

UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR
FACULTAD DE HUMANIDADES
LICENCIATURA EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN

**"PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA EL DEPARTAMENTO DE INFORMACIÓN Y
DIVULGACIÓN DE UNA UNIVERSIDAD PRIVADA."**

TESIS DE GRADO

MARIA VICTORIA MALDONADO SARTI

CARNET 33043-88

GUATEMALA DE LA ASUNCIÓN, DICIEMBRE DE 2015
CAMPUS CENTRAL

UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR
FACULTAD DE HUMANIDADES
LICENCIATURA EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN

**"PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA EL DEPARTAMENTO DE INFORMACIÓN Y
DIVULGACIÓN DE UNA UNIVERSIDAD PRIVADA."**

TESIS DE GRADO

TRABAJO PRESENTADO AL CONSEJO DE LA FACULTAD DE
HUMANIDADES

POR

MARIA VICTORIA MALDONADO SARTI

PREVIO A CONFERÍRSELE

EL TÍTULO Y GRADO ACADÉMICO DE LICENCIADA EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN

GUATEMALA DE LA ASUNCIÓN, DICIEMBRE DE 2015
CAMPUS CENTRAL

AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR

RECTOR: P. EDUARDO VALDES BARRIA, S. J.

VICERRECTORA ACADÉMICA: DRA. MARTA LUCRECIA MÉNDEZ GONZÁLEZ DE PENEDO

VICERRECTOR DE INVESTIGACIÓN Y PROYECCIÓN: ING. JOSÉ JUVENTINO GÁLVEZ RUANO

VICERRECTOR DE INTEGRACIÓN UNIVERSITARIA: P. JULIO ENRIQUE MOREIRA CHAVARRÍA, S. J.

VICERRECTOR ADMINISTRATIVO: LIC. ARIEL RIVERA IRÍAS

SECRETARIA GENERAL: LIC. FABIOLA DE LA LUZ PADILLA BELTRANENA DE LORENZANA

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE HUMANIDADES

DECANA: MGTR. MARIA HILDA CABALLEROS ALVARADO DE MAZARIEGOS

VICEDECANO: MGTR. HOSY BENJAMER OROZCO

SECRETARIA: MGTR. ROMELIA IRENE RUIZ GODOY

DIRECTORA DE CARRERA: MGTR. NANCY AVENDAÑO MASELLI

NOMBRE DEL ASESOR DE TRABAJO DE GRADUACIÓN

MGTR. IGNACIO LACLERIGA GIMENEZ

REVISOR QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN

LIC. MYRIAM MARITZA CHICAS MORALES

Guatemala, 11 de Noviembre del 2015

Señores
Miembros del Consejo
Facultad de Humanidades
Universidad Rafael Landívar
Presente

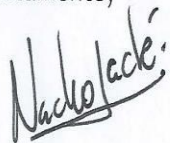
Estimados miembros del Consejo:

Adjunto encontrarán el trabajo de grado de la estudiante María Victoria Maldonado Sarti, carnet 33043-88 el cual someto a su consideración previo a optar al grado académico de Licenciada en Ciencias de la Comunicación.

El trabajo se titula: "*Plan de Comunicación interna para el Departamento de Información y Divulgación de una Universidad Privada*".

Considero que el trabajo luego de la asesoría y revisión cumple con lo requerido para proyecto de grado por lo que solicito se proceda a realizar la revisión final.

Atentamente,



Mgtr. Ignacio Lacrériga
Asesor



Universidad
Rafael Landívar
Tradición Iesuita en Guatemala

FACULTAD DE HUMANIDADES
Teléfono: (502) 24262626 ext. 2440
Fax: 24262626 ext. 2486
Campus Central, Vista Hermosa III, Zona 16
Guatemala, Ciudad. 01016

FH/ap-NT-173-15

Guatemala,
20 de agosto de 2015

Señorita
María Victoria Maldonado Sarti
Presente

Estimada señorita Maldonado:

De acuerdo al dictamen rendido por el Comité Revisor de Anteproyectos de Tesis de esta Facultad, se conoció el anteproyecto de tesis presentado por la estudiante **María Victoria Maldonado Sarti**, carné No. **33043-88**, de la Licenciatura en Ciencias de la Comunicación, el cual se titula: "**Plan de comunicación interna para el departamento de información y divulgación de una universidad privada**". El Comité resolvió **APROBAR** el anteproyecto, y nombrar como asesor al Magíster Ignacio Lacrériga.

Sin otro particular, me suscribo de usted.

Atentamente,



Irene Ruiz Godoy
Mgtr. Irene Ruiz Godoy
Secretaria de Facultad

*ap.
Ccfile

En todo amar y servir



Orden de Impresión

De acuerdo a la aprobación de la Evaluación del Trabajo de Graduación en la variante Tesis de Grado de la estudiante MARIA VICTORIA MALDONADO SARTI, Carnet 33043-88 en la carrera LICENCIATURA EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN, del Campus Central, que consta en el Acta No. 05475-2015 de fecha 4 de diciembre de 2015, se autoriza la impresión digital del trabajo titulado:

"PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA EL DEPARTAMENTO DE INFORMACIÓN Y DIVULGACIÓN DE UNA UNIVERSIDAD PRIVADA."

Previo a conferírsele el título y grado académico de LICENCIADA EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN.

Dado en la ciudad de Guatemala de la Asunción, a los 10 días del mes de diciembre del año 2015.



Irene Ruiz Godoy

**MGTR. ROMELIA IRENE RUIZ GODOY, SECRETARIA
HUMANIDADES
Universidad Rafael Landívar**

DEDICATORIA

Mi amado Jesús

Ciertamente Tu bien y Tu misericordia me han seguido todos los días de mi vida, gracias Mi Señor.

Rodrigo y Mariandré

Quise ser congruente con lo que siempre les he dicho: “Comenzar, continuar y concluir” hoy cierro este círculo en el cual todos como familia hemos aprendido. No quise ser ejemplo, únicamente ser el viento detrás de sus alas para motivarlos a luchar siempre por sus sueños, vuelen alto y más lejos.... Mi amor y bendición siempre los acompañarán. Ustedes son el motivo por el cual respiro.

Julio

Gracias por invitarme a esta maravillosa y gratificante aventura que hemos construido con amor y paciencia

TABLA DE CONTENIDOS

RESUMEN	8
I.INTRODUCCION	9
1.1 Antecedentes	10
1.2 Marco Teórico	19
1.2.1 La Comunicación	19
1.2.2 La comunicación interna en el marco de la comunicación institucional	22
1.2.3 Gestión de la Comunicación Interna	26
1.2.4 Cultura Organizacional	29
1.2.5 Clima Laboral	30
1.2.6 Plan de Comunicación como Estrategia Interna	31
1.2.6.1 Diseño de un Sistema de Comunicación en una Institución Universitaria	32
1.2.6.2 Gestión de la Información Corporativa por departamentos de Información y Divulgación.	34
1.2.7 Gestión de Información versus Gestión del Conocimiento	37
II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	39
2.1. Objetivos	40
2.1.1 Objetivo General	40
2.1.2 Objetivos Específicos	40
2.2 Público al que va dirigido	41
2.3 Medio a Utilizar	41
2.4 Elementos de Contenido del producto comunicativo	41
2.5 Alcances y límites	43
2.6 Aporte	43
III. METODO	44
	5

3.1	Sujetos de Investigación	45
3.2	Fuentes de Información	49
3.2	Técnicas e Instrumentos	50
3.2.1	Encuesta dirigida al personal de la Universidad Privada	51
3.2.1	Guía de Entrevista semi abierta a Fuentes de Información	52
3.3	Ficha Técnica	52
3.4	Diagnóstico	53
3.5	Procedimiento	53
3.6	Cronograma de Actividades	56
3.7	Presupuesto	57
IV.	RESULTADOS	57
V.	DISCUSION DE RESULTADOS	84
VI.	RECOMENDACIONES	87
VII.	Plan de Comunicación Interna	90
VIII.	REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	100
	ANEXOS	105
	ANEXO 1	105
	Guía de entrevista con experto en Plan de Comunicación Interno	105
	Para identificar los elementos que debe llevar un plan de comunicación.	105
	ANEXO 2	108
	Guía de entrevista con Vicerrector Académico y Administrativo	108
	ANEXO 3	111
	Guía de entrevista con Secretario General	111
	ANEXO 4	114

Encuesta a Personal Administrativo	114
ANEXO 5	119
Cuestionario a Personal del Departamento de Información y Divulgación de una Universidad Privada	119

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tuvo como objetivo general elaborar un plan de comunicación interna para el Departamento de Información y Divulgación de una Universidad Privada, identificando las necesidades de comunicación de los colaboradores de la institución, por medio de un diagnóstico. Se determinaron los intereses y expectativas de comunicación de los colaboradores de la Universidad y con esta información se elaboró un plan con el presupuesto necesario para ejecutar el Plan de Comunicación

Para realizar la investigación se utilizaron 3 instrumentos en relación a la muestra que se estudió. Una encuesta cerrada donde se encuestó el 100% del personal del departamento de investigación y divulgación, otra para los otros departamentos existentes en la institución, donde se encuestó al 90.9% de la muestra y una guía de entrevista para algunas fuentes de información que se consideraron oportunas.

El personal de la institución es de ambos géneros, con representación en todos los niveles jerárquicos, desde miembros del Consejo Directivo hasta Operativos. Se observó que en un inicio mostraron cierta reserva de participar en la encuesta y se conversó uno a uno con ellos para compartir sobre los objetivos de la misma y garantizar la confidencialidad de sus respuestas.

Posterior a evaluar los resultados, se concluyó el Departamento de Información y Divulgación no realiza actividades comunicacionales que permitan a los colaboradores estar actualizados, sentir pertenencia por la institución o que lo motiven a plantear sugerencias de mejora.

El mismo Secretario General de la Universidad, en la entrevista que se realizó, manifestó su interés en poder implementar un boletín digital, de realizar actividades internas de capacitación para apoyar la misión de la institución y socializar entre los colaboradores para conocerse mejor y trabajar con objetivos de equipo, teniendo como ejes transversales los valores de la Universidad.

I.INTRODUCCION

Si hay algo certero en la gestión empresarial de esta era del conocimiento, es que en la forma en que se conceptualicen las ideas, se expresen, se verbalicen, nunca tendrán el sentido absoluto si no se saben comunicar. Se encuentra el poder de la comunicación en cada rol de la vida, en todo hay un éxito o fracaso del esfuerzo de comunicar las ideas.

La comunicación va más allá de ese proceso natural del ser humano. Es a partir de esta condición que se han realizado estudios profundos que demuestran la importancia de los procesos comunicativos como aliados estratégicos para el establecimiento de relaciones eficientes entre los miembros de una institución.

Trelles (2001) asevera que la comunicación corporativa habla tanto de la realidad de la organización, como de la identidad corporativa interna, por lo que puede ser definida como la cadena de procesos, mensajes y medios involucrados en la transmisión de información por parte de la organización; por tanto, no se refiere sólo a los mensajes, sino a los actos, al comportamiento mediante el cual todas las empresas transmiten información sobre su identidad, su misión, su forma de hacer las cosas y hasta sobre sus clientes.

Para analizar el proceso de comunicación interna del Departamento de Información y Divulgación de una entidad académica privada, se eligió una Universidad joven, con cinco años de permanencia en la plataforma académica para la Educación Superior. Surge como una necesidad de pasar al siguiente nivel de una experiencia de casi cuatro décadas, en el área educativa de nivel primario y secundario.

Con pocas personas, cumpliendo diversas actividades, el crecimiento en cuanto a sedes y número de estudiantes los alcanzó antes de tener definidos los procedimientos fundamentales de comunicación interna. El crecimiento vertiginoso en tan poco tiempo de personal que se va involucrando al equipo, con diferentes directrices y en diferentes sedes, no ha permitido que se desarrolle un espíritu de trabajo en equipo, colectivo.

La falta de empoderamiento en la toma de decisiones y la comunicación oportuna a los interesados de los objetivos y metas que se deben lograr, ha generado una cultura organizacional que se presume apartada, aislada, sin visión.

Los problemas podrían derivar de la carencia de una estrategia de comunicación por medio de un plan, que integre la visión institucional hacia un compromiso real de parte de los colaboradores, para sinergizar el trabajo en equipo y alcanzar los objetivos de la misma, por lo que el objetivo del presente estudio es elaborar un Plan de Comunicación Interna para el Departamento de Información y Divulgación de una Universidad Privada.

Sobre este tema de comunicación interna, existen varios trabajos de investigación nacionales que se han hecho en otras instituciones, de los cuales se mencionan los siguientes antecedentes:

1.1 Antecedentes

Chuy (2003) realizó una evaluación del clima laboral en una Institución de educación superior. Los sujetos de investigación fueron los colaboradores de la Facultad de Humanidades de una universidad privada. El instrumento utilizado fue un cuestionario de 70 preguntas, aplicado en un lapso de 45 minutos a una

hora, a un grupo de 30 personas. Los resultados arrojaron información sobre un ambiente de trabajo aceptable, gracias a la buena comunicación entre el equipo de trabajo y a un plan de comunicación en donde se institucionaliza la disposición de los espacios, los medios para comunicarse, las instrucciones y las recompensas, entre otros. Esto favorece en gran manera el servicio que se brinda al estudiante. Las conclusiones del estudio, dieron por resultado que el ambiente de trabajo de la facultad de humanidades es bastante agradable, ya que todos indicaron sentirse en un ambiente positivo. Los colaboradores indicaron que sí cuentan con el reconocimiento a sus esfuerzos; sin embargo, no están de acuerdo con los incentivos y salarios. Para promover un clima laboral agradable, se propuso el desarrollo de actividades sociales que integren al grupo de entrevistados y revisar las condiciones salariales y forma de retroalimentar a los colaboradores.

Sin duda alguna, un buen clima laboral se obtiene por varios factores en los que la empresa invierte tiempo y espacio, uno de ellos es el plan de comunicación interna.

Lemus (2014) hace la propuesta del Plan de Comunicación Interna para los trabajadores del Hotel Princess, con el fin de optimizar los flujos de comunicación interna, estandarizar los canales de comunicación y lograr un mejor grado de identidad hacia la mística de servicio del Hotel. Las personas encuestadas fueron 103 colaboradores de los 114 del personal administrativo y operativo del hotel. Los instrumentos utilizados fueron grupos focales y encuestas estructuradas. El plan constó de tres fases: 1) Generar ambiente de sinceridad y escucha, 2) Estandarización de los canales de comunicación 3) Identidad laboral hacia la Dirección Estratégica. La implementación del plan fue uno de los mayores satisfactores de Lemus, ya que los resultados del mismo fueron de acuerdo a los objetivos planteados. Lemus concluyó que un buen plan de comunicación contribuye a la buena planificación y gestión de la comunicación, promueve la

generación de espacios y escucha activa, genera mayor conocimiento compartido por un bien común, lo cual a su vez genera identidad empresarial, contribuye a una mejor comunicación, empleador – empleado y fomenta la confianza entre jefe – empleado.

Otra investigación sobre el tema fue el trabajo realizado por Suruy (2014), quien en su trabajo de Posgrado hizo la propuesta de un Plan de Comunicación Interna para la Asociación Becaria Guatemalteca (ABG). Acertadamente, indica que una de las actividades más importantes, pero más olvidadas dentro de la planeación estratégica de la empresa, es la planificación de la comunicación. Esta asociación con más de 50 años de existencia, surgió del Colegio Americano de Guatemala, como una buena obra de un grupo de señoras que deseaban patrocinar los estudios a niños talentosos de Guatemala. La actividad ha sido exitosa, pero por el crecimiento ha sido difícil mantener una adecuada comunicación entre todo el grupo de interlocutores: estudiantes, padres, patrocinadores, representantes de colegios y patrocinadores. Suruy concluye su investigación sobre esta propuesta del plan de comunicación, señalando que existe una relación directa entre educación y calidad de vida y si a esto se agrega el costo de oportunidad de una educación bilingüe, la función de la Asociación Becaria Guatemalteca cambia radicalmente la vida de un niño. Es necesario contar con entidades como la ABG, que contribuye al desarrollo del País y la propuesta del Plan de Comunicación se enfocará en la motivación para que patrocinadores altruistas sigan contribuyendo a mejorar la calidad de vida de los beneficiados.

Por otro lado, López (2011) realizó un diagnóstico de comunicación interna para la Facultad de Humanidades de una Institución de Educación Superior, en un universo de 24 personas, aplicando un cuestionario de 20 preguntas, el cual fue validado por 4 expertos en materia de Recursos Humanos. El hallazgo fue que las personas no tienen límites para comunicarse, ya que usan en doble vía la

comunicación ascendente, descendente y horizontal; esto fue confrontado con Lemus (2001) quien realizó un estudio en esta misma Facultad e Institución. En ese entonces, los canales de comunicación no estaban disponibles a todos y la comunicación era unidireccional. Esto comprobó que el plan desarrollado por Lemus fue efectivo, concluyendo en que la Facultad de Humanidades en estudio, utilizaba varios canales de comunicación y no todos los sujetos tenían acceso a los mismos, lo que ocasionaba que no todos estuvieran informados; que contaba con un mejor diagnóstico de comunicación, ya que en un estudio anterior realizado en el 2003, los indicadores no fueron tan positivos y, entre los canales más utilizados por los miembros de la Facultad de Humanidades están el correo electrónico, el teléfono, personalmente o cara a cara, reuniones y por medio de los jefes.

Siempre en la rama de instituciones de Educación Superior, Celada (2013) realizó un trabajo de Estrategia de Comunicación Interna para la Universidad del Valle, en el Altiplano. Los sujetos de análisis fueron 72 en total, distribuidos entre directores, personal administrativo, operativo, egresados e incluso padres de familia. Se utilizaron 4 instrumentos distintos, de acuerdo al segmento que se analizó: grupos focales, entrevista cerrada, entrevista profunda y un mapa de actores. Al analizar los resultados, se confirmó que todos los colaboradores sin excepción poseen el sentido de pertenencia hacia la Institución, ya que su renombre les da reconocimiento social y laboral. Se encontró también que la percepción de las personas es que la UVG es para personas pudientes, ya que no hay una clara comunicación en cuanto a los programas de becas y asistencias crediticias.

Para fortalecer la identidad de los colaboradores de la Dirección de Comunicaciones de la Universidad Rafael Landívar, Canellis (2012) hace el planteamiento de una estrategia de comunicación interna que permita a los colaboradores identificarse en mejor manera con los valores landivarianos. La

propuesta se hizo en el marco de la celebración de los 50 años de la Universidad, como una revisión general de la identidad de los colaboradores, en específico de este departamento. Los sujetos de estudio fueron los colaboradores de la Dirección de Comunicaciones de la Universidad Rafael Landívar, utilizando dos instrumentos: una entrevista estructurada y una encuesta. La investigación reveló datos interesantes, como que no existe un manual de comunicación interna en la Dirección de Comunicaciones; los entrevistados no se encontraban identificados con los valores ignacianos o bien, no conocían la misión y visión de la Universidad. Todos estos hallazgos llevaron a la elaboración de un plan estratégico de comunicación que permitiera la integración del equipo; incluso, por recomendación de un entrevistado, se programaron retiros espirituales para promover más el “ser” en cada persona.

Otro interesante estudio, es el realizado por Alvarado (2004) presentando un plan de comunicación interna para el personal de la Fundación Ayúdame a Vivir. El instrumento de investigación fue aplicado a un grupo de 132 colaboradores, encontrando datos interesantes en cuanto a los canales de comunicación utilizados, la fluidez de la información y las barreras de comunicación. Esto generó varias acciones concretas para elaborar un plan de comunicación que permitiera integrar tanto a la Fundación como al ente ejecutor en uno solo, eliminando así las lagunas de desinformación que surgían. Se hizo también la propuesta de contratación de un Director de Comunicación y la integración del departamento para realizar todas las acciones del plan, el cual fue elaborado en base a la propuesta de las autoras Muriel y Rota (1980) y adaptado a las necesidades de AYUVI.

Con el formato de un plan de comunicación, Del Águila (2015) en su trabajo de postgrado, presenta una interesante propuesta de comunicación externa para una organización de mujeres que promueve la participación sociopolítica. Desde los años 90’s funciona la organización pero, carente de un

plan de comunicación, no ha logrado su posicionamiento en la referencia de entidades que contribuyen al desarrollo de las mujeres. Los objetivos del plan que se presentó, se centralizaron en fomentar la relación directa con entidades clave como medios, prensa local e internacional y líderes de opinión; desarrollar las habilidades de comunicación de los voceros de la organización; optimizar el uso de los materiales de comunicación y lo más innovador, proponer la creación de un Departamento de Comunicación. Este plan de comunicación fue validado por la experta Dra. García Ruano, quien indicó que realizar este trabajo para una institución con más de 20 años de presencia, le dio un nuevo giro y actualizó a los colaboradores de la misma sobre las nuevas tendencias. Del Águila concluye que las directivas de la institución, identifican la relevancia de la comunicación en su trabajo y la necesidad de contar con dicho plan para fortalecer su desempeño y dar a conocer a más audiencias su trabajo de investigación, las campañas de divulgación que apoyan y el trabajo de incidencia política que realizan y que al proponer el uso de materiales más comprensibles a todas las audiencias, se mejorará la efectividad del mensaje que se desea transmitir.

Asimismo, Mayorga (2014) en su trabajo de postgrado presenta el proyecto de un Plan de Comunicación Corporativa para el Banco Promérica. Los objetos de estudio, aunque no se expresa abiertamente la cantidad de personas que participaron, sí se sabe que fueron los colaboradores del banco representando en pequeños grupos a sus departamentos. Los instrumentos utilizados fueron las entrevistas semiestructuradas y grupos focales de no más de 9 personas. Los instrumentos fueron validados por expertos en el tema. El proyecto fue realizado en cuatro fases: 1. La fase Inicial que fue la recopilación de la información corporativa, 2. La fase Operativa, durante la cual se realizaron las entrevistas y Focus Group, 3. El procesamiento de la información y la evaluación de los resultados constituyeron la fase 3 y finalmente, la fase de redacción y presentación del informe final. Las conclusiones a las que llegó el autor señalan que el estudio permitió elaborar un plan de comunicación corporativa, de acuerdo a las necesidades del banco y algunas de ellas fueron: que el óptimo

funcionamiento de una empresa, está íntimamente ligado al buen conducir de la comunicación institucional. El plan de comunicación interna establecerá una línea de comunicación eficaz entre los colaboradores y la Gerencia del Banco. De implementarse la propuesta del plan, una de las actividades iniciales es la creación del Departamento de Comunicación Interna. Es importante dar a conocer las políticas y procedimientos del Banco para mejorar los objetivos estratégicos de la empresa. Se deben establecer mecanismos de retroalimentación para que los colaboradores comuniquen sus sugerencias.

En resumen, se puede afirmar que tanto en la iniciativa privada como en el qué hacer educativo, un sólido programa de comunicación interna será de gran beneficio para la consecución de los objetivos estratégicos de la institución. Sean del área de imagen institucional, comunicación escrita, identidad corporativa o clima laboral, los planes de comunicación no deben ser dejados a la ligera dentro del planteamiento de la misión y visión de una empresa.

Herranz (2009) expone que invertir en comunicación interna es el sinónimo de invertir en beneficios intangibles de capital humano. Esta inversión supondría para una organización, generar coherencia, identidad, unidad, participación y lucha por un proyecto en común.

Por otro lado, a nivel internacional, han sido varias e interesantes las propuestas de planes de comunicación interna y externa, específicamente en instituciones educativas de nivel superior y en estas líneas se detallarán algunos de los que se consideraron relevantes con el tema de la presente investigación.

La Universidad de Alcalá presentó en el año 2012 su plan de comunicación externa, teniendo como planteamiento inicial su enfoque de futuro y el plan estratégico institucional que se había planteado para el 2015. Las actuaciones e

iniciativas estaban enfocadas tomando en cuenta el nivel de impacto de las nuevas tecnologías en los modelos tradicionales de comunicación. Los objetivos se centraron en la captación de nuevos alumnos para grado y posgrado, fortalecimiento de alianzas externas con instituciones, fortalecimiento de imagen, fidelización de alumnos actuales y graduados, optimización de las TICS e integración de todos los canales de comunicación. Concluyen que algunas de las actividades propuestas para este plan ya se encontraban diseñadas o en avance de implementación, por lo que únicamente se irían adaptando según las decisiones de la Vicerrectoría.

El trabajo de Tesis de Beltrán (2007) en la Universidad de Jaume, Barcelona, sobre la gestión de la nueva comunicación interna. Análisis de la Aplicación de las Tecnologías de la Información en los Procesos de Comunicación Interna de Universidades de la Comunidad Valenciana, plantea que la creciente importancia del factor humano y por otro lado, la progresiva expansión de las TICS, están cambiando la estructura y cultura organizacional de las empresas. Por lo que a este nuevo tipo de empresas, les corresponderá un nuevo modelo de comunicación interna. A través de un estudio en las 7 universidades de Valencia, sobre la práctica cotidiana de comunicación, se plantea un nuevo modelo de gestión de la comunicación. Todo el modelo se apoya en la segmentación de públicos y en la personalización de los contenidos, que marcará las tendencias de futuro de la comunicación interna.

Otro interesante estudio pero en materia de planes de comunicación externa para instituciones educativas, es el ganador del Premio Oro Internacional a la comunicación EIKON, presentado por la Universidad costarricense EARTH. Ellos desarrollaron el proyecto EARTH "Siembra el Futuro" al que definió como un evento global con la meta de plantar 200.000 árboles de manera simultánea en 26 naciones, donde residieran sus graduados. La fecha elegida fue el 5 de junio de 2010, en el marco de la celebración del Día Mundial del Ambiente. El resultado

fue casi 6 veces mayor al previsto, sembrando un total de 1.195.371 árboles en 31 países. Los objetivos del plan de comunicación externa fueron: incrementar la conciencia acerca del impacto que la Universidad EARTH ha tenido a través de sus graduados, en sus 20 años de historia y generar cobertura positiva de prensa en medios nacionales e internacionales acerca de la Universidad EARTH y sus graduados.

La implementación del plan se realizó por medio de visitas a graduados de países involucrados: visita del rector y la coordinadora del proyecto a los graduados líderes del proyecto en los países participantes, para exponerles el proyecto y definir su labor en el proceso y la activación de redes sociales; previo al lanzamiento de la página Web se activaron redes sociales como Facebook, Twitter, Flickr, YouTube y Wikipedia. También se realizó un plan con todos los medios de comunicación. Los resultados y cuantificables de este plan externo de comunicación universitaria fueron: árboles comprometidos 1.195.371, árboles virtuales comprometidos: 15.779, países unidos: 31, empresas patrocinadoras: 28, empresas aliadas: 65, seguidores en Facebook: 5.836, seguidores en Twitter: 513, publicaciones en Costa Rica: 89 (\$118.784 aproximado), publicaciones en otros países 46 : (\$21.910 aproximado), número de personas incorporadas en la base de datos (para seguimiento del proyecto): 3,256. Todas estas acciones hicieron que la Universidad fuera premiada como el mejor plan de comunicación del año.

Como un aporte a los contenidos académicos, Orta (2012) en su trabajo doctoral en la Universidad de Sevilla, hace una aproximación teórica entre Comunicación Interna y Universidad. Define las funciones básicas de la comunicación interna como:

- 1) Elemento clave en la gestión administrativa
- 2) Vía para lograr la motivación interna el “engagement”
- 3) Gestión de la imagen interna positiva

- 4) Para encauzar el talento humano
- 5) Para comunicar hacia adentro y hacia afuera
- 6) Gestionar el cambio de la organización

Estas funciones planteadas por Orta, engloban en sí, todos los hallazgos identificados en los trabajos e investigaciones realizadas por autores, tanto nacionales como internacionales, sobre el tema de la comunicación interna en las organizaciones.

En síntesis, como cualquier empresa o institución, las Universidades cubren mediante su servicio algunas necesidades del entorno social y económico. Sus valores y líneas filosóficas, hacen que las universidades, tanto públicas como privadas, cumplan una función esencial que las diferencian claramente del resto: la difusión del conocimiento, ser una academia del saber.

Los planes de comunicación tanto nacionales como internacionales de los cuales se hace referencia, son en su esencia una estrategia para promover, socializar y divulgar los conocimientos, la información y las relaciones humanas entre los integrantes de una organización.

1.2 Marco Teórico

1.2.1 La Comunicación

Desde el inicio de la historia de la humanidad, en todo se impregna el poder de la palabra. En la palabra está el poder de la vida y la muerte, expresa el libro de proverbios, Dios hizo todo lo que se encuentra en el entorno con el poder de Su palabra.

Lo que una persona dice o expresa por medio de la palabra o sus gestos, es un intento espontáneo de transmitir información. En cualquier institución, la comunicación interna es de vital importancia para la consecución de los objetivos y cumplimiento de los planes.

Existen varias teorías de comunicación según lo expresan, Fernández y Galguera (2009) quienes en su publicación presentan más de 50 teorías distintas de la comunicación, clasificándolas en la siguiente forma:

- Teorías del mensaje Interpersonal
- Teorías de la relación
- Teorías del grupo y la organización
- Teorías de la comunicación público
- Teorías de las masas
- Teorías de la comunicación de masas
- Teorías de economía de la comunicación de masas
- Teorías culturales

Para el presente estudio, se trabajó con las teorías clasificadas como teorías de grupo y la organización, donde varias escuelas como las europeas, americanas y latinoamericanas hacen sus respectivos aportes.

Marshall Scout Poole en 1985, citado por Fernández (2009), propuso un enfoque que con el tiempo se constituyó en una teoría general lo suficientemente amplia para dar respuestas a los fenómenos en la comunicación de grupo. La mayor fortaleza de esta teoría es reconocer el rol de los grupos en las interacciones de los miembros y la forma en que se adaptan y apropian a las estructuras. Las premisas que constituyen los principios básicos de la estructuración adaptada se resumen en los siguientes enunciados:

- a) “Los grupos y las organizaciones se producen y reproducen mediante el uso de reglas y recursos
- b) Las reglas de comunicación son el medio y la consecuencia para las interacciones
- c) Las estructuras de poder están presentes en las organizaciones y guían el proceso de toma de decisiones al igual que facilitan información sobre cómo alcanzar los objetivos” (p. 63). Basados en el primer enunciado,

toda acción o comportamiento tiene como resultado un acto diferente, cuando se habla de grupos cada una de estas acciones está impactada por el pasado. Cada vez que se intenta comunicar con una persona se establece un nuevo comienzo y cada vez que se inicia un nuevo comienzo se hace con base en reglas y expectativas pasadas. Por esto, la historia de las organizaciones influye constantemente en las decisiones de comportamiento. Esta teoría propone la idea que los individuos al relacionarse basados en experiencias y reglas previas, imponen el comportamiento de grupo.

Una regla establecida por el grupo, sólo puede ser entendida en su contexto histórico, por lo que para comprender las reglas de un sistema de comunicación de grupo, es necesario conocer cómo los recursos del pasado llevaron a la creación de dichas reglas. Frecuentemente, estas reglas han sido establecidas para asegurar a algunos miembros una forma particular de poder, entendiéndose poder como una fuerza influyente en las decisiones de las organizaciones. Como bien lo identifica Giddens (1984), Director de London School of Economics, ciertas posiciones subordinadas en los sistemas sociales frecuentemente son expertos en convertir cualquier recurso que poseen en algún grado de control; tal aseveración fue hecha durante la presentación de esta teoría.

Existen dos factores que influyen en el proceso de estructuración de los grupos, estos relacionados directamente con la dinámica de cada grupo:

- 1.** Los que se refieren a la acción del grupo y su relación en las instituciones sociales y sus características que las definen son:
 - a.** Características del grupo: tareas que realizan, antecedentes, estructuras adquiridas y las adoptadas por el propio grupo.
 - b.** Grado de proyección de los miembros hacia la estructura.

- c. Distribución de los recursos y sus implicaciones en las estructuras de poder.
 - d. Consecuencias no intencionales de acciones que surgen como consecuencia de lo complejo de los sistemas del grupo.
2. Los que se refieren a la dinámica de la estructura del grupo, por ejemplo cuando intereses personales tienden a debilitar la estructura del grupo.

Aunque a esta teoría se podría cuestionar la aplicación de demasiados tecnicismos, una de sus fortalezas es la integración de las ideas de Giddens al contexto de la comunicación de grupos.

Ahora bien, ¿Cómo se gestionan todas estas cualidades, funciones y estructuras en una empresa? La comunicación en la empresa es una condición cotidiana, necesaria e ineludible y se aprende por el conocimiento de sus técnicas y su incorporación a la actividad cotidiana empresarial.

Se analizará a continuación, cómo la gestión de la comunicación interna en una empresa es una actividad que hoy en día es un eje transversal en la planeación estratégica de las organizaciones.

1.2.2 La comunicación interna en el marco de la comunicación institucional

En un sistema de interacción humana que se conoce como empresa, la comunicación hace visible su rostro a través de las conductas de la tarea (redes de actividades) y las conductas de relación (redes de comunicación), tal y como lo describe García (1998).

Las redes de tareas o actividades, son aquellas que incluyen: los procesos, las actividades productivas, el saber hacer de las tareas “know how”; acá se

incluyen las comunicaciones rutinarias de las empresas. Las redes de comunicación o acontecimientos de relación humana, incluyen las ideas, actitudes, creencias, opiniones y valores.

Los patrones formales de comunicación son los designados de manera oficial por la organización para comunicarse, por ejemplo: la cartelera, el boletín informativo de empleados, los correos electrónicos, Etc.

Ongallo (2007) refiere que los tipos de comunicación organizacional, generalmente aceptados son los siguientes:

- a) **Comunicación Descendente**, que va de posiciones de mayor jerarquía a todos los subordinados; puede realizarse por medio de los mandos medios o sin tomarlos en cuenta. Ninguna comunicación vertical debiera concluir sin obtener la retroalimentación de los receptores. La jerarquía regularmente es una barrera en la comunicación, pero de igual manera es necesaria para el conocimiento de la posición de la empresa. La frecuencia de aparición de las comunicaciones descendentes, revela cuán burocrática puede ser la empresa.

Una efectiva comunicación descendente, regularmente informa sobre la misión, visión, valores, objetivos estratégicos de la empresa. Cuáles son las funciones que el colaborador debe ejecutar, a quién reporta y cómo se debe conducir. La comunicación descendente puede realizarse por medios orales o escritos. Un ejemplo de este tipo de comunicación son los manuales de inducción y la evaluación del desempeño.

- b) **La Comunicación Ascendente**, es la que expresan los empleados a sus superiores o supervisores sobre sus sugerencias, comentarios, retroalimentación de políticas o nuevos procedimientos. La conquista de ella, revela el grado de credibilidad y apertura que tiene una empresa.

Hacer concordar las ambiciones de una persona con las de la organización, es uno de los fines de la comunicación interna inteligente. Es por ello que debe existir una política de relaciones internas que aporte seguridad a las personas y que se les estimule a participar. Cuando los directivos son receptores activos de las ideas y sugerencias, la comunicación interna alcanza su verdadero valor. La comunicación ascendente satisface como ninguna otra la necesidad de pertenencia del trabajador y es un indicador clave de la gestión del talento humano. Regularmente, se realiza de manera oral, uno a uno o bien por los canales de comunicación establecidos por la empresa, por ejemplo: el buzón de sugerencias.

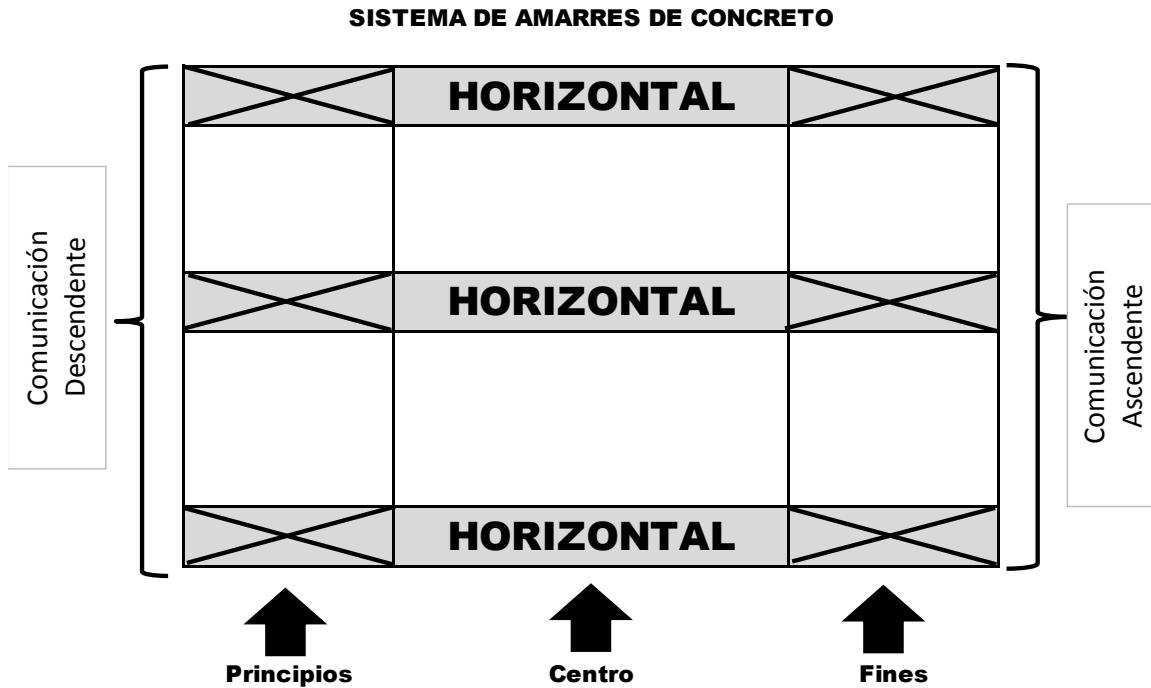
c) La Comunicación Horizontal, es la que se genera entre colaboradores del mismo nivel jerárquico con el fin de brindar apoyo emotivo y social entre ellos. También es fundamental para el flujo de mensajes a través de los departamentos, para resolver los problemas cotidianos. Su función esencial es la coordinación entre los departamentos. Sin embargo, es acá donde mayormente surgen los tipos de comunicación no formal, donde emergen los canales denominados no oficiales de comunicación, pero aun siendo así, constituyen la vida cotidiana en una organización.

Ocampo (2011 p. 252) indica que “La comunicación horizontal es la que mejor responde a la tendencia estructural de las empresas actuales, ya que anima al conjunto de la organización, facilita la descentralización, se aprovecha los recursos de los grupos y las nuevas tecnologías como las redes digitales y áreas de trabajo que se percibían distanciados; ahora pueden estar comunicados en un ambiente virtual”.

También en su trabajo, hace una comparación de los tipos de comunicación y lo relaciona con los sistemas de amarres de concreto, lo cual ilustra de manera extraordinaria; la fusión que una empresa debería proponerse

alcanzar como política de comunicación interna. El sistema se ilustra en la siguiente figura extraída de su documento Ocampo (2011).

Fig. 15. Función de la Comunicación Horizontal



Sobre este sistema de amarres, Ocampo (2011) refiere que la comunicación horizontal está conformada por las columnas de la organización y sostiene la estructura interna de las comunicaciones. Es allí, donde realmente se vive la atmósfera organizacional. En ella, se respira la vida y la dinámica de la empresa. No basta con una estructura fuerte de comunicaciones descendentes o con una amplia participación de los empleados manifestando una robusta comunicación ascendente. Se requiere de una comunicación horizontal entre personas, entre grupos, entre departamentos y entre todos los públicos de la organización, de igual a igual.

La comunicación que ocurre dentro de una estructura organizacional genera una cultura organizacional. Esto constituye el sistema de canales por medio del

cual fluyen los mensajes y se establecen los patrones de interacción entre sus miembros, sean estos de manera formal o informal.

Como expone Trelles (2001) la comunicación organizacional no es una moda pasajera, ni una recopilación de frases más o menos confusas. Está presente en todas las organizaciones y para lograr que funcione mejor y logre sus fines primordiales, es necesario no dejarla de tomar en cuenta. Se trata de un proceso transversal y multidisciplinario para la empresa.

1.2.3 Gestión de la Comunicación Interna

La comunicación interna es fundamental en la empresa, para que todos los colaboradores conozcan los planes y lo que se espera de su desempeño laboral. Para Trelles, (2001) se debe hacer un gran esfuerzo porque la comunicación sea de manera bidireccional (ascendente-descendente) y no ignorar lo valioso de la información que se recoge de los puestos más operativos de la empresa.

Gestionar la comunicación interna hoy en día, es un privilegio que solamente lo han alcanzado las grandes empresas que reconocen en el talento humano que han contratado, uno de sus mayores activos. Lo primero que se debe realizar, es ser un buen empleador y luego hacer partícipes a todos los colaboradores de ese proyecto. Los objetivos fundamentales de la gestión de la comunicación interna, según una encuesta realizada por Energie, debieran ser:

- Sensibilización del personal respecto a los objetivos de la empresa
- Construir un espíritu de equipo y reforzar la cohesión
- Establecer un clima de confianza (García 1998)

García (1998) refiere que la gestión de la comunicación interna debe centrarse en facilitar estructuras sencillas y directas, con pocos niveles jerárquicos; debiera ser fluida y flexible, con alta capacidad de respuesta.

Las estructuras empresariales para este tipo de departamentos de Gestión de la Comunicación, debieran facilitar las pautas de intercambio y diálogo interno, permitir la aproximación entre lo que el cliente deja de mensaje con el colaborador y que esto llegue a la alta dirección.

Un departamento de comunicación interna, sabiamente tendrá la tarea de coordinar las áreas funcionales de una empresa, dar armonía a las acciones, aprovechar los recursos para formular necesidades compartidas, analizar los problemas, encontrar alternativas, resolver conflictos, tomar decisiones participadas, manejar las crisis, estructurar y cohesionar los grupos de trabajo, optimizar los estilos de liderazgo, fomentar la creatividad y la iniciativa entre los colaboradores.

Ahora bien, la gestión de la comunicación interna debe contar con estos recursos fundamentales para el éxito de su gestión, según Lacasa (1998):

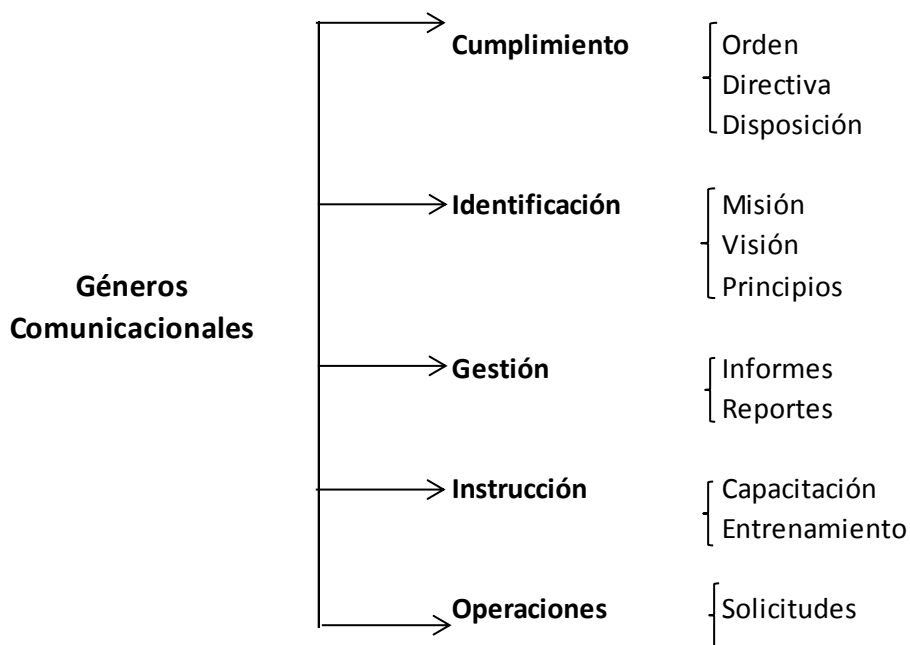
- Apoyo incondicional de la alta dirección
- Capacitación técnica y profesional en el campo de la comunicación y estar constantemente actualizado
- Presupuesto definido, es la gran herramienta de la gestión exitosa

La comunicación es un recurso tan esencial como frágil, la gestión oportuna de la comunicación interna debe velar porque la calidad no se vea entorpecida por las barreras que suelen interponerse.

Por ejemplo, los factores físicos que traen deficiencias técnicas, ruidos y perturbaciones; los factores psicológicos: agresividad, irritaciones personales; sociológicas: rivalidad entre grupos por etnias o creencias; culturales: distinto nivel de formación intelectual, diferentes formas de pensar. Estas barreras afectan por tanto a los diversos elementos que intervienen en la comunicación.

De acuerdo a las políticas y necesidades de cada empresa se deben realizar actividades de comunicación interna; sin embargo, hacer el ejercicio de clasificar los productos de los géneros comunicativos, propuesta por Ocampo (2011), puede desprender un catálogo de productos comunicacionales. Se hace referencia a la Figura 17, p. 59:

Figura 17. Pg. 59 Géneros de la comunicación organizacional



Por ejemplo, en las actividades de identificación: Misión, Visión y Principios, un producto del departamento de comunicación será el Manual de Inducción, Video de Inducción, Manual del Trabajador, Etc.

Cada una de estas actividades descritas, son un reto para el Departamento de Comunicación Interna de la empresa, para ordenar y gestionar el talento humano de la misma.

Ahora bien, gestionar el talento en su dinámica diaria para la consecución de los objetivos de la empresa, comprende también tener en cuenta otros factores que definitivamente van a tener influencia en la comunicación activa y efectiva y muchas veces en la salud de las relaciones humanas de la organización. Se describen a continuación estos factores que intrínsecamente reflejan el estado de una comunicación interna saludable:

1.2.4 Cultura Organizacional

Todas las empresas tienen algo especial que las diferencia de otras, el conjunto de valores, creencias y conductas compartidas por todos los miembros, es lo que comúnmente se conoce como Cultura Organizacional.

Es muy importante para una empresa conocer y definir su cultura organizacional, para poder encontrar problemas y prever soluciones lo antes posible.

Robbins, Stephen P. & Judge, T. (2009 p.552) definen la cultura organizacional como *“un sistema de significado compartido por los miembros, el cual distingue a una organización de las demás. Este sistema de significado compartido es, un conjunto de características claves que la organización valora”*. Además, refieren que según varias investigaciones, existen 7 características principales y todas unidas, reflejan la esencia de la cultura en una organización:

1. **Innovación y aceptación del riesgo.** Grado en que se estimula a los empleados para que sean innovadores y corran riesgos.
2. **Atención al detalle.** Grado en que se espera que los empleados muestren precisión, análisis y atención por los detalles.
3. **Orientación a los resultados.** Grado en que la administración se centra en los resultados, en lugar de las técnicas para lograrlo.

4. **Orientación a la gente.** Grado en que las decisiones de la dirección toman en cuenta el efecto de los resultados sobre las personas de la organización.
5. **Orientación a los equipos.** Grado en que las actividades del trabajo están organizadas por equipos en lugar de individuos.
6. **Agresividad.** Grado en que las personas son agresivas y competitivas en lugar de buscar lo fácil.
7. **Estabilidad.** Grado en que las actividades organizacionales hacen énfasis en mantener el estatus quo en contraste con el crecimiento.” (p. 552)

La conclusión general de las respuestas encontradas en una evaluación sobre estos siete factores, van a ilustrar los sentimientos de entendimiento compartido entre los colaboradores sobre la institución, el modo de hacer las cosas y la manera en que se supone deben comportarse los miembros.

La cultura organizacional abarca términos descriptivos de conducta de los miembros, mientras que la satisfacción del trabajo o clima laboral, es evaluativo. En las siguientes líneas ahora se expone la influencia de la comunicación interna y la cultura organizacional en el clima laboral de una empresa.

1.2.5 Clima Laboral

Seisdedos (2003), expone que el clima organizacional y la motivación son indicadores del funcionamiento psicológico del talento humano en una institución. La conocida teoría de Maslow sobre la motivación de las personas, donde se exponen los factores fisiológicos, de seguridad, sociales, estima y autorrealización, van fuertemente identificando en qué áreas se debe reforzar la comunicación, capacitación y compensaciones de una empresa.

Según la teoría de Winnert (1981), citado por Seisdedos (2003), hace referencia a los factores que influyen directamente en el clima:

- a) "La manera con que el individuo percibe su medio ambiente laboral
- b) La valencia que él atribuye a determinados resultados esperables de su esfuerzo personal
- c) Las instrumentalidades que conoce en relación con dichos resultados
- d) Las expectativas que pone en su labor, lo cual, a su vez influye en su conducta y actitudes laborales." (p. 7)

Atendiendo a las anteriores exposiciones, se puede deducir que tanto la comunicación interna como el clima laboral, son herramientas indispensables que se deben tener en cuenta no sólo en la Gestión del Talento Humano, sino en la planificación estratégica de la empresa. El clima laboral influye directamente sobre la conducta humana y la productividad. La forma en que los colaboradores interpretan su entorno de trabajo, lo manifiestan directamente en el trabajo que generan.

Por otro lado, la comunicación interna está presente en todas las actividades de una institución; el tener como meta conseguir una comunicación interna que satisfaga todas las necesidades de la empresa, será la base de cualquier cultura organizacional.

1.2.6 Plan de Comunicación como Estrategia Interna

Un plan de comunicación es la base que permite ejecutar una comunicación institucional profesional. Es un documento que engloba las metas, objetivos, tácticas y estrategias, público objetivo, cronograma, presupuesto y evaluación.

Tessi (2012) refiere que el paso fundamental de la planificación es la escucha activa y capitalización de las quejas. Esto permite conocer el campo que vamos a trabajar para que los objetivos y acciones que se deseen implementar tengan mayor éxito. También indica que para realizar un efectivo plan de comunicación interna, es importante considerar estos factores:

- a) **“Escuchar primero**, la escucha asegura el monitoreo integral de las comunicaciones.
- b) **Capitalizar las quejas**, esto nos genera indicadores que permiten descifrar códigos ocultos y dobles lecturas de la queja y el rumor.
- c) **Ordenar la emisión**. Esto permite equilibrar los mensajes escritos con los orales, abrir la gestión hacia otros emisores (directivos, supervisores).
- d) **Narrar con significado**. Las comunicaciones significativas encienden el fuego de la motivación, incluso de las malas noticias.
- e) **Ofrecer la palabra**. Se debe permitir conversar; si damos la palabra al trabajador, la razón se suma a la emoción y esto genera una acción colectiva muy sinérgica.
- f) **Medir los logros**. Volver a escuchar es imprescindible para asegurar el proceso evolutivo de la estrategia.” (Tessi, p. 62)

De toda la información compilada, el plan de comunicación está en proceso al estructurar el objetivo general, los objetivos específicos, las estrategias, cronograma y presupuesto. Con esta herramienta se coordina y supervisa la optimización de la estrategia de imagen y comunicación de la organización, tal como lo indica Molero (2005).

1.2.6.1 Diseño de un Sistema de Comunicación en una Institución Universitaria

Teniendo en cuenta que la Universidad cuenta con sus Valores definidos, su Misión y Visión elaboradas y compartidas, el diseño de un Sistema de Comunicación en la institución debe ser el resultado “de un estudio y análisis de todos los trabajadores, personal docente, de administración y servicios con la participación de una representación de aquellos públicos externos que están vinculados a ella y que constituyen parte importante del entorno que recibe de alguna manera la influencia de la institución.” A. Molina (2012, p. 13)

Molina también refiere que toda institución universitaria deberá tomar en cuenta los siguientes elementos:

- “Establecer en la institución universitaria un centro coordinador de la esfera de la comunicación, cuya función principal sea garantizar la coherencia del discurso institucional con acciones comunicativas.
- Considerar la capacitación de los involucrados en materia de comunicación
- Realizar un diagnóstico que identifique los procesos actuales de comunicación en la institución, su grado de desarrollo, grado de motivación y cualidades de los colaboradores para llevar a cabo los planes y solucionar problemas existentes.
- Plasmar en un manual de comunicación el sistema de comunicación institucional, el cual debe ser del dominio de todos los participantes en el proceso.
- Evaluar y controlar sistemáticamente el proceso por medio de técnicas adecuadas para analizar la posibilidad de ajustar el plan.
- Diseñar las acciones correctivas de las deficiencias que pudieran observar en el proceso” (A. Molina, P. 14)

Antes de diseñar e implementar un sistema de comunicación interna, Molina también sugiere desarrollar una primera etapa con un diagnóstico de comunicación, con el cual sea posible determinar los conceptos de comunicación que manejan en la institución, para conocer:

- El tipo de comunicación con el que se cuenta
- La relación entre el enfoque de la comunicación y los valores, misión y visión universitaria
- Canales más usados y características de los mensajes
- El rol de la comunicación en la cultura organizacional y clima laboral
- Relevancia, funciones y organización del sistema de comunicación actual
- Presencia de la retroalimentación y espacios para realizarla
- Participación de los trabajadores, docentes, administrativos y de servicios en el gobierno universitario

- Flujos de comunicación existentes
- Canales más utilizados (reuniones de trabajadores, encuentros informales, murales, correo electrónico, teléfono, rumores, boletines internos)
- Grado de identificación de los trabajadores con la institución universitaria

Todos estos elementos son de gran utilidad para cualquier organización a manera de elaborar su Manual de Comunicación de la entidad; esto permite reducir el margen de improvisación y permite la definición, control y evaluación de las acciones comunicacionales que se ejecutan diariamente.

Al elaborar dicho manual, es importante que el responsable de la investigación tome en cuenta las características de los procesos sustantivos de la Universidad que son: docencia, investigación y extensión. “Estos procesos coexisten, poseen sus propios objetivos y además se interrelacionan mutuamente en determinados momentos, por lo que esto debe tenerse en cuenta en el diseño del sistema de comunicación que se materializará en el Manual de Comunicación.” (Molina, p. 16).

Uno de los mayores logros de la existencia del Manual de Comunicación es la posibilidad de una mejor integración interna entre los colaboradores, fortaleciendo los valores de la cultura y la identidad hacia la institución y esto a su vez, debe ser uno de los objetivos primordiales del Departamento de Información y Divulgación de una universidad, el afianzamiento de la identidad entre sus miembros.

1.2.6.2 Gestión de la Información Corporativa por departamentos de Información y Divulgación.

Ocampo (2011), indica que la sistematización de la actividad comunicativa en las empresas está introduciendo a profesionales de las Ciencias de la Comunicación en sus altas gerencias. Los requisitos indispensables para

contratar son su habilidad de liderazgo, carisma, actualización y profesionalización en el área.

La activación de los departamentos de comunicación interna va tomando su espacio, así como en otros momentos lo hiciera la gestión del talento humano, la publicidad o el marketing.

El profesional de la Dirección de Información y Divulgación deberá conocer de forma clara los objetivos de la empresa y actuar en muchas ocasiones como el motor que impulsa a la organización.

El departamento debe promover una filosofía de dirección por objetivos donde el líder fomente la participación de los colaboradores.

Se trata de una filosofía de dirección por objetivos o dirección participativa, donde el responsable organizativo sea capaz de motivar y de fomentar la participación del personal.

El departamento de información y divulgación de las empresas, debe tomar en cuenta las opiniones de los colaboradores de una empresa, según lo expone García (1998):

- Para hacerla más productiva y competitiva, mejorando las conductas de tarea y las conductas de relación interpersonal;
- Para dar a conocer mejor, explicar y dar vida a un proyecto empresarial compartido;
- Para dar contenido y eficacia a estilos de dirección participativos y democráticos;
- Para dar a conocer y explicar igualmente los objetivos de su acción estratégica e implicar a todos en su consecución;
- Para sensibilizar al activo humano, supremo recurso, constituido por quienes hacen, desarrollan y viven la empresa;

- Para formular mejor las necesidades, focalizar mejor los problemas, implicar a todos en su solución y estructurar grupos de trabajo.

Tomando en cuenta todos estos factores, Boscán (2015) planteó en el Quórum Académico venezolano, que una clara estrategia de información, comunicación y educación, en conjunto con el compromiso de la alta dirección, podrá comprometer a cada persona de las instituciones del conocimiento hacia el logro de la excelencia. Citó también: “la divulgación y promoción de los logros y acciones emprendidas hacia el cambio permanente de las universidades, a través de los medios de comunicación, permitirá el reconocimiento de sus actores prominentes y de los servicios sociales de la institución hacia su entorno”. (Boscán p. 120).

También considera que para lograr la imagen e identidad en el entorno universitario se debe implementar un sistema comunicacional que integre la información generada en las actividades de docencia, extensión, investigación y gestión, por su posibilidad y capacidad de almacenar, transformar, acceder y difundir la información.

Los procesos tecnológicos sobre los cuales se basan las instituciones universitarias para comunicarse, como la radio, el internet, los boletines, las publicaciones digitales, debieran no sólo centrarse en la divulgación de sus ofertas académicas o mercadeo, sino en la promoción del conocimiento generado, refiere Boscán. Es decir, se ignoran los aportes de la comunicación en un proceso de transformación universitaria, los cuales se basan en: “la interacción, la expansión, el incremento del flujo comunicacional y la transparencia de la gestión, además de contribuir a la democratización del quehacer universitario” (p. 126.)

Tomando estas ideas en consideración, se puede asumir un proceso de transformación universitaria con alta consideración del sistema de comunicación, como un elemento estratégico que romperá el aislamiento en las diferentes

dependencias y determinará una mayor eficacia y productividad en las áreas académicas y administrativas y su interrelación con el entorno.

1.2.7 Gestión de Información versus Gestión del Conocimiento

Según refiere Rojas (2006), hace más de veinte años se introdujo la gestión en las áreas relacionadas con la información. Hoy en día, las empresas y organizaciones reconocen la información como un recurso indispensable para ampliar su competitividad, aumentar la calidad y la satisfacción de los clientes, así como desenvolverse en el mercado global.

Borko, según refiere Rojas (2006) definió la ciencia de la información como: “una ciencia interdisciplinaria que investiga las propiedades y el comportamiento de la información, las técnicas, manuales y mecánicas, del proceso informativo para su más eficaz almacenamiento, recuperación y diseminación” (p. 6).

Los aportes de Borko fueron a un nivel teórico de ciencia pura, junto a un nivel operativo de ciencia aplicada a las disciplinas de la bibliotecología y las Ciencias de la Información.

Simultáneamente, se desarrollaron a nivel mundial las denominadas tecnologías de la información y la comunicación TICS. Alrededor de los años 80s, se debatió en el Congreso Norteamericano la aprobación de una ley que respondió a la necesidad de reducir los trámites burocráticos y el papeleo en la administración. Surgió entonces la Gerencia de Recursos de Información para reducir, compilar y administrar datos e información, al menor costo posible. Con esto, expresamente se reconoce que la información es un recurso importante para la consecución de los objetivos de una organización.

Por otro lado, “El conocimiento es una mezcla fluida de experiencia estructurada, valores, información contextual e internacionalización experta, que proporciona un marco para la evaluación de nuevas experiencias e información.

Se origina y se aplica en la mente de los conocedores. En las organizaciones, con frecuencia no sólo se arraiga en documentos o bases de datos, sino también en las rutinas, procesos, prácticas y normas institucionales”, según Davenport (2001, p.86).

Con el planteamiento de todos estos antecedentes teóricos, se puede concluir que tomar en cuenta las estrategias de comunicación interna dentro de la planeación estratégica, es de vital importancia para la consecución de los objetivos de una institución. Gestionar la información y la comunicación, es parte del aprendizaje corporativo para administrar correctamente las relaciones, las actividades y el conocimiento empresarial.

Una empresa que se desee posicionar exitosamente en el mercado, debe considerar las ideas, aportes y bienestar de su mayor recurso: el talento humano y esto se puede lograr por medio de un eficiente plan de comunicación interna que logre identificar al colaborador con los objetivos estratégicos de la empresa.

Se ha demostrado que las organizaciones que están teniendo mayor éxito y desplazamiento en el mercado, son aquellas que han aprendido a gestionar el conocimiento que su misma empresa desarrolla. Todas las empresas aprenden de su historia, de sus aciertos y sus desaciertos y la información que se genera en las relaciones entre personas es de vital importancia para ser una empresa que aprende.

II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

A partir de los años 80's y los notables avances científicos, muchos de ellos en el ámbito de la Comunicación, las empresas han tenido que hacer grandes esfuerzos por competir en el mundo globalizado.

Dada las nuevas técnicas y la tecnología en el área de la comunicación, las empresas se encuentran ante nuevos retos en cuestión de gestión empresarial. Las empresas se han convertido en cartas abiertas, de comunidades de sociales, de grupos de personas que integran y construyen, su propia identidad corporativa. De acá el gran reto para los gestores del talento humano en contratar a personas, no solo mejor calificadas en aptitudes sino en su flexibilidad para adaptarse a estas culturas.

El nuevo contexto comunicativo requiere de colaboradores en las empresas con una predisposición positiva hacia lo digital ya que se ha convertido en una herramienta comunicacional de alto impacto. La tecnología tiene un papel importante en esta nueva manera de comunicar, lo importante es conocerla, aprovecharla y utilizarla en la gestión de comunicación empresarial.

La comunicación organizacional se podría definir como una disciplina en el campo de las ciencias sociales desde hace un poco más de tres décadas. Centra su atención en el análisis, diagnóstico, organización y perfeccionamiento de las complejas variables que conforman los procesos comunicativos en la organización, a fin de mejorar la interrelación entre sus miembros, y entre estos y el público externo, lo que conduce a la mejora continua, y al fortalecimiento de su identidad. (Trelles, 2001).

La Universidad Privada en estudio, es una entidad joven con cinco años de estar en la plataforma académica para la Educación Superior.

El Departamento de Información y Divulgación que a veces puede realizar actividades de atención a estudiantes, venta, mercadeo y otras de participación en ferias, no ha logrado posicionarse como una Dirección Ejecutiva de la información entre campus, de las relaciones públicas con los medios, contacto con los proveedores, realizando actividades de integración del equipo de trabajo, promoción de las carreras y divulgación de la información oficial de la Universidad. Esto como consecuencia de la carencia de un plan estratégico de comunicación interna el cual se pueda ejecutar y evaluar oportunamente.

Todos los problemas se derivan de la carencia de una estrategia de comunicación, por medio de un plan que integre la visión institucional hacia un compromiso real de parte de los colaboradores para sinergizar el trabajo en equipo y alcanzar los objetivos de la misma.

Atendiendo a todos estos puntos, se planteó la siguiente pregunta de investigación:

¿Qué elementos debe contener un plan de comunicación interna para el Departamento de Información y Divulgación de una Universidad Privada?

2.1. Objetivos

2.1.1 Objetivo General

Elaborar un plan de comunicación interna para el Departamento de Información y Divulgación de una Universidad Privada.

2.1.2 Objetivos Específicos

- Establecer las necesidades de comunicación de los colaboradores de la Universidad, por medio de un diagnóstico.

- Determinar los intereses y expectativas de comunicación de los colaboradores de la Universidad
- Establecer los objetivos, acciones y presupuesto necesario para conformar el Plan de Comunicación

2.2 Público al que va dirigido

Este trabajo se dirigió a las autoridades, colaboradores y estudiantes de la Universidad privada en estudio. El producto final de este trabajo puede implementarse por las Autoridades de la Institución, quienes por medio del Secretario General de la Universidad han solicitado el análisis de la situación y la recomendación profesional para el departamento de Información y Divulgación.

Asimismo fue dirigido a las autoridades de instituciones de Educación Superior en Guatemala y colaboradores de las mismas que deseen implementar un departamento de información y divulgación con estrategias innovadoras que permitan facilitar el trabajo en equipo, la asertividad y productividad empresarial.

2.3 Medio a Utilizar

El presente trabajo se difundirá por los medios de comunicación de la Institución Educativa, tales como: Comunicación escrita o digital, cartelera informativa, seminario de re-inducción de personal y boletín interno de información.

2.4 Elementos de Contenido del producto comunicativo

En este trabajo de investigación los elementos de estudio son:

- **Comunicación Organizacional.** Según Fernández (2007), Comunicación organizacional es “el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio”, también la entiende como: “Un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio; o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido los objetivos.

- **Plan de Comunicación.** De las teorías de la gestión empresarial (Planificación, Organización, Ejecución y Control), se suele decir que la planificación es una de las ejecuciones más importantes. La comunicación por su parte es uno de los elementos más importantes en la gestión empresarial y debería ser responsabilidad de expertos comunicadores para elaborar un plan de comunicación efectivo.

Tomando en cuenta lo anterior, Molero (2005) en su propuesta de un plan de comunicación en INCAE, expone que: “al hablar de un plan de comunicación, se trata de un instrumento que engloba el programa comunicativo de actuación (a corto, medio y largo plazo), y que recoge metas, estrategias, públicos objetivo, mensajes básicos, acciones, cronograma, presupuesto y métodos de evaluación. (P. 4)

- **Información y Divulgación** De acuerdo a la definición del diccionario de la Real Academia Española (2014) la palabra divulgar, viene del latín, divulgare, cuyo significado representa la acción de publicar, extender y poner al alcance del público, algo en específico. Si bien en este estudio hablaremos del departamento de Información y Divulgación, de una Universidad Privada, serán las funciones que el tal realiza para comunicar, presentar y generalizar en la

institución, la información que como parte de un plan estratégico se desea dar a conocer.

2.5 Alcances y límites

El alcance de esta investigación fue determinar en el Departamento de Información y Divulgación de la universidad privada en estudio , si se cumplen los objetivos comunicacionales fundamentales para el cual fue creado. Se trabajó con todos los miembros del departamento.

Se levantaron dos instrumentos, uno hacia lo interno del departamento de Información y Divulgación y otro hacia el resto de la institución para saber cómo lo perciben.

El trabajo fue enfocado específicamente a los trabajadores de una institución guatemalteca de Educación Superior privada, autorizada por el CEPS y sus autoridades.

2.6 Aporte

Al presentar este plan de comunicación se brindará un aporte para las Instituciones de Educación Superior que deseen evaluar sus sistemas actuales de comunicación o bien implementar estrategias distintas a las que actualmente basan sus procesos comunicativos.

El plan de comunicación para el departamento de Información y Divulgación de una institución privada de Educación Superior, integrará de manera estratégica los objetivos y consecución de los mismos, logrando así mejor efectividad de todos los programas que se ejecutan.

Las autoridades contarán con herramientas que les permitan comunicar con mayor asertividad las decisiones que se deben ejecutar, empoderar a los mandos medios y hacer llegar el mensaje de manera vertical hacia todo el personal.

Los colaboradores de la Universidad podrán sentirse integrados entre Campus, que sus ideas son escuchadas, que cuentan con empoderamiento para la toma de decisiones y esto a su vez, ayudará a generar el compromiso para el cumplimiento de la Visión.

En el rol como Comunicador Social, aportar este plan de comunicación será para plasmar todos los conocimientos adquiridos tanto en la Universidad Rafael Landívar como en el expertise laboral, pudiendo aportar una asesoría en materia de comunicación institucional.

III. METODO

La propuesta de un plan de comunicación interna para el departamento de Información y Divulgación de una Universidad Privada, se elaboró por medio de una investigación descriptiva sobre las necesidades de comunicación, los intereses y expectativas y los procedimientos actuales de comunicación.

De acuerdo a lo planteado por Sampieri, Fernández y Baptista (2010), la investigación descriptiva es un estudio donde el investigador detalla cómo son y manifiestan determinado fenómeno, suceso, contexto, situación, que se someta a un análisis, buscando medir y recoger información de forma personal o grupal sobre los conceptos a investigar.

Un plan de comunicación interna es la propuesta de esta investigación, ya que ésta en las universidades tendría que dar a conocer y hacer comprender la situación de la organización, lograr el compromiso de todos sus miembros y facilitar la participación. Como lo afirma Ongallo (2008) una organización debe

realizar acciones para conocer sus públicos y para ello debe conseguir información actualizada de los mismos. En el diagnóstico de comunicación se identificó la imagen institucional que el departamento de información y divulgación actualmente refleja con sus clientes internos y lo que este público interno espera de ellos. También se analizaron la percepción de los colaboradores de la comunicación horizontal y vertical que refleja la institución.

3.1 Sujetos de Investigación

Para la realización de este trabajo de investigación se tuvo como sujetos de estudio a los colaboradores de una Universidad Privada. Se dividió a los sujetos de acuerdo a las siguientes categorías:

Personal de Dirección, Administración y Operativo. El grupo lo integran 28 personas de ambos sexos, en un rango de edad de 20 a 67 años, con nivel de escolaridad desde secundaria hasta Doctorado. Todos los sujetos laboran actualmente en la Universidad Privada objeto de estudio y poseen entre 6 meses y más de 5 años de laborar en ella.

Personal del Departamento de Información y Divulgación. El grupo lo integran 5 personas de ambos sexos, en edades comprendidas entre 23 y 52 años de edad con estudios universitarios. Laboran actualmente en la Universidad Privada.

A continuación se presenta el cuadro con características de los sujetos encuestados:

Cuadro de Sujetos encuestados
Departamento de Información y Divulgación

No.	Género	Colaborador	Puesto	Nivel	Tiempo Laborar	Edad
1	F	Sujeto 1	Director	Licenciatura	1 año	34
2	F	Sujeto 2	Administrativo	U no finalizada	1 año	23
3	F	Sujeto 3	Administrativo	U no finalizada	2 años	35
4	F	Sujeto 4	Administrativo	U no finalizada	1 año	52
5	M	Sujeto 5	Administrativo	Licenciatura	4 años	32

Organigrama del Departamento de Información y Divulgación



Cuadro de Sujetos encuestados
Otros Departamentos

No.	Género	Colaborador	Puesto	Nivel	Tiempo Laborar	Edad	
1	F	Sujeto 1	Administrativo	U no finalizada	2 años	24	
2	F	Sujeto 2	Administrativo	U no finalizada	1 año	32	
3	F	Sujeto 3	Administrativo	U no finalizada	2 años	30	
4	F	Sujeto 4	Administrativo	U no finalizada	3 meses	37	
5	F	Sujeto 5	Administrativo	Sec. Completa	4 años	44	
6	F	Sujeto 6	Administrativo	U no finalizada	6 años	55	
7	M	Sujeto 7	Administrativo	Sec. Completa	3 años 6 meses	25	
8	M	Sujeto 8	Administrativo	U no finalizada	8 meses	28	
9	M	Sujeto 9	Administrativo	U no finalizada	1 año	30	
10	M	Sujeto 10	Administrativo	U no finalizada	1 año	30	
11	M	Sujeto 11	Administrativo	Licenciatura	5 años 8 meses	52	
12	F	Sujeto 12	Coordinador	Licenciatura	4 años	40	
13	F	Sujeto 13	Coordinador	Maestría	3 años	52	
14	M	Sujeto 14	Coordinador	U no finalizada	3 años 8 meses	36	
15	F	Sujeto 15	Director	Maestría	10 meses	66	
16	F	Sujeto 16	Director				
17	F	Sujeto 17	Director				
18	F	Sujeto 18	Director	Licenciatura	2 años	42	
19	F	Sujeto 19	Director	U no finalizada	4 años	45	
20	M	Sujeto 20	Director	Licenciatura	4 años	40	
21	M	Sujeto 21	Director	U no finalizada	5 años	40	
22	M	Sujeto 22	Director	Maestría	1 mes	50	
23	M	Sujeto 23	Director	Maestría	2 años 8 meses	67	
24	M	Sujeto 24	Director	Doctorado	5 años	58	
25	F	Sujeto 25	Operativo	Basicos	3 años	51	
26	F	Sujeto 26	Operativo	Basicos	3 meses	41	
27	M	Sujeto 27	Operativo	Basicos	1 año	25	
28	M	Sujeto 28	Operativo	Basicos	6 años	26	
			No quiso participar				
			Vacante al momento entrevista				

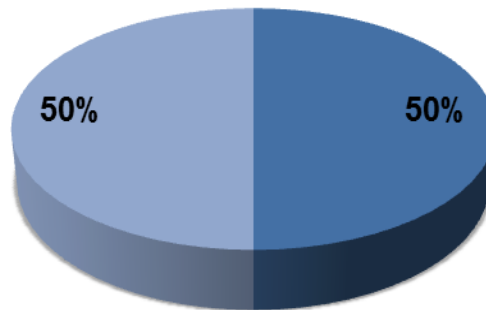
Cuadro de Métodos aplicados por segmento
DIAGNOSTICO DE COMUNICACIÓN

Mapa de Públicos Internos	No.	Herramienta	Aplicación	Areas a evaluar
Consejo Directivo	4	Entrevista Semiestructurada	→	Planeación Estratégica Comunicación Vertical Conocimiento de Públicos internos
Directores de Campus y Escuela	7	Encuesta	→	Misión, Visión, Hilos Filosóficos
Personal Administrativo	8			Inducción Comunicación Horizontal
Personal Técnico	3			Comunicación Vertical
Personal Operativo	6			Percepción de la comunicación actual
Departamento de Información y Divulgación	1	Entrevista Semiestructurada	→	Misión, Visión, Hilos Filosóficos
Directora de Información y Divulgación				Planeación Estratégica Toma de Decisiones
Call center, Promociones	4	Encuesta	→	Misión, Visión, Hilos Filosóficos
Diseño Gráfico				Inducción Conocimiento de Funciones del Depto. Ambiente de Trabajo Planeación estratégica del Departamento Actividades de Comunicación: Medios, Canales, Redes Sociales, etc.

33 sujetos de investigación
91% Respondió la encuesta

**Sujetos que no participaron en la encuesta:
4 personas**

■ Plaza Vacante ■ No quiso Responder



3.2 Fuentes de Información

Se realizó una entrevista semiestructurada con expertos profesionales en las áreas de comunicación y gestión del talento, para fundamentar el plan de comunicación interna que se desea proponer.

Además se realizó una entrevista semiestructurada con los miembros del Consejo Directivo de la Universidad, para analizar la comunicación entre los miembros, conocer los planes estratégicos e identificar el mensaje e imagen que desean que se presente hacia los públicos a los cuales se comunica

- Mgtr. Rodolfo Ayala: Vicerrector Académico de una Universidad Privada. Ha desarrollado su carrera con Asesorías Financieras, Bancarias, Hoteleras. Manejo de Riesgos, optimización de recursos, asesoría Crediticia; fue, Vicepresidente Residente de Citibank con responsabilidades sobre; Instituciones Financieras, Cash Management y Banca Transaccional manejando una cartera de US\$ 60MM. Asimismo, ocupó el cargo de Director Financiero de Guatemala City Marriott Hotel con responsabilidades en el manejo de Activos y Recursos Financieros de US \$40mm; miembro titular de los Comités: Ejecutivo, Créditos, Estrategia de Ventas y Reducción de Costos. También ha tenido participación en el sector Público,

desempeñándose como Secretario de Coordinación Ejecutiva de la Presidencia.

- Lic. Estuardo Armas de León: Administrador de empresas posee una maestría en Administración de Negocios. Tiene veinte años de experiencia gerencial, catorce años de experiencia en capacitación en servicio y docente universitario. Asesor y consultor de empresas industriales, comerciales y de servicio en materias de Desarrollo Organizacional y Gestión estratégica. Socio Director de la empresa CIMA consulting group. Creador del sistema de Servicio al cliente como cultura (SERCLIC). Creador del Programa de Constructores de Sueños, Productor y director del programa Desafiando al Éxito. Creador del proyecto nacional: Jóvenes en la cima del éxito.
- Dr. Jorge Vargas Mantilla. Secretario General de una universidad privada, Ingeniero Industrial, con maestrías en Sistemas de Información y Dirección Universitaria y un Doctorado en Investigación de Operaciones de la Universidad de América de Bogotá Colombia. Profesor universitario a nivel de licenciatura y maestría en las universidades Mariano Gálvez, Galileo y Francisco Marroquín y en los doctorados de Educación de la Universidad Panamericana y en el de Gestión Empresarial (DBA) de la Universidad Mariano Gálvez. Ex director de Planificación Educativa del Ministerio de Educación en Guatemala, ex coordinador del Sistema Nacional de Información Ambiental en el MARN. Ex rector de la Corporación Unificada Nacional Educación Superior de Colombia. Autor de los libros; Preparación y Evaluación de Proyectos de Desarrollo Económico.

3.2 Técnicas e Instrumentos

Para la realización de la presente investigación se utilizaron dos tipos de instrumentos que contribuyeron a validar y sustentar los resultados obtenidos en el estudio.

3.2.1 Encuesta dirigida al personal de la Universidad Privada

Se utilizó la encuesta como instrumento para realizar el diagnóstico actual de la comunicación interna que perciben los colaboradores del Departamento de Información y Divulgación, de una universidad privada.

Según lo define Avila (2006) la encuesta se utiliza para estudiar poblaciones mediante el análisis de muestras representativas a fin de explicar las variables de estudio y su frecuencia. Se solicitará la información a la población total de la institución en estudio. La encuesta cuenta con una estructura lógica, rígida que permanece inalterable a lo largo del proceso investigativo. Las respuestas se recogen de modo especial y se determinan del mismo modo las posibles variantes de respuestas estándares, lo que facilita la evaluación de los resultados por métodos estadísticos.

Por la forma que se le diseñó el instrumento, se define la encuesta como estructurada, ya que las preguntas y las posibles respuestas están formalizadas y estandarizadas. Los resultados de la encuesta permitieron dar resultados cuantificables para elaborar el diagnóstico de comunicación interna.

Para fines de esta investigación, la encuesta se aplicó a cada uno de los públicos identificados:

- Encuesta a personal administrativo. Con 13 preguntas cerradas y una pregunta abierta.
- Encuesta a personal del departamento de información y divulgación. Veinticuatro preguntas cerradas y 1 preguntas abierta.

3.2.1 Guía de Entrevista semi abierta a Fuentes de Información

Para obtener la información requerida de los expertos en el tema, se utilizó una guía de entrevista semi abierta. Según lo plantea Blanco (2011) este tipo de entrevista posee las ventajas tales como:

- Posible interacción para que no haya malinterpretaciones
- Sondeo de respuestas complejas
- Longitud de la entrevista
- Integridad del cuestionario: reducción de las respuestas en blanco
- Alta participación, presencia del encuestador

Las entrevistas estarán enfocadas a expertos en las áreas de comunicación, directores de departamentos de información y divulgación de universidades privadas y funcionarios de la institución en estudio, para obtener su punto de vista en cuanto a las acciones concretas de la universidad, con el propósito de comunicar internamente sus objetivos y verificarlo con las respuestas de los colaboradores para determinar las expectativas y puntos que puedan ser favorables para aplicar en el plan de comunicación. Dichas entrevistas se trabajaron de forma individual con cada uno de los expertos. Ver Anexos.

3.3 Ficha Técnica

Ficha Técnica

Tipo de Investigación	Proyecto de Comunicación
Nombre de la Autora	Maria Victoria Maldonado Sarti (2015)
Tipo de Plan	Comunicación Interna
Tiempo destinado al plan	Tres años
Canales a utilizar	Boletín electrónico, cartelera, seminarios, act. Varias
Equipo Técnico	Computadora, Outlook, Impresora
Software	Google Forms, Publisher, Photoshop

3.4 Diagnóstico

Para llevar a cabo el diagnóstico y la elaboración del plan de comunicación interna para el Departamento de Información y Divulgación de una universidad privada, se utilizaron dos tipos de instrumentos: la entrevista semiestructurada para las fuentes de información y miembros del Consejo Directivo y la encuesta para los sujetos, para poder determinar las actividades que debe incluir el plan de comunicación interna.

Se observó que existen varios criterios sobre la elaboración de un diagnóstico; sin embargo concordamos en que es una herramienta para evaluar las prácticas sociales y para obtener un conocimiento sistemático sobre las mismas.

Como lo refiere Blanco (2011) la encuesta permite describir cómo se manifiestan determinadas propiedades de una población, a partir del análisis de comportamiento de las variables en una muestra. Sirve también para reconocer fortalezas y debilidades a considerar en la planificación, generar acciones o modificaciones en la comunicación que ayuden a producir cambios positivos en la institución.

Según Rivera (2007) el diagnóstico de comunicación es un procedimiento que se realiza para evaluar la eficiencia de los sistemas de comunicación interna en una empresa. Constituye además, el método que analiza los canales, emisores, contenidos e impacto de la comunicación en la organización.

3.5 Procedimiento

El procedimiento que se llevó a cabo para la realización de la investigación inicialmente fue la elección del tema a tratar y la aprobación del perfil de investigación, durante el curso de Tesis I. También se elaboró la introducción, se investigó sobre los antecedentes previos sobre este tema en particular, tanto a nivel nacional como internacional. Se elaboró el marco teórico y la metodología de trabajo, una vez recopilada toda esta información se procedió a solicitar la

aprobación del anteproyecto a las autoridades del Departamento de Ciencias de Comunicación de la URL, quien por medio de carta autorizada por la Mgtr. Irene Ruiz Godoy, fue autorizado el 20 de agosto del 2015.

Posteriormente a la aprobación, se inició la ejecución del trabajo de campo del mismo. Los pasos que se siguieron para la consecución de los objetivos del estudio fueron:

- Se envió carta al Consejo Administrativo de la universidad privada para solicitar autorización para realizar el presente trabajo de investigación en su institución. Ver anexo.
- Se contactó a las autoridades de la universidad privada para confirmar que el trabajo se realizaría en su organización y presentarles el procedimiento que se utilizará para su autorización.
- Se contactó al Lic. Rodolfo Ayala, Vicerrector Administrativo, para concertar una cita y presentarle el procedimiento a utilizar con el personal sujeto de estudio.
- Se planificó la forma en que se aplicarían los instrumentos y en qué orden se contactaría a los sujetos y fuentes de información.
- Se aplicó a los sujetos de investigación, coordinando con vicerrectoría administrativa las fechas de aplicación de los cuestionarios y su envío por correo electrónico. La encuesta se realizó en Google Forms.
- Adicionalmente, se contactó a las fuentes de información propuestas para concertar una entrevista con cada uno de ellos.

FASE 2. Ejecución

- Se participó con cada una de las fuentes de información en la entrevista y aplicación el instrumento.
- Se tabularon los datos obtenidos en los cuestionarios y transcribió la información adicional que reflejaron las entrevistas, así como la interpretación de los datos de los sujetos encuestados por edad, puesto, nivel de estudios y antigüedad.

FASE 3. Elaboración de Informe Final

- Se elaboró el análisis de los resultados obtenidos de cada uno de los instrumentos aplicados, clasificando la misma.
- Con los resultados tabulados, se trabajó en la propuesta del plan de comunicación interna para el departamento de información y divulgación de la universidad privada.
- Se validó el plan de comunicación interna con un experto en el área de comunicación organizacional para asegurar su correcta aplicación.
- Se elaboró la discusión de resultados.
- Se desarrollaron las conclusiones y recomendaciones del estudio.
- Se elaboró el informe final, integrando toda la información recabada de acuerdo a los requisitos de la Facultad de Humanidades de la URL.

3.6 Cronograma de Actividades

Cronograma de actividades

ACTIVIDAD	JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE			
	Semana				Semana				Semana				Semana				Semana			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Fase 1. Planificación y Organización																				
Contactar a las autoridades de Universidad Privada																				
Cita con Vicerrectoría																				
presentación procedimiento																				
Citas con Fuentes																				
Organizar citas con sujetos																				
FASE 2. Ejecución																				
Citas con fuentes																				
Aplicación de encuesta a sujetos																				
Tabular contenidos																				
FASE 3. Elaboración Informe Final																				
Elaborar un análisis de los resultados																				
Elaborar plan de comunicación interna																				
Validar el plan de comunicación interna																				
Elaborar discusión de resultados																				
Elaborar conclusiones y recomendaciones																				
Elaborar el informe final																				
Presentación de Informe Final																				

3.7 Presupuesto

Se tomarán los siguientes rubros para los gastos destinados a la presente investigación:

Presupuesto de Gastos de Investigación

Rubro	Cantidad	Descripción	Precio Unitario	Total
Gastos Generales	8	Galones de Combustible	26	208
Utiles y Papeleria	1	Impresiones de Anteproyectos e Informe	200	200
	3	Encuadernado de informe final	75	225
	3	Impresión informe final, con páginas full color	150	450
				Q1,083.00

IV. RESULTADOS

Para el trabajo de campo se utilizó la encuesta como elemento cuantitativo, la misma fue presentada a todos los colaboradores de la universidad.

La Universidad cuenta con un total de 33 empleados, de los cuales contestaron un total de 29 personas que representan el 90.9% de la población. Dos plazas se encuentran vacantes al momento en que se aplicó el instrumento y dos personas se abstuvieron de contestar.

Al momento de enviar el correo con la solicitud de participar en la encuesta se recibieron varias llamadas para preguntar sobre las consecuencias de participar en la evaluación. Se percibió temor en los participantes, sin embargo con mucho deseo de “hablar” y saber qué resultados tendrá la misma.

Los participantes se encuentran distribuidos en 3 campus: Acatán, San Cristóbal y Zona 10. Las 3 sedes participaron.

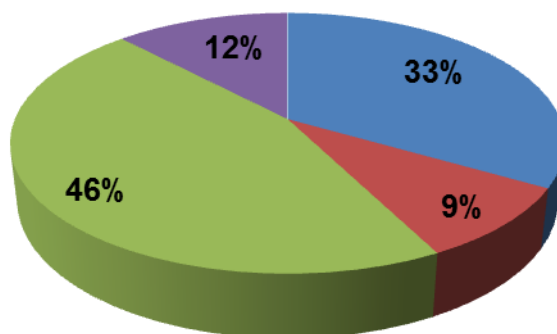
A continuación se presentan las gráficas que se obtuvieron como producto de las respuestas vertidas en la encuesta que se aplicó a nivel de todo el personal Administrativo, Técnico y Operativo. Encuesta – Otros Departamentos:

Encuesta aplicada a otros departamentos

DATOS GENERALES

Puestos por Nivel

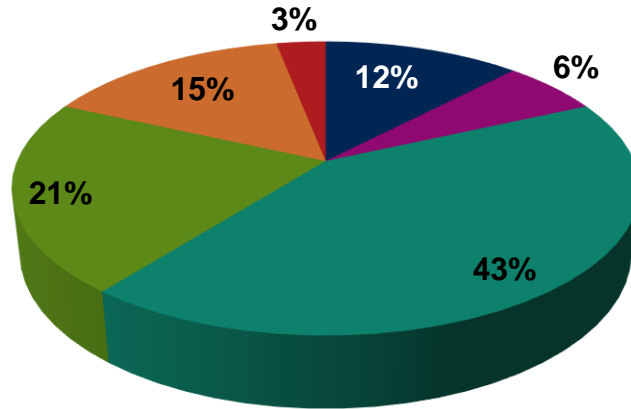
■ Director ■ Coordinador ■ Administrativo ■ Operativo



Un 46 % de los encuestados labora en un puesto administrativo.

Nivel de Estudios

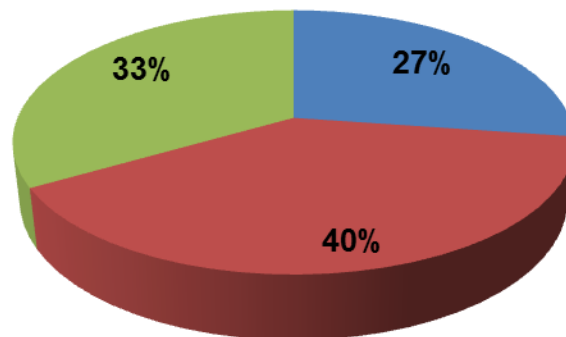
■ Básicos ■ Secundaria Completa ■ Univ. No terminada
■ Licenciatura ■ Maestría ■ Doctorado



El 43% de los encuestados posee ciertos estudios universitarios, otros solamente cuentan con pensum cerrado. Por lo que la mayoría del grupo que labora en la entidad académica no ha concluido sus estudios universitarios.

Tiempo de laborar en la Universidad

■ 1 año ó menos ■ 1 a 3 años ■ 4 a 6 años

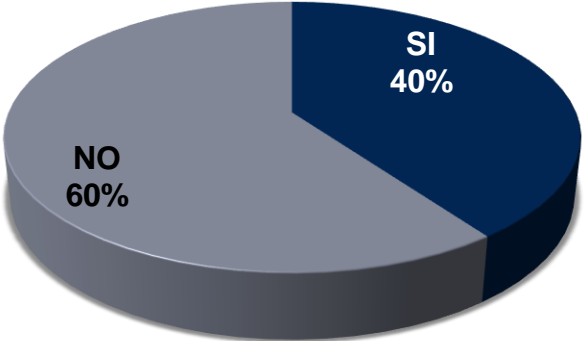


La Universidad tiene 6 años de estar en funciones y se puede observar 3 grupos de antigüedad de los colaboradores. La institución ha renovado a su

personal en un 50% en estos 6 años, lo que representa un alto costo de operación.

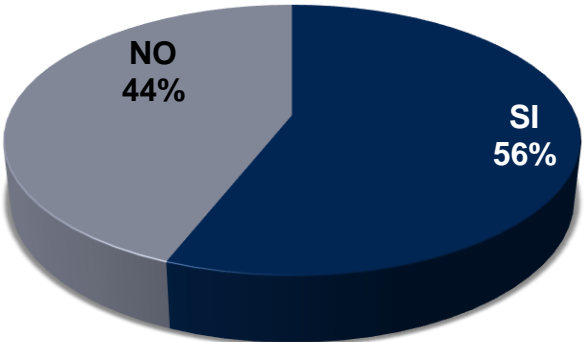
A continuación se presentan los resultados de la encuesta aplicada al personal Administrativo, Técnico y Operativo de Otros Departamentos de la Universidad en estudio.

1. ¿Recibió usted algún tipo de inducción al iniciar sus labores?



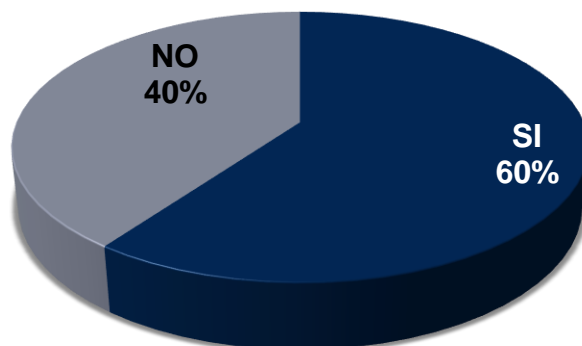
El 60% del personal con el que cuenta la Universidad no recibió un período de entrenamiento o inducción al momento de ingresar a laborar.

2. ¿Conoce usted la visión y misión de la Universidad?



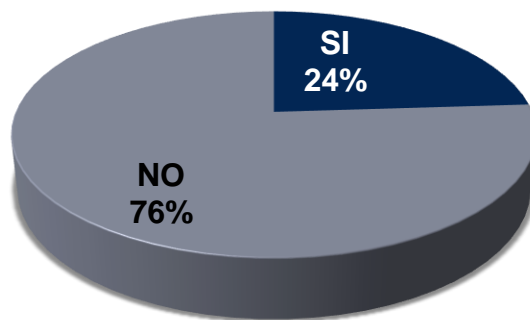
La mayoría del personal encuestado conocer la visión y misión de la Universidad. Ciertamente está en carteleras grandes a su ingreso y en todos los folletos informativos de las carreras, así como en la página web.

3. ¿Conoce usted los hilos filosóficos de la Universidad?



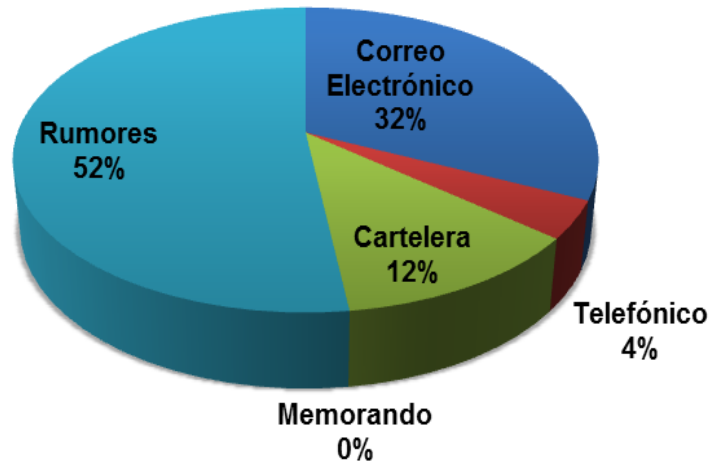
Los hilos filosóficos de la Universidad son: 1. Pensar 2. Independencia responsable 3. Voluntad 4. Habilidad Social y Ecológica 5. Creatividad, estos son los mismos de la cultura del colegio de donde surgió la Universidad. Los colaboradores de mayor antigüedad, conocen los hilos filosóficos. Un 60% dice conocer los hilos filosóficos.

4. ¿Se entera usted por medio del departamento de Información y Divulgación de todas las actividades de la Universidad?



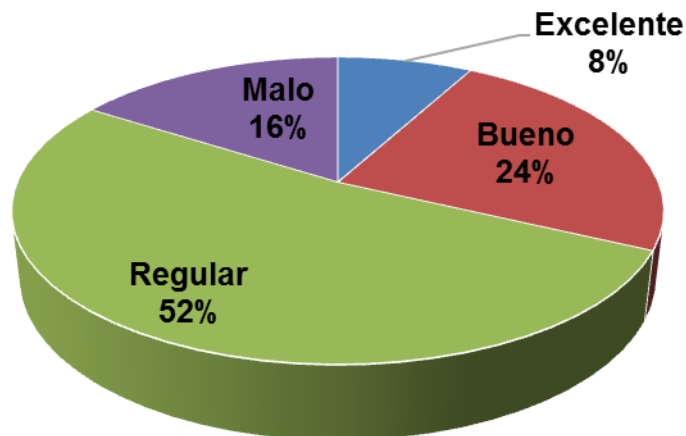
Un alto porcentaje de los encuestados afirma que no recibe los mensajes de actividades de la Universidad, por medio del departamento de Información y Divulgación.

5. ¿A través de que medios se entera usted de los asuntos de la Universidad?



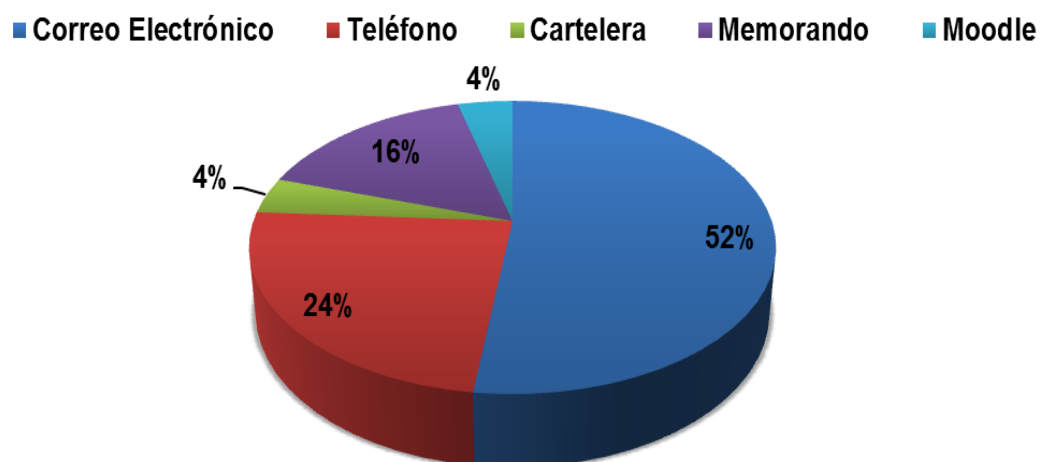
Continuando con la pregunta No. 4, confirmamos que no existen mecanismos de comunicación oficial de las actividades y asuntos de la Universidad. Los colaboradores se enteran por medio de rumores de los eventos por venir. En segundo lugar, el correo electrónico es la alternativa.

6. En general, ¿Cuál es su grado de satisfacción con la comunicación interna en la Universidad?



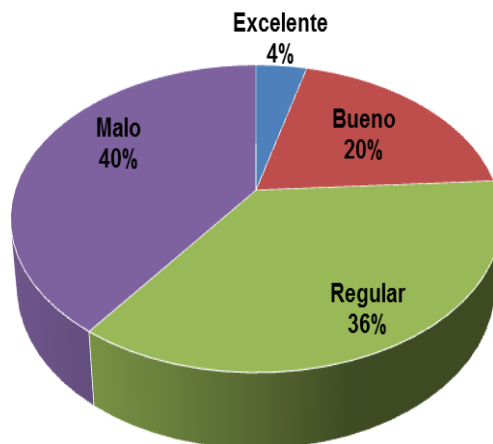
Un alto porcentaje de colaboradores no está satisfecho con la comunicación interna dentro de la Universidad.

7. ¿Qué canal de comunicación interna considera más efectivo?

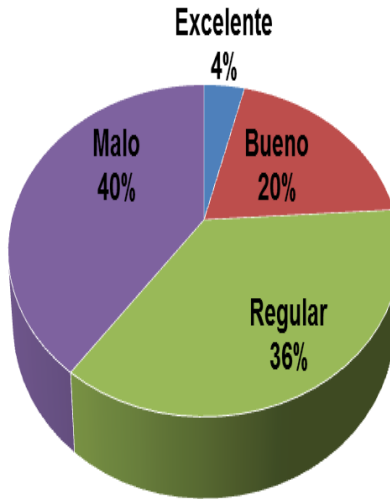


Las personas prefieren el correo electrónico corporativo como el mejor canal de comunicación. En segunda opción el teléfono.

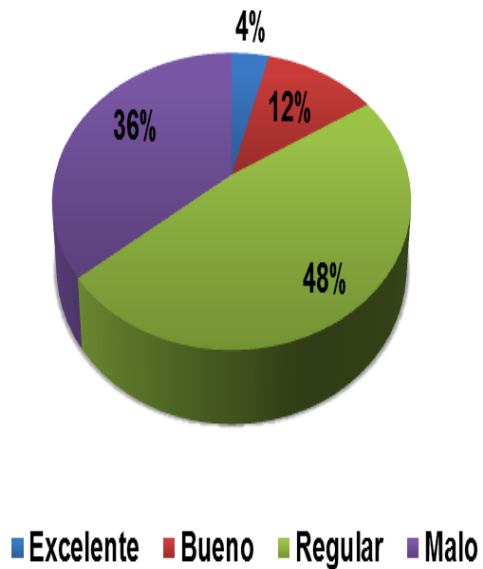
8.a. Qué tan eficaz ha sido la comunicación interna para: Dar a conocer Plan Estratégico



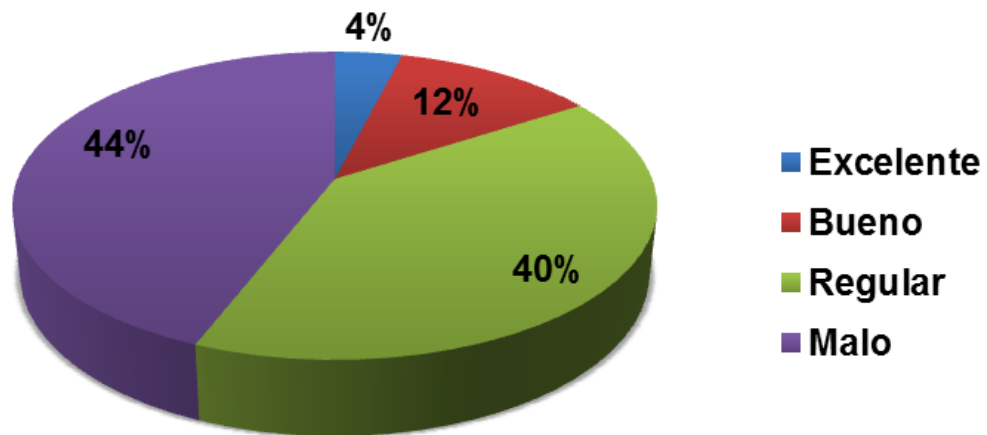
8.b. Qué tan eficaz ha sido la comunicación interna para: Reforzar el cumplimiento de los procedimientos internos



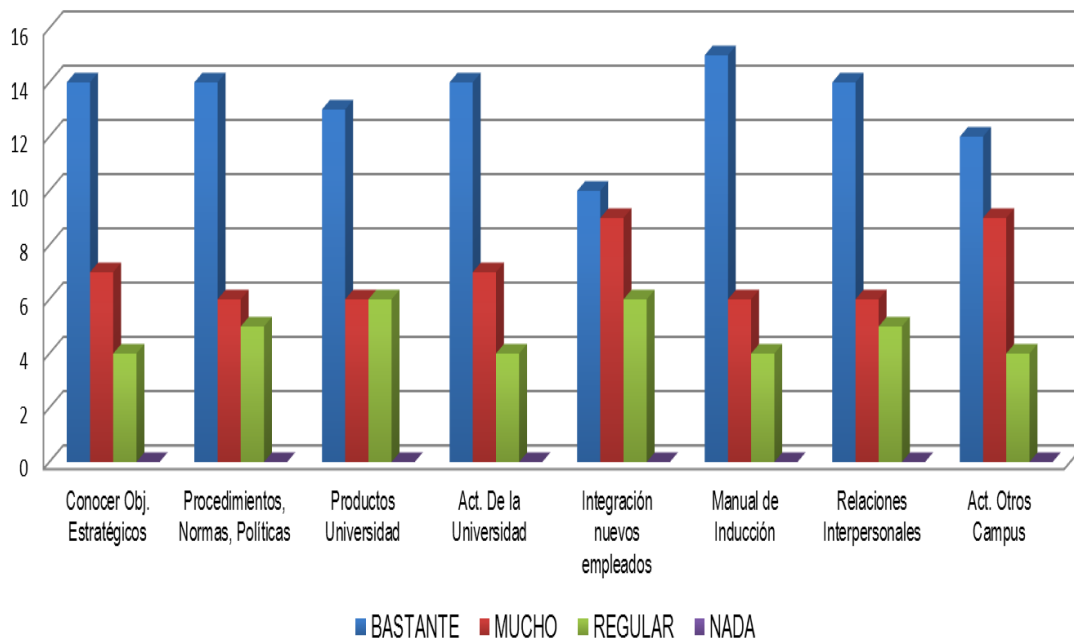
8.c. Qué tan eficaz ha sido la comunicación interna para: Darle seguimiento a la Visión y Misión



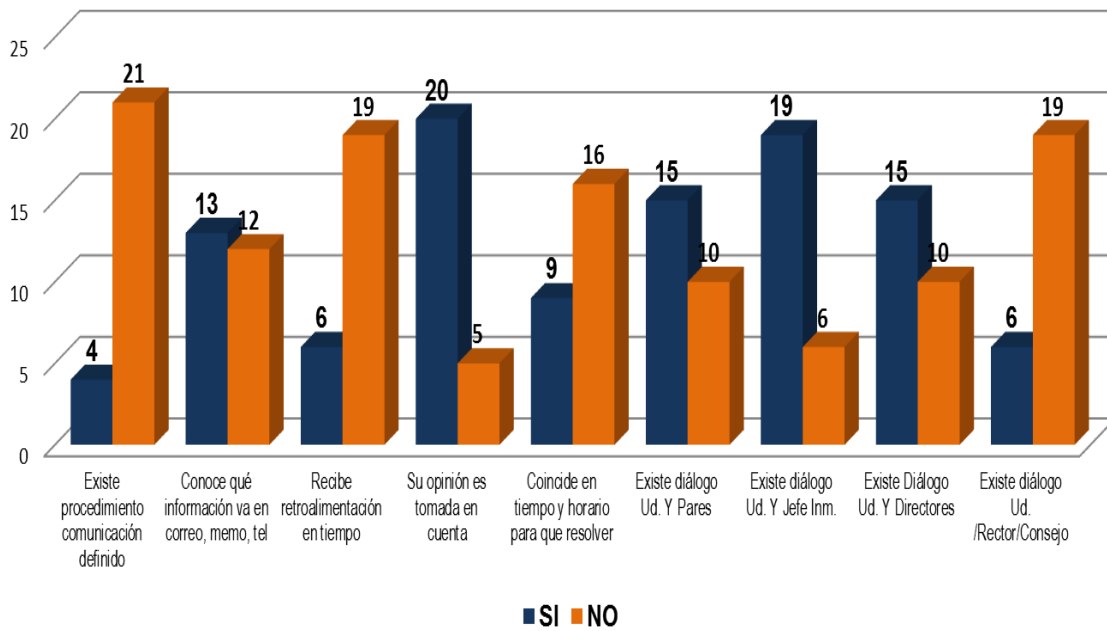
8.d Qué tan eficaz ha sido la comunicación interna para: Fortalecer Hilos Filosóficos



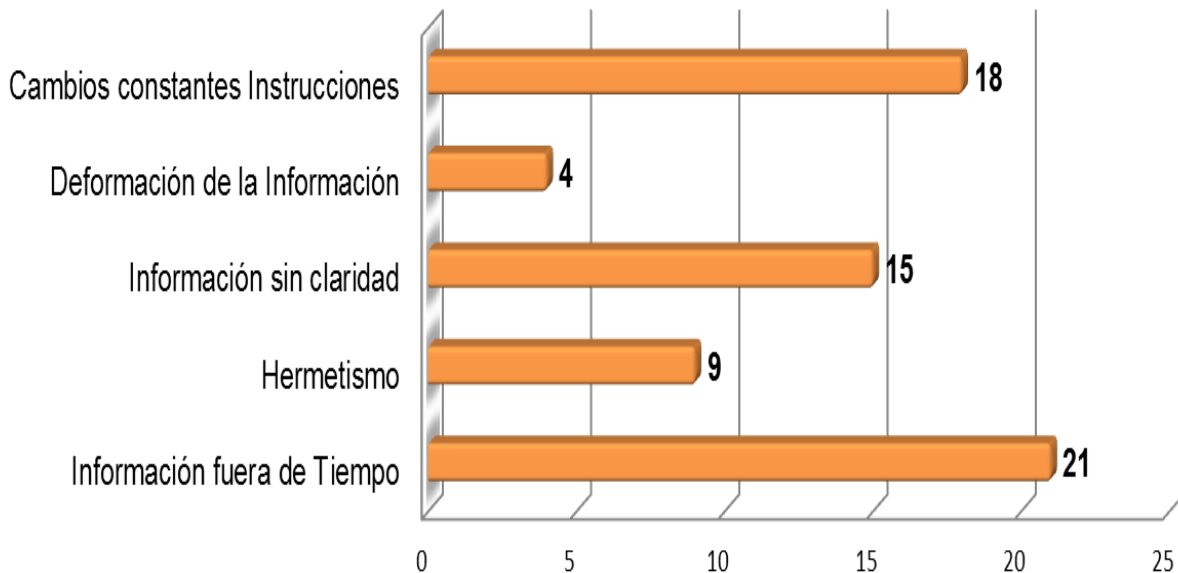
9. ¿Cuáles son sus intereses y expectativas de comunicación dentro de la Universidad?



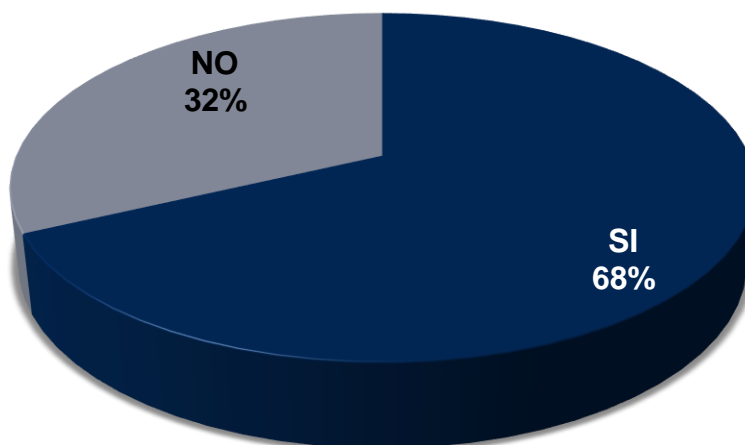
10. Para comunicarse internamente usted considera que:



11. Si piensa que existen barreras de comunicación interna, identifique 3:

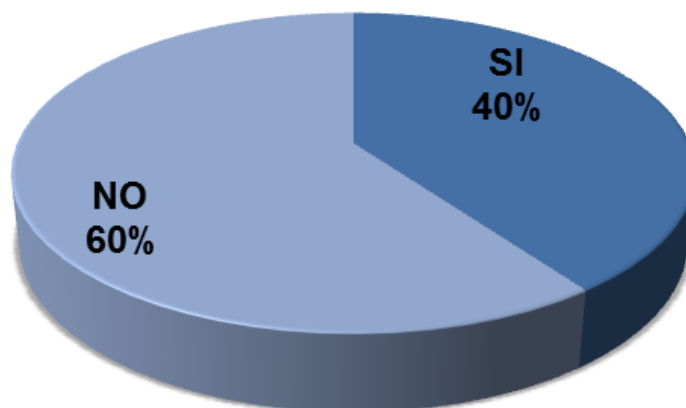


12. ¿Su trabajo le produce satisfacciones personales?

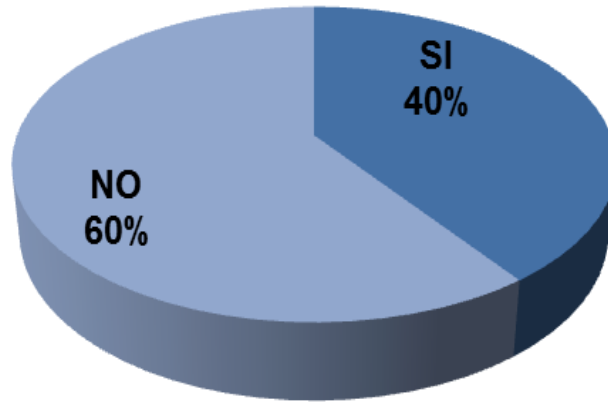


A continuación se presentan las gráficas de la encuesta aplicada al Departamento de Información y Divulgación de la Universidad, sus respuestas reflejan los siguientes datos:

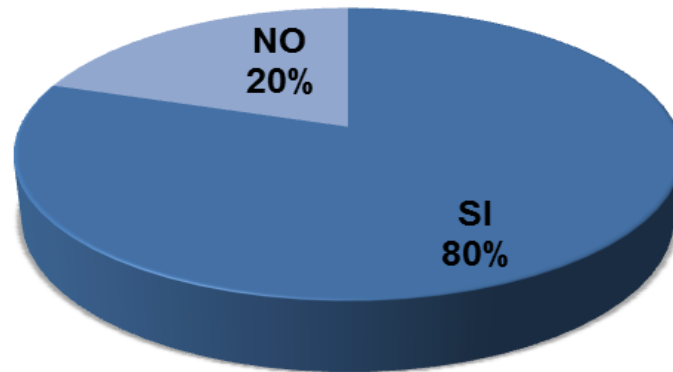
1. ¿Conoce usted cuáles son los objetivos del departmaneto de Información y Divulgación?



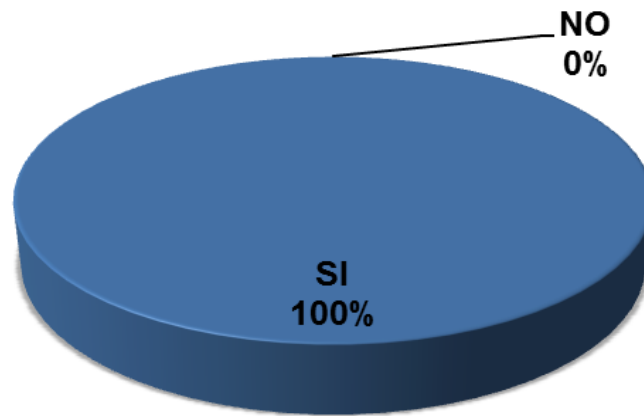
2. ¿Considera usted que el departamento de Información y Divulgación cumple con los objetivos para los cuáles fue creado?



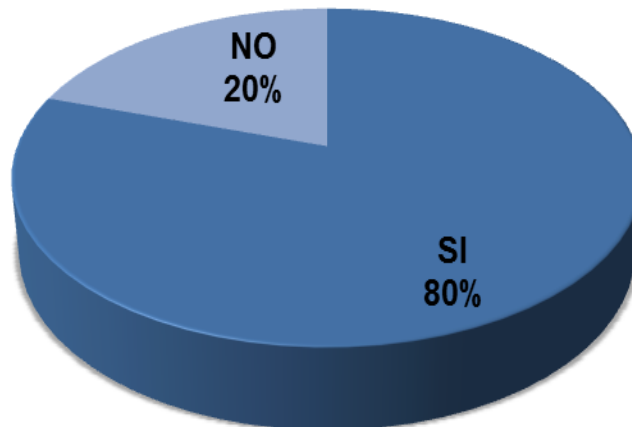
3. ¿Recibió usted algún tipo de inducción al iniciar sus labores?



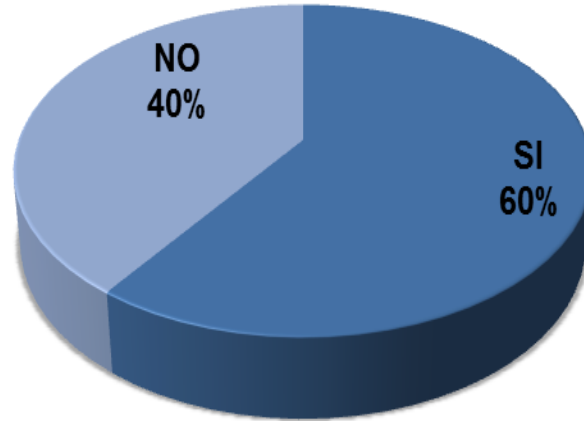
4. ¿Conoce usted la visión y misión de la Universidad?



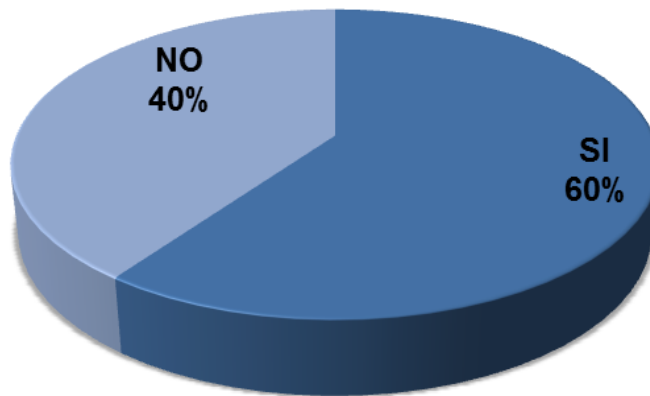
5. ¿Conoce usted los hilos filosóficos de la Universidad?



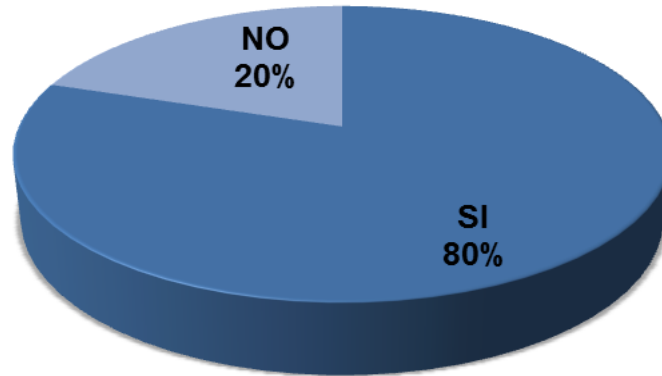
6. ¿Conoce las funciones de su puesto de trabajo para desarrollarlo eficientemente?



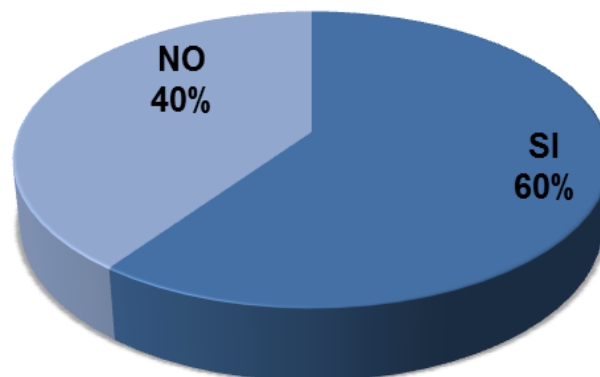
7. ¿Existe comodidad en su lugar de trabajo?



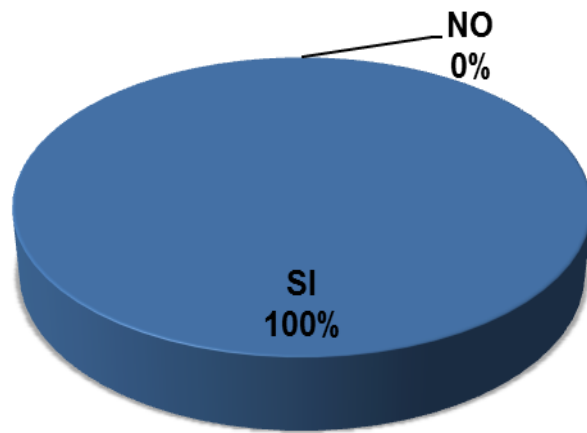
8. ¿El ambiente de trabajo es agradable?



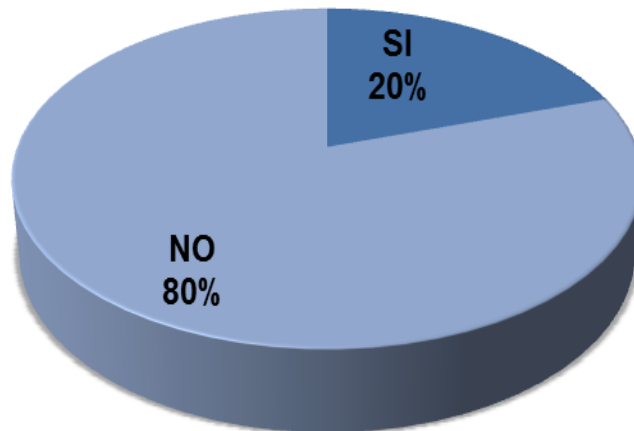
9. ¿Puede contar con el apoyo de otras áreas cuando lo necesita?



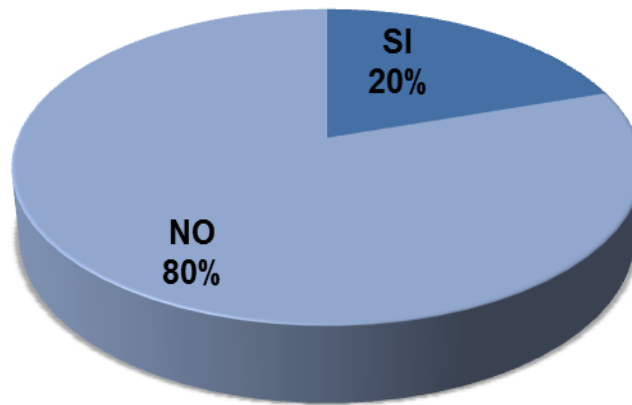
10. ¿En su departamento se estimula la cooperación y el trabajo en equipo?



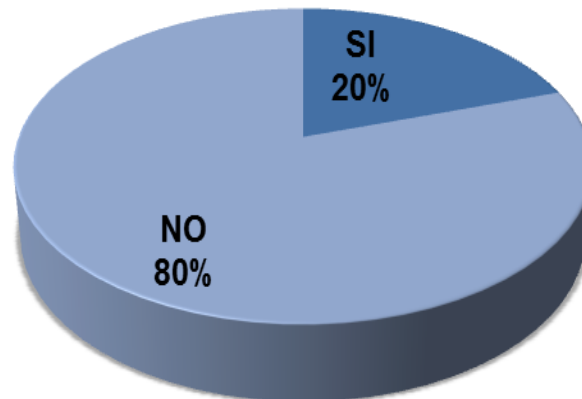
11. ¿El trabajo se planifica con la debida anticipación?



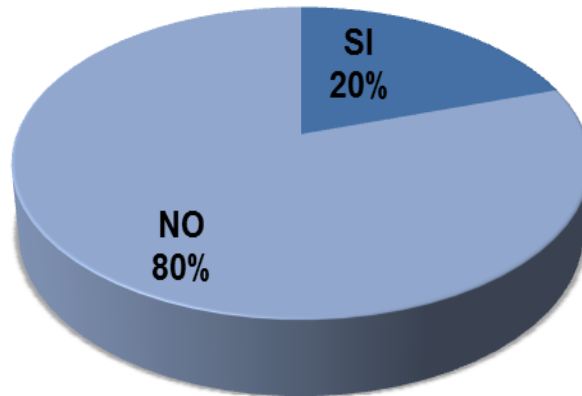
12. ¿Su trabajo le produce satisfacciones personales?



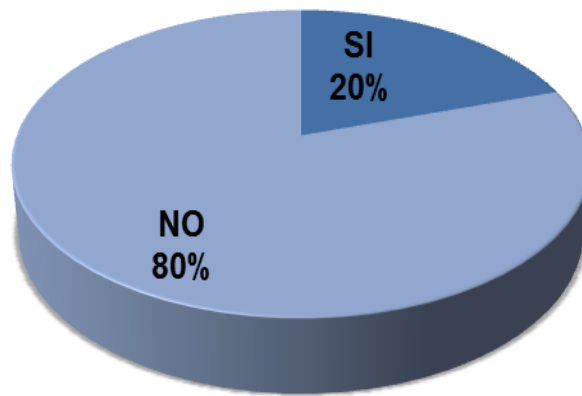
13. ¿Posee la universidad un mapa de públicos a los que debe dirigir su información?



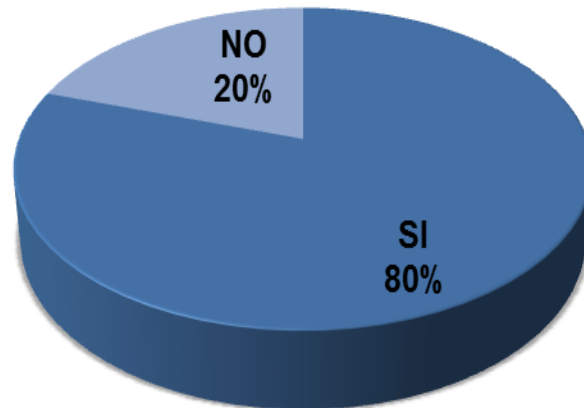
14. ¿La universidad ha realizado alguna investigación sobre su imagen institucional?



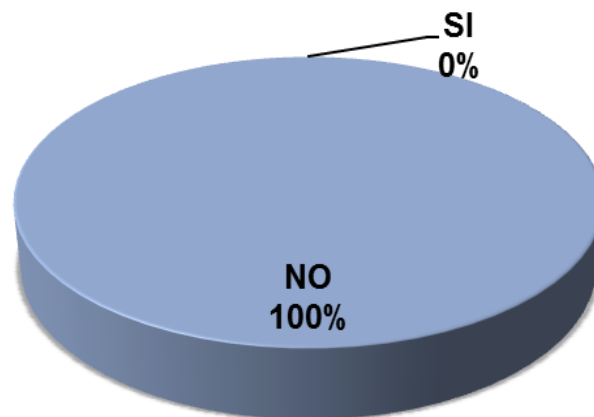
15. ¿Conoce la universidad cuál es el perfil de imagen pública que desea dar a conocer?



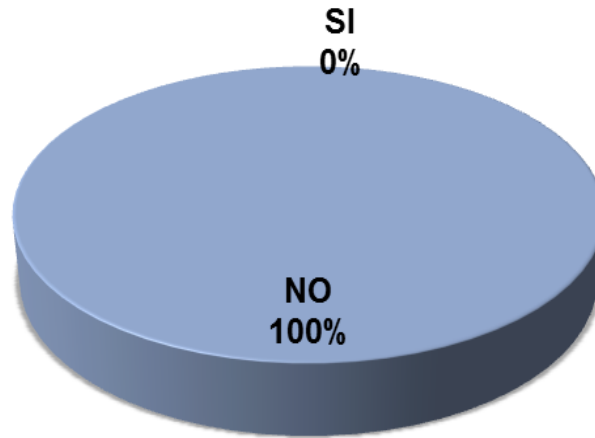
16. ¿La universidad posee alguna publicación impresa propia?



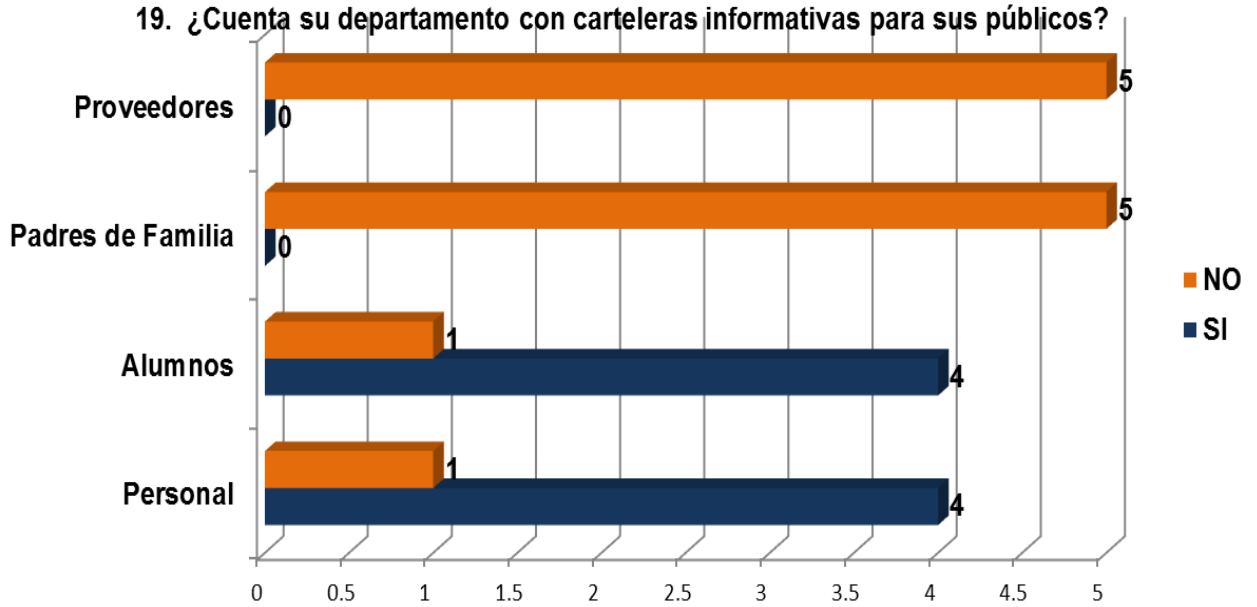
17. ¿Realiza su departamento una memoria anual de labores?



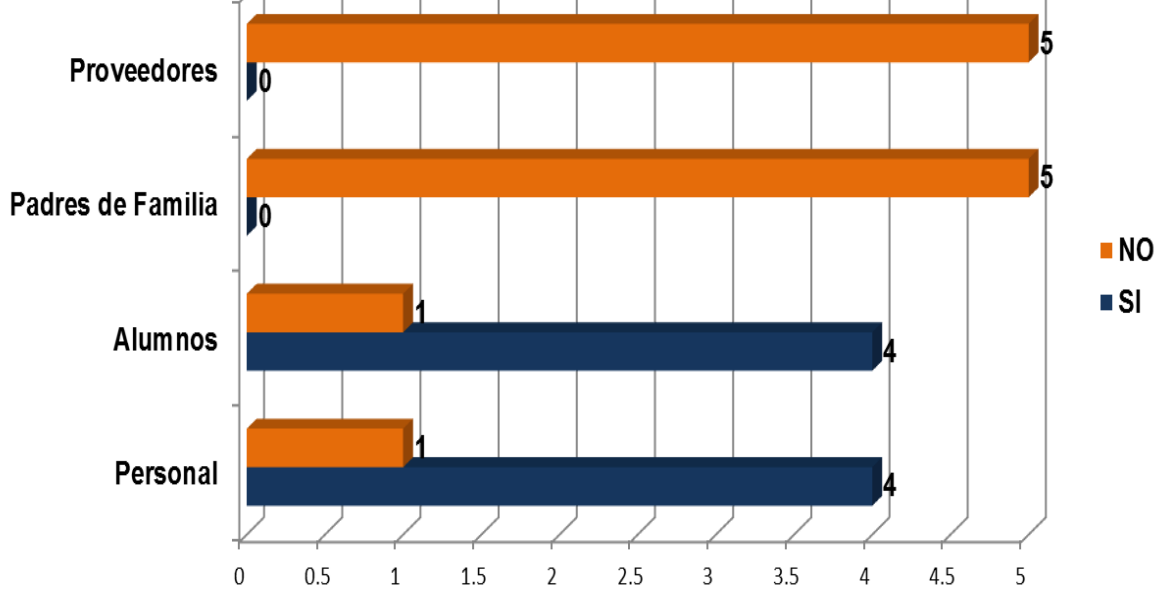
18. ¿Posee la universidad algún video institucional actualizado?



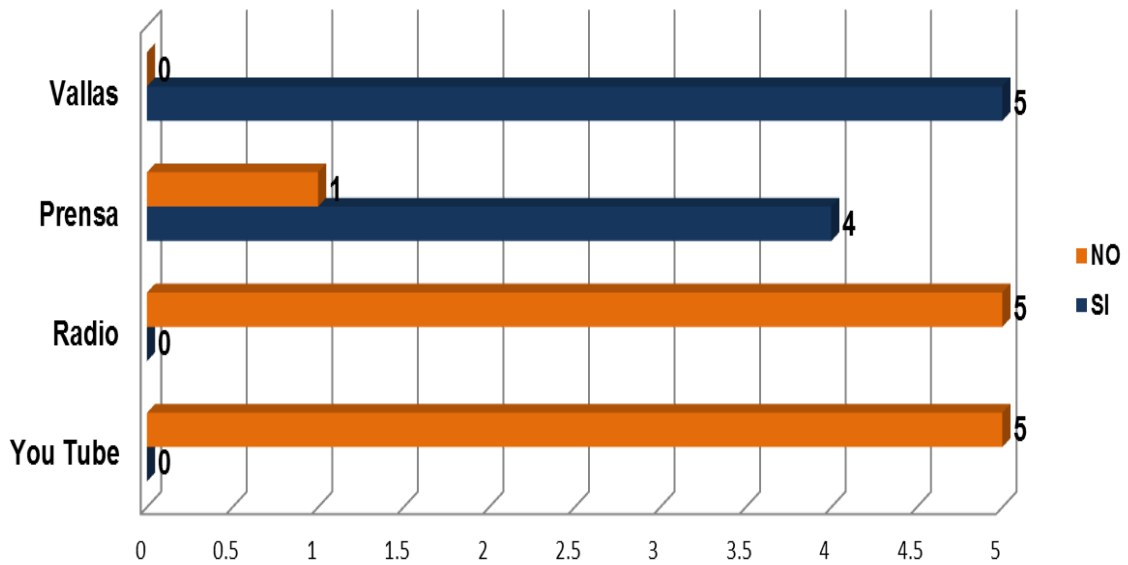
19. ¿Cuenta su departamento con carteleras informativas para sus públicos?



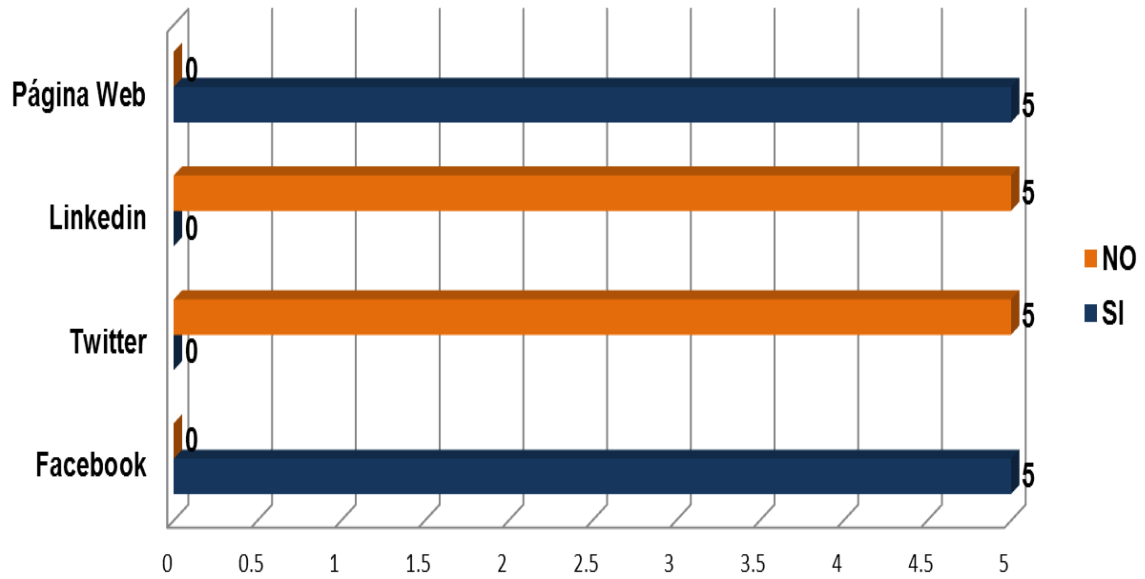
19. ¿Cuenta su departamento con carteleras informativas para sus públicos?



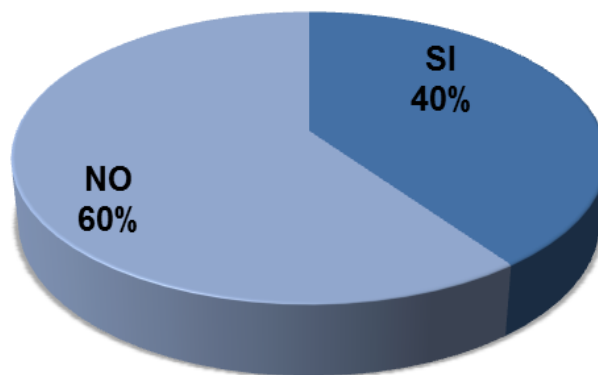
20. ¿El departamento maneja qué medios y redes para comunicarse?



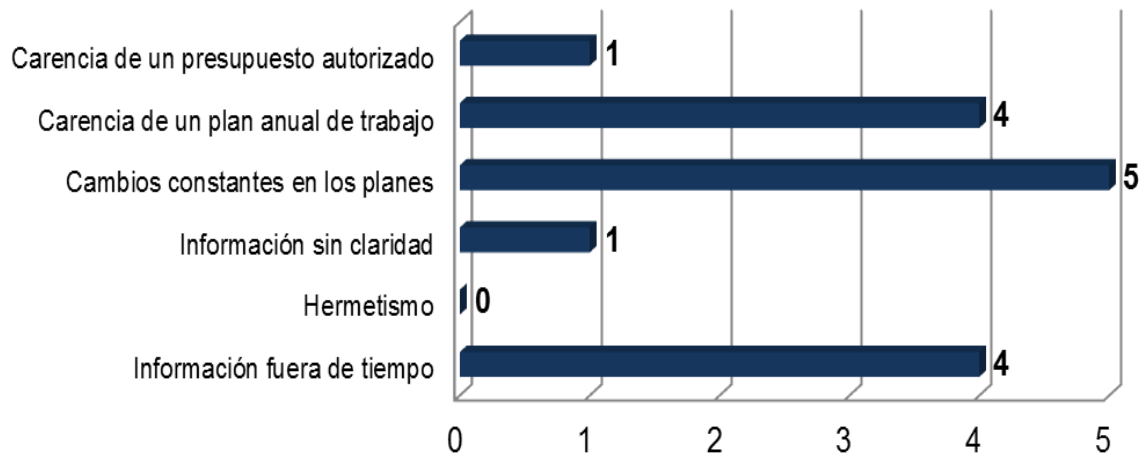
21. ¿El departamento maneja qué redes sociales para comunicarse?



22. ¿Posee el departamento un presupuesto autorizado mensual y anual?



24. Qué barreras ha podido identificar en la toma de decisiones del departamento?



A continuación se presenta esta tabla resumen donde se identifican los elementos planteados en el instrumento, el resultado obtenido y la estrategia para elaborar el plan de comunicación.

Cuadro resumen de instrumentos aplicados

Este cuadro resumen fue elaborado por Ma. Victoria Maldonado, tomando como fuente los resultados de los cuestionarios aplicados y entrevistas realizadas a los públicos internos de la Universidad en estudio.

Públicos Internos	Herramienta	Areas a evaluar	Resultados	Estrategias
Consejo Directivo	Entrevista	Planeación Estratégica (Visión, Misión, Hilos Filosóficos)	Si existe una Planeación estratégica de la Universidad. Los miembros conocen la visión, misión e hilos filosóficos de la Universidad.	
		Comunicación Institucional	La comunicación en descendente en cascada. A los colaboradores se les comunica lo que corresponda por su jefe inmediato.	
		Conocimiento de Públicos internos	El consejo únicamente se comunica con Directores de Escuela. No existe comunicación hacia otros departamentos.	Diseñar una política de comunicación institucional donde se manifiesten abiertamente los principios comunicacionales de la institución.

Cuadro resumen de instrumentos aplicados

Este cuadro resumen fue elaborado por Ma. Victoria Maldonado, tomando como fuente los resultados de los cuestionarios aplicados y

Públicos Internos	Herramienta	Areas a evaluar	Resultados	Estrategias
Directores de Campus y Escuelas Personal Administrativo Personal Técnico Personal Operativo	Encuesta	Misión, Visión, Hilos Filosóficos	Un 56% de los directores de campus y escuelas, conocen la visión, misión e hilos filosóficos de la Universidad	Plan de reinducción de personal
		Inducción	Un 60% de los encuestados NO recibió ninguna inducción en su puesto de trabajo.	Plan de reinducción de personal
		Percepción del DID	Un 76% de encuestados NO recibe la información del DID, sino por comunicación no formal. El grado de satisfacción de la comunicación interna	Plan de comunicación interna con nueva imagen, "Hacerlo bien y Hacerlo Saber"
		Percepción de la comunicación actual	Solamente un 24% califica de buena la comunicación actual. Y no más del 4% califica la eficacia del DID en sus objetivos fundamentales. El personal conoce los canales de comunicación y los utiliza.	Plan de comunicación interna con nueva imagen, "Hacerlo bien y Hacerlo Saber" Implementación de Boletín Digital
			El personal percibe que su opinión es tomada en cuenta, que existe diálogo de pares, con sus jefes y otros campus.	Implementación de estafetas en nuevos puntos, buzón de sugerencias
			El 92 % del personal no percibe suficiente comunicación con el Rector.	Implementación de un "Café con el Rector"
			No existe sincronía en los horarios, lo que afecta la comunicación oportuna.	
	Identificaron como las mayores barreras de comunicación: La información fuera de tiempo, cambios constantes en las instrucciones, información sin claridad			

Cuadro resumen de instrumentos aplicados

Este cuadro resumen fue elaborado por Ma. Victoria Maldonado, tomando como fuente los resultados de los cuestionarios aplicados y

Públicos Internos	Herramienta	Áreas a evaluar	Resultados	Estrategias
...continuación	Encuesta 	Expectativas de Comunicación	<p>El 68% del personal indicó que su trabajo le produce satisfacciones personales</p> <p>El personal indicó que sus expectativas de comunicación son:</p> <p>1. Reuniones informativas 2. Capacitación 3. Planificación 4. Relaciones Sociales como consecuencia de la armonía laboral</p>	

Cuadro resumen de instrumentos aplicados

Este cuadro resumen fue elaborado por Ma. Victoria Maldonado, tomando como fuente los resultados de los cuestionarios aplicados y

Públicos Internos	Herramienta	Areas a evaluar	Resultados	Estrategias
Departamento de Información y Divulgación (DID)	Entrevista Semiestructurada	Misión, Visión, Hilos Filosóficos del DID	Solamente el 40% del personal del DID, conoce la Misión y Visión del Departamento	Reinducción de personal
		Planeación Estratégica	El DID no posee un plan de trabajo anual	Plan de comunicación DID
		Inducción	El 80% del personal sí recibió inducción al ser contratado y un 80% dice conocer la visión, misión e hilos de la Universidad	
		Conocimiento de Funciones del Depto.	Solamente un 60% indicó conocer cuáles son las funciones y objetivos del departamento.	
		Ambiente de Trabajo	El 80 % de los colaboradores califican como agradable el ambiente de trabajo del departamento. Y Un 60% percibe apoyo de otras áreas cuando lo necesitan. Sin embargo solamente un 20% indica que su trabajo le produce satisfacciones personales.	Reinducción, Capacitación, Plan de Comunicación Interno
		Políticas de Comunicación Institucional	El DID, No se posee un mapa de públicos a los que se quiere llegar, ni los mensajes que se deben llevar	Programa de Hacerlo bien y Hacerlo Saber
		Imagen	No se ha realizado ningún estudio sobre la imagen que se desea proyectar	Elaborar un estudio de imagen institucional con una empresa comunicadora externa.
		Medios / Canales	No existen publicaciones impresas ni digitales. No hay un video institucional de la Universidad. No se ha realizado portafolio fotográfico. No hay carteleras informativas para personal y proveedores. No hay pautas en canales televisivos, de internet, radio y prensa con regularidad	Implementación de carteleras informativas, buzón de sugerencias, plan de comunicación interna y externo. Elaboración de presupuesto anual del DID, con autorización de Consejo Directivo
Toma de Decisiones	No hay un presupuesto autorizado para la operación del DID. Todas las decisiones se consultan a Consejo y con el Rector.	Elaboración de presupuesto anual del DID con autorización de ejecución por parte del Consejo Directivo.		

V. DISCUSION DE RESULTADOS

Luego de la aplicación de los instrumentos y analizar la información vertida en ella, se hicieron los siguientes interesantes hallazgos.

- La Universidad en estudio nació dentro de otra cultura educativa, con más de 30 años de antigüedad, lo que ha marcado fuertemente la nueva cultura organizacional.
- El cambio del Director General del Colegio como Rector de la Universidad provocó un vacío de “luto” para el colegio.
- La Universidad adoptó algunas costumbres de la cultura educativa anterior y se percibe que se pagó un fuerte cambio emocional en pasar hacia la nueva forma de administrar una institución de educación superior.
- La relación de trabajadores Vrs. Alumnos es de: 1 colaborador por cada 5 alumnos inscritos.
- La población total de colaboradores es de 33 personas (Incluyendo el Consejo Directivo) El 60% es personal femenino y el 40% masculino. El 46% es personal Administrativo, un 33% Directivo, 12% Operativo y un 9% coordinadores.
- El 43% no ha concluido sus estudios universitarios por varios motivos: Abandono de los cursos, cambio de universidad, cierre de pensum de años atrás, problemas económicos.
- A pesar de la que universidad tiene únicamente 6 años, solamente ha logrado conservar al 33% del personal que inició el proyecto. Un 40% es personal que tiene entre 1 y 3 años de laborar y el personal con un año o menos de laborar representa el 27%.
- Analizando las respuestas del personal del departamento de información y divulgación, se puede encontrar que es un departamento integrado, con espíritu de trabajo en equipo, participativo, colaborador. Conocen la visión y misión de la empresa, participaron de un proceso de inducción de personal. Se encuentran satisfechos con su espacio y ambiente de trabajo.

- Las limitaciones del Departamento de Información y Divulgación son: (1) No contar con un presupuesto autorizado para ejecutar. (2) No existe una política de comunicación institucional (3) No se ha realizado una política de la imagen institucional que se desea para la Universidad (4) No se trabaja en base a un plan anual, ni se realizan memorias de labores. (5) No hay un plan estratégico del departamento.
- Sobre los canales y medios de comunicación actuales utilizados por el Departamento de Información y Divulgación (DID), únicamente cuenta con una cartelera informativa en cada campus, sin embargo es utilizada para información exclusiva para los alumnos. No hay carteleras para información de personal, ni buzón de sugerencias. No existe un boletín informativo, ni impreso, ni digital.
- El departamento de Información y Divulgación no ha cumplido las funciones para lo cual fue creado, ya que el personal no se siente informado y expresa que se entera de las actividades o decisiones por medio de la comunicación no formal.
- El Departamento de Información y Divulgación no posee un video institucional para promocionar los productos en ferias, colegios o actividades a las cuales se le invita. No cuenta con manejo de redes sociales activo. No realiza publicaciones periódicas en los medios escritos o de frecuencia radial, ni mantiene activo el canal de You tube. Sin embargo si tiene una pauta anual contratada en vallas publicitarias a nivel metropolitano.
- Los miembros del departamento consideran que el cambio constante en los planes y la carencia de un plan anual de trabajo ha sido la mayor barrera para tomar decisiones y realizar su trabajo de manera eficiente. Desafortunadamente el 90% de las actividades que realiza diariamente se enfoca en promoción en ferias y colegios de las carreras de la universidad y no se han podido ejecutar otras actividades inherentes a informar y divulgar.

- Por otro lado, analizando desde la perspectiva de otros departamentos encuestados, un 76% indica que no recibe información de todas las actividades de la Universidad y que el medio por el cual se entera es de por medio de rumores (32%). Esto se confirma cuando indican que el grado de satisfacción con la comunicación interna en la Universidad, un 68% lo posiciona entre regular y malo. Adicionalmente calificaron la eficacia y eficiencia del departamento en cuando a la capacidad de dar a conocer la visión, misión, los hilos filosóficos y el plan estratégico en una categoría entre regular y malo del 84%.
- Los colaboradores indicaron también que el medio de comunicación interna más efectivo es el correo electrónico con un 52%.
- Al consultarle a los encuestados sobre los procedimientos de comunicación horizontal y vertical, indicaron que sí se puede identificar un procedimiento de comunicación escrita definido. Un 50% puede identificar rápidamente si la información debe ir escrita, verbal o por vía telefónica. Más del 80% indica que sí recibe retroalimentación de sus comunicaciones y que su opinión es tomada en cuenta por su jefe inmediato. Existe un diálogo suficiente entre su jefe inmediato, sus pares y otros departamentos. Sin embargo coinciden en un 94% que no es así en cuanto a la comunicación con los miembros del Consejo y el Rector.
- Debido a las jornadas en que se prestan los servicios de la universidad y los horarios diferentes entre las 3 sedes y el personal de medio tiempo y tiempo completo un 85% considera que no siempre se coincide en horarios con las otras personas de las cuales debe esperar respuesta, lo que demora los procesos.
- Los participantes identificaron a las 3 principales barreras de comunicación como: La información fuera de tiempo, cambio constante en las instrucciones y falta de claridad.
- Los intereses y expectativas del personal en cuanto a la comunicación interna son: Conocer los objetivos estratégicos, los procedimientos, normas y

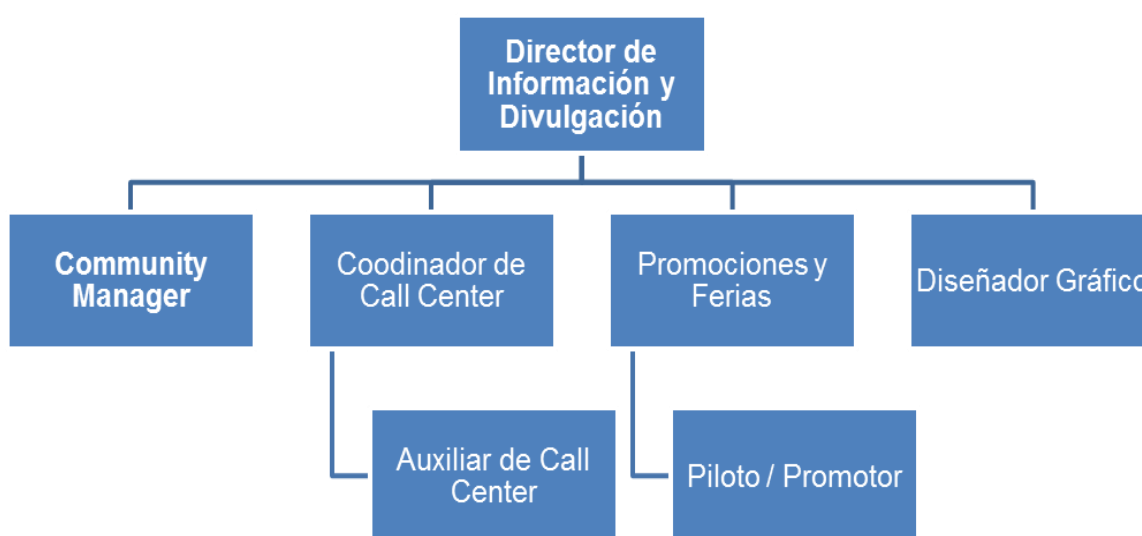
políticas, los productos y actividades de la universidad, la integración de nuevos empleados y las relaciones interpersonales.

- Los dos grupos encuestados indicaron que su trabajo, ciertamente, le produce satisfacciones personales y que su área de trabajo personal es agradable y cómoda.
- De las entrevistas realizadas con miembros del Consejo de la Universidad cabe mencionar que a pesar de que indicaron que sí hay un plan estratégico definido, no han considerado compartirlo al menos con los Directores. También para ellos no es necesario establecer una política de puertas abiertas o de comunicación institucional ya que las personas que desean hablar, lo pueden hacer en cualquier momento y considerar que hay suficiente comunicación diariamente.

VI. RECOMENDACIONES

- Es importante que el Consejo de la Universidad redacte una política institucional de comunicación hacia los públicos que desea dirigirse, ya sean internos o externos y que autorice la realización de un estudio de la imagen institucional que desee dar a conocer.
- Se recomienda autorizar un presupuesto anual para la ejecución del plan anual del departamento de información y divulgación (DID). Si la institución desea consistentemente alcanzar sus objetivos estratégicos debe lograr el compromiso de los colaboradores, ser consistente en sus acciones y coherente con los mensajes que se emitan.
- La creación de un departamento de Mercadeo y Ventas es altamente recomendable para diseñar una política específica en cuanto a la captación de más alumnos por carrera. Este departamento debería funcionar independientemente de las actividades de Información y divulgación, o al menos en conjunto, pero no como una actividad específica del DID ya que se resta recursos, espacios y tiempos a las actividades para lo cual fue creado.

- Se recomienda que se tomen las acciones necesarias para que el personal del Departamento de Información y Divulgación, trabaje en exclusivo para la Universidad y no con actividades compartidas o que dependan del colegio, a menos que se logre emigrar a una operación corporativa de los servicios administrativos. La nómina base para cubrir todas las áreas debiera ser de 7 personas, según el siguiente organigrama:



- El departamento de información y divulgación debe observar ciertos procedimientos y decisiones de manera urgente:
 - Estandarizar las firmas electrónicas en todos los correos
 - Estandarizar los formatos de texto, tipo de letra y color en todos los correos electrónicos
 - Estandarizar los formatos de memorando, correspondencia, planes de trabajo de catedráticos y toda la comunicación interna y externa con la plantilla y logo establecida por la Universidad

- Colocar carteleras informativas para el personal en lugares estratégicos de los 3 campus
- Unificar el fondo de las pantallas de las computadoras y laptop con imagen de la universidad para eliminar la imagen del colegio que aún persiste.
- Elaborar un manual de bienvenida a los nuevos colaboradores, con el video de inducción.
- Elaborar en colaboración con los alumnos de la escuela de Arte Digital el video institucional para presentar en ferias y eventos importantes.
- Visualizarse como un departamento que Informa y Divulga, y cuyas acciones deben ser orientadas a dirigir la institución hacia un mismo rumbo. Retomar las actividades de comunicación y no relegarlas como responsabilidad de los Directores de Escuela o la Vicerrectoría administrativa ya que se ha visto fuertemente afectada la imagen del Departamento, el cual prácticamente no existe, según la percepción de los encuestados.
- Iniciar una nueva imagen del departamento con un slogan o mensajes frescos que le permitan recuperar el terreno perdido.

VII. Plan de Comunicación Interna

Objetivo general

El presente plan de comunicación fortalecerá la comprensión, cohesión y compromiso con los públicos internos de la Universidad, identificados en: Personal Directivo, Administrativo, Técnico y Operativo.

Objetivos específicos

1. Mejorar la imagen interna del Departamento de Información y Divulgación
2. Informar a los colaboradores de los asuntos que les afectan oportunamente
3. Favorecer el compromiso de los colaboradores hacia la Universidad, por medio de reuniones, capacitaciones y actividades sociales
4. Difundir las experiencias de éxito de departamentos para fomentar el trabajo en equipo
5. Mejorar el conocimiento de los colaboradores sobre la visión, misión e hilos filosóficos
6. Integrar un equipo robusto de colaboradores, comprometidos con la institución
7. Comprometer a los colaboradores a vivir los hilos filosóficos de la Universidad
8. Integrar al Consejo Directivo dentro de las acciones comunicacionales



Mapa de Públicos del Departamento de Información y Divulgación –DID-



Duración del plan de comunicación

2 años, distribuido en 4 fases

Fase 1: Sensibilización, duración 6 meses

Fase 2: Comprensión, duración 6 meses

Fase 3: Cohesión, duración 6 meses

Fase 4: Compromiso, duración 6 meses

Fecha de inicio:

Enero 2016



Revisión de Avances:

Trimestral

Fecha de evaluación del presente plan:

Diciembre 2017

El presente plan de comunicación interna deberá ser conocido y aprobado en sesión de Consejo Directivo para su aprobación presupuestaria y aplicación.

FASE 1 – Sensibilización

Hilo Filosófico: Habilidad Social

Indicador Verificable:

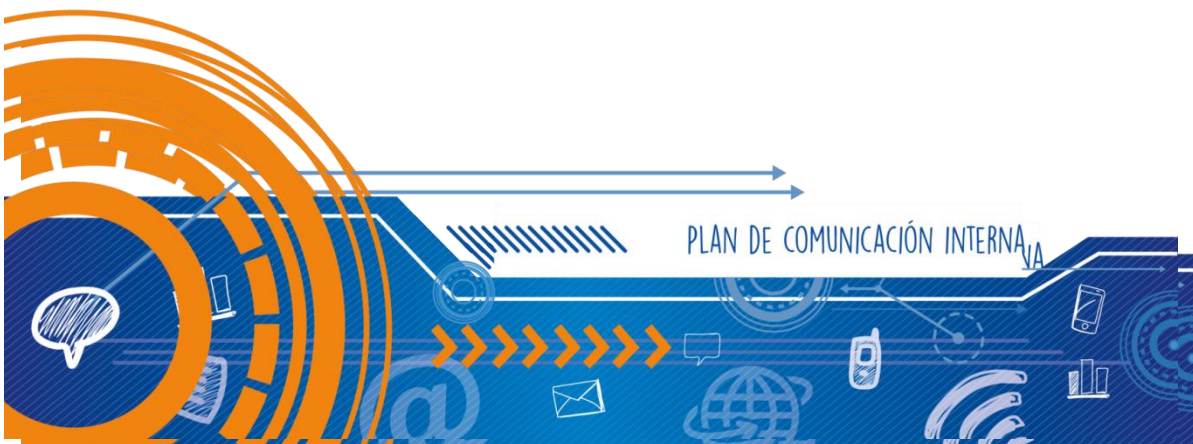
- Encuesta de Satisfacción de Personal con un índice de satisfacción del 80%
- Evaluación general de cada curso

Metas:

- Presentación de nueva imagen del departamento de Información y Divulgación: “Hacerlo bien y hacerlo saber”
- Reinducir a todo el personal
- Capacitar en visión y misión personal

Actividades

1. Coctel de RRPP, nueva imagen “Hacerlo bien y hacerlo saber”
2. Apertura de buzón de sugerencias



3. Curso de 4 horas: Bienvenido al Mundo UNI
4. Curso de 4 horas: Metamorfosis
5. Curso de 4 horas: Misión Posible
6. Celebración de cumpleaños de cada fin de mes, Día del Cariño, Día de la Secretaria, Día de la Madre, Día del Padre
7. Implementación Boletín digital informativo, concurso del nombre del Boletín
8. Mensajes quincenales con la definición del hilo filosófico del mes, su aplicación para los fines de universidad y la vida diaria.

FASE 2 – Comprensión

Hilo Filosófico: Pensar y Voluntad

Indicador Verificable:

- Mensajes positivos en el buzón de sugerencias
- Evaluación general de los cursos

Metas:

- Mejorar la comunicación horizontal y vertical implementando un boletín digital de comunicación interna
- Realizar acciones concretas en base a los comentarios en el buzón de sugerencias
- Implementar: “Conociéndonos con el Rector” por departamento

Actividades

1. Concurso: Nombre para nuestro boletín digital
2. Curso: Liderazgo, Autoridad y Disciplina
3. Programar mensualmente un departamento que participe en: **“Conociéndonos con el Rector”** La actividad pretende ser fuera del ámbito laboral, sin tocar temas administrativos, únicamente abrir el canal de comunicación.
4. Mensajes quincenales con la definición del hilo filosófico del mes, su aplicación para los fines de universidad y la vida diaria.

5. Celebración de los cumpleaños del mes, actividad especial por el día de la independencia, 1ro. De Noviembre, Convivio Navideño

FASE 3 – Cohesión

Hilo Filosófico: Independencia Responsable

Indicador Verificable:

- Índice de rotación de personal, inferior al 10 %

Metas:

- Favorecer el compromiso del colaborador hacia la institución
- Motivarlo a continuar sus estudios profesionales en la Universidad

Actividades

1. Curso: Manejo efectivo del Tiempo
2. Curso: El Arte de Hablar en Público
3. Curso: Liderazgo y Coaching
4. Celebración de cumpleaños de cada fin de mes, Día del Cariño, Día de la Secretaria, Día de la Madre, Día del Padre
5. Mensajes quincenales con la definición del hilo filosófico del mes, su aplicación para los fines de universidad y la vida diaria.



FASE 4 – Compromiso

Hilos Filosóficos: **Habilidad Ecológica y Creatividad**

Indicador Verificable:

- Acciones concretas en cuando a reciclaje y ahorro de energía por departamento
- Implementación de planes estratégicos creativos por departamento

Metas:

- Implementación de políticas de reciclaje, ahorro de energía y reducción de costos
- Implementación de diseño de planes estratégicos

Actividades

1. Curso: Responsabilidad Social Empresarial
2. Curso: Desing Thinking
3. Concurso: Reciclando y ayudando
4. Curso: Diseño de plan estratégico
5. Celebración de cumpleaños de cada fin de mes
6. Mensajes quincenales con la definición del hilo filosófico del mes, su aplicación para los fines de universidad y la vida diaria.



Cronograma de actividades y presupuesto 2016

ACTIVIDAD	ene-16				Q.	feb-16				Q.	mar-16				Q.
	Semana					Semana					Semana				
	1	2	3	4		1	2	3	4		1	2	3	4	
Fase 1. Sensibilización															
Coctel "Hacerlo Bien Hacerlo Saber"		X			Q500.00										
Instalación Buzón de Sugerencias		X			Q150.00										
Curso: Bienvenido Mundo UNI			X		Q500.00	X				Q 500.00	X				Q 500.00
Cumpleañeros del Mes				X	Q185.00			X		Q 185.00			X		Q 185.00
Día del Cariño						X				Q 525.00					
					Q1,335.00					Q 1,210.00					Q 685.00



ACTIVIDAD	abr-16				may-16				jun-16						
	Semana				Q.	Semana				Q.	Semana				Q.
Fase 1. Sensibilización	1	2	3	4		1	2	3	4		1	2	3	4	
Curso: Metamorfosis		X		X	Q 3,000.00										
Cumpleaños del Mes				X	Q 185.00			X		Q 185.00			X		Q 185.00
Curso: Misión Posible								X		Q 1,500.00	X				Q 1,500.00
Día de la Secretaria				X	Q 125.00										
Día de la Madre						X				Q 375.00					
Día del Padre											X				Q 375.00
Día del Maestro													X		Q 125.00
					Q 3,310.00					Q 2,060.00					Q 2,185.00

ACTIVIDAD	jul-16				ago-16				sep-16						
	Semana				Q.	Semana				Q.	Semana				Q.
Fase 2. Comprensión	1	2	3	4		1	2	3	4		1	2	3	4	
Concurso Nombre Boletín Digital	X	X	X		Q800.00										
Conociéndonos con el Rector				X	Q150.00			X		Q 150.00			X		Q 150.00
Curso: Liderazgo, Autoridad y Disc.						X				Q 1,500.00	X				Q 1,500.00
Actividad de Independencia											X				Q 500.00
Cumpleaños del Mes				X	Q185.00					Q 185.00					Q 185.00
					Q1,135.00					Q1,835.00					Q2,335.00

ACTIVIDAD	oct-16				nov-16				dic-16						
	Semana				Q.	Semana				Q.	Semana				Q.
Fase 2. Comprensión	1	2	3	4		1	2	3	4		1	2	3	4	
Cumpleaños del Mes				X	Q 185.00			X		Q 185.00			X		Q 185.00
Actividad de Noviembre						X				Q 300.00					
Convivio Navideño												X			Q 5,000.00
Conociéndonos con el Rector															
					Q 185.00					Q 485.00					Q 5,185.00

Presupuesto Anual 2016

Q21,945.00



Cronograma de actividades y presupuesto 2017

ACTIVIDAD	ene-17				feb-17				mar-17						
	Semana				Q.	Semana				Q.	Semana				Q.
Fase 3. Cohesión	1	2	3	4		1	2	3	4		1	2	3	4	
Cumpleaños del Mes			X		Q185.00			X		Q 185.00			X		Q 185.00
Diplomado Habilidades Ejecutivas						X	X			Q3,000.00	X	X			Q3,000.00
					Q185.00					Q3,185.00					Q3,185.00

ACTIVIDAD	abr-17				may-17				jun-17						
	Semana				Q.	Semana				Q.	Semana				Q.
Fase 3. Cohesión	1	2	3	4		1	2	3	4		1	2	3	4	
Cumpleaños del Mes			X		Q 185.00			X		Q 185.00			X		Q 185.00
Día de la Secretaria			X		Q 125.00										
Día de la Madre						X				Q 375.00					
Día del Padre											X				Q 375.00
Día del Maestro													X		Q 125.00
					Q 310.00					Q 560.00					Q 685.00

ACTIVIDAD	jul-17				ago-17				sep-17						
	Semana				Q.	Semana				Q.	Semana				Q.
Fase 4. Compromiso	1	2	3	4		1	2	3	4		1	2	3	4	
Diplomado: Liderazgo y Coaching		X	X		Q4,000.00		X	X		Q4,000.00		X	X		Q4,000.00
Cumpleaños del Mes			X		Q185.00			X		Q 185.00			X		Q 185.00
Curso RSE	X	X			Q3,000.00										
Actividad Feria de Agosto						X				Q 500.00					
Concurso: Diseñando y ayudando												X			Q 700.00
Actividad de Independencia											X				Q 500.00
					Q7,185.00					Q4,685.00					Q5,385.00



Revisado por:

Autorizado por:

Firma y Sello:

Fecha de autorización:



VIII. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Alvarado, S. (2004). *Propuesta de un plan de comunicación interna basado en un diagnóstico de comunicación institucional para la Fundación Ayúdame a Vivir y su ente ejecutor la Unidad Nacional de Oncología Pediátrica*. (Tesis de licenciatura inédita). Guatemala: Universidad Rafael Landívar.
- Ávila, H.L. (2006). *Introducción a la metodología de la investigación*. Edición electrónica. Recuperado de: www.eumed.net/libros/2006c/203/
- Blanco, C. (2011). *Encuesta y estadística: Métodos de investigación en ciencias sociales y comunicación*. España: Editorial Brujas.
- Boscán, A. y Ochoa, E. (2015). *La comunicación en el proceso de transformación universitaria*. Quórum Académico, Vol. 5, No. 1, 2008. Venezuela: Red Universidad del Zulia
- Canellis, T. (2012). *Estrategia de comunicación para fortalecer la identidad de los colaboradores de la Dirección de Comunicaciones de la Universidad Rafael Landívar*. (Tesis de Maestría). Guatemala: Universidad Rafael Landívar.
- Castro, A. (2014). *Comunicación organizacional: técnicas y estrategias*. Colombia: Universidad del Norte.
- Celada, E. (2013). *Estrategia de Comunicación interna para la Universidad del Valle de Guatemala, Campus Altiplano*. (Tesis de Maestría). Guatemala: Universidad Rafael Landívar.
- Chuy, E. (2013). *Evaluación del Clima organizacional y programa para su mejora en una facultad de una institución privada de educación superior*. (Tesis de licenciatura inédita). Guatemala: Universidad Rafael Landívar.
- Davenport, P. (2001). *Conocimiento en acción. Cómo las organizaciones manejan lo que saben*. Argentina: Prentice Hall.
- Del Aguila, V. (2015). *Plan estratégico de comunicación externa para una organización de mujeres en Guatemala*. (Tesis de Maestría). Guatemala: Universidad Rafael Landívar.

- Fallas, C., Alfaro, M. López, O., Castillo, C., Alvarez, A. & Jiménez, J. (2010) *Earth siembra el futuro, plan de comunicación*. Recuperado de: <http://premioseikon.com/?universidad-earth-siembra-el-futuro&page=ampliada&id=158&s=&page=tags>.
- Fernández, C., Galguera, L. (2009). *Teorías de La comunicación*. México: Mc Graw Hill
- Fernández, F. (2007) *La gestión de la nueva comunicación interna. Aplicación de las tecnologías de la información en los procesos de comunicación interna de las universidades de la Comunidad Valenciana*. (Tesis Doctoral) España: Universitat Jaume J.
- García, J. (1998). *La comunicación interna*. España: Ediciones Diaz de Santos S.A.
- García, J. (2011). *Comunicación Interna y Universidad, una aproximación teórica*. España: Universidad de Sevilla. Recuperado de: <http://fama2.us.es/fco/tmaster/tmaster34.pdf>
- Giddens, A. (1984). *La constitución de la sociedad*. Argentina: Editorial Amorortu,
- Herranz, J., Tapia, A. & Vicente, A. (2009) *La comunicación interna en la universidad. Investigar para conocer a nuestros públicos*. Revista Latina de Comunicación Social online. Recuperado de: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81911786023>> ISSN
- Lacasa, A. (1998). *Gestión de la Comunicación Empresarial*. España: Ediciones Gestión 2000.
- Lemus, R. (2014). *Plan de comunicación organizacional interna para el Hotel Princess Reforma Guatemala*. (Tesis de Maestría). Guatemala. Universidad Rafael Landívar.
- Lopez, Medellín (2011) Diagnóstico de comunicación interna para el personal de la Facultad de Humanidades de una institución de educación superior. (2011). (Tesis de licenciatura inédita). Guatemala: Universidad Rafael Landívar.

- Mayorga, H. (2014). *Plan interno de comunicación corporativa para Banco Promérica*. (Tesis de Maestría). Universidad Rafael Landívar, Guatemala.
- Molero, A. (2005). *Aproximación a un marco teórico, Plan de comunicación, concepto, diseño e implementación*. Costa Rica: ILGO.
- Molina, A., González, B. (2012). *La comunicación institucional en la Educación Superior* Curso corto 20. Cuba: Editorial Universitaria, ProQuest ebrary. Web. 15 March 2015. – Pendiente DOI y URL
- Molina, D. (2013). *Propuesta de Estrategia de Comunicación Interna para el fortalecimiento de la cultura organizacional de la Agencia de Publicidad D4 McCann*. (Tesis de Maestría). Guatemala: Universidad Rafael Landívar
- Muñoz, S. (2013). *Cultura Organizacional como base para el logro de los objetivos en los centros educativos de la ciudad de Quetzaltenango*. (Tesis de licenciatura inédita). Guatemala: Universidad Rafael Landívar, Campus Quetzaltenango, Quetzaltenango,
- Ocampo, M. (2011). *Comunicación empresarial: plan estratégico como herramienta gerencial y nuevos retos del comunicador en las organizaciones* (2a. ed.). Colombia: Ecoe Ediciones
- Ongallo, C. (2008). *Manual de comunicación: guía para gestionar el conocimiento, la información y las relaciones humanas en empresas y organizaciones* (2a. ed.). España: Dykinson
- Orta, J. (2012). *Comunicación Interna y Universidad, una aproximación Teórica*. (Tesis de Maestría). España: Universidad de Sevilla.
- Palma, S. (2015). *Motivación y clima laboral en personal de entidades universitarias*. Argentina: El Cid Editor | apuntes, 2009.
- Prieto, D. (1983) El Diagnóstico de Comunicación. recuperado de: <http://en.calameo.com/read/000132622cf4232b79dbf>
- RAE (2014). Diccionario de la Real Academia, 22ª. Edición. España.

- Rebeil, M. and Sandoval C. (1998). *El poder de la comunicación en las organizaciones*. México: Plaza y Valdés, S.A. de C.V.
- Rivera, M. (2007). *La comunicación organizacional y sus desafíos*. Madrid, España: Editorial Alianza.
- Robbins, Stephen P. & Judge, T. (2009) *Comportamiento Organizacional* (13a. ed.). México: Pearson Educación.
- Rojas, Y. (2006). *De la gestión de información a la gestión del conocimiento*. Cuba: Scielo
- (s.f.) *Programa 51 Comunicación Interna* Recuperado de : http://catedraunesco.es/me/UPM/programa51_files/programa51.pdf.
- Sáenz, María Teresa, Lucas Diesel Systems: *El papel de la comunicación interna en un proceso de Cambio*. 1997 Artículo recuperado de: <http://www.camaravalencia.com/colecciondirectivos/fichaArticulo.asp?intArticulo=19>
- Sampieri, R., Collado C. Baptista, P. (1998). *Metodología de la Investigación* 2 Ed. México: D.F. Mc. Graw Hill Companies.
- Schmelkes, C. (1998). *Manual para la presentación de Anteproyectos e informes de investigación*. México: Oxford University Press, Harla
- Seisdedos, N. (2003). *El clima laboral y su medida*. España: Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid.
- Suruy, C. (2014). *Plan de comunicación interna para la Asociación Becaria Guatemalteca (ABG)*. (Tesis de Maestría). Guatemala: Universidad Rafael Landívar.
- Tessi, M. (2012). *Comunicación interna en la práctica: siete premisas para la comunicación en el trabajo*. Argentina: Ediciones Granica.
- Trelles, I. (2001). *Comunicación Organizacional*. Cuba: Editorial Félix Varela.

Universidad de Alcalá. Plan de Comunicación Interna. (2012). España.
Recuperado de:
https://www.uah.es/universidad/organizacion_universidad/vicerreectorados/PlanComunicacionExternaVCC.pdf.

ANEXOS

ANEXO 1

Guía de entrevista con experto en Plan de Comunicación Interno

Para identificar los elementos que debe llevar un plan de comunicación.

Universidad Rafael Landívar

Licenciatura en Ciencias de la Comunicación

Tesis de Grado: Plan de Comunicación Interna para el Departamento de Información y Divulgación de una Universidad Privada

María Victoria Maldonado Sarti

Carnet 33043-88

Entrevista a sujetos

Nombre:

Lic. Estuardo Armas

Edad:

Ocupación:

CEO, CIMA CONSULTING GROUP, Coach, Asesor y Facilitador

Objetivo General de la Investigación:

"Elaborar un plan de comunicación interna para el departamento de Información y Divulgación de una Universidad Privada."

Pregunta:

1. ¿En base a su experiencia como consultora y coach, que elementos debe tener un plan de comunicación interna para un departamento de información y divulgación de una universidad privada?
2. ¿Cuál es el mejor método para establecer las necesidades de comunicación de un grupo de trabajadores de una universidad privada?

Objetivos Específicos:

a. Establecer las necesidades de comunicación de los colaboradores de la Universidad por medio de un diagnóstico

Pregunta:

3. ¿Qué recomendaciones puede aportar para elaborar, ejecutar y evaluar un plan de comunicación interna?
4. ¿Cómo integraría usted un departamento de información y divulgación dentro de una universidad privada?

b. Determinar los públicos y mensajes clave para la organización

c. Establecer los objetivos, acciones, responsables y presupuestode Comunicación necesario para conformar el plan de comunicación

**Transcripción de la Entrevista con el Lic. Estuardo Armas,
CEO de CIMA CONSULTING GROUP. Realizada el 23 de octubre del 2015.**

Pregunta No. 1 En base a su experiencia como consultor y coach, ¿qué elementos debe tener un plan de comunicación interna para un departamento de información y divulgación de una universidad privada?

R. Un plan de comunicación interna consta de varias partes:

1. Bases estratégicas, donde se incluye la misión, visión y valores comunicacionales.
2. Esquema Organizativo, con los públicos a los que se quiere llegar bien definidos
3. Código comunicacional, guía de principios a aplicar
4. Estrategias de comunicación interna
5. Medidores de desempeño
6. Descripción de actividades
7. Presupuesto y otros recursos necesarios

Pregunta No. 2. ¿Cuál es el mejor método para establecer las necesidades de comunicación de un grupo de trabajadores de una universidad privada?

R. Considero recomendable una combinación de: entrevistas a profundidad, encuestas y grupos focales.

Pregunta No. 3. ¿Qué recomendaciones puede aportar para elaborar, ejecutar y evaluar un plan de comunicación interna?

R. Se debe generar participación representativa de las áreas involucradas , determinar los tiempos críticos para que las personas tengan la percepción de que la información va en tiempo. Integrar un CCC (Comité de calidad comunicativa), agregar a los manuales de funciones aquellas relacionadas con la calidad comunicativa.

Pregunta No. 4. ¿Cómo integraría usted un departamento de información y divulgación dentro de una universidad privada?

R. Una figura adhoc para dicha instancia puede ser una Dirección de Comunicación Estratégica, que puede coordinar no solo los procesos de comunicación interna, sino también externa, imagen institucional, comunicación con medios, relaciones públicas, manejo de crisis, etc.

ANEXO 2

Guía de entrevista con Vicerrector Académico y Administrativo

Se entrevistó al vicerrector académico y administrativo para analizar la perspectiva de la universidad privada sobre las prácticas comunicacionales que aplica.

Universidad Rafael Landívar
Licenciatura en Ciencias de la Comunicación
Tesis de Grado: Plan de Comunicación Interna para el Departamento de Información y Divulgación de una Universidad Privada
María Victoria Maldonado Sarti
Carnet 33043-88

Entrevista a sujetos

Nombre: Mgtr. Rodolfo Ayala
Edad:
Ocupación: **Vicerrector Académico de una Universidad Privada**

Objetivo General de la Investigación:

"Elaborar un plan de comunicación interna para el departamento de Información y Divulgación de una Universidad Privada."

Pregunta:

1. ¿Posee la universidad un plan estratégico? ¿Qué acciones se han realizado para darlo a conocer con los colaboradores?
2. ¿Qué canales de comunicación utiliza la universidad para comunicarse con los colaboradores?
3. ¿Qué acciones realiza para informar a los colaboradores sobre los asuntos que impactan la institución? (objetivos estratégicos, visión de la universidad, hilos filosóficos)

Objetivos Específicos:

a. Establecer las necesidades de comunicación de los colaboradores de la Universidad por medio de un diagnóstico

b. Determinar los públicos y mensajes clave para la organización

c. Establecer los objetivos, acciones, responsables y presupuestode Comunicación necesario para conformar el plan de comunicación

Pregunta:

4. ¿Considera la vicerrectoría que los colaboradores están satisfechos con la comunicación interna actual? ¿Porqué?
5. ¿Qué esfuerzos ha realizado la universidad para mantener informados de las acciones a seguir a todos los colaboradores?
6. ¿Qué tipo de información considera la universidad que el colaborador debe saber y manejar? ¿Considera que la conoce? ¿Qué esfuerzos se han realizado para que la conozcan?
7. Cómo considera usted que es la comunicación entre usted y los demás colaboradores? Se toman en consideración la opinión de los colaboradores? De implementarse las sugerencias de los colaboradores o no, le da retroalimentación al colaborador?
8. Cómo hacen los colaboradores para hacerle sugerencias a la Vicerrectoría?
9. ¿Reciben constantemente sugerencias? ¿Son accesibles? ¿Cuál es el canal para retroalimentar las consultas?

Transcripción de la Entrevista con el Mgtr. Félix Rodolfo Ayala, Vicerrector Administrativo y Académico. Realizada el 14 de octubre del 2015.

Pregunta No. 1 ¿Posee la universidad un plan estratégico? ¿Qué acciones se han realizado para darlo a conocer con los colaboradores?

R. Si el Consejo Directivo de la Universidad posee un plan estratégico desde el momento en que se fundó, sin embargo no se ha considerado que se deba dar a conocer a los colaboradores. Son cuestiones prácticamente de proyecciones financieras y académicas.

Pregunta No. 2 ¿Qué canales de comunicación utiliza la universidad para comunicarse con los colaboradores?

R. En persona, por correo digital o por teléfono.

Pregunta No. 3 ¿Qué acciones realiza para informar a los colaboradores sobre los asuntos que impactan la institución? (objetivos estratégicos, visión de la universidad, hilos filosóficos)

R. Esto es responsabilidad de la Dirección de Información y Divulgación, no de Vicerrectoría. Nosotros recibimos la información de Consejo o de los Directores de Escuela y la Directora es quien debe difundir la información.

Pregunta No. 4. ¿Considera la Vicerrectoría que los colaboradores están satisfechos con la comunicación interna actual? ¿Por qué?

R. Considero que sí, siempre que alguien viene con algún trámite se le atiende, se resuelve inmediatamente y si tiene que subir a otras instancias se realiza. Ese es el procedimiento.

Pregunta No. 5. ¿Qué esfuerzos ha realizado la universidad para mantener informados de las acciones a seguir a todos los colaboradores.

R. El procedimiento es comunicar por medio de los Directores de Escuela y ellos a su vez lo realizan con todo el personal. Cuando han sido situaciones de emergencia, se realiza por medio del Web Master y uno a uno vía telefónica.

Pregunta No. 6. ¿Qué tipo de información considera la universidad que el colaborador debe saber y manejar?

R. Las concernientes al desenvolvimiento de sus actividades diarias.

Pregunta No. 7. ¿Cómo considera usted que es la comunicación entre usted y los demás colaboradores? ¿Se toman en consideración la opinión de los colaboradores? ¿De implementarse las sugerencias de los colaboradores o no, le da retroalimentación al colaborador?

R. Todas las personas que quieran hablarme saben que lo pueden hacer, yo resuelvo en el tiempo prudencial los temas que ellos me digan. Siempre le doy seguimiento a los casos de cada uno y les voy contando cómo van las cosas.

Pregunta No. 8. ¿Cómo hacen los colaboradores para hacerle sugerencias a la vicerrectoría?

R. Personalmente

Pregunta No. 9 ¿Reciben constantemente sugerencias?

R. Más que todo consultas de procedimientos internos.

ANEXO 3

Guía de entrevista con Secretario General

El Secretario General de la Universidad privada en miembro del Consejo Directivo y se aplicará esta entrevista como diagnóstico de comunicación.

Universidad Rafael Landívar

Licenciatura en Ciencias de la Comunicación

Tesis de Grado: Plan de Comunicación Interna para el Departamento de Información y Divulgación de una Universidad Privada

Maria Victoria Maldonado Sarti

Carnet 33043-88

Entrevista a sujetos

Nombre:

Dr. Enrique Vargas Mantilla

Edad:

Ocupación:

Secretario General de una universidad privada, miembro Consejo Directivo

Objetivo General de la Investigación:

"Elaborar un plan de comunicación interna para el departamento de Información y Divulgación de una Universidad Privada."

Pregunta:

1. ¿Posee el Consejo un plan estratégico? ¿Qué acciones se han realizado para darlo a conocer con los colaboradores?
2. ¿Qué canales de comunicación utiliza el Consejo para informar a los colaboradores?
3. ¿Considera la secretaria general que los colaboradores están satisfechos con la comunicación interna actual? ¿Porqué?

Objetivos Específicos:

a. Establecer las necesidades de comunicación de los colaboradores de la Universidad por medio de un diagnóstico

Pregunta:

4. ¿Qué tipo de información considera la universidad que el colaborador debe saber y manejar? ¿Considera que la conoce? ¿Qué esfuerzos se han realizado para que la conozcan?
5. ¿Qué fortalezas y debilidades ha observado en la comunicación entre departamentos?
6. ¿Considera usted que los colaboradores en general sienten que la universidad se preocupa por ellos? ¿Qué acciones han tomado al respecto?
7. ¿Estaría la universidad dispuesta a implementar un plan de comunicación interna para el departamento de información y divulgación?

b. Determinar los públicos y mensajes clave para la organización

c. Establecer los objetivos, acciones, responsables y presupuestode Comunicación necesario para conformar el plan de comunicación

**Transcripción de la Entrevista con el Dr. Enrique Vargas Mantilla
Secretario General de la Universidad, realizada el 14 de octubre del 2015.**

Pregunta No. 1. ¿Posee el Consejo un plan estratégico? ¿Qué acciones se han realizado para darlo a conocer a los colaboradores?

R. El Consejo emana resoluciones, puntos de actas, políticas y normas. Las acciones para darlas a conocer es en comunicación de cascada.

Pregunta No. 2 ¿Qué canales de comunicación utiliza el Consejo para informar a los colaboradores?

R. Lo que corresponda saberse, se hace por medio del Director de Escuela y él a su vez lo debe comunicar a donde corresponda. Hay cosas privadas, no se puede trasladar toda la información.

Pregunta No. 3 ¿Considera la Secretaría General que los colaboradores están satisfechos con la comunicación interna actual? ¿Por qué?

R. Considero que si existen errores en la comunicación, es porque no hay lectura, se leen los documentos sin reflexión, sin preguntar, solamente asumir. Además tu sabes que la comunicación digital no es suficiente, hay cosas que se deben hacer por teléfono. Se debe mejorar el sistema de comunicación electrónica esto funciona para algunas cosas, no para todas.

Pregunta No. 4. ¿Qué tipo de información considera la universidad que el colaborador debe saber y manejar? ¿Considera que la conoce? ¿Qué esfuerzos se han realizado para que la conozcan?

R. Cada colaborador debe darle seguimiento a las actividades diarias de su trabajo. Sino le dan seguimiento, se olvidan, se dejan en papel y sin registro. Ellos deben tener la confianza de preguntar. Estoy muy de acuerdo en que la desincronía de horarios del personal no facilita la comunicación, se traba, viene otra actividad y se olvida. Se dan lo que yo siempre llamo: La torre de babel.

Pregunta No. 5. ¿Qué fortalezas y debilidades ha observado en la comunicación entre departamentos?

R. No creo que actúen en ciertas ocasiones de mala fe, si vamos a hablar de las debilidades. Simplemente son personas que necesitan el trabajo y se protegen a si mismas y por eso ocasionan errores en la comunicación.

Pregunta No. 6. ¿Considera usted que los colaboradores en general sienten que la universidad se preocupa por ellos? ¿Qué acciones se han tomado al respecto?

R. En este momento no ha sido posible, sin embargo se tiene previsto hacerlo. Sería bueno tener un boletín interno, donde comuniquemos lo que hace cada uno. Nos ha pasado que el vecino del escritorio, no sabe lo que hace el otro. Debemos hacer un empoderamiento de la información. Y socializar mucho más entre nosotros, que se vea natural, no forzado, que nos encontremos más. Que podamos capacitar, hacer pensamientos disruptivos por departamento.

Pregunta No. 7. ¿Estaría la Universidad dispuesta a implementar un plan de comunicación interna para el departamento de información y divulgación?

R. Sí, veamos cuánto nos cuesta y si podemos hacerlo. Todo por el bien de todos.

. ANEXO 4

Encuesta a Personal Administrativo

Para establecer estado de la comunicación interna entre el personal administrativo y los Directores de Escuela, Directores de Campus, Consejo y Vicerrectoría.



Universidad Rafael Landívar
Licenciatura en Ciencias de la Comunicación
Tesis de Grado: Plan de Comunicación Interna para el Departamento de Información y Divulgación de una Universidad Privada
Maria Victoria Maldonado Sarti
Carnet 33043-88

Encuesta a Sujetos de Investigación – Personal Administrativo

INSTRUCCIONES: A continuación encontrará 12 preguntas, las cuales le pedimos que conteste con la mayor sinceridad posible. Su participación es anónima y la información que nos provee nos servirá para elaborar un plan de comunicación interna para el personal de la Universidad. Gracias por su colaboración.

Género: Masculino Femenino

Fecha: _____ Edad: _____ Campus: _____

Departamento: _____

Tiempo de laborar en la Universidad: _____ años.

1. ¿Recibió usted algún tipo de inducción al iniciar sus labores?

Sí No

2. ¿Conoce usted la visión y misión de la Universidad?

Sí No

3. ¿Conoce usted los hilos filosóficos de la Universidad?

Sí No

4. ¿Se entera usted por medio del departamento de información y divulgación de todas las actividades de la universidad?

Sí No

5. ¿A través de qué medios se entera usted de los asuntos de la universidad?

Correo electrónico Intranet

Teléfono Memorando

Cartelera Rumores

6. ¿En general cuál es su grado de satisfacción con la comunicación interna de la universidad?

Excelente Bueno Regular Malo

7. ¿Qué canal de comunicación interna considera más efectivo :

Correo electrónico Intranet

Teléfono Memorando

Cartelera Otro:_____

8. ¿Qué tan eficaz ha sido la comunicación interna para:

	Excelente	Bueno	Regular	Malo
Dar a conocer el plan estratégico				
Reforzar el cumplimiento de procedimientos				
Darle seguimiento a la visión y misión				
Fortalecer los hilos filosóficos				
Identificar a los colaboradores con la universidad				
Mejorar las relaciones interpersonales				
Preocuparse por el bienestar de los colaboradores				

9. ¿Cuáles son sus intereses y expectativas de comunicación dentro de la universidad?

	Bastante	Mucho	Regular	Nada
Conocer los objetivos estratégicos				
Decisiones del Consejo Directivo				
Decisiones del Consejo Académico				
Decisiones del Consejo Administrativo				
Procedimientos,				

Normas, Políticas				
Información de los productos de la Universidad				
Actividades de la Universidad				
Integración de nuevos empleados				
Manual de Inducción				
Relaciones interpersonales				
Actividades de los otros campus				

10. Para comunicarse internamente usted considera que:

	Bastante /SI	Mucho	Regular	Nada/No
Existe un procedimiento de comunicación definido				
Usted sabe qué información va en Memorando, Correo, Carta o Teléfono				
Su opinión es tomada en cuenta				
Recibe retroalimentación de su comunicación en el tiempo requerido				
Coincide en tiempo y horario con los otros para que resuelvan su				
Existe suficiente diálogo entre usted y sus compañeros de trabajo				
Existe suficiente diálogo entre usted y su Jefe Inmediato				
Existe suficiente diálogo entre usted y los directores de campus y escuelas				
Existe suficiente diálogo entre usted y las autoridades de la Universidad				
La comunicación con otros campus es efectiva				
Existe suficiente diálogo entre los directores de campus o escuelas y usted				

11. ¿Si piensa que existen barreras en la comunicación interna, identifique cuáles:

Información fuera de tiempo

Hermetismo

Información sin claridad

Deformación de la información

Cambios constantes en las instrucciones

Otros: _____

12. ¿Su trabajo le produce satisfacciones personales?

SI NO

13. ¿Puede darnos una sugerencia para mejorar la comunicación interna?

Tiempo de laborar en la Universidad: _____ años.

IDENTIDAD

1. ¿Conoce cuáles son los objetivos del departamento de información y divulgación?

SI NO

2. ¿Considera usted que el departamento de información y divulgación cumple con los objetivos para los cuales fue creado?

SI NO

3. ¿Recibió usted algún tipo de inducción al iniciar sus labores?

Sí No

4. ¿Conoce usted la visión y misión de la Universidad?

Sí No

5. ¿Conoce usted los hilos filosóficos de la Universidad?

Sí No

6. ¿Conoce las funciones de su puesto de trabajo para desarrollarlo eficientemente?

SI NO

AMBIENTE

1. ¿Existe comodidad en su lugar de trabajo?

SI NO

2. ¿El ambiente de trabajo es agradable?

SI NO

3. ¿Puede contar con el apoyo de otras áreas cuando lo necesita?

SI NO

4. ¿En su departamento se estimula la cooperación y el trabajo en equipo?

SI NO

5. ¿El trabajo se planifica con la debida anticipación?

SI NO

6.. ¿Su trabajo le produce satisfacciones personales?

SI NO

CONOCIMIENTO DE PUBLICOS

1. ¿Posee la universidad un mapa de públicos a los que debe dirigir su información?

SI NO

¿Cuáles son?

2.¿La universidad ha realizado una investigación sobre su imagen institucional?

SI NO

3. ¿Conoce la universidad cuál es el perfil de imagen pública que desea dar a conocer?

SI NO

CANALES DE COMUNICACIÓN

1. ¿La universidad posee alguna publicación impresa propia?

SI NO

2. ¿Realiza su departamento una memoria anual de labores?

SI NO

3. ¿Posee la universidad algún video corporativo? Lo ha actualizado?

SI NO

4. ¿Cuenta su departamento con estafetas informativas para sus públicos?
Cantidad, ubicaciones, rotación de información, programación de mensajes

SI NO

5. ¿La universidad posee algún medio de comunicación propio? Canales en
youtube, radio, etc.

SI NO

TOMA DE DECISIONES

1. ¿Posee el departamento un presupuesto de ejecución autorizado mensual y
anual?

SI NO

2. ¿Tiene la libertad de administrar este presupuesto?

SI NO

3. ¿Qué barreras ha podido identificar en la toma de decisiones del departamento?

SI NO

4. El departamento de información y divulgación será más eficaz cuando: