

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

Escuela de Ciencias de la Comunicación

The seal of the University of San Carlos of Guatemala is a large, circular emblem in the background. It features a central shield with a figure on horseback, a crown, and various heraldic symbols. The shield is flanked by two pillars with banners that read 'PLUS' and 'ULTRA'. The outer ring of the seal contains the Latin text 'CAETERAS ORBS CONSPICUA CAROLINA AC ACADEMIA COACTEMALENSIS INTER'.

**Diagnóstico y Propuesta de Comunicación Interna para la alianza
Observatorio en Salud Sexual y Reproductiva – OSAR Guatemala**

André Sebastián Cabrera Montenegro

Guatemala, octubre de 2024

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

Escuela de Ciencias de la Comunicación

**Diagnóstico y Propuesta de Comunicación Interna para la alianza
Observatorio en Salud Sexual y Reproductiva – OSAR Guatemala**

Trabajo de grado presentado por:

André Sebastián Cabrera Montenegro

Previo a optar al título de:

Licenciado en Ciencias de la Comunicación

Asesor:

M.A. Elpidio Guillén de León

Guatemala, octubre de 2024

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

Escuela de Ciencias de la Comunicación

Directora en funciones

M.A. Silvia Regina Miranda López

Consejo Directivo

Representante Docente

Dr. Herbert Estuardo Díaz Tobar

Representantes Estudiantiles

Oscar Eduardo García Orantes

Elvis Enrique Ramírez Mérida

Representante Egresados

MSc. Ana Cecilia del Rosario Andrade de Fuentes

Secretario

M.A. Héctor Arnoldo Salvatierra

Tribunal Examinador

M.A. Elpidio Guillén de León, asesor-presidente.

M.A. Wangner Díaz Choscó, lector-examinador vocal 1.

M.A. Hugo Nery Bach Alvarado, lector-examinador vocal 2.

Licenciado
André Sebastián Cabrera Montenegro
Carné: 3007 52792 0101
Registro académico: 201902465
Escuela de Ciencias de la Comunicación
Ciudad de Guatemala

Estimado Licenciado Cabrera Montenegro

Nos complace informarle que, con base a la autorización de informe final de trabajo de grado por asesor, con el título Diagnóstico y Propuesta de Comunicación Interna para la alianza Observatorio en Salud Sexual y Reproductiva – OSAR Guatemala. Se emite la orden de impresión.

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

- a) Un (1) ejemplar impreso y un CD conteniendo el archivo digital del Trabajo de Grado para la Biblioteca Central.
- b) Dos (2) ejemplares impresos para la Biblioteca Flavio Herrera y dos (2) CD conteniendo el archivo digital del Trabajo de Grado

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

Atentamente,

"Íd y enseñad a todos"



Vo. Bo. M.A. Silvia Regina Miranda López
Directora en Funciones



PhD. Aracelly Krisanda Mérida González
Coordinadora Comisión de Grado

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

ACTO QUE DEDICO A:

Dios y a la Virgen María	Por los dones recibidos, su acompañamiento y guía a lo largo de mi vida y brindarme experiencias, aprendizajes y felicidad.
Mi mamá	Por los valores inculcados, su amor, enseñanzas y apoyo incondicional en cada etapa de mi vida; por ser fuente de inspiración y motivación.
Mi papá	Por su cariño, enseñanzas, soporte y acompañamiento en todas las etapas de mi vida.
Mis hermanos	Por la vida que hemos compartido y porque me motivan a ser una mejor persona.
Mi bisabuela	Por su cariño, atención y su enseñanza. Su recuerdo siempre estará presente en mí.
Mis abuelos	Por ser ejemplo de vida, amor, humildad y por las alegrías compartidas.
Mi familia	Por representar la unidad familiar y compartir alegrías.
Mis amigas y amigos	Por su confianza, amistad, apoyo y cariño.

AGRADECIMIENTOS:

- A mi asesor de tesis** M.A. Elpidio Guillén de León, por su aporte en mi formación académica, su guía, acompañamiento y apoyo incondicional durante esta etapa.
- A la Universidad de San Carlos de Guatemala** Por ser mi casa de estudios y parte importante en mi formación profesional.
- A la Escuela de Ciencias de la Comunicación** Por facilitar el aprendizaje y contribuir al país desde el ámbito académico.
- Al Observatorio en Salud Sexual y Reproductiva - OSAR** Por darme la oportunidad de realizar mi proyecto de investigación y su gran aporte al país.
- A la Comisión de Grado** Dra. Aracelly Mérida, por su apoyo y facilitar los procesos durante la realización del trabajo de grado.

Índice

Resumen	i
Introducción	ii
Capítulo 1	4
1. Marco conceptual	4
1.1 Título del tema:	4
1.2 Antecedentes:	4
1.3 Justificación:	7
1.4 Planteamiento del problema:.....	8
1.5 Alcances y límites	9
1.5.1 Objeto de estudio:.....	9
1.5.2 Ámbito geográfico.....	9
1.5.3 Ámbito institucional.....	9
1.5.4 Ámbito poblacional	9
1.5.5 Ámbito temporal	10
Capítulo 2	11
2. Marco teórico	11
2.1 Teorías de la comunicación	11
2.1.1 Teoría de la comunicación funcionalista.....	11
2.1.2 Teoría del conductismo o efectos limitados.....	13
2.1.3 Teoría de las relaciones humanas.....	14
2.2 Comunicación	15
2.2.1 Elementos de la comunicación.....	16
2.3 Comunicación Interna.....	17
2.3.1 Objetivos de la comunicación interna	18
2.3.2 Funciones	19
2.3.3 Tipos de comunicación interna	20
2.3.4 Herramientas de comunicación interna	22
2.4 Barreras de comunicación.....	24
2.4.1 Tipos de barreras	25
2.5 Tipos de comunicación	27

2.5.1 Interpersonal.....	27
2.5.2 Intrapersonal.....	28
2.5.3 Intergrupal	28
2.6 Canales de comunicación.....	28
2.6.1 Canales formales	29
2.6.2 Canales informales	29
2.7 Comunicación institucional	29
2.8 Comunicación organizacional.....	30
2.9 Diagnóstico	30
2.9.1 Tipos de diagnóstico.....	31
2.10 Diagnóstico de comunicación interna.....	32
2.10.1 Etapas del diagnóstico	33
2.11 Estrategia de comunicación	34
2.11.1 Etapas del plan estratégico	35
2.11.2 Elementos del plan estratégico	36
2.12 Matriz FODA	37
2.13 Observatorio en Salud Sexual y Reproductiva - OSAR	37
2.13.1 Historia.....	37
2.13.2 Misión.....	38
2.13.3 Visión	39
2.13.4 Valores	39
2.13.5 Objetivos estratégicos	39
2.13.6 Áreas de actuación	40
2.13.7 Áreas temáticas	40
2.13.8 Organigrama.....	41
Capítulo 3	42
3. Marco metodológico	42
3.1 Método	42
3.2 Tipo.....	42
3.3 Objetivos.....	42
3.3.1 <i>General</i>	42
3.3.2 <i>Específicos</i>	42

3.4 Técnicas	43
3.5 Instrumentos.....	43
3.6 Población.....	43
3.7 Procedimiento	43
Capítulo 4	44
4. Marco analítico	44
4.1 Descripción de datos	44
4.2 Análisis de resultados	44
4.2.1 Resultados del estudio de la población por sus distintas variables.	44
4.2.2 Resultados del estudio de la población por encuesta.	47
4.3 Diagnóstico	59
4.3.1 Situación actual de la comunicación interna del OSAR Guatemala.	59
4.3.2 Canales de comunicación.....	60
4.3.3 Barreras de comunicación.....	62
4.4 Análisis FODA OSAR.....	63
Capítulo 5	64
5. Propuesta de Estrategia de Comunicación Interna	64
5.1 Objetivos de la estrategia	64
5.2 Público objetivo	64
5.3 Cronograma de la estrategia.....	64
5.4 Implementación de la estrategia.....	65
5.4.1 Fase 1 Crear el departamento de comunicación del OSAR Guatemala.....	66
5.4.2 Fase 2 Establecer un plan de capacitaciones del recurso humano para fomentar el clima laboral favorable y el manejo de las herramientas comunicacionales.....	74
5.4.3 Fase 3 Fortalecer la herramienta de <i>Intranet</i> existente en la institución.....	79
5.5 Presupuesto	82
Conclusiones	83
Recomendaciones	85
Referencias Bibliográficas	87
Anexos	92

Resumen

- Título:** Diagnóstico y Propuesta de Comunicación Interna para la alianza Observatorio en Salud Sexual y Reproductiva – OSAR Guatemala.
- Autor:** André Sebastián Cabrera Montenegro
- Universidad:** San Carlos de Guatemala
- Unidad Académica:** Escuela de Ciencias de la Comunicación
- Problema:** ¿Cuál es la situación actual de la comunicación interna en el Observatorio en Salud Sexual y Reproductiva – OSAR Guatemala?
- Instrumentos:** Entrevista estructurada y cuestionario de investigación.
- Procedimiento:** Para la realización de la investigación en la institución objeto de estudio se recurrió a diferentes técnicas para la recolección de datos, cabe resaltar la observación general, la observación participante, la entrevista estructurada y el cuestionario. Las técnicas mencionadas ayudaron a la obtención de datos, los cuales se analizaron y se presentan mediante el sistema de gráficas de círculo porcentual. Posteriormente, se realizó un diagnóstico de comunicación. Los datos de los procedimientos mencionados permitieron la elaboración de una propuesta de estrategia de comunicación interna para la institución.
- Conclusiones:** Se determinó que en el OSAR Guatemala no se le presta atención suficiente al tema de comunicación organizacional. Por ende, esto repercute en el desarrollo de las relaciones interpersonales saludables entre los colaboradores que generan desmotivación, cansancio y estrés. Con base en estos resultados, se propone la implementación de una propuesta de comunicación interna que potencialice los recursos de la organización y contribuya a mejorar el sistema de comunicación organizacional imperante.

Introducción

La mayoría de los actos cotidianos requieren un proceso de comunicación, gracias al cual es posible la relación con los individuos o grupos que conforman un entorno social donde se requiere cumplir con varios fines. Dicho proceso consiste básicamente en la interacción de al menos dos actores.

La Comunicación es entendida como el acto a través del cual dos o más seres o grupos se relacionan para evocar en común el significado o sentido de hechos socioculturales. Lo anterior, depende al menos de dos aspectos: la utilización de un código común mutuamente comprensible por las dos partes involucradas, es decir, del lenguaje, que es entendido como todo sistema por medio del cual se representan o expresan acciones, estados de ánimo o ideas. Y, como segundo aspecto, se requiere tanto de un emisor, como un perceptor, que compartan un marco de referencia (experiencias acumuladas de los individuos).

Es prudente resaltar, por lo tanto, que en el mundo organizacional la comunicación interna juega un papel importante en el buen funcionamiento y éxito de una organización. Si no existe una buena comunicación interna y se comparten los mismos valores, resultará complicado crecer y alcanzar los objetivos trazados a corto, medio o largo plazo.

En tal sentido, la comunicación interna es el cimiento que permite coordinar las tareas de manera eficaz, integrar a los empleados y llevar a la práctica la misión, visión y valores de la organización. No obstante, la comunicación interna se potencia cuando las palabras se materializan en hechos tangibles y coherentes con lo que se promueve.

Por tal razón, es una herramienta que contribuye a mejorar el trabajo en equipo, crea una identidad corporativa y fomenta el crecimiento de la institución. Además, genera interacciones positivas entre las personas porque facilita la coordinación y fluidez en las relaciones humanas.

El propósito de esta investigación consistió en identificar las deficiencias y barreras en el funcionamiento de los canales de comunicación interna del Observatorio en Salud Sexual y Reproductiva –OSAR. A través de la implementación de un diagnóstico de comunicación institucional, se evidenciaron las principales brechas internas de la organización en materia

de comunicación, lo cual condujo a la elaboración de una propuesta de estrategia de comunicación interna para fortalecer los mecanismos internos de la organización en mención.

En el capítulo 1, se explica el marco conceptual, donde se delimita el tema, se incluyen los antecedentes, el planteamiento del problema, los alcances y los límites, así como la justificación y las razones por las cuales se ejecutó la misma.

En el capítulo 2, se detallan las distintas teorías de la comunicación, entre las principales: la teoría del funcionalismo, la teoría del conductismo y la teoría de las relaciones humanas. Se describe la comunicación y se profundiza sobre la comunicación interna: sus objetivos, funciones y tipos. Además, se comparte información sobre la organización.

En ese orden de ideas, en el capítulo 3, aparecen los objetivos generales y específicos, la metodología que se utilizó, herramientas e instrumentos, así como la población con la que se trabajó.

En el capítulo 4, se incluye lo referente al análisis e interpretación de los resultados obtenidos mediante los instrumentos que se utilizaron para la recopilación de datos. Además de gráficas que detallan visualmente los resultados alcanzados. Al mismo tiempo, se presenta el diagnóstico de comunicación interna.

En el capítulo 5, aparece la propuesta de estrategia de comunicación interna que se realizó con base en los datos de resultados del diagnóstico de comunicación que tiene como fin fortalecer los mecanismos de comunicación interna de la institución objeto de estudio.

Por último, al identificar los principales hallazgos, se presentan las conclusiones y recomendaciones del trabajo investigativo.

Este trabajo de tesis contribuye a la comprensión de prácticas en materia de comunicación organizacional. Se espera que los resultados obtenidos sirvan, en un futuro, para comprender casos de instituciones similares que impliquen la propuesta de estrategias de comunicación que posibiliten la optimización de dichas prácticas.

Capítulo 1

1. Marco conceptual

1.1 Título del tema:

Diagnóstico y Propuesta de Comunicación Interna para la alianza Observatorio en Salud Sexual y Reproductiva – OSAR Guatemala.

1.2 Antecedentes:

En la búsqueda de información pertinente respecto al tema, se encontraron referencias y antecedentes en distintas tesis de la Escuela de Ciencias de la Comunicación de la Universidad de San Carlos de Guatemala. Dentro de las investigaciones, se pudo observar diversos enfoques y propuestas relacionadas con este tema, adaptadas a diferentes organizaciones y situaciones específicas.

En el año 1997, se publicó la tesis de Ramón Gustavo Velásquez Valladares titulada “Las relaciones públicas en las instituciones de beneficencia dedicadas a la niñez guatemalteca” que tenía como objetivo resaltar la labor que realizan diversas organizaciones sociales y el manejo que cada una de ellas realiza en cuanto a las relaciones públicas y concluye que es a través de éstas que las instituciones pueden tener una mayor proyección y credibilidad en la sociedad.

En 2001, fue publicada la tesis de Bianka Adriana Cabrera Maldonado con el título “Diagnóstico y Propuesta de Comunicación /Relaciones Públicas del Centro Cultural Miguel Ángel Asturias”, cuyo objetivo era realizar un diagnóstico del Centro Cultural para conocer su imagen interna y externa y aportar soluciones dirigidas a resolver dichos problemas comunicacionales. La autora concluyó que es necesario desarrollar una campaña con adecuadas estrategias de comunicación para dar a conocer la imagen del centro, tanto a nivel interno como externo y hace énfasis en la importancia de dar a conocer las actividades que realizan para promover el apoyo hacia la institución.

Por otro lado, en el año 2009, se publicó la tesis elaborada por Gloria Marina Cifuentes Noriega con el tema “Propuesta de comunicación externa para el Hospital Infantil Juan Pablo

II”, la cual tenía como objetivo realizar una estrategia de comunicación externa. Concluyó que es necesaria la implementación de la propuesta de comunicación que les permita mantener a los pacientes actuales y dar a conocer sus servicios a otras personas que aún no los conocen.

En el año 2010, fue publicada la tesis de la autora Ana Lily Quintanilla Guillermo Toriello titulada “Diagnóstico y Propuesta de Estrategia de Comunicación Interna para la Fundación Guillermo Toriello” la cual tenía como objetivo conocer el funcionamiento del equipo de comunicación de la organización, con el propósito de analizar y evaluar su ejercicio, a fin de proponer un diseño de funciones para el fortalecimiento del equipo. La autora concluyó que las actividades de comunicación se realizaban sin planificación, a pesar de existir un equipo delegado. En esa línea, se recomendó diseñar una propuesta de estrategia de comunicación interna, cuyo objetivo era fortalecer las capacidades técnicas y gerenciales del equipo, que permitieran la implementación de un programa educativo, así como un paquete multimedial capaz de establecer alternativas para sistematizar la comunicación.

Ese mismo año (2010), se publicó la tesis de la autora Angela Mariela Fernández con el título “Propuesta de comunicación y educación en salud reproductiva para adolescentes de 13 a 18 años a través de radios comunitarias”, cuyo objetivo fue realizar una propuesta de comunicación y educación en salud reproductiva a través de radios comunitarias. Fernández concluyó que la propuesta de comunicación y educación realizada plantea una capacitación a jóvenes de 13 a 18 años acerca de salud reproductiva por medio de la radio, la cual es importante para que la juventud se informe de manera adecuada respecto de su sexualidad y así tomar decisiones con responsabilidad.

Por su parte, en el año 2012, fue publicada la tesis de Sara Leticia Ortiz Marroquín de Ávila titulada “Diagnóstico de Comunicación y Propuesta de Creación del Departamento de Relaciones Públicas en Abastecedora Industrial S.A. Abinsa” con el objetivo de elaborar una propuesta de implementación del Departamento de Relaciones Públicas en la Empresa Abastecedora Industrial, S.A. “Abinsa”, que permita la adecuada canalización de la información para cada uno de sus públicos objetivos, contribuyendo, además, a proyectar una buena imagen. La autora concluyó que luego del diagnóstico, se elaboró una propuesta de implementación del departamento de relaciones públicas en la institución para canalizar la

información adecuadamente de los servicios que la empresa brinda, así como generar flujos de comunicación viables para cada una de las áreas de la empresa.

En el año 2014, Laura Jazmín Aguilar Quiñonez en su tesis “Diagnóstico de comunicación interna en municipalidad de Villa Canales”, cuyo objetivo consistía en identificar las deficiencias en el funcionamiento de los flujos de comunicación organizacional interna en la municipalidad de Villa Canales, así como diseñar un plan de comunicación interna para hacer efectiva la interrelación de dependencias en la Municipalidad de Villa Canales, concluye y resalta las fallas en la comunicación interna de la municipalidad de Villa Canales que repercuten en el servicio al cliente que brinda dicha institución y que influye en la construcción de un ambiente laboral estresante.

Ese mismo año (2014), fue publicada la tesis de Axel Lorenzo Santizo Marroquín titulada “Diagnóstico y Propuesta estratégica de Comunicación interna para la Dirección de las Delegaciones Departamentales de la Contraloría General de Cuentas”, que tenía como objetivo describir una estrategia de comunicación interna a la Dirección de Delegaciones Departamentales de la Contraloría General Cuentas de Guatemala, para optimizar sus procesos de comunicación interna. El autor concluyó que es imprescindible mejorar la estructura organizacional en la institución con relación a la comunicación entre la Dirección de Delegaciones y las Delegaciones Departamentales de la Contraloría General de Cuentas, fortaleciéndose con la implementación de una estrategia de comunicación interna la cual es una oportunidad para mejorar y satisfacer las necesidades de comunicación dentro de la institución.

Por su parte, en el año 2015, Dinnora Camacho David Gálvez en la tesis titulada “Diagnóstico y estrategia de comunicación organizacional interna y externa para Fundación Remar Guatemala”, cuyo objetivo fue identificar y evaluar las fortalezas y debilidades del proceso de comunicación interna de Fundación Remar, concluye que la fundación no cuenta con un departamento de comunicación lo que impide que se realicen estrategias para dar a conocer la labor que realiza la institución.

De esta forma, se evidencian los diferentes enfoques que permiten enriquecer la presente investigación y, a su vez, se resalta la importancia de la comunicación interna en las

organizaciones. Así, como brindan distintas perspectivas en la realización de propuestas de comunicación que se adapten a las necesidades de la institución a la cual va dirigida.

1.3 Justificación:

Los procesos comunicativos permiten a todo órgano comprender su situación e impulsar el desarrollo de la institución. La comunicación interna se considera una vértebra angular de cualquier estrategia empresarial u organizacional, pues a través de ella es posible alinear los intereses de todos los involucrados en pro de los objetivos y valores de la organización.

El Observatorio en Salud Sexual y Reproductiva – OSAR, no cuenta con diagnósticos de comunicación actualizados que permitan identificar los problemas de comunicación dentro de la institución.

Si no se cuenta con un diagnóstico de comunicación, se limita el conocimiento de las deficiencias que atraviesa la comunicación dentro de la misma y, por lo tanto, cualquier estrategia que se desee implementar, correrá el riesgo de no cumplir con las necesidades específicas y particulares de los problemas de comunicación existentes. Kouss (2014) plantea que “la comunicación es el cemento con el que las unidades integradas en la empresa se mantienen unidas” (p.5).

Hay que destacar que las organizaciones no lucrativas muchas veces carecen de financiamiento que les permita el fortalecimiento institucional y, por lo tanto, se dificulta el ejercicio de análisis de los procesos internos.

De este modo, esta investigación es importante pues permitió la implementación de un diagnóstico comunicacional que posibilitó la caracterización de los colaboradores de la institución, y que, posteriormente, dio como resultado una propuesta de estrategia de comunicación interna para el fortalecimiento de la organización social.

Este trabajo pretende, además, demostrar como a través de la comunicación y sus funciones dentro de un entorno laboral, se puede lograr el establecimiento y desarrollo de las relaciones sociales, que coadyuve al fortalecimiento de relaciones laborales duraderas y efectivas

Igualmente, la importancia de la investigación se constituye en su contribución como antecedente para la elaboración de otros trabajos de grado, ya que aportará bibliografía y análisis que serán de utilidad para otros estudiantes.

Cabe resaltar que esta investigación puede ser de importancia para las ciencias de la comunicación, así como para otras disciplinas, como la psicología social y organizacional.

1.4 Planteamiento del problema:

Las organizaciones sociales, al ser instituciones que funcionan por sistemas de donaciones, cada día se encuentran con escenarios complejos que les permitan recaudar fondos para desarrollar e implementar los diferentes servicios que proveen, ante la deficiencia del estado por brindar atención a las diferentes problemáticas que afectan al país.

En el año 2008 nace el Observatorio en Salud Sexual y Reproductiva – OSAR – Guatemala, como un consorcio de organizaciones que tienen como fin monitorear la implementación de políticas públicas relacionadas a la salud sexual y reproductiva.

A lo largo de 16 años, el OSAR ha trabajado en distintos proyectos, haciendo énfasis en la prevención de embarazos en niñas y adolescentes. Por la credibilidad y compromiso en la labor que desempeña, la institución ha crecido en su estructura organizacional, ampliando sus proyectos hacia actividades de promoción de la educación integral en sexualidad y el acompañamiento a niñas víctimas de violencia sexual en algunos departamentos del país.

Esto ha provocado un crecimiento en la estructura organizacional de la institución, que equivale a mayor número de colaboradores. Por lo tanto, es necesario que el personal identifique los canales y vías de comunicación que les permita desarrollar su labor y, en última instancia, la recaudación de fondos para la organización.

Para lograr esto, se hace imperante contar con un equipo que conozca los flujos de comunicación, los optimice y reconozca la importancia que tienen en la comunicación interna de la institución.

A tenor de lo dicho, se planteó la interrogante:

¿Cuál es la situación actual de la comunicación interna en el Observatorio en Salud Sexual y Reproductiva – OSAR Guatemala?

Conjuntamente, se plantearon como preguntas colaterales:

¿Cuáles son los medios más utilizados en la institución objeto de estudio? ¿Cuáles son los recursos con los que cuentan dicha institución? ¿Cuáles y de qué tipo son las barreras comunicacionales que se observan en la comunicación interna en la institución de salud mencionada?

1.5 Alcances y límites

1.5.1 Objeto de estudio:

Realizar un diagnóstico y propuesta de comunicación interna para la alianza Observatorio en Salud Sexual y Reproductiva – OSAR Guatemala.

1.5.2 Ámbito geográfico

El estudio se realizó en las instalaciones del Observatorio en Salud Sexual y Reproductiva (OSAR) ubicadas en la 6ª calle 1-36 Edificio Valsari oficina 702, zona 10, Ciudad de Guatemala.

1.5.3 Ámbito institucional

Observatorio en Salud Sexual y Reproductiva (OSAR) ubicadas en la 6ª calle 1-36 Edificio Valsari oficina 702, zona 10, Ciudad de Guatemala.

1.5.4 Ámbito poblacional

Se recurrió al universo total de la institución, es decir, los 30 colaboradores que actualmente laboran en la institución. Es oportuno delimitar de esta forma para aportar resultados óptimos, tomando en consideración que es un problema que afecta al colaborador y a la institución en el cumplimiento de sus metas, de esta forma, se lograron hallazgos pertinentes, con el fin de ejecutar la propuesta de comunicación que se desarrolló en esta investigación.

1.5.5 Ámbito temporal

El tiempo estipulado para la realización de la investigación fue de 7 meses, se inició en febrero 2024, concluyendo en agosto del referido año.

Capítulo 2

2. Marco teórico

2.1 Teorías de la comunicación

Actualmente, una teoría se entiende como una técnica lógica que se funda o se crea a través de observaciones o postulados los cuales siguen un propósito de afirmar bajo que condicionamientos se llevan a cabo los planteamientos en base a reglas y procedimientos.

La teoría de la comunicación es una actividad antigua y una reflexión científica muy nueva la cual estudia la capacidad que tienen los seres vivos de relacionarse con otros seres intercambiando entre sí, la información. Aguado (2004) afirma que:

Las teorías de la comunicación de masas son las que se encargan de esquematizar y dar un modelo que indique cuál es la manera en la que se llevan a cabo los actos comunicativos, así como sus efectos en tiempo y espacio dentro de un ámbito social.
(p. 11)

En otras palabras, las teorías de la comunicación pretenden realizar estudios sobre las ciencias que abarcan la comunicación y al mismo tiempo se encargan de analizar los procesos unidireccionales de la expresión humana, el objeto de dichas teorías son las relaciones humanas en sus múltiples manifestaciones.

2.1.1 Teoría de la comunicación funcionalista

El funcionalismo inició por la década de 1940, cuando se trataba de interpretar la incidencia de los medios de comunicación en las sociedades, basándose en la sociología y el clima en el que se desarrollaban. La teoría funcionalista se enfoca en el estudio de los efectos de los medios de comunicación masiva, tomando como base a sus principales autores y resaltando los elementos que aporten en la comprensión de los medios masivos con relación a la sociedad desde el punto de vista tanto individual como global.

Botero (2012) plantea que “en las ciencias de la comunicación, el funcionalismo establece que los medios de comunicación siempre tienen la intención de generar un efecto sobre el receptor quien, a su vez, posee unas necesidades que los medios deben satisfacer” (p.15).

En América Latina las distintas teorías de la comunicación, en este caso, desde un enfoque funcionalista y crítico, abordan los contenidos de los diferentes mensajes por parte de los medios, que los analiza detenidamente, pues estos generan claves y rasgos de condicionantes que, de alguna forma tienen un impacto en quienes los escuchan, los leen o los ven, dependiendo el canal, así como el uso, que el receptor pueda darle.

De acuerdo con Sierra (s.f.) “Este enfoque también se conoce como análisis funcional y el primero en aplicar este término fue Lasswell utilizando la famosa fórmula: ¿quién, dice qué, a quién, en qué canal y con qué efecto?” (p.7).

Dicho enfoque proponía el estudio de la comunicación de masas desde dos vertientes: su estructura y sus funciones. Sobre éstas últimas se resaltan aspectos como el entorno, la relación de la sociedad con su entorno, la herencia social y las formas de entretenimiento de la sociedad.

El estudio de la comunicación ha llevado a investigaciones que buscan determinar la funcionalidad del fenómeno, en este caso dentro de las sociedades humanas, que analizan las formas de comunicación-campo, comunicación-profesión, comunicación-sociedad, comunicación-lenguaje y en todas ellas existe una función crítica de su desarrollo y aplicabilidad en un entorno determinado.

El mexicano Lozano (2007) plantea que “Desde un enfoque funcionalista de la comunicación, los valores son fundamentales para el ordenamiento de una sociedad, pudiéndose ver como un sistema integrado por partes” (p.50).

En tal sentido, el enfoque funcionalista pretende descubrir cuál es el fundamento de la comunicación, al poner bajo investigación si es una disciplina, ciencia o campo, si se quiere tomar como ciencia, se deberá establecer cuál es su rigurosidad, su objeto de estudio y su forma pedagógica. Se trata de una perspectiva basada en la idea de que los hechos sociales se explican mejor en términos de las funciones que tienen en el seno de una sociedad.

Los españoles Alsina y Estrada (s.f.) destacan que “El funcionalismo no sólo ha sido una perspectiva importante en las teorías de la comunicación, sino que también lo ha sido en otras disciplinas como la sociología, la antropología, la psicología e, incluso, la filosofía” (p.1).

En la teoría funcionalista, la sociedad es un todo y el individuo juega un rol importante para su funcionamiento. Dicha sociedad debe estar equilibrada y esto se logra únicamente si cada sujeto cumple el rol que le corresponde dentro de dicha estructura, en donde se relacionen todas las partes; emisor, receptor, mensaje, canal, códigos, retroalimentación, contexto y ambiente. Además, se destaca que, mediante el cumplimiento de estas funciones, la sociedad se mantiene y se desarrolla.

La teoría funcionalista está basada en la interrelación de los componentes, ya sea del organismo o bien de un sistema determinado como la sociedad, en donde los hechos se ubican en su contexto y se convierten en productos de instituciones o de personas, que se encuentran íntimamente relacionadas y que actúan en él, lo que les permite determinar las probabilidades para su desarrollo.

2.1.2 Teoría del conductismo o efectos limitados

La teoría del conductismo o efectos limitados discute sobre los efectos que los medios de comunicación logran en el público, pero, a diferencia de la teoría de los efectos, esta entiende y percibe que la gente se deja persuadir por los medios únicamente si quiere y, por lo tanto, ya no asume al público como una masa sin criterio, sino como la agrupación de diferentes personas con capacidad de decidir qué, cuándo y cómo, ver el contenido que desean.

Esta teoría supone, entonces, que la sociedad tiene la capacidad de seleccionar e interpretar los mensajes que los medios de comunicación emiten. Por ende, esta selección estaría sometida a los hábitos de recepción y percepción de cada individuo.

Ortiz (2021) añade que “no todo el público recibe una información del mismo modo, ya que el efecto que ésta produce depende del medio social, político, económico y cultural; es decir, depende del receptor” (p.3).

Este prototipo de comunicación complementa el planteado por Lasswell al señalar que el área donde ocurre el mensaje es de vital importancia, lo que termina por implicar que el público

tiene opiniones y, por lo tanto, complementa el mensaje, es decir, produce un efecto de retroalimentación conocido también como *feedback*.

La teoría de los efectos limitados plantea un panorama importante en el análisis de los medios de comunicación y su efecto en la sociedad. A pesar de que los medios poseen un papel en la formación de la opinión pública, la teoría remarca que su impacto no es tan poderoso como anteriormente se creía.

En tal sentido, se reconoce la influencia de los medios de comunicación en la opinión pública, pero debate su capacidad de producir cambios directos y determinantes. Pues los efectos de los medios son limitados, y están mediados por factores de selectividad, interpretación y retención.

2.1.3 Teoría de las relaciones humanas

La teoría de las relaciones humanas sugiere que la parte esencial de una organización radica en la parte humana e interactiva y que el comportamiento del empleado está más relacionado a la pertenencia a un grupo social, su comodidad con el entorno y las normas sociales que existen dentro de tal grupo, que con el tipo de labor realizado, su estructura o con el ingreso de un salario concreto.

Fundamentalmente, plantea la importancia del medio social en que se desarrolla el colaborador y su relación con el comportamiento, el rendimiento y la productividad laboral. Con esta teoría, el foco deja de estar en la propia tarea y su estructura, y pasa a centrarse en el empleado y la red de relaciones interpersonales, sociales y de amistad que forja dentro de la institución.

Mimenza (2018) destaca que el enfoque pionero de esta teoría “reveló que el rendimiento no solo estaba influenciado por factores técnicos, sino también por la dinámica de las relaciones sociales y la atención a las necesidades emocionales de los empleados” (p.6).

En tal sentido, la teoría resalta que el colaborador deja de verse como un elemento independiente cuyo rendimiento depende exclusivamente de su voluntad para empezar a observarse. Más bien, está influenciado y depende, en gran medida, de su relación con el grupo y su organización.

2.2 Comunicación

La comunicación es el proceso por medio del cual se transmite información de una persona a otra, también se intercambian opiniones, datos o información sobre un tema determinado. Por medio de la comunicación se intercambian de sentimientos y cualquier otro tipo de información mediante el habla, escritura u otras señales.

Para la sociedad, es un factor básico que satisface varias necesidades humanas como lo es la necesidad de informar y de ser informado, la necesidad de transmitir lo que se piensa, y las relaciones interpersonales.

Debe ser un intercambio mutuo de pensamientos, ideas o información para que se logre el proceso de la comunicación. Es importante el desarrollo de las competencias conversacionales ya que esta puede llevar a los individuos a una mayor efectividad y bienestar en su vida. La comunicación entre dos personas se produce eficazmente cuando el receptor interpreta el mensaje en el sentido que pretende el emisor.

Para que la comunicación sea asertiva es indispensable saber escuchar, tomar en consideración el punto de vista ajeno y respetarlo aun cuando sea distinto. Gómez (2016) postula que “su esencia radica en la habilidad para intercambiar mensajes, haciéndolo de forma honesta, respetuosa, directa y oportuna” (p.3).

Los objetivos de la comunicación son informar, persuadir, motivar y entretener, por lo tanto, para que la comunicación sea eficaz debe ser clara, concreta, concisa para captar la atención del grupo o persona a quien se desea que llegue el mensaje correspondiente.

En definitiva, la comunicación cumple una función esencial en la sociedad, aporta información y se ve reflejada en muchos ámbitos de nuestra vida cotidiana, por lo tanto, es importante conseguir que todo el proceso comunicativo funcione para que haya un buen entendimiento.

2.2.1 Elementos de la comunicación

Como se mencionó anteriormente, la comunicación es el proceso por medio del cual se transmite información de un ente a otro. Sin embargo, en ese proceso intervienen diferentes elementos que se deben tomar en cuenta.

La Coordinación Educativa y Cultural de El Salvador (2012) plantea que “la comunicación está compuesta por 8 elementos” (p.4). Y estos pueden definirse de la siguiente forma:

- Emisor. Es el sujeto que comparte el mensaje, puede ser un ente inanimado o animado capaz de suministrar información por algún tipo de canal que llegue a un receptor.
- Receptor. Es el encargado de recibir y decodificar el mensaje que ha enviado el emisor. Puede ser un individuo o incluso un objeto o artefacto. Es importante que el receptor comparta el contexto, los códigos, o el marco de referencia con el emisor, de lo contrario no será capaz de decodificar el mensaje.
- Mensaje. Es definido por la información que el emisor comunica al receptor. Pueden ser diversos tipos de información, como datos, sentimientos, ideas, entre otros. El mensaje debe estar codificado de forma que el receptor sea capaz de recibirlo y decodificarlo.
- Contexto. Es el entorno que rodea al emisor y al receptor, el lugar en que se realiza el intercambio de información.
- Código. Son las normas y signos que combinados, estructuran un mensaje. Puede ser el lenguaje escrito o hablado, los sonidos o incluso señas. El código necesita un proceso de codificación, de lo que se encarga el emisor del mensaje, así como uno de decodificación, lo que está a cargo del receptor; por lo que debe ser común o contener suficientes signos en común, para lograr con éxito la comunicación.
- Canal. Es el medio por el que se transmite y se recibe el mensaje. Puede ser personal, verbal, no verbal, interpersonal, escritos, entre otros. Incluye cualquier medio, como papel, televisión, un teléfono, otros.
- Ruido. El ruido es la interferencia que provoca o puede provocar que la transmisión entre emisor y receptor no sea fluida o incluso impida la comunicación. Su fuente

puede ser diversa, desde un aparato electrónico que no funciona bien hasta música muy alta.

- Retroalimentación. Es la respuesta del receptor al emisor una vez recibido y decodificado el mensaje.

2.3 Comunicación Interna

La comunicación interna se plantea como la comunicación que está dirigida al cliente interno, es decir, al trabajador. Esta nace como respuesta a las nuevas necesidades de las compañías de motivar a su equipo humano y retener a los empleados en un entorno donde el cambio es cada vez más veloz. Es una herramienta clave para dar una respuesta innovadora a los cambios continuos, además de ser un valor añadido que produce beneficios a nivel interno en cualquier institución.

De acuerdo con el autor argentino Tessi (2012):

Las prácticas de vanguardia demuestran que la comunicación en el ámbito laboral alcanza logros profundos cuando se gestiona de manera transversal, con estrategias que conciben a los distintos niveles de la organización como emisores de mensajes y no sólo como receptores de información. (p.88)

De tal forma, la comunicación interna establece la comunicación dentro de una organización, y que abarca tanto la comunicación oficial como memorándum, normas, políticas y procedimientos, etc., como la no oficial, la cual ocurre entre los miembros de toda la organización, el intercambio de ideas, el desarrollo de relaciones sociales e interpersonales y la conversación. Además, ocurre en todas direcciones entre el personal de primera línea, administradores, supervisores y personal de apoyo, voluntarios y tal vez incluso una junta directiva.

Capriotti (2009) refiere, además, que:

La comunicación interna es el conjunto de mensajes y acciones de comunicación elaboradas de forma consciente y voluntaria para relacionarse con los públicos de la organización, con el fin de comunicar con ellos de forma creativa y diferenciada sobre

las características de la organización, sobre sus productos y/o servicios y sobre sus actividades. (p.39)

Por lo tanto, se hace fundamental y necesaria la implementación de actividades, para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre los miembros de una organización, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados, para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.

2.3.1 Objetivos de la comunicación interna

Como plantea el italiano Capriotti (1998), citado por Gomar (2014), “la comunicación interna responde a cuatro objetivos fundamentales” (p.8). Estos son:

- A nivel relacional, lo que se busca es establecer una relación fluida entre trabajadores y patronos, a través de canales adecuados entre todos los niveles de la organización.
- A nivel operativo, la intención es facilitar el intercambio de información entre todos los niveles de la institución, posibilitando, así, que las distintas áreas trabajen de forma más ágil y dinámica, además que existe una mejor coordinación entre ellas.
- A nivel motivacional, el objetivo es motivar y dinamizar la labor de los miembros de la organización, contribuyendo a crear un clima de trabajo agradable, que repercuta en una mejor calidad del trabajo y en el incremento de la productividad y competitividad de la entidad.
- A nivel actitudinal, se intenta alcanzar la aceptación y la integración de los colaboradores a la filosofía y a los valores de la organización. Al mismo tiempo, se busca generar y conservar una imagen favorable de la empresa en los integrantes de la organización.

Es importante esclarecer que los objetivos descritos anteriormente están expresados con un enfoque global y no serán los únicos en manifestar un nivel de comunicación interna. Sin embargo, sí contribuyen como referencia hacia otros objetivos específicos y particulares.

2.3.2 Funciones

Beltrán (2012) afirma que “la comunicación interna cumple una serie de funciones que le permiten a la organización mejorar la eficacia en toda su actividad interior, lo cual redundará, sin duda, en una mayor competitividad externa de la compañía” (p.111).

Por ello, una buena comunicación interna producirá una mejora de la interactividad entre las personas de la organización, ya sea a nivel profesional, en lo relativo a cuestiones laborales, como a nivel personal en lo referente a las relaciones personales.

En esa línea, Zapata (2011) argumenta que “el responsable de comunicación interna desarrolla funciones integradoras, informativas, preventivas, colaborativas y evaluadoras” (p. 12). Las cuales se describen a continuación:

- Función integradora. El responsable de comunicación interna fomenta la cohesión interna, es decir, mejora el sentimiento de orgullo de pertenencia. Para ello, alinea al personal en los valores y objetivos del negocio, el cual desarrolla basado en un diagnóstico de clima laboral.
- Función informativa y comunicadora. A través de la comunicación interna, se mejora la escucha y se promueve el entendimiento entre las diferentes áreas, impulsando la calidad de los procesos productivos. Esto implica gestionar la información y la comunicación online y offline; difundir la cultura corporativa y el proyecto empresarial; diseñar políticas, manuales y estrategias de comunicación online y offline; proponer, diseñar y evaluar todos los planes de comunicación que se implanten; fomentar la creación de comunidades virtuales; y asesorar y colaborar con el *community manager*.
- Función preventiva. La comunicación interna ayuda a la prevención y a resolver las diferentes crisis: laborales, de productos y servicios, de identidad digital, etc. Esto se traduce en gestionar y prever crisis, así como prevenir conflictos internos y fomentar proyectos de liderazgo a nivel interno.
- Función colaborativa. El responsable de comunicación interna necesita crear espacios de encuentro y acercamiento entre áreas y personas. Buscará sensibilizar y convencer antes que imponer.

- Función evaluadora. Desde esta función se pretende hacer un seguimiento de las actividades y proyectos de comunicación interna. El fin último es medir el impacto, establecer mejoras y corregir desviaciones.

Dichas funciones coadyuvarán, sin duda, en la creación de ambientes solidarios entre los miembros de la institución, ya sea a nivel personal en la comprensión y apoyo mutuo en las diferentes situaciones personales, como también a nivel profesional en la colaboración y esfuerzo compartido en las tareas a realizar.

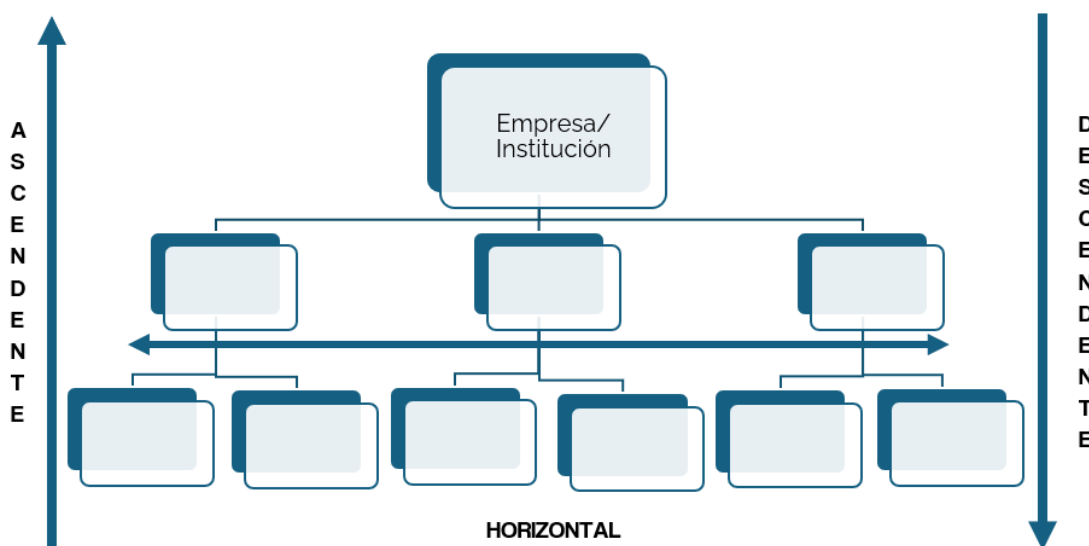
2.3.3 Tipos de comunicación interna

Existen formas y maneras en que la comunicación interviene en las instituciones. En la comunicación interna, se identifican diferentes tipos de comunicación.

Goldhaber (1984) asegura que “el flujo informativo de acuerdo con la estructura de la comunicación interna dentro de la organización se puede dar de tres formas: Ascendente, Descendente, Horizontal o Lineal” (p.35).

La siguiente gráfica permite visualizar los tipos de comunicación interna:

Gráfica 1. Tipos de comunicación interna



Fuente. *Elaboración propia con base en Goldhaber (2010).*

2.3.3.1 Comunicación descendente

La comunicación descendente es aquella que comienza desde los altos mandos de una empresa (directivos, managers, etc.) hacia los empleados de un menor rango. La información y la comunicación van de arriba hacia abajo en el nivel jerárquico dentro de la empresa.

Nosnik y Velasco (1988) aluden que:

La comunicación descendente es la que sirve para enviar los mensajes de los superiores a los subordinados, teniendo como propósito a través de estos comunicados proporcionar las instrucciones suficientes y específicas en el trabajo: Quién debe hacer qué, cuándo, cómo, dónde y porqué. (p.23)

Por consiguiente, este tipo de comunicación se lleva a cabo para dar órdenes o notificar a los empleados. Permite preservar la jerarquía en la institución, además de avalar la eficiencia de los colaboradores. La comunicación descendente no tiene que ser necesariamente de palabra ni generada personalmente; por ejemplo, cuando la gerencia envía una notificación a los subalternos por medio de un memo o algún medio escrito, se está empleado la comunicación descendente. Es la comunicación predominante en el estilo autoritario de liderazgo.

2.3.3.2 Comunicación ascendente

La comunicación ascendente se refiere a información que circula desde trabajadores situados en puestos inferiores hasta aquellos en los rangos más altos e importantes. El propósito de este tipo es facilitar la retroalimentación de información. También, los directivos pueden saber qué sucede y en dónde se encuentran los puntos débiles de la institución, lo que facilita la toma de decisiones.

Goldhaber (1984) postula que “la comunicación ascendente es aquella que se da cuando las personas de los niveles bajos emiten uno o más mensajes a los niveles superiores en la estructura organizacional, a través de canales formales e informales” (p.41).

Además, se asegura que el principal beneficio de este tipo de comunicación es que la administración conoce las opiniones de los subordinados. Se podría afirmar, entonces, que la

comunicación ascendente ayuda a mantener a los administradores al tanto de las opiniones de los empleados sobre su trabajo y la organización en general.

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

2.3.3.2 Comunicación horizontal

La comunicación horizontal no entiende de jerarquías, se refiere a la comunicación entre trabajadores del mismo departamento o puesto. La comunicación horizontal puede ser una herramienta de mucha utilidad, cuando se necesita integración y coordinación de actividades, es decir trabajo en equipo para alcanzar objetivos comunes.

Gortari (1998) considera que “la comunicación horizontal ayuda a fomentar el trabajo en equipo causando al empleado aumentar su nivel de motivación y confianza, por sentirse identificado con su equipo o grupo de trabajo” (p.62).

En tal sentido, la comunicación horizontal es un tipo de comunicación más fluido ya que ayuda a reducir los malentendidos durante un proyecto y, por tanto, ayuda a mejorar la comunicación en las áreas laborales.

2.3.4 Herramientas de comunicación interna

La comunicación interna engloba los mensajes y relaciones que una institución mantiene con sus empleados, con el objetivo de sostener una interacción abierta con ellos. Esta se realiza mediante contenidos que se difunden en los canales internos para informar, educar, inspirar, motivar y reforzar la cultura corporativa.

Mascaray y Monclus (2007) establecen que “cada tipo de comunicación requiere de unas herramientas diferentes de comunicación” (p.25).

Además, González (2023) señala que “el surgimiento de herramientas digitales de comunicación interna ha supuesto un gran paso para las organizaciones, ya que permiten que

el acceso a la información sea mucho más sencillo y fomentan la participación activa de los empleados” (p.5).

2.3.4.1 Herramientas de comunicación descendente

A continuación, se describen algunas de las herramientas de comunicación interna descendente más comunes.

- Manual del empleado. Este manual es recibido desde el primer día que el empleado inicia labores y es parte importante de su inducción y el primer contacto que se tiene para dar inicio a la identificación con la empresa.
- Comunicaciones escritas. Este tipo de comunicaciones son de mucha utilidad para transmitir pequeñas capsulas informativas, como por ejemplo alguna actividad nueva y se da por medio de circulares, volantes y otros.
- Boletín informativo mensual. Es de mucha utilidad para compartir datos puntuales pertenecientes a la empresa y a los empleados, tales como logros del mes, cumpleaños, horarios y actividades correspondientes al mes.
- Comunicaciones electrónicas. Podemos clasificarlas en: Computadoras (e-mail, intranet), fax, teléfono, video llamadas.
- Periódico interno. Sirve para compartir datos de interés entre los miembros de una empresa y puede ser útil para fomentar el intelecto grupal.
- Carta al personal. Este tipo de cartas son utilizadas para transmitir información personal de importancia a un empleado, como por ejemplo un ascenso o una llamada de atención.
- Reuniones de información. Las reuniones son muy importantes en cualquier empresa y se utilizan para la vinculación de individuos con el fin de obtener resultados en función de objetivos específicos.
- Entrevista individual. Se utiliza para compartir información personalizada con un empleado

2.3.4.2 Herramientas de comunicación ascendente

Por otro lado, dentro de las herramientas de comunicación interna ascendente más populares se encuentran:

- Entrevista. Un empleado puede solicitarle a su jefe una entrevista para compartir una situación por la cual no le permite desempeñarse bien en sus labores o para informarle sobre alguna decisión.
- Sección en el periódico interno. El periódico interno puede ser creado entre todos los miembros de la empresa tanto del personal administrativo como los altos mandos.
- Por correo. Se utiliza por medio de internet o intranet (e-mail).
- Buzón de sugerencias. Es una caja que se coloca en un lugar estratégico para que los empleados puedan transmitir sus opiniones. Puede ser de forma anónima, esto queda a criterio de cada empleado.
- *Intranet*. Red interna que es utilizada solamente entre el personal de la empresa.

Es prudente resaltar que estas herramientas son solo algunas de otras existentes que podrían funcionar o ser más eficaces en otras instituciones. El análisis y diagnóstico institucional permitirá identificar cuáles son las opciones más viables y factibles para cada institución.

2.4 Barreras de comunicación

A juicio de Dobkin y Pace (2007):

Existen barreras que impiden la buena comunicación, diversos aspectos impiden el entendimiento mutuo. Una de estas barreras dentro de la comunicación es el ruido, y se define como cualquier cosa que interfiera con la creación de un significado compartido entre los comunicadores. (p.3)

En función de lo planteado, el principal problema en la comunicación se da cuando la información que se transmite resulta incomprendible para el receptor, esto impide generar un diálogo entre ellos. Es prudente resaltar que resulta imposible transmitir todo con certeza absoluta, ya que, al expresar una idea se requiere que el emisor codifique el mensaje de manera efectiva. De igual forma, el receptor necesita decodificar dicha información para formar sus propios pensamientos y comprender lo que se transmite, lo cual no siempre coincide.

Hay dos clases de ruido: interno, se presenta cuando la necesidad fisiológica o las características psicológicas intervienen en el proceso de la comunicación, está dentro del

comunicador; y externo que se refiere a impedimentos en el ambiente, como los ruidos que compiten por la atención.

A su vez, Hernández (2021) refiere que “las barreras de comunicación son aquellas perturbaciones que sufre el mensaje en un proceso comunicativo, esta alteración se puede dar en cualquiera de los elementos del proceso” (p.47).

El escritor español Gasperin (2005) plantea que:

La barrera más típica en la comunicación es el no escuchar, ya que quien controla una conversación es quien escucha, El no escuchar es la base de las relaciones humanas y para aprender a escuchar hay que aprender a callar para estar en silencio, porque al momento de dialogar ya en la mente se está preparando una respuesta y por ende solo se escucha a medias o lo que conviene y se interrumpe a quien está dialogando, se debe hablar menos y escuchar más. (p.6)

2.4.1 Tipos de barreras

De acuerdo con Rimola (2001) “existen cuatro barreras de comunicación evidenciables en todo proceso comunicativo” (p.5). Las cuales se clasifican en:

- Barreras Físicas. Son las fallas o deficiencias en la fuente o canal para la transmisión del mensaje.
- Barreras Fisiológicas. Estas se producen por mal funcionamiento en los órganos de emisión y recepción tanto de comunicadores como receptores.
- Barreras Psicológicas. Son producidas por problemas en la atención, los filtros emotivos, los prejuicios, las nociones de pérdidas o ganancias que se tengan en función de los mensajes recibidos.
- Barreras Semánticas. Son el entorpecimiento de la comunicación por mala interpretación de la realidad.

Por otra parte, Gasperin (2005) postula que “es de suma importancia identificar cuáles son esos tipos de barreras para en medida de lo posible se puedan modificar o quitar. Para que sea entendida la comunicación se necesita un mismo contexto entre el emisor y receptor” (p.102).

Dicho autor, plantea diferentes tipos de barreras que se describen a continuación:

Barreras físicas: son las interrupciones que ocurren durante el proceso comunicativo, tales como ruidos o murmullos, que impiden escuchar la voz del remitente, las interferencias del teléfono, e incluso una temperatura inadecuada, puede impedir que el destinatario comprenda correctamente el mensaje.

Barreras fisiológicas: impiden la recepción o correcta transmisión del mensaje. En caso del emisor, puede tener una voz débil y una mala pronunciación, y en el caso del receptor, puede experimentar pérdida de audición, discapacidad visual, etc. Estos defectos pueden afectar total o parcialmente a cualquiera de los sentidos.

Barreras psicológicas: en algunos casos, pueden surgir del agrado o rechazo por parte del receptor o el emisor. Estos factores pueden incluir miedo, tristeza, odio o alegría.

Barreras semánticas: estas barreras ocurren en la comunicación debido a una incorrecta interpretación del lenguaje, es decir, cuando se habla en un idioma que no se conoce o utilizar términos técnicos que son desconocidos para el emisor.

Barreras administrativas: son las que se originan por falta de planeación, supuestos no aclarados, distorsiones semánticas, expresión deficiente, pérdida en la transmisión, y mala retención.

Barreras ambientales: provienen del ambiente o entorno que nos rodea al momento de transmitir una información, estos son por incomodidad física como el calor, una silla incómoda, y distracciones visuales, interrupciones, ruidos tales como timbre, teléfono ruidos de construcción, etc.

Barreras verbales: provienen de los emisores quienes transmiten el mensaje o los receptores quienes los reciben que impiden llevar una comunicación efectivamente, como ejemplo están las personas que hablan muy rápido, poseen otro lenguaje, no explican bien las cosas o les falta del conocimiento acerca del tema a tratar.

Barreras interpersonales: en estas barreras se encuentran las suposiciones incorrectas y las percepciones distintas.

Barreras tecnológicas: son los problemas relacionados a una falla en alguno de los equipos mediante los cuales se realiza la comunicación o la carencia de estos.

Por lo anterior, resulta imprescindible identificar las barreras de comunicación dentro de la organización, ya que son un impedimento en el proceso de comunicación, que limitan o dificultan a las personas el acceso a la información, así como su capacidad de expresarse y comunicarse plenamente.

2.5 Tipos de comunicación

La comunicación es una de las características evolutivas de la humanidad y es, en gran medida, responsable de la gran capacidad de organización social que identifica a las civilizaciones. En tal sentido, la comunicación puede realizarse de diferentes formas y en diferentes entornos.

Martínez (2012) señala que “la comunicación se entiende como un proceso de interacción social que puede darse en diferentes niveles” (p.23).

2.5.1 Interpersonal

La comunicación interpersonal se refiere al intercambio directo de ideas, sentimientos, opiniones y pensamientos entre dos o más personas. Este tipo de comunicación es esencial en las relaciones interpersonales, porque permite construir vínculos emocionales y sociales con los demás.

La comunicación interpersonal puede suceder de persona a persona o a través de medios tecnológicos, como llamadas telefónicas o videoconferencias. En cualquier caso, la empatía, la escucha activa y la capacidad para expresar las ideas con confianza son habilidades necesarias para una comunicación interpersonal eficaz.

Cebrián (2019) destaca que “la comunicación interpersonal engloba categorías como la comunicación escrita, los gestos o la lectura de labios. También incluye algunas menos evidentes como son el baile y las expresiones faciales que dan pistas muy valiosas sobre las emociones” (p.5).

2.5.2 Intrapersonal

Se desarrolla cuando se han interiorizado los procesos comunicativos permitiendo la función auto reguladora. En otras palabras, es esa conversación que mantiene cada persona consigo misma, es decir, una conversación privada consigo mismo que le ayuda a reflexionar sobre aspectos específicos de su vida.

Ruiz (2023) enfatiza que “la comunicación intrapersonal suele englobar aquellos análisis que hacemos de forma privada, en relación a las cosas y a uno mismo. También suele referir al diálogo interno, e incluye todo aquello que escuchamos, leemos o repetimos para nosotros” (p.1).

2.5.3 Intergrupala

Se refiere a la interacción entre un grupo de personas, en la cual se comparten ideas, opiniones y decisiones. Este tipo de comunicación es importante en los entornos laborales, comunitarios o educativos, donde se hace necesario el trabajo en equipo para alcanzar objetivos colectivos. Se desarrolla entre grupos en sus vertientes de comunicación de grupos y masas.

Melgarejo (2020) señala que “la comunicación intergrupala examina cómo nuestra comunicación proporciona información acerca de nuestra identificación con los diferentes grupos de la sociedad, así como la información acerca de los grupos y la membresía de los grupos da forma a la comunicación” (p.3).

2.6 Canales de comunicación

Un canal de comunicación es un medio físico o digital a través del cual se realizan actos de comunicación. En otras palabras, sirve para el intercambio de información entre un emisor y uno o varios receptores. Son el soporte a través de los cuales se envían mensajes desde el emisor hasta el receptor.

En tal sentido, según Lucas (2013) “las organizaciones se consideran fruto de una realidad en donde crean una comunicación interna en la cual se requieren canales de comunicación que permitan la fluidez de información los cuales se deben reconocer y distinguir” (p.480).

2.6.1 Canales formales

Russell (2001) enfatiza que los canales formales “son canales institucionales u oficiales que producen y transmiten información estable y fiable de acuerdo con unos objetivos, pautas y normas preestablecidos” (p.271).

Quiere decir que dichos canales, transmiten mensajes reconocidos, de forma explícita, como oficiales por la organización y están perfectamente definidos. Se plasman de forma gráfica en las líneas horizontales y verticales del organigrama y nos conecta directamente con los distintos tipos de comunicación interna que transcurren por los siguientes canales: ascendente, descendente y horizontal.

2.6.2 Canales informales

Los canales de comunicación informal no están planificados. Nacen de las relaciones que ocurren entre los miembros de una institución y representan una parte esencial del proceso de comunicación que se produce en las organizaciones.

Russel (2001) suma que “se tratan de canales que no suelen estar sustentados por ningún medio institucional por lo que la información se produce y transmite de forma más directa, rápida y participativa” (p.280).

La principal forma de comunicación informal es el rumor, el cual, aparece cuando los canales de comunicación formal no proporcionan la información suficiente a los integrantes de la organización sobre el funcionamiento de la misma y, por ello, recurren a otras fuentes para conseguirlo.

2.7 Comunicación institucional

La comunicación institucional es aquella acción de la institución que se encarga de la transmisión sistemática de información, hacia personas o grupos del entorno social.

Westphalen y Piñuel (1993) manifiestan que la comunicación institucional es “el conjunto de operaciones de comunicación llevados a cabo por instituciones (empresas, asociaciones, administraciones públicas, partidos políticos) con el propósito de hacerse conocer o de mejorar su imagen” (p.2).

En tal sentido, Dolphin (2001) añade que:

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

2.8 Comunicación organizacional

La comunicación organizacional es la práctica de la comunicación que ejercen las personas en la sociedad, aplicada a toda la organización privada o pública. Consiste, también, en el proceso de emisión y recepción de mensajes dentro de una organización.

Kreps (1995) define a la comunicación organizacional como “el proceso por medio del cual los miembros recolectan información pertinente acerca de su organización y los cambios que ocurren dentro de ella” (p.15).

Por lo tanto, la comunicación organizacional es una herramienta de trabajo que permite el intercambio de información dentro de una organización, con el objetivo de vincular las necesidades e intereses de ésta con los de sus empleados y con la sociedad.

2.9 Diagnóstico

En el campo de la comunicación, la elaboración de un plan de acción debe empezar con una reflexión y un análisis de una situación: el diagnóstico. Éste se desarrolla con una metodología determinada, que incluye la recolección de datos y su análisis con el objetivo de plantear conclusiones y proponer cambios que posibiliten el uso efectivo de las herramientas y de los procesos institucionales.

Según Francés (2001):

El objetivo que busca la realización de un diagnóstico es juntar la información necesaria para diseñar y elaborar estrategias y un plan de acción, analizando y contrastando los datos recabados con un modelo de calidad, para luego tomar las medidas correspondientes para subsanar las posibles barreras. (p.12)

En tal sentido, se podría afirmar que el diagnóstico comunicacional es una técnica que implica un importante proceso de análisis, sistematización e interpretación de datos obtenidos por medio de un muestreo. Además, sus resultados facilitan el diseño de propuestas de acciones concretas para mejorar los procesos de comunicación interna de la empresa.

Al mismo tiempo, cabe resaltar que el diagnóstico y el plan de comunicación no se tratan de herramientas estáticas, sino de unas que requieren ser actualizada periódicamente por la organización porque tiene que evolucionar paralelamente y en sintonía con la visión, la misión y los valores, además de ser parte integral de la planificación y la gestión organizacional a mediano y largo plazo.

2.9.1 Tipos de diagnóstico

Como expresa Fernández (1997) el diagnóstico de comunicación es un “procedimiento que se realiza para evaluar la eficiencia de los sistemas de comunicación interna de una empresa y que constituye el método que analiza los canales, emisores, contenidos e impacto de la comunicación en la organización” (p.20)

Existen varios tipos de diagnósticos, por ejemplo, diagnóstico de imagen, de cultura, de identidad, de comunicación externa, de comunicación interna. Sin embargo, para efectos de esta investigación se profundizarán en dos tipos de diagnóstico principales:

2.9.1.1 Diagnóstico Pasivo

Se le llama así al diagnóstico practicado por un grupo de especialistas, de manera tal que el grupo objetivo ya sea una organización o comunidad en general se tome como objeto de análisis, todo se hace desde fuera del grupo objetivo, se toman datos que les pertenecen, se evalúan y se sacan conclusiones sin su participación.

Cardoso (2011) señala que “Este tipo de diagnóstico denominado pasivo se define de esta manera en función de la pasividad de los destinatarios, los cuales son tomados como objetos de estudio y no tienen una participación ni rol activo más que dar información” (p.4).

En resumen, son aquellos trabajos realizados por especialistas de manera que los miembros de una organización son tomados como objeto de estudio de análisis.

2.9.1.2 Diagnóstico Participativo

Se le llama así al diagnóstico en el que un grupo objetivo sea igual una institución o una comunidad en general que reconoce su situación, selecciona problemas se organiza para buscar datos, analiza estos últimos y saca conclusiones, ejerce en todo momento su poder de decisión, se mantiene al tanto de lo que hacen los investigadores y ofrece su esfuerzo y experiencia para llevar adelante una labor en común.

Cardoso (2011) afirma que:

Adoptamos para el diagnóstico una perspectiva que se conoce con el nombre de diagnóstico participativo, que utiliza el diagnóstico social como punto de partida del proceso y, en muchos casos, involucra a los propios actores en la construcción de los objetivos de cambio que habrán de proyectarse. (p.4)

De esa forma, cuando se comparten conocimientos y experiencias a través de reflexiones grupales y discusiones todas aprenden de los demás. Este tipo de diagnóstico, también, constituye un buen camino para superar de alguna manera a la falta de comunicación entre los miembros de una comunidad o de una institución.

2.10 Diagnóstico de comunicación interna

El diagnóstico de comunicación interna se refiere a la radiografía del estado en el que se encuentran las comunicaciones internas de una organización o institución. Es un proceso que permite identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la organización, o del área o unidad estratégica.

Muriel (1980) declara que “es un procedimiento de investigación que se sigue para evaluar la eficacia de los sistemas de comunicación interna de la institución. Este procedimiento resulta de utilidad ya que proporciona información acerca de los sistemas de comunicación existentes” (p.27).

En ese sentido, cabe resaltar que cada contexto organizacional es único y lo que funcionó en una empresa no necesariamente funcionará en otra, incluso si pertenecen al mismo rubro. Por ello, antes de construir cualquier estrategia comunicacional es necesaria la implementación

de diagnóstico de comunicación interna, que permitirá entender el estado actual de la realidad corporativa y de las comunicaciones internas.

2.10.1 Etapas del diagnóstico

Según lo expresado por Meza y Carballada (2009) “el diagnóstico organizacional se divide en tres etapas principales” (p.130). Las cuales son las siguientes:

1. Generación de información, la cual abarca tres aspectos:
 - a. La manera en que se recolecta la información, las herramientas y los procesos utilizados.
 - b. La metodología utilizada para recopilar la información, la cual sigue dos corrientes: los métodos usados para obtener información desde el cliente (entrevistas, cuestionarios) y los usados para obtenerla desde el consultor (observación).
 - c. La frecuencia con que se recolecta la información, la cual depende de la estabilidad del sistema.
2. Organización de la información, en donde es necesario considerar tres aspectos clave:
 - a. El diseño de procedimientos para el proceso de la información.
 - b. El almacenamiento apropiado de los datos.
 - c. El ordenamiento de la información, de modo que sea fácil de consultar.
3. Análisis e interpretación de la información, que consiste en separar los elementos básicos de la información y examinarlos con el propósito de responder a las cuestiones planteadas al inicio de la investigación.

Por su parte, Oxfam (2014) refiere que:

La realización de un análisis introspectivo para conocer y capitalizar sus fortalezas permite prepararse para enfrentar nuevas circunstancias influenciadas por factores a veces difíciles de anticipar y controlar. El diagnóstico de la comunicación permite precisamente hacer este análisis y propone los pasos que se deben seguir para adecuar las comunicaciones de las organizaciones al contexto global. (p.3)

Además, plantean que el diagnóstico de comunicación interna se construye en tres etapas:

1. Recolección de datos. Para hacer el diagnóstico existen numerosas posibilidades de fuentes de información. Recomienda utilizar varias fuentes para asegurar la exactitud del análisis.
2. Análisis de la situación. El análisis FODA constituye un marco analítico que permite identificar y analizar factores clave para el trabajo de la institución —sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas— y que pueden influir sobre el éxito de sus actividades, incluidas las iniciativas de comunicación.
3. Diseñar las estrategias de comunicación. Con los dos pasos anteriores, se puede proceder a diseñar y realizar las estrategias de comunicación. Es en este momento, cuando se debe pensar en cómo optimizar las fortalezas y superar los cuellos de botella.

2.11 Estrategia de comunicación

Una estrategia es un plan de acción destinado a lograr una meta específica o un conjunto de metas. Lo anterior, implica identificar recursos, establecer prioridades, tomar decisiones y asignar tareas para aumentar las posibilidades de éxito.

De la Mota (1988) sostiene que una estrategia de comunicación es la “habilidad técnica y espíritu creativo en el planteamiento y desarrollo de una acción de comunicación, de acuerdo con los medios a utilizar y en la más perfecta coordinación” (p.567).

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

Por su parte, Benito (1991) destaca que:

Una de las notas distintivas del concepto de estrategia es la que hace referencia a la aparición de una situación problemática, conflictiva, cuya resolución no resulta fácil en un primer análisis de la misma, ya que no hay una sola vía o camino, sino múltiples y sus resultados se desconocen en un primer momento. (p.492)

Del mismo modo, resulta imprescindible identificar al grupo objetivo al cual se comunicará para poder plantear un plan de comunicación eficaz. Para ello, generalmente, se pueden plantear diversas preguntas que logren determinar la finalidad de nuestro plan. Algunas de ellas podrían ser:

- ¿Qué queremos conseguir?
- ¿Quién es nuestro grupo objetivo?
- ¿Qué queremos que se haga con la información que se brinde?
- ¿Cuál es el mensaje que queremos transmitir?
- ¿Cuáles serán los medios apropiados?
- ¿Cuál será el presupuesto, entre otras preguntas?

Paralelamente, es prudente destacar que es común crear estrategias de comunicación externas que resulten en la consecución de diversos tipos de objetivos. Sin embargo, muchas veces se descuidan las estrategias de comunicación internas que promuevan un clima organizacional sano y que, a fin de cuentas, beneficie a la organización.

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

Por consiguiente, la comunicación interna debe ser atendida por los directivos en términos de estrategia, ya que establecer un plan de comunicación permitirá a través de los medios y soportes correctos conseguir los objetivos de una buena comunicación en todos los sentidos. Permite, además, preguntarse por lo esencial, es decir, quién, cuándo, cómo, dónde, por qué y hacia quién la gente se comunica y qué mensajes se está entregando.

2.11.1 Etapas del plan estratégico

En la opinión de García (1998) “existen tres etapas a seguir en la realización de un plan de comunicación interna” (p.125). Dentro de estas etapas se encuentran:

- a. Formación en la comunicación. Dar a conocer la importancia y el papel fundamental de la comunicación dentro de la empresa. Ya que el mal empleo de la comunicación interna modifica la actitud del empleado hacia su propio trabajo y hacia la empresa.

- b. Determinación del contenido de la información. Es necesario tener el conocimiento exacto de cuáles son los asuntos de interés en los trabajadores para abordarlos con claridad y rapidez.
- c. Programa de actuación en materia de comunicación interna. Incluye un plan de publicaciones periódicas, publicaciones puntuales, un servicio de información al empleado y los círculos de calidad.

2.11.2 Elementos del plan estratégico

En la siguiente gráfica, se presentan los elementos mínimos que debe contener un plan de comunicación estratégico:

Tabla 1. Elementos del Plan Estratégico de Comunicación

Análisis	Interpretación de la información del entorno interno y externo. Una fuente importante de información es recopilada durante el proceso de diagnóstico.
Antecedentes	Información acerca de la historia de la institución. Se justifica en esta sección el porqué del plan de comunicación.
Objetivos	Se debe señalar cuáles son los objetivos que se quieren cumplir con las actividades que se pondrán en marcha. Es importante identificar objetivos generales para su institución, pero también objetivos específicos, acompañados de una estrategia. Los objetivos deben ser realistas y medibles.
Públicos objetivo	Se debe definir a quién se van a dirigir sus esfuerzos de comunicación. Para ello, es necesario conocer sus públicos, los medios que utilizan para informarse, el estilo de comunicación más adecuado, etcétera.
Mensaje	Es el elemento que se quiere comunicar, Para elaborarlo es preciso elegir las características o atributos que se van a comunicar, así como el estilo y tono de la comunicación.
Estrategia	Elección del modo de desarrollar cada una de las iniciativas de comunicación con el fin de alcanzar los objetivos.
Acciones	Concreción de las actividades por desarrollar y los medios que se van a utilizar para poner el plan en marcha.
Cronograma o calendario	Planificación con plazos de cada acción.
Recursos	Recursos humanos, financieros y materiales disponibles y necesarios para la puesta en marcha del plan (y de cada estrategia).
Control y seguimiento	Medición del nivel de cumplimiento de los objetivos con el fin de ajustar las acciones si es necesario.

Fuente. *Oxfam. ¿Cómo hacer un diagnóstico de comunicación social?*

2.12 Matriz FODA

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual del objeto de estudio (persona, empresa u organización y otros) permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permite, en función de ello, tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formuladas.

En ese sentido, pretende resaltar diversas fortalezas y debilidades internas, comparándolas de manera objetiva y realista con los competidores y con las oportunidades y amenazas clave del entorno. Es una herramienta de análisis que facilita el acceso a información y datos relevantes sobre una organización.

Ballesteros (2010) sostiene que “este tipo de análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares de la organización y el entorno en el cual se está desarrollando” (p.17)

De esta forma, este análisis tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado en todos los niveles de la organización. Muchas de las conclusiones obtenidas podrán ser útiles en el desarrollo de las estrategias, y luego pueden ser incorporadas en el plan de comunicación.

Al mismo tiempo, el análisis FODA complementa la información recopilada mediante las herramientas de diagnóstico previamente descritas. De hecho, se puede utilizar para organizar los datos obtenidos en entrevistas y grupos focales según las cuatro categorías que contiene: fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

2.13 Observatorio en Salud Sexual y Reproductiva - OSAR

2.13.1 Historia

De acuerdo con el Plan Estratégico, el Observatorio de Salud Sexual y Reproductiva - OSAR - Guatemala es un mecanismo democrático innovador de incidencia, diálogo político y auditoría social, que ha contribuido a mejorar la salud materna, neonatal e infantil, promoviendo la rendición de cuentas a través de la participación social, el uso y manejo de la información estratégica y la demanda del cumplimiento o modificación del marco legal, basada en derechos, género y pertinencia cultural.

El OSAR Guatemala, formado en marzo del 2008, está compuesto por una red de organizaciones académicas, como la Universidad de San Carlos de Guatemala, la Universidad Mariano Gálvez (Facultades de Medicina); el Instituto de la Mujer de la Universidad de San Carlos (IUMUSAC); asociaciones profesionales como la Colegio de Médicos y Cirujanos (COLMED), Asociación de Ginecólogos y Obstetras (AGOG), y la Asociación Guatemalteca de Mujeres Médicas (AGMM); organizaciones de la sociedad civil, tales como la Instancia para la Salud y el Desarrollo de la Mujer (ISDM), Fundación para la ecología (FUNDAECO), Asociación Pro bienestar de la Familia Guatemalteca (APROFAM) y la comisión de salud del Congreso de la República.

Actualmente, la ISDM es la encargada de la secretaría técnica y ejecutiva del OSAR Guatemala. Como tal, es responsable de planificar, organizar y coordinar las actividades del OSAR, así como el proceso de rendición de cuentas ante sus integrantes. El proceso utilizado por OSAR es el monitoreo sistemático para recopilar datos sobre los avances y desafíos del proceso de implementación de las políticas públicas de salud con énfasis en salud sexual y reproductiva.

La Sociedad Civil utiliza esta información para promover la rendición de cuentas y acceso a la información pública sobre el estado de la salud materna, planificación familiar, financiamiento de la salud y educación sexual.

A través de una red de 20 OSAR departamentales, se genera un sistema de monitoreo y retroalimentación de base local, que permite un diálogo transparente, construcción de propuestas operativas, mesas de discusión y análisis para cerrar brechas identificadas entre la norma en SSR y su implementación.

2.13.2 Misión

“Somos un espacio de integración intersectorial en alianza con el Congreso de la República de Guatemala, que promueve acciones políticas y cumplimiento del marco legal vigente, a partir del análisis y manejo de la información estratégica, sobre la situación de salud sexual y reproductiva”.

2.13.3 Visión

“Para el año 2025, OSAR será el referente del ejercicio de ciudadanía en salud sexual y reproductiva, que orientan la formulación y el cumplimiento de políticas públicas y marco legal vigentes para asegurar el acceso a información y servicios de salud sexual y reproductiva, especialmente en planificación familiar, prevención de la violencia sexual, prevención del CACU y de mama, salud materna neonatal, con enfoque de equidad e interculturalidad y contribuir a la reducción de la mortalidad materna y neonatal en el país”.

2.13.4 Valores

Nuestra aspiración es lograr el empoderamiento de las mujeres, adolescentes, niñas, para una vida libre de violencia, promover el desarrollo con equidad a través del ejercicio de los derechos y acceso a oportunidades. Los valores que configuran la misión institucional de la OSAR son:

- Enfoque de género.
- Participación juvenil.
- Multiculturalidad y pertinencia cultural.
- Evidencia científica.
- Derechos sexuales y reproductivos.
- Descentralización y Sostenibilidad

2.13.5 Objetivos estratégicos

1. Promover permanentemente el ejercicio de los Derechos Sexuales y Reproductivos en la población, con especial énfasis en grupos vulnerables en las áreas de influencia, mientras se fortalezca el liderazgo y la conducción para la sostenibilidad financiera y programática.
2. Vigilar continuamente el cumplimiento del marco legal y políticas públicas nacionales y convenios internacionales vigentes en Salud Sexual y Reproductiva a nivel nacional y local, promoviendo la equidad y el ejercicio de los derechos.
3. Asegurar de forma sistemática, que el Estado, con la aprobación de convenios, acuerdos y leyes, mediante abogacía, incidencia y diálogo político, se responsabilice

de brindar, por medio del MSPAS, las DAS, el MINEDUC y otras entidades públicas, a la población, especialmente a la más vulnerable en las áreas de influencia de OSAR, información veraz, oportuna y sencilla sobre los servicios de salud sexual y reproductiva

4. Promover de forma permanente, a través del diálogo político, a nivel local, municipal, departamental y nacional, que la población, especialmente las mujeres, jóvenes y adolescentes, exijan sus derechos y acceso a servicios de Salud Sexual y Reproductiva oportunos, de calidad y calidez, con enfoque de género y de pertinencia cultural.
5. Incidir continua y permanentemente, en la formulación, implementación y adecuación de políticas públicas y marco legal sobre salud sexual y reproductiva a nivel local, departamental y nacional a través del diálogo político.

2.13.6 Áreas de actuación

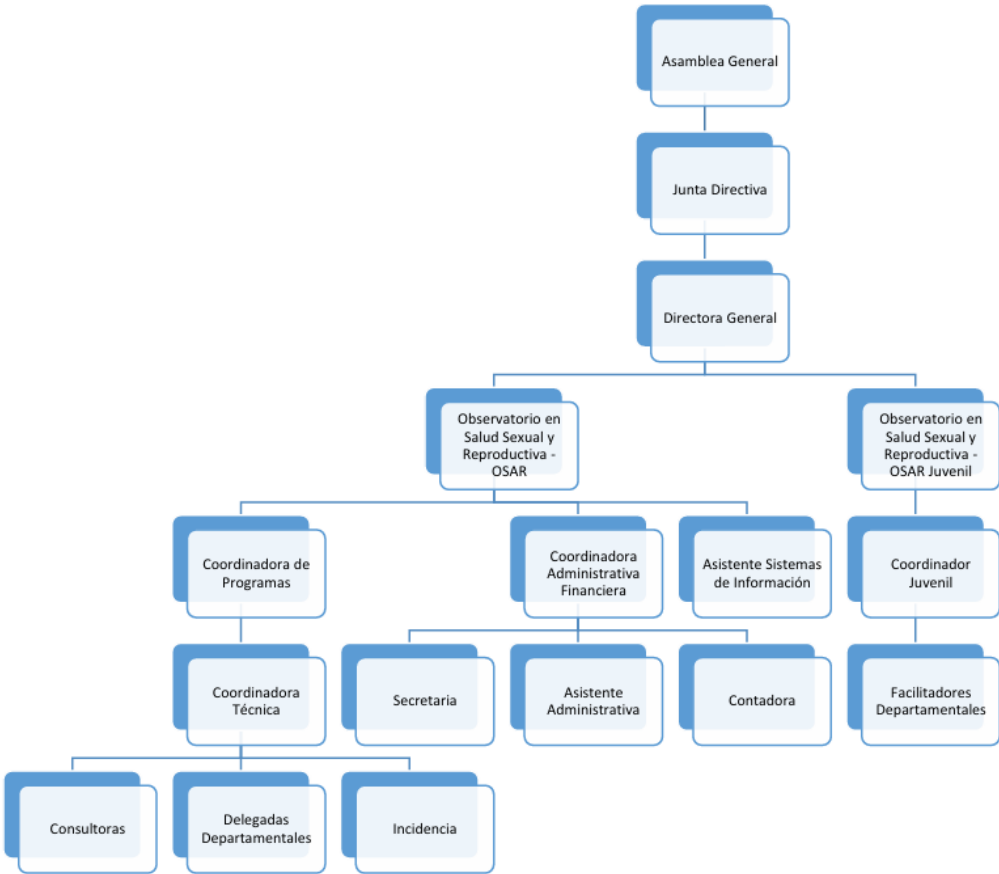
1. Maternidad saludable.
2. Prevención del embarazo en adolescentes (EIS, Violencia sexual, servicio de salud específicos y diferenciados para adolescentes).
3. Derecho a servicios de salud sexual y reproductiva (planificación familiar).
4. Prevención del cáncer cérvico uterino (prevención primaria y secundaria).
5. Calidad en el sistema de salud (financiamiento, políticas públicas, monitoreo a financiamiento específico para salud reproductiva 15%).

2.13.7 Áreas temáticas

1. Acceso a la información para la participación ciudadana.
2. Incidencia y formulación de políticas públicas.
3. Monitoreo y Auditoría social.
4. Empoderamiento y capacitación.
5. Investigación. se podrá medir la calidad y el impacto que tienen las comunicaciones en una empresa.

2.13.8 Organigrama

Gráfica 2. Organigrama OSAR



Fuente. OSAR Guatemala.

Capítulo 3

3. Marco metodológico

3.1 Método

El método que se utilizó en esta investigación fue el analítico. Vásquez (2006) afirma que el método analítico “descompone el todo en sus partes para investigar cómo está formado y organizado el objeto de estudio” (p. 34). De esta manera, se implementará este método ya que esta toma una estructura completa y la descompone por partes para su mejor entendimiento de cómo está conformada, yendo de lo amplio a lo específico.

Además, se determinó utilizar como método secundario el descriptivo, por su función en la información y recolección de la misma y al identificar que la investigación responde a objetivos y no a hipótesis.

3.2 Tipo

El tipo de investigación que se utilizó fue el mixto, en tanto se utilizó la combinación del enfoque cuantitativo, a través de la recaudación de datos estadísticos del personal de la organización, y del enfoque cualitativo, en las opiniones recabadas por medio de encuestas y entrevistas a los colaboradores (as).

Hernández et al., (2014) afirma que:

Los métodos mixtos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada. (p. 534)

3.3 Objetivos

3.3.1 General

- Realizar un diagnóstico de los procesos de comunicación interna del Observatorio en Salud Sexual y Reproductiva – OSAR Guatemala.

3.3.2 Específicos

- Identificar los canales de comunicación interna utilizados por el OSAR Guatemala.

- Describir las barreras de comunicación interna del OSAR Guatemala.
- Elaborar una propuesta de comunicación interna para el OSAR Guatemala.

3.4 Técnicas

Para la presente investigación, se utilizaron las siguientes técnicas: recopilación de datos e información bibliográfica y documental, así como la observación. De igual forma, se utilizaron fuentes directas: una encuesta a la muestra del grupo objetivo y una entrevista personalizada a la dirección ejecutiva de la organización.

3.5 Instrumentos

Para la recopilación y análisis de la información, se utilizaron los siguientes instrumentos que responden al alcance de los objetivos:

Se realizó una entrevista estructurada con 9 preguntas a la dirección ejecutiva para analizar la perspectiva de la comunicación interna que se desarrolla en la organización objeto de estudio.

Se implementó un cuestionario con 14 planteamientos, a todos los empleados que laboran activamente en la organización OSAR Guatemala.

3.6 Población

En esta investigación, la población estuvo conformada por los 30 colaboradores del Observatorio en Salud Sexual y Reproductiva – OSAR Guatemala. Se tomó al total de la población estudiada por ser un número reducido de colaboradores, es decir, los 30 sujetos que laboran en el Observatorio en Salud Sexual y Reproductiva – OSAR Guatemala.

3.7 Procedimiento

La investigación se llevó a cabo a través de un proceso de observación en OSAR Guatemala. Además, se usó la entrevista como herramienta secundaria para conocer y analizar los procesos actuales de la organización. Seguidamente, se implementó un cuestionario el cuál contenía preguntas significativas que ayudaron a la obtención de resultados los cuales, después del análisis, permitieron la elaboración de un diagnóstico para luego proponer una estrategia que les ayudará a mejorar procesos y la comunicación interna como institución.

Capítulo 4

4. Marco analítico

4.1 Descripción de datos

Los resultados e interpretación del análisis, nace de la compilación de datos del marco teórico, así como de los resultados obtenidos de los instrumentos. En tal sentido, se realizaron encuestas estructuradas, dirigidas a colaboradores del OSAR Guatemala de todos los departamentos y áreas de la institución que, en total, forman 30 colaboradores activos de la entidad. De igual forma, se realizó una entrevista personalizada a la directora de la institución. Para el desarrollo del diagnóstico, los resultados reflejaron datos importantes.

El cuestionario fue elaborado con 14 preguntas: 10 abiertas y 4 cerradas. Dicho instrumento fue autoadministrado y anónimo. Las preguntas se centraron principalmente en las estructuras formales e informales de la comunicación, las prácticas y barreras de la comunicación y la satisfacción de poder comunicarse entre sí.

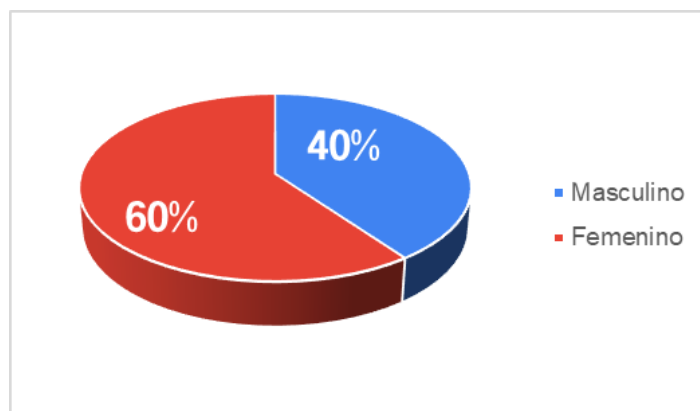
Como referencia e información general, se consultó a la población encuestada: el área en la que trabajaba, sexo, escolaridad, cargo que desempeña y años de laborar en la fundación, las cuales no tienen numeración.

4.2 Análisis de resultados

A continuación, se presentan y describen los hallazgos, es decir, los datos de los instrumentos aplicados al personal del OSAR para el diagnóstico de comunicación interna.

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

Gráfica 3. Personal que labora en el OSAR determinado por género.

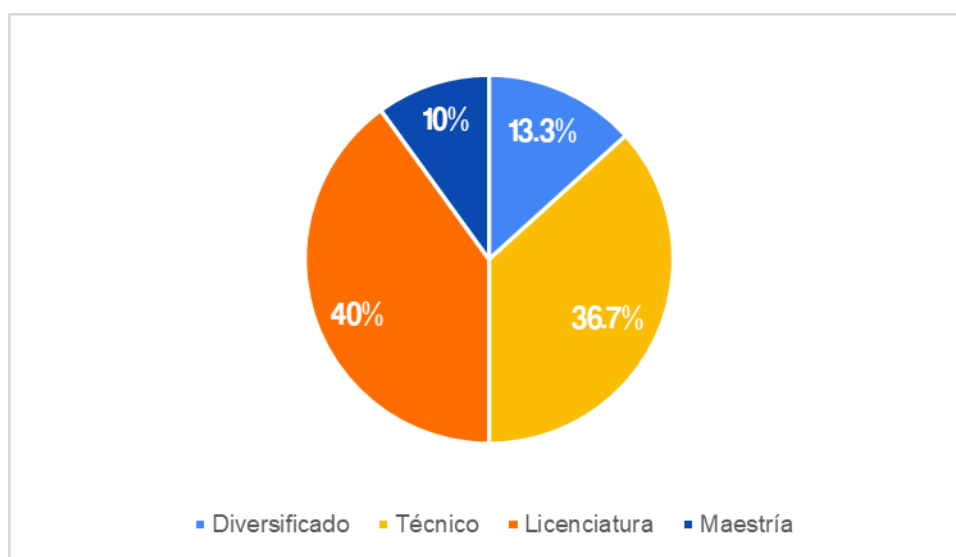


Fuente. Elaboración propia con base a encuesta realizada al personal de OSAR.

El personal que labora en la institución pertenece, en su mayoría, al género femenino, ya que representa el 60% del total de la población encuestada, mientras que el 40% está representado por el género masculino.

Lo anterior, cobra sentido al ser una organización fundada por mujeres profesionales de distintos ámbitos. Además, permite evidenciar que la institución, a lo largo de los años, promueve la equidad y la igualdad dentro de sus colaboradores, brindándoles oportunidades de asumir puestos de liderazgo.

Gráfica 4. Personal que labora en el OSAR determinado por grado académico.

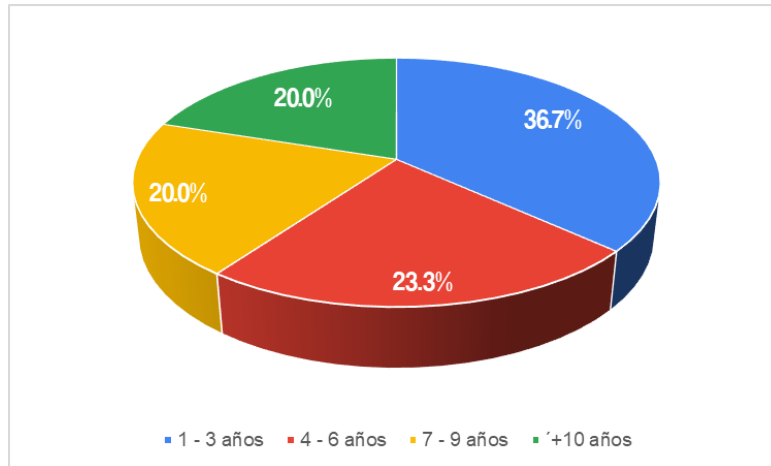


Fuente. Elaboración propia con base a encuesta realizada al personal de OSAR.

El grado de escolaridad de colaboradores es variado. El estudio demuestra que el 76.7% tienen un grado académico superior, es decir, cuentan con un título a nivel universitario en, por lo menos, grado técnico o licenciatura. Tan solo un 10% tiene un grado de maestría y un 13.3% nivel diversificado.

Cabe resaltar, que la institución cuenta con personal joven, la mayoría oscila entre los 18-25 años, en donde se enfatizó que eran estudiantes universitarios activos. Por lo tanto, también se evidencia que la organización apoya el desarrollo profesional de sus colaboradores.

Gráfica 5. Personal que labora en el OSAR determinado por antigüedad laboral.

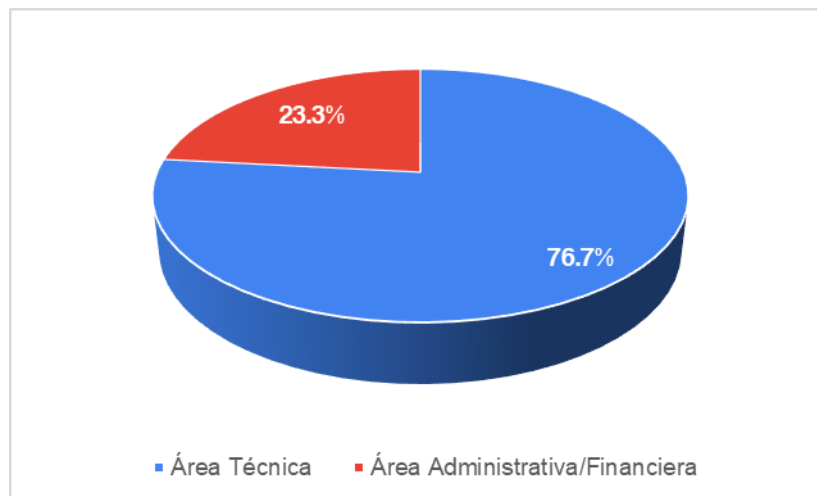


Fuente. Elaboración propia con base a encuesta realizada al personal de OSAR.

La antigüedad laboral de los colaboradores de la institución es variable. Sin embargo, se destaca que más del 63.3% lleva más de 4 años laborando en la institución, lo cual refleja que existe una preocupación por mantener al personal dentro de la organización.

Sin embargo, el 36.7% señala que lleva menos de 4 años trabajando en la entidad. No obstante, en la entrevista con la directora, señaló que el personal que lleva menos años colaborando es personal joven que corresponde al grupo de estudiantes universitarios.

Gráfica 6. Personal que labora en el OSAR determinado por área de trabajo.



Fuente. Elaboración propia con base a encuesta realizada al personal de OSAR.

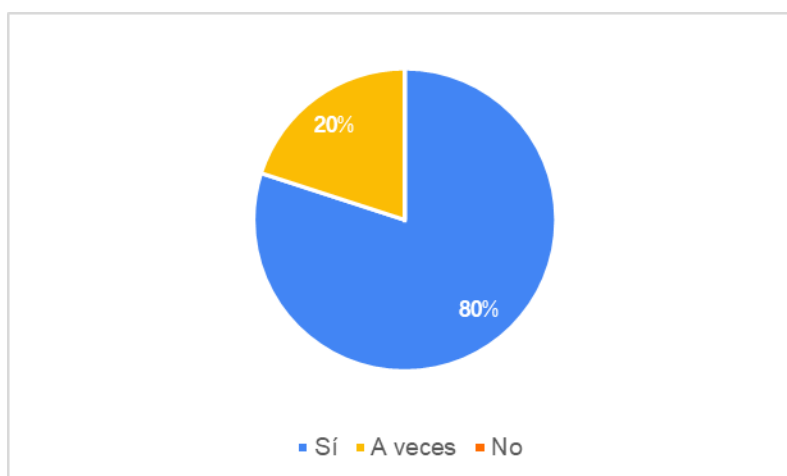
En la institución, se identificaron dos áreas de trabajo: el área técnica y el área administrativa/financiera. Los datos demuestran que más del 75% de los colaboradores trabajan en el área técnica, es decir, del área encargada de implementar los proyectos, así como de la formulación de nuevos proyectos o de la mejora de los existentes.

Dentro de esta área, se encuentran los puestos de: coordinadora de programas, coordinador juvenil, facilitadores y enlaces departamentales, secretarías técnicas y consultores. Por otro lado, en el área administrativa financiera se encuentran: administradoras, contadoras y asistentes contables.

4.2.2 Resultados del estudio de la población por encuesta.

Gráfica 7.

1. ¿Considera que cuando se le comunica cualquier información procedente de la institución esta es de forma clara y entendible?



Fuente. Elaboración propia con base a encuesta realizada al personal de OSAR.

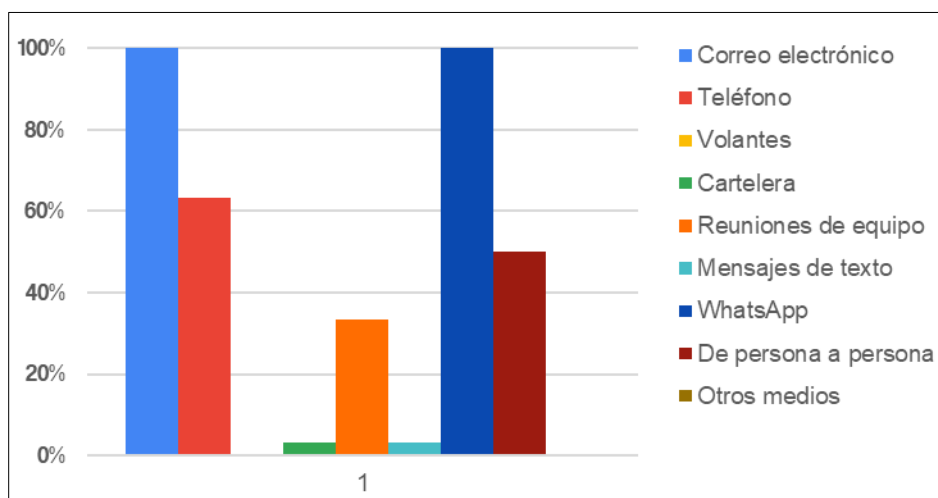
El 80% del personal enfatizó que la información se transmite de forma clara y entendible, aludiendo que la comunicación es precisa y sencilla de comprender. Lo cual revela que el flujo de comunicación existente dentro de la organización es funcional para la mayoría de los colaboradores.

No obstante, aún se encuentran debilidades en el proceso comunicativo interno, principalmente cuando las instrucciones se transmiten vía escrita. Teniendo en cuenta lo que

menciona la directora de la organización, la interpretación de los mensajes es subjetiva y, por ende, puede resultar en malos entendidos o generar confusión con los colaboradores.

Gráfica 8.

2. ¿Cuáles son los canales de comunicación para compartir información dentro de la organización?



Fuente. Elaboración propia con base a encuesta realizada al personal de OSAR.

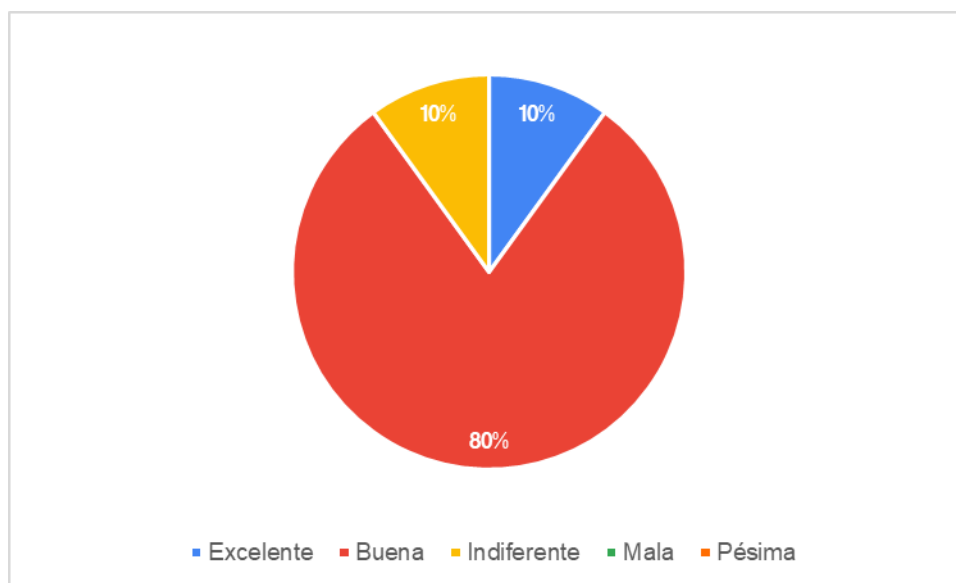
Existen diferentes canales de comunicación para la difusión de la información dentro de la institución. Se resalta el uso del correo electrónico y la plataforma de *WhatsApp* como los principales, seguido de las llamadas telefónicas, la comunicación de persona a persona y las reuniones de equipo con un porcentaje considerablemente menor.

Lo anterior, afirma que la comunicación interna a través de las plataformas digitales es un canal fundamental para la institución. Los colaboradores destacan que el correo electrónico es la vía oficial de comunicación, ya que todo el personal cuenta con un correo electrónico institucional y que puede ser monitoreado por la dirección ejecutiva.

Por otra parte, la plataforma de *WhatsApp* es considerada como el canal informal más utilizado por los colaboradores, debido a la rapidez de los mensajes y la facilidad de contar con diferentes opciones que permiten compartir desde documentos *PDF*, hasta contenido multimedia. Además, la institución cuenta con un grupo de *WhatsApp* con todos los colaboradores de la organización donde se genera interacción y permite la retroalimentación.

Gráfica 9.

3. ¿Cómo califica la comunicación interna en su institución?



Fuente. Elaboración propia con base a encuesta realizada al personal de OSAR.

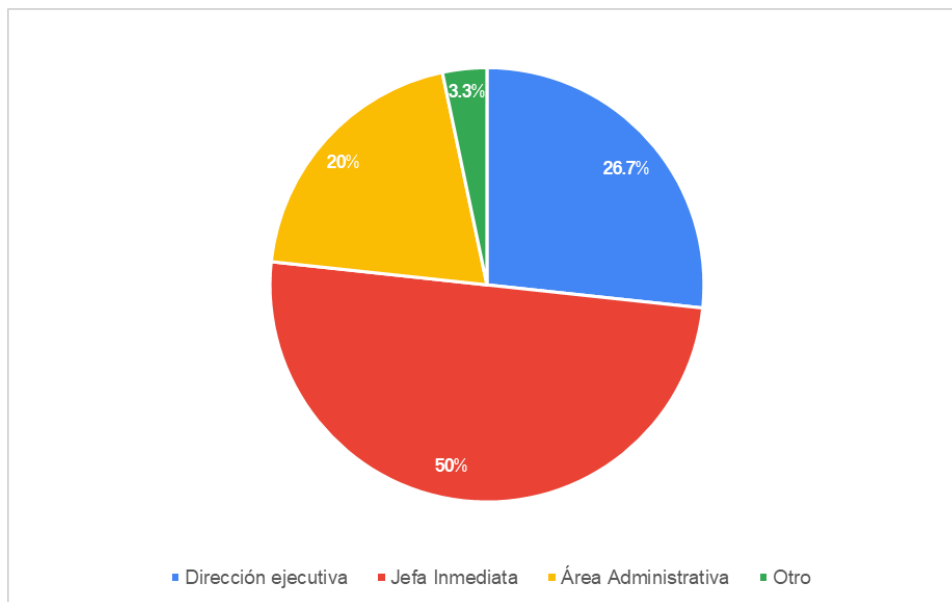
El 80% de los colaboradores refirió que la comunicación interna es buena. El 10% la calificó como excelente y, el 10% restante, como indiferente. Esto demuestra que, a pesar de que la amplia mayoría de miembros considera que la comunicación interna es eficiente, aún existe otro porcentaje que propone que existen aspectos por mejorar. Cabe resaltar que los encuestados definen y entienden la comunicación interna como el proceso de comunicación que ocurre entre todos los miembros dentro una organización.

Algunos colaboradores argumentan que la comunicación es buena porque se tiene claro lo que se comunica a nivel interno y la relación e influencia que tiene con los objetivos estratégicos de la institución. Mientras otros, manifiestan que deben establecerse mecanismos de comunicación más claros según las necesidades de los proyectos y de la estructura organizacional, para que se trabaje en equipo y armonía.

En esta gráfica, se refleja la aplicación e influencia de la teoría del funcionalismo, dado que existen funciones y roles ya establecidos dentro de la organización. Además, se demuestra que los colaboradores cumplen una función en la comunicación.

Gráfica 10.

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



Fuente. Elaboración propia con base a encuesta realizada al personal de OSAR.

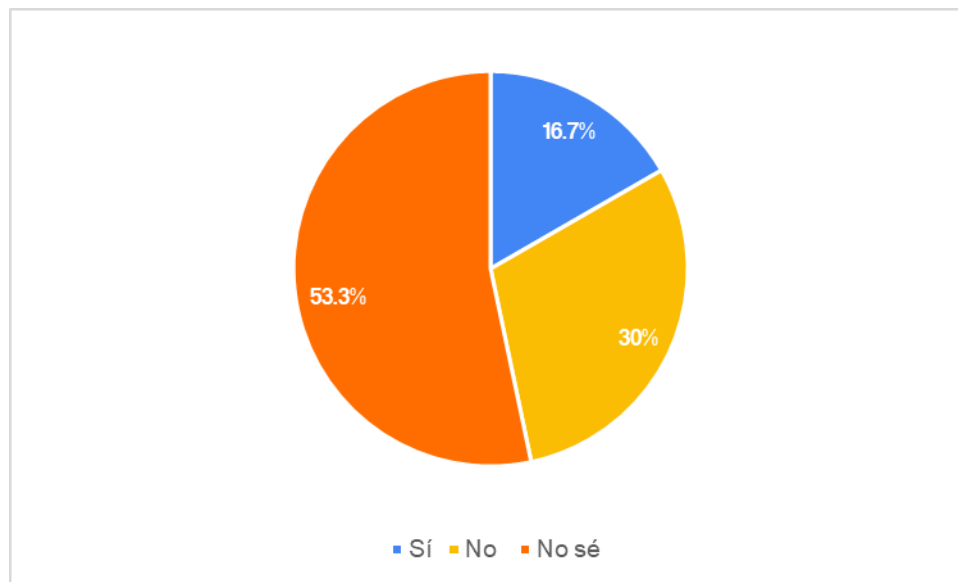
El 50% de los colaboradores plantea que recibe información, retroalimentación o apoyo directo de su jefe inmediato lo cual evidencia que se respeta el organigrama institucional en cuanto a la recepción de información y se identifica con claridad al cargo superior. Además, se revela que la comunicación dentro de la institución es de tipo descendente, debido a que la información y los datos que se transmiten siempre van de arriba hacia abajo dentro de la entidad.

Sin embargo, existe otro grupo de colaboradores que aluden recibir información directa de la dirección ejecutiva, lo cual demuestra que, en ocasiones, no se respeta la jerarquía institucional y se omiten los procesos descendentes.

Por el contrario, los colaboradores sostienen que todos reciben información y comunicación del área administrativa, ya que es el área encargada de dar soporte y verificar que se cumplan con los procesos financieros, así como velar por la transparencia y la rendición de cuentas.

Gráfica 11.

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



Fuente. Elaboración propia con base a encuesta realizada al personal de OSAR.

El 53.3 % de los colaboradores indicó que desconocen si existe un departamento encargado de la comunicación interna. Un 30% aseguró que no existe tal departamento y tan solo un 16.7% afirmó que sí existe un área encargada de la comunicación interna.

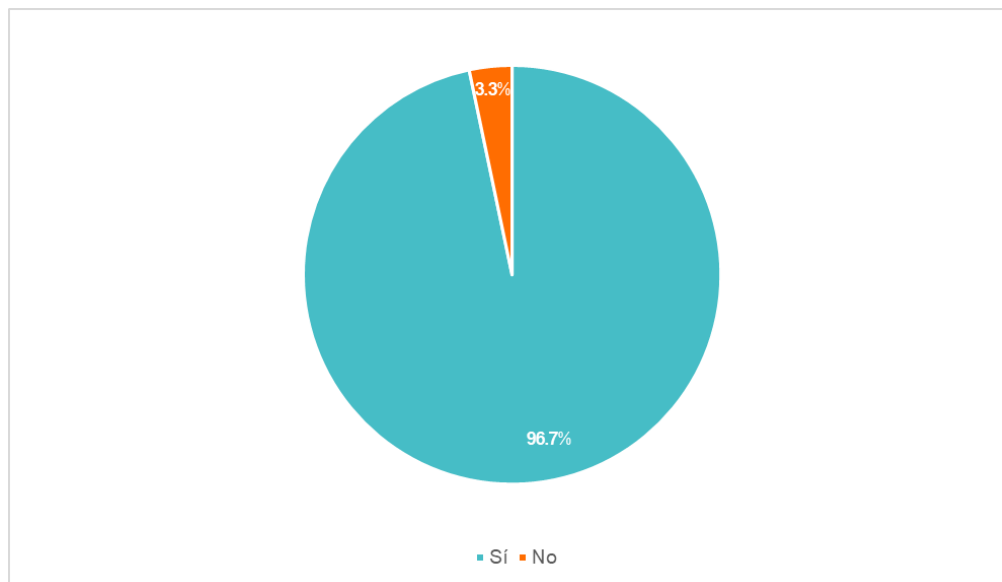
Lo anterior, destaca que una de las principales debilidades de la organización es que el personal desconoce o no tiene claridad sobre el área encargada de la comunicación dentro de la institución. Igualmente, se evidencia que no es prioridad para la entidad que sus empleados conozcan los mecanismos existentes en relación con la comunicación interna.

Al consultar con la directora ejecutiva de la organización, se dio a conocer que la institución no cuenta con un presunto departamento de comunicación, únicamente se ve fortalecido a través de los estudiantes que realizan el ejercicio profesional supervisado de diseño gráfico de diferentes universidades del país en la unidad de comunicación. La razón que argumentó es la falta de presupuesto.

Sin embargo, se destacó que la organización cuenta con un profesional de diseño gráfico y un comunicador, quienes son los encargados de publicar en redes sociales y manejar la visibilidad en la página web, pero no es su tarea principal.

Gráfica 12.

6. ¿Encuentra accesible la comunicación con su jefe inmediato para plantearle dudas o inconvenientes?



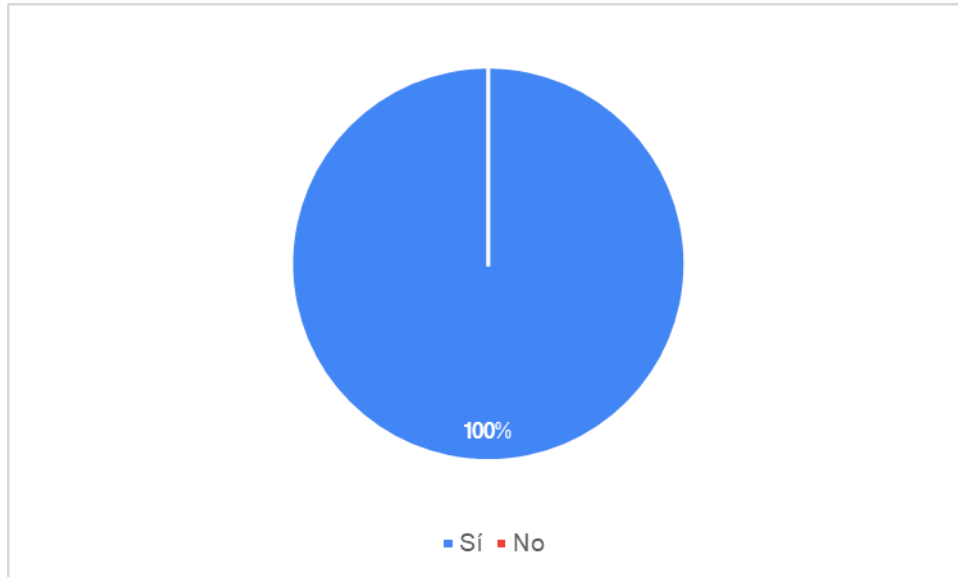
Fuente. Elaboración propia con base a encuesta realizada al personal de OSAR.

El 96.7% de los encuestados expresó que encuentra accesible la comunicación con su jefe inmediato. Esto, revela que los empleados sienten confianza al comunicarse con sus superiores. También, demuestra que la comunicación ascendente fluye de manera efectiva y se genera un ambiente laboral que favorece el intercambio de ideas y opiniones entre colaboradores y altos mandos, facilitando así la resolución de conflictos a través del diálogo.

En tal sentido, si el colaborador puede encontrar un soporte en las autoridades, es más probable que su productividad, motivación y moral lleguen a sus niveles más altos. De igual forma, evita que los problemas se escondan y pasen desapercibidos. Al contrario, el contexto brinda el escenario perfecto para que se aborden los inconvenientes de forma profesional y se resuelvan los conflictos.

Gráfica 13.

7. ¿Considera que los jefes inmediatos toman en cuenta su opinión, sugerencias u observaciones sobre las debilidades de la institución?



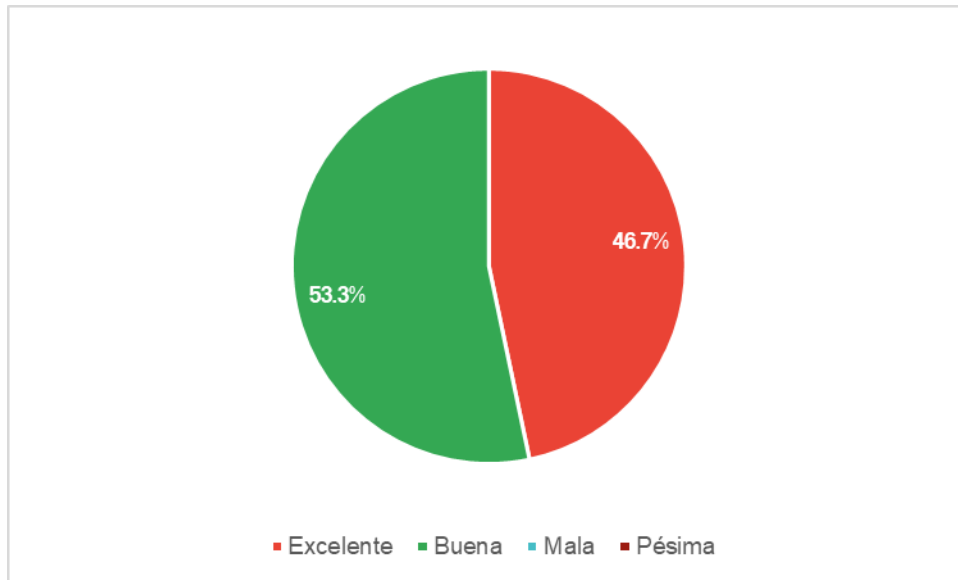
Fuente. Elaboración propia con base a encuesta realizada al personal de OSAR.

Todo el personal considera que los jefes inmediatos toman en cuenta sus opiniones, sugerencias y observaciones en cuanto a las debilidades de la institución. Esto evidencia la existencia de la comunicación ascendente y es un claro indicador de la buena gestión del activo humano de la organización, ya que los jefes y altos mandos califican a los empleados como personas que pueden agregar valor a la empresa a través de sus conocimientos, sugerencias, ideas y actitudes.

Es importante subrayar que la dinámica entre jefes y colaboradores es parte fundamental de cualquier ambiente laboral. Una relación sólida basada en la confianza y en el intercambio de ideas entre ambas partes es esencial para el éxito de cualquier organización.

Gráfica 14.

8. ¿Cómo califica la comunicación interna entre **su jefe superior** y usted?



Fuente. Elaboración propia con base a encuesta realizada al personal de OSAR.

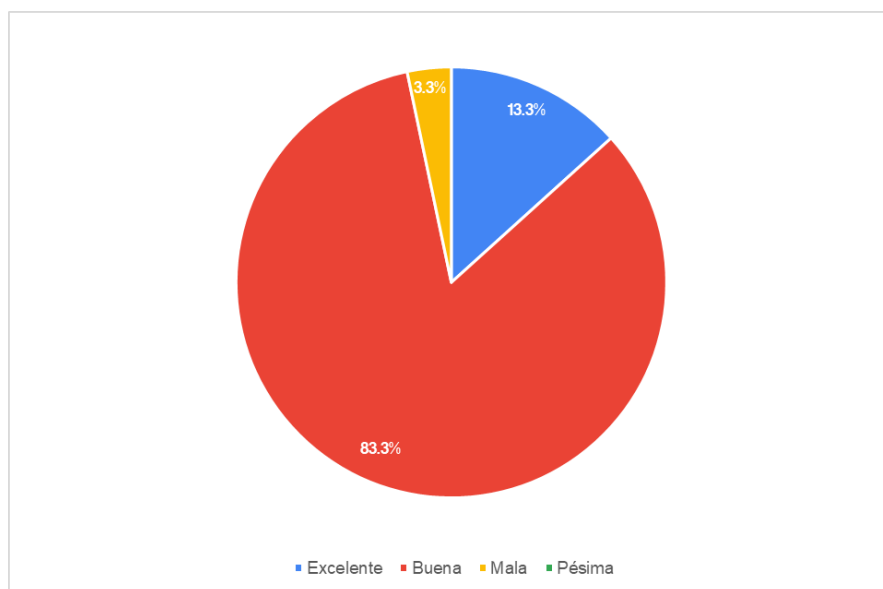
El 53.3% de los encuestados manifestó tener una buena relación con sus superiores, mientras que el 46.7% calificó la comunicación con los jefes como excelente.

Es preciso resaltar que los colaboradores se sienten cómodos con sus jefes inmediatos y señalan que existe intercambio de ideas y opiniones, se respeta la forma de pensar de cada colaborador y se da solución a situaciones que se presentan en el trabajo cotidiano.

Sin embargo, algunos empleados expresaban que la relación con su jefe inmediato se da exclusivamente de forma digital a través de mensajes por *WhatsApp* o correo electrónico y, por lo tanto, existen barreras en la interpretación de los mensajes. Por consiguiente, algunos colaboradores sugirieron la realización de reuniones de equipo en modalidad presencial o la utilización de elementos como las notas de voz o las llamadas telefónicas.

Gráfica 15.

9. ¿Cómo califica la comunicación interna entre **sus compañeros de trabajo** y usted?



Fuente. Elaboración propia con base a encuesta realizada al personal de OSAR.

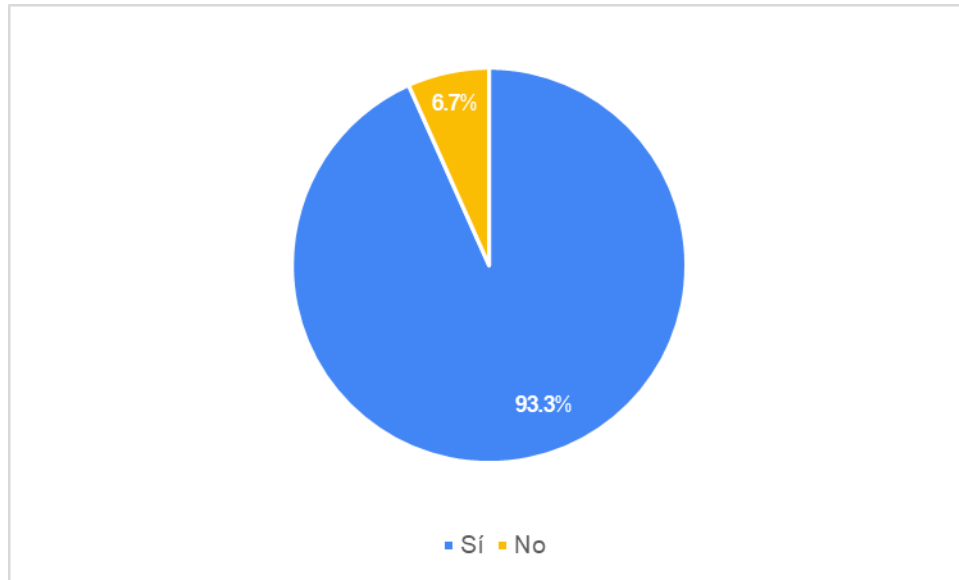
El 83.3% de los colaboradores argumentó tener una buena comunicación con sus compañeros de trabajo. Mientras que un 3.3% aludió tener una mala relación. Lo cual podría aludir que la comunicación interna entre miembros del equipo es buena.

Sin embargo, en el proceso de observación y comunicación con los empleados, se pudo percibir que la mayoría de los colaboradores no interactúan entre sí constantemente, dado que sus áreas de cobertura e intervención son diferentes. Algunos encuestados enfatizaron en que no se comunican con otras personas, más que con aquellas que trabajan en el área administrativa-financiera.

Lo anterior, puede representar una barrera en la promoción de la comunicación interna, considerando que la falta de colaboración entre miembros del equipo puede conducir a que cierto personal no se sienta respaldado o acuerpado para la realización de su trabajo o, bien, que no se sienta identificado con la organización.

Gráfica 16.

10. ¿Considera que el tipo de comunicación entre jefes y colaboradores depende del clima laboral agradable y de confianza dentro de la institución?



Fuente. Elaboración propia con base a encuesta realizada al personal de OSAR.

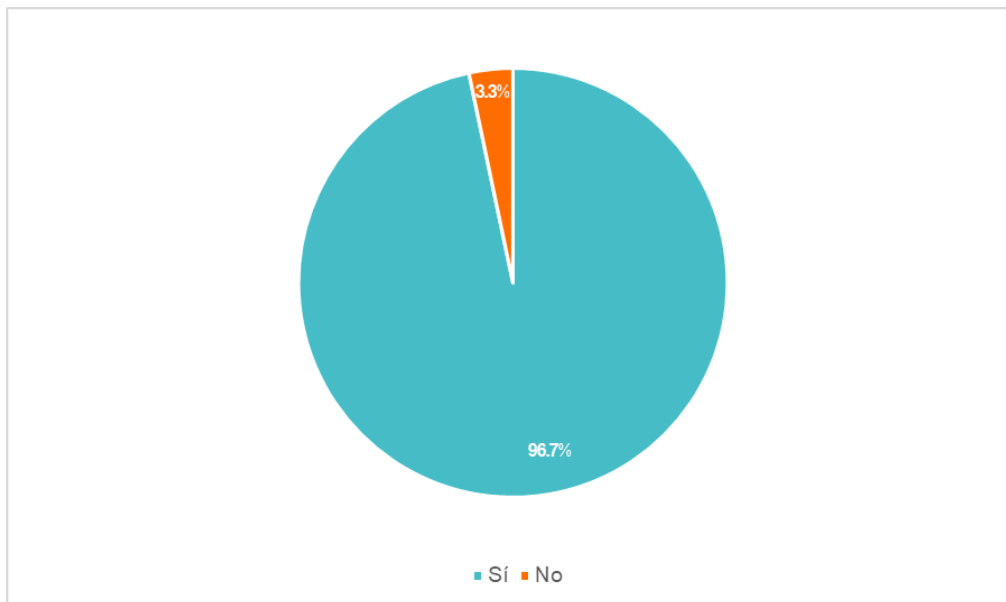
El 93.3% de los trabajadores afirmó que la comunicación desempeña un rol importante en mantener un clima laboral agradable y productivo para el cumplimiento de los objetivos de la organización. En tal sentido, hay que valorar que, a partir de una buena comunicación interna, se pueden facilitar y agilizar flujos de mensajes que permitan a los miembros entender de mejor manera las actitudes y conductas del público interno, en este caso, de todos los colaboradores de la institución.

Un clima laboral agradable es sinónimo de buenas relaciones interpersonales, confianza, respeto y apoyo para desarrollar estrategias que les permitan a todos poder cumplir su función de forma eficiente para cumplir con los objetivos de la organización. Algunos colaboradores enfatizaron que la comunicación es clave para los diferentes procesos que se llevan a cabo, y es ese el éxito que se ha tenido en cuanto al posicionamiento de la institución en los diferentes espacios.

Conviene recordar que solo el 6.7% no está de acuerdo en que el clima laboral agradable y de confianza influya en el tipo de comunicación entre jefes y empleados.

Gráfica 17.

11. ¿Considera que la institución promueve un clima laboral favorable para todos los colaboradores?



Fuente. Elaboración propia con base a encuesta realizada al personal de OSAR.

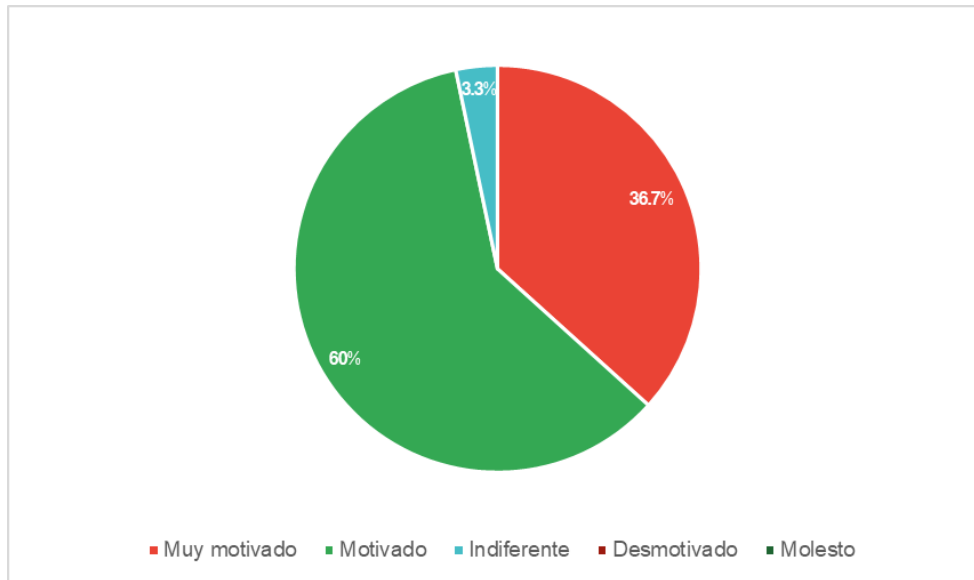
El clima laboral favorable es fundamental para toda institución teniendo en cuenta que fomenta el desarrollo profesional de sus colaboradores, facilita la relación del empleado con el entorno y, mejora las relaciones sociales entre los compañeros de trabajo. Esto se logra a través de diferentes estrategias y actividades que cada institución desarrolla con sus colaboradores.

En ese sentido, el 96.7% de los empleados manifestó que la institución promueve un clima laboral favorable, lo cual, es un indicador que los empleados se encuentran satisfechos con su puesto y, por ende, desempeñan su labor con motivación e interés.

El 3.3% indicó que no se promueve un clima laboral favorable, debido a que no se realizan actividades en equipo y las reuniones presenciales se dan de manera esporádica. Dichos empleados consideran que el trabajo es aislado y se cuenta con autonomía institucional. Por lo tanto, no tienen mayor interacción con el resto de los compañeros.

Gráfica 18.

13. ¿Se siente motivado para la realización de su trabajo?



Fuente. Elaboración propia con base a encuesta realizada al personal de OSAR.

Es preciso resaltar que más del 95% de los colaboradores se sienten motivados para la realización de su trabajo, lo cual favorece el rendimiento de los empleados, ya que se sienten mejor en su puesto y lo realizan con mayor eficacia. Además, aumenta su sensación de pertenencia a la institución y al equipo de trabajo.

Sin embargo, aún existe un pequeño porcentaje de colaboradores que tienen una actitud indiferente ante su trabajo. Por lo tanto, deben generarse mecanismos que permitan que el cien por ciento de empleados se sientan motivados.

4.3 Diagnóstico

Como se enfatizó en el capítulo III, el diagnóstico implica un proceso de análisis, sistematización e interpretación de los datos y la recolección de información obtenidos por medio de un muestreo, ya que, sus resultados facilitan el diseño de propuestas de acciones concretas para mejorar los procesos de comunicación interna de la organización.

En tal sentido, toda institución debe adecuar y modernizar su aparato estructural y funcional para enfrentar los desafíos que se presentan en la entidad, especialmente, en el campo de la comunicación. Lo anterior implica, además, que los colaboradores muestren una actitud dispuesta al cambio.

Con base a la investigación y análisis de la información de las necesidades comunicacionales del OSAR Guatemala, a continuación, se presentan los elementos relevantes del estudio:

4.3.1 Situación actual de la comunicación interna del OSAR Guatemala.

Los datos demográficos de la encuesta demuestran que el grupo está conformado por público adulto, con estudios a nivel de licenciatura, desempeñándose en puestos mayoritariamente del área técnica, con una antigüedad laboral mayor a tres años, donde la mayoría del personal se identifica con el género femenino.

Al mismo tiempo, se evidencia que el personal posee conciencia del papel que desempeña dentro de la organización, además de sentirse identificado con la entidad. Pero no está claro del orden jerárquico de toda la institución. Se ratifica, igualmente, que los colaboradores mantienen una buena relación con sus jefes inmediatos, así como con los altos mandos de la empresa.

Cabe considerar, por otra parte, que los colaboradores enfatizan que no asisten periódicamente a actividades grupales ni tienen interacción con el resto de los empleados y, por lo tanto, no existe una cultura de apoyo entre todos los miembros de la institución. Se detectó que un gran porcentaje de los empleados, se relacionan únicamente por cuestiones laborales y, por ende, no existe compañerismo entre los funcionarios.

En ese sentido, se deduce que existen deficiencias en la comunicación interna entre el equipo central de la organización, los enlaces y facilitadores departamentales, pues no existe un

intercambio de información constante y, en ocasiones, se tergiversa. También, se evidencia que cada uno actúa aisladamente y con su propia programación.

Dentro de este marco, se postula que las acciones del fortalecimiento de la comunicación interna deberían ser enfocadas a desarrollar el aspecto social de los trabajadores, más que el técnico o laboral, que permita generar experiencias en donde el trabajo grupal sea sustituido por el trabajo colaborativo.

Del mismo modo, el grupo de colaboradores determina que gozan de buenos flujos de comunicación, tanto entre miembros del equipo, como con los superiores. Sin embargo, manifiestan que esperan mayor estandarización de los procesos comunicacionales, pues, muchas veces las instrucciones o la transmisión de información se da por diferentes canales digitales que varían según el jefe inmediato o miembro de la junta directiva.

Se debe mencionar que el flujo de comunicación debe fomentar la cooperación entre empleados que desempeñan cargos del mismo rango, permitiendo que las relaciones entre los colaboradores se fortalezcan.

En cuanto al estado de ánimo o disposición con la que los empleados reciben los nuevos cambios y disposiciones, se ratifica que están dispuestos y motivados para que sus flujos de comunicación mejoren en función de lograr mejoras en el ámbito laboral.

Es preciso tener en cuenta, que la organización no cuenta con un manual ni una estrategia de comunicación interna que estandarice los procesos y flujos de comunicación dentro de la institución.

4.3.2 Canales de comunicación.

Los canales más utilizados dentro de la institución son el correo electrónico y la plataforma de *WhatsApp*. Esto revela que se manejan canales formales e informales en el acto comunicativo.

En los canales formales, se constató que el medio principal es el correo electrónico. Cada integrante del equipo de la organización cuenta con un correo electrónico institucional, el cual es utilizado para compartir información oficial de la organización. A través de él, se comparten los informes, reportes, actividades y planificaciones, relacionadas al trabajo. El

personal destacó que el canal permite mandar y recibir información inmediata tanto personalizada como masiva y, por lo tanto, es un canal eficiente.

Merece la pena subrayar que el correo electrónico es el único canal oficial de la organización y no cuentan con otros medios institucionales que posicionen y transmitan información estable y fiable.

Por otra parte, dentro de los canales informales, se destaca el uso de *WhatsApp*, las llamadas telefónicas y la comunicación de persona a persona.

Los colaboradores mencionaron que la herramienta de *WhatsApp* es el principal canal informal que se utiliza dentro de la institución. Éste, además de permitir el intercambio de información, mejora la interacción entre el equipo de trabajo. La principal ventaja de dicha plataforma es la rapidez de los mensajes.

Otro de los canales utilizados es la comunicación de persona a persona, la cual se da a cualquier hora y cualquier lugar, en los pasillos o actividades de la entidad. En esa línea, se encuentran también las llamadas telefónicas que funcionan como canal en el intercambio de información entre miembros del equipo que no se encuentran en el mismo espacio físico.

Es preciso mencionar que existen diferencias entre los canales utilizados dependiendo de la ubicación geográfica del colaborador. A nivel central la comunicación de persona a persona es factible. Sin embargo, al enlazar con los colaboradores a nivel departamental, se utilizan estrictamente medios digitales, como las llamadas telefónicas y *WhatsApp*.

Cabe resaltar que todos los participantes dentro de la estructura organizacional cuentan con la facilidad de la tecnología, ya que el medio más frecuente que utilizan para comunicarse es el teléfono (*WhatsApp*) y el correo electrónico. Por lo que no importa que tan lejos esté en distancia, la información llega de forma instantánea.

En síntesis, el diagnóstico permitió evidenciar que las comunicaciones formales y oficiales de la organización son complementarias, emergentes, ascendentes, descendentes y horizontales, en cuyo proceso se identifican interferencias que impiden se complete el mismo. Las comunicaciones informales, por su lado, son complementarias, participativas y horizontales.

En tal sentido, la comunicación formal en una institución es vital para el desempeño de las actividades cotidianas. Cuando se comunica de manera informal, el mensaje pierde soporte y puede llevar a que el emisor falle sino se expresa con claridad. En este caso en particular, el diagnóstico refleja un uso deficiente de la comunicación formal.

4.3.3 Barreras de comunicación.

Se constató que existen barreras de comunicación entre los empleados de la organización que entorpecen el entendimiento mutuo, las cuales se identificaron como barreras físicas, psicológicas, semánticas y tecnológicas.

Las barreras físicas entorpecen el proceso comunicativo por las condiciones en las que se desarrollan las actividades laborales. En la visita a las instalaciones de la institución, se pudo corroborar que una de las barreras es el espacio entre cubículos y áreas de trabajo. Ya que existen áreas con mucho espacio físico y, otras, con espacios reducidos. Por lo que cuando alguien habla por llamada telefónica, se escucha en toda la oficina.

Además, la temperatura ambiental en las instalaciones no es la adecuada. No se cuenta con aire acondicionado que permita mantener una temperatura ambiental cómoda, lo cual, en ciertas horas del día, provoca más estrés al empleado.

Paralelamente, existen barreras psicológicas que impiden recibir o emitir el mensaje con precisión, ya que afectan las relaciones entre los colaboradores. Se logró evidenciar que, aunque la mayoría de los colaboradores se sienten motivados a realizar su trabajo, esto se debe principalmente por el trabajo que realizan y el impacto que tiene, además de la necesidad de mantener su trabajo. No se debe precisamente a las buenas relaciones interpersonales entre los colaboradores.

Hay que destacar que existen políticas internas que regulan el comportamiento de los empleados, así como las sanciones correspondientes al incumplir con estas normas. Sin embargo, algunos colaboradores mencionaron que existe una percepción selectiva sobre a quiénes aplican dichas políticas. Es decir, perciben que existen preferencias sobre algunos sujetos. Lo cual ha generado cierto rechazo hacia algunos empleados en específico.

Por otro lado, se confirmó la existencia de barreras semánticas, principalmente, con aquellos colaboradores que no residen en el departamento de Guatemala. Esto se debe a que, al utilizar

los canales informales, como *WhatsApp*, la interpretación de los mensajes muchas veces es incorrecta, pues la comunicación se torna unidireccional y no permite la retroalimentación instantánea ni validar que se comprendió el mensaje.

Aunado a esto, a pesar de que todos los colaboradores hablan español, no es la lengua materna de algunos. Por lo tanto, han existido conflictos en la comunicación por la utilización de términos técnicos.

De igual forma, se constató que existen barreras tecnológicas cuando se realizan reuniones virtuales a través de las plataformas de *Google Meet* o *Zoom*. Pues muchas veces la señal es inestable y no permite que la comunicación fluya. Algunos colaboradores destacaron que han existido ocasiones en las que se cancelan las reuniones por la mala señal en los departamentos.

4.4 Análisis FODA OSAR

Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> - Identidad con la organización. - Personal multidisciplinario y multicultural. - Acceso a tecnología. - Cuentan con estructura organizacional. - Liderazgos emergentes. - Años de experiencia en el área. - Capacidad de adaptación al cambio. - Cuentan con personal profesional de comunicación y diseño gráfico. - Visibilidad externa de la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> - Colaboración con estudiantes practicantes o epesistas. - Generar un mejor clima organizacional. - Cursos sobre desarrollo humano para mejorar la actitud de los colaboradores. - Implementación de nuevas herramientas de comunicación. 	<ul style="list-style-type: none"> - No cuentan con departamento de comunicación. - La comunicación no es prioridad. - Falta de capacitación en temas de comunicación. - Poco seguimiento interno a los colaboradores. - No estandarización de los procesos comunicacionales. - Poca divulgación interna de los logros de los diferentes proyectos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Pérdida de financiamiento. - No cumplimiento de códigos de ética y conducta. - Atraso en el desembolso de donaciones, que atrasan el salario de los empleados.

Fuente. Elaboración propia con base a encuesta realizada al personal de OSAR.

Luego del análisis de datos y realizar el diagnóstico de comunicación de la organización, se determinó la necesidad de la elaboración de una estrategia que permita mejorar los flujos de comunicación y coadyuve a la construcción de un ambiente laboral agradable, disminuyendo las barreras de comunicación y optimizando los canales existentes.

Capítulo 5

5. Propuesta de Estrategia de Comunicación Interna

Considerando la importancia que genera en toda institución una estrategia de comunicación interna, se presenta la propuesta para ser implementada por OSAR Guatemala. Esta estrategia no solo busca mejorar el flujo de información, sino que también aspira a fortalecer el sentido de pertenencia y colaboración entre todos los miembros de la organización. Esta propuesta contempla diversas herramientas y métodos adaptados a las necesidades específicas de OSAR Guatemala, promoviendo la transparencia y el compromiso de todo el personal.

5.1 Objetivos de la estrategia

General

- Fortalecer los mecanismos de comunicación interna del OSAR Guatemala que motive el buen funcionamiento y mejore las relaciones interpersonales entre los colaboradores de la organización.

Específicos

- Crear el departamento de comunicación de la institución.
- Establecer un plan de capacitaciones del recurso humano para fomentar el clima laboral favorable y el manejo de las herramientas comunicacionales.
- Fortalecer la herramienta de *Intranet* existente en la institución.

5.2 Público objetivo

Colaboradores, coordinadores, dirección general y junta directiva del OSAR Guatemala.

5.3 Cronograma de la estrategia

La propuesta para la implementación de la estrategia contempla seis meses, divididos en tres fases que se describen a continuación:

	Objetivo	Oct.	Nov.	Dic.	Ene.	Feb.	Mar.
Fase 1	Crear el departamento de comunicación del OSAR Guatemala.	X	X				
Fase 2	Establecer un plan de capacitaciones del recurso humano para fomentar el clima laboral favorable y el manejo de las herramientas comunicacionales.		X	X	X	X	
Fase 3	Fortalecer la herramienta de Intranet existente en la institución.					X	X

Fuente. Elaboración propia.

5.4 Implementación de la estrategia

Para desarrollar la presente estrategia de comunicación, se deben contemplar las tres fases. Es importante tomar en cuenta que, aunque aisladas, las tres fases son complementarias y coadyuvarán al alcance del objetivo de la estrategia.

La descripción de cada fase contiene los siguientes elementos: objetivo, actividades, ubicación, responsable, indicadores, calendario y resultado. A continuación, se describe cada fase y se detallan las actividades que se proponen realizar.

5.4.1 Fase 1 Crear el departamento de comunicación del OSAR Guatemala

Guía para la Fase 1

No.	Actividades	Ubicación	Recursos	Responsable	Indicadores	Resultado	Fecha					
							O	N	D	E	F	M
Objetivo 1: Crear el departamento de comunicación del OSAR Guatemala.												
1.1	<p>Para la creación del departamento de comunicación de la institución es necesario llevar a cabo los siguientes pasos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Definir la estructura del equipo de comunicación. • Establecer objetivos y funciones de cada integrante del equipo de comunicación. • Elaborar manuales para mejora del funcionamiento interno. • Estandarizar formatos/procedimientos. 	<p>Oficinas Centrales del OSAR Guatemala</p> <p>Oficina regional</p>	<p>Humano:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Coordinador de Proyecto -Comunicador Central -Comunicador Regional -Diseñadora Gráfica <p>Financieros:</p> <p>Con base a presupuesto.</p> <p>Físicos:</p> <p>Oficinas Centrales y regionales.</p>	Coordinador de Proyecto	<p>Actividades realizadas por el comunicador.</p> <p>Informes entregados.</p>	<p>Creación del departamento de comunicación del OSAR.</p> <p>Coordinación y funcionamiento de las redes sociales de la organización.</p>						

Fuente. Elaboración propia.

Implementación Fase 1

En la actualidad, la organización cuenta con un licenciado en Ciencias de la Comunicación y una licenciada en Diseño Gráfico, quienes son los responsables de manejar las redes sociales virtuales de la organización, así como elaborar, eventualmente, campañas de comunicación o infografías que posicionen a la organización. Sin embargo, la comunicación no es su función principal, ya que tienen asignadas otras atribuciones y responsabilidades que deben cumplir.

Por lo tanto, se hace necesaria la creación de un departamento de comunicación que permita la integración de dicho equipo dentro del organigrama de la institución y que sea responsable, tanto de la comunicación interna, como la externa.

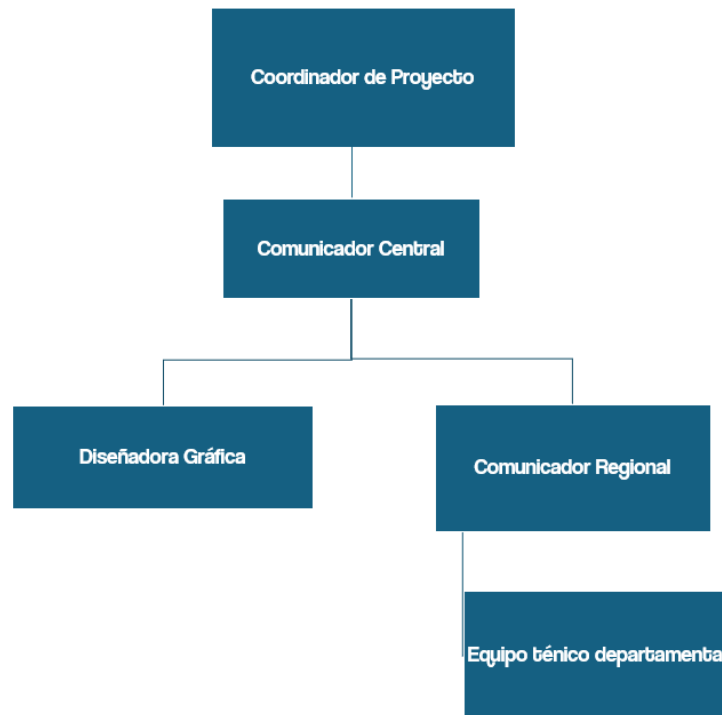
Cabe resaltar que la incorporación de una nueva estructura de comunicación puede ser difícil de adaptar si no se conoce exactamente cómo funciona, por lo que se deben proporcionar las herramientas necesarias para ello.

Para implementar esta fase, se debe definir la estructura organizacional, así como establecer los objetivos y funciones que deberá cumplir cada uno de los integrantes. También, se propone elaborar una serie de manuales que permita que los empleados conozcan la organización y su funcionamiento, así como las responsabilidades de cada uno de los colaboradores.

5.4.1.1 Definir la estructura del equipo de comunicación

Se propone que el equipo esté conformado por las personas que actualmente son responsables de la comunicación, además de agregar dos puntos focales, quienes completarán la estructura del equipo de comunicación como se describe en seguida:

Gráfica 20. Estructura Equipo de Comunicación



Fuente. Elaboración propia.

La estructura del equipo de comunicación será liderada por el comunicador central y será supervisada por el coordinador del proyecto. De igual forma, la diseñadora gráfica y el comunicador regional fungirán como el principal apoyo. En tal sentido, ambos serán los principales nexos entre el equipo técnico departamental y el equipo de comunicación.

5.4.1.2 Establecer objetivos y funciones de cada integrante del equipo de comunicación.

Para el éxito del departamento de comunicación de la organización, se deben establecer los objetivos que se pretenden alcanzar con la creación de dicho equipo. De igual forma, se describen las funciones que cada miembro debe desarrollar, tal y como se presentan a continuación:

Comunicador Central	Comunicador Regional	Diseñadora Gráfica	Coordinador General
<p>1. Encargado de implementar las tres fases de la estrategia.</p> <p>2. Coordinar el desarrollo de las tres fases de la estrategia.</p> <p>3. Enlace principal y dirigente del equipo de comunicación.</p> <p>4. Receptor de la información del equipo de comunicación.</p> <p>5. Planificar e informar sobre las actividades comunicacionales a todos los colaboradores.</p> <p>6. Responsable de la integración del equipo de comunicación interna.</p> <p>7. Administrar las redes sociales virtuales de la organización.</p> <p>8. Elaborar planes continuos de fortalecimiento de comunicación interna.</p>	<p>1. Principal enlace con el equipo técnico departamental.</p> <p>2. Elaborar planes de comunicación local.</p> <p>3. Responsable de suministrar la información de las actividades de su región al comunicador central para publicar en redes sociales y página web.</p> <p>4. Debe orientar el equipo técnico en la recolección de la información.</p> <p>5. Responsable de impartir talleres y capacitaciones al equipo técnico departamental.</p>	<p>1. Diseñar materiales de comunicación, tanto internos como externos.</p> <p>2. Apoyar en la coordinación y ejecución de actividades de fortalecimiento institucional.</p> <p>3. Administrar los registros fotográficos y audiovisuales del equipo técnico.</p> <p>4. Enlace principal con estudiantes practicantes.</p>	<p>1. Supervisar la ejecución de la estrategia.</p> <p>2. Trabajar conjuntamente con el comunicador central.</p> <p>3. Gestionar apoyos y recursos para el departamento de comunicación.</p> <p>4. Reactivar las alianzas estratégicas con medios de comunicación social.</p>

Fuente. Elaboración propia.

5.4.1.3 Elaborar manuales para mejora del funcionamiento interno

Parte del fortalecimiento de la comunicación interna es que cada colaborador conozca el organigrama de la institución, así como las funciones que cada uno desarrolla, con el objetivo de promover el compañerismo y el trabajo colaborativo. Se sugiere que los manuales sean escritos con lenguaje simple, claro y fácil de comprender. En tal sentido, se propone la realización de los siguientes manuales:

Manual de puesto: es un documento que contiene la descripción detallada de las funciones y responsabilidades de cada uno de los puestos descritos en el organigrama institucional. Este documento será de utilidad para que, cuando nuevas personas se integren al equipo de trabajo, conozcan lo que deben hacer y el rol que desempeñan dentro de la organización.

Manual de inducción: este escrito contiene las reglas básicas para orientar al colaborador y que pueda integrarse a la estructura organizacional. Se deben contemplar, como mínimo, los siguientes elementos: estructura organizativa, objetivos, visión, misión, valores y funciones.

Manual de procesos: es una guía que describe paso a paso cómo realizar ciertas tareas para llevar a cabo una actividad de la organización.

5.4.1.4 Estandarizar formatos/procedimientos.

La organización no cuenta con formatos estandarizados para comunicar las actividades, tanto a nivel interno como externo. Por lo tanto, se dificulta la comunicación a nivel interno o se desconoce cómo compartir información entre colaboradores.

Por tal razón, se propone utilizar los siguientes formatos que permitan que todos los colaboradores puedan compartir información con los otros miembros del equipo y con los cargos altos de la entidad.

La importancia de la estandarización de los formatos radica en lograr una comunicación fluida y sin ruidos a nivel interno, y para ello, es imprescindible proporcionar las herramientas necesarias que posibiliten la actualización de los procesos.

Creación de contenidos para redes sociales virtuales

Se propone la creación de formatos que permitan que los equipos técnicos puedan reportar sus actividades y, posteriormente, puedan ser publicadas en las redes sociales de la organización.

Como punto de partida, se analizaron las redes sociales de la organización (*Facebook, Instagram, X y Tik Tok*). Se identificó que la organización cuenta con +150,000 seguidores en *Facebook*. Por lo tanto, se tomará esta como la red principal.

Se observó que la organización publica las actividades que realiza en los diferentes departamentos. Sin embargo, no existe un tono ni un estilo de comunicación particular que identifique a la organización.

En tal sentido, se propone el siguiente formato para ser completado por los equipos técnicos departamentales que permitan publicar las actividades manteniendo la identidad de la institución, pero sin perder de vista la particularidad de cada departamento.

Formato para creación de contenido para redes sociales virtuales




Formato para publicaciones redes sociales virtuales	
Nombre de la actividad:	
Lugar:	
¿Con quién se coordina?	
Número aproximado de participantes	
Descripción de la actividad	
Evidencias (3 fotos máximo)	

Fuente. Elaboración propia.

Matriz de contenido.

Al realizar campañas de comunicación digitales, es indispensable contar con herramientas visuales que permitan ordenar las ideas sobre lo que se quiere publicar y darle el seguimiento correspondiente.

La matriz de contenido es una guía que sirve para evaluar los contenidos y planificar su evolución. De igual forma, plantea la posibilidad que, a través de múltiples formatos de contenido, se amplifiquen las opciones de contacto con el grupo objetivo y aumenta la interacción.


 Matriz de contenido				
Nombre de la red social virtual	Tipo de formato	Copy out	Link al contenido	Horario sugerido

Fuente. Elaboración propia.

Reuniones internas: minutas de reuniones, agenda y convocatoria.

Al reportar las actividades, es prudente contar con formatos que permitan que se maneje la información con una misma línea gráfica. Esto ayudará a estandarizar y fomentar el crecimiento de la marca institucional con los miembros del equipo.

Minuta de reuniones internas



OSAR
Juvenil
Guatemala
Observatorio en Salud Reproductiva


Minuta de reuniones internas

Nombre de la actividad:	
Reportado por:	
Lugar:	Fecha de la actividad:
Hora:	Participantes:
Descripción de la actividad:	
Resultados:	Seguimiento:
•	•
Aprobado por:	

osarjuvenil@osarguatemala.org
6a calle 1-36 zona 10 Edificio Valsani of. 702
2362 - 3572

Osar Juvenil Guatemala
@osarjuvenilguatemala
@juvenilosar

Agenda de reuniones internas



OSAR
Juvenil
Guatemala
Observatorio en Salud Reproductiva

Agenda de reuniones internas

Fecha:
Lugar:
Objetivos:

Desarrollo de la agenda:


Horario	Actividad	Responsable

Elaborado por:
Autorizado por:

osarjuvenil@osarguatemala.org
6a calle 1-36 zona 10 Edificio Valsani of. 702
2362 - 3572

Osar Juvenil Guatemala
@osarjuvenilguatemala
@juvenilosar

Convocatorias a reuniones internas



OSAR
Juvenil
Guatemala
Observatorio en Salud Reproductiva

Convocatoria /202_

A:

DE:

ASUNTO:

FECHA: de 202_

Atentamente se les convoca a reunión ordinaria interna del equipo técnico de OSAR, con el objetivo de

La reunión se llevará a cabo el día _____ del año en curso, a las 8:00 horas, en las oficinas de _____ ubicada en.

Confirmar la representación de su institución al correo electrónico _____ o al teléfono _____ con _____.

Cordialmente,

osarjuvenil@osarguatemala.org
6a calle 1-36 zona 10 Edificio Valsani of. 702
2362 - 3572

Osar Juvenil Guatemala
@osarjuvenilguatemala
@juvenilosar

5.4.2 Fase 2 Establecer un plan de capacitaciones del recurso humano para fomentar el clima laboral favorable y el manejo de las herramientas comunicacionales.

Guía para la Fase 2

No.	Actividades	Ubicación	Recursos	Responsable	Indicadores	Resultado	Fecha					
							O	N	D	E	F	M
Objetivo 2: Establecer un plan de capacitaciones del recurso humano para fomentar el clima laboral favorable y el manejo de las herramientas comunicacionales.												
2.1	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar el curso: Comunicación a profesionales de otras áreas. • Desarrollar talleres de capacitación para propiciar un buen ambiente laboral: trabajo en equipo, liderazgo, diálogo y negociación. • Implementar actividades de <i>Team Building</i> 	Oficinas Centrales del OSAR Guatemala	Humano: -Coordinador de Proyecto -Comunicador Central - Facilitadores Financieros: Con base a presupuesto. Físicos: Oficinas Centrales.	Coordinador de Proyecto Comunicador Central	Personal informado y capacitado en temas de comunicación y trabajo en equipo. Cronograma de capacitaciones y talleres programados. Informes entregados.	Fortalecimiento de la comunicación interna de OSAR. Propiciar un clima laboral favorable para los colaboradores.						

Fuente. Elaboración propia.

Implementación Fase 2

La segunda fase se centra en establecer un plan de capacitaciones del recurso humano de la institución. La formación constante permite mejorar las habilidades y capacidades del personal para que puedan desempeñar las funciones y tareas de la mejor manera posible. Además, posibilita el aprendizaje colaborativo y promueve la colaboración entre las diferentes áreas de la organización.

5.4.2.1 Implementar curso de comunicación a profesionales de otras áreas (ingenieros, médicos, psicólogos, entre otros)

El tema de la comunicación, en la actualidad, se hace cada vez más imperante, pues las organizaciones son conscientes de la importancia y el impacto que supone su gestión efectiva. Además, es una herramienta que facilita la interacción y agiliza los flujos de información. En tal sentido, mientras más personas conozcan sobre este tema, mayor posibilidad existe para el buen funcionamiento de la institución. Por lo tanto, en seguimiento a la fase anterior, se propone implementar el curso de comunicación a profesionales de otras áreas que se detalla a continuación:

Curso de Comunicación a profesionales de otras áreas

Objetivo

- Implementar un proceso de capacitación-orientación-actualización sobre comunicación y herramientas de comunicación interna y externa, que permita al personal mejorar las habilidades de comunicación y fortalecer las relaciones interpersonales.

Estrategias Didácticas: se utilizarán recursos didácticos y herramientas que favorezcan un aprendizaje vinculado al desempeño práctico, mediante la realización de ejercicios interactivos que permitirán avanzar en los diferentes módulos.

Destinatarios del curso: personal del OSAR Guatemala.

Carga horaria y duración: el curso se impartirá en modalidad presencial* (sujeto a cambios). El tiempo estimado para la realización de todos los módulos y la evaluación final es de 10 horas por participante.

Sesiones sincrónicas (8 horas). Una sesión cada 15 días.

Sesiones asincrónicas (2 horas). Actividades/Tareas pequeñas de reflexión.

La duración del proceso de formación es de aproximadamente 2/3 meses.

Estrategia de Evaluación: se realizará una estrategia de evaluación pre-test y post-test. En donde se evaluarán conocimientos, actitudes y cambios de comportamiento con el curso.

Módulos de Aprendizaje

Curso Comunicación para No Comunicadores			
Módulo	Objetivo / Temas	Nov.	Dic.
Taller 1: Fundamentos de la comunicación	Definir y conocer términos básicos de la comunicación. Temas: Principios básicos de la comunicación.	X	
Taller 2: Comunicación Asertiva	Describir la comunicación asertiva e identificar acciones para alcanzarla. Temas: Asertividad, Tipos de comunica	X	
Taller 3: Herramientas de comunicación	Identificar herramientas metodológicas que permitan realizar productos comunicacionales. Temas: Herramientas de diseño gratuitas (Canva , Pexels , Pixlr)		X
Taller 4: Comunicación para el cambio social	Reconocer la importancia de la comunicación para el cambio social, así como herramientas para aplicarla en el campo laboral. Temas: <i>Metodología Heartwired</i> , creación de estrategias de comunicación.		X

Fuente. Elaboración propia.

5.4.2.2 Desarrollar talleres de capacitación para propiciar un buen ambiente laboral: trabajo en equipo, liderazgo, diálogo y negociación.

Se propone realizar una serie de talleres de fortalecimiento de capacidades a todo el equipo institucional enfocados en promover un ambiente laboral agradable. Para ello se sugiere que, como mínimo, se realizan tres talleres que se detallan en seguida:

Fortalecimiento clima laboral				
Talleres	Objetivo / Temas	Nov.	Dic.	En.
Taller 1: Trabajo en Equipo	Identificar los elementos clave que permiten formar equipos de trabajo colaborativos, bien comunicados y comprometidos con los resultados Temas: Grupo y Equipo; Elementos clave de la cooperación; Roles de equipo.	X		
Taller 2: Liderazgo	Potenciar las habilidades de liderazgo de los colaboradores. Temas: Fortalezas/Debilidades; Qué es un líder; Características de un líder; Tipos de liderazgo; Toma de decisiones.		X	
Taller 3: Diálogo y negociación	Dotar a los colaboradores de herramientas para la construcción de una cultura de paz. Temas: Diálogo para la prevención de conflictos; Cómo llegar a acuerdos			X

Fuente. Elaboración propia.

5.4.2.3 Implementar actividades de *Team Building*

El diagnóstico evidenció que, en la actualidad, la organización no cuenta con actividades de *team building* que fomenten el trabajo colaborativo y la construcción de relaciones interpersonales sanas. Por lo tanto, se propone implementar distintas actividades que fortalezcan dicho aspecto. Estas acciones estarán a cargo del comunicador central de la organización y se implementarán, por lo menos, una vez al mes:

- **Elaborar un plan de incentivos** para los facilitadores, enlaces departamentales y voluntarios de la organización, en donde se les premiará con regalos y materiales promocional como playeras, pachones, pop-socket, entre otros. Esto motivará tanto a los enlaces departamentales como a los jóvenes voluntarios a que sigan formando parte de la institución, además de fortalecer los liderazgos comunitarios emergentes. Estos incentivos pueden ser gestionados o coordinados en instituciones gubernamentales u otro tipo de institución, a modo de donación.
- **Realizar actividades artísticas** con el equipo como: danzaterapia, teatro del oprimido, karaoke, Wine and Paint, expresión corporal, entre otras. El arte es una herramienta que une a las personas y fomenta la colaboración entre pares. La propuesta plantea que se realicen estas actividades trimestralmente y se coordine con expertos.

- ***Creación del buzón de sugerencias.*** A pesar de ser una de las estrategias para el fortalecimiento de comunicación interna más antigua, el buzón de sugerencias continúa siendo considerado importante por los empleados de la institución por la viabilidad de ser anónimo y que permite recopilar información útil para la entidad. Dicho sistema puede ayudar a que, cuando el equipo no encuentre el momento adecuado o no sepa como comunicar algo a los altos mandos, puedan hacerlo a través de este medio.
- ***Generar espacios para el debate e intercambio de opiniones.*** Se propone que una vez al mes el equipo de la oficina central pueda reunirse y presentar los avances y desafíos en la implementación de los proyectos, así como las soluciones propuestas. De esta forma, se pretende crear un espacio de debate donde se resuelvan dudas y se generen nuevas ideas. También, fomentará que los colaboradores participen y sientan que sus opiniones son tomadas en cuenta.
- ***Colocación de screensavers.*** Aprovechando el uso de la tecnología, se propone que cada empleado pueda colocar en los descansadores de pantalla de la computadora el logotipo, la misión y visión de la institución, así como la fotografía de todo el equipo de la institución, con el fin de generar un sentimiento de pertenencia e identidad.

5.4.3 Fase 3 Fortalecer la herramienta de *Intranet* existente en la institución.

Guía para la Fase 3

No.	Actividades	Ubicación	Recursos	Responsable	Indicadores	Resultado	Fecha					
							O	N	D	E	F	M
Objetivo 3: Fortalecer la herramienta de Intranet existente en la institución.												
3.1	<ul style="list-style-type: none"> Actualización sobre funciones de Microsoft Teams. Socialización de resultados / reconocimientos. 	Oficinas Centrales del OSAR Guatemala	Humano: -Coordinador de Proyecto -Comunicador Central - Facilitadores Financieros: Con base a presupuesto. Físicos: Oficinas Centrales.	Coordinador de Proyecto Comunicador Central Técnico en informática	Personal fortalecido en uso de la red intranet. Informes entregados.	Fortalecimiento de la comunicación interna de OSAR. Actualización a nuevos sistemas operativos.						

Fuente. Elaboración propia.

Implementación Fase 3

La tercera fase se enfoca en fortalecer la red *intranet* existente en la organización. Esto responde a la necesidad de actualización y adaptación a las nuevas tecnologías, así como al aprovechamiento de los recursos con los que la institución ya cuenta. Además, es una herramienta que, al ser digital, permite la conexión entre todos los miembros de la organización, no importando su ubicación. La red de *intranet* funciona como un sistema de comunicación interno privado al cual solo tienen acceso los miembros de la institución a través de su correo electrónico.

5.4.3.1 Actualización sobre funciones de Microsoft Teams.

El técnico en informática comentó que la organización cuenta con licencias Office, que permiten que todos los colaboradores estén conectados a través de una red de *intranet*. Sin embargo, el diagnóstico evidenció que los trabajadores no conocen las funciones que puede ofrecer dicha red. En tal sentido, se propone que se realicen las siguientes actividades:

- ***Elaborar un manual de uso de Microsoft Teams:*** el documento deberá contener toda la información relacionada a la plataforma de *intranet*, que describa, de manera detallada las funciones de dicha plataforma. Enfatizará en la creación de equipos de trabajo que permita la interacción a través de internet.
- ***Capacitación sobre uso de Microsoft Whiteboard:*** se promoverá el uso del tablero digital que ofrece *Microsoft Whiteboard*, como una herramienta que permite la interacción, el intercambio de ideas y la colaboración en un espacio seguro. En este servicio digital, los colaboradores pueden compartir acontecimientos importantes, fotografías, actualización sobre los avances de los proyectos y cualquier otro hecho relevante, con el fin de que todo el equipo esté enterado y pueda dar retroalimentación a través de un canal formal y seguro.
- ***Talleres de fortalecimiento:*** si existiera alguna duda o consulta sobre el uso de la plataforma, se sugiere la implementación de talleres de fortalecimiento a cargo del técnico en informática que permita que los colaboradores se sientan confiados con el uso de la plataforma.

5.4.3.2 Socialización de resultados / reconocimientos.

A través de la red de intranet, se facilita la difusión de la información de manera instantánea y por un canal formal. El diagnóstico evidenció que la organización no comparte los logros ni los resultados a nivel interno con todos sus colaboradores. Por eso, se propone la socialización de resultados y reconocimientos a través de dicha plataforma:

- **Socialización de resultados.** A través de la red *intranet*, se pueden compartir los resultados de los proyectos que la organización está implementando. Esto se logra por medio de la creación de los equipos en Microsoft Teams en donde se pueden colgar documentos o material audiovisual para que todo el equipo esté actualizado sobre lo que se comparte. Sumado a esto, siempre llega una notificación al correo electrónico sobre lo que se publica.
- **Boletín informativo mensual.** Se propone que se genere un boletín informativo mensual digital que contenga información de actualización sobre los proyectos, análisis de contextos, actividades relevantes del mes, entre otros. Este será compartido por la red de *intranet*, lo cual disminuirá los gastos, pero se cumplirá con la función de información a todo el personal.
- **Reconocimiento al personal.** El recurso humano de la organización recibe reconocimientos a nivel externo que demuestran sus capacidades de liderazgo a nivel local. No obstante, dichos logros no son compartidos a nivel interno. Por lo tanto, se propone que se incluya un apartado dentro del boletín informativo mensual, en donde se comparta o se destaque a un colaborador, a modo de *storytelling*. Es decir, utilizar una narrativa ordenada que permita atraer y cautivar a las personas. Al mismo tiempo, puede servir como herramienta de comunicación externa para dar a conocer al equipo de trabajo.

5.5 Presupuesto

Presupuesto			
Actividad	Descripción	Valor Unitario	Valor Total
Fase 1: Crear el departamento de comunicación del OSAR Guatemala.	Contratación de Comunicador Central para la implementación de la propuesta (6 meses)	Q.7,000.00	Q.42,000.00
Fase 2: Establecer un plan de capacitaciones del recurso humano.	Capacitador Curso Comunicación a profesionales de otras áreas (3 meses)	Q.2,000.00	Q.6,000.00
	Capacitador Talleres fortalecimiento del clima laboral (3 meses)	Q.2,000.00	Q.6,000.00
	Materiales varios para las capacitaciones (papelógrafos, lapiceros, post-it)	Q.500.00	Q.500.00
	Incentivos (material promocional)	Q.3,000.00	Q.3,000.00
Taller 3: Fortalecer la herramienta de Intranet existente en la institución.	Diseñador Gráfico para boletín (6 meses)	Q.2,000.00	Q.2,000.00
	Técnico en informática (1 mes)	Q.8,000.00	Q.8,000.00
	Compra de dominio servicio de red <i>intranet</i> (1 pago anual)	Q.1,000.00	Q.1,000.00
	Total		Q.68,500.00

Fuente. Elaboración propia.

Conclusiones

Después de confrontar los ejes de la investigación que se llevó a cabo: objetivos, problema, marco teórico, resultados del diagnóstico, se llegó a las siguientes conclusiones:

1. Desde un punto de vista ideal, toda organización social debe caracterizarse por ser un lugar idóneo donde las personas sean motivadas en gran medida para alcanzar los fines y objetivos de la institución. Pero, en realidad, esto sucede en contadas ocasiones, ya que, con frecuencia, se presentan situaciones conflictivas las cuales generan circunstancias negativas entre los integrantes de una institución.
2. Los resultados del diagnóstico que se llevó a cabo en el Observatorio en Salud Sexual y Reproductiva permitieron evidenciar que no se le presta la atención suficiente al tema de la comunicación organizacional, lo cual ocasiona que los procesos de trabajo se burocraticen. Dicha situación se ha visto agravada debido a la falta de un departamento de comunicación, así como la creación de circuitos y canales de información propios que mantengan al personal en constante actualización para prever y resolver conflictos.
3. El Observatorio en Salud Sexual y Reproductiva utiliza múltiples canales de comunicación, en su mayoría, informales, como WhatsApp, redes sociales y la comunicación de persona a persona, éstos juegan un papel importante al facilitar la comunicación rápida y efectiva entre los miembros del equipo. Sin embargo, es crucial mantener un equilibrio y asegurar que la información oficial se transmita a través de los canales formales para preservar la coherencia en las comunicaciones institucionales. En la actualidad, el único canal formal que existe es el correo electrónico.
4. Se constató que el Observatorio en mención atraviesa por problemas comunicativos debido a la presencia de barreras de comunicación interna, principalmente físicas y tecnológicas, que repercuten en los procesos de trabajo y en las relaciones interpersonales de sus miembros. Lo que ha traído como consecuencia que cada persona actúe en función de sus propios intereses y decida trabajar en forma independiente, creando con ello falta de motivación y apatía con sus compañeros. La falta de un departamento de Comunicación en dicha institución constituye el factor

principal que afecta el desempeño de las labores, ya que no cuentan con el personal necesario que ayude a organizar y mejorar el entorno laboral. Actualmente, solo funciona una unidad de comunicación.

5. Los datos obtenidos en el estudio de campo evidencian que la falta de un departamento de comunicación, el liderazgo inadecuado, la poca motivación, la casi nula participación del personal en los asuntos laborales, aunado a un espacio de trabajo poco propicio para el buen desenvolvimiento del empleado, repercuten en gran medida en la falta de una comunicación multidireccional.
6. Con base en estos resultados, se propone la implementación de una propuesta de comunicación interna, para tratar de evitar la situación imperante en materia de comunicación que actualmente atraviesa la organización, ya que la comunicación se da en mayor proporción a nivel descendente (coordinador hacia subordinados) y no del todo satisfactoria, dejando a la comunicación ascendente (subordinado hacia coordinador) y a la comunicación horizontal (subordinado hacia subordinado) en un segundo plano, sin conferirles la importancia que requieren.

Recomendaciones

Con base en las conclusiones a las que se arribó, se presentan las siguientes recomendaciones:

1. Al Observatorio en Salud Sexual y Reproductiva, se recomienda realizar diagnósticos participativos con frecuencia. Esto permitirá identificar las necesidades de los colaboradores, así como recabar información para hacer análisis que afiancen y refuercen la comunicación. De tal forma que se puedan crear o potencializar estrategias y herramientas de comunicación que sean de beneficio para la organización, tanto a nivel interno como externo.
2. Al Observatorio en Salud Sexual y Reproductiva, se sugiere realizar una evaluación del espacio físico donde laboran sus empleados, pues no es un espacio apropiado que permita el desenvolvimiento de los colaboradores y, por lo tanto, coadyuva a la existencia de barreras comunicacionales que desfavorece la comunicación interna y las relaciones interpersonales dentro del equipo. Al mismo tiempo, aprovechar el servicio de red *intranet* existente, que fomente el uso de canales de comunicación formales innovadores y que fortalezcan la comunicación interna de la institución.
3. A la directora de la organización, se le aconseja considerar la implementación de un departamento de comunicación o relaciones públicas para mantener una comunicación efectiva entre los clientes internos y externos, ya que, sin ellos, se desarrolla la burocracia y esto impide que la comunicación fluya de manera efectiva.
4. A la Escuela de Ciencias de la Comunicación, se recomienda incluir dentro de su pénsum de estudios en el nivel de licenciatura el curso de Comunicación Estratégica y Organizacional, que permita dotar a los estudiantes de las herramientas necesarias para desarrollarse en el campo laboral en estas áreas.
5. A la Cooperación Internacional, se sugiere desarrollar proyectos específicos que vayan destinados al fortalecimiento institucional en el área de comunicación, que permitan el crecimiento interno de las organizaciones sociales, colectivos y grupos juveniles en este ámbito.
6. A los colaboradores y personal del Observatorio en Salud Sexual y Reproductiva, se les invita a la implementación de la estrategia de comunicación interna propuesta, pues busca la integración de todos los sectores involucrados en el funcionamiento de

la institución. Igualmente, se motiva a poner en práctica las sugerencias del equipo de trabajo departamental y adaptar la estrategia a los contextos locales.

Referencias Bibliográficas

- Aguado, J. (2004). *Introducción a las teorías de la comunicación y la información*. Universidad de Murcia.
- Aguilar, L. (2014). “*Diagnóstico de comunicación interna en municipalidad de Villa Canales*”. Tesis de Licenciatura en Ciencias de la Comunicación. Escuela de Ciencias de la Comunicación. Universidad de San Carlos de Guatemala.
- Alsina, M. & Estrada, A. (s.f.) *La perspectiva funcionalista de las teorías de la comunicación*. Departamento de Periodismo. Universitat Oberta de Catalunya.
- Ballesteros, H. (2010). “*Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas)*”. Revista Uruguaya de Enfermería, noviembre, 5(2), 8-17.
- Beltrán, F. (2012). *Funciones de la comunicación interna*. Tesis Doctoral. Universitat de Barcelona.
- Benito, A. (1991). *Diccionario de ciencias y técnicas de la comunicación*. Ediciones Paulinas.
- Botero, E. (2012) La teoría de la comunicación, las relaciones públicas y la investigación: una relación simbiótica. *Anagramas -Rumbos y sentidos de la comunicación-*, 11(21), 133-141.
- Cabrera, B. (2001). “*Diagnóstico y Propuesta de Comunicación /Relaciones Públicas del Centro Cultural Miguel Ángel Asturias*”. Tesis de Licenciatura en Ciencias de la Comunicación. Escuela de Ciencias de la Comunicación. Universidad de San Carlos de Guatemala.
- Capriotti, P. (2009). *Branding Corporativo*. Editorial Colección Libros de la Empresa.
- Cardoso, N. (2011). *El diagnóstico: Los primeros pasos en un proceso de intervención comunitaria*. Comunicación Comunitaria.
- Cebrián, C. (2019). *Las claves de la comunicación interpersonal*. Unir.

- Cifuentes, G. (2009). *“Propuesta de comunicación externa para el Hospital Infantil Juan Pablo II”*. Tesis de Licenciatura en Ciencias de la Comunicación. Escuela de Ciencias de la Comunicación. Universidad de San Carlos de Guatemala.
- Coordinación Educativa y Cultural (2012). *La Comunicación*. [Archivo PDF]
- David, D. (2015). *“Diagnóstico y estrategia de comunicación organizacional interna y externa para Fundación Remar Guatemala”*. Tesis de Licenciatura en Ciencias de la Comunicación. Escuela de Ciencias de la Comunicación. Universidad de San Carlos de Guatemala.
- De La Mota, I. (1988). *Diccionario De la Comunicación. Tomo 1*. Editorial Paraninfo.
- Dobkin, B. & Pace, R. (2007). *Comunicación en el mundo cambiante*. Interamericana Editores.
- Dolphin, R. (2001). *The Fundamentals of Corporate Communication*. Universidad de Oxford. Butterworth – Heinemann.
- Fernández, A. (2010) *“Propuesta de comunicación y educación en salud reproductiva para adolescentes de 13 a 18 años a través de radios comunitarias”*. Tesis de Licenciatura en Ciencias de la Comunicación. Escuela de Ciencias de la Comunicación. Universidad de San Carlos de Guatemala.
- Fernández, C. (1997). *La Comunicación en las organizaciones*. Editorial Trillas.
- Francés, A. (2001). *Estrategia para empresas de América Latina*. IESA.
- García, J. (1998). *La comunicación Interna*. Diaz de Santos S.A.
- Gasperin, R. (2005). *Barreras de la comunicación en las relaciones humanas*. Universidad Veracruzana.
- Gasperin, R. (2005). *Comunicación y relaciones humanas*. Universidad Veracruzana.
- Goldhaber, G. (1984). *Comunicación Organizacional*. Editorial Diana.
- Gomar, C. (2014). *Diagnóstico del clima organizacional en el departamento de venta de repuestos de una empresa de refrigeración comercial*. Tesis de Licenciatura en

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

Gómez, J. (2016). *La Comunicación*. *Salus*, 20 (3), 5-6.

González, F. (2023). *Herramientas de comunicación interna: La importancia de potenciar la comunicación*. Iseazy.

Gortari, S. (1998). *Hacia una Comunicación Administrativa Integral*. Editorial Trillas

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la Investigación*. McGraw-Hill / Interamericana Editores, S. A. De C. V

Hernández, S. (2021). *Barreras de Comunicación*. Boletín Científico de las Ciencias Económico Administrativas del ICEA.

Kouss, S. (2014). “*La comunicación interna en las organizaciones*”. Tesis de Licenciatura en Comunicación Audiovisual. Universidad de Salamanca.

Kreps, G. (1995). *La comunicación en las organizaciones*. Editorial Addison-Wesley Iberoamericana.

Lozano, J. (2007) *Teoría e investigación de la comunicación de masas*. 2da edición. Ed. Pearson.

Lucas, A. (2013). *Sociología de la organización: Influencia de las tecnologías de la información y la comunicación*. Fragua.

Mascaray, J. & Monclus, J. (2007). *Más allá de la comunicación interna*. Editorial Gestión 2000.

Melgarejo, R. (2020). *La comunicación Intergrupala*. Todo sobre comunicación.

Mérida, A. (2020). *Manual para Elaborar y Presentar la Tesis*. Editorial M&G.

Meza, A. & Carballada, P. (2009). *El diagnóstico organizacional, elementos, métodos y técnicas*. Editorial El Espacio.

Mimenza, O. (2017). *La teoría de las relaciones humanas y su aplicación a las organizaciones*. Portal Psicología y Mente.

- Morales, F. (2000). *La comunicación interna, herramienta estratégica de gestión para las empresas*. Universidad de Barcelona.
- Muriel, M. (1980). *Comunicación Institucional, Enfoque Social de Relaciones Humanas*. Editorial Andida.
- Nosnik, A. & Velasco, M. (1988) *Comunicación organizacional práctica*. Editorial Trillas
- Ortíz, R. (2021). *Teoría del conductismo o de efectos limitados*. Departamento de Educación Didáctica de la Comunicación. Universidad de Sonora.
- Ortíz, S. (2012). “*Diagnóstico de comunicación y propuesta de creación del departamento de relaciones públicas en Abastecedora Industrial S.A. Abinsa*”. Tesis de Licenciatura en Ciencias de la Comunicación. Escuela de Ciencias de la Comunicación. Universidad de San Carlos de Guatemala.
- Oxfam. (2014). *¿Cómo hacer un diagnóstico de comunicación social?* Oxfam.
- Pérez, J. & Merino, M. (2022). *Intergrupala - Qué es, influencia, definición y concepto*. Definición De.
- Quintanilla, A. (2010). “*Diagnóstico y Propuesta de Estrategia de Comunicación Interna para la Fundación Guillermo Toriello*”. Tesis de Licenciatura en Ciencias de la Comunicación. Escuela de Ciencias de la Comunicación. Universidad de San Carlos de Guatemala.
- Rimola, B. (2001). *Actitudes que asumen las mujeres ante el uso del español en la programación de las emisoras de radio*. Impresos Ramírez.
- Ruiz, L. (2023). *¿Qué es la comunicación intrapersonal?* Revista La mente es maravillosa.
- Russell, J. (2001). *La comunicación científica a comienzos del siglo XXI*. Revista internacional de ciencias sociales, 53, 2 / 168, p. 271-282.
- Santizo, A. (2014). “*Diagnóstico y Propuesta estratégica de Comunicación interna para la Dirección de las Delegaciones Departamentales de la Contraloría General de Cuentas*”. Tesis de Licenciatura en Ciencias de la Comunicación. Escuela de Ciencias de la Comunicación. Universidad de San Carlos de Guatemala.

- Sierra, F. (s.f.) *Teorías sociales de la comunicación*. Departamento de Periodismo I. Universidad de Sevilla.
- Tessi, M. (2012). *Comunicación interna en la práctica*. Editorial Granica.
- Vásquez, R. (2006). *Métodos de Investigación Social*. Colección Textos
- Velásquez, A. (s.f.) *Análisis descriptivo en estadística*. Cognodata
- Velásquez, R. (1997). “*Las relaciones públicas en las instituciones de beneficencia dedicadas a la niñez guatemalteca*”. Tesis de Licenciatura en Ciencias de la Comunicación. Escuela de Ciencias de la Comunicación. Universidad de San Carlos de Guatemala.
- Westphalen, M. & Piñuel, J. (1993). *Le Dircom*. Ediciones del Prado.
- Zapata, L. (2011). *Funciones de la comunicación interna*. Editorial Sombrero Rojo.

Anexos

No. 1. Boleta de encuesta a colaboradores

No. 2. Guía de Preguntas entrevista

Universidad de San Carlos de Guatemala
Escuela de Ciencias de la Comunicación
Campus Central
Cuestionario

El presente instrumento tiene como fin conocer la situación de la comunicación interna del Observatorio en Salud Sexual y Reproductiva – OSAR Guatemala. Los resultados servirán como base para la realización del proyecto de grado, cuyo título es: Diagnóstico y Propuesta de Comunicación Interna para la alianza Observatorio en Salud Sexual y Reproductiva – OSAR Guatemala. Toda la información recabada, será utilizada estrictamente con fines académicos.

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

Datos Generales:

Sexo:	Hombre	<input type="checkbox"/>	Escolaridad:	Ninguna	<input type="checkbox"/>
	Mujer	<input type="checkbox"/>		Primaria	<input type="checkbox"/>
				Diversificado	<input type="checkbox"/>
				Técnico	<input type="checkbox"/>
				Universitario	<input type="checkbox"/>
				Licenciatura	<input type="checkbox"/>
				Maestría	<input type="checkbox"/>

Área en la que trabaja:

Cargo que desempeña:

Antigüedad laboral (años):

1-3 años	<input type="checkbox"/>
4-6 años	<input type="checkbox"/>
7-9 años	<input type="checkbox"/>
+10 años	<input type="checkbox"/>

1. ¿Considera que cuando se le comunica cualquier información procedente de la institución esta es de forma clara y entendible?

Sí_____ No_____ A veces_____

¿Por qué?

2. ¿Cuáles son los canales de comunicación de información dentro de la organización?

Correo electrónico_____ Teléfono_____ Volantes_____ Cartelera_____
Reuniones_____ Mensaje de texto_____ WhatsApp_____ De persona a
persona_____ Otros medios_____

3. ¿Cómo califica la comunicación interna en su institución?

Excelente_____ Buena_____ Indiferente_____ Mala_____ Pésima_____ Otro_____

¿Por qué cree que sea de esta manera?

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

Dirección Ejecutiva_____ Jefe inmediato_____ Secretaria_____ RRHH_____

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

Sí_____ No_____ ¿Cuál? _____

6. ¿Encuentra accesible la comunicación con su jefe inmediato para plantearle dudas o inconvenientes?

Sí_____ No_____

7. ¿Considera que los jefes inmediatos toman en cuenta su opinión, sugerencias u observaciones sobre las debilidades de la institución?

Sí_____ No_____

8. ¿Cómo califica la comunicación interna entre su jefe superior y usted?

Excelente_____ Buena_____ Mala_____ Pésima_____ Otro_____

¿A qué se debe?

9. ¿Cómo califica la comunicación interna entre sus compañeros de trabajo y usted?

Excelente_____ Buena_____ Mala_____ Pésima_____

¿A qué se debe?

10. ¿Considera que el tipo de comunicación entre jefes y colaboradores depende del clima laboral agradable y de confianza dentro de la institución?

Sí_____ No_____

¿Por qué?

11. ¿Considera que la institución promueve un clima laboral favorable para todos los colaboradores?

Sí_____ No_____

¿Por qué?

12. ¿Se siente motivado para la realización de su trabajo?

Muy motivado_____ Motivado_____ Indiferente_____ Desmotivado_____ Molesto_____

13. ¿Tiene alguna sugerencia para mejorar la comunicación en general en su área de trabajo?

14. ¿Tiene alguna sugerencia para mejorar la comunicación interna en su área de trabajo?

Universidad de San Carlos de Guatemala
Escuela de Ciencias de la Comunicación
Campus Central
Guía de Preguntas

El presente instrumento tiene como fin conocer la situación de la comunicación interna del Observatorio en Salud Sexual y Reproductiva – OSAR Guatemala. Los resultados servirán como base para la realización del proyecto de grado, cuyo título es: Diagnóstico y Propuesta de Comunicación Interna para la alianza Observatorio en Salud Sexual y Reproductiva – OSAR Guatemala. Toda la información recabada, será utilizada estrictamente con fines académicos.

Instrucciones: Responda las siguientes preguntas con total honestidad.

1. ¿Cuentan con un manual de comunicación interna dentro de la organización?
2. ¿Cuentan con un equipo de comunicación dentro de la organización? ¿Por cuántas personas está conformado?
3. ¿Qué canales de comunicación son los que más utiliza la organización?
4. ¿Qué estrategias han implementado para generar un ambiente laboral agradable?
5. ¿Consideraría que la comunicación dentro de su organización se da de forma directa?
6. ¿Qué aspectos considera usted importantes para comunicarse abiertamente dentro de su organización?
7. ¿Dentro de su organización, considera que los colaboradores se comunican con el mismo esfuerzo con quienes mantienen una buena relación social y con quienes no la tienen?
8. ¿Qué elementos consideraría importantes para mejorar la comunicación en general en su organización?
9. ¿Qué elementos consideraría importantes para mejorar la comunicación interna en su organización?