

8100.-

PE-ECI-178  
5119

**UNIVERSIDAD PANAMERICANA**  
Facultad de Ciencias Económicas  
Licenciatura en Administración de Empresas

B. Upama - I - 151562 - 2010



**“La comunicación organizacional y su incidencia en el  
cumplimiento de las funciones gerenciales”  
(Instituto Tecnológico Privado de Occidente, 2009)  
Práctica Empresarial Dirigida –PED-**

Yadira Lorenza Sac Gómez



Quetzaltenango, Julio 2010

**“La comunicación organizacional y su incidencia  
en el cumplimiento de las funciones gerenciales”  
(Instituto Tecnológico Privado de Occidente, 2009)**

Práctica Empresarial Dirigida –PED–

Yadira Lorenza Sac Gómez

Lic. Juan Filiberto Molina Galdámez, Tutor

Licda. Lilian Gómez, Revisora

Quetzaltenango, Julio 2010

**Autoridades de la Universidad Panamericana**

Ing. M.A. Abel Antonio Girón Arévalo

**Rector**

M.Sc. Alba Aracely Rodríguez de González

**Vicerrectora Académica**

Lic. Mynor Herrera Lemus

**Vicerrector Administrativo**

M.Sc. Alba Rodríguez de González

**Secretario General**

**Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas**

Lic. César Augusto Custodio Cobar

**Decano**

Licda. Nancy Gabriela Lam de León

**Coordinadora**

**Tribunal que practicó el examen general de la  
Práctica Empresarial Dirigida –PED-**

**Lic. Alfonso Hernandez Lepe  
Examinador**

**Lic. Pablo José de León  
Examinador**

**Licda. Mayra González  
Examinadora**

**Lic. Juan Filiberto Molina Galdámez  
Tutor**

**Licda. Lilian Iracema Gómez  
Revisora**


*Sabiduría Ante Todo,**Adquire Sabiduría*

Facultad de Ciencias Económicas  
Teléfonos 2261-1663 al 65  
Teléfax 2261-1663 al 65  
Campus Central  
Carretera a San Isidro Zona 16  
Guatemala, Ciudad  
Correo electrónico  
[cienciaseconomicasupana@yahoo.com](mailto:cienciaseconomicasupana@yahoo.com)

REF.: C.C.E.E.23-2010

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
GUATEMALA, 10 DE JULIO DE 2010**

De acuerdo al dictamen rendido por el Licenciado Juan Filiberto Molina Galdamez tutor, y Licenciada Lilian Iracema Gómez revisora de la Práctica Empresarial Dirigida proyecto -PED- titulada "LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN EL CUMPLIMIENTO DE LAS FUNCIONES GERENCIALES" (INSTITUTO TECNOLÓGICO PRIVADO DE OCCIDENTE, 2009). Presentada por la estudiante Yadira Lorenza Sac Gómez y la aprobación del Examen Técnico Profesional Privado, según consta en el Acta No. 0024 de fecha 22 de mayo del 2010; **AUTORIZA LA IMPRESIÓN**, previo a su graduación profesional como Administradora de Empresas, en el grado académico de Licenciada.



Lic. César Augusto Custodio Cobar

Decano

Facultad de Ciencias Económicas



Quetzaltenango, 26 de febrero de 2010

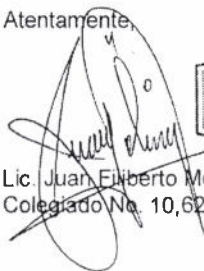
Licenciado  
César Custodio  
Decano de Facultad  
Ciencias Económicas  
Universidad Panamericana de Guatemala

Estimado Licenciado:

Conforme el nombramiento que me hiciera como tutor del estudiante Yadira Lorenza Sac Gómez, carné número 0911081 y previo a optar a su Examen Técnico Profesional Privado (ETPP) de la Carrera de Licenciatura en Administración de Empresas, me complace informarle que su trabajo titulado "LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN EL CUMPLIMIENTO DE LAS FUNCIONES GERENCIALES" (Instituto Tecnológico Privado de Occidente, 2009), ha finalizado satisfactoriamente y a mi consideración llena los requisitos necesarios para ser sometido a dicha evaluación.

Por tal motivo emito dictamen favorable al tema antes mencionado desarrollado en la Práctica Empresarial Dirigida.

Atentamente,



Lic. Juan Filiberto Molina Galdámez  
Colegiado No. 10,628

c.c.

Quetzaltenango, 11 de marzo de 2010

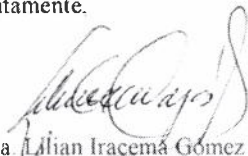
Licenciado  
César Custodio  
Decano de Facultad  
Ciencias Económicas  
Universidad Panamericana de Guatemala

Estimado Licenciado:

Conforme el nombramiento que me hiciera como revisora de la estudiante YADIRA LORENZA SAC GOMEZ, carné número 0911081 y previo a optar a su Examen Técnico Profesional Privado (ETPP) de la Carrera de Administración de Empresas, me complace informarle que su trabajo titulado "LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN EL CUMPLIMIENTO DE LAS FUNCIONES GERENCIALES", (Instituto Tecnológico Privado de Occidente, 2009), ha finalizado satisfactoriamente y a mi consideración llena los requisitos necesarios para ser sometido a dicha evaluación.

Por tal motivo emito dictamen favorable al tema antes mencionado desarrollado en la Práctica Empresarial Dirigida.

Atentamente.



Licda. Lilian Iracema Gómez de Cajas  
LICENCIADA

**LILIAN GOMEZ DE CAJAS**  
CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR  
COLEGIADO No. 69



# UNIVERSIDAD PANAMERICANA

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

## REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO

REF.: UPANA: RYCA: 479.2010

La Infrascrita Directora de Registro y Control Académico de la Universidad Panamericana hace constar que la estudiante **SAC GOMEZ, YADIRA LORENZA** con carné No. **0911081** aprobó con **81 puntos** el Examen Técnico Profesional del Programa de Actualización y Cierre Académico -ACA- Licenciatura en Administración de Empresas de la Facultad de Ciencias Económicas, el día 22 de mayo de 2010.

Para los usos que la interesada estime convenientes, se extiende la presente en hoja membretada a los 26 días del mes de julio del año 2010.-----

Atentamente,

Arq. Vicky Sicajol  
Directora  
Registro y Control Académico



Vo.Bo. Licda. Alba de González  
Secretaria General





# Índice

Resumen	i
Introducción	ii
<b>Capítulo I</b>	
Diseño de la investigación	1
1.1 Planteamiento del problema	1
1.2 Definición del problema	2
1.3 Objetivo	2
1.3.1 General	2
1.3.2 Específicos	2
1.4 Justificación	2
1.5 Delimitación	3
1.5.1 Espacial	3
1.5.2 Temporal	3
1.5.3 Teórica	3
1.6 Metodología	3
1.6.1 Sujetos de la investigación	3
1.6.2 Población	4
1.6.3 Procedimiento	4
1.6.4 Instrumento	4
1.7 Marco Teórico	4
1.7.1 Antecedentes	4
1.7.2 Marco teórico contextual	6
1.7.3 Marco teórico conceptual	8
1.7.3.1 Comunicación	8
1.7.3.2 Funciones Gerenciales	8
1.8 Cronograma de actividades	10
1.9 Presupuesto	11

Capítulo II	
2.1 Sistema Educativo Guatemalteco	12
2.1.1 Estructura del Sistema Educativo Guatemalteco	12
2.2 La Educación Privada	13
2.2.1 Centros Educativos Privados	13
2.3 Instituto Tecnológico Privado de Occidente	14
Capítulo III	
3.1 La Comunicación	19
3.1.1 Definición	19
3.1.2 El Proceso de Comunicación	19
3.1.3 Tipos de Comunicación	19
3.1.4 Formas de Comunicación	20
3.1.5 Los Medios de Comunicación	20
3.1.6 Barreras de la Comunicación	21
3.1.7 La Comunicación Organizacional	22
3.1.7.1 Tipos de Comunicación Interna	24
3.1.7.1.1 Funciones de la Comunicación Interna	28
3.1.7.1.2 Características de una correcta comunicación interna	29
Capítulo IV	
4.1 Funciones Gerenciales	30
4.1.1 Definición	30
4.1.2 El Proceso Administrativo	31
4.1.2.1 Planeación	31
4.1.2.2 Organización	32
4.1.2.3 Dirección	33
4.1.2.4 Control	33
Capítulo V	
Análisis y Discusión de resultados	35
Conclusiones	60
Recomendaciones	62
Bibliografía	63

Anexos	65
Anexo No. 1 Propuesta	66
Anexo No. 2 FODA	83
Anexo No. 3 Instrumento de investigación	87

## Resumen

El presente estudio está derivado de la evaluación integral realizada en el Instituto Tecnológico Privado de Occidente, ubicado en 5ª. Avenida 2A-14 zona 9 de la ciudad de Quetzaltenango. La investigación tuvo como principal objetivo evaluar si el actual proceso de comunicación interno incide en el cumplimiento de las funciones gerenciales de los colaboradores, tema importante, considerando que una crisis a nivel social latente, radica en la falta de comunicación, tanto en las familias, los grupos así como en las empresas.

La técnica utilizada para obtener la información fue la encuesta, utilizando como instrumento un cuestionario auto-administrado, el cual fue respondido por 50 colaboradores del instituto, que constituyó la población total. Así mismo para fundamentar la investigación se consultaron fuentes bibliográficas tanto de libros como otros estudios realizados para fines similares, y de información obtenida por internet.

Posterior al estudio se determinó que en la institución se utilizan distintos canales de comunicación, lo cual significa que existen distintas herramientas para comunicarse y los colaboradores consideran que son las apropiadas. Sin embargo, las personas con menor tiempo de laborar en la empresa no están informadas de diversos aspectos que se manejan dentro de la organización, lo que refleja un atraso en el proceso de comunicación interno.

De esta manera, después de haber analizado los resultados, se recomienda ejecutar la propuesta del plan de comunicación interna para superar las debilidades que les afecta en el tema de la comunicación y transmitir la información a todo el personal de una forma eficiente y eficaz.

## Introducción

Debido a los cambios en el campo económico, político y social el mundo ha sufrido dramáticas transformaciones que han repercutido en los mercados internos de cada país, las empresas que se han visto más castigadas han sido las familiares, pequeñas y medianas, especialmente por no contar con eficientes sistemas de comunicación internos que permitan soportar los mecanismos que maneja la competencia. Para el presente trabajo de investigación se enfocó en una institución educativa privada y su capacidad para transmitir información desde todos los puntos dentro de la misma.

Es importante enfatizar que la comunicación interna eficaz se lleva a cabo dentro de la empresa entre todos los integrantes de la misma, con el objeto de ser un medio lubricante para el funcionamiento uniforme del proceso administrativo. Es un ingrediente primordial que facilita la ejecución de la planeación y organización administrativa.

Este estudio está conformado por cinco capítulos; en el primero se abarcan aspectos relacionados al diseño de la investigación. El segundo hace referencia al contexto de la empresa donde se realizó la práctica. En el tercer capítulo se hace una descripción de los aspectos importantes referentes a la primera variable de estudio que es la comunicación organizacional, tales como su importancia, las formas, los medios, las barreras, funciones, características, y tipos de la misma. El cuarto capítulo hace mención de la segunda variable conformada por las funciones gerenciales, allí se señalan las definiciones de las etapas del proceso administrativo. Y la última sección está conformada por los anexos, con la exposición en primer lugar de la propuesta que surge del trabajo de investigación, y que se refiere a la implementación de un plan de comunicación interno para el instituto, así como el diagnóstico realizado al inicio del estudio y el instrumento utilizado.

En base al resultado del estudio, donde se pudo determinar qué no obstante el crecimiento que ha tenido la institución, el proceso de comunicación con las personas que han ingresado a laborar en los últimos cuatro años, ha sido poco completo, la ejecución del plan de comunicación interno propuesto para el Tecnológico, servirá para que haya mayor fluidez en el proceso y se fortalezca el ambiente de confianza, abriendo nuevos lazos entre los miembros para que se identifiquen con

la empresa, logrando una comunicación integral y de alguna manera contribuyendo al desarrollo de la misma.

El aporte de esta investigación recae directamente en el instituto, ya que fue el centro del análisis, y al mismo tiempo se constituye como fuente de referencia bibliográfica para los estudiantes de administración de empresas que deseen conocer aspectos relacionados con el fortalecimiento de la comunicación interna.

## Capítulo I

### La comunicación organizacional y su incidencia en el cumplimiento de las funciones gerenciales (Instituto Tecnológico Privado de Occidente 2009)

#### 1.1 Planteamiento del Problema

El Instituto Tecnológico Privado de Occidente es una de las casas de estudios tecnológicos más conocida de Quetzaltenango, cuenta con un cuerpo docente calificado, ha tratado de mantener su calidad educativa para formar jóvenes profesionales competentes en el campo laboral, en sus veintinueve años de actividades.

Sin embargo han venido presentándose algunos problemas, los cuales han involucrado a cada una de las áreas que lo conforman, entre ellos el más importante que se puede mencionar es la inadecuada comunicación que existe entre los medios y altos cargos administrativos hacia los colaboradores, lo que provoca contratiempos o incumplimiento de actividades programadas en el desarrollo de sus actividades.

Por tal motivo, y al tomar en cuenta que las organizaciones de éxito son aquellas que le dan la verdadera importancia a las comunicaciones y la información, ya que ellas han comprendido que éstas contribuyen en gran parte a mejorar el ambiente comunicativo y es indispensable para lograr la necesaria coordinación de esfuerzos a fin de alcanzar los objetivos perseguidos por la organización y por quienes la integran; es importante estudiar y analizar la responsabilidad de los dirigentes para establecer una buena comunicación con su grupo de trabajo y así tener menos posibilidades que existan malos entendidos o sentimientos por parte de los colaboradores de sentirse fuera de la organización.

Al considerar que hoy en día, los negocios avanzan más en función de lo competitivo del mercado, la evolución de la tecnología y las comunicaciones, nace la necesidad e importancia de esta investigación por determinar ¿Qué incidencia tiene la comunicación organizacional en el cumplimiento de las funciones gerenciales?.

## 1.2 Definición del problema

- ✓ ¿Cómo funciona la comunicación organizacional?
- ✓ ¿Con qué medios se difunde la información organizacional?
- ✓ ¿Cómo facilita la comunicación, la adecuada ejecución del proceso administrativo?
- ✓ ¿Qué estrategias existen para poder direccionar eficazmente la información dentro de la institución?

## 1.3 Objetivos

### 1.3.1 Objetivo General

Evaluar si el actual sistema de comunicación interno incide en el cumplimiento de las funciones gerenciales.

### 1.3.2 Objetivos Específicos

- ✓ Identificar el funcionamiento de la comunicación de la empresa.
- ✓ Identificar los medios más utilizados en los procesos de comunicación dentro de la institución.
- ✓ Determinar si existe un adecuado canal de comunicación en cada etapa del proceso administrativo.
- ✓ Enunciar las estrategias de comunicación empleadas que responden a las necesidades de la organización.

## 1.4 Justificación

Actualmente, para toda empresa tener un fluido proceso de comunicación permite a los gerentes llevar a cabo las tareas de su trabajo. La organización requiere comunicar a las personas sus responsabilidades de trabajo, así como comunicarse con los colaboradores de modo que se alcancen las metas del grupo.

Debido a lo anterior, se realizó la investigación en el Instituto Tecnológico Privado de Occidente, cabe mencionar que ésta no es la única institución que ofrece carreras técnicas, existen otras que como tal compiten para captar mayor número de profesores y está en manos de ellos elegir una u otra



institución, decisión que estará determinada por la competitividad en la calidad docente y el ambiente organizacional en la empresa.

La importancia de esta investigación se basó en la necesidad de una efectiva comunicación que debe existir en las instituciones, por parte de las autoridades superiores hacia sus colaboradores, ya que para efectuar cada una de sus funciones deben interactuar y comunicarse con los demás.

Por tanto contar con una adecuada comunicación organizacional, generará un ambiente laboral agradable donde todos se sientan un público interno importante, que redundará en la efectividad de sus responsabilidades.

De igual forma este estudio puede servir como apoyo a otras investigaciones para cualquier institución educativa, porque cada día se exige más una educación con calidad y excelencia y ésta no se puede brindar sin la participación de sus miembros; en consecuencia, en toda organización debe haber un compromiso de todos los colaboradores, para llegar a compartir los objetivos y así obtener los mejores resultados.

## 1.5 Delimitación

### 1.5.1 Espacial

Instituto Tecnológico Privado de Occidente, con la participación de 50 personas.

### 1.5.2 Temporal

De Junio a Noviembre 2009.

### 1.5.3 Teórica

Administración de Empresas

## 1.6 Metodología

### 1.6.1 Sujetos

- Director y sub-directores
- Secretarias
- Docentes e instructores

## 1.6.2 Población

La población que será censada para la presente investigación está conformada por 50 colaboradores.

## 1.6.3 Procedimiento

- a) Identificación de la empresa: Búsqueda y selección de la empresa.
- b) Obtención de la información: Visita a la institución para recopilación de datos propios de la institución.
- c) Elaboración del diagnóstico y problematización: Elaboración del FODA e identificación del problema a estudiar.
- d) Elaboración del diseño de la investigación: Establecimiento del planteamiento del problema, objetivos, justificación, delimitación, cronograma y presupuesto de la investigación.
- e) Recopilación y formulación del marco teórico preliminar: Investigación de referencias teóricas de las variables.
- f) Elaboración del instrumento de la investigación.
- g) Recolección de datos a través del instrumento seleccionado.
- h) Tabulación, análisis e interpretación de resultados
- i) Formulación de conclusiones y recomendaciones
- j) Elaboración de la propuesta.

## 1.6.4 Técnicas e instrumentos

Para la presente investigación se utilizó la técnica de la encuesta, con el instrumento del cuestionario auto-administrado.

## 1.7 Marco Teórico Preliminar

### 1.7.1 Antecedentes

Caal L. (2008), en su tesis titulada Diseño de una estrategia de comunicación institucional que favorece la integración del recurso humano y propicia un clima laboral y organizacional; concluye que entre las manifestaciones de sentimientos desfavorables más frecuentes por parte de

los colaboradores se puede mencionar; la apatía, el temor entre los trabajadores antiguos y recién ingresados, temor hacia la gerencia, coordinadores y asistentes. Estas deficiencias en el sistema de comunicación del recurso radican en que ha pasado a ser un sistema de comunicación de tipo informativo, olvidando que la esencia de la misma reside en la interactividad que se puede crear entre los colaboradores.

Es esencial que la estrategia de comunicación interna promueva un sistema eficiente, ágil y eficaz, para que se logren los resultados institucionales planteados en el plan estratégico.

La comunicación interna es indispensable, y la dinámica de la misma debe de estar dirigida en todos lados; de arriba abajo (desde la gerencia) y de abajo arriba (hacia la gerencia), lateral (entre distintos áreas y equipos de trabajo) e incluso diagonal (entre distintos áreas o niveles). (P. 63)

Villatoro A. (2009), en su tesis titulada Diagnostico de un plan de comunicación interna en una Empresa de tintes y colorantes para textiles; llega a establecer que en la empresa se maneja tanto la comunicación descendente, la ascendente como la horizontal; sin embargo dentro de los principales problemas encontrados están: La falta de comunicación hacia los colaboradores, problemas por comentarios o rumores y que no todos transmiten la información necesaria. En relación a la comunicación interna, demuestra que son pocos los colaboradores que trasladan la información de lo que ocurre en sus departamentos, lo cual perjudica a la empresa al momento de querer superar los obstáculos que pueda enfrentar. Por lo que se evidencia que es necesario establecer los canales de comunicación adecuados a fin de evitar tener repercusiones en roces, diferencias y malos entendidos dentro de la organización. (P. 69)

Jansá A. (2007), en su tesis titulada Un plan de comunicación interno que promueva la integración del personal en Comercial Mallorca; llega a la conclusión que debido a la falta de identificación de los altos directivos a los colaboradores y entre ellos mismos, surge la necesidad de elaborar un plan de Comunicación, y la reformulación de la visión, misión y los valores de la empresa. Así mismo, la necesidad de contar con un comunicador que promueva, ponga en marcha el plan, aporte ideas prácticas y de apoyo sólido a la empresa en el área de comunicación, de tal manera que se pueda mejorar los canales de comunicación por no haber agilidad en los actuales. (P. 80)

Jiménez P. (2005), en sus tesis titulada Estrategia moderna de comunicación interpersonal de la gerencia con el sector operativo; concluye que en términos generales la comunicación

interpersonal dentro de la empresa estudiada tiene un nivel aceptable, la comunicación ascendente en su mayoría llega desde el sector operativo al Gerente General / Propietario directamente en forma oral y en la voz de los mismos trabajadores. La mayor parte del sector operativo se siente en confianza ya que tienen acceso al Gerente General / Propietario, para platicar con él, saben que él es abierto y está anuente a escucharlos. La comunicación descendente, llega al nivel operativo en su mayoría a través de los jefes inmediatos, debido a que el gerente General / Propietario pasa mucho tiempo en la empresa, es más factible que un trabajador busque al Propietario y pueda hablar con él a que éste llegue con los trabajadores a hablar directamente. Los trabajadores en su gran mayoría dijeron conocer y mostraron interés por el trabajo en equipo; y a la mayoría de los mismos les gustaría ser visitados y escuchados por el Propietario con más frecuencia. Esto los hace sentir como parte de la empresa, además que les da la importancia que merecen como el recurso más importante de la institución. (P. 93)

### 1.7.2 Marco Teórico Contextual

El Instituto Tecnológico Privado de Occidente es una institución educativa, perteneciente al sector privado, como tal ha tenido la libertad y posibilidad de desarrollarse plenamente, lo que le ha permitido llegar a ser líder en la implementación de carreras tecnológicas en Quetzaltenango. El Instituto fue fundado por un grupo multidisciplinario de profesionales. Inició actividades formalmente en el mes de enero del año 1981, habiendo inscrito a sus primeros estudiantes durante los meses de noviembre y diciembre de 1980, estableciéndose así un record de veintinueve años en la prestación de este servicio educativo, a la fecha se han graduado más de cinco mil profesionales en sus diversas especialidades, provenientes de toda la región de influencia del departamento de Quetzaltenango, como lo son San Marcos, Totonicapán, Huehuetenango, Sololá, El Quiché.

Desde que inició el actual milenio es filosofía de la institución la calidad total, mediante la optimización de los recursos, la profesionalización de los catedráticos, la implementación de la tecnología, la inculcación de los valores sociales, morales, éticos, y de nacionalismo en todo el elemento humano que trabaja y se forma en el Tecnológico. La meta de la empresa es que la educación que se ofrece en el instituto sea real para que los estudiantes se puedan enfrentar a un mundo real.

La misión del establecimiento es: “Proveer a la sociedad profesionales, con pertinencia social y equidad en la prestación de sus servicios, creando, desarrollando y difundiendo conocimiento de alto nivel ético, académico y profesional, con un modelo educativo basado en competencias, a fin de promover los cambios fundamentales que la sociedad necesita con profesionales proactivos”.

La visión es: “Ser la mejor institución de educación tecnológica del país. Disponer de un modelo educativo de vanguardia que le permita impartir educación de calidad a amplios grupos sociales, sin distinción de su situación económica o social, formar integralmente profesionales de excelencia, emprendedores, con mística de servicio, creativos y productivos, competentes para responder a los retos del trabajo técnico”.

Dentro de las opciones educativas tecnológicas que brinda están las relacionadas con el campo de la electricidad, mecánica automotriz, dibujo de construcción, diseño gráfico, electrónica, peritos en mecánica general graduados como torneros y fresadores, peritos contadores especializados en computación comercial, bachilleres en computación, ciencias y letras, diseño gráfico, turismo y hotelería, mecánica general (en motos), secretariado comercial y bilingüe, impresores offset, perito en ciencias de la comunicación, administración de empresas y la implementación de las especialidades de autotrónica y domótica. Todas las carreras se encuentran debidamente autorizadas por el ministerio de educación, brindando así seguridad jurídica a los estudiantes de la institución.

Además el instituto cuenta con una sección de educación básica que proporciona a los jóvenes estudiantes una visión completa de las carreras técnicas que se imparten en la sección de diversificado; así mismo se ha establecido una sección de educación pre-primaria y primaria para educar y acompañar a los niños en el proceso del descubrimiento de los conocimientos.

En cuanto a los capacidad física de la institución, se cuenta con un edificio construido mediante un diseño específico para el quehacer docente, con ambientes amplios, iluminados, tanto para la actividad de docencia directa, como para la capacitación técnica, contando con 24 aulas con capacidad para 40 estudiantes cada una; 9 talleres completamente equipados con los recursos educativos tecnológicos específicos, adecuados y en cantidad suficiente para desarrollar una educación real; laboratorio de cómputo, ciencias de la comunicación, así mismo cuenta con áreas deportivas, oficinas administrativas, salón de usos múltiples, planta eléctrica Diesel y área de parqueo.

El Instituto se encuentra ubicado en la 2a. Calle 5-13 de la zona 9 de Quetzaltenango, a inmediaciones de la colonia Floresta, está ubicado en zona residencial, moderna, con áreas perimetrales adoquinadas en un 90 %, fácilmente accesible en automóvil o en bus urbano, posee comunicación telefónica y vía fax 7767-1956, correo electrónico: [itpo@c.net.gt](mailto:itpo@c.net.gt) y página web <http://www.tecnologico.com.gt/>

### 1.7.3 Marco Teórico Conceptual

#### 1.7.3.1 Comunicación

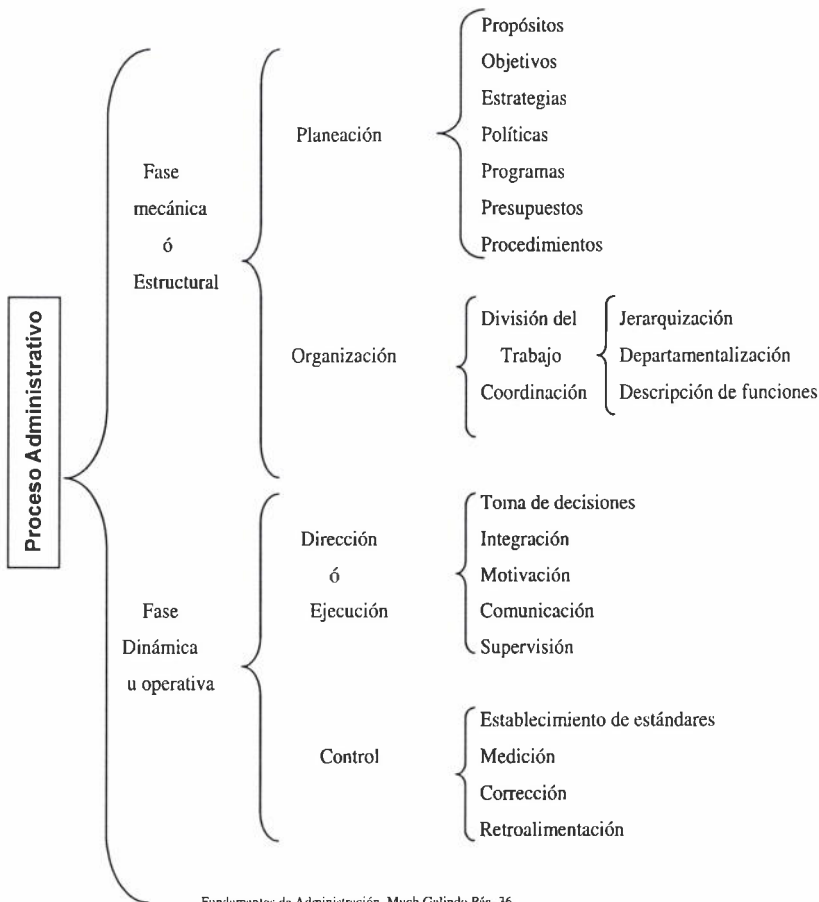
Koontz H. (2004) define la comunicación como la transferencia de información de un emisor a un receptor, el cual debe estar en condiciones de comprenderla. El objetivo de la comunicación en una empresa es suscitar un cambio, mover a la acción para el bien de la compañía. La comunicación es esencial para el buen funcionamiento interno de las empresas porque integran las funciones administrativas, en particular es necesario para:

- a. Fijar y difundir las metas de la organización
- b. Trazar los planes para conseguirlas
- c. Organizar el recurso humano, y de otro tipo de la manera más eficaz y eficiente
- d. Elegir, desarrollar y evaluar a los miembros de la organización
- e. Dirigir, orientar, motivar y crear un ambiente en el que las personas quieran dar su aportación
- f. Controlar el desempeño

#### 1.7.3.2 Funciones Gerenciales

Münch L. (1990) El proceso administrativo es el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral. Al administrar cualquier empresa, existen dos fases: Una estructural en la que a partir de uno o más fines se determina la mejor forma de obtenerlos, y otra operativa, en la que se ejecutan todas las actividades necesarias para lograr lo establecido durante el periodo de estructuración.

Es importante conocer que existen diversas opiniones en cuanto al número de etapas que constituyen el proceso administrativo aunque de hecho, para todos los autores los elementos esenciales son los mismos.



Fundamentos de Administración, Much Galindo Pág. 36

Harold Koontz, Heinz Wehrich (2004) indican que las funciones de los administradores constituyen una estructura muy útil para organizar los conocimientos administrativos, hasta ahora no han surgido nuevas ideas, resultados de investigaciones o técnicas imposibles de integrar a las clasificaciones de planeación, organización, integración de personal, dirección y control.

## 1.8. Cronograma de Actividades

ACTIVIDAD	JUNIO				JULIO				AGOSTO					SEPT.				OCTUBRE					NOV.				ENERO				FEB.				
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	5	1	2	3	4	1	2	3	4	5	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
Evaluación integral y diagnóstico																																			
Problematización																																			
Diseño de Investigación																																			
Revisión diseño investigación																																			
Exposición Diseño invest.																																			
Revisión y aprobación diseño																																			
Trabajo de campo																																			
Tabulación y presentación de resultados																																			
Análisis de resultados																																			
Formulación de conclusiones y recomendaciones																																			
Elaboración propuesta																																			
Revisión y aprobación de trabajo final																																			
Presentación de informe final																																			



## 1.9 Presupuesto de Investigación

<b>Rubro/Descripción</b>	<b>Sub-total</b>	<b>Total</b>
Pago Tutoría	Q. 2,500.00	
Matricula	Q. 1,100.00	
Impresiones	Q. 250.00	
Transporte	Q. 100.00	
Gastos Varios	Q. 100.00	Q. 4,050.00

## Capítulo II

### 2.1 Sistema Educativo Guatemalteco

El sistema educativo nacional es el conjunto ordenado e interrelacionado de elementos, procesos y sujetos a través de los cuales se desarrolla la acción educativa, de acuerdo con las características, necesidades e intereses de la realidad histórica, económica y cultural guatemalteca.

El Gobierno de la República plantea como objetivo estratégico de su política educativa, el acceso a la educación de calidad con equidad, pertinencia cultural y lingüística para los pueblos que conforman nuestro país, en el marco Acuerdos de Paz. El Plan de Educación 2008 2012 contiene 8 políticas educativas, de las cuales cinco de ellas son políticas generales y tres transversales.

#### 2.1.1 Estructura del Sistema Educativo Guatemalteco

El sistema educativo de Guatemala divide la enseñanza en cuatro niveles:

- Educación pre-primaria: Atiende a los niños de 4 a 6 años.
- Educación primaria: Es obligatoria para los niños de 7 a 14 años. La educación primaria comprende seis años de estudio divididos en dos ciclos de tres años cada uno: ciclo de educación fundamental y ciclo de educación complementaria, al final de los cuales se otorga un diploma.
- Educación secundaria o educación de nivel medio: Comprende un ciclo básico o de formación general, de tres años de duración, y un ciclo diversificado o de formación profesional, cuya duración es de dos o tres años según la carrera elegida. Al finalizar el primer ciclo se otorga un diploma de estudios y al finalizar el segundo, se otorga un título que permite practicar la profesión e ingresar a la universidad.
- Educación superior y universitaria: Las carreras técnicas de tres años de duración se consideran de nivel superior intermedio, luego está el grado de licenciatura (en general, uno o dos años más de estudio) y, a nivel de postgrado, la maestría cursando uno o dos años de estudios después de la licenciatura y el doctorado, para el cual se requiere cursar dos años de estudios.

## 2.2 La Educación Privada

No es posible precisar con exactitud en qué momento se inicia realmente la educación privada en Guatemala, pues las primeras escuelas estuvieron en manos de las congregaciones religiosas y no se puede determinar si el estado era parte de la iglesia o la iglesia parte del estado.

Si se considera a las congregaciones religiosas como parte de la iniciativa privada, la educación privada arrancaría con la propia conquista, pero el tipo de organización no corresponde al de la empresa privada, sino al de las instituciones religiosas, que manejaban no solo la educación sino al estado completo.

Durante el periodo post-independentista aparecieron algunas escuelas privadas, siempre con una fuerte influencia religiosa y dispuesta a atender al grupo elitista. Los cambios políticos de 1871 con Justo Rufino Barrios, desterraron las congregaciones religiosas, eliminó las escuelas que ellos dirigían, dio al ministerio la responsabilidad de la educación y sentó las bases para una mejor organización (educación gratuita, laica y obligatoria).

Al principio del siglo XX al irse cimentando un sistema económico capitalista fueron apareciendo instituciones educativas privadas. También volvieron a aparecer los religiosos con sus escuelas. En los años 70 la educación privada llegó a atender tal cantidad de población escolar como la estatal o pública, es decir, que atendieron 50% cada una. La tendencia en la década de los 80 es de un crecimiento más rápido de las escuelas privadas que de las públicas.

Durante el siglo XX el Estado ha apoyado el régimen de libre empresa, es decir que, un colegio privado no es más que una empresa que vende sus servicios a quien quiera y pueda pagarlos. El papel del estado consiste en regular y controlar la calidad de los servicios que dichas empresas brinden.

### 2.2.1 Centros Educativos Privados

Los centros educativos privados, son establecimientos a cargo de la iniciativa privada que ofrecen servicios educativos, de conformidad con los reglamentos y disposiciones aprobadas por el Ministerio de Educación, quien a la vez tiene la responsabilidad de velar por su correcta aplicación y cumplimiento, están integrados por:

- Educandos
- Padres de Familia
- Educadores
- Personal Técnico, Administrativo y de Servicio.

### 2.3 Instituto Tecnológico Privado de Occidente

Es una institución educativa, perteneciente al sector privado, como tal ha tenido la libertad y posibilidad de desarrollarse plenamente, lo que le ha permitido llegar a ser líder en cuanto al desarrollo e implementación de carreras tecnológicas en Quetzaltenango. El Instituto fue fundado por un grupo multidisciplinario de profesionales, visionarios de un futuro tecnológico e industrial para la región y para el país. Inició actividades formalmente en el mes de enero del año 1981, habiendo inscrito a sus primeros estudiantes durante los meses de noviembre y diciembre de 1980, por lo que lleva desarrollando su actividad educativa veintinueve años, a la fecha se han graduado más de cinco mil profesionales en sus diversos especialidades, provenientes de toda la región de influencia del departamento de Quetzaltenango, como lo son San Marcos, Totonicapán, Huehuetenango, Sololá, El Quiché. Posee además de la sede en Quetzaltenango, otras dos, una en la ciudad de Coatepeque y otra en la ciudad de Escuintla, en donde se imparten las mismas carreras que en Quetzaltenango.

Desde que inició el milenio es filosofía de la institución la calidad total, mediante la optimización de los recursos, la profesionalización de los catedráticos, la implementación de la tecnología, la inculcación de los valores sociales, morales, éticos, y de nacionalismo en todo el elemento humano que se trabaja y se forma en el Tecnológico. La meta de la empresa es que la educación que se ofrece en el instituto sea real para que los estudiantes se puedan enfrentar a un mundo real.

La misión de la institución es “Proveer a la sociedad profesionales, con pertinencia social y equidad en la prestación de sus servicios, creando, desarrollando y difundiendo conocimiento de alto nivel ético, académico y profesional, con un modelo educativo basado en competencias, a fin de promover los cambios fundamentales que la sociedad necesita con profesionales proactivos”.

La visión de la institución es “Ser la mejor institución de educación tecnológica del país. Disponer de un modelo educativo de vanguardia que le permita impartir educación de calidad a amplios grupos sociales, sin distinción de su situación económica o social, formar integralmente

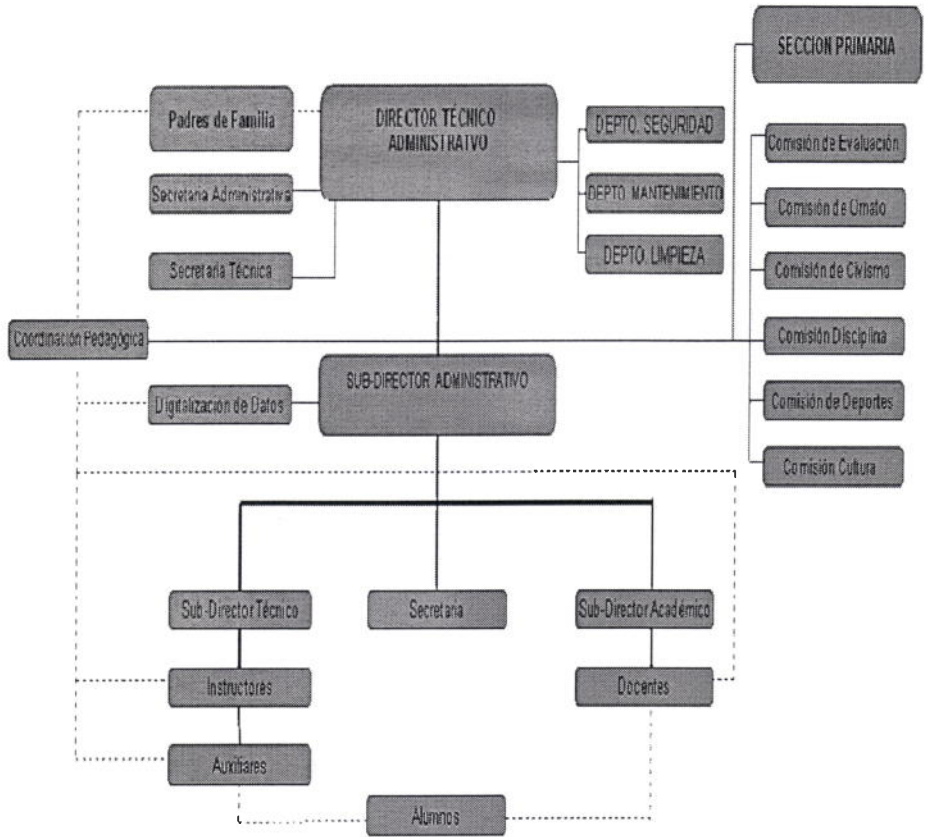
profesionales de excelencia, emprendedores, con mística de servicio, creativos y productivos, competentes para responder a los retos del trabajo técnico”.

Dentro de los principios que rige la institución se encuentran:

1. El respeto, como base de la libertad individual y reconocimiento de las obligaciones y derechos. Valorar las cualidades y las limitaciones de los otros. Reconocimiento especial al conocimiento y experiencia de todas las personas. Y como un principio fundamental: la tolerancia y el respeto irrestricto a la diversidad cultural, étnica y religiosa como institución laica y apolítica.
2. Se valora y estimula el talento, la creatividad, el espíritu crítico, la participación grupal, el involucramiento en las causas que procuran el bienestar social de la comunidad de la que provenimos.
3. Impulsamos la responsabilidad profesional individual y la grupal, mediante el diálogo y la participación en equipos de trabajo, estamos convencidos que para alcanzar las competencias tecnológicas profesionales necesarias, es importante el liderazgo y la participación colectiva para potenciar las habilidades y destrezas individuales en la solución de cualquier problema o trabajo profesional.
4. Como institución organizada y legítima, tenemos reglamentos y lineamientos de conducta que se deben seguir estrictamente para no ser objeto de sanciones. Estas normativas son de la misma índole que las normas de sana convivencia social, con lo que los estudiantes y miembros de la comunidad educativa adquieren las competencias necesarias para una sana vida social, a nivel de su comunidad, del país y de la comunidad global.
5. Promovemos un mejoramiento en la calidad de vida de nuestros estudiantes al capacitarlos tempranamente para involucrarse con el sector productivo del país y de esta manera aportar recursos a su manutención y desarrollo familiar.
6. Formamos en el estudiante la conciencia de su auto-aprendizaje, de su auto-formación, enseñándole que en la era actual de la información, los conocimientos están a su alcance ya no solamente en los libros, sino que también en los medios de comunicación electrónica, de la que necesariamente debe hacer uso para pertenecer al mundo global actual.

7. El quehacer fundamental de la institución es la educación tecnológica, estamos completamente involucrados en la formación de una nueva generación de expertos en las diversas ramas de la tecnología de punto, esto proporciona las competencias necesarias a nuestros estudiantes para desarrollarse profesionalmente como peritos industriales y técnicos en su especialidad. Participamos así en forma directa en el desarrollo de nuestro país.
  
8. Actualmente estamos en la búsqueda e identificación de los nuevos paradigmas educativos, estamos conscientes que al vivir en el siglo XXI, hay una reestructuración, a una velocidad sin precedentes de: la organización social, los modelos económicos, las comunicaciones, los avances día a día de la tecnología y que lo único constante es el cambio por lo que toda la comunidad educativa del Tecnológico, está en un proceso de adaptación permanente.

# ORGANIGRAMA DEL INSTITUTO TECNOLÓGICO PRIVADO DE OCCIDENTE



Dentro de las opciones educativas tecnológicas que brinda están la relacionadas con el campo de la electricidad, electrónica, mecánica automotriz, dibujo de construcción, peritos en mecánica general graduados como torneros y fresadores, peritos contadores especializados en computación comercial, secretariado comercial y bilingüe, impresores offset, perito en ciencias de la comunicación, administración de empresas, y la implementación de las especialidades de autotrónica y domótica bachilleres en computación, ciencias y letras, diseño gráfico, turismo y hotelería, y la nueva carrera de bachiller en mecánica de motos.

Además el instituto cuenta con una sección de educación básica que proporciona a los jóvenes estudiantes una visión completa de las carreras técnicas que se imparten en la sección de diversificado; así mismo se ha establecido una sección de educación pre-primaria y primaria para educar y acompañar a los niños en el proceso del descubrimiento de los conocimientos.

En cuanto a los capacidad física de la institución, se cuenta con un edificio construido mediante un diseño específico para el quehacer docente, con ambientes amplios, iluminados, tanto para la actividad de docencia directa, como para la capacitación técnica, contando con 24 aulas con capacidad para 40 estudiantes cada una; 9 talleres completamente equipados con los recursos educativos tecnológicos específicos, adecuados y en cantidad suficiente para desarrollar una educación real; laboratorio de cómputo, ciencias de la comunicación, así mismo cuenta con áreas deportivas, oficinas administrativas y área de parqueo.

El Instituto se encuentra ubicado en la 2a. Calle 5-13 de la zona 9 de Quetzaltenango, a inmediaciones de la colonia Floresta, está ubicado en zona residencial, moderna, con áreas perimetrales adoquinadas en un 90 %, fácilmente accesible.



## Capítulo III

### 3.1 La Comunicación

#### 3.1.1 Definición:

Según Stoner J. (1994) la comunicación es "la transmisión verbal o no verbal de información entre alguien que quiere expresar una idea y quien espera captarla o se espera que la capte".

Chiavenato I. (2002) expresa que la comunicación es el intercambio de información entre personas. Significa volver común un mensaje o una información. Constituye uno de los procesos fundamentales de la experiencia humana y la organización social.

#### 3.1.2 El Proceso de Comunicación

Stoner J. (1994) indica que el proceso de comunicación está formado por:

- Desarrollo de una idea.
- Codificación: Convertir la idea en las palabras, gráficas y otros símbolos de transmisión más convenientes.
- Transmisión: Transmitir el mensaje con el método elegido en el momento oportuno.
- Recepción: El receptor debe sintonizarse en una forma acorde con la recepción del mensaje.
- Decodificación: Para que el mensaje resulte comprensible.
- Aceptación: La aceptación es cuestión de elección, de modo que el receptor ejerce considerable control sobre la posibilidad o no de aceptar el mensaje en su totalidad o sólo parcialmente.
- Uso: El uso de la información por parte del receptor.

#### 3.1.3 Tipos de Comunicación

Ríos J. (2007) establece que existen tres tipos de comunicación:

- Auditiva: Es la comunicación desarrollada a través de sonidos producidos por el emisor.
- Visual: Consiste en la comunicación que el receptor percibe por la vista.
- Táctil: Se considera aquella donde el emisor y el receptor entran en contacto físico.

### 3.1.4 Formas de Comunicación

Ríos J. (2007) distingue 4 formas de comunicación:

- Directa: Es la comunicación que se desarrolla entre el emisor y el receptor o receptores en forma personal, con o sin ayuda de herramientas. Es llamada también comunicación boca-oído. (Hablar frente a frente, charlas, conferencias, etc.).
- Indirecta: Es aquella donde la comunicación está basada en una herramienta o instrumento ya que el emisor y el receptor están a distancia. La comunicación indirecta puede ser personal o colectiva.
- Indirecta/personal: Se desarrolla con la ayuda de una herramienta o instrumento (hablar por teléfono, enviar una comunicación impresa, radioaficionados, correo electrónico, chat por internet, etc.)
- Indirecta/colectiva: El emisor se comunica con un grupo de receptores ayudado por una herramienta o instrumento (periódicos, televisión, radio, cine, libros, página web, videos, etc.). Se le conoce también como comunicación social o de masas.

### 3.1.5 Los Medios de Comunicación

Son aquellas vías utilizadas para hacer llegar la información y pueden ser:

- Medios Escritos. Utilizados cuando se delega autoridad, se asigna responsabilidades y en general cuando se fijan nuevas normas y procedimientos. Estos medios deben cumplir lo que se llama forma "c".

Clara: En términos colaboradores.

Concisa: Sin adornos literarios.

Completa: Resumir toda la información necesaria.

Correcta: Sin falsedades.

Las comunicaciones escritas comprenden memorándums, cartas, publicaciones periódicas de la organización, tableros de aviso o cualquier otro dispositivo que transmita palabras o símbolos escritos. Si bien la escritura puede ser más precisa, también requiere mucho más tiempo. Otra desventaja, es que no tiene un mecanismo de retroalimentación automática, no hay evidencia de retroalimentación de que le mensaje sea recibido o comprendido.

- Medios Orales. Son de carácter estrictamente informativo y sin control, se usan para la instrucción, presentando la desventaja de que la interpretación es completamente subjetiva. Las formas comunes de la comunicación oral comprende discursos, discusiones de grupo formales frente a frente, discusiones informales y los rumores.

La ventaja principal de ésta comunicación es que un mensaje verbal puede transmitirse y recibirse una respuesta en un mínimo de tiempo. Si el receptor está inseguro del mensaje, una retroalimentación rápida permite al emisor detectar la inseguridad y corregirla. Sin embargo, su principal desventaja es el potencial de distorsión, en especial si el mensaje debe pasar por varias personas. Mientras más personas se vean involucradas, mayor será el potencial de distorsión. En una organización en la cual las decisiones y otras comunicaciones se transmiten verbalmente por la jerarquía existe una gran posibilidad de que los mensajes se distorsionen

- Medios Mecánicos. Actualmente se depende de diversos medios electrónicos complejos para transmitir nuestras comunicaciones. Además del teléfono se cuenta con la televisión de circuito cerrado, computadoras, máquinas de fax. El de más rápido crecimiento y uso es el correo electrónico (email), el cual ofrece a los individuos la capacidad de comunicarse al instante.

### 3. 1.6 Barreras de la Comunicación

Koontz H. (2004) especifica que las barreras a la comunicación pueden estar presentes en el emisor, la transmisión, el receptor o la retroalimentación, siendo las más específicas:

- a) Falta de planeación: Establecer las razones de una instrucción, seleccionar el canal más apropiado y elegir el momento adecuado.
- b) Supuestos confusos: Suelen pasarse por alto los supuestos no comunicados en los que se basa un mensaje.
- c) Distorsión semántica: Es el resultado de las limitaciones de los símbolos con lo que nos comunicamos, las palabras pueden provocar reacciones distintas.
- d) Mensajes expresados de manera deficiente: Palabras mal elegidas, omisiones, incoherencia, mala organización, oraciones mal estructuradas, falta de claridad respecto de sus implicaciones.

- e) Escucha deficiente y evaluación prematura: Escuchar exige total atención y autodisciplina, requiere asimismo que le que escucha evite la evaluación prematura de lo que dice la otra persona.
- f) Comunicación impersonal: Requiere de contactos frente a frente en condiciones de apertura y confianza.
- g) Sobrecarga de información: Solo procesar datos esenciales.

### 3.1.7 La Comunicación Organizacional

No se puede hablar de comunicación organizacional sin tener en cuenta que ésta se establece con base en la creación, mantenimiento y renovación de:

- a. Cultura (valores): Principios, conceptos y creencias, explícitos o implícitos, compartidos por todos los que forman parte de la Empresa. Ello define quienes somos.
- b. Estructura: Cómo está operativamente organizada la empresa, además de que determina las relaciones laborales con y entre las distintas áreas que conforman la estructura orgánica. Ello define cómo estamos funcionando.
- c. Estrategia: Pasos que deben darse para alcanzar los objetivos de la empresa. Ello define cómo se hacen las cosas.
- d. Recursos (habilidades): Áreas, capacidades, conocimientos, fortalezas. Ello define qué tenemos.
- e. Procedimientos: Rutinas, formas en que se ejecutan las actividades, niveles de acción e interrelaciones. Ello define qué nos corresponde hacer.
- f. Personal (potencial humano): Factor que debe definirse con base en perfiles, habilidades, actitudes, aptitudes, conocimientos, acorde al número necesario que requiere un área o actividad determinada y que debe además estar en relación directa a la remuneración necesaria y suficiente que requiere el colaborador y que puede otorgar la empresa. Ello define el Capital Intelectual de la Empresa.
- g. Estilo de dirección: Actitudes que adoptan en el proceso de gestión los integrantes de los niveles directivos de la Empresa. Esto implica la gran responsabilidad de asumir un liderazgo creativo y transformador que no esté definido solamente por un rol jerárquico, sino más bien por la actitud que busque retos y afronte los conducentes riesgos del mercado laboral. Ello define la Inteligencia Emocional de la Empresa.

a) Formal:

Es aquella comunicación cuyo contenido está referido a aspectos laborales. En general, ésta comunicación utiliza la escritura como medio (Comunicados, memorandos, etc. La velocidad es lenta debido a que tiene que cumplir todas las formalidades burocráticas).

b) Informal:

Es aquel tipo de comunicación cuyo contenido, a pesar de ser de aspectos laborales, utiliza canales no oficiales. (Reunión alrededor del botellón de agua, encuentros en los pasillos, etc.). Es más veloz que la formal.

c) Vertical:

Es aquella comunicación que se genera en las áreas directivas de la empresa y desciende utilizando los canales oficiales. En una comunicación óptima, debería existir la comunicación vertical ascendente.

### Comunicación Ascendente

Circula de colaboradores a superiores y continúa su ascenso por la jerarquía organizacional. Suele verse obstaculizado por administradores que filtran los mensajes y no transmiten a sus jefes toda la información.

Chiavenato, I (2002), afirma que las comunicaciones ascendentes "sirven de feedback para la gerencia, proporcionando indicios del éxito conseguido por un mensaje dado, además pueden estimular la participación de los colaboradores en la preparación de políticas operativas aplicables al departamento o a la organización".

En efecto este tipo de comunicación es imprescindible dentro de una empresa para lograr el desarrollo efectivo de las relaciones laborales y el incremento de la productividad. Entre las herramientas más efectivas que utiliza la comunicación ascendente se pueden mencionar:

- Oral:
- a. Informes "cara a cara", Conversaciones
  - b. Entrevista
  - c. Teléfono, celular
  - d. Reuniones, conferencias
  - e. Eventos sociales



- f. Murmuraciones y rumores
- g. Representantes y canales sindicales

- Escrito:
- a. Informes
  - b. Cartas personales
  - c. Quejas
  - d. Sistemas de sugerencias
  - e. Supervisiones de actitudes e información
  - f. Publicaciones sindicales
  - g. E-mails
  - h. Intranet

### Comunicación Descendente

Fluye de personas en los niveles superiores a personas en los niveles inferiores de la jerarquía organizacional. Casi la mitad de las comunicaciones administrativas se realizan con los colaboradores, mientras que el resto se divide entre la comunicación con superiores, compañeros y receptores externos. El objetivo de esta comunicación es el indicar instrucciones claras y específicas del trabajo que se debe realizar; en dicha comunicación se pierde el valor comunicativo que lleva el mensaje.

Entre las herramientas de mayor efectividad que se utilizan en una comunicación descendente se pueden mencionar las siguientes:

- Oral:
- a. Instrucciones personales
  - b. Charlas, conferencias, reuniones de comité, video conferencias
  - c. Entrevistas, consejos
  - d. Teléfono, películas, vistas fijas, celulares, radiotransmisores
  - e. Silbatos, campanas, etc.
  - f. Eventos sociales, incluyendo actividades sindicales
  - g. Rumores, murmuraciones

- Escrito:
- a. Instrucciones y Órdenes
  - b. Cartas y Memorándums

- c. Boletines comunes
- d. Carteles
- e. Volantes
- f. Manuales en general
- g. Informes anuales
- h. Publicaciones Sindicales
- i. E-mails

d) Comunicación horizontal:

Es la información compartida entre personas del mismo nivel jerárquico. Dentro de las técnicas para mejorar la comunicación horizontal y la integración, se pueden mencionar:

- El contacto directo entre la gente.
- Roles integradores.
- Equipos de proyectos.

e) Comunicación Cruzada

Incluye en flujo horizontal de información entre personas de iguales o similares niveles organizacionales, y el flujo diagonal entre personas de diferentes niveles sin relaciones directas de dependencia entre sí. Éste tipo de comunicación debe apoyarse en el entendido de que las relaciones cruzadas serán estimuladas siempre que resulten apropiadas; los colaboradores se abstendrán en establecer compromisos que excedan su autoridad y mantendrán informados a sus superiores de las actividades interdepartamentales importantes.

f) Rumores

Es la comunicación informal que recorre la institución sin respetar canales y a la velocidad de la luz. Se le llama también bolas o "radio bomba".

El rumor es una idea no comprobada que circula en una organización o en el entorno de la misma. Es un poderoso medio de comunicación que utiliza todos los canales establecidos y lo podemos clasificar en cuatro.

- Ilusiones o deseos: Son los más positivos y sirven para estimular la creatividad de otras personas. Aunque su tono es positivo, expresan lo que preocupa a los colaboradores.
- El rumor "mete miedos": Obedece a los temores y ansiedades de los colaboradores, provocando una incomodidad general entre los trabajadores. En este caso los colaboradores expresan oralmente sus temores a otros colaboradores, siendo a veces perjudiciales (como cuando anuncian posibles despidos).
- Rumor cicatero: Es el más agresivo y perjudicial, ya que divide a los grupos y acaban con cualquier sentimiento de lealtad. Suelen obedecer al odio o a la intención de atacar a otra persona, creando enfrentamientos. Tienden también a desprestigiar a una empresa o a una persona afectando negativamente su reputación.
- Rumor estimulante: Son los que tratan adelantarse a los hechos y suelen darse cuando los colaboradores llevan mucho tiempo esperando alguna noticia.

#### 3.1.7.1.1 Funciones de la Comunicación Interna

Fernández C. (1999) estipula que la comunicación interna cumple una serie de funciones que le permiten a una organización mejorar la eficacia en toda su actividad a nivel interno, lo que redundará en una mayor eficiencia y eficacia al momento de cumplir con sus objetivos, entre las funciones de una buena comunicación interna podemos mencionar:

- Informar; que es poner en conocimiento de otros, información que puede ser relevante para tomar decisiones.
- Motivar; se refiere a transmitir comunicaciones que estimulan el rendimiento.
- Expresión de las emociones; permite a los trabajadores comunicar sus sentimientos.
- Controlar; mediante mensajes para determinar claramente las tareas, roles y responsabilidades.
- Coordinación de las tareas y esfuerzos entre las diferentes unidades de la organización; lo que permite a la organización adquirir una dinámica y agilidad mayor, permitiéndole una adaptación rápida a los cambios que se le presenten.
- Identificación de las personas con la organización; entendido esto como la solidaridad entre los miembros de la organización, donde se fortalece los lazos profesionales o personales.



### 3.1.7.1.2 Características de una correcta comunicación interna

Actualmente las empresas dependen cada vez más de lo que se ha dominado trabajadores del conocimiento para prestar un servicio o producir un producto. Los trabajadores del conocimiento transforman la información en un producto o servicio y necesitan grandes cantidades de información para cumplir adecuadamente con su trabajo.

Fernández C. (1999) menciona que para una correcta comunicación interna, se debe considerar cuatro aspectos importantes a aplicar dentro del sistema de comunicación, siendo estas:

- a. Debe ser clara. Para permitir que todas las partes puedan compartir y comprender las ideas. Probablemente éste es el aspecto más importante de una correcta comunicación y requiere mucha precisión y atención por parte del emisor. Debe evitarse toda clase de modismos que no resulten familiares a los destinatarios, pero sobre todo, la comunicación debe buscar siempre la percepción del mensaje por parte del receptor o destinatario.
- b. Debe ser rápida. Si no es así, el tiempo transcurrido puede desvirtuar el mensaje, e introduce otro concepto que se denomina comunicación deformada. Todo canal de comunicación que suponga algún retraso causará inevitablemente una distorsión del mensaje original, por lo que será difícil conseguir la comprensión pretendida.
- c. Debe ser concisa. Para obtener un nivel óptimo de respuesta por parte del destinatario, si se prevé que puedan existir problemas de lenguaje, resulta esencial que el receptor parafrasee el mensaje, es decir ponga énfasis en las palabras recibidas y así asegurar el mutuo entendimiento evitando que puedan producirse errores de interpretación.
- d. Debe ser cordial: Es la base de toda buena comunicación y debe establecerse siempre que sea posible una correcta relación interpersonal, los problemas de entendimiento o interpretación del mensaje se deben resolver desde el inicio.

## Capítulo IV

### 4.1 Funciones Gerenciales

#### 4.1.1 Definición:

Drucker P. (2002) establece que la "gerencia es el órgano específico y distintivo de toda organización".

Alvarado J. (1990) sostiene que la gerencia "básicamente es una función administrativa, de naturaleza profesional, inherente a un cargo directivo. El gerente para conducir las instituciones se vale de las dimensiones de la gerencia como la planificación, organización, dirección y control de sus tareas"

Fermín I. (1997), destaca que un gerente efectivo es aquel que:

- Comparte con sus colaboradores los objetivos y prioridades de su departamento y de la organización.
- Utiliza el consenso para llegar a acuerdos con sus colaboradores.
- Estimula la participación de sus colaboradores en la planificación, toma de decisiones y solución de problemas.
- Se preocupa por mejorar continuamente la comunicación.
- Busca medios para que los colaboradores se comprometan, de manera voluntaria, con el logro de los objetivos de la organización.
- Analiza y evalúa, conjuntamente con sus colaboradores, los logros alcanzados, las causas de las desviaciones y las posibles medidas correctivas.
- Enlaza logros con recompensas de una manera justa y objetiva.
- Facilita el trabajo de sus colaboradores y, más que ejercer control, les presta el apoyo necesario para que puedan realizar eficientemente sus tareas.
- Delega, tanto las funciones como el poder para tomar decisiones, dando suficiente autonomía de acción a sus colaboradores.
- Cuando se presentan conflictos, los afronta para resolverlos no para buscar culpables.
- Considera los errores, propios y ajenos, como una oportunidad para aprender y mejorar.

#### 4.1.2 El Proceso Administrativo

Koontz H. (2004) expone que un proceso es el conjunto de pasos necesarios para llevar a cabo una actividad o lograr un objetivo. Proceso administrativo es el conjunto de fases sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral.

El proceso tiene aplicación universal y los gerentes lo pueden aplicar, no importando el tipo de empresa de que se trate. Es utilizado donde varias personas trabajan juntas para el logro de objetivos comunes.

Las metas de la organización son deseables, Por tanto, la comunicación es esencial para una organización, no sólo para transmitir autoridad, sino también para lograr la cooperación.

Se exponen a continuación algunos criterios de diversos autores acerca de las funciones administrativas:

- Fayol H. Previsión, organización, comando, coordinación y control.
- Koontz & O'Donnell. Planeación, organización, integración, dirección y control.
- Reyes A. Previsión, planeación, organización, integración, dirección y control.
- Scanlan B. Planeación, organización, dirección y control.

De acuerdo a las anteriores propuestas se puede concluir que cuatro son las funciones básicas de la administración.

##### 4.1.2.1 Planeación.

Reyes A. (1997) define a la planeación como un proceso por el cual se obtiene una visión del futuro, en donde es posible determinar y lograr los objetivos, mediante la elección de un curso de acción.

Importancia de la planeación:

- Propicia el desarrollo de la empresa.
- Reduce al máximo los riesgos.
- Maximiza el aprovechamiento de los recursos y tiempo.

Planear es función del administrador, aunque el carácter y la amplitud de la planeación varían con su autoridad y con la naturaleza de las políticas y planes delineados por su superior.

Stoner (1994) indica que los planes son una guía para que una organización obtenga y asigne los tipos recursos que requiere para lograr sus objetivos. A través de la planeación los integrantes de un equipo pueden desempeñar sus actividades en congruencia con sus objetivos y procedimientos elegidos.

Tipos de planes:

- a) Propósitos o misiones: Es la función o tarea básica que debe tener una empresa (visión y misión).
- b) Objetivos o metas: Los fines hacia los cuales se dirige la actividad.
- c) Estrategias: Determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de los cursos de acción y asignación de los recursos necesarios para alcanzarlos.
- d) Políticas: Las políticas también son planes en el sentido de que se constituyen declaraciones o interpretaciones generales que guían el pensamiento para la toma de decisiones.
- e) Procedimientos: Los procedimientos que establecen un plan obligatorio para realizar las actividades futuras.

#### 4.1.2.2 Organización.

Koontz H. (2004) establece que una organización es un patrón de relaciones por medio de las cuales las personas, bajo el mando de los Gerentes persiguen metas comunes. Así, una estructura de organización debe estar diseñada de manera que sea perfectamente clara para todos; quien debe realizar determinada tarea y quien es responsable por determinados resultados; en esta forma se eliminan las dificultades que ocasiona la imprecisión en la asignación de responsabilidades y se logra un sistema de comunicación y de toma de decisiones que refleja y promueve los objetivos de la empresa.

La organización consiste en:

- Determinar las actividades específicas necesarias para el alcance de los objetivos planeados (especialización).
- Agrupar las actividades en una estructura lógica (departamentalización).

- Asignar las actividades a posiciones y personas específicas (cargos y tareas).

#### 4.1.2.3 Dirección.

Koontz H. (2004) enfatiza que la dirección es la influencia que puede ejercer un líder sobre las personas para que contribuyan al logro de las metas de una organización o un grupo, le da a la dirección una perspectiva hacia los aspectos interpersonales de la administración. Indica que la mayoría de los problemas de los administradores surgen de los deseos y actitudes de la gente que determinan su comportamiento individual y grupal, por tanto el administrador debe ser un líder eficaz, razón por la cual a la dirección se le denomina con el término moderno de liderazgo.

Reyes A. (1997) indica que la dirección se compone de varios elementos:

- Toma de decisiones. Significa la elección de un curso de acción o alternativa, es necesario que antes se evalúen las alternativas, definir y analizar el problema, para posteriormente aplicar la decisión o alternativa que mejor se sugiera.
- Motivación. La motivación es la labor más importante de la dirección, a la vez que la más compleja, pues a través de ella se logra la ejecución del trabajo, de acuerdo a normas o patrones de conducta esperados.
- Comunicación. La comunicación en cualquier grupo que se trate, es de vital importancia ya que involucra a los individuos no solo en su papel de comunicadores, sino en el buen uso que a la información se le da.
- Supervisión. Consiste en vigilar y guiar a los colaboradores de tal forma que las actividades se realicen adecuadamente.

#### 4.1.2.4 Control.

Reyes A. (1997) identifica al control como el proceso de determinar lo que se está llevando a cabo, a fin de establecer las medidas correctivas necesarias y así evitar desviaciones en la ejecución de los planes.

##### Importancia del control

- Establece medidas para corregir las actividades, de tal forma que se alcancen los planes exitosamente.
- Se aplica a todo: a las cosas, a las personas y a los actos.

- Determina y analiza rápidamente las causas que pueden originar desviaciones para que no vuelvan a presentarse en el futuro.
- Localiza los sectores responsables de la administración, desde el momento en que se establecen medidas correctivas.
- Proporciona información acerca de la situación de la ejecución de los planes, sirviendo como fundamento al reiniciarse el proceso de la planeación.
- Reduce costos y ahorra tiempo al evitar errores.

## Capítulo V

“Los inconvenientes que presenta el sistema de comunicación organizacional con los últimos colaboradores incorporados a la institución”

(Análisis y discusión de resultados de la investigación)

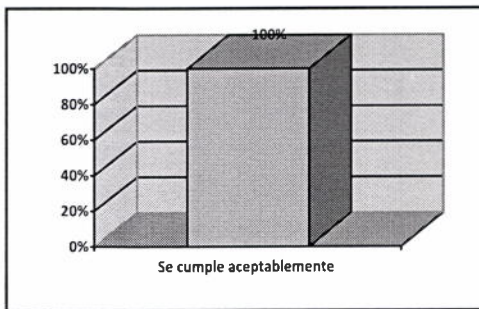
Al haber aplicado el cuestionario auto-administrado a los 50 colaboradores del Instituto Tecnológico Privado de Occidente, quienes forman la población para la presente investigación, donde la razón más importante era determinar si la comunicación organizacional interna incide en el cumplimiento de las funciones gerenciales, se obtuvieron los datos presentados; de tal manera que a continuación se procede a la discusión de la información obtenida:

### 5.1 La Comunicación

#### 5.1.1 El Proceso de Comunicación

Gráfica No. 1

Comprensión idónea de los propósitos de la entidad con el actual proceso de comunicación.



Pic: Colaboradores Instituto Tecnológico Privado de Occidente.  
Fuente: Investigación de Campo, 2009.

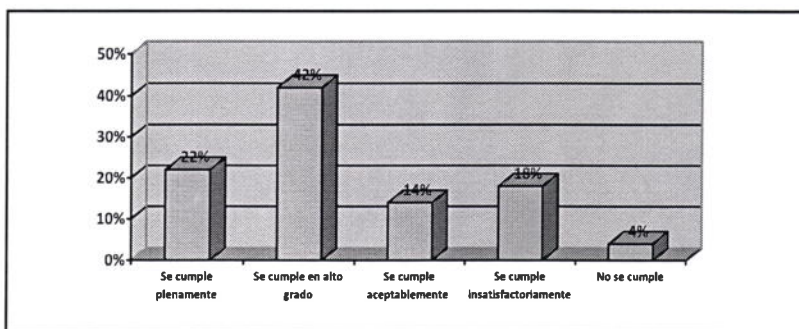
Stoner J. (1994) indica que la comunicación puede ser definida como el proceso a través del cual se transmite y recibe información en un grupo social. La comunicación comprende la transferencia de significados, si no se ha transmitido información o ideas, la comunicación no se ha dado. En base a ello y de acuerdo a los datos obtenidos como se muestra en el cuadro 1, se determinó que los 4 dirigentes de la institución, el director y subdirectores, reflejan que sus colaboradores solamente comprenden aceptablemente las metas deseables de la organización, esto debido a que existe alguna alteración en algún paso del proceso de la comunicación

empleada. Es importante señalar que la comunicación es la transferencia y comprensión del significado, por tanto es imprescindible que cada idea o pensamiento transmitido lo perciba el receptor tal como fue contemplado por el emisor, es aquí donde reside la importancia de la etapa de retroalimentación, ya que probablemente es el mayor poder del que dispone la comunicación, debido a que significa que puede perpetuarse en el tiempo infinito, que puede superar las barreras circunstanciales de todo tipo para hacer posible la unión de individuos y la transmisión íntegra de sus experiencias de unos a otros.

### 5.1.2 Formas de Comunicación

Gráfica No. 2

Medios de registro y divulgación de información de las tareas del puesto.



Pie: Colaboradores Instituto Tecnológico Privado de Occidente.  
Fuente: Investigación de Campo, 2009.

Ríos J. (2007) distingue 4 formas de comunicación: La directa, indirecta, indirecta/personal e indirecta/colectiva. Se puede deducir que dentro de los procesos para clasificar los procesos de comunicación para el análisis empresarial están, la que se caracteriza por su mayor fuerza expresiva, la producción y comprensión simultánea del mensaje; y por la forma indirecta, que supone un alejamiento en el espacio, en el tiempo, lo que lleva consigo un carácter más formal y la ausencia de ciertas confianzas; no obstante, ambas formas constituyen la corriente de la información interna de la empresa. Esto mismo se evidencia con los resultados de la pregunta 2 del cuestionario, donde se refleja que la institución se ha preocupado por buscar e implementar formas que permitan a los colaboradores actualizar, registrar y divulgar la información relevante de sus funciones que son de interés y apoyo para los demás miembros de la organización,



independientemente si está información es aprovechada por los receptores de la misma para la consecución de los objetivos organizacionales. Cabe mencionar que uno de los instrumentos más empleados para este fin es el uso de los informes, cuya finalidad es comunicar a una o varias personas, a un nivel más alto en la organización, sobre aspectos relevantes del área de trabajo, documentos que se constituyen en registros planeados y formales de la información transmitida para que la apliquen a la planeación, control y problemas de decisión.

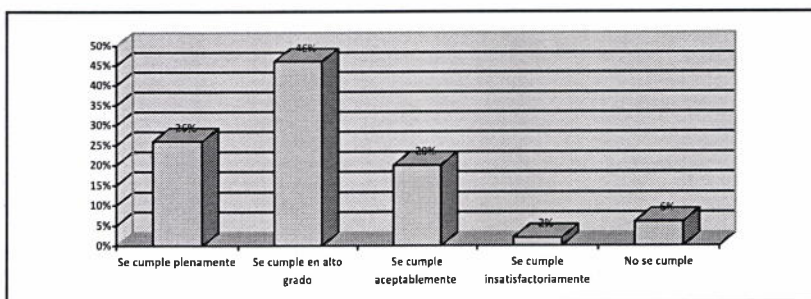
### 5.1.3 Los Medios de Comunicación

Welsch, Hilton & Gordon, 1990 indican que los medios de la comunicación más generalmente empleados por las personas en las organizaciones son:

- Medios Escritos.

Gráfica No. 3

Utilización y mejor comprensión de la información interna a través de la comunicación escrita.



Pie: Colaboradores Instituto Tecnológico Privado de Occidente.  
Fuente: Investigación de Campo, 2009.

No importa el sector a que se refiera, ni su tamaño, ya que todas, absolutamente todas las empresas necesitan comunicarse, y comunicarse además, de forma eficiente. Sin embargo aunque las organizaciones disponen de una amplia variedad de canales, una de las formas concretas en que las empresas emiten y reciben mensajes siguen siendo básicamente la escritura, y en base a lo expresado por los sujetos de estudio, dentro del Instituto existe una evidente y en alto grado óptima utilización de este medio, como se plasma en el 72% de las respuestas obtenidas, a través del empleo de circulares, cartas, reglamentos, informes, actas, archivos; documentos que se

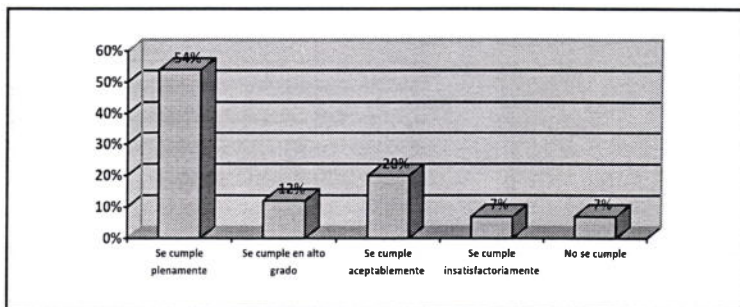
envían a otras personas para comunicar mensajes formales, oficiales y/o confidenciales, con las finalidades de informar acerca de los movimientos internos de la empresa; solicitar información; iniciar relaciones laborales; presentar agradecimientos, sugerencias o quejas; brindar respuestas o soluciones varias; invitar a un acto o actividad; felicitar por algún logro obtenido o por alguna fecha en particular; protocolizar los asuntos tratados en una reunión y en el que se registran las intervenciones de sus participantes, para dejar constancia por escrito, de la forma en que fueron planteados, entre otras.

Es importante mencionar que una buena comunicación organizacional escrita definitivamente es elemento clave para mejorar la gestión de la empresa, debido a que facilita el éxito del trabajo en equipo, fomenta la coordinación, la eficiencia y favorece el aumento de la productividad. Por tal motivo debe ponerse atención con el 28% de las personas que opinan que de manera aceptable e insatisfactoria se aprovecha este medio de comunicación.

- Medios Orales.

Gráfica No. 4

Comunicación directa y factible con los altos directivos de la empresa.



Pie: Colaboradores Instituto Tecnológico Privado de Occidente.  
Fuente: Investigación de Campo, 2009.

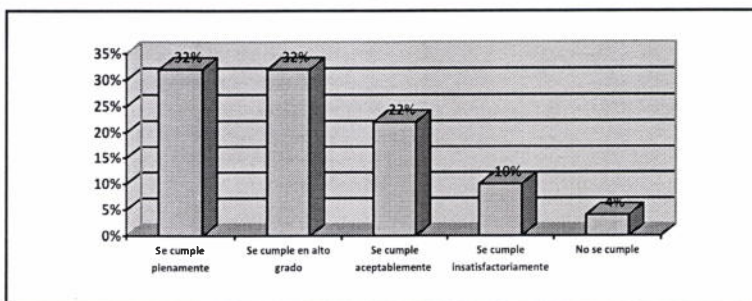
Dirigir no puede ser otra cosa que liberar talento humano al servicio de una causa noble, y en especial un directivo, quien es un individuo capaz de cambiar el rumbo de los eventos de la empresa, de manera puntual cuando es desfavorable, y a sabiendas que en las empresas bien administradas, un colaborador puede fácilmente comunicarse directamente con un ejecutivo importante, para solicitar la asesoría o la ayuda pertinente, y este contacto no supone ninguna violación del control de línea; se evidenció en los resultados de la pregunta 1 obtenidos de los 46

colaboradores, que dentro del Instituto existe una gran disponibilidad para tener un trato directo con los altos mandos del mismo, lo que contribuye a mejorar el rendimiento y la velocidad con que se realiza el trabajo organizacional, mediante este medio comunicativo cara a cara, al tomar en cuenta que la vida moderna cada vez más dinámica exige estar en comunicación con un número mayor de personas, la habilidad para comunicarse influirá de forma definitiva en el éxito de las tareas, de ahí la importancia de comprender y utilizar las formas y estructuras de la comunicación oral. No obstante existe un 14%, que lo forma el personal con poco tiempo de laborar en la institución que indica lo contrario, lo cual representa un grupo aislado del resto de sus compañeros de trabajo.

- Medios Mecánicos.

Gráfica No. 5

Los medios de comunicación utilizados, aprovechan los recursos existentes en la entidad.



Pie: Colaboradores Instituto Tecnológico Privado de Occidente.  
Fuente: Investigación de Campo, 2009.

Cada nueva tecnología implica una nueva cultura, trasforma las formas de relacionarnos, informarnos y educarnos, cada una de ella afecta a la empresa en la utilización de equipos informáticos, posibilita la interrelación entre los diferentes colaboradores, influye en la organización en la toma de decisiones, el desarrollo empresarial y permite integrar diferentes formas de presentar la información, en ello radica la importancia de la implementación de los medios mecánicos dentro de una institución.

Según los resultados de la pregunta 4, obtenida de todos los sujetos, actualmente, dentro del Tecnológico existe una adaptación y uso adecuado del nivel de tecnología y otros recursos, en búsqueda de un proceso verbal, escrito, visual o de cualquier otra expresión, que transmita una

idea, información o pensamiento que pueda influir en los colaboradores para beneficio organizacional, entre los cuales se pueden mencionar el uso del correo electrónico, el chat para ciertas áreas de la entidad, el fax, teléfono y una red de teléfono celular para algunos administrativos, aspecto relevante que busca facilitar la coordinación de las actividades, tal como lo indica el 86% de las respuestas obtenidas. Sin embargo, nuevamente un 14% de los encuestados manifestaron que no se cumple esa adecuación de los medios de comunicación empleados, constituyéndose así en un grupo importante de referencia que merece ser atendido y escuchado.

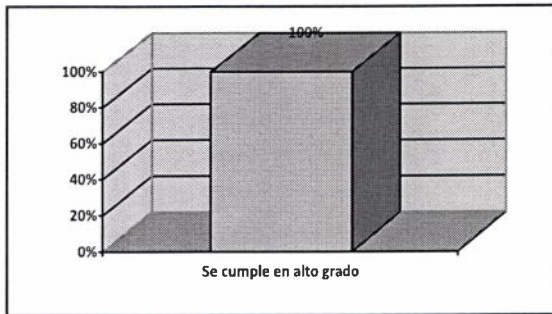
#### 5.1.4 Barreras de la Comunicación

Welsch, Hilton & Gordon, 1990, clasifican las barreras de comunicación en:

- Barreras semánticas: Es la parte de la lingüística que se encarga de estudiar el significado de las palabras. El emisor puede emplear las palabras con determinados significados, pero el receptor, por diversos factores, puede interpretarlas de manera distinta o no entenderlas, lo cual influye en una deformación o deficiencia del mensaje.
- Barreras físicas: Son las circunstancias que se presentan no en las personas, sino en el medio ambiente y que impiden una buena comunicación: ruidos, iluminación, distancia, falla o deficiencia de los medios que se utilizan para transmitir un mensaje.
- Barreras fisiológicas: Son las deficiencias que se encuentran en las personas, ya sea del emisor (voz débil, pronunciación defectuosa) o de receptor (sordera, problemas visuales).
- Barreras psicológicas: Representan la situación ocasionada a veces por agrado o rechazo hacia el receptor o emisor, según sea el caso, o incluso al mensaje que se comunica; puede deberse también a estados emocionales (temor, odio, tristeza, alegría) o a prejuicios para aprobar o desaprobar lo que se dice; tales situaciones originan que la persona no oiga lo que se le dice, no lea lo que está escrito, no entienda o no crea lo que oye o lee.
- Barreras administrativas: Son las que se originan en estructuras organizacionales inadecuadas, mala planeación y deficiente operación de los canales.

## Gráfica No. 6

Presencia ocasional de problemas por malos entendidos dentro del equipo de trabajo.



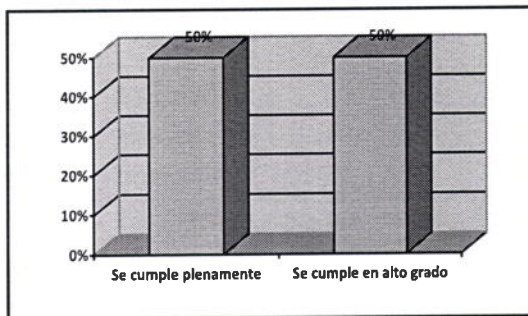
Pie: Colaboradores Instituto Tecnológico Privado de Occidente.  
Fuente: Investigación de Campo, 2009.

Como en todo proceso, se pueden presentar ciertos obstáculos que dificultan el desarrollo del mismo y que es necesario detectar para evitarlos. En el tema de la comunicación interna del Instituto, se evidencia en los resultados de la pregunta 5 dirigida a los dirigentes del plantel, que los encargados del equipo de trabajo en general, han generado un clima en el cual los colaboradores se escuchan unos a otros, manifiestan los desacuerdos, y se ha creado un ambiente donde existe respeto y comprensión por el otro; lo que se ha plasmado en el grado mínimo de malos entendidos presentado; por ende se asume que los medios y el lenguaje empleado ha sido sencillo y claro, puesto que los malos entendidos son producto de la interpretación personal y pueden ser fácilmente aclarados si las partes poseen las destrezas efectivas de escuchar activamente y de comunicación asertiva. Cuando se decide dialogar abiertamente sobre la situación, las partes pueden darse cuenta de los intereses en común y de que realmente no existe un conflicto. Sin embargo, requiere que ambas partes estén dispuestas a ser honestas y a expresar abiertamente sus preocupaciones y emociones, de no ser así y si las personas prefieren ignorar la situación y dan por hecho que existe un conflicto, las relaciones entonces se deterioran y los juicios pueden afectar la toma de decisiones de los individuos.

### 5.1.5 Comunicación Organizacional

Gráfica No. 7

Presencia de mecanismos para que cada colaborador registre información de su puesto de trabajo.



Pie: Colaboradores Instituto Tecnológico Privado de Occidente.  
Fuente: Investigación de Campo, 2009.

Fernández C, (1999) Conceptualiza a la comunicación organizacional, como el sistema de interrelaciones y entendimiento laborales, por medio de la definición de una misión y visión institucionales propias, que dan estructura a los objetivos de logro, dirigidos hacia el beneficio individual, colectivo, y por ende empresarial, permitiendo el posicionamiento en el mercado productivo.

Desde la perspectiva de los administradores educativos, como se muestra en el cuadro anterior, según los resultados de la pregunta 2 de su respectivo cuestionario, como estrategia para el logro de los objetivos se tienen instituidos una combinación de medios de comunicación internos, de tal manera que se asegure la obtención de la información idónea para alcanzar los resultados esperados y fluya en la empresa sin ningún obstáculo, ya que se reconoce que éste es un recurso estratégico en la empresa, para su apropiada administración.

#### 5.1.5.1 Tipos de Comunicación Interna

Koontz H. (2004) lo cataloga en formal e informal:

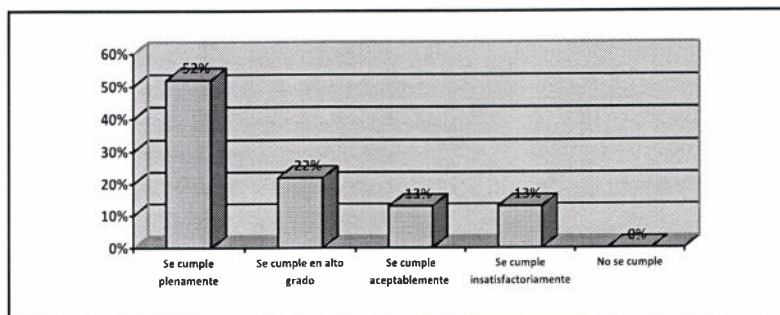
Es importante hacer énfasis que una organización moderna, se constituye ante todo por una composición social de seres humanos; en donde es preciso que exista una estructura, para que se logren los fines que la organización se propone. Por tratarse de seres humanos, el factor esencial de la conducta de una organización es la comunicación en todas sus direcciones y en todos los

niveles; a través de los elementos del proceso de comunicación; en el que se distingue a los canales de comunicación; es decir, a la línea de personas a través de las cuales pasan los mensajes; y la utilización de las tecnologías.

Según la información recabada para el presente estudio, en primer lugar, en la pregunta 5, los colaboradores han evidenciado en un 87% que dentro del instituto existen medios de transmisión por el que viajan las señales portadoras de la información que pretenden intercambiar emisores y receptores, desde el mando superior hacia todas las dependencias; no obstante existe un 13% que tiene desconocimiento de ello, lo que es desfavorable ya que representa una ruptura en la corriente de este proceso, como se muestra en el cuadro siguiente.

Gráfica No. 8

Establecimiento de canales de comunicación entre la Dirección y las diferentes áreas.



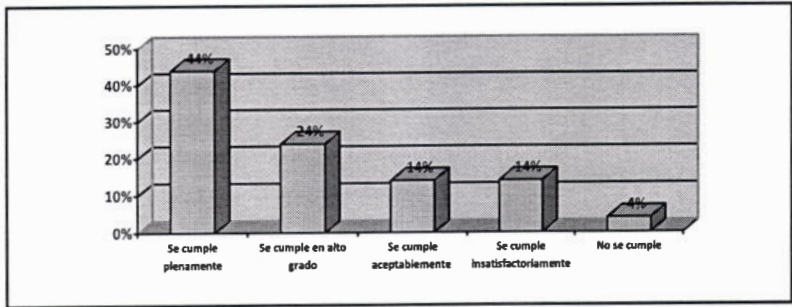
Pic: Colaboradores Instituto Tecnológico Privado de Occidente.  
Fuente: Investigación de Campo, 2009.

En segundo lugar, en el análisis que engloba los flujos comunicativos entre los distintos departamentos de la organización; se observa que existen en menor grado, 82%, la institución de los canales, es decir, existe en sí una limitada estructura de la organización desde el punto de vista de las interrelaciones de comunicación; lo cual repercute en la búsqueda de elevar la eficiencia del proceso de las comunicaciones, y lograr transmitir efectivamente un mensaje, de tal manera que se retrase o entorpezca la realización del trabajo a nivel general.



Gráfica No. 9

Establecimiento de canales de comunicación entre las diferentes áreas de la entidad.

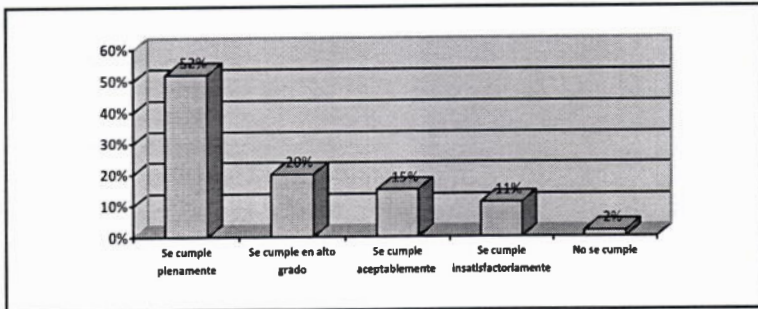


Pie: Colaboradores Instituto Tecnológico Privado de Occidente.  
Fuente: Investigación de Campo, 2009.

Comunicación vertical ascendente y descendente:

Gráfica No. 10

El proceso de comunicación es ascendente y descendente.



Pie: Colaboradores Instituto Tecnológico Privado de Occidente.  
Fuente: Investigación de Campo, 2009.

Cuando hablamos de flujos de comunicación, nos referimos a los procesos de comunicación que se llevan a cabo al interior de la organización de acuerdo a la estructura formal (organigrama); en relación a ello, según los datos obtenidos por los 46 colaboradores, en la pregunta 6 del respectivo cuestionario, en el Tecnológico se facilita la transmisión de información de manera ascendente y descendente, en especial a través de reuniones periódicas con el propósito de informar y coordinar la ejecución de las actividades, las entrevistas personalizadas, el teléfono, lo

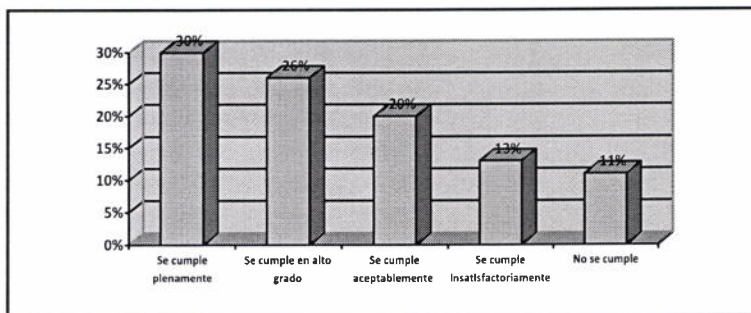


que permite una fácil organización e orientación en línea vertical. Dentro de la comunicación escrita más usual en esta vía se encuentran los manuales, cartas, circulares, informes, correo electrónico; no obstante es interesante enfatizar que desafortunadamente es común que la información se pierda o distorsione al descender por la cadena de mando. El solo hecho de que la dirección general emita políticas y procedimientos no garantiza por sí mismo la comunicación. En consecuencia, es esencial contar con un sistema de retroalimentación para determinar si la información fue percibida tal como se lo propuso el emisor; al mismo tiempo para que la comunicación ascendente sea eficaz es necesario que existan condiciones en las que los colaboradores se sientan libres de comunicarse. Puesto que el ambiente organizacional se ve fuertemente influido por la alta dirección, la responsabilidad de crear un libre flujo de comunicación recae en gran medida en los superiores.

Comunicación horizontal:

Gráfica No. 11

El proceso de comunicación fluye entre colaboradores.



Pie: Colaboradores Instituto Tecnológico Privado de Occidente.  
Fuente: Investigación de Campo, 2009.

Esta comunicación se desarrolla entre los empleados de un mismo nivel corporativo, muy pocas veces utiliza los canales oficiales y es totalmente informal. También es conocida como comunicación plana.

Es interesante enfatizar que en comparación al fluido de comunicación de forma vertical presentado en el cuadro 10, los colaboradores de la institución, como se muestra en el cuadro anterior, reflejan en un 24% que la interrelación con los compañeros del mismo nivel, no circula

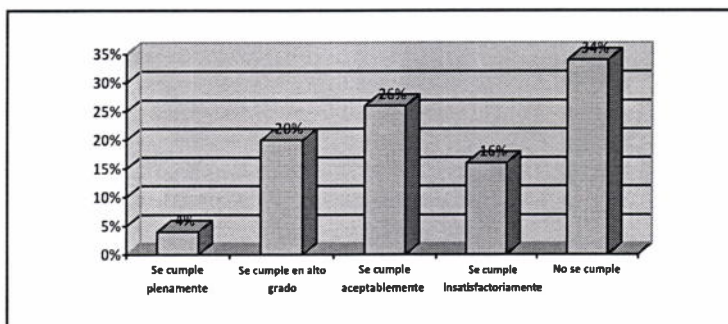
de la misma manera, no se tiene un buen entendimiento en este nivel lo que repercute en el funcionamiento de los equipos de trabajo.

Al tomar en cuenta que el hombre es un ser netamente comunicativo, y que realiza esta actividad durante todo el día, (escribe, lee, habla, escucha). No puede existir un grupo que no tenga comunicación; es decir, la transmisión de algo con sentido entre los miembros que lo componen, debido a ello, se sugiere que un estilo de dirección participativo puede convertirse en un factor de estímulo para la comunicación en este nivel.

## Rumores

Grafica No. 12

En la empresa se valora el rumor frente a la información oficial.



Pic: Colaboradores Instituto Tecnológico Privado de Occidente.  
Fuente: Investigación de Campo, 2009.

Para muchos dirigentes, los rumores suponen la oportunidad de lanzar una serie de globos-sondeo (ejemplo con respecto a una plan o ciertas políticas que piensan llevar a la práctica) y recibir información inmediata sobre las reacciones de sus colaboradores. Los rumores y el chismorreo no sólo son dañinos, también pueden cumplir una función útil, incluso saludable, en una organización.

La efectividad de la comunicación oral frente a frente no queda mejor evidenciada que en la forma en que la información ya sea bien o mal entendida o transmitida viaja a través de los rumores. Dentro de los resultados obtenidos por la población total censada, en la pregunta numero 9, existe una igualdad (50%), entre las personas que no valoran los rumores, y las que si

lo hacen, lo que refleja la necesidad de información al interior del sistema; pues generalmente los rumores surgen cuando existen lagunas en la información que se transmite hacia niveles inferiores, por ello, cuando el director general se reúne con los sub-directores de área, el acta resultante de cada reunión debe revisarse con sumo cuidado a fin de homogenizar la información transmitida por cada sub-director a sus colaboradores. Cualquier omisión voluntaria o involuntaria, puede provocar un rumor. Por tanto debe revisarse este punto cuanto antes debido a que entre más tiempo pasa, más difícil resulta corregirlo y puede llegar a ser mayor la diferencia entre el inicio de una especulación y la confirmación o desmentido de la misma.

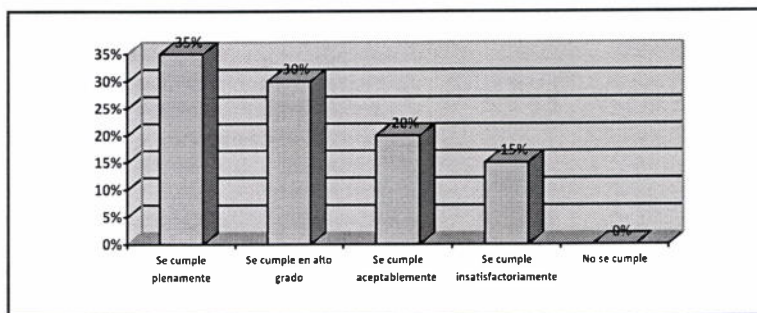
### 5.1.5.2 Funciones de la Comunicación Interna

Fernández C. (1999) estipula que la comunicación interna cumple las siguientes funciones:

- Informar.

Gráfica No. 13

Comunicación periódica de los planes de trabajo.



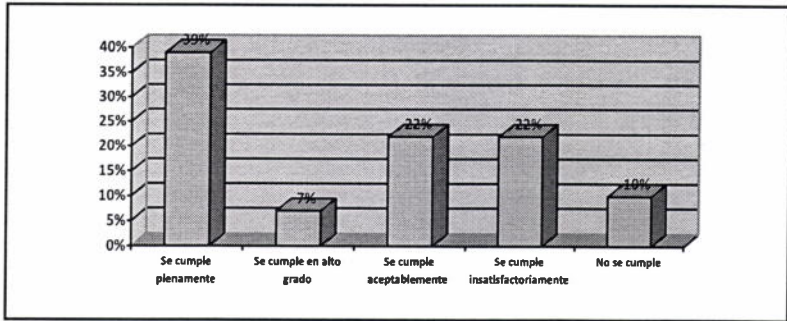
Pie: Colaboradores Instituto Tecnológico Privado de Occidente.  
Fuente: Investigación de Campo, 2009.

El mejor plan, es aquel que la organización adopta como suyo, resultado del valor que cada uno le dio a su nivel personal de desarrollo. El cuadro anterior expresa los resultados de la pregunta 10 dirigido al personal docente y administrativo, donde se contempla que continuamente se transmiten los programas detallados establecidos para el buen desarrollo de cada una de las actividades, a través de las reuniones presenciales, las cuales han sido tomadas como una herramienta necesaria y, fundamental; no obstante para que estas resulten efectivas es importante que cada una de las personas que forman parte de la reunión, tengan la oportunidad de exponer sus ideas y expresar su punto de vista, así como tener una planificación previa y que participen únicamente los empleados que tengan relación directa con los temas a tratar.

- Motivación y expresión de las emociones.

Gráfica No. 14

Disposición de medios para expresar sugerencias, dudas, comentarios.



Pie: Colaboradores Instituto Tecnológico Privado de Occidente.  
Fuente: Investigación de Campo, 2009.

Uno de los instrumentos que se utilizan para este fin es el proceso de sugerencias, quejas y reclamos, el cual tiene como fin solicitar, valorar las ideas y resolver las inquietudes de los empleados.

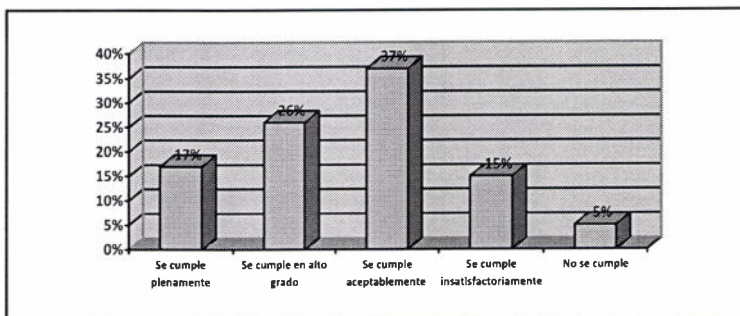
Según los datos obtenidos en la pregunta 11 del cuestionario de los colaboradores, la empresa cuenta con canales para aprovechar toda la información y todo el potencial de mejora, en este caso las provenientes de las quejas o sugerencias; sin embargo su existencia, quizá no es del conocimiento de todo el personal, ya que 32% del mismo indica que no es utilizado dentro de la institución, punto desfavorable en la búsqueda de elevar el estado de ánimo mediante la participación positiva de los empleados. Los directores y sub-directores deben inspirar y motivar a su personal a suministrar sugerencias, sin importar lo pequeña que sean, para que tenga éxito, el programa de sugerencias necesita venderse internamente; eventos especiales, publicidad, boletines internos y folletos promocionales precisos y vigorosos, son los ingredientes para mantener el sistema vivo y en buen funcionamiento.

En el caso de la información recibida a través de estos medios, es percibida como desaprovechada por parte de los colaboradores, ya que según datos obtenidos de la pregunta 12, el personal en un 37% opina que es utilizada aceptablemente para mejorar o corregir situaciones adversas en el funcionamiento de la empresa, y otro 20% indica que se da insatisfactoriamente o en el peor de los casos, que no se da, como se muestra en el siguiente cuadro. Debido a ello este

sistema se convierte en ineficaz dentro de la institución, por el agravio que el colaborador percibe, al momento de saber que su queja o sugerencia al final no será oída o tomada en cuenta; por lo que se debe verificar el sistema para recibir, manejar y resolver las situaciones que se expresan a través de él, considerando que se trata de uno de los problemas más humanos que se dan en las empresas. No hay que esperar que el sistema siga trabajando sin mantenimiento, revisión y nueva inspiración. Cumplidos estos ingredientes, los programas de sugerencias son un sistema muy valioso para cosechar ideas innovadoras.

Gráfica No. 15

Retroalimentación de las operaciones mediante el proceso de quejas y reclamos.

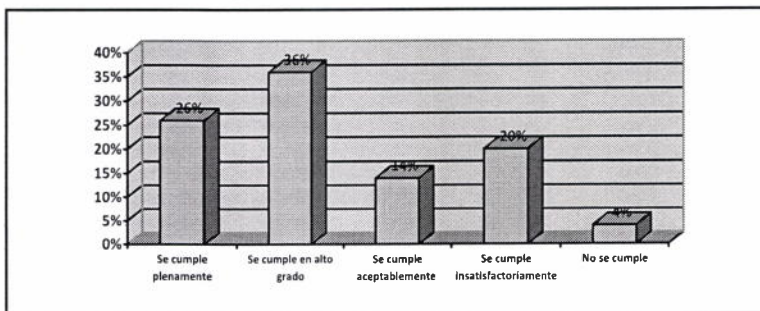


Pie: Colaboradores Instituto Tecnológico Privado de Occidente.  
Fuente: Investigación de Campo, 2009.

- Controlar.

Gráfica No. 16

Establecimiento de las responsabilidades de comunicación para cada puesto de trabajo.



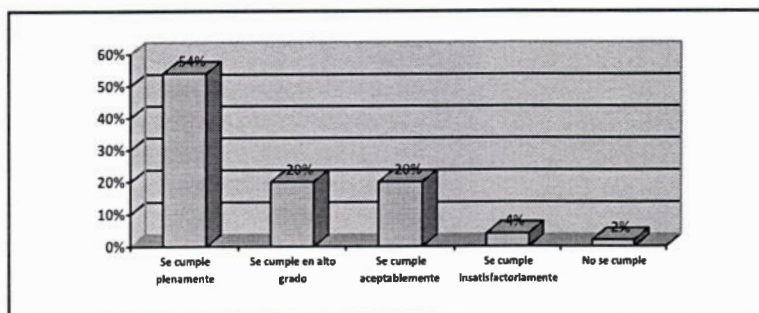
Pie: Colaboradores Instituto Tecnológico Privado de Occidente.  
Fuente: Investigación de Campo, 2009.

La verificación oportuna de las actividades se efectúa posterior a la fluida comunicación que debe existir dentro de un sistema, en este caso, como respuesta a la pregunta 13, en un 76% los miembros del centro educativo tienen conocimiento de las implicaciones que tiene ser un usuario interno y la importancia que posee la transmisión oportuna de la información hacia sus compañeros; no obstante solamente el 26% está plenamente consciente de ello. Evidentemente se hace necesario trabajar para establecer una buena comunicación y así facilitar la corrección en el desempeño laboral, para asegurar que los acontecimientos se adecuen a los planes previamente establecidos.

- Coordinación de las tareas y esfuerzos entre las diferentes unidades de la organización.

Gráfica No. 17

Integración y coordinación entre colaboradores para la solución de tareas y problemas.



Pie: Colaboradores Instituto Tecnológico Privado de Occidente. Fuente: Investigación de Campo, 2009.

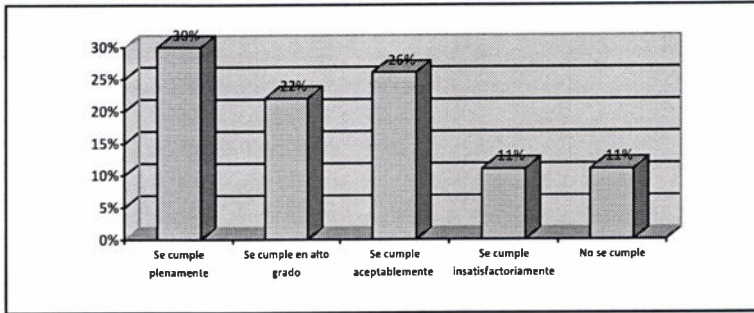
A nivel general, como lo refleja el 74% de los docentes y personal administrativo, en la pregunta número 14, existe una alta integración armónica de los colaboradores y una actitud cooperativa que puede dar muy buenos resultados, ya que normalmente estimula el entusiasmo para que salgan bien las tareas encomendadas en cada área de trabajo, y facilita el conocimiento y resolución de los problemas, por tanto la dirección del establecimiento debe velar por nivelar y mantener esa unión y correspondencia de intereses.



- Identificación de las personas con la organización.

Gráfica No. 18

Existencia y obtención de un documento que describa la filosofía institucional.



Pie: Colaboradores Instituto Tecnológico Privado de Occidente.  
Fuente: Investigación de Campo, 2009.

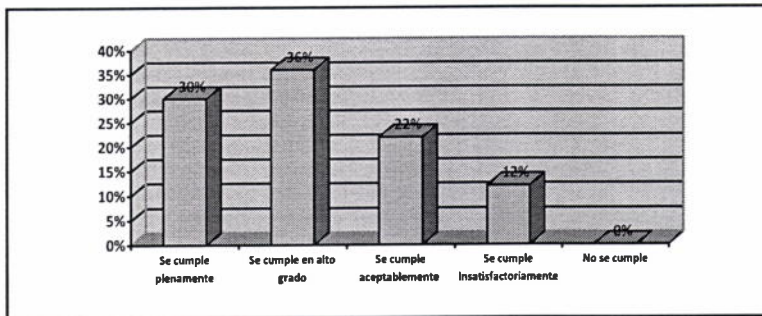
Todo colaborador necesita ser adaptado al medio donde se desenvuelve, los primeros recuerdos son los que más persistentemente influyen en su actividad, y si estos son desagradables, aún inconscientemente afectaran su estabilidad y lealtad a la empresa. Según los resultados de la pregunta 15 dirigida a los colaboradores, las personas que tienen más de cinco años de laborar en la institución, conocen y han obtenido una descripción de la ideología institucional; sin embargo existe un 22%, quienes tienen menos de tres años de ser parte del equipo de trabajo, que no poseen esa visión compartida de la empresa dentro de la organización, lo que puede ocasionar problemas posteriores por falta de identidad con la institución. En base a ello se identifica un sesgo dentro del sistema de comunicación interno sobre este aspecto, debido a que el manual de inducción tiene como finalidad que cada nuevo integrante de la empresa, conozca aspectos importantes de la misma tales como su misión, su visión, sus funciones, los servicios que se ofrecen y las políticas de personal que le afectarán etc., información que le servirá de base para dar inicio al desarrollo de sus actividades, radica la necesidad de una pronta intervención en esta actividad administrativa interna.

## 5.2 Funciones Gerenciales

### 5.2.1 Planeación.

Grafica No. 19

Divulgación pertinente y oportuna del proceso de planeación administrativa.



Pie: Colaboradores Instituto Tecnológico Privado de Occidente.  
Fuente: Investigación de Campo, 2009.

Koontz H. (2004) establece que es un procedimiento que implica la selección de misiones y objetivos, y de las acciones para llevar a cabo las primeras y alcanzar los segundos, requiere tomar decisiones, esto es, elegir entre alternativas de futuros cursos de acción.

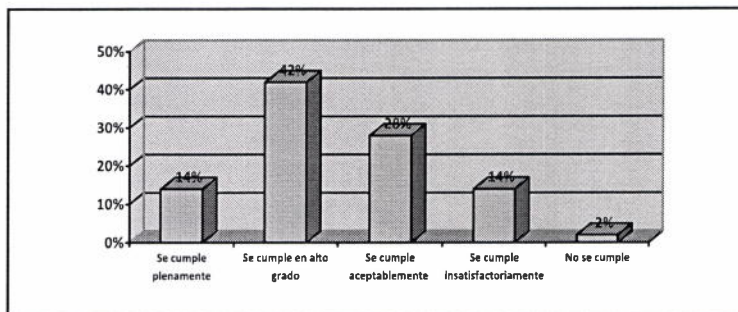
Las empresas no pueden trabajar en base a la improvisación, por tal motivo tienen que planear todo con anticipación. La planeación figura como la primera función administrativa, por ser la base para las demás funciones. De acuerdo a los resultados obtenidos de la pregunta 16, la mayoría, reflejado en el 88% de la población, consideran razonables los procesos de divulgación de la información que les permita conocer a dónde se pretende llegar, lo que debe hacerse, cuando y en que secuencia realizar sus actividades, sin embargo existe un 12% que no considera oportuno, lo que se convierte en impedimento para que el esfuerzo grupal sea eficaz dentro de la institución, debido a ello deben fortalecerse y buscarse otros medios aparte de las reuniones y correo electrónico para poder emitir ésta información.

Dentro de la clasificación de planes de Koontz, se encuentran las políticas que son enunciados o criterios generales que orientan o encauzan el pensamiento en la toma de decisiones.



## Gráfica No. 20

La difusión de políticas como fortalecimiento de la imagen institucional.



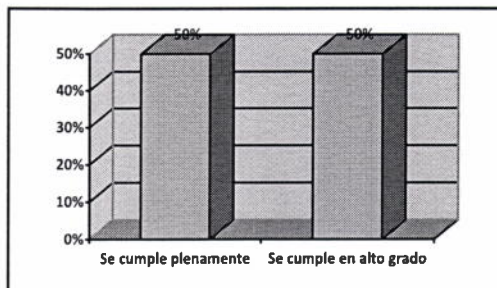
Pie: Colaboradores Instituto Tecnológico Privado de Occidente.  
Fuente: Investigación de Campo, 2009.

Al analizar la información relacionada con el acierto en la difusión de las políticas del centro educativo, que se preguntó en el numeral 17 del cuestionario, se evidencia que un 56% de los investigados, considera que la dirección en alto grado ha transmitido a través de reglamentos y generalmente de forma oral, las normas establecidas que regulan diferentes comportamientos para el adecuado funcionamiento de la empresa y al mismo tiempo para mantener un auténtico código de comportamiento, lo cual es importante ya que las políticas ayudan a decidir asuntos antes que se conviertan en problemas, así como permite que los dirigentes deleguen autoridad sin perder el control de las acciones de los colaboradores. No obstante existe un 28% que lo percibe de manera aceptable y un 16% que opina que la divulgación no ha sido consistente dentro del grupo de colaboradores, lo que no garantiza el alcance de los objetivos estratégicos. Debido a ello los administradores educativos deben encargarse de asentar por escrito las políticas, y formar así un marco dentro del cual el personal operativo pueda obrar para balancear las actividades y objetivos de la dirección superior según convenga a las condiciones del instituto.

## 5.2.2 Organización.

Gráfica No. 21

Delimitación y comunicación de la autoridad y funciones de los puestos de trabajo.



Pie: Colaboradores Instituto Tecnológico Privado de Occidente.  
Fuente: Investigación de Campo, 2009.

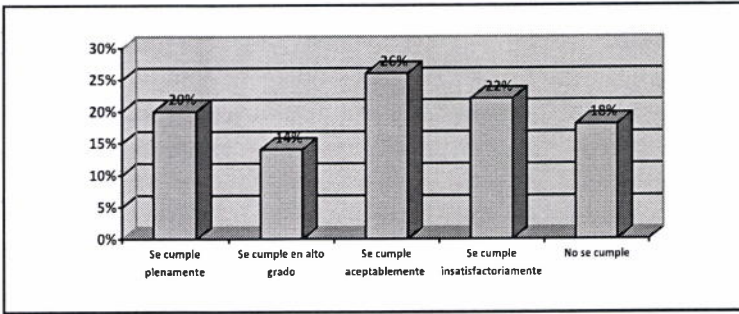
Reyes A. (2005) indica que es la estructuración de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.

En cualquier entidad, las personas trabajan en conjunto más efectivamente si saben qué parte les corresponde desempeñar en una operación en equipo y conocen la relación entre sí de sus funciones, las cuales han sido diseñadas previa e intencionalmente para alcanzar los objetivos establecidos. En el instituto la organización formal, está basada en una división racional del trabajo, con el fin de realizar una función con la mayor precisión, eficiencia y el mínimo de esfuerzo, por lo que han agrupado las actividades de acuerdo con el grado de autoridad y responsabilidad que posean, definiendo así la estructura de la empresa, misma que es del conocimiento pleno de todos, según lo manifestaron los administradores educativos consultados, en los datos obtenidos de la pregunta 14 de su respectivo cuestionario.

Uno de los motivos principales del surgimiento de conflictos en las organizaciones, es la incomprensión por parte del personal, tanto de las asignaciones propias como las de los compañeros de trabajo. La comprensión se propicia mediante el uso adecuado de organigramas, descripciones precisas de funciones.

Gráfica No. 22

Existencia y conocimiento del manual de funciones del puesto.



Pie: Colaboradores Instituto Tecnológico Privado de Occidente.  
Fuente: Investigación de Campo, 2009.

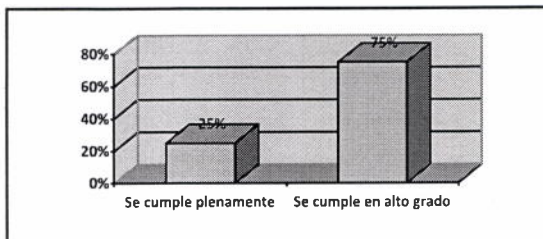
Según la información obtenida de la pregunta 18 de los cuestionarios utilizados en la investigación, se estableció que dentro de la institución se cuenta con un manual de funciones, el cual es del conocimiento de las personas que tienen más de cinco años de laborar en la entidad; sin embargo quizá debido a la desactualización del documento éste no ha sido transmitido a todos los colaboradores, como lo expresaron el 40% de los mismos, factor importante que incide en el desconocimiento de las tareas asignadas a cada puesto de trabajo y la delimitación del grado de responsabilidad del trabajador. La falta de actualización o seguimiento de este manual, afecta los procesos de evaluación del desempeño, movimientos del personal, remuneraciones, capacitación, entre otros, ya que este documento representa un soporte vital para lograr el desarrollo dinámico y productivo en la eficiencia del manejo del capital humano en las empresas.

### 5.2.3 Dirección.

- Toma de decisiones.

Gráfica No. 23

La información obtenida es útil para la toma de decisiones.



Pie: Colaboradores Instituto Tecnológico Privado de Occidente. Fuente: Investigación de Campo, 2009.

Koontz H. (2004) la define como la selección de un curso de acción entre varias alternativas, y constituye por lo tanto la esencia de la planeación.

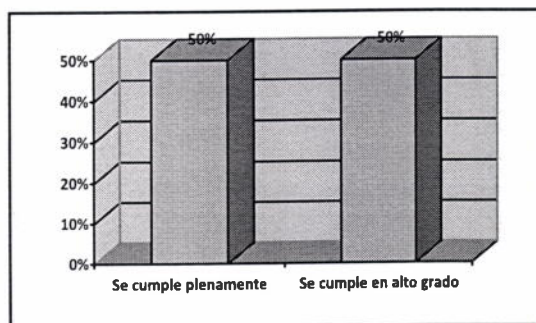
Una función de la comunicación se refiere al papel que desempeña cuando facilita decisiones. Ya que, mediante la transmisión de datos para identificar y evaluar las posibles opciones, proporciona la información que necesitan las personas y los grupos para tomar decisiones. Para que los grupos funcionen como deben, es preciso tener cierto control de los miembros, estimularlos para que trabajen, proporcionarles un medio para expresar emociones y para tomar decisiones.

Actualmente para los 4 administradores educativos, como lo expresaron en la respuesta de la pregunta 12 de su respectivo cuestionario, la información interna obtenida es en alto grado una herramienta útil para la toma de decisiones; no obstante es conveniente que el sistema pudiera proporcionar de manera plena la información necesaria, en el preciso momento y con la mayor eficiencia posible, porque constantemente se tiene que decidir lo que debe hacerse, quién ha de hacerlo, cuándo, dónde, y cómo se hará, siempre en búsqueda del crecimiento y desarrollo empresarial.

- Motivación.

Gráfica No. 24

Capacidad de escucha de las inquietudes e ideas de sus colaboradores.



Pie: Colaboradores Instituto Tecnológico Privado de Occidente.  
Fuente: Investigación de Campo, 2009.

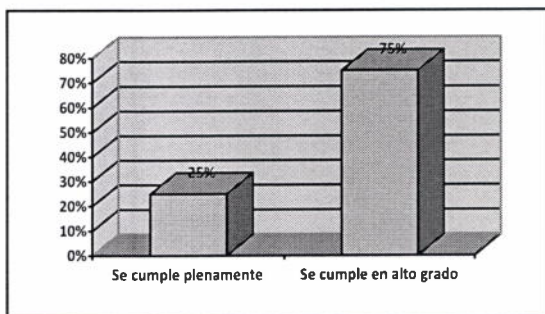
Koontz H. (2004) establece que decir que los administradores motiven a sus colaboradores, es decir que realizan cosas con las que esperan satisfacer sus impulsos, deseos, necesidades, anhelos o fuerzas similares y los inducen a actuar de determinada manera.

En base a los datos obtenidos de la pregunta 10, dirigida a los directores del instituto, manifestaron tener un 50% en alto grado, y el otro 50% de manera plena, la disponibilidad de escucha, a fin de optimizar resultados positivos en su comportamiento y en sus interrelaciones de tal manera que se manifieste un clima positivo, que genere confianza, respeto, interés y atención con su equipo de trabajo, aspectos que sin duda le llevaran a conocer cuáles son las motivaciones de cada colaborador. En relación a ello es elemental que el personal de la empresa sienta la apertura del superior por sus inquietudes, sus planteamientos, y sus opiniones. Desde luego, los dirigentes deben manifestar de manera plena la atención que permita una verdadera integración de la gerencia con su personal y se vea reflejado en la productividad, no olvidando que uno de las actividades más cotidianas que ejercen, es la necesidad de influir y cambiar la conducta de los demás, sin originar conflictos, ni perjudicar la armonía, elemento útil a la hora de solucionar problemas.

- Comunicación.

Gráfica No. 25

Valoración del uso efectivo de la información para el desempeño de las funciones.



Pie: Colaboradores Instituto Tecnológico Privado de Occidente.  
Fuente: Investigación de Campo, 2009.

Koontz H. (2004) enfatiza que la comunicación es esencial para todas las fases del proceso administrativo, por dos razones. Primero, integra o enlaza las funciones administrativas y

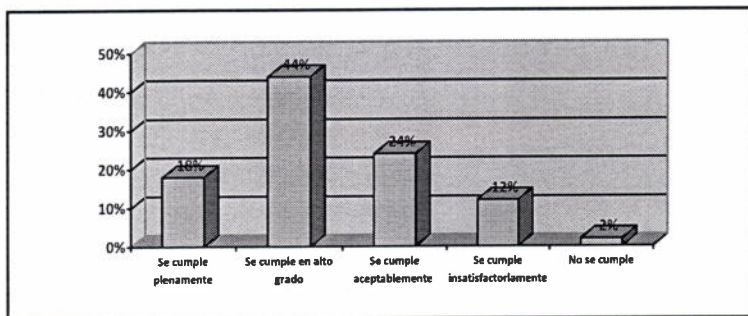
segundo, enlaza a la empresa con su ambiente externo, en el que se encuentran muchos de sus demandantes.

Como factor motivador los dirigentes del instituto indican en la respuesta de la pregunta 11, que aprecian a los colaboradores que emplean eficazmente el sistema de comunicación, el cual incide favorablemente en el desarrollo de sus actividades, no obstante se debe hacer notar que solamente uno de los cuatro sujetos de estudio lo realiza de forma plena, por lo que existe la necesidad por impulsar más enérgicamente el proceso de comunicación interno.

#### 5.2.4 Control.

Gráfica No. 26

Comunicación exacta de los estándares de control establecidos.



Pic: Colaboradores Instituto Tecnológico Privado de Occidente.  
Fuente: Investigación de Campo, 2009.

Koontz H. (2004) indica que es la medición y corrección del desempeño a fin de garantizar que se han cumplido los objetivos de la empresa y los planes ideados para alcanzarlos. El control y la planeación pueden concebirse como un par de hojas de la misma tijera; la tijera no funcionaria sin las dos hojas.

La finalidad del control es asegurar que los resultados de aquello que se planteo, organizo y dirigí se ajusten tanto como sea posible a los objetivos previamente establecidos. La esencia de esta etapa reside en la verificación de si la actividad controlada está alcanzando o no los objetivos y los resultados planteados.

El control consiste fundamentalmente en el proceso que guía toda actividad hacia un fin determinado. En el proceso de la investigación se llegó a determinar en base a los resultados de la última pregunta, que el 62% de la población opina que en gran medida se aplica una adecuada comunicación de los mecanismos establecidos por los directivos, que ayudan a orientar a la organización hacia el cumplimiento de los objetivos propuestos y así poder verificar a posteriori los resultados conseguidos para la respectiva retroalimentación, otro 24% percibe este aspecto de manera aceptable y existe un 14% que manifiesta la errónea transmisión de los mismos.

## Conclusiones

1. Existen barreras a nivel general en el proceso de la comunicación, especialmente con las personas con menor tiempo de laborar en la institución, debido al desconocimiento que tienen de los canales establecidos que les permita tener un buen contacto personal con la cadena de mando quien debe estar bien engrasada para ir llevando de unos a otros y otros a unos, aquellas informaciones y actuaciones imprescindibles para la obtención de los objetivos organizacionales.
2. Los medios utilizados en el proceso de comunicación dentro del Instituto son: Comunicación frente a frente, reuniones, circulares, cartas, reglamentos, informes, buzón de sugerencias, correo electrónico, fax, teléfono, chat para ciertas áreas de la entidad, y una red de teléfono celular para algunos administrativos.
3. Existe una desactualización y nula divulgación de la filosofía institucional y manuales de descripción de puestos para los nuevos colaboradores de la institución, utilizándose desde el momento que empieza a laborar en la empresa, un canal de comunicación informal lo que perjudica los vínculos de relación que se deben establecer entre empleados y empresa.
4. La publicación de la planeación administrativa y de los estándares de control establecidos, para un grupo de colaboradores, se realiza de manera inoportuna, lo que desfavorece al establecimiento de los lazos correctos con el público interno, y la interacción para ganar apoyo a la ejecución óptima de lo proyectado.
5. Actualmente el sistema de comunicación implantado es mayormente de tipo informativo, olvidando que la esencia de la misma reside en la interactividad que se puede crear entre los colaboradores y que posee también una dimensión afectiva, que apela a factores psicológicos y a la cooperación social, convirtiéndose así en un factor estratégico clave en la organización.



6. Un segmento del personal le da credibilidad a los rumores que puedan circular en la organización, con lo cual los colaboradores descargan tensión emocional o nerviosismo frente a algo que no está funcionando bien en la organización.

## Recomendaciones

1. Poner en marcha el plan de comunicación interna con el respaldo de los directivos del instituto con el afán de transmitir al interior de forma metódica y sistemática toda la información necesaria que facilite la consecución de los objetivos, constituyéndose así en un elemento esencial dentro de la gestión empresarial.
2. Evaluar la efectividad de los medios comunicativos empleados actualmente para mantenerlos y consolidarlos e identificar y adecuar nuevos canales que aseguren el alineamiento de las personas con la estrategia deseada y cultura de la organización.
3. Actualizar el manual de funciones y distribuir de forma escrita a todo el personal la filosofía y organización institucional, con el fin de informar y orientar la conducta de los integrantes de la empresa, unificando los criterios de desempeño y cursos de acción que deberán seguirse para cumplir con los objetivos trazados y lograr así una eficiente administración.
4. Implementar nuevas prácticas para lograr realizar reuniones efectivas; informar a través de boletines informativos físicos y electrónicos sobre las principales actividades a realizar en cada trimestre y las proyecciones que se tienen, así como los criterios contra la cual el funcionamiento subsecuente será comparado.
5. Efectuar actividades para que los empleados compartan y experimenten la vivencia de la comunicación interna, así como colocar en áreas de recepción principal los buzones de sugerencias, que sean revisadas una vez por semana y así tomarlas en cuenta para su aplicación dentro de la empresa y al mismo tiempo contribuir en el logro de un ambiente agradable y del trabajo en equipo.
6. Exponer oportunamente la información oficial generada la cual debe ser transparente y circular libremente para que pueda crear un clima de confianza, de igual manera manifestar disponibilidad los jefes inmediatos para responder a las inquietudes que pudieran surgir a partir de la difusión de los rumores y con ello reducir la pérdida de productividad.

## Bibliografía

- ALVARADO, J. (1990) El gerente en las organizaciones del futuro. Caracas, Venezuela. Ediciones UPEL. Pp. 115.
- CAAL ALVARADO L. (2008) Diseño de una estrategia de comunicación institucional que favorece la integración del recurso humano y propicia un clima laboral y organizacional, gt. Universidad Rafael Landivar, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales Pp. 112.
- CHIAVENATO, I. (2002) Introducción a la teoría general de la administración, 5a. edición, Bogotá. McGraw-Hill. Pp. 1,056.
- DRUCKER, P. (2002) La gerencia en la sociedad futura, Administración de empresas. Bogotá. Norma. Pp. 290.
- FERMIN, I. (1997) Gerencia y Liderazgo. Material Instruccional. Caracas, Venezuela. UPEL-IPC. Pp. 85.
- FERNANDEZ COLLADO, C. (1999) La Comunicación en las Organizaciones. México, Editorial Trillas. Pp. 273.
- JANSÁ BIANCHI, A.L. (2007) Un plan de comunicación interno que promueve la integración del personal en Comercial Mallorca, gt. Universidad Rafael Landivar, Facultad de Humanidades. Pp. 95
- JIMÉNEZ RAUDALES, P.J. (2005) Estrategia moderna de comunicación interpersonal de la gerencia con el sector operativo, gt. Universidad Rafael Landivar, Facultad de Ciencias Económicas. Pp 108.
- KOONTZ, H. (2004) Administración 12a. edición, México, D.F. McGraw-Hill. Pp. 804.
- LEY DE EDUCACIÓN NACIONAL, gt. Decreto Legislativo No. 12-91. Vigencia desde el 12 de enero de 1991.

- MÚNCH GALINDO, L. (1995) Fundamentos de administración México, D.F. Trillas, 1995. Pp. 127.
- STONER, J.A. (1994), Administración 5a. edición, México, D. F Prentice Hall Hispanoamericana. Pp 781.
- REYES PONCE, A. (1997) Administración moderna, México, D.F. Limusa, Pp. 480.
- RIOS, J.S. (2007) Relaciones Públicas, Su administración en las organizaciones. México, Editorial Trillas. Pp. 165.
- VILLATORO YELA, A. G. (2009) Diagnóstico de un plan de comunicación interna en una empresa de tintes y colorantes para textiles de la ciudad de Guatemala, gt. Universidad Rafael Landívar, Facultad de Humanidades. Pp. 94

# ANEXOS

## Índice Propuesta

1. Introducción	67
2. Justificación	67
3. Cobertura	68
4. Beneficios	68
5. Beneficiarios	68
6. Objetivos de la propuesta	
6.1. Objetivo General	68
6.2. Objetivos Específicos	68
7. Fundamentación teórica	
Plan de comunicación interna	69
8. Cursos de acción	69
9. Operativización	70
10. Diseño Plan Estratégico de Comunicación Interna	
10.1. Plan de medios o criterios de acción	71
10.1.1. Director de Recursos Humanos y Comunicaciones	71
10.2. Cultura corporativa	72
10.2.1. Red de comunicación corporativa	73
10.2.1.1. Medios electrónicos	73
10.2.1.2. Medios impresos	75
10.2.2. Integración /fomento de sentido de pertenencia: cara – cara	76
10.3. Monitoreo y revisión continua del plan	81
10.3.1. Indicadores de medición	81
11. Presupuesto	82

Anexo I  
Propuesta  
Plan Estratégico de Comunicación Interna  
Instituto Tecnológico Privado de Occidente

## 1. Introducción

La comunicación interna es el proceso de intercambio que se desarrolla de una manera permanente y dinámica entre los miembros que componen una organización, en este caso el Instituto Tecnológico; es una herramienta de transmisión de las nuevas creencias y valores organizativos, por ello constituye un instrumento esencial en la gestión del cambio y en la modernización de la organización.

El presente plan pretende establecer una serie de pautas que faciliten la comunicación para que ésta se convierta en una herramienta de apoyo a la gestión administrativa de la empresa, ya que una dirección participativa, con sistemas de trabajo en equipo y sugerencias, hace que la comunicación sirva para que los colaboradores se sientan motivados y satisfechos y, por tanto, se alcance un mayor rendimiento organizativo, así como se logra conocer toda la información circulante en la organización, lo que conduce a una mejor toma de decisiones.

## 2. Justificación

Al tomar en cuenta que la institución cuenta con el personal, la experiencia y los recursos necesarios, para realizar cada una de sus actividades en el mercado actual, la implementación de un plan estratégico de comunicación organizacional interna, debe considerarse como un instrumento en el proceso de desarrollo de las capacidades y potencialidades de los colaboradores, el cual permitirá dotar a la empresa de un sistema que le permita difundir sus principios y valores, sus contenidos y sus avances de manera sistemática con el objeto de facilitar y favorecer la aceptación y la interiorización de los mismos, contribuyendo, de este modo, a aumentar la motivación y el desenvolvimiento personal en aras de una gestión más ágil, eficiente y eficaz.

### 3. Cobertura

La presente propuesta está dirigida para los colaboradores actuales y futuros del Instituto Tecnológico Privado de Occidente, en sus diferentes áreas, e incluso puede ser aplicable para la sede de Coatepeque.

### 4. Beneficios

Con la implementación del plan estratégico de comunicación organizacional interno, la empresa prevé obtener:

- Enriquecer el trabajo en equipo mediante la coordinación voluntaria de todas las tareas, y el apoyo mutuo para llegar a los objetivos propuestos.
- Generar un sentido de pertenencia hacia la institución, y engrandecer el clima laboral.
- Facilitar la gestión administrativa, incrementando así la eficiencia y la efectividad de las operaciones.
- Mejorar la toma de decisiones.

### 5. Beneficiarios

- El Instituto Tecnológico Privado de Occidente.
- Los colaboradores de la institución.

### 6. Objetivos de la propuesta

#### 6.1 Objetivo general

Diseñar un plan estratégico de comunicación interna que facilite la transmisión de información, integración y motivación para los diferentes colaboradores del instituto.

#### 6.2 Objetivos específicos

- Reducir los problemas en el proceso de comunicación dentro del instituto.
- Implementar canales de comunicación internos formales efectivos, que faciliten el desarrollo, la coordinación y el cumplimiento formal de las tareas.



- Facilitar la gestión administrativa, mediante el eficiente y eficaz cumplimiento de las obligaciones de sus subordinados.
- Promover una cultura empresarial que fomente el sentido de pertenencia en los colaboradores, adoptando y apropiándose de la filosofía institucional.

## 7. Fundamentación teórica

### Plan de comunicación interna.

La mejora de los procesos de comunicación interna exige la elaboración de un plan estratégico de comunicación insertado en la cultura de la organización que permita a través de los medios y soportes adecuados cubrir las necesidades de comunicación que presentan los individuos y grupos que componen la organización.

Esta estrategia de comunicación pasa necesariamente por varias etapas:

- El primer paso, la condición inexcusable, es conseguir un firme compromiso de la alta dirección. Sin el apoyo o con un apoyo insuficiente desde la cúpula directiva es imposible la introducción de cualquier tipo de cambio en la organización.
- Realización de un diagnóstico de la situación de comunicación en la organización.
- Diseño del Plan: definición de objetivos, selección de medios, planificación de acciones, temporalización, establecimiento de mecanismos y procedimientos para el seguimiento durante y al final de la implementación.
- Estrategia de comunicación, sensibilización y negociación. Es necesario sensibilizar, mentalizar y formar en comunicación a los colaboradores de todos los niveles para que tomen conciencia de su importancia.
- Implantación y seguimiento. La implantación debe ir acompañada de un sistema de seguimiento y retroalimentación constante para identificar las desviaciones a los objetivos y sus causas y poder diseñar acciones correctivas.

## 8. Cursos de acción

Establecer el plan estratégico de comunicación interna para el Instituto Tecnológico Privado de Occidente.

## 9. Operativización

Para poder implementar la presente propuesta, se deberá cumplir con las siguientes actividades:

- Dar a conocer a todo el personal que se iniciará un nuevo proceso en el tema de la comunicación organizacional interna.
- Presentar el plan estratégico a todos los colaboradores.

A continuación se presenta la guía del plan estratégico de comunicación interna para el Instituto Tecnológico Privado de Occidente, el cual es aplicable a todo el personal de la institución.

## Plan Estratégico de Comunicación Interna

El plan está orientado a fortalecer la identidad, los valores corporativos y el sentido de pertenencia en cada uno de los colaboradores del Tecnológico, y al mismo tiempo, pretende la integración del personal de los diferentes departamentos, a través de actividades que los motiven a alcanzar las metas de la empresa.

Plan de Comunicación Interna para Colaboradores del ITPO		
PROGRAMAS	ACCIONES	INDICADORES
1. Comunicación Corporativa	Creación del grupo de comunicaciones.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nivel de liderazgo y aceptación dentro de la organización.</li> </ul>
2. Cultura corporativa	1. Red de comunicación corporativa: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Medios electrónicos</li> <li>• Medios impresos</li> </ul> 2. Integración /fomento de sentido de pertenencia: <p style="margin-left: 20px;">cara - cara</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitaciones</li> <li>• Eventos</li> <li>• Reuniones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nivel de innovación.</li> <li>• Nivel de eficacia de medios.</li> <li>• Grado de participación</li> <li>• Grado de conocimiento.</li> <li>• Grado de satisfacción.</li> </ul>

### 10.1. Plan de medios o criterios de acción

El plan de comunicación interna está dividido en dos partes:

#### 10.1.1. Director de Recursos Humanos y Comunicaciones:

El director de recursos humanos y comunicaciones, será el responsable de todos los asuntos de comunicación, motivación, integración y bienestar de los colaboradores de la organización. Se propone un espacio específico dentro de la organización responsable del proceso de investigación y transmisión de información relevante para los miembros del personal interno, de esta forma se busca que se encuentren informados y asimismo puedan informar permanente, clara y

oportunamente sobre todos los aspectos internos y externos de la organización a otros colaboradores. Este director trabajará con la alta gerencia, quién ayudará en todos los procesos de gestión humana dentro del instituto.

#### Estructura de la Dirección de recursos humanos y comunicaciones

Puesto: Director de recursos humanos y comunicaciones
Requisitos: <ul style="list-style-type: none"><li>• Ser un profesional en el área de recursos humanos con amplios conocimientos en comunicaciones.</li><li>• Debe ser una persona activa, responsable, con actitudes y habilidades para ejercer liderazgo.</li><li>• Contar con 2 años de experiencia como mínimo.</li></ul>
Funciones: <ul style="list-style-type: none"><li>• Dirigir la ejecución del programa de comunicación interna del Tecnológico.</li><li>• Diseñar estrategias de comunicación interna, que contribuyan a mejorar el clima y ambiente organizacional.</li><li>• Ser intermediario de información en todos los niveles de la organización.</li><li>• Buscar permanentemente información sobre todos los procesos y actividades que se desarrollan al interior de la organización.</li><li>• Mantener informado de manera clara y oportuna a todo el personal sobre las diversas actividades.</li><li>• Desarrollar técnicas para medir la eficiencia de los canales establecidos.</li></ul>

#### 10.2. Cultura corporativa

El segundo paso está relacionado con el fortalecimiento de una cultura corporativa a través de una serie de estrategias que lo posibilitan, las cuales se mencionan a continuación:

Red de comunicación corporativa	
<b>Uso de medios electrónicos</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Intranet</li> <li>• E-mail</li> <li>• Boletín virtual</li> <li>• Buzón de comunicaciones</li> </ul>	<b>Medios impresos</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Carteleras</li> <li>• Cartas al colaborador</li> <li>• Manual del colaborador</li> </ul>
<b>Integración /fomento de sentido de pertenencia cara – cara</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitaciones: Cursos, talleres, conferencias e inducción.</li> <li>• Reuniones y eventos</li> </ul>	

## 10.2.1 Red de comunicación corporativa

### 10.2.1.1 Medios electrónicos

10.2.1.1.1 Intranet	
<b>Objetivos:</b>	
Fomentar el flujo de información bidireccional entre los colaboradores y los directivos.	
Agilizar los procesos de comunicación a nivel interno.	
<b>Características:</b>	
Fácil acceso	Es necesario simplificar el acceso del usuario a la información requerida.
Utilidad	Disponer de links de interés general que les permita a los colaboradores acceder a información actualizada.
Carácter intuitivo	Emplear imágenes y títulos que manejen un lenguaje sencillo y entendible para el usuario de la Intranet.
<b>Contenido</b>	
¿Quiénes somos?	La filosofía institucional (historia, misión, visión, valores, organigrama)
Cumpleaños	Publicación mensual de los colaboradores que cumplan años, puede aparecer el día del acontecimiento, un recordatorio en la página principal de la intranet.
Convocatorias	Por medio de esta sección se puede enterar a los miembros del personal sobre las vacantes que existan.

Noticia del día	Publicación diaria de una noticia actualizada que estará relacionada con la organización interna del instituto. La redacción puede estar a cargo de una persona de cada departamento.
Barra de Búsqueda:	
Foro	Un foro en línea que permita tratar temas en beneficio para la empresa.
Encuesta	Instrumento que le permite a la empresa por ejemplo, medir el clima organizacional de sus colaboradores, su percepción de las decisiones que se toman.
Capacitaciones	Poner a disposición de los colaboradores la actualización de los distintos cursos o talleres que se realizarán en la empresa.
Buzón de Sugerencias:	Espacio en el cual los colaboradores pueden expresar sus pensamientos, ideas, sugerencias y comentarios, que contribuyan al beneficio, desarrollo y crecimiento del instituto.
Preguntas frecuentes	Sección para ofrecer soluciones a las interrogantes e inquietudes más comunes de los colaboradores.
<b>10.2.1.1.2 E-mail:</b>	
<b>Objetivo:</b> Fomentar la comunicación bidireccional, de forma inmediata y en tiempo real	
<b>Características</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se transmite información de forma detallada, específica y personalizada, según la necesidad.</li> <li>• Genera respuestas casi de modo inmediato.</li> <li>• Fomenta la comunicación en todos los sentidos, al crear cercanía entre todos los departamentos.</li> <li>• Debe comunicarse lo estrictamente necesario, y evitar el exceso de información.</li> </ul>	
<b>10.2.1.1.3 Chat</b>	
Los colaboradores pueden contar con un servicio de mensajería instantánea, que funcionara solo a nivel interno de la empresa, para tratar temas laborales, unificar el personal de los diferentes departamentos, transmitir archivos de forma más rápida y, a un menor costo.	
<b>10.2.1.1.4 Boletín Virtual</b>	
<b>Objetivo:</b> Informar a todo el personal interno sobre aspectos relacionados con la organización.	

Características:

- Información presentada de forma clara, fácil y sencilla.
- Periodicidad mensual.
- Distribución a través del correo interno de la empresa y al correo personal de cada colaborador.

10.2.1.2. Medios impresos

10.2.1.2.1 Cartelera

Objetivo:

Informar a todos los colaboradores sobre lo que acontece a nivel interno en la empresa.

Característica:

Es un medio destinado a colaboradores que no tienen siempre acceso a medios tecnológicos.

Tipo de información:

Noticias generales, por departamentos, actividades, convocatorias, entre otros.

Responsable:

El director de recursos humanos y comunicaciones será el responsable de la creación y diseño de la cartelera, la cual debe capturar la atención de los colaboradores, y los integrantes de las áreas deberán participar de forma activa en la creación de contenidos.

Ubicación:

Las carteleras estarán ubicadas en lugares estratégicos del plantel educativo, en los lugares donde frecuentemente pasan los colaboradores y no pueden evadir la información que allí se consigna.

10.2.1.2.2. Cartas personalizadas en fechas especiales

Objetivo:

Crear contacto de forma personal, íntima y directa con cada colaborador.

Características:

- Para transmitir información de carácter operativo, en ocasiones de cumpleaños, bienvenida al nuevo personal, agradecimientos.
- Las cartas pueden ir firmadas por el director general, siguiendo un protocolo de jerarquías, esto favorece al contacto cercano entre colaborador y media y alta dirección.

### 10.2.1.2.3. Encuestas

#### Objetivo:

Fomentar la participación de los colaboradores, a través de sugerencias, opiniones y posiciones frente a sucesos de la empresa, que en muchas ocasiones no manifiestan por temor.

#### Característica:

Se propone realizar una encuesta semestral con el fin de conocer el clima y la cultura organizacional, con el propósito de medir la aceptación, penetración y eficiencia de los medios de comunicación internas, y así replantear las estrategias.

### 10.2.1.2.4 Manual de inducción o reconocimiento

#### Objetivo:

Fomentar la cultura organizacional y desarrollar el sentido de pertenencia de los colaboradores hacia el Tecnológico.

#### Características:

- El contenido versará sobre la normativa del instituto, misión, visión, objetivos, historia, estructura jerárquica, organigrama, derechos y deberes de los colaboradores, políticas, normas y procedimientos a seguir al interior de la empresa.
- Se distribuirá a todo el personal actual y a cada colaborador nuevo en el proceso de inducción.
- Anualmente se hará una evaluación y actualización del mismo.

## 10.2.2. Integración /fomento de sentido de pertenencia: cara - cara

### 10.2.2.1 Cursos/Talleres/Conferencias

#### Objetivos:

- Capacitar sobre los procesos y medios de comunicación interno.
- Participar en el proceso de desarrollo personal de los colaboradores, ofreciéndoles conocimientos que potencializan las diferentes habilidades y competencias.
- Integrar a todo el personal interno en los talleres en el que se realizan actividades en grupo.

#### Programas

Curso	Descripción
Programa de inducción	Se desarrollará el programa de bienvenida a nuevos colaboradores, el cual les ofrece la posibilidad de incorporarse a sus actividades productivas más rápido y, a los supervisores la posibilidad de dar a



	<p>un nuevo colaborador una mejor inducción.</p> <p>Los cuatro componentes propuestos del programa son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bienvenido a la intranet</li> <li>• Manual de inducción</li> <li>• Descripción de puestos por el jefe inmediato</li> <li>• Carta de bienvenida</li> </ul>
--	--

### Estrategia de entrenamiento, capacitación y actualización

CAPACITACIONES	NOMBRE	CANAL	PÚBLICO
Comunicación efectiva	Curso: Comunicación interpersonal	E- learning	Directores colaboradores
	Comunicación eficaz	Presencial	
	Curso: cómo gestionar la comunicación organizacional	Presencial	Directores, Administrativos
	Curso: Escribir con una finalidad	E- learning	Administrativos– colaboradores
	Curso: Habilidades para escuchar	E – learning	Directores Administrativos
	Curso: Formación de líderes de comunicación interna	Presencial	Directores
	Taller: Comunicación efectiva entre departamentos	Presencial	Directores, Adminis- trativos, colaboradores
	Taller: Cómo persuadir con la palabra	Presencial	Directores Administrativos
	Taller: Desarrollo de habilidades de comunicación gerencial	Presencial	Directores
	Taller: Cómo dirigir una reunión de forma efectiva.	Presencial	Directores
	Conferencia: ¿Qué medios tiene el Tecnológico? ¿Cómo participar en ellos?	Presencial	Directores, administrativos colaboradores
	Conferencia: Qué deben comunicar los gerentes	Presencial	Directores

	Conferencia: La comunicación, fundamento para el trabajo en equipo	Presencial	Directores
	Conferencia: Comunicarse con su jefe.	Presencial	Administrativos Colaboradores
	Conferencia: Comunicación eficaz entre colaboradores y jefes.	Presencial	Administrativos colaboradores

#### 10.2.2.2 Eventos de integración

Objetivo:

Integrar, socializar y recrear al personal del instituto.

ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PUBLICO	CONTENIDO
Celebraciones	Celebración de cumpleaños	Mensual	Todos	- Refacción
	Fechas especiales, cenas, almuerzos.	Permanente	Festejados	- Día de la maestro - Día del trabajo - Día de la secretaria
Eventos deportivos	Campeonatos de fútbol, u otro deporte según los intereses del personal.	Semestral	Todos	- Diferentes deportes
Aniversario del instituto.	Celebración a través de una excursión o alguna otra actividad en donde se rompan las escalas jerárquicas de la organización	Anual	Todos	Sentido de Pertenencia, cultura organizacional.

#### 10.2.2.3. Reuniones

Objetivo:

Informar e intercambiar ideas que ayuden a una mejor toma de decisiones.

Tipo de Reuniones y frecuencia

Periodicidad	Descripción
Reuniones bimestrales de coordinación	Coordinación de las actividades, procesos, necesidades e inconformidades que surgen en el desarrollo profesional.
Reuniones mensuales	Reuniones al interior de cada departamento para analizar rendimiento, logros, debilidades, estrategias, metas.
Reuniones Anuales	Intercambio con directores, personal administrativo y docente para informar logros y resultados obtenidos en cada área de la institución.

### Resumen de medios y acciones de comunicación

MEDIOS	FRECUENCIA	DESTINATARIO	RESPONSABLE	CONTENIDO
Electrónicos/ Tecnológicos				
Intranet	Permanente	Personal con acceso a medios tecnológicos	Director de R.H. y comunicaciones	Noticias, eventos, boletines, información institucional, encuestas.
E-mail	Permanente	Directores, administrativos, personal con acceso a medios tecnológicos	Director de R.H. y comunicaciones.	Información personalizada, invitaciones.
Chat	Permanente	Directores, administrativos	Director de R.H. y comunicaciones.	Mensajes
Boletín virtual	Mensual	Directores, administrativos – personal con acceso a medios tecnológicos	Director de R.H. y comunicaciones.	Noticias, eventos, temas solicitados.
Impresos				
Cartelera	Quincenal	Docentes y personal de mantenimiento	Director de R.H. y comunicaciones,	Avisos, información

			encargados de los deptos.	urgente, temas solicitados.
Cartas personalizadas	Esporádicamente, según la necesidad	Todo el personal	Director de R.H. y comunicaciones.	Felicitación, agradecimiento, bienvenida.
Manual	Anual	Todo el personal	Director de R.H. y comunicaciones. Directores	Normas, procedimientos, políticas, derechos, deberes.
Encuestas	Trimestral	Todo el personal	Director de R.H. y comunicaciones. Directores	Cultura organizacional.
Cara a cara:				
Capacitaciones				
Cursos, talleres y conferencias.	Permanente	Todo el personal	Director de R.H. y comunicaciones. Director general	Formas y medios de comunicación interna.
Inducción	Permanente	Nuevos colaboradores		
Reuniones	Quincenal, bimensual, semestral, anual.	Todo el personal	Director de R.H. y comunicaciones. Director general	Informaciones, coordinación de actividades
Eventos				
Celebración cumpleaños	Mensual	Todos	Director de R.H. y comunicaciones.	Integración- clima organizacional
Celebración fechas especiales	Permanente	Todos	Director de R.H. y comunicaciones.	Integración
Eventos deportivos	Semestral	Todos	Director de R.H. y comunicaciones. Directores	Deportes
Aniversario	Excursión	Todos	Director de R.H. y comunicaciones. Director general	Integración.

### 10.3 Monitoreo y revisión continua del plan

El director de recursos humanos y comunicación será el encargado de ejecutar las estrategias propuestas, con el apoyo del director general y los jefes de cada una de las divisiones de la empresa, para ello es importante estimular la participación de todos los colaboradores y promover así una identidad unificada.

Como parte del proceso de comunicación interna, se debe realizar continuamente un proceso de evaluación de las estrategias y medios, con el fin de implementar o eliminar parte de los componentes del sistema. Para este objetivo, se propone una serie de revisiones periódicas, las cuales se exponen a continuación:

#### 10.3.1. Indicadores de medición

PROGRAMAS	INDICADORES	FRECUENCIA	TECNICA	RESPONSABLE
Director de recursos humanos y comunicaciones	<ul style="list-style-type: none"><li>Nivel de liderazgo y aceptación dentro de la organización</li><li>Nivel de progreso en la ejecución de los procesos.</li></ul>	Trimestralmente.	<ul style="list-style-type: none"><li>Medida por encuestas trimestrales a personal de diferentes puestos.</li></ul>	Director general.
Red de comunicación corporativa	<ul style="list-style-type: none"><li>Nivel de innovación.</li><li>Nivel de eficacia de medios.</li><li>Nivel de participación</li></ul>	Bimestralmente.	<ul style="list-style-type: none"><li>Evaluación de medios.</li><li>Número de visitas a intranet.</li></ul>	Director de R.H. y comunicaciones
Integración/ fomento de	<ul style="list-style-type: none"><li>Nivel de participación</li></ul>	Semestralmente.	<ul style="list-style-type: none"><li>Encuesta cultura orga-</li></ul>	Director de R.H. y comunicaciones.

sentido de pertenencia: cara – cara	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nivel de integración</li> <li>• Grado de comprensión</li> </ul>		nizational <ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluación de conocimientos sobre aspectos de filosofía institucional.</li> </ul>	
-------------------------------------	--	--	---	--

### Presupuesto Implementación del Plan

MEDIOS	COSTO
Sueldo director de comunicaciones (mensual)	Q. 3,500.00
Cursos, talleres (3 talleres).	Q. 2,400.00
Intranet	Q. 500.00
Cartelera	Q. 200.00
Cartas personalizadas	Q. 15.00
Manual inducción (75 ejemplares)	Q. 1,500.00
Encuestas (Primer trimestre)	Q. 25.000
Celebración cumpleaños (mensual)	Q. 300.00
Celebración fechas especiales	Q. 5,000.00
Eventos deportivos (semestral)	Q. 300.00
Aniversario	Q. 3,500.00
<b>Total inversión propuesta</b>	<b>Q. 17,240.00</b>

Es necesario hacer notar que la empresa cuenta con el servicio de internet, y chat interno, por lo que no representa ya algún costo adicional.

## Anexo 2

### Diagnostico general y problematización

Posterior a la observación y análisis general de las distintas áreas de la institución se resume la información en los siguientes aspectos sobresalientes.

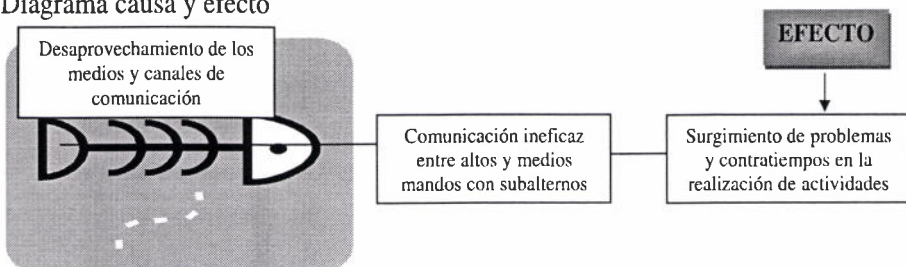
#### FODA: Área Directiva

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
Existe una estructura organizacional definida dentro de la organización	Convenios con instituciones educativas de nivel superior.	Problemas de comunicación entre superiores y colaboradores.	Metodología más actualizada por parte de la competencia
Instalaciones amplias y propias.		Falta de acompañamiento de su equipo de apoyo	
Tecnología propia		Divulgación de información distorsionada de la dirección hacia las demás áreas.	
Métodos de enseñanza dinámicos		Inexistencia de índices de control para monitoreo de ejecución de planificación	
Dirección superior experimentada		Débil motivación y resolución de problemas de parte de los supervisores con sus subalternos.	

#### Diagnóstico:

A partir de las debilidades que se presentan en el área directa, se deduce que existe mayor presencia en la comunicación ineficaz de altos y medios mandos con sus respectivos subalternos, por lo que se conceptualiza lo siguiente:

#### Diagrama causa y efecto





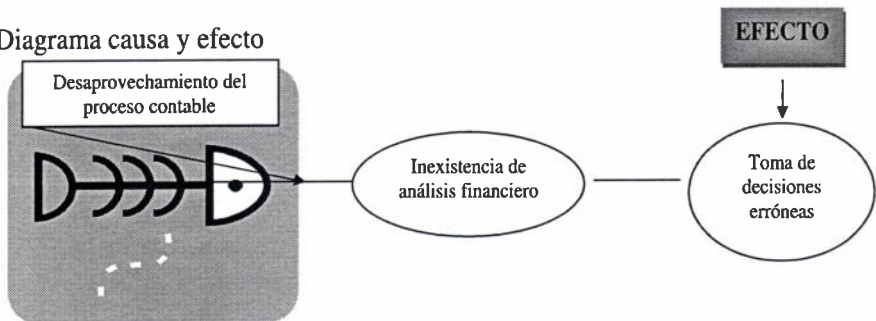
## FODA: Área Financiera

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
La empresa no tiene endeudamiento externo	Optar a un financiamiento para la adquisición de mobiliario o bienes	La información financiera se lleva para fines fiscales	Crisis económica
		20% de morosidad en sus cuentas por cobrar	

Diagnóstico:

Para la presente área, en base a la poca información recabada, debido a los recursos que se manejan, se puede detectar que no existe un análisis financiero en base a sus movimientos, ya que la información contable no es llevada para esos fines, como se ejemplifica a continuación:

Diagrama causa y efecto



## FODA: Área Mercadeo

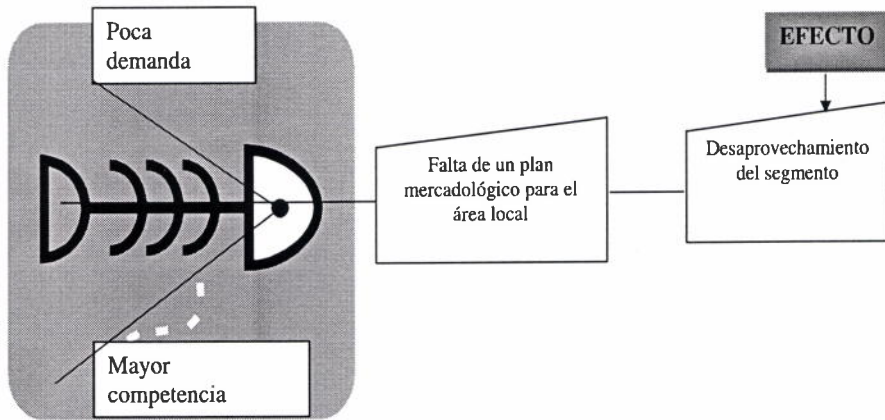
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
Crecimiento del número de usuarios	Expansión del segmento del mercado	Disminución de número de alumnos en algunas carreras	Existencia de más competidores
Existencia de carreras innovadoras		Poca publicidad	La competencia incorpore las mismas carreras
Estrategias mercadológicas bien concebidas	Amplitud del mercado	Aplicable únicamente para quienes inician el diversificado	Existencia de centros tecnológicos en el sector demográfico al que se aplica
		Mal aprovechamiento del segmento local	
		Inexistencia de la unidad de investigación y desarrollo	Insatisfacción de la demanda



Diagnóstico:

En el área de mercadeo existe una estrategia importante para atraer nuevos usuarios que inician su nivel diversificado, más no así enfocada al área geográfica donde se encuentra ubicada la institución, sino que orientada a algunos municipios del departamento y a candidatos residentes en San Marcos; por ello se establece lo siguiente:

Diagrama causa y efecto



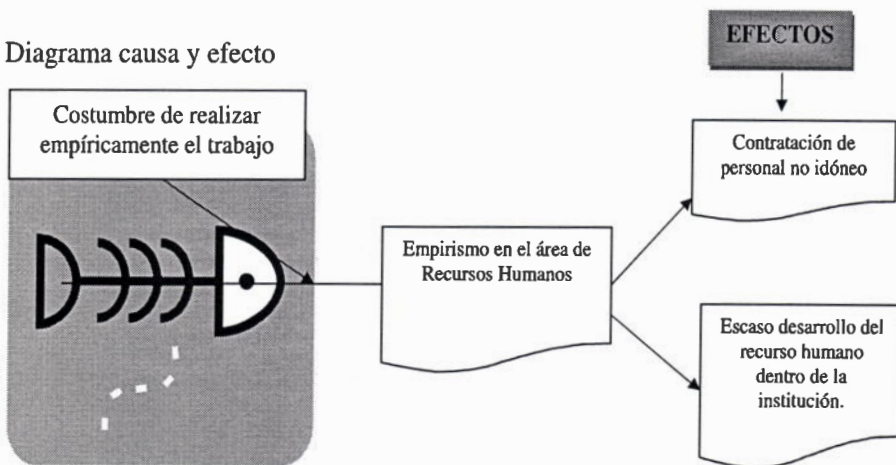
FODA: Área Recursos Humanos

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
		No existe un depto. De recursos humanos	
Personal calificado para todas las áreas	Reclutamiento y selección de personal calificado dentro del mercado	Mediana identificación con la institución	Mejores ofertas de empleo por parte de la competencia
Capacitación al menos 1 vez al año para personal docente	Desarrollar una ventaja competitiva dentro del sector educativo.	Inexistencia de un diagnóstico de necesidades	Eficaz gestión integral del desarrollo humano de la competencia
Existencia de personal joven		Mediana experiencia	Experiencia del personal de la competencia
Pago de salario y prestaciones puntual			

### Diagnóstico:

En base a la información recabada, se pudo establecer que dentro de la institución no existe un departamento establecido para el área de recursos humanos, estando a cargo del director general el proceso de reclutamiento y selección de personal y a cargo de la coordinación pedagógica lo referente a capacitación del recurso humano docente; esta información se plasma en la siguiente diagrama:

### Diagrama causa y efecto



Después de realizado el diagnóstico y análisis de las distintas áreas de la empresa se identifica la necesidad de estudiar la problemática reflejada en el área directiva, debido a la importancia de la misma para el éxito en la realización de cada actividad dentro de la institución, y al tomar en cuenta que actualmente la comunicación no es una actividad opcional, sino una dimensión esencial y propia del funcionamiento de toda organización, debido a que es un proceso inherente al ser humano y a las obligantes relaciones que se establecen en cualquier organización. Por tanto se establecen como variables de estudio: La comunicación efectiva organizacional y su relación con el cumplimiento de las funciones gerenciales, llegando a formular el siguiente título o tema a investigar:

“La comunicación organizacional y su incidencia en el cumplimiento de las funciones gerenciales” (Instituto Tecnológico Privado de Occidente 2009)

## Anexo 3

### Instrumentos



#### FACULTADES DE QUETZALTENANGO UNIVERSIDAD PANAMERICANA

En calidad de estudiante de Administración de Empresas he elaborado el presente cuestionario, el cual pretende recopilar información necesaria que será utilizada exclusivamente para fines de investigación, por lo que le ruego responda con la mayor veracidad cada aspecto que se presenta.

#### CUESTIONARIO 1B PARA PERSONAL DOCENTE Y ADMINISTRATIVO INSTITUTO TECNOLÓGICO PRIVADO DE OCCIDENTE

**INSTRUCCIONES:** Califique cada afirmación del cuestionario, de acuerdo con la siguiente escala de valoración:

1. No se cumple.
2. Se cumple Insatisfactoriamente
3. Se cumple aceptablemente.
4. Se cumple en alto grado.
5. Se cumple plenamente.

Puesto que desempeña: \_\_\_\_\_

Tiempo de laborar en la empresa: \_\_\_\_\_

Edad: \_\_\_\_\_ Género: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

N°	Afirmación	Valoración
1	La comunicación con los altos directivos de la empresa es siempre directa y factible	
2	La entidad tiene mecanismos diseñados para que cada servidor registre y divulgue la información actualizada requerida para el desempeño de su cargo.	
3	En la institución es evidente la utilización de la comunicación escrita, la cual permite una mejor comprensión de la información.	
4	Los medios de comunicación utilizados aprovechan los recursos existentes en la entidad.	
5	Están establecidos los canales de comunicación entre la Dirección y las diferentes áreas de la entidad	
6	El proceso de comunicación en su área de trabajo es siempre de colaboradores a directores (ascendente) y de directores a colaboradores (descendente)	

7	Están establecidos los canales de comunicación entre las diferentes áreas de la entidad.	
8	El proceso de comunicación en su área de trabajo es únicamente entre colaboradores	
9	En la empresa se valora el rumor frente a la información oficial.	
10	Se comprueba y comunica periódicamente si los planes de trabajo están en correspondencia con las expectativas actuales del trabajo y de la institución.	
11	Se utilizan medios para que expresen sugerencias, dudas, comentarios	
12	El proceso de quejas y reclamos retroalimenta las operaciones.	
13	Están establecidas las responsabilidades de comunicación que cada servidor tiene con los demás servidores de la entidad para el ejercicio de su cargo.	
14	Existe integración y coordinación entre los compañeros del mismo nivel para la solución de tareas y problemas	
15	Los usuarios internos cuentan con un texto escrito que enuncie la misión, visión y valores de la entidad.	
16	Son pertinentes y oportunos los procesos de divulgación de los propósitos, estrategias, planes, políticas y la manera de llevarlos a cabo.	
17	La difusión de políticas e información generada dentro de la entidad contribuye al fortalecimiento de la imagen institucional.	
18	Los usuarios internos cuentan con un manual de funciones para su respectivo puesto.	
19	Los estándares de control establecidos, son comunicados y comprendidos a efecto de que garanticen la verificación exacta y objetiva en el cumplimiento de los objetivos establecidos.	



**FACULTADES DE QUETZALTENANGO  
UNIVERSIDAD PANAMERICANA**

En calidad de estudiante de Administración de Empresas he elaborado el presente cuestionario, el cual pretende recopilar información necesaria que será utilizada exclusivamente para fines de investigación, por lo que le ruego responda con la mayor veracidad cada aspecto que se presenta.

**CUESTIONARIO 1A  
PARA DIRECTOR Y SUB-DIRECTORES  
INSTITUTO TECNOLOGICO PRIVADO DE OCCIDENTE**

**INSTRUCCIONES:** Califique cada afirmación del cuestionario, de acuerdo con la siguiente escala de valoración:

- |                              |                                   |
|------------------------------|-----------------------------------|
| 1. No se cumple.             | 2. Se cumple Insatisfactoriamente |
| 3. Se cumple aceptablemente. | 4. Se cumple en alto grado.       |
| 5. Se cumple plenamente.     |                                   |

Puesto que desempeña: \_\_\_\_\_

Tiempo de laborar en la empresa: \_\_\_\_\_

Edad: \_\_\_\_\_ Género: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

Nº	Afirmación	Valoración
1	Los usuarios internos comprenden los propósitos de la entidad a partir de los procesos de comunicación organizacional.	
2	La entidad tiene mecanismos diseñados para que cada servidor registre y divulgue la información actualizada requerida para el desempeño de su cargo.	
3	En la institución es evidente la utilización de la comunicación escrita, la cual permite una mejor comprensión de la información.	
4	Los medios de comunicación utilizados aprovechan los recursos existentes en la entidad.	
5	Problemas por malos entendidos, dentro de su equipo de trabajo rara vez se dan.	
6	Se tienen establecidos mecanismos internos de comunicación que contribuyen al logro de los objetivos institucionales.	
7	Están establecidos los canales de comunicación entre las diferentes áreas de la entidad.	
9	En la empresa se valora el rumor frente a la información oficial.	

10	Escucha las inquietudes e ideas de sus colaboradores mostrando sensibilidad ante las opiniones	
11	Se valora la habilidad de selección y uso efectivo de la información relevante en el desempeño de las funciones	
12	A través de los sistemas de información se obtiene información útil para la toma de decisiones.	
13	Están establecidas las responsabilidades de comunicación que cada servidor tiene con los demás servidores de la entidad para el ejercicio de su cargo.	
14	La autoridad y funciones para cada uno de los puestos de trabajo están claramente delimitadas y es del conocimiento de todo el personal.	
15	La comunicación escrita permite una mejor comprensión de la información.	
16	Son pertinentes y oportunos los procesos de divulgación de los propósitos, estrategias, planes, políticas y la manera de llevarlos a cabo.	
17	La difusión de políticas e información generada dentro de la entidad contribuye al fortalecimiento de la imagen institucional.	
18	La institución cuenta con un manual de funciones claramente redactado.	
19	Los estándares de control establecidos, son comprendidos por los colaboradores para que garanticen la verificación exacta y objetiva en el cumplimiento de los objetivos establecidos.	