medios de comunicación utiliza, cuáles son los problemas que posee que no le permiten satisfacer las necesidades de sus clientes.

La importancia que tiene este diagnóstico es mejorar la comunicación, dentro de la organización y que, en un futuro sirva como base para la elaboración de un plan estratégico que permita fortalecer esta área tan importante dentro de la institución.

Dicho plan estratégico ayudará a la institución a crear un clima organizacional, fortalecer los canales de comunicación interna como externa, inculcar los valores, principios, misión y visión de la misma y hacer uso de las nuevas herramientas tecnológicas para la información y la comunicación TICS.

La investigación se realizó con base a la metodología de estudio de caso, obteniendo información de diversas fuentes, como documentos internos de la asociación, entrevistas con la gerencia y el personal, encuestas de satisfacción de servicios prestados a usuarios externos, observaciones y una revisión de literatura de comunicación organizacional consultada.

Se analizó tres variables a lo largo de la investigación como son: canales de comunicación interna, externa, ambiente laboral y satisfacción de servicios prestados a los usuarios externos.

## **Introducción**

El presente informe describe los resultados obtenidos de los procesos fundamentales, como lo son el diagnóstico de la comunicación organizacional y derivado de éste, el plan de comunicación.

Con los avances de las herramientas tecnológicas de la comunicación, información, y los efectos que conlleva la globalización, hoy las empresas, asociaciones e instituciones utilizan el internet y las redes sociales para mejorar sus canales de comunicación y brindar servicios de calidad.

Es fundamental que las empresas busquen mejorar la comunicación organizacional, eliminando todas aquellas barreras que no permiten tener una información fluida y de fácil acceso. Por eso es de suma importancia ir renovando sus servicios, productos, herramientas de trabajo y mantener un ambiente agradable de trabajo.

Se hizo un diagnóstico de la comunicación organizacional para lo cual se diseñó un plan de investigación diagnóstica que permitió obtener información descriptiva tanto cualitativa como cuantitativa de lo que en este proceso está llevando actualmente a cabo en la institución.

De los resultados obtenidos en el diagnóstico, se diseñó un plan de comunicación que contiene un análisis de los problemas encontrados en los procesos comunicacionales, tanto en la comunicación interna como en la comunicación externa.

Se realizaron los fundamentos epistemológicos, que es un análisis de la literatura consultada para sustentar la investigación y fundamentarla, con la opinión de expertos en comunicación organizacional.

La metodología aplicada que se utilizó, para recabar la información y obtener datos confiables que permitan descubrir todas aquellas debilidades de la comunicación interna

como externa, fue un estudio de caso; los instrumentos utilizados fueron; la observación, entrevistas, encuesta, que nos brindó información para detectar debilidades y establece las mejoras a realizar en la institución.

Se realizó un diagnóstico de comunicación que describe los resultados estadísticos obtenidos de las encuestas, entrevistas y observaciones realizadas en la institución, que nos brindó información de la comunicación interna, externa.

Se planificó una estrategia de la comunicación organizacional, para subsanar todos aquellos problemas de comunicación interna y externa que no permiten alcanzar los objetivos establecidos por la institución.

# **Capítulo 1**

## **Marco Contextual**

### **1.1. Ubicación geográfica**

6ª calle 0 – 15 zona 1, ciudad de Guatemala

### **1.2. Naturaleza de la empresa o de la organización**

Centro de Atención Integral para el Fortalecimiento de las Familias Guatemaltecas (CAIFGUA).

Es una Asociación Civil sin fines de lucro, que se dedica fortalecer la vinculación y la convivencia familiar, contribuyendo con la reestructuración de la dinámica disfuncional de las familias, a través de programas de atención, orientación y capacitación a integrantes de grupos de familiares que necesitan contar con un espacio de apoyo moral y profesional multidisciplinario, que les ayude a superar las causas que propicien la desintegración familiar. Se encuentra ubicado, en la 6ta calle 0-15 zona 1, de la ciudad capital de Guatemala no cuenta con sucursales en la república, teléfonos 2292-2181 y 2253- 0372.

### **1.3. Líneas estratégicas misión, visión, valores y principios**

#### **1.3.1. Misión**

Somos un centro de atención integral para la sensibilización y concientización de personas individuales, familiares e instituciones públicas y privadas guatemaltecas, que promueven los valores familiares, morales y éticos para el cumplimiento de los derechos humanos de quien conforman el grupo familiar.

#### **1.3.2. Visión**

Fortalecer la vinculación y la convivencia familiar, contribuyendo con la reestructuración de la dinámica disfuncional de las familias, a través de programas de atención, orientación, y capacitación a integrantes de grupos familiares que necesitan contar con un espacio de apoyo moral y profesional multidisciplinario, que les ayude a superar las causas que propician la desintegración familiar.

#### **1.3.3. Valores y principios**

Responsabilidad, solidaridad, respeto

#### 1.4. Descripción de las actividades

Caifgua se dedica a fortalecer la vinculación y la convivencia familiar, contribuyendo con la reestructuración de la dinámica disfuncional de las familias, a través de programas de atención, orientación y capacitación a integrantes de grupos de familiares, que les ayude a superar sus problemas familiares. Cuenta con los siguientes servicios:

##### 1.4.1 Escuela de desarrollo humano para padres y madres de familia

Proporcionar a los padres de familia un espacio para pensar, reflexionar y actuar acerca de la relación con sus hijos, a través del intercambio de información relevante y de experiencias cotidianas que les permitan desarrollar las habilidades personales necesarias para resolver los problemas y satisfacer las necesidades de sus hijos en el tránsito hacia su vida laboral adulta.

##### 1.4.2. Programa judicial

Brinda atención profesionalizada e integral a familias desintegradas y/o disfuncionales con procesos judiciales, por haber violentado algún derecho u obligación dentro de su núcleo familiar, dirigida en especial a los responsables de los niños, niñas y adolescentes víctimas de abuso; en un programa cíclico intensivo, semiabierto, conformado con 12 sesiones taller de 2 horas de duración, llevadas a cabo los días sábados.

##### 1.4.3. Programa abierto

Es el programa formativo-educativo extensivo, mediante la modalidad de cursos libres semiestructurado, con temáticas orientadas a brindar apoyo a las familias a nivel general, brindándoles las herramientas necesarias para desempeñar sus funciones parentales mediante talleres impartidos por especialistas en las diversas materias relacionadas.

Atención psicológica, individual, grupal, familiar para adolescentes en conflicto con la ley penal y sus familiares, quienes fueron beneficiados con un cambio de régimen de privación de libertad, a libertad asistida, tratamiento ambulatorio, emanados por orden judicial, estableciéndose la asistencia a recibir terapias de modificación de conductas de riesgo, reforzamiento de aspectos positivos y de adaptación hacia la convivencia pacífica y la motivación para proyectar y realizar un proyecto de vida a favor de su desarrollo personal.

#### 1.4.4. Apoyo pedagógico

Tutorías pedagógicas, en las diferentes materias educativas, reforzamiento por bajo rendimiento escolar, utilizando diferentes métodos de estudios, con profesores especializados y comprometidos con la calidad educativa.

Seguimiento y reforzamiento a los programas educativos de los adolescentes en conflicto con la ley penal que fueron beneficiados con medidas socioeducativas, que estudian en la Secretaria de Bienestar Social de la Presidencia en el programa de (Digeex); Dirección General de Educación Extraescolar, que es la responsable de proveer el proceso educativo a los niños y jóvenes en sobre edad, con modalidades diferentes a las del subsistema escolar formal.

#### 1.4.5. Asesoría jurídica

Asesoría jurídica en materia penal para familias y adolescentes, con problemas judiciales.

#### 1.4.6. Asesoría en trabajo social

Fortalecimiento a las familias guatemaltecas a través de programas de orientación social, integración familiar y escuela de padres de familia, visitas domiciliar a las familias para verificar convivencia pacífica ordenada por juez competente.

### 1.5. Actores internos y externos

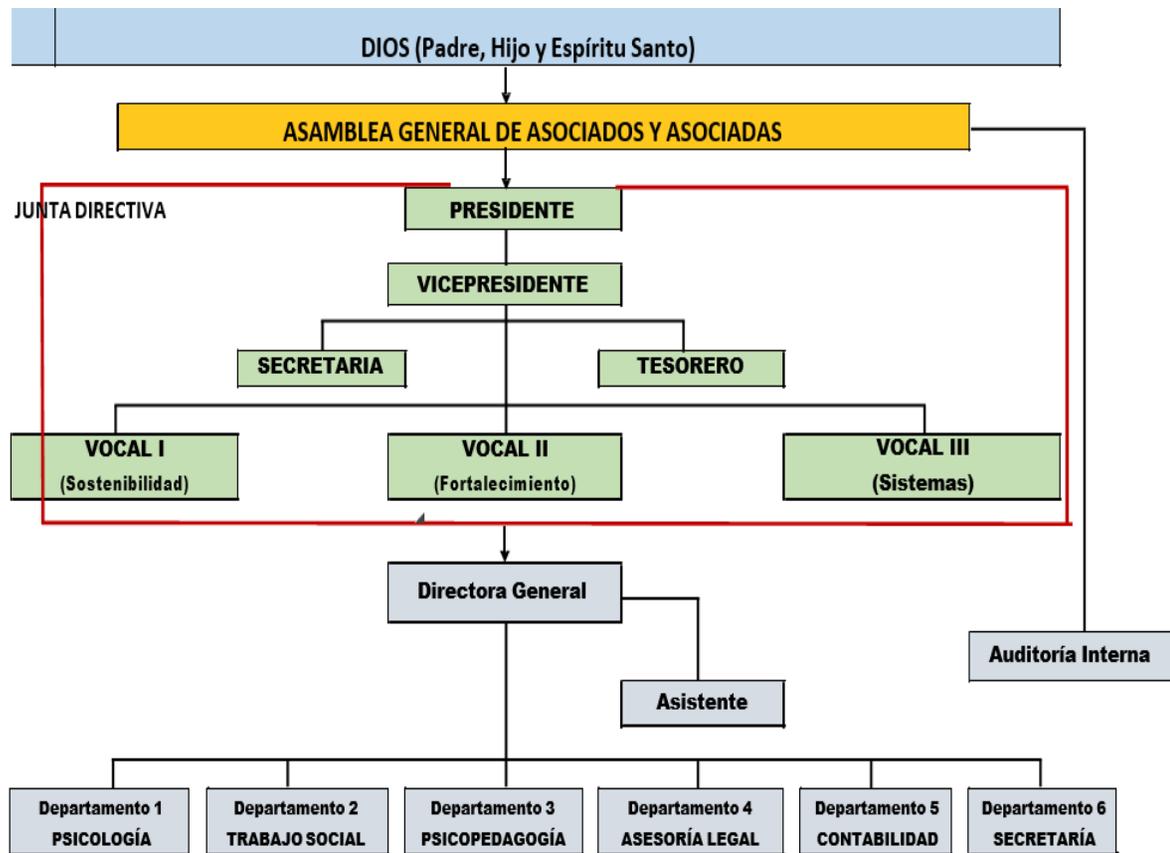
#### 1.5.1. Actores internos

Directora general, director financiero, coordinadores, equipos multidisciplinarios como psicólogos, trabajadoras sociales, pedagogos, asesoría jurídica, maestros, secretaria, personal de oficina, contador, agentes de seguridad, personal de limpieza.

#### 1.5.2. Actores externos

Junta directiva de asociados y asociadas, padres de familia, Secretaria de Bienestar Social de la Presidencia, Procuraduría General de la Nación, Juzgados de Niñez y Adolescencia, Juzgados de Adolescentes en Conflicto con la Ley Penal y Juzgado de Ejecución de Control de medidas para Adolescentes en Conflicto con la Ley Penal del Organismo Judicial, instituciones donantes.

## 1.6. Organigrama



## 1.7. Perfil de los trabajadores

**Director general:** es el que lleva la administración de la asociación y es la persona representante ante las instituciones donantes e instituciones del Estado que velan por el bienestar de la niños, niñas y adolescentes.

**Director financiero:** administra los recursos de la asociación.

**Coordinador administrativo:** vela por el buen funcionamiento de las tareas administrativas de la asociación.

**Asesoría jurídica:** abogados que brindan asesoría jurídica a los padres de familia y representan legalmente de la asociación.

**Equipos multidisciplinares:** integrados por psicólogos, pedagogos, trabajadoras sociales; este equipo de profesionales brinda asesorías profesionales como terapias psicológicas, tutorías educativas, charlas motivacionales, pláticas sociales, convivencia familiar, escuela de padres de familia, orientación vocacional.

**Maestros:** brindan asesoría educativa y reforzamiento en las diferentes materias.

**Oficinistas:** realizan las funciones administrativas de la asociación.

**Contador:** lleva la contabilidad de los ingresos y egresos de la asociación.

**Personal de seguridad:** brinda seguridad al personal, niños, adolescentes, padres de familia.

**Personal de mantenimiento:** vela por la higiene y bienestar de las instalaciones.

## **Capítulo 2**

### **Fundamentos epistemológicos**

Hoy en un mundo tan competitivo y muy globalizado, con avances tecnológicos, todo está cambiando y transformándose muy rápidamente. Las sociedades están invadidas de productos novedosos, ideas, servicios, teorías. Cambiando todas las estructuras de las sociedades y por ende de las empresas. Es fundamental empezar un proceso de innovación y transformación de la cultura organizacional de las instituciones. Sí todo está cambiando muy rápidamente, esto nos indica que nada es estático todo fluye y se transforma.

Por lo tanto, si todo cambia y se transforma, una empresa, institución, asociación o ONG, no puede dormirse en el sueño de los justos viendo como todos van innovando sus productos, servicios y su imagen; mejorando sus canales de comunicación e información, utilizando las herramientas tecnológicas, para ser empresas competitivas y brindar un servicio de calidad a sus clientes tanto internos como externo. Es por eso que todo gerente, director, coach, manager, tiene que reorganizar su empresa y crear un clima organización. Implementando una cultura y filosofía organizacional en la institución que representa, para poder competir.

De acuerdo con Costa “desde el siglo XIX, las empresas funcionaban sobre cuatro pivotes: economía, organización, producción y administración.” (Costa, 2013, pág. 15)

Hoy en los umbrales del siglo XXI el nuevo paradigma, tiene cuatro epicentros: identidad, cultura, acción y comunicación. Por lo tanto, las empresas tienen que trabajar en esos aspectos para poder competir brindando servicios, productos de calidad y elevar la productividad de la institución, para lograrlo tiene que ir innovándose con la organización y la comunicación.

El término comunicación procede del latín *communicare* que significa hacer a otro partícipe de lo que uno tiene. La comunicación es la acción de comunicar o comunicarse, se entiende como el proceso por el que se transmite y recibe una información. Todo ser humano y los animales tienen

la capacidad de comunicarse entre sí. El ser humano desde el inicio de la historia, ha tenido la necesidad de comunicarse con los demás para formar sociedades y hacerse la vida más fácil.

Según la teoría de la comunicación para que se dé ese proceso es necesario que haya un emisor, un receptor, un mensaje, un canal, un código, un ruido que distorsiona la comunicación. Esto se conoce como comunicación lineal, de acuerdo Shannon y Weaver. (1949) Pero no es suficiente para mejorar la comunicación en una empresa. Hay que investigar más a fondo que es comunicación. Para Fonseca comunicar es “llegar a compartir algo de nosotros mismos.” (Fonseca,2000, pág.39)

Es una cualidad racional y emocional específica del hombre que surge de la necesidad de ponerse en contacto con los demás, intercambiando ideas que adquieren sentido o significación de acuerdo con experiencias previas comunes. Esto nos indica que en una empresa la comunicación es fundamental, porque trabaja con su activo más importante que es el recurso humano.

Y es que el ser humano es muy complejo, tiene sentimientos, aspiraciones, frustraciones, metas y objetivos, y vive en un contexto social, muy difícil que a veces lo llevan a dudar de sí mismo. Cada ser humano es un mundo diferente y reunir en una empresa estos mundos, que trabajen en sintonía requieren de una buena comunicación. Según Chiavenato, Comunicación es "el intercambio de información entre personas. Significa volver común un mensaje o una información". (Chiavenato, 2006, pág.110)

Chiavenato agrega que la comunicación, “constituye uno de los procesos fundamentales de la experiencia humana y la organización social” (Chiavenato,2006, Pag. 110) es muy acertada, la definición de Chiavenato, porque las empresas tienen que poner en común toda la información tanto interna como externa descendente o ascendente, y tomar las mejores decisiones. Hoy en día los organigramas de la pirámide tradicional descendente, que dictan las normas y toman las decisiones están quedando obsoletos. La comunicación y la toma de decisiones, en estos tiempos es fluida y es circular y fluye hacia todos lados. Es por eso que los nuevos gerentes toman en cuenta las opiniones de sus subalternos. En la toma de decisiones, se hacen reuniones en mesas redondas para encontrar entre todos los niveles, las mejores opciones que beneficien a la institución, de

acuerdo con Chiavenato, “la organización es un ser vivo. Una organización nace, crece y muere, y su desarrollo depende de la manera en que sea administrada e impulsada” (Chiavenato, 2009, pág. 61)

Se debe cuidar y mantener la organización, alimentarla verla crecer e ir renovándola para no verla morir, eliminando todo aquellos aspectos que afecte a la organización. Hay que integrar al personal dentro del cuidado de la misma e inculcarles valores, normas y lineamientos para que no se desvíe la información, según los objetivos de la empresa.

Estos necesario que las personas dentro de la empresa actúen de acuerdo con unas mismas normas, valores y objetivos acordados y necesarios para el bien común del grupo y la persecución de sus fines.

Esto no indica, también que el hombre desde sus inicios tuvo la necesidad no solo de comunicarse, también de organizarse en sociedad y trabajar en conjunto para proponerse metas y alcanzar objetivos que le permitieran satisfacer necesidad. Hasta el día de hoy esta es la base principal de una organización, trabajar en conjunto, establecer metas y alcanzar objetivos.

Es así como nacen las diferentes teorías de la administración empresarial, con exponentes como Henry Fayol, Frederick Taylor, Elton Mayo que estudiaron como mejorar la organización en los puestos de trabajo para aumentar la producción y reducir costos y tiempos. Pero en pleno siglo XXI, estos conceptos de administración ya son obsoletos, y la organización tiene otros componentes necesarios para enfrentar los nuevos retos.

De acuerdo con Chiavenato, “cada organización debe alcanzar objetivos en un ambiente de competencia acérrima, debe tomar decisiones, coordinar múltiples actividades, dirigir personas, evaluar el desempeño con base en objetivos determinados, conseguir y asignar recursos etc.” (Chiavenato, 2006, pág.12)

Ya no es solo alcanzar objetivos, para satisfacer necesidades, y reducir tiempo, incrementar la producción. “Las diversas actividades administrativas realizadas por varios administradores, están

orientadas hacia áreas y problemas específicos, deben realizarse y coordinarse de manera integrada y unificada en cada organización o empresa.” (Chiavenato, 2006, pág. 12)

Estos nos dicen que la organización tiene que auxiliarse de la comunicación para alcanzar los objetivos establecidos y satisfacer las necesidades de sus clientes, internos y externos. De acuerdo con Chiavenato “La comunicación organizacional, es el proceso mediante el cual las personas intercambian información en una organización.” (Chiavenato, 2009, pág. 321).

Esto indica que las comunicaciones fluyen por la estructura formal y la informal, otras bajan y suben a lo largo de los niveles jerárquicos, otras se mueven en dirección vertical y horizontal. Hoy la informática y el Internet han intensificado las comunicaciones en todas las direcciones. En las empresas y en las instituciones se desarrollan fenómenos de comunicación, que no son controlados de manera directa es allí donde el profesional de la comunicación debe de analizar e interpretar, mejorar y controlar o manipular la dirección de los procesos de comunicación, para un buen desempeño de la organización.

Para lograr una buena comunicación en la organización el gerente o comunicador, tiene que aprender a expresar los pensamientos de forma adecuada, escuchar al receptor, para lograr la retroalimentación y favorecer el intercambio dinámico, y continuo, ordenar ideas, aceptar sugerencias, dar participación a los empleados, a que expresen sus inquietudes, necesidades y sus molestias, para el buen funcionamiento de la organización.

Y como dicen los libros de motivación, el líder felicita en público, llama la atención en privado ya que un empleado, molesto y desmotivado, no puede contribuir en los objetivos de la empresa porque ha perdido el rumbo de su misión y porque hay barreras que no permiten una comunicación asertiva, puede contaminar a otros compañeros de la empresa.

Para implementar una cultura organizacional, es necesario establecer estrategias de comunicación que nos permitan mejorar tanto la comunicación interna como la comunicación externa, para satisfacer las necesidades de nuestros clientes internos como externos. Los clientes internos son los

empleados de la empresa. Es decir, son el activo intangible más importante, es el capital humano; sin ellos no podría existir ninguna organización

De acuerdo con Londoño “En la empresa las relaciones entre los distintos departamentos que mutuamente se prestan, servicios convierte automáticamente a todos en clientes internos.” (2006, pág. 138). Por lo tanto, la colaboración y la armonía de trabajo son fundamentales para una empresa.

También es el proveedor de quien recibe el producto de su trabajo; y cliente de quien me hace llegar el resultado del suyo. El cliente interno es aquel que vende sus servicios laborales a la institución, su fuerza de trabajo, sus conocimientos, tiene metas objetivos y necesidades que satisface a través de un trabajo digno, y bien remunerado, tiene la necesidad de comunicarse y organizarse, para cumplir con los objetivos y metas que la empresa le exige. Por eso es necesario proveerle de todas las herramientas necesarias, para que pueda cumplir con sus obligaciones.

Como procesos comunicativos que se dan dentro de la empresa, para generar la comunicación interna y difundir mensajes tenemos: los boletines informativos, avisos, circulares, oficios, memorandos, entrevistas, sesiones y eventos sociales.

Hoy con el avance de la tecnología con las computadoras, los teléfonos inteligentes, las tabletas electrónicas, el Internet y las redes sociales, la organización cuenta con una herramienta fenomenal para mejorar la comunicación interna y una estrategia organizacional para ser más productivos y competitivos.

Las empresas, instituciones que no se actualizan, no se modernizan están estáticas no fluyen al ritmo que la sociedad que la globalización imponen, están condenados a ser absorbidos por otras organizaciones y a desaparecer por no utilizar estas ventajas competitivas, que están allí para mejorar la organización.

Pero es necesario ponerles atención también, a las barreras de la comunicación que no permiten una buena organización. Estas son: las barreras humanas, como la desmotivación, limitaciones personales, emociones, percepción, preocupaciones, sentimientos personales, chismes, poca atención y malos hábitos personales que si no se corrigen pueden afectar la organización. Barreras físicas, espacios físicos muy pequeños, fallas mecánicas, ruidos ambientales, canales de comunicación cogestionados, ambiente de trabajo tenso, malos tratos de los jefes y supervisores. Barreras semióticas, interpretación de palabras en la información, idioma, significado de señales, decodificación de gestos. Estas son algunas barreras con que el gerente tiene que lidiar para mejorar la organización.

Los clientes externos son aquellos que visitan la empresa o institución, para adquirir productos o servicios, pero también están los proveedores, que proveen de materia prima o asesoría a la empresa, pueden ser nacionales o internacionales. Los organismos de la sociedad civil que se encuentran enfocados en actividades no lucrativas de ayuda comunitaria y similar, deben considerarse también como clientes. Hay clientes o personas que pueden recomendar nuestro servicio.

Cuando las instituciones tienen presupuestos limitados deben aprovechar la recomendación y publicidad de los clientes e instituciones y brindarle un descuento por su recomendación en el próximo servicio prestado. Hay que sacrificar un poco de ganancias en el momento, pero a la larga la recomendación de estas instituciones o clientes le traerá grandes beneficios.

La comunicación externa son todas las actividades de información y difusión organizacional de la empresa. El público receptor es el cliente, el socio y los proveedores.

Las herramientas que se utilizan para fluir la comunicación externa son: los blogs, redes sociales, correo electrónico, radio, televisión, prensa, reportes, presentaciones y eventos sociales.

En pleno siglo XXI, las realezas, los líderes mundiales, los artistas hacen uso de las redes sociales como *Twitter*, *Instagram*, *Facebook* para comunicarse con sus seguidores. Que impide o limita una empresa o institución a aprovechar estos recursos tecnológicos para comunicarse con sus clientes.

Es necesario que las empresas, aprovechen estos recursos tecnológicos, contraten a un profesional en comunicación y tecnología que introduzcan y administre las páginas web, las redes sociales, como *Facebook, Twitter, Instagram, WhatsApp*, correos electrónicos, comunicándose, con sus clientes, resolviendo dudas, publicando promociones, ofertas, respondiendo cotizaciones, realizando encuestas para calificar los servicios prestados.

Para lograr una buena comunicación en la organización tanto interna, como externa es necesario pensar en una comunicación estratégica, que es el conjunto de procesos sistematizados que analizan un problema de comunicación organizacional y que tiene como objetivo primordial la solución del problema planteado. De acuerdo con Franklin & Krieger.

La comunicación está orientada a satisfacer la misión de la organización y para ello busca guiar, la acción mediante la transmisión de conocimiento trascendente, y a través de la implementación de instrucciones, directivas, información y todo aquello que permita alcanzar los objetivos. (Franklin, 2011, Pág. 237)

Para ello es necesario pensar, comunicarse, actuar y decidir de manera estratégica. Aquí se requiere implementar los cuatro principios de la administración, la planificación, organización, ejecución y evaluación. Planificar la estrategia de comunicación, organizar los medios y la información, poner en marcha el plan estratégico y evaluar la estrategia, para corregir aquellos factores que no permiten alcanzar los objetivos y las metas establecidas.

De acuerdo con Costa “La comunicación aplicada a la empresa es esencialmente estratégica, se inserta en la estrategia general de la empresa, de la misma forma que lo hace en las finanzas, en el marketing y en la imagen.” (Costa, 1999, pág. 127)

La comunicación estratégica se realiza bajo supuestos socioculturales comunes de la organización, busca ejercer una influencia sobre otros, motivarlos, premiarlos y cohercionarlos para la acción. Lo más importante es buscar transmitir valores, inculcar la visión compartida, la misión comprometida, proyectándose a crear imagen de la empresa en la mente de los clientes, que es lo

más importante de la estrategia dejar una buena imagen, para que recomienden los servicios y productos que ofrece la institución.

Hay que conocer bien la estrategia, definirla, comunicarla y evaluarla para determinar si están alcanzando los objetivos, deseados. Vanesa Rosenthal, responsable de comunicación internas del Correo de Argentina, dice que muchos de los errores que se cometen en la actualidad en las organizaciones podrían evitarse si se trabajara de manera estratégica en comunicación. (Franklin, 2011. pág, 238 )

Chiavenato, por otro lado, en su libro comportamiento organizacional nos indica que, las expectativas de los clientes y los competidores están cambiando. En los mercados actuales, sólo prosperan las organizaciones capaces de ofrecer a los clientes una elevada calidad, mejores servicios, costos bajos y valor agregado. Estamos en la era de la administración de la calidad total, la era del compromiso de todos los integrantes de la organización para satisfacer las necesidades de los clientes. (Chiavenato, 2009, pág.17 )

Las organizaciones necesitan anticiparse a ella e ir adelante en los cambios e innovaciones. Porque las organizaciones están cambiando y tienen que transformarse y renovarse continuamente para sobrevivir y prosperar en un ambiente de negocios complejo y cambiante. Para lograr esa innovación y transformación hay que pensar en una cultura organizacional que brinde a sus empleados los lineamientos a seguir para implementarla.

De acuerdo con Chiavenato, cada sociedad o nación tiene una cultura que fluye en el comportamiento de las personas y las organizaciones. “La cultura comprende valores compartidos, hábitos, costumbres, códigos de conducta, políticas de trabajo, tradiciones y objetivos que se transmiten de una generación a otra.” (Chiavenato, 2009, pág. 18)

Cada organización tiene características distintivas, como su estilo de vida, comportamiento, mentalidad, presencia y personalidad. Además, cada una tiene rasgos distintivos son tangibles o mensurables. Muchos fenómenos que ocurren en una organización se derivan de su cultura como su código genético.

Es por eso que no todos los modelos de cultura organizacional, se pueden implementar en las empresas. Por ejemplo, un modelo de cultura norteamericano, que ha tenido éxito en Estados Unidos no se puede utilizar en una empresa de cultura latinoamericana porque son contextos sociales y culturales, muy diferentes.

Si una organización que quiere implementar su cultura organizacional, tiene que identificar cual es su misión y su visión, sus valores con los que nació, la empresa, tiene que conocer cuales son sus hábitos, costumbres, los códigos de conducta que utilizará, Las políticas de trabajo y los objetivos y metas que quiere alcanzar. Tiene que definir las estrategias de comunicación que utilizará, tanto interna como externa para alcanzar objetivos establecidos.

Las creencias, las normas y los valores de la organización son los que guían la estrategia de la comunicación, y las personas interactúan a través de esta. Es allí cuando se genera la cultura organizacional. Franklin y Krieger dice, al respecto que “la relación y expresión, simple, formal, informal, normativa, orientada al entendimiento, demostrativo y expansiva o estratégica van generando una cultura organizacional común para todos los integrantes y componentes de la empresa.” (2011, pág. 379)

La cultura de la organización otorga a sus miembros la lógica de sentido para interpretar la vida de la organización, a la vez constituye un elemento distintivo que le permite diferenciarse de las demás organizaciones.

Para implementar una cultura organizacional se requiere de un diagnóstico de comunicación institucional, que nos brinde una radiografía como está la empresa en los procesos de comunicación y organización.

La cultura organizacional no es algo palpable. Solo puede observarse en razón de sus efectos y consecuencias. En este sentido, es parecida a un iceberg. En la parte superior, la que está por encima del nivel del agua, están los aspectos visibles y superficiales de las organizaciones, los cuales se derivan de la cultura. (Chiavenato, 2009, pág. 19). Pero, por otra parte, y siguiendo los postulados de Chiavenato.

Los elementos físicos y concretos que identifican a las empresas son: los colores de la empresa, el tipo de infraestructuras, los espacios, la disposición de los espacios y tipo de mobiliario y equipo que se utilizarán, los métodos y procedimientos de trabajo, las tecnologías utilizadas, los títulos y las descripciones de los puestos, las políticas de administración de personal. (Chiavenato, 2009. pág. 123)

Por tanto es necesario seleccionar el estilo del inmobiliario, con los colores de la empresa, los metodos de trabajo y que los empleados participen, colaboren y difundan la cultura organizacional de la empresa y la hagan suya.

En los aspectos formales y visibles de la cultura organizacional se tiene que trabajar la estructura de la organización, los títulos y descripciones del puesto, objetivos y estrategias, tecnología y prácticas, políticas y lineamientos del personal, métodos y procedimientos de trabajo, medidas de productividad y circulos de control de calidad, medidas financieras.

Estos son componentes visibles públicamente, relacionados con los aspectos de las operaciones y las tareas diarias de la empresa. Aspectos informales y ocultos de la cultura organizacional, pautas de influencia y de poder, percepciones y actitudes de las personas, sentimientos y normas grupales, valores y expectativas, normas de interacciones formales y relaciones afectivas. Estos son aspectos de comportamiento afectivo y emocionales ocultos orientados hacia aspectos sociales y psicológicos.

Hemos visto que la administración de las organizaciones es un proceso relativo y permanente, que no está regido por normas o principios universales. Por eso la administración nunca puede ser igual en todas las organizaciones, pueden incluir funciones diferentes, de acuerdo con las condiciones internas o externa de la organización y eso solo lo establece la radiografía del diagnóstico de la institución, y los objetivos y metas que los dirigentes quieran alcanzar.

Hay culturas conservadoras y culturas adaptables. La conservadoras se caracterizan porque adoptan y preservan ideas y valores, costumbres y tradiciones, que no cambian con el tiempo, a pesar las

los cambios y transformaciones del entorno, son rígidas son conservadoras son estáticas no fluyen, y no aceptan cambios aunque la situación lo amerite.

Un ejemplo palpable de esto es la empresa Kodak, una empresa líder en el mercado mundial, en fotografías, cámaras y revelado de películas, en los años 80 y 90 pero con el avance de la tecnología surgieron las cámaras digitales que ya no usaban rollos de películas, los directivos de la organización no cambiaron las políticas de la cultura no innovaron, pensaron que su empresa no necesitaba renovarse y aprovechar la tecnología del momento y desaparecieron, otras organizaciones, como Canon, Samsung, Nokia y otras, de ascendencia China vieron la oportunidad y la aprovecharon innovaron y hoy son organizaciones líderes en el mercado mundial.

Hay organizaciones flexibles y tienen una cultura adaptable, que se revisan y cambian constantemente.

En este caso, el peligro radica en el cambio frecuente de ideas, valores, y costumbres, puede hacerlas perder las características principales de su filosofía cuando nació la empresa, corriendo el riesgo de perder su identidad original y su condición social. Es necesario hacer cambios y ser flexibles, pero sin tocar las bases sólidas que fundaron la institución que es su razón de ser, y que nacieron con la visión y la misión de la empresa.

Si bien es necesario alcanzar el éxito de la organización y aumentar la producción y las ventas, también hay que mantener un grado de estabilidad, para que los empleados puedan adaptarse rápidamente y se sientan seguros y confiables de sus puestos de trabajo, pero cuando se está cambiando de funciones y políticas, ellos no se adaptan fácilmente, y puede crear inconformidad, malestar y desorientación del que hacer y hacia donde ir provocando un caos en la organización y perder todo lo que con años se había forjado.

Los valores son las prioridades de las organizaciones. En la sección sobre ética y responsabilidad vimos que estos son las carencias y actitudes básicas que ayudan a determinar el comportamiento individual y guían el rumbo de la organización. Varían entre personas y organizaciones, las cuales pueden adoptar diferentes criterios para determinar si un comportamiento es correcto en una

situación, de acuerdo con Chiavenato. “Los valores son los elementos que constituyen la integridad y la responsabilidad, y definen a las personas y las organizaciones.” (2009, pág, 132). Se debe exponer y explicar públicamente y también repetir y afirmar.

Uno de los grandes activos intangibles de la empresa son los valores y se tienen que ir heredando de generación en generación, para que no se olviden y se desvirtuen en la organización. Los valores se comunican en todos los niveles de la interacción humana, el interpersonal y el organizacional.

A medida que nuevos miembros ingresan en la organización, deben incorporarse a sus funciones por medio de la socialización organizacional, que consisten en la interacción entre el sistema social y los nuevos miembros de ingreso. Cuando ingresan es conveniente darles una inducción de la empresa, que conozcan cuáles son los sistemas de valores, las reglas y las normas de comportamiento requerido, adaptarse a ellas rápidamente. Que conozcan cuáles son los objetivos, la misión y visión y la estrategia de comunicación, interna y externa.

Que cada miembro nuevo cumpla con el comportamiento que se espera de él; en el fondo se puede considerar que la organización es un sistema de funciones que pueden ayudar mucho a la organización siempre que se planifique bien, haya un compromiso de sus miembros, que tenga buenos canales de comunicación, que se eliminen todas las barreras y que la toma de decisiones sea en todas las vías.

Por eso es necesario que cada organización tenga en mente la innovación; sobre la innovación Chiavenato cita a Schumpeter quien la define “como combinaciones de nuevas cosas y mercados”. (Chiavenato, 2009, pág. 133). Sin embargo, Costa nos dice que “innovación es toda decisión, plan de acción estratégica o táctica que acompaña a aquella al realizar, contienen alguna cantidad de creatividad de innovación o de invención.” (Costa, 2013, pág. 41)

Toda empresa tiene que estar innovando constantemente para mantener fluida la organización de la institución como ya se dijo al inicio de este documento. Toda empresa que no innova y no invierte en servicios, políticas, productos y comunicación está condenado a desaparecer.

Las organizaciones de alto desempeño relacional, la innovación con la creatividad y la generación de oportunidades y bienes, por ejemplo la creación de nuevos productos, servicios, procesos de mercados y diseños que generan valor. Un ejemplo palpable de estos cuando salió el teléfono móvil blackberry con su perilla de cursor fue una novedad y llegaron a ser líderes en el mercado mundial, ganado millones de dólares, no siguieron innovando, llegando a pensar que tenían el mercado asegurado por muchos años.

La organización se confió y no pensó a futuro, salió al mercado el sistema android con mejor sistema de organización de agenda , cámara, con marcas Sansung, Nokia, Huawei con otras funciones novedosas, hoy son líderes del mercado de celulares. Cada seis meses sale un nuevo teléfono móvil con una novedad diferente, y la empresa de blackberry se vino a la quiebra, así hay muchos ejemplos de empresas que han desaparecido por no innovar constantemente sus productos.

Otro aspecto importante es la identidad corporativa de la empresa, que de acuerdo con Costa, “la esencia de la empresa es su identidad: quién soy. Es el vector fundamental de la diferenciación, como valor de cambio y como motivación. En ella van los valores, filosofía, creencias todos los elementos intangible y tangibles de la empresa.” (2013. pág, 143). Es la esencia con la que una empresa se identifica, y gracias a las cuál, se diferencia del resto de empresas, a lo largo del tiempo. Una empresa crea su propia identidad corporativa en función de lo que piensa sobre sí misma, con base a cómo quiere instalarse en la mente de su público, es decir, qué quiere que piensen de ella.

La identidad en las empresas, como en las personas, es intrínseca al hecho de existir, sea consciente o no de ello. Identificar y definir los rasgos de identidad de una empresa, integrarlos y conducirlos a una estrategia establecida de manera congruente aumenta las garantías de que la personalidad de la organización sea percibida de forma más precisa, en menos tiempo y con menor inversión económica (Montiel Bach, s.f.)

La identidad corporativa se transmite mediante cualquier acto comunicacional de la empresa. Manejarla conscientemente, conseguir una relación armoniosa entre todas las actividades comunicacionales, puede ser una estrategia para lograr grandes éxitos. “Identidad es un sustantivo. Designa una sustancia, y está en la naturaleza de las cosas que existen en nuestro entorno.”(Costa, 2013, pág.143)

La esencia de una empresa son sus valores, costumbres, sus hábitos, su filosofía, es lo que representa su marca. Se distingue entre muchas y se recuerda en la mente de las personas. La identidad viene de idéntico. Y es como toda empresa tiene que trabajar día a día, por ser único no parecerse a las demás empresas ni copiar su forma de administrar, organizar y comunicar.

De acuerdo con Costa. “La identidad de la empresa se forja con la manera de concebirla y engendrarla. En los rasgos distintivos que le son infundidos y definen su unicidad: la personalidad, la filosofía, el sentido del negocio, la capacidad emprendedora, los valores éticos y vocacionales.” (2013, pág. 144).

Todo esto se fundamenta en el espíritu institucional, que nace de los objetivos, visión y misión de los fundadores de la empresa. Es la fuerza motora cuando los clientes internos y externos la identifican, se involucran en ella y la promueven. Se identifican con la organización y la hacen suya. Es parte de su cultura, su personalidad y su forma de ser y pensar.

La empresa y sus clientes tiene la misma visión misión y el mismo pensar, porque se identifican con la organización, ya sea por la calidad de sus productos y servicios o marca.

Existe la necesidad de crear una visión de marca de acuerdo con la cultura que debe ser identificada y aceptada e integrada por todos los miembros de la organización. Sus miembros deben identificarla, compartirla y contribuir a la comunicación de la identidad de la empresa. A través de su comportamiento, multiplicar la imagen institucional.

Capriotti nos dice que otro factor importante es la

“identidad visual”, que representa y comunica el símbolo o figura icónica que representa a la empresa. En ella está el logotipo y tipografía corporativa, o sea el nombre de la organización

escrito con una tipografía particular y de una manera especial, y los colores corporativos o gama cromática, es decir aquellos colores que identifican a la compañía. También en la aplicación de la identidad visual a través del diseño gráfico, audiovisual, industrial, ambiental o arquitectónico (2013, pág. 19).

De acuerdo con Costa. La identidad, empieza con un símbolo lingüístico el nombre.” (1999, pág. 144). Lo que no tiene nombre, no existe y lo primero que hace una empresa antes de crearla es ponerle nombre. Por tanto el nombre hay que buscarlo muy bien porque representará para el resto de la vida de la empresa, y así la identificarán los clientes, ese nombre tiene que ser llamativo, fácil de recordar y reconocer, una vez la empresa ya tiene nombre, ya tiene existencia real.

Hay que cerrar círculos en la creación de la imagen corporativa y la comunicación organizacional. Se empieza creando una cultura dentro de la empresa con valores, costumbres, hábitos, de la organización que nos llevará a la acción que es planificar todas aquellas estrategias de comunicación, internas y externas para mejorar la información dentro de la empresa, que lleve a crear una imagen corporativa, que es el conjunto de creencias, actitudes y percepciones que tienen los públicos sobre una empresa o marca.

Es decir, es la forma en que ese público interpreta el conjunto de señales procedentes de los productos, servicios y comunicaciones, emitidas por la marca. Y esto se logra con buenos canales de comunicación y utilizando las herramientas tecnológicas. Que nos llevará a crear una personalidad de la organización y finalmente a crear la identidad corporativa.

Es un trabajo fuerte pero no imposible toda empresa tiene la necesidad hoy en día de utilizar este círculo organizacional para identificar la marca e identidad de la empresa, y poder competir en el mercado nacional como internacional.

La imagen es la síntesis de todo lo anterior. Es una representación mental capaz de determinar las conductas y opiniones del público. Se tiene que ser serio y no jugar con la paciencia, bondad, del

cliente y no engañarlo porque puede decepcionarse de nuestro servicio o producto y puede ser un enemigo muy fuerte para desprestigiar la empresa.

En este trabajo se hace referencia sobre la importancia que tiene la comunicación organizacional, dentro de la empresa, ya que, brinda todos aquellos elementos básicos, que se tienen que trabajar para crear una cultura organizacional. Cada miembro tiene que identificarse con los valores, costumbres, hábitos de la organización y participar y comprometerse en la creación de la filosofía institucional, resaltando la imagen e identidad corporativa de la organización.

Es fundamental aprovechar las ventajas que nos ofrecen las nuevas herramientas de la comunicación y la información, TICS, ya que en un mundo globalizado, todos están conectados a las redes sociales y hoy las nuevas formas de hacer publicidad y negocios es a través del internet.

Quién no utilice estas herramientas está desconectado, y perdiendo clientes, porque ellos buscan empresas que les resuelvan sus necesidades y les ahorren tiempo y dinero, adquirir, servicios y productos de calidad a un bajo costo. Si no los atendemos nosotros la competencia lo hará y de una manera eficiente.

## **Capítulo 3**

### **Metodología aplicada**

#### **3.1. Planteamiento del problema**

El Centro de Atención Integral para el Fortalecimiento de las Familias Guatemaltecas CAIFGUA; es una Asociación Civil sin fines de lucro, que se dedica fortalecer la vinculación y la convivencia familiar, contribuyendo con la reestructuración de la dinámica disfuncional de las familias, a través de programas de atención, orientación y capacitación a integrantes de grupos de familiares que necesitan contar con un espacio, de apoyo moral y profesional multidisciplinario, que les ayude a superar las causas que propicien la desintegración familiar.

La asociación no cuenta con una organización de comunicación estructurada en lo interno y externo. Hacen uso de las herramientas tecnológicas para la comunicación y utilizan las redes sociales como comunicación externa, pero no tiene una persona que administre la página Web y las redes sociales. Carecen de un sistema continuo de comunicación.

Por los que se plantea la siguiente pregunta de investigación:

¿Cuáles son las causas que no permiten tener un proceso de comunicación, efectiva tanto a nivel interno como externo en CAIFGUA?

#### **3.2. Justificación**

CAIFGUA surge como un movimiento de profesionales, que se unen en asociación civil sin fines de lucro, para brindar los servicios de clínicas Psicológicas, escuela de padres de familia, escuela de adolescentes, asesoría legal para adolescentes en conflicto con la ley penal, tutoría y reforzamiento pedagógico por déficit de atención escolar, y acompañamiento de trabajo social. Nace en 2009 como Centro de Atención Integral Familiar (CAIF). Ya en el 2014 surge como CAIFGUA.

La comunicación en la asociación, ha sido espontánea y semi organizada, no estructurada, la comunicación interna como externa tienen sus deficiencias.

Las empresas hoy en día tienen que crear su marca y su identidad corporativa, para darse a conocer a nivel local, como internacional. Por tanto, es necesario verificar el clima organizacional de la empresa y crear la cultura corporativa, y esto solo se puede realizar si tenemos una buena comunicación y una filosofía empresarial, que busque métodos efectivos para satisfacer las necesidades del cliente interno, como externo. Por tanto, es necesario mejorar los canales de comunicación, utilizar adecuadamente las herramientas tecnológicas y sacarles el mayor provecho y rendimiento. Y realizar un Diagnóstico de comunicación organizacional para identificar todos aquellos factores negativos que no nos permita, brindar un servicio de calidad.

### 3.3. Objetivos

#### 3.3.1. General

Realizar un diagnóstico de comunicación organizacional que permita detectar los factores que influyen negativamente y afectan la buena comunicación interna como externa.

#### 3.3.2. Específicos

- Inculcar la identidad corporativa en CAIFGUA.
- Establecer una propuesta de solución de los problemas de comunicación interna como externa, del diagnóstico que se realizó en CAIFGUA.

### 3.4. Metodología

Se realizará una investigación descriptiva ya que se pretende especificar las propiedades de la comunicación interna y externa de CAIFGUA. Se llevó a cabo un estudio diagnóstico para establecer la situación actual de la organización en el ámbito comunicacional.

Se determinará las distintas situaciones de la asociación civil sin fines de lucro, se realizarán diversas fases: investigación epistemológica de la comunicación organizacional y de los elementos que intervienen en creación de la imagen corporativa e identidad empresarial. Se efectuarán observaciones de campo en las instalaciones de CAIFGUA, se elaborarán instrumentos de evaluación diagnóstica, para determinar la comunicación interna como externa. Se encuestará a los empleados y clientes de la empresa, se tabulará la información y se redactará un informe de la

información obtenida, a través de graficas estadísticas comparativas. Se propondrá una propuesta de mejoras en la comunicación organizacional, en CAIFGUA.

El trabajo de campo se llevará a cabo en CAIFGUA, 6ta calle 0- 15 zona 1. El inicio del diagnóstico de comunicación organizacional será del 19 de enero al 25 mayo del 2019.

## Capítulo 4

### Diagnóstico de la comunicación

#### 4.1. Análisis de la comunicación interna

El personal que labora en dicha institución está integrado por un grupo de profesionales, que conforman equipos multidisciplinarios como psicólogos, pedagogos, trabajadoras sociales, abogados, maestros, docentes de computación, maestros de inglés, contadores, personal de oficina, mantenimiento y seguridad.

Trabajan en equipo para prestar un servicio social que es fortalecer a las familias guatemaltecas. Brindando los servicios de clínicas psicológicas, tutorías educativas, escuela de padres de familia y asesoría legal.

#### 4.2. Resultados de la encuesta realizada al personal de la institución.

Gráfico 1. Clima laboral



Fuente: elaboración propia

En relación como es el ambiente laboral dentro de la institución, según la encuesta realizada, 62% del personal, indica que es alegre y dinámico y el 38% productivo y colaborador, se sienten satisfechos de laborar allí y realizan su labor con pasión. El personal, se identifica con la institución.

Gráfico 2. Relaciones humanas



Fuente: elaboración propia

Las Relaciones humanas son excelentes, según once empleados entrevistados, cuatro indican que son buenas y uno indica que son regulares de una muestra de 16 entrevistados. Tienen buena comunicación y es efectiva, ya que resuelven sus problemas personales a través del diálogo para no afectar el servicio prestado.

Gráfico 3. Conocimiento de los objetivos, metas, valores y principios institucionales



Fuente: elaboración propia.

El 87% de los trabajadores, conocen las metas, objetivos, valores, y principios de su institución, un 13% no los conoce. Todos contribuyen a crear la cultura organizacional.

Gráfico 4. Conocimiento de la visión y misión institucionales



Fuente: elaboración propia.

El 94% de los empleados conocen la misión, visión de la institución, solo un 6% no la conoce. Esto indica que se cultiva la cultura organizacional de la institución.

### 4.3. Comunicación vertical ascendente y descendente

La comunicación es vertical descendente, ya que las decisiones y la información vienen de los altos directivos de la institución.

Gráfico 5. Comunicación interna institucional



Fuente: elaboración propia.

Según los datos proporcionados por los entrevistados el 69% de los entrevistados indican que la información y las órdenes, vienen de los directivos de la institución, un 31% indica que a veces se da una comunicación circular, porque son convocados a sesión para escuchar sus opiniones para tomar ciertas decisiones en beneficio de la organización.

#### 4.4. Principales medios de comunicación interna

Gráfico 6. Medios de comunicación interna utilizados en la empresa



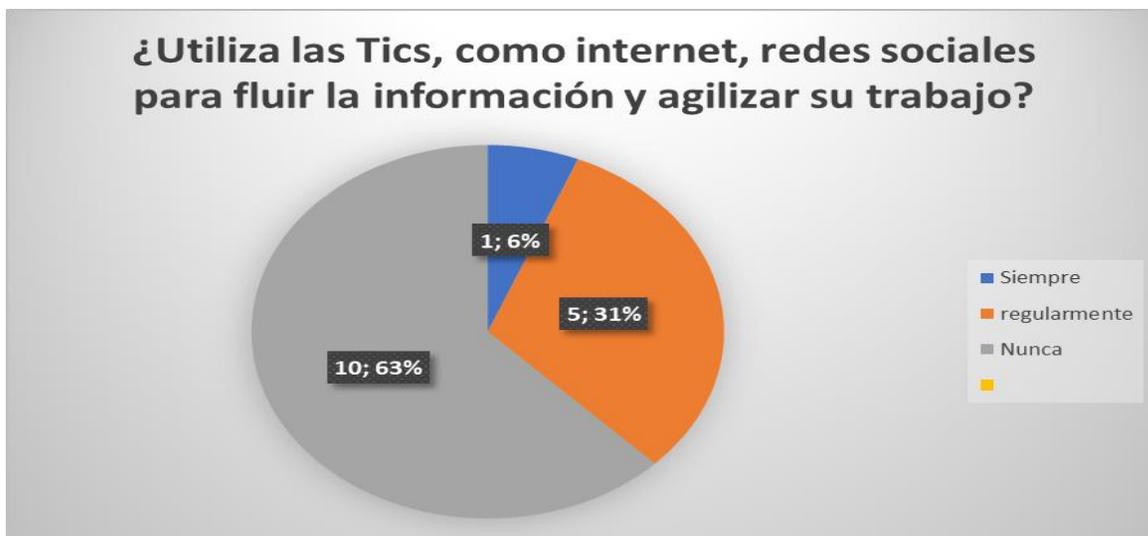
Fuente: elaboración propia

Como se puede apreciar en la gráfica, el correo electrónico es lo que más se usa con 43% como medio de comunicación interna, medios escritos 7% Internet redes sociales 7% comunicación verbal 43%.

El correo electrónico como medio de comunicación los utilizan las altas autoridades para comunicar con los coordinadores, equipos multidisciplinarios, personal de oficina y viceversa, también se utiliza el teléfono para consultar información importante y con los empleados de mantenimiento y seguridad a través de radios de comunicación de corta frecuencia.

Una de las limitantes en la comunicación interna es que no se utilizan mucho, las diferentes herramientas que ofrecen las TICS, como redes sociales, *WhatsApp*, para fluir la información y hacer más ágil la labor por parte de los empleados.

Gráfico 7. Tics utilizadas en la empresa para fluir la información



Fuente: elaboración propia

Como se aprecia en la gráfica el 63% de los empleados no utiliza las Tics, como internet, redes sociales, *WhatsApp*, para realizar su trabajo un 31% regularmente lo utiliza y 6% si lo utiliza frecuentemente para fluir la información más rápidamente.

#### 4.5. Comunicación en crisis

La institución no cuenta con un manual de manejo de comunicación en crisis, no existe un protocolo a seguir, hasta el momento no se ha presentado el inconveniente, pero sería la directora general la que tomaría el control de la situación si se tiene contemplado crear un manual y establecer los lineamientos a seguir cuando se presente el inconveniente, siempre asesorado por el departamento jurídico de la institución.

## 4.6. Análisis de comunicación externa

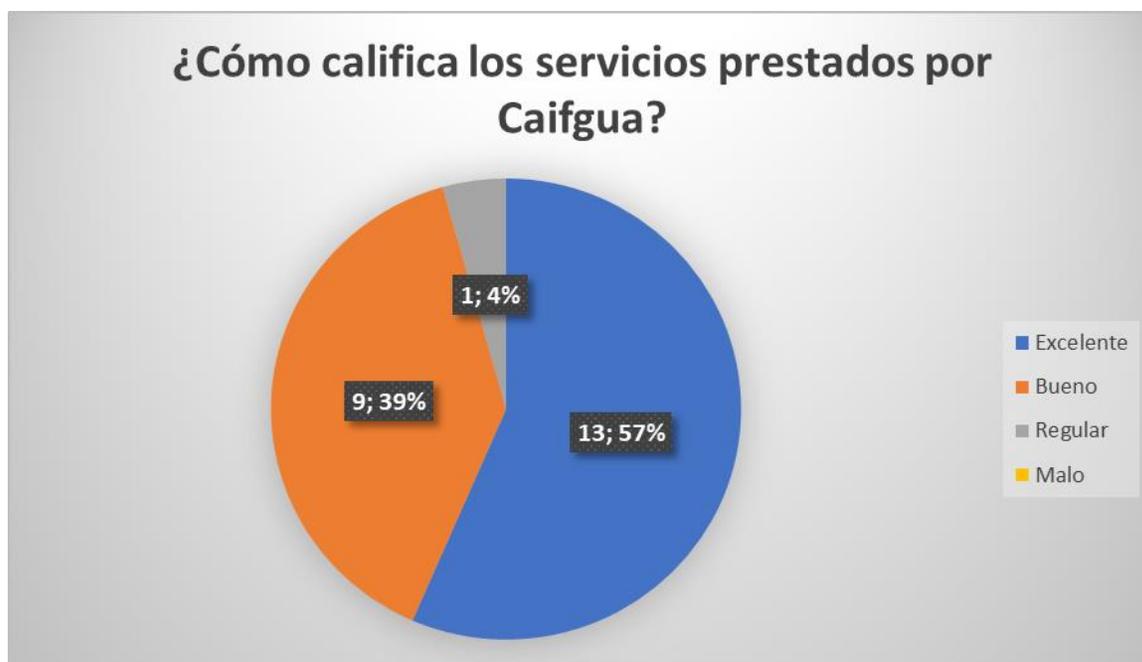
### 4.6.1. Mapa de público

### 4.6.2. Usuarios

Los principales usuarios de Caifgua son: los adolescentes y los padres de familia, que hacen uso de los siguientes servicios, clínicas psicológicas, tutorías educativas, escuela de padres de familia y asesoría jurídica y trabajo social.

Según la encuesta realizada 13 personas calificó de excelente el servicio prestado, 9 de bueno y 1 de regular esto indica que de los 23 encuestados la mayoría indicó que son excelentes los servicios prestados.

Gráfico 8. Calificación de los servicios prestados por CAIFGUA

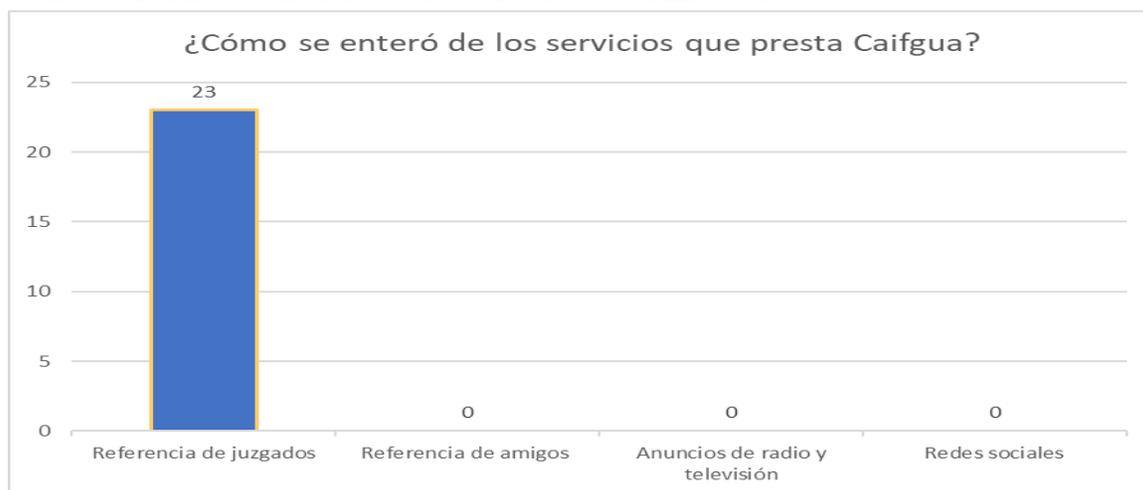


Fuente elaboración propia

### 4.6.3. Instituciones

Las instituciones que hacen uso de los servicios de Caifgua son los juzgados de niñez y adolescencia y juzgados de adolescentes en conflicto con la ley penal, la Procuraduría General de la Nación, Ministerio Público.

Gráfico 9. Forma de enterarse de los servicios de CAIFGUA



Fuente elaboración propia

La gráfica indica que las personas son referidas a Caifgua, por los Juzgados de Niñez y Adolescencia y Juzgados de Adolescentes en Conflicto con la Ley Penal. Solicitado por la Procuraduría General de la Nación y el Ministerio Público.

#### 4.7. Análisis de la identidad corporativa

##### 4.7.1. Signos lingüísticos

Significante:

**CAIFGUA**

##### 4.7.2. Significado

CENTRO DE ATENCIÓN INTEGRAL PARA  
EL FORTALECIMIENTO DE LAS FAMILIAS GUATEMALTECAS

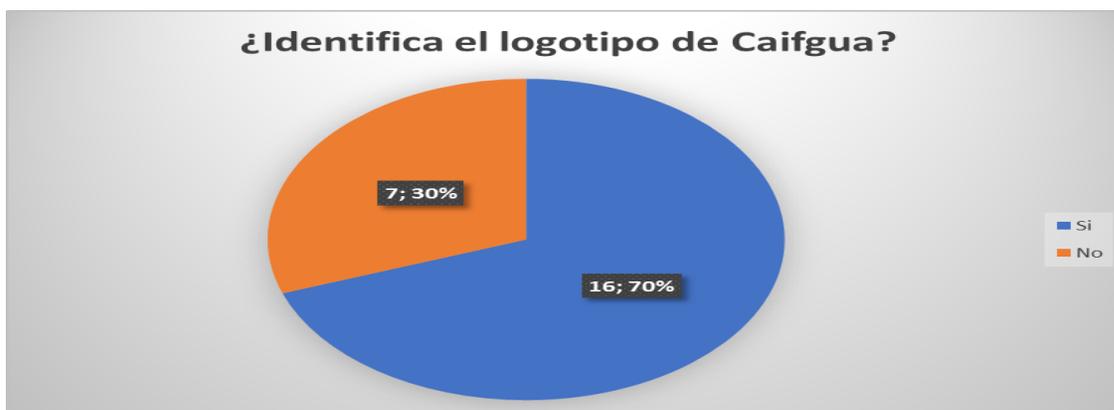
Es una asociación sin fines de lucro. Que se dedica fortalecer la vinculación y la convivencia familiar, contribuyendo con la reestructuración de la dinámica disfuncional de las familias, a través de programas de atención, orientación y capacitación a integrantes de grupos de familiares que necesitan contar con un espacio, de apoyo moral y profesional multidisciplinario, que les ayude a superar las causas que propician la desintegración familiar.

#### 4.7.3. Signos icónicos

El Logotipo representa unas manos en color negro, que son las bases que sostienen a la figura familiar donde la mamá esta con el niño y el papá con la niña para que exista el vínculo de protección y comprensión cultivando el corazón.



Gráfico 10. Identificación del logotipo de CAIFGUA



Fuente: elaboración propia

Los datos que brinda la gráfica se aprecian que el 70% de los clientes reconocen su logotipo, solo un 30% no lo reconoce.

Gráfico 11. Conocimiento del significado de CAIFGUA



Fuente elaboración propia

La gráfica indica que si bien identifican su logotipo solo el 43% sabe significa y el 57% de los clientes no saben que significa Caifgua.

## 4.8. Análisis de la imagen corporativa

### 4.8.1. Historia de la asociación

Inicia en el año del 2012 como una asociación de profesionales que brindaban sus servicios en tutorías educativas, con el tiempo se fueron agregando más profesionales, como psicólogos, trabajadoras sociales, maestros, abogados, agregando los servicios de Psicología, asesorías jurídicas, escuela de padres de familia y Trabajo social.

### 4.8.2. Recursos financieros

Es una asociación sin fines de lucro, que subsiste con ayudas económicas de entidades donantes, y un pequeño aporte de los padres de familia.

### 4.8.3. Recurso tecnológico

Cuenta con computadoras para el personal, se maneja una red de correo interno, que sirve para establecer la comunicación interna y externa.

## 4.9. Comunicación institucional

### 4.9.1. Página Web

Cuenta con una página web, la cual se encuentra funcionando y desactualizada, ya que no se cuenta con el recurso humano para poder actualizarla permanentemente.

Cuenta con una página en *Facebook* ([https://m.facebook.com>caifgua](https://m.facebook.com/caifgua)), sin embargo, también está desactualizada, por falta de recurso humano. No se le da seguimiento ni se responde a las consultas de los usuarios.

Cuenta con una página en *Twitter*, (@caifgua\_es) se unió desde el 2015 sin embargo no hay seguimiento de dicha página.

Es necesario hacer uso de las TICS y aprovechar las ventajas que ofrecen las herramientas tecnológicas para la comunicación y la información, porque hasta el momento no se ha aprovechado y son un buen aliado para los negocios y servicios.

#### 4.10. Cultura Institucional

Aunque la cultura institucional no ha sido gestionada directamente, esta ha ido surgiendo derivado de las diferentes normas y costumbres que se han establecido en los años que lleva de funcionar CAIFGUA.

Podría mencionarse el hecho de que prevalece la cultura del diálogo, el debate y la discusión que se generan principalmente en las sesiones ordinarias, los sábados con el personal, para mejorar aquellos aspectos que afectan el servicio, ha creado una filosofía de servicio que contribuye a la cultura organizacional de la institución.

Cuenta con un manual de identidad corporativa, que se encuentra, en revisión para hacer las mejoras necesarias.

#### 4.11. Comunicación en crisis

Dentro de la institución no se cuenta con un manual de manejo de comunicación en crisis, no hay un protocolo a seguir, se tiene contemplado la creación del manual, hasta el momento si se diera una situación de comunicación en crisis sería la directora general la que tomaría el control de la situación con asesoría del departamento jurídico.

#### 4.12. Análisis FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Caifgua tiene un respaldo legal para el ejercicio de sus funciones.</li> <li>➤ Es una institución sin fines de lucro que tiene credibilidad en la sociedad.</li> <li>➤ Es una institución apolítica y goza de prestigio en la sociedad.</li> <li>➤ No está vinculada a un partido político.</li> <li>➤ Tiene apoyo económico de instituciones privadas e internacionales.</li> <li>➤ Tiene un equipo multidisciplinario con profesionales especializados.</li> <li>➤ Cuenta con herramientas para la comunicación interna.</li> <li>➤ Tiene buena reputación entre sus clientes.</li> <li>➤ Tiene una página web habilitada.</li> <li>➤ Cuenta con una imagen corporativa definida.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Recibe apoyo de organizaciones, nacionales e internacionales, comprometidas con la niñez y adolescencia.</li> <li>➤ No existen otras organizaciones similares a Caifgua que gocen de su credibilidad.</li> <li>➤ Sus clientes son referidos por instituciones del estado.</li> <li>➤ Tiene un equipo de empleados comprometidos con su labor.</li> <li>➤ Sus empleados conocen la misión y visión de la institución.</li> <li>➤ Los usuarios se identifican con la institución.</li> </ul>
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ No cuentan con persona idónea para la realización de las tareas de comunicación interna y externa.</li> <li>➤ No se hace uso de las redes sociales para fluidir la comunicación entre sus integrantes.</li> <li>➤ No se cuenta con los recursos financieros suficientes.</li> <li>➤ No se cuenta con un manual de comunicación en crisis.</li> <li>➤ No se actualiza y se da seguimientos a sus páginas sociales.</li> <li>➤ No se aprovecha los recursos y servicios que ofrecen las herramientas tecnológicas de la comunicación y la información TICS.</li> <li>➤ Las instalaciones son pequeñas para la función que se realiza.</li> <li>➤ No se realizan encuestas para evaluar el servicio prestado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ No se cuenta con una ruta de evacuación en caso de desastres.</li> <li>➤ Se trabaja con adolescentes en conflicto con la ley penal que en cualquier momento pueden agredir o ser agredidos, poniendo en riesgo a otras personas.</li> <li>➤ Hay riesgo de perder la ayuda financiera de otras instituciones por no cumplir con las metas y objetivos de la institución.</li> <li>➤ Hay riesgo de quedarse sin recursos económicos si no se gestiona ayuda empresas o instituciones donantes.</li> </ul>

### 4.13. Análisis y pronóstico de la situación

FORTALEZAS	ANALISIS, ACCIONES Y ALTERNATIVAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Caifgua tiene un respaldo legal para el ejercicio de sus funciones.</li> <li>➤ Es una institución sin fines de lucro que tiene credibilidad en la sociedad.</li> <li>➤ Es una institución apolítica y goza de prestigio en la sociedad.</li> <li>➤ No está vinculada a un partido político.</li> <li>➤ Tiene apoyo económico de instituciones privadas e internacionales.</li> <li>➤ Tiene un equipo multidisciplinario con profesionales especializados.</li> <li>➤ Cuenta con herramientas para la comunicación interna.</li> <li>➤ Tiene buena reputación entre sus clientes.</li> <li>➤ Tiene una página web habilitada.</li> <li>➤ Cuenta con una imagen corporativa definida.</li> </ul>	<p>Esta legalmente inscrita y tiene respaldo jurídico, para realizar sus labores.</p> <p>Es una institución sin fines de lucro que presta un servicio de calidad y tiene buena credibilidad ante la sociedad.</p> <p>Es una institución que no favorece y vela por una corriente política del estado.</p> <p>No tiene vínculos ni compromisos con partidos políticos, es ética y profesional y goza de buena reputación.</p> <p>Tiene una buena imagen ante las instituciones nacionales e internacionales por eso recibe ayuda económica para realizar sus funciones.</p> <p>Cuenta con un equipo multidisciplinario que tiene vocación y mística de trabajo en equipo y buena comunicación.</p> <p>Cuenta con herramientas tecnológicas para la comunicación interna solo tiene que sacarle más provecho.</p> <p>Tiene buena imagen con sus clientes.</p> <p>Mejorar la página web, Facebook y Twitter y actualizarla.</p>
<p style="text-align: center;"><b>DEBILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ No cuentan con una persona idónea para la realización de las tareas de comunicación interna y externa.</li> <li>➤ No se hace uso de las redes sociales para fluir la comunicación entre sus integrantes.</li> <li>➤ No se cuenta con los recursos financieros suficientes.</li> <li>➤ No se cuenta con un manual de comunicación en crisis.</li> <li>➤ No se actualiza y se da seguimientos a sus páginas sociales.</li> <li>➤ No se aprovecha los recursos y servicios que ofrecen las herramientas tecnológicas de la comunicación y la información TICS.</li> </ul>	<p>Se debe contratar a una persona que les dé constantemente seguimiento y actualización a las páginas web, Facebook, Twitter, etc.</p> <p>Utilizar con más frecuencias las redes sociales para fluir mejor y más rápida la información.</p> <p>Se debe promocionar los servicios prestados por los medios de comunicación masivos como radio, televisión y prensa para tener más cliente y no depender de la ayuda de otras instituciones.</p>

<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Las instalaciones son pequeñas para la función que se realiza.</li><li>➤ No se realizan encuestas para evaluar el servicio prestado.</li></ul>	<p>Es necesario contar con una manual de manejo de comunicación en crisis.</p> <p>Evaluar los servicios prestados a través de buzones y encuestas por medio electrónico para tener un parámetro de nuestros servicios prestados.</p> <p>Utilizar las herramientas tecnológicas para fluir la comunicación interna, externa para brindar un servicio de calidad.</p>
--	---

#### 4.14. Factores influyentes directos e indirectos

##### 4.14.1. Factores Directos

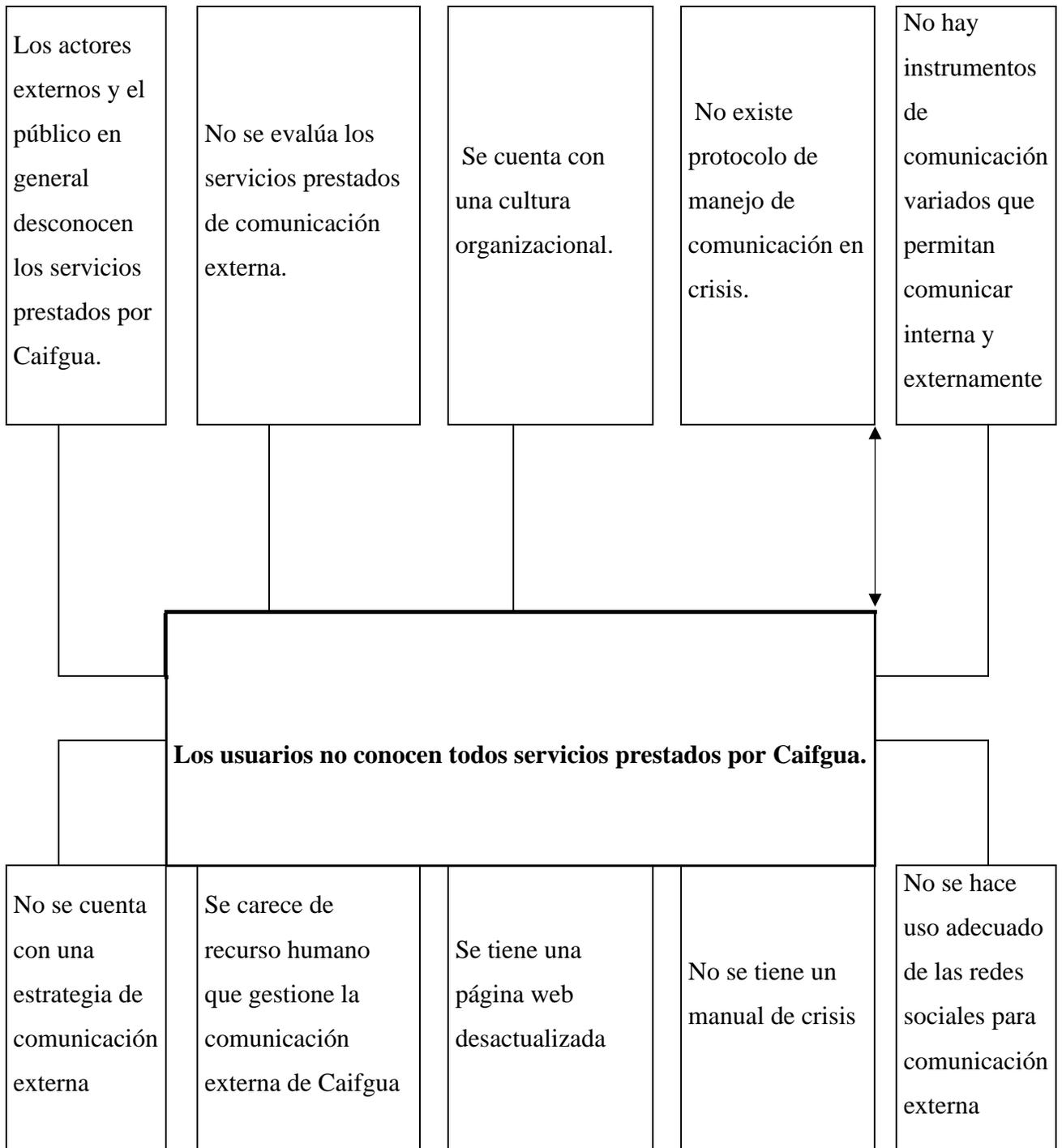
No contar con los recursos suficientes para contratar más personal y puedan actualizar las páginas de las redes sociales.

No utilizar las herramientas tecnológicas para la comunicación interna y externa en la institución y prestar un servicio de calidad.

##### 4.14.2. Factores indirectos

No capacitar constantemente al personal profesional. No utilizar los medios de comunicación en masa para promocionar los servicios prestados.

### 4.14.3. Árbol de problemas



Caifgua es una institución que juega un papel fundamental para el fortalecimiento de las familias guatemaltecas, todos sus usuarios son referidos por instituciones del Estado. Lamentablemente no se aprovechan los recursos que ofrecen las herramientas tecnológicas y los medios de comunicación en masa para promocionar sus servicios, y expandir los mismos a otras áreas de Guatemala. Están centrados en la capital y es necesario que se expandan a otras regiones del país.

#### 4.14.4. Determinación de prioridades comunicacionales

Es necesario que de todo lo expuesto anteriormente, debe realizarse una priorización de actividades comunicacional, que puedan mejorar y fortalecer la comunicación externa e interna de Caifgua. Se consideran las siguientes prioridades.

1. Dar a conocer más ampliamente la identidad institucional, naturaleza, objetivos y acciones de Caifgua a los públicos internos y externos.
2. Contar con recurso humano que pueda actualizar, renovar y gestionar la página web de Caifgua que es un recurso que hasta la fecha no ha sido utilizado y potencializado como herramienta de comunicación.
3. Elaborar un manual de crisis.
4. Actualizar las redes sociales como: *Twitter* y *Facebook* y darle seguimiento a las opiniones y consultas de los usuarios.
5. Elaborar una estrategia de comunicación interna y externa para Caifgua.
6. Realizar encuestas para evaluar los servicios prestados. Propuestas de soluciones

Se considera que con las siguientes acciones se podrán atender las prioridades establecidas, las que son propuestas con base a la viabilidad de poder realizar en el corto plazo.

1. Contratar una persona que se dedique a actualizar la página web y redes sociales, darle seguimiento a las consultas y opiniones de los clientes externos.
2. Mejorar las herramientas de comunicación interna para fluir mejor la información y brindar un mejor servicio.
3. Crear un protocolo de manejo de comunicación en crisis.

4. crear instrumentos de evaluación de servicios prestados, para que los clientes califiquen los servicios prestados.

#### 4.15. Funciones de la comunicación y su relación con las propuestas de solución

Hoy en un mundo tan competitivo y muy globalizado, con avances tecnológicos, todo está cambiando y transformándose muy rápidamente. Las sociedades están invadidas de productos novedosos, ideas, servicios, teorías, cambiando todas las estructuras de las sociedades y por ende de las empresas. Para empezar un proceso de innovación y transformación de la cultura organizacional de sus instituciones.

Por lo consiguiente las instituciones, asociaciones o ONG, deben mejorar los canales de comunicación e información, utilizando las herramientas tecnológicas, para ser empresas competitivas y brindar un servicio de calidad a sus clientes tanto internos como externo. Es por eso que todo gerente, director, coach, manager, tiene que reorganizar su empresa y crear un clima organización y crear una cultura y filosofía organizacional en la institución al que representa, para poder competir.

#### 4.16. Teorías de la comunicación que respaldan las soluciones propuestas

De acuerdo con Costa, nos indica que desde el “siglo XIX, las empresas funcionaban sobre cuatro pivotes: economía, organización, producción y administración.” (2013, pág. 15) Hoy en los umbrales del siglo XXI el nuevo paradigma, tiene cuatro epicentros. Se llaman identidad, cultura, acción y comunicación” Por lo tanto las empresas tienen que trabajar en esos aspectos, para poder competir y brindar servicios y productos, de calidad y elevar la productividad de la institución, para lograrlo tiene que ir innovándose con la organización y la comunicación.

“La organización es un ser vivo. Una organización nace, crece y muere, y su desarrollo depende de la manera en que sea administrada e impulsada.” (Chiavenato, 2009, pág. 61)

Se debe cuidar y mantener la organización, alimentarla verla crecer e ir renovandola para no verla morir, eliminando todo aquello a afecte a la organización. Hay que integrar al personal dentro del

cuidado de la misma y inculcarles valores, normas y lineamientos para que no se desvie hacia donde se quiere llegar según los objetivos de la empresa.

Las empresas, instituciones que no se actualizan, no se modernizan que están estáticas no fluyen al ritmo que la sociedad y la globalización imponen, están condenados a ser absorbidos por otras organizaciones y a desaparecer por no utilizar estas ventajas competitivas, que están allí para mejorar la organización.

## **Capítulo 5**

### **Estrategia de comunicación**

#### **5.1. Objetivos:**

##### **5.1.1. Objetivo general**

Comunicar ampliamente la identidad institucional, naturaleza, objetivos, filosofía y acciones de CAIFGUA a los públicos internos y externos.

##### **5.1.2. Objetivos específicos.**

1. Optimizar los canales de comunicación interna entre los miembros de CAIFGUA haciendo usos de nuevas herramientas.
2. Posicionar la imagen de CAIFGUA en los públicos externos relacionados con el sector justicia.
3. Propiciar un manejo adecuado de la comunicación en crisis a través de procedimiento idóneos y organizados. Creación de un protocolo de manejo de comunicación en crisis.

#### **5.2. Públicos:**

##### **5.2.1. Público interno**

1. Junta Directiva de asociados
2. Gerentes
3. Personal
4. Instituciones donantes.

El público interno es el mayor activo de una institución, ya que juegan un papel importante dentro de la organización. Es necesario que los empleados conozcan cuales son los objetivos, metas, misión, visión, organigrama de jerarquía, historia de cómo fue creada la asociación, políticas de trabajo, y sobre todo hacer uso de las buenas prácticas de convivencia e impulsar canales de comunicación efectiva, que fortalezca los servicios prestados.

Por eso es importante conocer las nuevas tendencias del liderazgo de equipos, en este tiempo no requiere solamente de saber cómo manejar un grupo o un equipo, va más allá porque ellos son los que dan respuesta a las diversas demandas del personal, de manera que trabajando juntos proporcionen una visión, un propósito y un camino a seguir en la organización.

Es fundamental que la asociación pueda crear una cultura corporativa donde todos los empleados participen y se identifiquen con la institución, e implementar un manual del empleado, donde establezca las normas y políticas institucionales a seguir para alcanzar los objetivos establecidos. También debe utilizar las herramientas tecnológicas, como correo interno para mayor fluidez de la comunicación interna a través de aplicaciones (app) House organ, redes sociales corporativos, hello team, basados en la colaboración de trabajo en equipo y un buzón de sugerencias online interno para depositar allí opiniones, comentarios, propuestas y evaluaciones de los empleados.

Implementar un protocolo de manejo de comunicación en crisis, que establezca los pasos a seguir y la estrategia planteada, ante una crisis de comunicación que pueda surgir y dañar la imagen de la institución, como su misión y visión y ponga en duda la credibilidad de la organización.

#### 5.2.2. Público externo

Son aquellas personas que interactúan con la organización, pero no pertenecen a ella. Ejemplos de Públicos Externos son cliente, proveedores, prensa, comunidad, gobierno, medio educativo. Se considera público externo de CAIFGUA.

- ✓ Padres de familia
- ✓ Niñez y adolescencia
- ✓ Juzgados de niñez y adolescencia
- ✓ Ministerio publico
- ✓ Procuraduría General de la Nación
- ✓ Secretaria de Bienestar Social de la Presidencia

El público externo es a quién se debe la institución, es por ello que se debe buscar la manera de satisfacer sus necesidades, a través de un buen servicio. Es importante tener varios canales de

comunicación, que puedan facilitar la fluidez de la misma. Es necesario actualizar las redes sociales, para que el cliente pueda interactuar con la institución y pueda solventar sus dudas y verificar que servicios le pueden ofrecer.

Es necesario evaluar el servicio prestado, a través de programas como *Survey Monkey*, que es un software, para la creación de encuestas, por celular móvil2 o un buzón online externo, donde el cliente pueda hacer consultas, evaluar el servicio, poner quejas y hacer sugerencias.

### 5.3. Mensajes

#### 5.3.1. Mensajes internos

- Comunicación, respeto y solidaridad
- Las relaciones humanas comienzan con la buena comunicación
- Bienvenido a tu segundo hogar.
- En Caifgua, nuestra misión y visión es contribuir a transformar familias guatemaltecas inculcando valores, principios y comunicación asertiva.

#### 5.3.2. Mensajes externos

- Las familias que tiene comunicación siempre están unidas. Caifgua.
- Nada es más importante que tu familia.
- La comunicación es una buena herramienta para solucionar problemas.
- la familia debe prevalecer la armonía, confianza, seguridad, respeto, afectos, protección y comunicación.

#### 5.4. Tácticas.

<b>TÁCTICA o ACCIONES DE COMUNICACIÓN</b>	<b>Actividades</b>
<p>Optimizar los canales de comunicación interna entre los miembros de CAIFGUA haciendo usos de nuevas herramientas tecnológicas.</p>	<p>Taller de trabajo en equipo fortaleciendo la comunicación asertiva.</p> <p>Implementar nuevos programas de comunicación interna utilizando el Correos electrónicos. Como aplicaciones (app) House organ, redes sociales corporativos, hello team, basados en la colaboración de trabajo en equipo y un buzón de sugerencias online</p>
<p>Fomentar los principios y valores de la institución.</p>	<p>Elaboración de volantes y trifoliales que informen sobre la misión y visión de la empresa.</p>
<p>Posicionar la imagen de CAIFGUA en los públicos externos relacionados con el sector justicia</p>	<p>Promover la imagen corporativa de CAIFGUA a través de las diferentes redes sociales, actualizando los existentes y administrándolas diariamente.</p> <p>Creaciones volantes, promocionando sus servicios. Trifoliales, banners publicitarios, afiches.</p>
<p>Propiciar un manejo adecuado de la comunicación en crisis a través de procedimiento idóneos y organizados.</p>	<p>Implementar de un protocolo de manejo de comunicación en crisis mientras se crea el manual de comunicación en crisis.</p>
<p>Evaluar los servicios prestados tanto a clientes interno como externo.</p>	<p>Comunicación interna: mesas de diálogos, reuniones y buzón de sugerencias.</p> <p>Comunicación externa: encuestas de calificación de servicio físico y online.</p>

## 5.5. Actividades concretas.

ACTIVIDADES CONCRETAS	CORTO	MEDIANO	LARGO
Optimizar los canales de comunicación interna entre los miembros de CAIFGUA haciendo usos de nuevas herramientas tecnológicas, chat de comunicación de sugerencias, charlas de trabajo en equipo.	2 semanas	3 meses	1 año
Posicionar la imagen de CAIFGUA en los públicos externos relacionados con el sector justicia. Banners publicitarios, volantes, afiches.	1 mes	3 meses	1 año
Creación protocolo de manejo de comunicación en crisis. Con sesiones para definir la metodología a seguir en caso de un conflicto.	1 mes		
Implementación del protocolo de manejo de comunicación en crisis		3 meses	
Evaluación y retroalimentación			1 año
Actualizar las páginas de redes sociales. Como <i>Facebook, WhatsApp, Instagram, Twitter.</i>	1 semana	3 meses	1 año

## 5.6. Evaluación de la estrategia de comunicación

### 5.6.1. Optimizar los canales de comunicación internos

Corto plazo 1 mes

Observación de comportamiento del personal después de las charlas de trabajo en equipo.

Media plano 6 meses

Observación de buenas prácticas.

Largo plano 1 año

Retroalimentación de charla de trabajo en equipo y buena comunicación.

### 5.6.2. Creación del protocolo de manejo de comunicación en crisis

Corto plazo 1 mes sesiones de puesta en común con las altas autoridades

Mediano plazo 3 meses

Sociabilizar el protocolo con estudio de casos.

Largo plazo 1 año

Actualizar el protocolo análisis de los resultados obtenidos durante el año.

### 5.6.3. Actualizar las páginas de redes sociales

Corto plazo 1 semana

Actualizar las redes sociales y responder a las consultas realizados por los usuarios.

Mediano plazo 3 meses

Estadísticas de cuantos usuarios siguen las páginas sociales, cuantos me gustos a las publicaciones realizadas.

Largo plazo 1 año

Evaluación de servicios prestados online.

#### 5.6.4. Análisis del entorno

Caifgua es una asociación civil sin fines de lucro, que está integrada por un grupo de profesionales, como auditores, psicólogos, pedagogos, trabajadoras sociales, abogados, maestros de educación media, inglés y computación.

Su misión y visión está enfocado a ayudar a familiar guatemaltecas, que tienen problemas legales, disfuncionales y violencia intrafamiliar. Brindando servicios de asesoría legal, terapias psicológicas, tutorías educativas y pláticas sociales y familiares.

Es una institución relativamente pequeña, la integran 22 profesionales que laboran arduamente en un clima laboral cómodo y agradable, tienen buenas relaciones humanas y una comunicación muy buena. Hay que realizar mejoras de comunicación, como la creación de un manual de personal, un protocolo de manejo de comunicación en crisis, optimizar la comunicación interna, actualizar las redes sociales, crear un buzón de sugerencias para los clientes y evaluar los servicios prestados.

Como es una asociación civil sin fines de lucro, sus ingresos económicos, son muy escasos, porque dependen de la ayuda económica de otras instituciones nacionales, internacionales y sector público y privado a través de donaciones, constantemente tienen que estar gestionando fondos económicos para alcanzar sus objetivos establecidos.

A pesar de ser una institución pequeña y de escasos recursos, si se cuenta con la buena voluntad y los recursos humanos y económicos para llevar a cabo las mejoras institucionales y solucionar los problemas encontrados en el diagnóstico interno y externo que se realizó.

## 5.7. La Estrategia

### 5.7.1. Corto plazo

Capacitaciones de relaciones humanas

Mensajes de las paredes de las oficinas de las buenas prácticas de respeto, responsabilidad, comunicación asertiva y la importancia del trabajo en equipo.

Difundir la misión y la visión de los principios y valores de la institución.

Actualizar las redes sociales.

#### 5.7.2. Mediano plazo

Creación del protocolo de manejo de comunicación en crisis

Socialización del protocolo, análisis de casos como práctica de una situación de manejo de comunicación en crisis dentro de la institución.

Evaluar las visitas de las redes sociales, verificar si se alcanzan los objetivos de adquirir más seguidores, lanzar mensajes de comunicación en la familia en las páginas sociales de la institución para verificar las opiniones de los seguidores, poner temas de análisis de discusiones para verificar que piensan los seguidores.

#### 5.7.3. Largo plazo

Sociabilizar el protocolo de manejo de comunicación en crisis

Evaluar el buzón de sugerencias interno y externo online, hacer mejoras si es necesario.

Retroalimentación de las buenas prácticas y la comunicación asertiva, reconocimientos a los empleados que tuvieron un buen desempeño en la comunicación asertiva, las buenas prácticas, y trabajo en equipo y brindar un buen servicio a los clientes externos durante el año.

La evaluación se realizará durante un año revisándola cada tres meses, realizando observaciones del personal, monitoreos, entrevistas y cursos.

## 5.8. Canales y medios a utilizar

### 5.8.1. Herramientas tecnológicas.

Internet, redes sociales, líneas telefónicas

### 5.8.2. Humanos

Reuniones y sesiones para realizar trabajo en equipo, comunicación asertiva, mensajes escritos como eslogan.

Actitud de servicio

### 5.8.3. Herramientas de comunicación a utilizar

Internet, computadoras, cañoneras, teléfonos

Material y equipo de oficina

Correos electrónicos, oficios, memorandos

Mensajes en el Internet

Redes sociales

Encuestas

## Presupuesto

Actividad	Producto	Unidad	precio	Total
Optimizar los canales de comunicación internos	Capacitación	02 sesiones Q. 500.00 c/u	Q. 1.000.00	Q. 1.000.00
Creación del protocolo de manejo de comunicación en crisis	Capacitación	01	Q. 2,000.00	Q. 2,000.00
Posicionar la imagen de CAIFGUA en los públicos externos.	Volantes	1000 a Q.20.00 el ciento	Q. 200.00	Q. 3,200.00
	Trifoliales	500 a 30 el ciento	Q. 300.00	
	Banners publicitarios	4 Q.300 c/u	Q. 1200.00	
	Afiches publicitarios	100 Q.15.00 c/u	Q.1,500.00	
Actualizar las páginas de redes sociales	Asesoría	02 sesiones Q. 600.00 c/u	Q. 1,200.00	Q. 1,200.00
Creación de buzón de sugerencias de comunicación interna y externa online  Gmail.com el programa es gratis  Typeform.com	Asesoría y creación plataforma  Asesoría y programa	Q.1,000.00  Q.600.00 asesoría y 60 dólares programa mensual Q.472.00  Total Q.1072.00	Q. 1.000.00	Q. 1.000.00
			Total	Q. 8,400.00

Cronograma de implementación del plan de la estrategia de comunicación organizacional

Actividades	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre
Optimizar los canales de comunicación internos	Red	Red											
Posicionar la imagen de CAIFGUA en los públicos externos relacionados con el sector justicia	Azul	Azul	Azul	Azul	Azul	Azul	Azul	Azul					
Creación de protocolo de manejo de comunicación en crisis	Amarillo	Amarillo	Amarillo	Amarillo	Amarillo								
Sociabilización protocolo manejo de comunicación en crisis.				Azul oscuro	Azul oscuro	Azul oscuro	Azul oscuro						
Evaluación y retroalimentación									Cian	Cian	Cian	Cian	Cian
Actualizar las páginas de redes sociales	Púrpura												
Consulta de usuarios y actualización redes sociales		Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red
Creación de buzón de sugerencias de comunicación interna y externa online		Azul	Azul										
Evaluación y retroalimentación del buzón de sugerencias				Marrón	Marrón	Marrón	Marrón	Marrón	Marrón	Marrón	Marrón	Marrón	Marrón

## **Conclusiones**

La comunicación organizacional del Centro de Atención Integral para el Fortalecimiento de las Familias Guatemaltecas CAIFGUA, es muy débil sobre todo en la comunicación externa, ya que, a pesar de ser una institución de prestigio dentro de los organismos de justicia y un soporte social para las familias guatemaltecas, sus acciones son poco conocidas.

No hace uso de las herramientas tecnológicas como las TICS para mejorar los canales de comunicación, cuenta con redes sociales, pero no las actualiza, no responde con prontitud a las consultas realizadas en línea porque no se cuenta una persona específica que las administre.

No se cuenta con un manual de manejo de comunicación en crisis el cual es muy importante para la institución ya que puede ser difamada injustamente y se tiene que tener un protocolo a seguir ante tal situación.

En cuanto a la comunicación interna, es necesario fortalecer la identificación de sus integrantes con la misión, visión y la filosofía de la institución, creando una cultura corporativa dentro de la organización.

## **Recomendaciones**

Dar a conocer los servicios prestados por el Centro de Atención Integral para el Fortalecimiento de las Familias Guatemaltecas CAIFGUA, por las redes sociales como Facebook, Twitter, Instagram, WhatsApp, volantes y anuncios en prensa, radio y televisión.

Actualizar las redes sociales y dar seguimiento a las consultas de los clientes para resolver los problemas de información requeridos. Nombrar a una persona específica que se haga cargo de administrar y actualizar las redes sociales de la institución.

Crear un protocolo a seguir en caso de un incidente de difamación de la institución, mientras se crea el manual de manejo de comunicación en crisis.

Creación de un buzón de sugerencias para evaluar los servicios prestados puede ser físico u online.

Fomentar la cultura corporativa dentro de la institución donde los empleados se identifiquen con la misión, visión, principios y valores de la institución.

Mejorar los canales de comunicación interna utilizando todas las herramientas tecnológicas disponibles para agilizar la comunicación dentro de la institución.

## Referencias bibliográficas

Capriotti, P. (2013). *Planificación Estratégica de la Imagen Corporativa*. Málaga: Editorial Ariel.

Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional*. Mexico: Mc Graw Hill.

Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. Mexico: Mc Graw Hill.

Costa, J. (1999). *La Comunicación en acción*. Paidós.

Franklin, E. y Krieger, M. (2011). *Comportamiento organizacional*. Mexico: Pearson Educación.

Marín, F. (2009) *Comunicación de crisis*. Madrid: Editorial Cofás, S.A.

## E grafía

Montiel Bach, Sara. s.f. <https://www.deustoformacion.com/blog/gestion-empresas/7-claves-para-definir-identidad-corporativa-empresa>.

Rius, Myriam. s.f. <https://reinventatunegocio.files.wordpress.com/2012/11/60-consejos-practicos-para-mejorar-tu-imp.pdf>.

Rodríguez , Isabel. s.f. <https://www.40defiebre.com/mejorar-marca-personal>.

## Anexos



Universidad de san Carlos de Guatemala  
Escuela de Ciencias de la Comunicación  
Departamento de estudio de Posgrados  
Maestría en Comunicación Organizacional  
MAESTRA: ELISABETH AVALOS



ENTREVISTA DE COMUNICACIÓN INTERNA DE CAIFGUA

GUATEMALA 16 DE MAYO DEL 2019

SEXO: F \_\_\_\_\_ M \_\_\_\_\_ PROFESION \_\_\_\_\_

Se está realizando una entrevista para conocer, como funciona la comunicación interna de la institucional, en sus diferentes áreas para realizar un diagnóstico de comunicación interna organizacional y proponer mejoras para la misma.

**Toda la información obtenida es confidencial y un importante insumo para el diagnóstico de comunicación interna institucional.**

1. ¿Al iniciar a laborar en la institución recibió un tipo de inducción?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

2. ¿conoce usted los objetivos, metas, valores y principios de la institución?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

3. ¿Conoce usted la misión y la visión de su institución?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

4. ¿La comunicación interna es efectiva?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

5. ¿Cuenta con herramientas adecuadas para poder fluir eficientemente la comunicación?

Si \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

Preguntas de comunicación interna de la institución.

1. ¿Qué herramientas de comunicación interna, utiliza más?

- Correo electrónico
- Medios escritos como cartas, oficios, memorandos
- Internet redes sociales
- Comunicación verbal

2. ¿Cómo es la comunicación interna en la toma de decisiones de la institución?

- Vertical descendente
- Vertical ascendente
- Comunicación circular
- Otros

3. ¿Cómo cree que es la comunicación interna con sus compañeros de trabajo?

- Excelente
- Buena
- Regular
- Mala

4. ¿Cómo describiría usted, a la gente que trabaja en la institución?

- Confiable y responsable
- Colaboradora y comprensiva
- Negativa y agresiva
- Irresponsable y pesimista

5. ¿Cómo es su ambiente laboral?

- Alegre y dinámico
- Productivo y colaborador
- Estresado rutinario
- Triste y frío

Preguntas de comunicación interna con una escala de valor de 1 a 5, (siendo 1 la valoración más baja y 5 la valoración más alta)

Preguntas	1	2	3	4	5
1. ¿Cómo es la comunicación en la coordinación de labores?					
2. ¿Cómo es la comunicación, en la toma de decisiones en la institución?					
3. ¿Cómo son las relaciones humanas en la institución?					
4. ¿Cómo es el trabajo en equipo en la institución?					
5. ¿Cómo es el flujo de comunicación en mi área de trabajo?					
6. ¿Sus opiniones son tomadas en cuenta en la toma de decisiones?					
7. ¿Recibe capacitación sobre su desempeño laboral?					
8. ¿Se siente satisfecho y motivado con la labor que realiza?					
9. ¿Las Herramientas de trabajo para fluir la comunicación y la información son adecuadas para realizar sus labores?					
10. ¿Se utiliza el internet, redes sociales, WhatsApp, para fluir información y agilizar su trabajo?					



Universidad de San Carlos de Guatemala  
Escuela de Ciencias de la Comunicación  
Departamento de estudio de Posgrados  
Maestría en Comunicación Organizacional  
MAESTRA: ELISABETH AVALOS



## ENTREVISTA DE COMUNICACIÓN EXTERNA DE CAIFGUA

GUATEMALA 18 DE MAYO DEL 2019

SEXO: F \_\_\_\_\_ M \_\_\_\_\_ PROFESION \_\_\_\_\_

PADRE DE FAMILIA \_\_\_\_\_

La encuesta se realiza para evaluar los siguientes aspectos: la comunicación, los servicios prestados, infraestructura, ubicación.

1. ¿Cómo califica los servicios prestados por Caifgua?

Excelente    Bueno    Regular    Malo

2. ¿Cómo califica el trato de nuestro personal?

Excelente    Bueno    Regular    Malo

3. ¿El personal está siempre dispuesto a ayudarle?

Siempre    Casi siempre    A veces    Nunca

4. ¿Cuándo tiene algunas dudas sobre el avance de su hijo se los resuelven rápidamente?

Siempre    Casi siempre    A veces    Nunca

5. ¿Caifgua le ha ayudado a solucionar sus problemas familiares?

Si No

6: ¿Cómo calificaría sus instalaciones?

Excelentes Buenas Regulares Malas

1. ¿Recomendaría los servicios prestados por Caifgua a otras personas?

SI No

2. ¿Se identifica con Caifgua?

SI NO

3. ¿Conoce todos los servicios que Brinda Caifgua?

SI NO

4. ¿Identifica el logotipo de Caifgua?

Si No

5. Sabe que Significa Caifgua?

SI NO

## Preguntas de comunicación Externa

1. ¿Cómo se comunican con usted o recibe información de Caifgua?

Correo electrónico    Teléfono    Medios escritos    Redes sociales

2. ¿Cómo le gustaría Recibir información?

Correo electrónico    Teléfono    Medios escritos    Redes sociales

3. ¿Cuándo llama por teléfono o escribe por correo electrónico le contestan rápidamente?

Siempre    Casi siempre    Cuesta que respondan    Nunca responden

4. Considera que el equipo con el que realiza su trabajo el personal es?

Excelente    Bueno    Regular    Malo

5. ¿Le costó ubicar dirección de Caifgua?

SI    NO

6. ¿Cómo se enteró de los servicios prestados por Caifgua?

Referencia de Amigos, Referencia de Juzgados, Anuncios de radio y televisión    Redes sociales

7. ¿Está Satisfecho con los servicios prestados por Caifgua?

Si    NO

8. ¿Cuándo va a la institución puede identificar fácilmente al personal?

Si NO

9. ¿El personal da una imagen de honestidad y confianza?

Si NO

10. Las estaciones están siempre limpias?

Siempre Casi Siempre regularmente limpias siempre están sucias

## Productos realizados de la estrategia

### Cambio de logotipo

Antiguo



Nuevo



Portada de Facebook antigua



CENTRO DE ATENCIÓN INTEGRAL PARA EL FORTALECIMIENTO DE LAS FAMILIAS GUATEMALTECAS (CAIFGUA)



**CAIFGUA**  
Escuela de Desarrollo Humano para Padres y Madres de Familia

**«Un niño tiene una deuda con su padre, si papá, habiéndole metido en este gran lío [la vida], se quita su abrigo [sale de su esfera de comodidad] y se dedica en serio a la tarea de mostrarle a su hijo cómo pasar por ello de la mejor forma»**

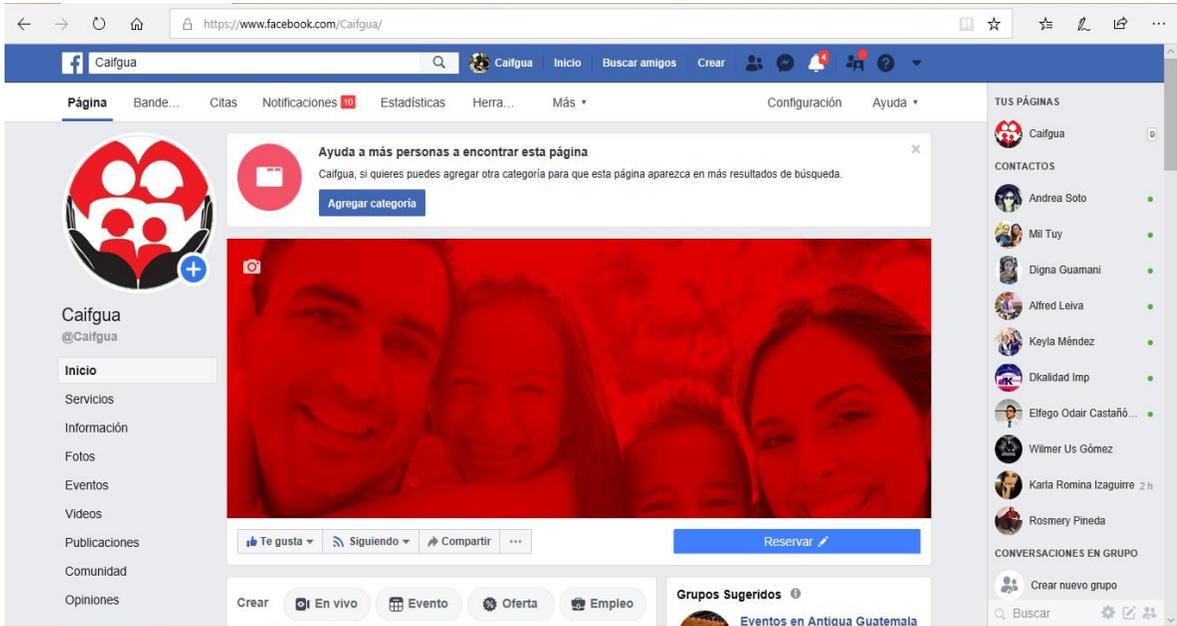
**Clarence Budington Kelland**

Citado en: «100 respuestas a 100 preguntas para ser un gran papá», por Lila Empeon y Rick Killian, Publicado por Casa Creación. © 2009.

Portada actual

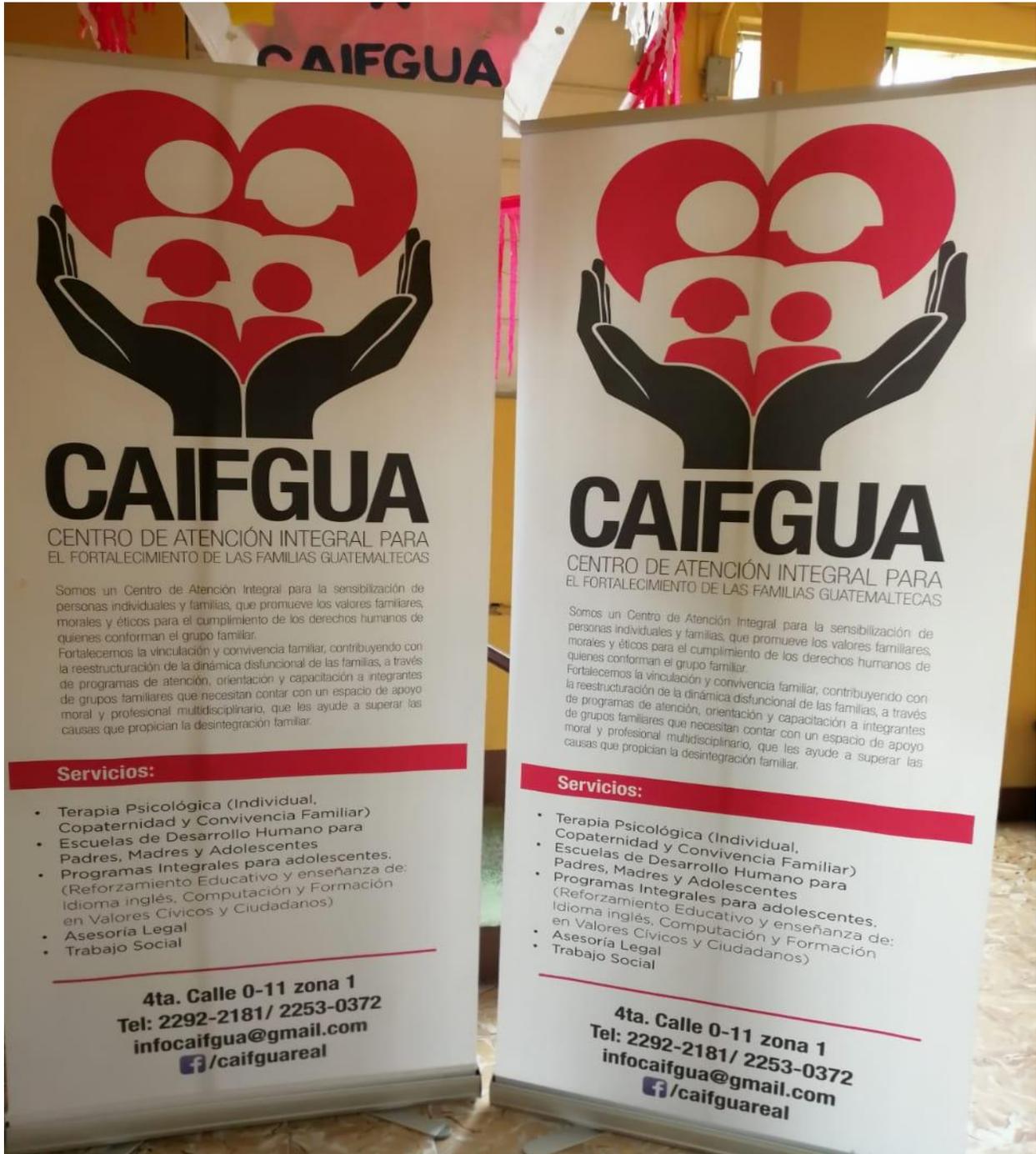


# Actualización de Facebook



## Banners publicitarios

### Implementación de banners



## Afiches



# UN COMPROMISO AUTÉNTICO CON LA FAMILIA

NOS DIFERENCIA NUESTRO COMPROMISO A TODA PRUEBA CON LOS VALORES Y UNIÓN DE LA FAMILIA COMO BASE FUNDAMENTAL DE LA SOCIEDAD Y PUNTO DE PARTIDA HACIA UNA FELICIDAD INTEGRAL

### SERVICIOS:

- CLÍNICA DE PSICOLOGÍA
- TERAPIA INDIVIDUAL
- TERAPIA DE COPATERNIDAD
- TERAPIA FAMILIA
- CONVIVENCIAS FAMILIARES
- ESCUELA PSICOPEDAGÓGICA
- ESCUELA PARA PADRES Y MADRES DE FAMILIA
- ASESORÍA LEGAL
- TRABAJO SOCIAL



**CAIFGUA**

CENTRO DE ATENCIÓN INTEGRAL PARA  
EL FORTALECIMIENTO DE LAS FAMILIAS GUATEMALTECAS

---

HORARIOS DE ATENCIÓN 8:00AM A 6:00PM LUNES A SÁBADO  
TELÉFONOS 2292-2181 12253-0372 CORREO ELECTRÓNICO INFOCAIFGUA@GMAIL.COM

---