



**FACULTAD DE POSTGRADO**

**TESIS DE POSTGRADO**

**PROPUESTA DE MANUAL DE COMUNICACIÓN INTERNA  
PARA LA FUNADEH**

**SUSTENTADO POR:**

**EDY ENRIQUE CHÁVEZ PINEDA**

**PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE**

**MASTER EN DIRECCIÓN EMPRESARIAL**

**TEGUCIGALPA M.D.C., FRANCISCO MORAZÁN,  
HONDURAS, C.A. DICIEMBRE, 2017.**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA**

**UNITEC**

**FACULTAD DE POSTGRADO**

**AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

**RECTOR**

**MARLON ANTONIO BREVÉ REYES**

**SECRETARIO GENERAL**

**ROGER MARTÍNEZ MIRALDA**

**DECANO DE LA FACULTAD DE POSTGRADO**

**JOSÉ ARNOLDO SERMEÑO LIMA**



## TESIS DE POSTGRADO

# PROPUESTA DE MANUAL DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA LA FUNADEH

EDY ENRIQUE CHÁVEZ PINEDA

### Resumen

Las guías de comunicación interna entre colaboradores de distintos departamentos y líneas de mando, proporcionó a la empresa de parámetros a seguir al momento de la transmisión de información, de esta forma se comunica exactamente lo que se quiere transmitir dentro del contexto, medio y utilizando las herramientas correctas. Dotando a la institución de pautas de conductas armoniosas y facilitando el intercambio de información útil y oportuna para el desarrollo de las actividades de cada colaborador, mediante el empleamiento de habilidades directivas de nivel interpersonal. El objetivo de la presente investigación fue la propuesta de un manual de comunicación interna que estableció diferentes procesos a seguir y herramientas a utilizar al momento de la transmisión de información entre colaboradores y oficinas regionales de la Fundación Nacional para El Desarrollo de Honduras (FUNADEH), en sus diferentes oficinas y proyectos a nivel nacional. El análisis de esta investigación se obtuvo de la aplicación de encuestas y entrevistas a colaboradores de varias áreas. Los resultados y recomendaciones buscan aportar a su cultura organizacional de la excelencia y mejoramiento continuo, dejando así menos vacíos en la interpretación que resulten en atrasos, malos entendidos a nivel personal o desacuerdos entre departamentos causados por fallas en la comunicación interna.

**Palabras Clave:** Cultura Organizacional, Comunicación Interna, información, interpretación, Manual.



## **POSTGRADUATE THESIS**

### **IMPLEMENTATION OF AN INTERNAL COMMUNICATION MANUAL AT**

#### **FUNADEH**

**CLAUDIA PINEDA ECHEVERRIA EDY ENRIQUE CHÁVEZ PINEDA**

#### Summary

Internal communication guides between coworkers from different departments and lines of command, provides the company with parameters to follow at the time of the transmission of information, thus communicating exactly what is wanted to be transmitted within the context, medium and using the correct tools. Providing the institution with guidelines for harmonious behaviors and facilitating the exchange of useful and timely information for the development of the activities of each collaborator, through the use of interpersonal level managerial skills. The objective of the present investigation was the proposal of an internal communication manual that established different processes to follow and tools to be used at the moment of the transmission of information among collaborators and regional offices of FUNADEH, in its different offices and projects at national level. The analysis of this research was obtained from the application of surveys and interviews to collaborators of several areas. The results and recommendations seek to contribute to their organizational culture of excellence and continuous improvement, thus leaving fewer gaps in interpretation resulting in delays, misunderstandings at a personal level or disagreements between departments caused by internal communication failures.

Keywords: Organizational Culture, Internal Communication, information, interpretation, Manual.

## CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LA EMPRESA O INSTITUCIÓN

Tegucigalpa M.D.C., Francisco Morazán, 13 / 12 / 2017  
(Ciudad), (Departamento) (Día, mes y año)

Katherine Chávez

Coordinadora Regional M.D.C.

FUNADEH

(Empresa o Institución)

Minister Business Club, Boulevard Suyapa

(Dirección principal de la empresa o institución)

Estimado Señor(a): Katherine Chávez

Reciba un cordial y atento saludo. Por medio de la presente deseamos solicitar su apoyo, dado que somos alumnos de UNITEC y nos encontramos desarrollando el Trabajo Final de Graduación previo a obtener nuestro título de maestría en \_\_\_\_\_

Dirección Empresarial con enfoque en Recursos Humanos

Hemos seleccionado como tema Implementación de un Manual de Comunicación en FUNADEH

\_\_\_\_\_, por lo que estaríamos muy agradecidos de contar con el apoyo de la empresa que usted representa para poder desarrollar nuestra investigación. En particular, dicha solicitud se circunscribe a petitionar que se nos autorice a realizar: encuestas y entrevistas.

A la espera de su aprobación, me suscribo de Usted.

Atentamente,

Ely Chávez

No. de cuenta: 11453040

Por este medio, Katherine Andrea Chint, Coordinadora Regional del Distrito Central  
(FUNADEH)

Autoriza la realización dentro de sus instalaciones el proyecto de investigación de Postgrado antes mencionado.

Coordinadora Regional M.D.C.

## **DEDICATORIA**

**Edy Chávez:** Dedico todas estas horas de trabajo que a lo largo de la carrera invertí a mi familia en la cual siempre encontré apoyo de todo tipo y forma. A Dios en el que siempre encontré fortaleza y sabiduría.

## **AGRADECIMIENTO**

A Unitec y en específico a la Dra. Patricia Villalta, en su guía en el proceso de elaboración de tesis, por las clases brindadas, sus recomendaciones tan acertadas, paciencia y atenciones.

A la Fundación Nacional para el Desarrollo de Honduras (FUNADEV) por dar la oportunidad de desarrollar la investigación y la colaboración de todos los empleados involucrados, al igual que por su apertura y sinceridad.

## ÍNDICE DE CONTENIDO

CAPITULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN .....	1
1.1    Introduccion .....	1
1.2    Antecedentes del problema .....	3
1.3    Definición del problema.....	5
1.3.1    Formulación del problema .....	6
1.4    Objetivos del Proyecto .....	7
1.4.1    Objetivo General .....	7
1.4.2    OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	7
1.5    Justificación.....	7
CAPITULO II MARCO TEÓRICO .....	9
2.1    Análisis de situación actual .....	9
2.1.1    Reuniones.....	10
2.1.2    Correos Electrónicos .....	10
2.1.3    Mensajería instantánea.....	10
2.1.4    Comunicados por escrito.....	11
2.1.5    Teléfono corporativo.....	11
2.2    Teoría de sustento.....	11
2.2.1    Análisis de las metodologías.....	11
2.2.2    Antecedentes de metodologías.....	19
2.2.3    Análisis crítico de las metodologías a emplear en el trabajo final.....	21
2.3    Conceptualización .....	22
2.3.1    Las Organizaciones .....	22
2.3.2    La Comunicación .....	23
2.3.3    Comunicación Organizacional.....	25
2.3.4    Comunicación Interna.....	25
2.3.5    Habilidades directivas .....	27
2.4    Instrumentos Utilizados.....	28
2.4.1    La Encuesta.....	28
2.4.2    La entrevista Semi estructurada.....	31
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA .....	32
3.1    Metodologías en el área de habilidades directivas: Manejo de conflictos .....	32



3.1.1	Tipo y nivel de investigación .....	35
3.1.2	Descripción del ámbito de la investigación .....	35
3.1.3	Población y muestra .....	36
3.1.4	Técnicas e instrumentos para la recolección de datos .....	36
3.1.5	Plan de recolección y procesamiento de datos .....	36
3.2	Metodología Habilidades directivas: Comunicación de apoyo .....	32
3.2.1	Tipo y nivel de investigación .....	32
3.2.2	Descripción del ámbito de la investigación .....	33
3.2.3	Población y muestra .....	33
3.2.4	Técnicas e instrumentos para la recolección de datos .....	33
3.2.5	Plan de recolección y procesamiento de datos .....	34
CAPITULO IV: RESULTADOS Y ANÁLISIS .....		38
4.1	Antecedentes de la empresa .....	38
4.1.1	Breve descripción histórica .....	38
4.1.2	Productos que elabora o servicios que ofrece .....	38
4.2	Proceso Actual .....	41
4.3	Método de medición a ser aplicado .....	41
4.4	Análisis de resultados .....	41
4.5	Propuesta de mejora .....	51
4.6	Implementación de los cambios .....	52
4.6.1	Cronograma de aplicación .....	52
4.6.2	Detalle de cambios y responsables de su aplicación .....	53
CAPITULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....		54
5.1	CONCLUSIONES .....	54
5.2	RECOMENDACIONES .....	55
BIBLIOGRAFÍA .....		56
ANEXOS .....		1
ANEXO 1. TABLAS .....		1
ANEXO 2 .....		5
ANEXO 3 .....		5
ANEXO 4. BORRADOR MANUAL DE COMUNICACIÓN .....		6

# **CAPITULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN**

## **1.1 Introducción**

La comunicación interna es un tema de reciente relevancia en la mayoría de las organizaciones recientemente, se puede decir que la comunicación es una parte fundamental para el funcionamiento y éxito de las empresas.

El tema de la comunicación efectiva en las organizaciones ha ido obteniendo una creciente complejidad, por lo que cada empresa utiliza diferentes herramientas tecnológicas que permiten estar en constante comunicación con los colaboradores y viceversa; está ligada con las estrategias y objetivos de las mismas, siendo fundamental para el éxito en cualquier organización.

El presente estudio menciona funciones y objetivos que aporta la apropiada comunicación interna a la organización y como se debe de utilizar para que su uso sea oportuno y claro.

Esta investigación se ha basado en las deficiencias percibidas en la utilización de herramientas de comunicación interna de la Fundación Nacional para El Desarrollo de Honduras (FUNADEH), en donde se analiza el origen de la problemática y su efecto en la organización, teniendo como objeto de investigación los procesos de intercambio y transmisión de información entre los colaboradores de FUNADEH a niveles laborales, interpersonales y en cuanto a su conocimiento de las herramientas de comunicación disponibles en la institución.

El propósito es evidenciar debilidades en la comunicación interna y a la vez diseñar una propuesta que luego de ser aprobado por la Dirección, proporcione al personal de la institución pautas para comunicar eficientemente la información en sus labores normales.

De esta manera se ha elaborado de acuerdo a los lineamientos descritos en la metodología de investigación, en cuanto a fondo y forma con la siguiente estructura:

- Capítulo I. Planteamiento de la investigación, que incluye: introducción, antecedentes, definición, objetivos y justificación del problema.
- Capítulo II. Marco Teórico, que incluye: el análisis de la situación actual en cuanto al tema de investigación, teoría de sustento, conceptualización y herramientas utilizadas en la recolección de datos.
- Capítulo III. Metodologías empleadas, mencionando el tipo de investigación de acuerdo a la congruencia metodológica, describiendo: tipo, herramienta y muestra.
- Capítulo IV. Resultados y Análisis, donde presentamos los resultados y análisis de los datos obtenidos en el desarrollo de la investigación por medio de la aplicación de las herramientas.
- Capítulo V. Conclusiones y Recomendaciones, son los que en base al conocimiento y análisis se presentan como propuesta de mejora en los procesos de comunicación interna, acorde a la situación y condiciones actuales.

A la vez finalizando dicho contenido se presenta una lista de referencias bibliográficas que sustentan la investigación, así como los anexos que la complementan. La implementación de un manual de comunicación interna como lo menciona el título del trabajo, busca resolver problemas de eficiencia en la comunicación interna, reducir errores y conflictos por falta de comunicación en el recurso humano.

## 1.2 Antecedentes del problema

Esta investigación expone un tema ampliamente conocido pero no explorado profundamente en las organizaciones locales, como ser la importancia de la comunicación como un aspecto inherente al ser humano y esté a la vez, consecuentemente a las empresas u organizaciones. Sin embargo no es posible imaginar que una empresa se mantenga a flote sin una apropiada gestión de la comunicación a lo interno, por lo que resulta obvio que sí ha estado presente en las mismas con diferentes nombres, recientemente incluida a inicios de los años 2000 en la administración y específicamente como una rama de la gestión del recurso humano.

Volviendo a sus raíces, según (Casares, 2007) ya en 1929, Paul T. Rankin (1929) realizó una investigación para saber en qué emplea la gente su tiempo y algunas de sus conclusiones fueron que el 70% de la actividad humana consciente se dedica a la comunicación, ya sea escribiendo, leyendo, hablando o escuchando, si se utiliza la mayor parte de nuestra vida en comunicarnos estamos abordando un aspecto importante del comportamiento humano y también importante en el ámbito organizacional, pues una buena comunicación evita conflictos y mejora la satisfacción en el trabajo entre otros aspectos.

A la vez (Romo, 2008) menciona que: se puede pensar que a medida que las empresas u organizaciones son más grandes, cualquiera que sea el parámetro aplicado requiere un sistema comunicativo más complejo y sofisticado. Sin embargo, un buen sistema comunicativo basado en un plan estratégico de comunicación es necesario para todo tipo de organización, incluyendo las micro, pequeñas y medianas empresas.

(Jablin, 1986) Señala que en el desarrollo de las diferentes teorías de la organización se encuentran, aunque sea de manera implícita, modelos o principios de comunicación. Esto se resalta desde Taylor, Fayol y Weber que desarrollan el paradigma de las estructuras piramidales y sostienen, en base a los supuestos de eficiencia de la comunicación vertical, la

centralización de los controles y las decisiones en función de estrictas reglas y reglamentos, y donde los principios que mueven la disposición de los individuos están basados en las recompensas materiales. Con posterioridad a estas aportaciones iniciales, se desarrolla la teoría de las relaciones humanas, que focaliza el rendimiento organizacional con base al interés de los supervisores y gerentes hacia las necesidades e intereses de sus supervisados.

Este enfoque da especial importancia a la participación horizontal de todos los empleados de niveles bajos y medios en la toma de decisiones de la organización, contemplando de esta forma el incremento significativo de la comunicación abierta y la confianza a través del flujo libre de mensajes por varios canales. Se centra en el desarrollo y autorrealización de los miembros de la organización, facilitado por el estilo de liderazgo democrático y por los altos niveles de integración (colaboración) de los equipos de trabajo.

FUNADEH la cual encaja en la categoría de "pequeña empresa" (de acuerdo al número de trabajadores) siempre ha contado con inducciones y pequeños lineamientos sobre las buenas prácticas de la comunicación interna, sin embargo estas mismas son muy generales, por lo que a medida que FUNADEH se ha visto en crecimiento, estos lineamientos han dado espacio a que muchas herramientas puedan ser utilizadas de una manera más amplia o de la manera inapropiada.

### 1.3 Definición del problema

Si bien una de las herramientas de gestión principales de FUNADEH es su política de calidad la cual está apegada a lineamientos internacionales y al compromiso con cada participante de emplear los recursos óptimos y los métodos de registro adecuados; el crecimiento acelerado del organismo como tal, ha dejado espacios de interpretación en cuanto a la comunicación efectiva de información en los canales y herramientas con los que cuenta; lo que a simple vista ha generado conflictos, descontentos e inconformidades a niveles interpersonales y profesionales, que a su vez resulta en atrasos en entrega de información y/o documentos oficiales.

La comunicación interna debe ser un eje transversal de la organización y un punto de referencia para cada colaborador al momento de transmitir información formal y no formal a cualquier otro miembro de FUNADEH. En repetidas ocasiones se ha manifestado tanto por parte de coordinadores/supervisores de área como de sus colaboradores que las pautas para transmitir información no son claras y existen diferentes interpretaciones de lo que se comunica. A nivel directivo o gerencial de la fundación, se han realizado reuniones adonde se mencionan términos de referencia pero con instrucciones que no quedan plasmadas en documentos oficiales.

Ante un mercado competitivo y un ambiente con una enorme facilidad hacia la distribución de pensamientos, críticas y emociones; la organización no puede actuar de forma indiferente y sustentar sus esfuerzos midiendo en su mayoría solo los costos, rentabilidad y administración de sus dinámicas del diario operar. Para poder determinar cuál es la necesidad para fomentar una comunicación efectiva, se realizó la investigación utilizando diferentes herramientas que nos permitieron identificar los problemas claves.

### 1.3.1 Formulación del problema

Con lo expuesto anteriormente, la pregunta general que guiará el estudio es la siguiente:

- ¿Cómo implementar mejoras en los procesos de comunicación interna de FUNADEH a nivel nacional?

Esta interrogante general conduce a las siguientes preguntas específicas:

- ¿Qué es lo que genera barreras en la transmisión efectiva de información entre colaboradores?
- ¿Cómo es la situación actual de comunicación interna en FUNADEH?
- ¿Cuál será el modelo que ayudaría a optimizar la comunicación interna en FUNADEH?

## 1.4 Objetivos del Proyecto

### 1.4.1 Objetivo General

Contribuir a la reducción de los conflictos y retrasos generados por una comunicación deficiente, proporcionando prácticas efectivas de comunicación interna, por medio de guías básicas de comportamiento.

### 1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar las barreras en la transmisión efectiva de información entre colaboradores.
- Diagnosticar la situación actual de FUNADEH respecto a la comunicación interna.
- Proponer un modelo práctico para la comunicación interna en FUNADEH

## 1.5 Justificación

FUNADEH lleva más de 30 años operando en Honduras enfocándose en los diferentes proyectos de desarrollo social y empresarial.

En la actualidad, la Dirección ha venido realizando una destacable labor en los proyectos y actividades en general, sin embargo le ha restado importancia a la correcta difusión de información interna.

La referencia en cuanto en comunicación es expresada en el manual de inducción, como: " La comunicación: en FUNADEH la buena comunicación es vital para el logro de nuestros objetivos. Entre compañeros de trabajo deber ser amable, respetuosa y mejor aún si la hacemos con alegría... con esa alegría que surge el compartir la mayor parte del día en que estamos activos." (FUNADEH, 2015).

Tener instrucciones claras y específicas en el uso de las herramientas de comunicación, representa una ventaja en tiempo y recursos al momento de transmitir información a los colaboradores y entre ellos.



Al no contar con una comunicación apropiada ni instrucciones sobre el uso de las herramientas de comunicación, se decide desarrollar este estudio para identificar elementos adecuados para una estrategia de comunicación efectiva y ejemplar en la organización.

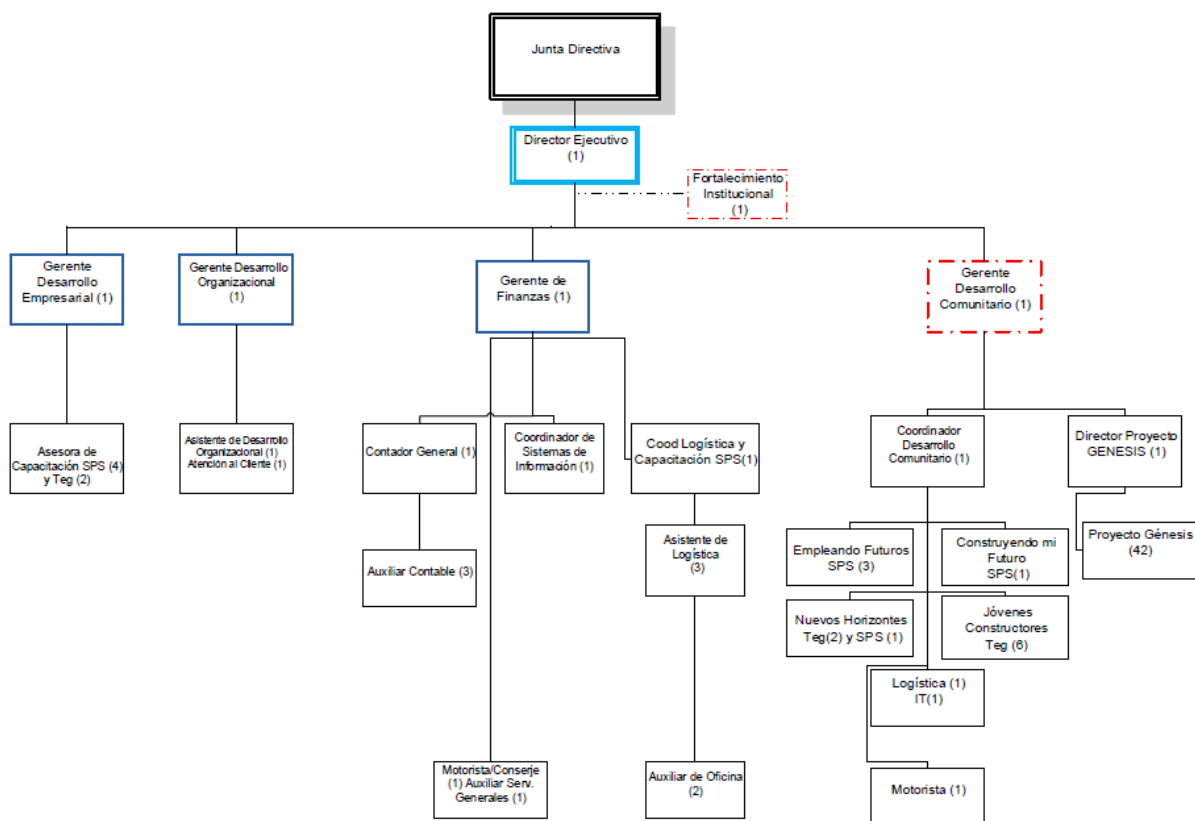
En el año 2017, FUNADEH no cuenta con un manual específico para el uso de las herramientas de comunicación ni sobre el manejo de conflictos, lo que representa una seria amenaza para la organización y más específicamente para el recurso humano de todas las líneas de mando. Al existir dichas medidas de gestión se reducirían los conflictos por resolver a cada coordinador de área y directivos, a la vez se incrementaría el rendimiento y se construiría un ambiente de confianza entre colaboradores.

## CAPITULO II MARCO TEÓRICO

### 2.1 Análisis de situación actual

Tras una vasta historia de cooperación entre organizaciones tanto internacionales como locales y una especialización con un enfoque empresarial y social, en tres sedes regionales como ser: San Pedro Sula con una Central Didáctica en Chamelecón, una Oficina regional en La Ceiba y otra en El Municipio del Distrito Central; en cada una de las oficinas regionales, la persona encargada del proceso de los distintos proyectos, es la designada a transmitir los procesos de comunicación interna y la cultura organizacional de la fundación.

### Organigrama FUNADEH 2017



**Figura 1. Organigrama General FUNADEH 2017**  
**Fuente: Desarrollo Organizacional FUNADEH 2017**

Para desarrollar las oportunidades de mejora y dar a conocer las obligaciones del organismo, la persona asignada al puesto de Oficial de Comunicaciones cuenta con una serie

de recursos que ayudan a compartir cada una de las novedades acerca de FUNADEH a nivel nacional. Los Directores, Coordinadores y el Oficial de Comunicaciones utilizan la comunicación interna para dar a conocer situaciones o problemas internos en la institución, noticas, eventos. Entre estos recursos mencionaremos:

### 2.1.1 Reuniones

Se sostienen a diferentes niveles organizacionales, las reuniones tanto presenciales entre equipos regionales a nivel local, como virtuales utilizando herramientas de videoconferencia para grupos de trabajo en distintas oficinas regionales y a distancia; las cuales son gestionadas y administradas generalmente por el coordinador o supervisor del área, además muy escasamente son programadas o su programación no es respetada. Para el registro formal existen minutas de reunión, las cuales no son utilizadas de forma continua o sistemática, en ellas se plasman los compromisos adquiridos, participantes, datos generales de la reunión y temas discutidos.

### 2.1.2 Correos Electrónicos

Son la principal herramienta de comunicación formal entre directivos, colaboradores y en general en la organización en la transmisión de información interna y externa. Cada colaborador está asignado con un correo de dominio “@funadeh.org” con fines laborales y en la plataforma de correos de Google “Gmail”, el cual además cuenta con una diversa variedad de aplicativos disponibles que no se aprovechan ni se presentan como herramientas de trabajo.

### 2.1.3 Mensajería instantánea

Es una herramienta muy eficiente de comunicación inmediata aunque no está regulada ni definida como una herramienta oficial para la FUNADEH. Dentro del conjunto de aplicativos del correo de Google, se encuentra la plataforma de mensajería instantánea

“Hangouts” la cual permite el intercambio de mensajes en tiempo real y grupos de chats muy útiles para los fines laborales.

#### 2.1.4 Comunicados por escrito

Se utilizan mayormente en documentos oficiales, que llevan como requisito una firma, en representación de aceptar algún compromiso o de hacer una solicitud formal (ejemplo: acuerdos, solicitudes de vacaciones y permisos especiales, entregas de equipos etc.)

#### 2.1.5 Teléfono corporativo

Una vía de comunicación informal para dar información rápida o discutir temas en general, cada colaborador cuenta con un teléfono asignado a un número corporativo para uso laboral. Sin embargo no quedan registros que soporten dicha comunicación ni los compromisos que se hacen.

Estos canales antes mencionados no cuentan con puntos exactos que delimiten su uso, lo que genera interpretaciones según el criterio personal y en ocasiones se utilizan incorrectamente. Teniendo como base los valores institucionales que se definen en el manual de inducción.

## 2.2 Teoría de sustento

### 2.2.1 Análisis de las metodologías

Para llevar a cabo la investigación se aplicaron dos metodologías, sus principios y conceptos aplicados a la propuesta de mejora; las cuales se utilizaron para analizar la relación entre la deficiente comunicación interna y las habilidades directivas. Utilizando las Metodologías de las habilidades directivas interpersonales planteadas por David Whetten y Kim Cameron en su obra “Desarrollo de Habilidades Directivas” específicamente: la comunicación de apoyo y el manejo de conflictos además, teoría básica sobre la comunicación como apoyo en las administraciones.

### 2.2.1.1 Comunicación de apoyo

La comunicación de Apoyo es una clase de comunicación interpersonal que sirve para comunicarse de manera precisa y honesta, especialmente en circunstancias difíciles, sin arriesgar las relaciones interpersonales. Este enfoque en comunicación efectiva busca corregir comportamientos y practicas sin lastimar las relaciones ni crear diferencias interpersonales. "Investigaciones sustentan la idea de que las relaciones interpersonales positivas son fundamentales para generar energía positiva en la vida de las personas" (Dutton, 2003).

Aquí se aprecia que la comunicación de apoyo busca preservar o fomentar una relación positiva entre los comunicadores al momento de resolver algún problema, brindan retroalimentación negativa o tratan asuntos de dificultad. La comunicación de apoyo también presenta retos para los directivos como ser los dos principales problemas de comunicación interpersonal: el entrenamiento y la consultoría a los colaboradores. El entrenamiento comparte sugerencias o establece estándares para ayudar a otros a mejorar sus habilidades laborales, mejor conocidas como aptitudes. La consultoría ayuda a reconocer y resolver problemas relacionados a las emociones y personalidades, como ser las actitudes.

Existen ocho atributos de la comunicación de apoyo en cada mensaje transmitido. Mismas que ayudarán en las diferentes situaciones a que exista una comunicación más fluida, como ser:

- Congruencia: El mensaje transmitido debe concordar con los pensamientos y sentimientos.
- Descriptiva: Describir sucesos objetivos, describir su reacción y describir una sugerencia alternativa.
- Orientada al problema: Enfocarse en los problemas que deben ser tratados y cuestiones que puedan ser cambiadas.

- Validar: Enfocarse que en toda comunicación exista el respeto, flexibilidad, colaboración y áreas de acuerdo.
- Especifica: Enfocarse en comportamientos específicos, evitar afirmaciones generales o estatutos excluyentes.
- Conjuntiva: Las afirmaciones que fluyan entre lo que se ha dicho con anterioridad y facilitar interacción.
- Propia: Tomar responsabilidad de sus propias expresiones.
- Escucha comprensiva: Enfocarse en utilizar las respuestas apropiadas, inclinadas hacia respuestas consistentes.

También para saber identificarlos, cabe resaltar y conocer los tipos de barreras en la comunicación:

**Barreras Físicas:** Son las circunstancias que se presentan no en las personas, sino en el medio ambiente y que impiden una buena comunicación como: ruidos, iluminación, distancia, falla o deficiencia de los medios que se utilizan para transmitir un mensaje (teléfono, micrófono, grabadora, televisión).

**Barreras Semánticas:** Es el significado de las palabras; cuando no se precisa su sentido, éstas se prestan a diferentes interpretaciones y así el receptor no interpreta lo que dijo el emisor, sino lo que su contexto cultural le indica. Por ejemplo, si una persona hace un pedido y dice que lo quiere "lo más pronto posible", esto puede tener diferentes significados, desde la persona que lo entiende como "inmediatamente", hasta la que lo entiende como "rápido pero no es tan urgente".

Las barreras Fisiológicas, Impiden emitir o recibir con claridad y precisión un mensaje, debido a los defectos fisiológicos del emisor o del receptor. Tales defectos pueden afectar cualquiera de los sentidos. Ya sea en forma total o parcial. Por ejemplo: Alteración de

aquellos órganos que constituyen los sentidos, deficiencia en la escritura, lectura, escuchar a través de la música o sonidos fuertes.

Barreras Psicológicas, Representan la situación psicológica particular del emisor o receptor de la información, ocasionada a veces por agrado o rechazo hacia el receptor o emisor, según sea el caso, o incluso al mensaje que se comunica; la deficiencia o deformación puede deberse también a estados emocionales (temor, odio, tristeza, alegría) o a prejuicios para aprobar o desaprobado lo que se le dice, no lea lo que está escrito, no entienda o no crea lo que oye o lee.

Barreras Administrativas, Éstas pueden ser por la falta de planeación, presupuestos no aclarados, distorsiones semánticas, expresión deficiente, pérdida en la transmisión y mala retención, escuchar mal y evaluación prematura, comunicación impersonal, desconfianza, amenaza y temor; periodo insuficiente para ajustarse al cambio; o sobrecarga de información.

Las barreras más relevantes para la comunicación efectiva en las organizaciones son interpersonales. En las últimas décadas se ha logrado gran progreso tecnológico para mejorar la fidelidad en la transmisión de mensajes en las organizaciones; sin embargo, los problemas de comunicación entre la gente aún persisten, sin importar sus relaciones o roles. La razón principal de estos problemas es que la comunicación no favorece una relación interpersonal positiva, sino que con frecuencia engendra desconfianza, hostilidad, actitudes defensivas, sentimientos de incompetencia y baja autoestima. Los patrones más difíciles, y potencialmente más dañinos, son los que tienen más probabilidades de surgir cuando se da retroalimentación de un bajo desempeño, al decir “no” a una propuesta o petición, al resolver una diferencia de opinión entre dos colaboradores, al corregir problemas de comportamiento, al recibir críticas, al dar retroalimentación que podría lastimar los sentimientos de los demás, o al enfrentar otras interacciones negativas.

El uso del modelo de los atributos presentes en la comunicación de apoyo, en vez de dañar una relación, la fomenta y fortalece, aun cuando se transmitan noticias negativas, el empleo de los atributos de la comunicación de apoyo en las estrategias y herramientas de comunicación en las empresas representa una ventaja competitiva y añade valor a su cultura.

#### 2.2.1.2 Manejo de Conflictos

El conflicto interpersonal es parte esencial y omnipresente de la vida organizacional. Ante las tendencias actuales de los negocios hacia una fuerza laboral diversa, la globalización y la fusión de empresas, la forma como las diferentes organizaciones y culturas manejan los conflictos es un factor de pronóstico del éxito organizacional cada vez más importante (Tjosvold, 1991).

El manejo de conflictos es una de las frecuentes situaciones expuestas en diferentes autores. (Maslow, 1971) Observo que por un lado los directivos aprecian el valor del conflicto y la competencia; concuerdan que es un ingrediente necesario para la empresa. A su vez intentan evitar las situaciones demasiado amenazantes; por lo que la dirección debe demostrar una actividad eficaz al mantener un nivel óptimo de conflicto concentrados en propósitos productivos. Dentro de las fuentes del conflicto se encuentran las deficiencias en la información, es cuando la información o interpretaciones son erróneas. Cuando un mensaje puede: no ser recibido o bien, interpretado de una manera incorrecta, ya sea por su errónea difusión o poca información enviada. Esta fuente de conflictos puede ser solucionada utilizando los medios de comunicación adecuados e implementados de manera apropiada.

El modelo propone identificar la raíz (de que se trata) entre si proviene del asunto o la persona y fuente del conflicto (como se inició) que explica que pueden ser debido a: Las diferencias personales, porque los individuos incorporan diferentes antecedentes a sus roles en las organizaciones; sus valores y necesidades han sido moldeados por diferentes procesos de socialización, dependiendo de sus tradiciones culturales y familiares, nivel de educación,

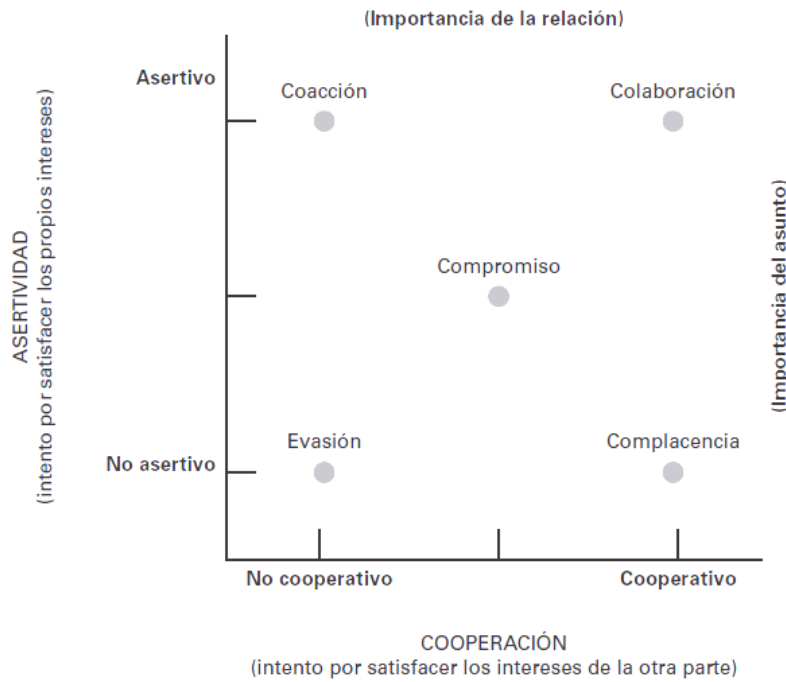


cantidad de experiencia, etcétera. Como resultado, sus interpretaciones de los acontecimientos y sus expectativas acerca de las relaciones con los demás dentro de la empresa varían de manera considerable.

Las deficiencias en la información constituyen la segunda fuente o causa de conflicto entre los miembros de una organización. Es probable que no se reciba un mensaje importante, que se malinterpreten las instrucciones de un jefe, o que quienes toman las decisiones lleguen a conclusiones diferentes porque utilizan distintas bases de datos. Los conflictos que se basan en información errónea o en malos entendidos tienden a ser fácticos; por lo tanto, la aclaración de los mensajes previos con la obtención de información adicional suelen resolver el conflicto. Esto tal vez implique redactar nuevamente las instrucciones del jefe, corregir fuentes de datos contradictorias, o redistribuir copias de mensajes entregados erróneamente. Este tipo de conflictos es común en las empresas, pero también es fácil de resolver. Como los sistemas de valores no se ven amenazados, tales confrontaciones tienden a ser menos emocionales. Una vez que la falla en el sistema de información se repara, los individuos en conflicto por lo general pueden resolver su desacuerdo con un mínimo de resentimiento.

Los conflictos por incompatibilidad de roles se puede entender como diferencias que surgen a niveles personales o de deficiencias en la información y la última fuente de conflicto es por estrés ambiental, el cual es una acumulación de diferencias personales que no se han resuelto a través del tiempo e inconformidades personales o profesionales.

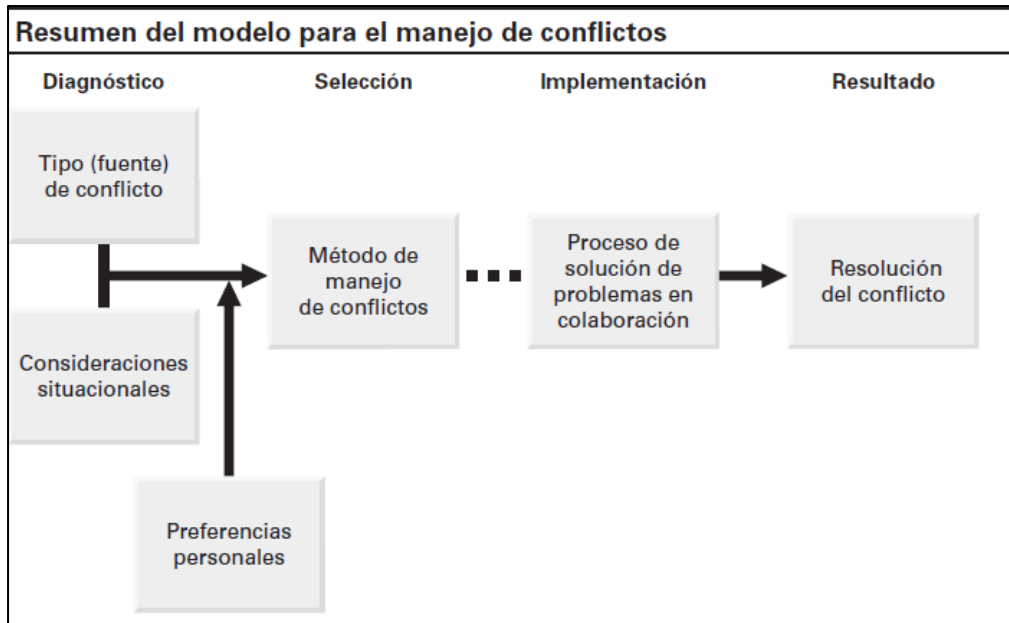
Existen cinco métodos de manejo de conflictos según Whetten y Cameron, como ser: la Coacción, es cuando la persona sale con lo que se propone y desea, Evasión, en donde se evita tener relación con el conflicto, compromiso, en donde se alcanza rápido un acuerdo, complacencia, No molestar a la otra persona y colaboración, es cuando se soluciona juntos el problema.



**Figura 2. Modelo bidimensional de comportamientos**

**Fuente: Desarrollo de habilidades directivas, Whetten, p. 387.**

El manejo eficaz de conflictos implica tanto elementos conductuales como analíticos. El proceso analítico incluye el diagnóstico de las verdaderas causas de un conflicto, así como entender las principales consideraciones situacionales y las preferencias personales que necesitan tomarse en cuenta al seleccionar el método adecuado para manejar el conflicto. El elemento conductual del proceso entraña la implementación de la estrategia elegida en forma efectiva para tener éxito en una resolución del conflicto. La implementación hábil es especialmente relevante para el proceso de solución de problemas descrito.



**Figura 3. Resumen del modelo para el manejo de conflictos**  
**Fuente: Desarrollo de habilidades directivas, Whetten, p. 402.**

Un modelo resumido del manejo del conflicto, que se muestra en la figura 3, contiene cuatro elementos: 1. diagnóstico de las fuentes del conflicto y de las consideraciones situacionales relacionadas; 2. selección de una estrategia adecuada para manejar el conflicto, con base en los resultados del diagnóstico y en combinación con las preferencias personales; 3. la implementación eficaz de la estrategia, especialmente el proceso de solución del problema en colaboración, que deberá conducir a 4. Al éxito en la resolución del conflicto. Observe que el resultado final de nuestro modelo es la resolución exitosa de los conflictos.

## 2.2.2 Antecedentes de metodologías

### 2.2.2.1 Comunicación de apoyo

Como se expuso en la parte superior la comunicación es vital para la solución o manejo del conflicto de manera ventajosa para la organización, por lo que se amplía de donde origina la comunicación.

La comunicación es todo proceso de transmisión de información de un emisor a un receptor/es a través de sistemas de señales y signos muy distintos desarrollados específicamente para comunicarse ya sea con palabras, gestos o expresiones. Desde que nace un bebe, los seres humanos intentan comunicarse en este caso no de modo lingüístico hasta cumplir sus primeros años de edad por lo que podemos decir que la comunicación comienza desde el nacimiento.

Es por esto que a medida que transcurre el tiempo se mejora y perfecciona la comunicación, al pasar del tiempo se puede observar la importancia de la comunicación ya sea lingüística o escrita la cual permite transmitir diferentes tipos de mensajes interpersonales las cuales al igual son de importancia en las organizaciones en general.

La comunicación de apoyo es la herramienta que se usa en manejo de recursos humanos para la resolución de conflictos sin que estos se hagan personales y deterioren las relaciones interpersonales entre los colaboradores

Para comprender de una forma más amplia el manejo de los conflictos, fue necesario estudiar previamente artículos sobre las actitudes de los seres humanos. Estas mismas suelen por lo general afectar el entorno social. En otras palabras la sociedad es el reflejo del conflicto humano que vivimos cada uno de nosotros diariamente, ya que este mismo es inherente a la vida.

Específicamente y en el método de resolución de conflicto en el que se centró el estudio es en la respuesta de compromiso, la cual es un punto intermedio entre la asertividad y la cooperación. Un compromiso es el intento de obtener satisfacción parcial para las dos

partes, en el sentido de que ambas reciben la proverbial “media tajada”. Para lograr esto, se pide a ambas partes que hagan sacrificios para obtener una ganancia común (Cameron & Whetten, 2011).

#### 2.2.2.2 Manejo de conflictos

Henry Pratt conceptualizaba al conflicto como un proceso-situación en el que dos o más seres humanos tratan activamente de frustrar o impedir la satisfacción de los demás ya sea con el deseo de lesionar o a destrozar al adversario (Pratt, 1999).

Este concepto es muy negativo y parecería que siendo así, jamás se podría llegar a solucionar o manejar un conflicto de manera efectiva. Por lo que para poder analizar el manejo de conflictos se indago y conceptualizo solamente al conflicto como una contraposición y confrontación de posiciones, intereses y necesidades percibidas como incompatibles que involucra a dos o más actores dentro de su interacción social.

También el conflicto es la oportunidad necesaria para crecer y madurar. Puede favorecer la inteligencia y consolidación de un grupo impulsando los cambios.

El conflicto se estructura en tres ejes: Las personas; son el elemento sin el cual no habría conflicto; cada persona en su espacio vital psicológico está constituido por percepciones, sentimientos, creencias, emociones, autoestima, necesidades, intereses, estilos. En función de esto hablamos de conflictos interpersonales y grupales. El proceso; es la forma en que se origina el conflicto y cómo evoluciona, la manera en que las personas intentan solucionarlo, en otras palabras son las decisiones que toman. Otro elemento clave en el proceso es la comunicación. Se demuestra que cuando se identifica el conflicto, la tensión aumenta y la comunicación empeora, ya que cada quien intenta defender su postura y en algunas ocasiones suelen no escuchar lo que tienen que decir los demás. Por lo que la comunicación se encuentra ligada directamente en la solución del conflicto.

### 2.2.3 Análisis crítico de las metodologías a emplear en el trabajo final.

#### 2.2.3.1 Comunicación de apoyo

En la era de la comunicación moderna, el medio que se utiliza con mayor frecuencia para transmitir mensajes a otras personas es el electrónico (Gackenbach, 1998). Siendo la forma de la comunicación entre colaboradores de las organizaciones más empleada, cuenta con debilidades descritas a continuación:

Las personas son bombardeadas con un exceso de información, muchas veces con una presentación deficiente, por lo que muestran una menor disposición a abrir todos los mensajes que reciben. 2. Nadie pone en contexto todas esas ráfagas de mensajes, de manera que gran parte de la información carece de significado. 3. La interpretación y el uso efectivo de la información aún dependen de la relación que el receptor tenga con el emisor. La interpretación exacta y efectiva del envío de mensajes depende de las relaciones de confianza y del contexto compartido. (Cameron & Whetten, 2011).

La comunicación de apoyo se ve estrechamente relacionada con los recursos destinados a la comunicación en las organizaciones por lo que determinar una estrategia aplicable a todas resulta muy complejo, pero tomando en cuenta que sugiere atributos que benefician a cualquier organización que lo emplee se puede diseñar herramientas que los contengan para el beneficio común.

#### 2.2.3.2 Manejo de conflictos:

El manejo de conflictos busca resolver ya sea con cualquiera de los cinco métodos una situación determinada que se pueda presentar, También ayuda y brinda nociones de parámetros necesarios a implementar en el manual de comunicación interna para evitar conflictos. El modelo sugiere la colaboración como el principal método de resolución, considerando que es el más asertivo y colaborativo, lo que resulta en resultados variables y un proceso desgastante. Dejando la libertad de usar cualquier otro tipo de método en una circunstancia específica. Dando como siguiente opción a al método de resolución de

conflictos a el compromiso, siendo una forma más rápida y uniforme de resolución en el caso de existir el instrumento en la organización.

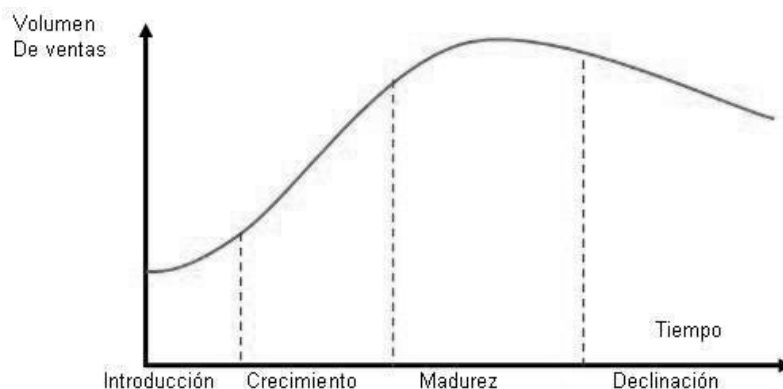
## 2.3 Conceptualización

### 2.3.1 Las Organizaciones

Enfocándose en el punto de vista psicológico, Piaget comenta que los organismos cambian y se adaptan a su medio para sobrevivir; dado que una empresa es un sistema orgánico adonde sus colaboradores se relacionan y de sus actividades depende el éxito de la empresa, la constante adaptación por parte de sus directivos debe ser una práctica continua.

Desde el punto de vista biológico, la organización es inseparable de la adaptación, pues ambas son procesos complementarios de un mismo mecanismo; la primera representa el aspecto interno del ciclo y la segunda es el aspecto externo (Zuani, 2003).

Si unificamos ambos puntos de vista es posible observar que las empresas actúan de la misma forma y que se someten naturalmente a un proceso de adaptación en reacción a los cambios del ambiente y competencia; los mismos que son los que se ajustan al ciclo de vida de un producto o empresa.



**Figura 3. Ciclo de Vida de un Producto o Empresa.**

**Fuente: El ciclo de vida de un producto: Gran oportunidad de Marketing**

Estas etapas mencionadas son pauta para la planificación, sobre esta se entiende que dada la naturaleza de las organizaciones se presentan distintas y únicas situaciones que las

obliga a ellas mismas a transformar su comportamiento y adaptarse, siguiendo sus prácticas características modificadas sutilmente hacia la adaptación para lograr sostenerse en el tiempo.

### 2.3.2 La Comunicación

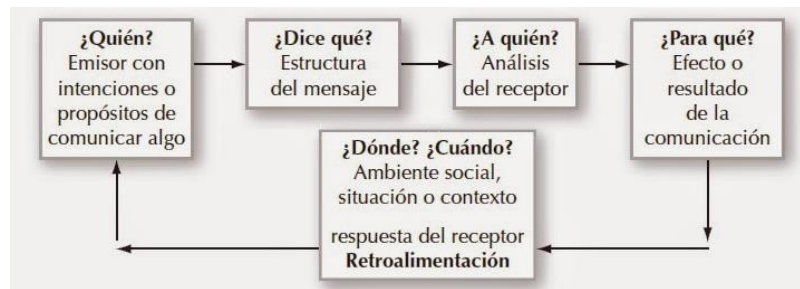
Para comprender el contexto general de la comunicación en las organizaciones se comenzará describiendo el proceso comunicativo general. Es decir el proceso normal de todo caso de comunicación adonde se pretenda transmitir información.

Entre tantas y variadas definiciones acogeremos la siguiente: "es un proceso por medio del cual una persona se pone en contacto con otra a través de un mensaje, y espera que esta última de una respuesta, sea una opinión, actitud o conducta". (Nosnik, 1988)

En el mismo texto mencionan que la comunicación busca establecer contacto con alguien más utilizando: "ideas, hechos, pensamientos y conductas, buscando una reacción al comunicado que se ha enviado, para así cerrar el círculo". De esta forma, la comunicación tiene implícito un objetivo, que generalmente es establecer pautas, reforzar o cambiar puntos de vista sobre un comportamiento, actitud y conocimiento de la otra parte que recibe el mensaje.

La comunicación entendida como un proceso se describe por primera vez por Laswell en su artículo de 1948 "Estructura y Función de la Comunicación de Masas", adonde logra describir cada etapa de forma sencilla y ahora conocida por muchos. Menciona que para resumir la comunicación debemos plantearnos lo siguiente: ¿(1) Quién dice (2) Qué, en (3) Qué Canal, (4) a Quién y con (5) Qué Efecto? y cada una tiene su propio significado u objetivo en el modelo. (Ver figura 4)





**Figura 4. Modelo de Comunicación de Lasswell**

**Fuente: Estructura y Función de la Comunicación de Masas, 1948.**

¿Quién dice? Emisor: el emisor es la persona que se encarga de emitir el mensaje.

¿Qué dice? Mensaje: Lo que dice y expresa el emisor.

¿Por qué canal? Canal: Es el medio físico por el cual se envía el mensaje.

¿A quién dice? Receptor: Es aquel que recibe el mensaje del emisor.

¿Con qué efecto? Efecto: que es lo que quiere que el Emisor capte o entienda.

Reproduce la comunicación como un proceso de transmisión lineal de un mensaje que parte del emisor hacia el receptor a través de un canal apropiado y con el código correspondientemente compartido por ambos individuos.

La teoría de Lasswell considera que cuando se pretende llegar con un mensaje a una gran cantidad de personas, se debe tener muy claro quién va a codificar ese mensaje, cuáles son sus intenciones (el por qué y el para qué).

De ahí se deriva el contenido del mismo, quedando claro qué es exactamente lo que va a decir, para luego poder seleccionar el canal o medio de comunicación más apropiado que permita que el mensaje llegue bajo las condiciones óptimas al receptor y que éste a su vez esté preparado para recibir el mensaje y emitir una reacción o retroalimentación.

### 2.3.3 Comunicación Organizacional

Hablar de cultura organizacional es sinónimo de referirse al recurso humano como un elemento básico e inseparable hablando de la cultura de las organizaciones, es involucrar la atmósfera o ambiente de trabajo al conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas que comparten sus colaboradores. "Crear un ambiente humano donde los empleados realizan su trabajo de una manera adecuada, y lograr conservar sus individuos" (Fraunfoher, 2003)

Una comunicación organizacional adecuada permite el flujo de información para transmitir efectivamente la información y que esta sea reproducida con las mismas interpretaciones originales.

Tradicionalmente según (MONSALVE, 2005) En la Administración, la comunicación se convierte en una herramienta administrativa más, que propende por la consecución de objetivos propuestos para el mantenimiento, crecimiento de la organización, para el fortalecimiento y afianzamiento de la misma en el mercado y por ende en la sociedad.

La comunicación no va más allá de una emisión de mensajes o de órdenes que hacen que cada uno de los empleados cumpla con las labores a las cuales fue asignado. Esta comunicación se caracteriza por ser de orden descendente pues siempre va de superiores a subalternos.

En la administración se privilegia la comunicación lineal u horizontal en los mismos niveles, ya que en ellos se establecen relaciones más equilibradas dadas las características personales y profesionales de los interlocutores que allí trabajan, además de compartir un nivel similar de obligaciones por cumplir. (p.27)

### 2.3.4 Comunicación Interna

Para poder comprender un poco más, también se toca de un tema de interés actual de alta demanda en cuanto a estrategias empresariales innovadoras. Es el de la comunicación a

lo interno de las organizaciones, ya que si bien la comunicación externa tiene un altísimo valor, la comunicación interna también es una pieza clave en el desarrollo de las mismas.

Anteriormente entendíamos como comunicación interna a lo que ahora sabemos que es comunicación descendente hacia los colaboradores, cosas como: comunicados de interés general, comunicación masiva, discursos etc. Pero realmente la estrategia de comunicación a lo interno de la empresa debe estar presente desde a cultura organizacional hasta los valores que caracterizan a cada colaborador ya que como un equipo todos forman parte de los resultados de la organización.

La mayoría de organizaciones no cuentan con una adecuada estrategia de comunicación interna. Es necesario, eso sí, que el equipo directivo cumpla una serie de requisitos. Y enumera los siguientes: credibilidad, relevancia, novedad y emotividad. Porque al fin y al cabo, es desde la perspectiva de las emociones que uno decide apostar y comprometerse con los objetivos de una organización (Huete, 2014).

Según Huete, los directivos acostumbran a comunicar “mal y poco”. Uno de los principales problemas que observamos en las organizaciones de hoy, tiene que ver con la mala (inexistente o pobre) comunicación que se establece entre aquellos que dirigen y las personas que tienen a su cargo.

Para tejer una buena base para la comunicación interna es importante dirigir nuestros mensajes a la cabeza y al corazón. En primer lugar, porque la cabeza es capaz de procesar los datos y ejecutar acciones. En segundo, porque el corazón se rige por las experiencias y está preparado para reaccionar con los sentimientos. Aquello que nos llega al corazón puede hacer que seamos capaces de ver las cosas de otro modo, cambiar nuestra visión y darnos el empujón que necesitamos para comprometernos: con un proyecto, con una empresa y con un equipo. (Huete, 2014).

La comunicación interna se debe orientar a procesos conocidos por el personal en general, herramientas confiables y mensajes homogéneos, nada se aleja más de la realidad que pensar que basta en enviar la información en una sola dirección.

Por lo que se puede ver, la comunicación forma parte esencial de la cultura, siendo el medio para la conservación de la misma. La comunicación es la forma que se utiliza dentro de la organización para hacer buen uso de la información.

Un sistema de comunicación permite Integrar las funciones administrativas (planeación, organización, dirección y control), adicionalmente, cumple con la función de integrar a las personas y unir la empresa con su cultura y su entorno”. (Holmes Paz, 2000).

### 2.3.5 Habilidades directivas

Las Habilidades directivas están asociadas con la efectividad del liderazgo. Todos los profesionales en algún punto deben sentirse motivados e interesados en el desarrollo de competencias de liderazgo.

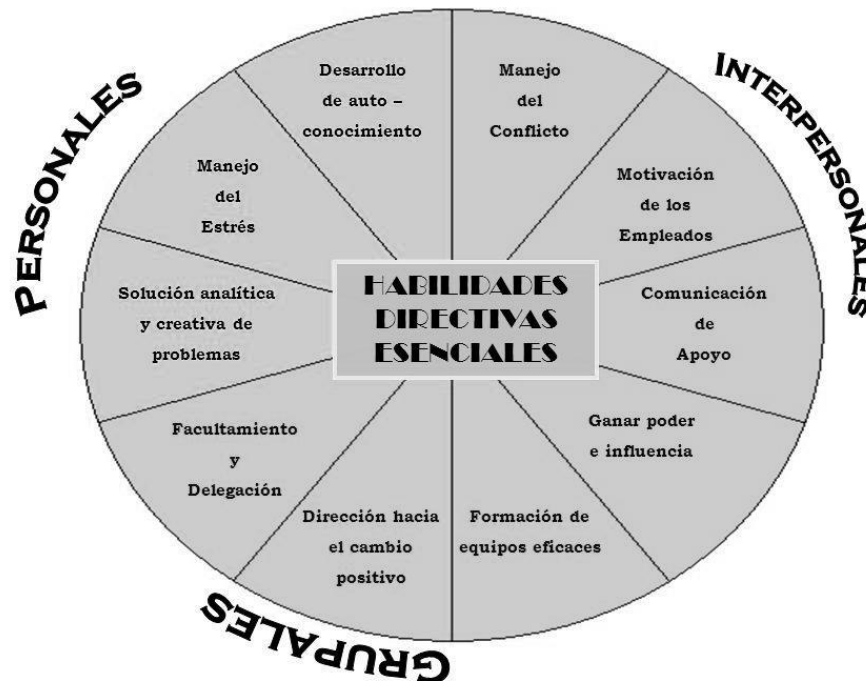
Algunos ejemplos de habilidades directivas son la comunicación efectiva, resolución de conflictos, liderazgo, negociación, gestión del tiempo entre otros. Las habilidades directivas son actualmente factores diferenciadores en las organizaciones.

El modelo de Habilidades Directivas esenciales se divide en tres clasificaciones:

- **Habilidades Personales:** Dependen en su mayoría del individuo. Son mayormente generadas por la formación recibida.
- **Habilidades Interpersonales:** Son las habilidades que permiten al ser humano a relacionarse mejor entre sí, con capacidad para entender a las personas y como aplicar los conocimientos para relacionarse con los demás.

- **Habilidades Grupales:** Estas habilidades garantizan una mejor calidad de labor realizada, así como un continuo aprendizaje y crecimiento del individuo a través de su interacción con los demás.

## Modelo de Habilidades Directivas Esenciales



**Figura 5. Modelo de Habilidades Directivas Esenciales**  
**Fuente: Desarrollo de Habilidades Directivas David Whetten**

### 2.4 Instrumentos Utilizados

#### 2.4.1 La Encuesta

La encuesta es un método de la investigación que sirve para obtener información específica de una muestra de la población mediante el uso de cuestionarios estructurados que se utilizan para obtener datos precisos de las personas encuestadas. Existen al menos cuatro tipos de encuesta que permiten obtener información primaria.

Encuestas basadas en entrevistas cara a cara, consisten en entrevistas directas o personales con cada encuestado. Tienen la ventaja de ser controladas y guiadas por el

encuestador, además, se suele obtener más información que con otros medios (el teléfono y el correo). Sus principales desventajas son el tiempo que se tarda para la recolección de datos, su costo que es más elevado que las encuestas telefónicas, por correo o internet (porque incluye viáticos, transporte, bonos y otros que se pagan a los encuestadores) y la posible limitación del sesgo del entrevistador (por ejemplo, su apariencia, estilo de hacer preguntas y el lenguaje corporal que utiliza, todo lo cual, puede influir en las respuestas del encuestado).

Encuestas telefónicas; este tipo de encuesta consiste en una entrevista vía telefónica con cada encuestado. Sus principales ventajas son: 1) se puede abarcar un gran número de personas en menos tiempo que la entrevista personal, 2) sus costos suelen ser bajos y 3) es de fácil administración (hoy en día, existen softwares especializados para la gestión de encuestas telefónicas). Sin embargo, su principal desventaja es que el encuestador tiene un mínimo control sobre la entrevista, la cual, debe ser corta (para no molestar al encuestado).

Encuestas postales; consiste en el envío de un "cuestionario" a los potenciales encuestados, pedirles que lo llenen y hacer que lo remitan a la empresa o a una casilla de correo. Para el envío del cuestionario existen dos medios: 1) El correo tradicional y 2) el correo electrónico (que ha cobrado mayor vigencia en los últimos años). Las principales ventajas de este tipo de encuesta están relacionadas con la sinceridad con que suelen responder los encuestados (al no tener la presión directa que supone la presencia del encuestador), el bajo costo (en relación a la encuesta cara a cara y por teléfono) y la amplia cobertura a la que se puede llegar (siempre y cuando se disponga de una buena base de datos). Sus desventajas son: La baja tasa de respuesta y la falta de listas con información actualizada.

Y la encuestas por internet; este tipo de encuesta consiste en "colocar" un cuestionario en una página web o en enviarlo a los correos electrónicos de un panel predefinido. Sus principales ventajas son: 1) la amplia cobertura a la que se puede llegar (incluso a miles de

encuestados en varios países y al mismo tiempo), 2) el ahorro de tiempo (se puede obtener miles de encuestas respondidas en cuestión de horas), los bajos costos (que son menores a las encuestas cara a cara, por teléfono y postales) y la utilización de medios audiovisuales durante la encuesta. Sus desventajas son: No siempre se puede verificar la identidad del encuestado y la interrogante que deja la muestra en cuanto a su representatividad del universo.

Se puede definir la encuesta, como "una técnica que utiliza un conjunto de procedimientos estandarizados de investigación mediante los cuales se recoge y analiza una serie de datos de una muestra de casos representativa de una población o universo más amplio, del que se pretende explorar, describir, predecir y/o explicar una serie de características" (García). La observación por encuesta, que consiste igualmente en la obtención de datos de interés sociológico mediante la interrogación a los miembros de la sociedad, es el procedimiento sociológico de investigación más importante y el más empleado. Entre sus características se pueden destacar las siguientes:

- La información se obtiene mediante una observación indirecta de los hechos, a través de las manifestaciones realizadas por los encuestados, por lo que cabe la posibilidad de que la información obtenida no siempre refleje la realidad.
- La encuesta permite aplicaciones masivas, que mediante técnicas de muestreo adecuadas pueden hacer extensivos los resultados a comunidades enteras.
- El interés del investigador no es el sujeto concreto que contesta el cuestionario, sino la población a la que pertenece; de ahí, como se ha mencionado, la necesidad de utilizar técnicas de muestreo apropiadas.
- Permite la obtención de datos sobre una gran variedad de temas.

- La información se recoge de modo estandarizado mediante un cuestionario (instrucciones iguales para todos los sujetos, idéntica formulación de las preguntas, etc.), lo que facilita hacer comparaciones intergrupales.

La técnica de encuesta es ampliamente utilizada como procedimiento de investigación, ya que permite obtener y elaborar datos de modo rápido y eficaz.

#### 2.4.2 La Entrevista Semi estructurada

El investigador antes de la entrevista se prepara un guion temático sobre lo que quiere que se hable con el informante. Las preguntas que se realizan son abiertas. El informante puede expresar sus opiniones, matizar sus respuestas, e incluso desviarse del guion inicial pensado por el investigador cuando se observan temas emergentes que es preciso explorar.

El investigador debe mantener la atención suficiente como para introducir en las respuestas del informante los temas que son de interés para el estudio, enlazando la conversación de una forma natural. Durante el transcurso de la misma el investigador puede relacionar unas respuestas del informante sobre una categoría con otras que van fluyendo en la entrevista y construir nuevas preguntas enlazando temas y respuestas.



## **CAPÍTULO III. METODOLOGÍA**

Para el desarrollo de esta investigación acerca de la comunicación interna de FUNADEH se proponen dos metodologías aplicadas a las herramientas de investigación para la recolección de información. Mismas que serán claves para la formulación de estrategias de comunicación interna idónea.

### **3.1 Metodología Habilidades directivas: Comunicación de apoyo**

#### **3.1.1 Tipo y nivel de investigación**

Para los fines de esta investigación aplicada se realizó con un enfoque cualitativo, tipo no experimental y de un alcance explicativo. Es no experimental dado que no se manipulan variables y se observan casos descritos en su contexto natural, cualitativo porque se interpretaron respuestas abiertas sobre el tema de estudio y exploratorio porque el objeto de investigación es la comunicación interna en la organización. Ver anexo 2.

### 3.1.2 Descripción del ámbito de la investigación

En esta parte de la investigación, se recopiló información cualitativa utilizando como instrumento la entrevista. Este instrumento será aplicado a ciertos directivos de FUNADEF (cinco ubicados en San Pedro de Macorís y una en la oficina del Distrito Central) para poder recopilar la percepción que tienen sobre la importancia de la comunicación interna.

Abreviatura	Puesto	N° de participantes
DE	Director Ejecutivo	1
GO	Gerente de Desarrollo Organizacional	1
DP	Director de Proyecto Genesis	1
SD	Sub Director de Proyecto	1
DT	Directora Técnica de Proyecto	1
CT	Coordinadora Regional M.D.C	1

### 3.1.3 Población y muestra

La población de referencia para esta metodología serán seis directivos de FUNADEF. Mismos colaboradores son seis personas en puestos de coordinación o directivos de la organización desempeñándose en diferentes funciones como ser Director General, Director de Programa, Sub Director de Programa, Director Técnico, Gerente de Desarrollo Organizacional y Coordinador Regional. La característica a tomar en cuenta es la antigüedad laboral mayor a un año y tener personal a cargo.

La muestra, se entrevistó a 6 colaboradores por conveniencia y disponibilidad representando más de la mitad de los directores de la fundación.

### 3.1.4 Técnicas e instrumentos para la recolección de datos

La herramienta fue aplicada con el instrumento de la entrevista. Se llevó a cabo una serie de entrevistas vía presencial y llamada. El tiempo de Duración de la entrevista realizada fue en promedio de 20 minutos.

### 3.1.5 Plan de recolección y procesamiento de datos

Para el análisis de las entrevistas se realizaron anotaciones durante la duración de las mismas y en uno de los casos grabación (Audio) con previa autorización por parte de los participantes. Se aplicaron en el transcurso de dos semanas ajustando el día y hora a cada uno de los participantes, del lunes 8 al viernes 20 de noviembre del 2017.

Para el análisis de los resultados de la encuesta se desarrolló un análisis lógico de mapa cognitivo recopilando la información similar de los entrevistados.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
DE														
GO														
DP														
SD														
DT														
CT														

**Figura 6. Distribución de las entrevistas hechas**  
**Fuente: propia, aplicadas por Edy Chávez.**

### 3.2 Metodologías en el área de habilidades directivas: Manejo de conflictos

#### 3.2.1 Tipo y nivel de investigación

Para los fines de esta investigación aplicada se realizó con un enfoque cuantitativo, tipo no experimental y de un alcance explicativo. Es no experimental dado que no se manipulan variables y se observan casos descritos en su contexto natural, cuantitativo ya que se emplea la encuesta para recabar información y se trabajara con datos numéricos en la construcción de las conclusiones y exploratorio porque el objeto de investigación son los conflictos y errores causados por las deficiencias en la comunicación internas en la organización. Ver anexo 3.

#### 3.2.2 Descripción del ámbito de la investigación

La investigación se realizó en las oficinas de FUNADEH de manera presencial y virtual a colaboradores de diferentes áreas, aplicando y utilizando como instrumento la encuesta estructurada. Específicamente seis participantes en la oficina de Municipio del Distrito Central (cuatro Oficiales Técnicos, una Asistente Administrativa y un Oficial de Generación de Ingresos), tres en la oficina de La Ceiba (un Oficial técnico, Un oficial de Generación de Ingresos y una Asistente Administrativa) y catorce en la oficina de San Pedro Sula.

Abreviatura	Puesto	N° de participantes
FT	Oficial Facilitador Tecnico	10
OG	Oficial de Generacion de Ingresos	3
AD	Asistentes Administrativos	3
CG	Oficial de Contabilidad	1
EM	Especialista en Metodologias	1
EV	Especialista en Voluntariado	1
CG	Coordinador de Generacion de Ingresos	1
OS	Oficial de Subvenciones	1
OA	Oficial de Adquiciones	1
R	Recepcionista	2

### 3.2.3 Población y muestra

Población: La población de referencia del estudio son los colaboradores de FUNADEH, en donde cuentan con 105 empleados a nivel nacional entre Directores, empleados permanentes y temporales. La característica que se toma en cuenta para la elección del sujeto es la antigüedad laboral, que debe ser mayor a seis meses.

Muestra: El estudio es muestral, diseñado por conveniencia y disponibilidad de las labores de los colaboradores a nivel nacional, en la medida que la encuesta se aplicó a los 24 colaboradores a niveles de no coordinación de FUNADEH, representando un 22% de la población,

### 3.2.4 Técnicas e instrumentos para la recolección de datos

Encuesta estructurada. La encuesta utiliza un cuestionario para identificar las percepciones y el conocimiento de los colaboradores sobre las herramientas de comunicación e información que se maneja actualmente.

La encuesta utiliza un cuestionario estandarizado, con preguntas que buscan información relacionada a las percepciones que tienen los colaboradores sobre la comunicación que se maneja actualmente en la organización.

El tipo de encuesta implementada fue la Encuestas Estructurada con el objetivo de poder explicar y describir la mejor solución al problema. Consta de 10 preguntas cerradas articuladas a las preguntas de investigación y objetivos.

### 3.2.5 Plan de recolección y procesamiento de datos

Para el levantamiento de la encuesta se acordó el 30 de octubre de 2017 con el departamento de recursos humanos en donde se determinó el periodo de la aplicación, estableciendo dos semanas laborales a partir de ese día, del miércoles 1 al miércoles 15 de

noviembre del 2017, durante ese periodo se enviaron vía correo electrónico las encuestas y se recibieron por el mismo medio por parte de los 24 participantes.

El procesamiento se realizó por medio de hojas de Microsoft Excel, tabulando los datos obtenidos e ingresándolos en matrices concluyendo en las interpretaciones.

## **CAPITULO IV: RESULTADOS Y ANÁLISIS**

### 4.1 Antecedentes de la empresa

#### 4.1.1 Breve descripción histórica

FUNADEH, como institución fue fundada el 05 de febrero de 1983 por iniciativa de un grupo de destacados ciudadanos poseedores de una gran sensibilidad social y espíritu emprendedor, liderado por el Ing. Antonio Bográn Paredes (Q.E.P.D.) Iniciando operaciones un año después, en 1984, con la clara misión de contribuir al desarrollo social y económico del país.

FUNADEH se formó bajo el patrocinio de la Fundación Panamericana de Desarrollo (FUPAD) la cual brindó asesoría, y también un fondo inicial de trabajo. También fue determinante el apoyo económico de la Agencia para el Desarrollo Internacional (AID), y con el soporte adicional de otras instituciones como el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y la Interamerican Foundation, así se consolidó la fase inicial de la Fundación. Desde entonces FUNADEH ha concentrado sus esfuerzos y recursos en proporcionar servicios y productos que llenen las expectativas de los clientes; por esa razón en el año 2002 se certificó bajo la norma ISO 9001:2000.

Desde entonces FUNADEH se mantiene en mejora continua, trabajando bajo normas internacionales que garantizan servicios de calidad que los comprometen a cumplir los procesos que aseguren la satisfacción de sus clientes, tanto internos como externos. (FUNADEH, 2016)

#### 4.1.2 Productos que elabora o servicios que ofrece

Actualmente cuenta con diversos servicios en sus componentes de Desarrollo Empresarial y Social enfocándose en la satisfacción del cliente mediante prácticas actuales de gestión en capacitaciones y alianzas estratégicas en proyectos con enfoque comunitario.

Ambos estrechamente relacionados, dado que los ingresos recibidos por las Capacitaciones de parte de Empresas o Personas Naturales a través de FUNADEH, son destinados para el Desarrollo Social, con especial enfoque a crear nuevas oportunidades para jóvenes de zonas con oportunidades de desarrollo, capacitándolos para que puedan acceder a puestos de trabajo o incluso generar un emprendimiento de nueva empresa.

#### 4.1.2.1 Desarrollo Empresarial

Tiene como objetivo mejorar y potencializar las competencias del talento humano a través de servicios de enseñanza en procesos de formación y consultorías para incrementar la competitividad de Honduras. Presentando como sus mayores fortalezas:

- Sistema de gestión de calidad bajo la norma ISO 9001.
- Instructores Gerentes con dominio de las nuevas tendencias del management.
- Un sistema único y novedoso, con contenidos para cada capacitación, actualizados constantemente, enfocados en implementar inmediatamente el conocimiento a la realidad de las empresas.

Ofreciendo:

Servicios de Enseñanza en Consultorías sobre Normas Internacionales. A través de esta unidad de servicios de enseñanza se desarrollan consultorías en las diferentes áreas funcionales de la organización, algunos temas de este servicio:

- Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2015
- Sistema de Gestión Ambiental ISO 14001:2015
- Sistemas de Gestión Integrales ISO 9001, ISO 14001
- Implementación de Estándares de Calidad en productos alimenticios.
- Consultorías en Recursos Humanos



Servicios de Enseñanza en Consultorías sobre Recursos Humanos y otras áreas. En este otro servicio de enseñanza se desarrollan consultorías en diferentes áreas de Recursos humanos en los siguientes temas:

- Estudio de clima laboral
- Estudio de puestos y salarios
- Desarrollo de política y procedimientos
- Evaluación de desempeño
- Estudio de competencias laborales

Entrenamiento Corporativo diseñado a la medida de las necesidades del cliente en sus instalaciones para lograr contribuir al logro de los objetivos organizacionales a través del cuerpo experimentado de facilitadores; modalidad con la facilidad a requerimientos específicos en cuanto horario, duración, lugar, entre otros.

Se traduce en un apoyo integral a clientes, desarrollando y fortaleciendo las competencias de su talento humano mediante capacitación y entrenamiento diseñado e implementado de acuerdo a sus necesidades, a través de los siguientes formatos: charlas, seminarios, talleres, diplomados y congresos.

#### 4.1.2.2 Desarrollo Social

Desde 1999, FUNADEH establece como uno de sus objetivos principales, apoyar programas de desarrollo social en sectores de escasos recursos económicos centrándose inicialmente en el sector de Chamelecón; y dirige su acción prioritariamente a grupos en riesgo social de zonas vulnerables, siendo los beneficiarios, las personas que habitan en zonas de riesgo social, patronatos comunitarios y fuerzas vivas.

Actualmente FUNADEH a través de los proyectos sociales ha logrado posicionarse en San Pedro Sula, Choloma, La Lima, Tegucigalpa, Tela y La Ceiba, y en el 2016 se beneficiaron a más de 42 mil niños y niñas en sus diferentes proyectos.

## 4.2 Proceso Actual

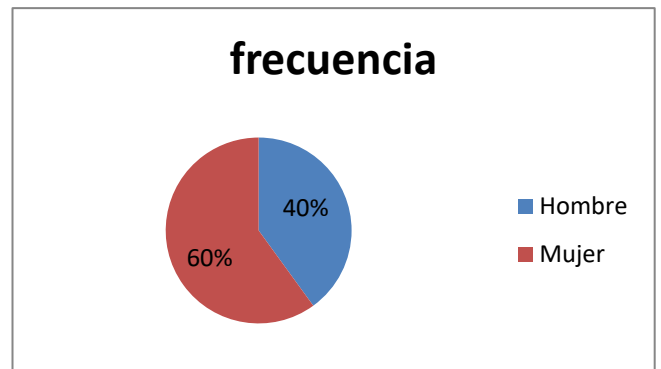
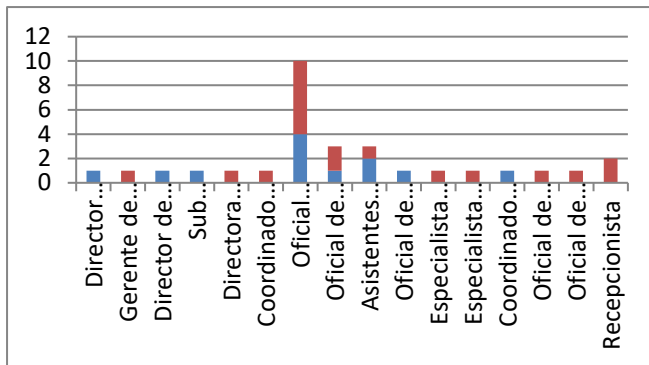
Actualmente el proceso de comunicación y las normativas, son definidas y distribuidas por cada líder de equipo y en general comprendidas según las indicaciones no especificadas en El Manual de Inducción, adonde se indican los valores institucionales de la Fundación y de cómo estos deben ser un claro reflejo en la comunicación.

## 4.3 Método de medición a ser aplicado

Se aplicó en las encuestas el método de escala de Likert y estas reflejadas en las tendencias de cada pregunta, mostrando la opinión de la muestra. En cuanto a la entrevista se aplicó un método de mapa cognitivo para determinar de acuerdo a las respuestas más similares las tendencias en cuanto a la similitud de las mismas.

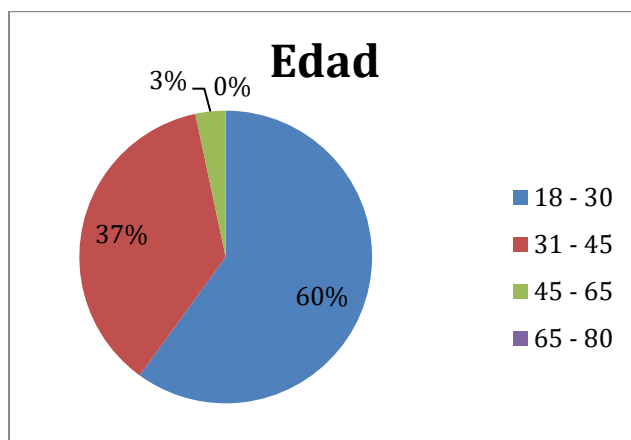
## 4.4 Análisis de resultados

A continuación se presentan los resultados y análisis obtenidos en los cuestionarios y entrevistas aplicados a los colaboradores de diferentes áreas y departamentos de la Fundación Nacional para el desarrollo de Honduras (FUNADEH) a nivel nacional incluyendo las oficinas de San Pedro Sula, Choloma, La Ceiba y Tegucigalpa. Además mencionaremos que los resultados que se reflejan a continuación fueron obtenidos de forma tanto digital como personal y que son una fiel muestra de la opinión y percepción del tema de estudio que es la comunicación interna de la organización.



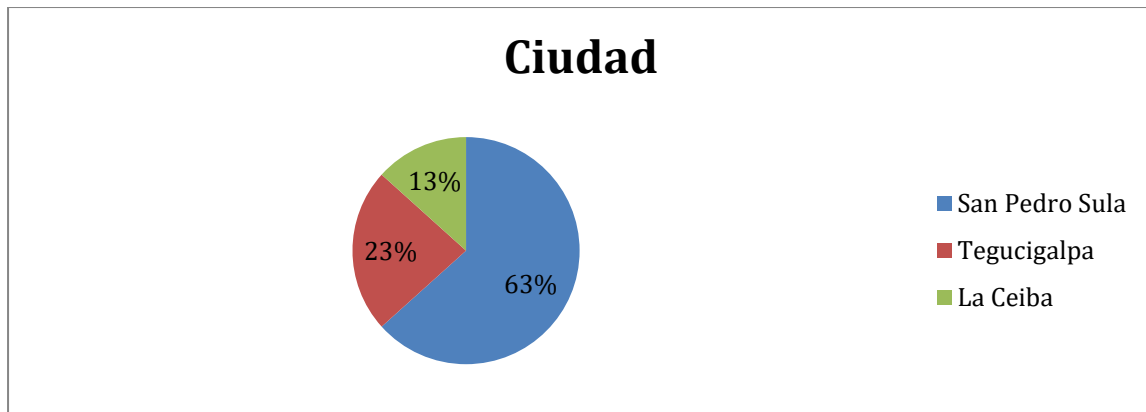
**Gráficos 1 distribución de género**

En cuanto a la distribución de género se puede apreciar según la muestra la equidad de género en la distribución de cada variable, lo que indica que no hay preferencia ya sea para hombre o mujeres y que de hecho estadísticamente existen más puestos ocupados por mujeres y un mismo número de puestos directivos ocupados por ambos sexos.



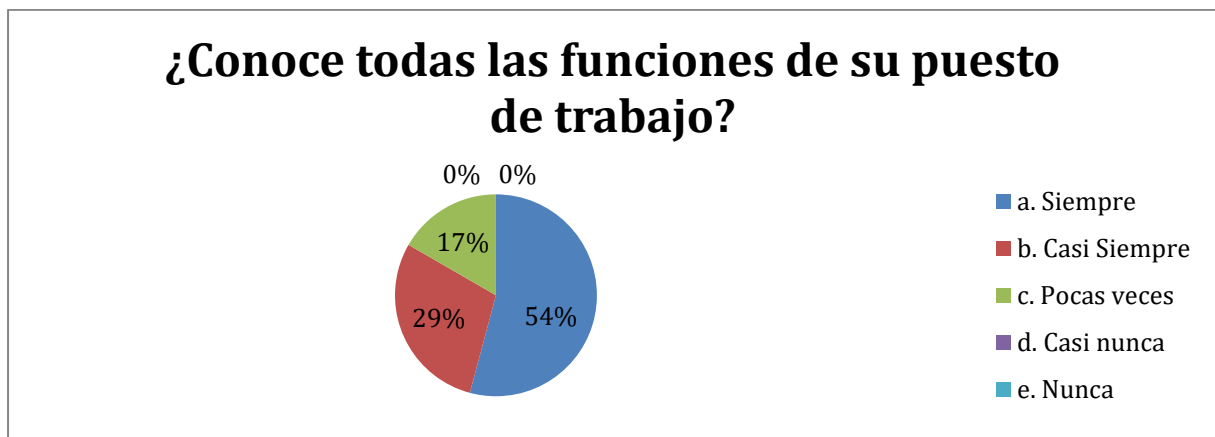
**Gráfico 2 Distribución de edades**

En las diferentes oficinas principales y sedes regionales se aprecia una mayoritaria presencia de personal joven entre los 18 a 30 años representando un 60% de la población total, también jóvenes adultos de entre 31 a 45 años representando un 37% y solo un 3% de 45 a 65 años.



**Gráfico 3 Distribución de colaboradores según la ciudad**

Se reafirmó que actualmente y como es sabido la mayoría de colaboradores se encuentran ubicados en las oficinas de San Pedro Sula representando un 63% y la ciudad de Tegucigalpa con un 23% y La Ceiba con un 13%.



**Gráfico 4 ¿Conoce todas las funciones de su puesto?**

Este grafico demuestra que existe una percepción positiva en cuanto a conocer las funciones de trabajo la mayor parte del tiempo, esto expresado un 54% siempre y un 29% casi siempre, dejando un 17% mencionando que pocas veces saben las funciones de su puesto de trabajo, dejando evidenciado el trabajo por hacer en la inducción a los puestos y en el entrenamiento al personal.

## ¿Sabe lo que se espera de su trabajo?



**Gráfico 5 Expectativas del Puesto**

Según se observa en el gráfico 5, en general la percepción de los colaboradores en cuanto a la expectativa de sus resultados en el desempeño de sus actividades es de su conocimiento, con un 21% que expresa que siempre saben que es lo que se espera y un 71% que expresa que esto sucede casi siempre. Dejando tan solo un 8% quienes expresan que pocas veces y casi nunca saben que se espera de sus actividades.

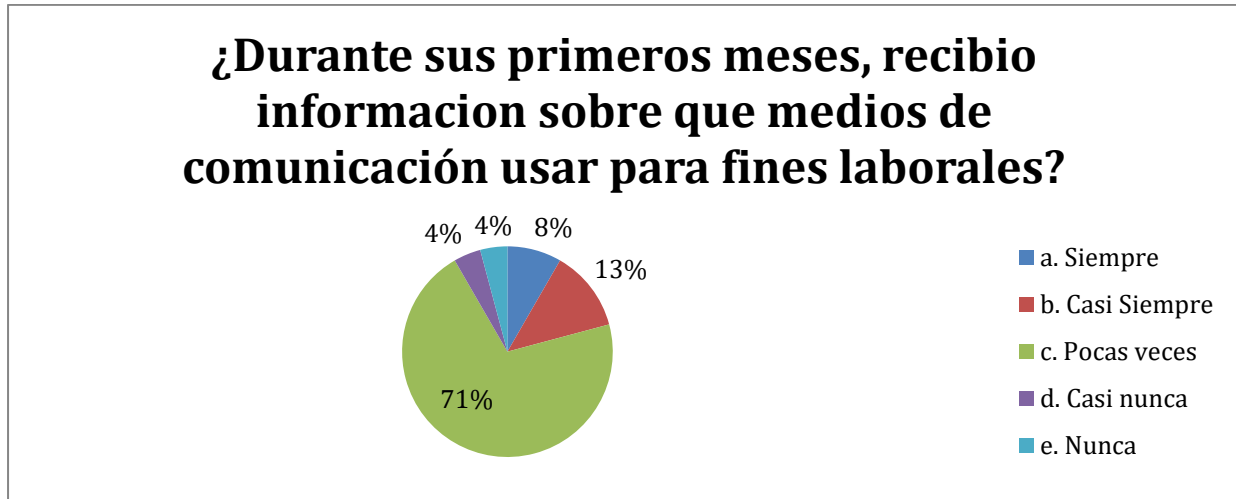
## ¿En este ultimo trimestre, recibio toda la retroalimentación de su trabajo que esperaba?



**Gráfico 6 Retroalimentación**

En esta serie de respuestas se observó que aunque están al tanto de las expectativas en su mayoría no se recibe la retroalimentación que se espera por parte de los supervisores o coordinadores de área arrojando un 63% de que casi siempre se recibe la retroalimentación

que se espera y solo un 17% respondiendo que siempre, un 13% dijo que pocas veces, un 8% casi nunca y un preocupante 17% que nunca recibía la retroalimentación que esperaba.



**Gráfico 7 Información sobre medios de comunicaci3n en el trabajo**

En este grafico se aprecia que un gran porcentaje, el 71% que pocas veces se mencion3 puntualmente que medios de comunicaci3n e usaría para fines laborales, apenas un 8% expres3 que si se mencion3 siempre en sus primeros meses, un 13% dijo que casi siempre y un 8% dijo que casi nunca y nunca se hizo.

## ¿ Tiene conocimiento de que informacion enviar, a quien y por que medio?



**Gráfica 8 Él envió de información de forma eficiente**

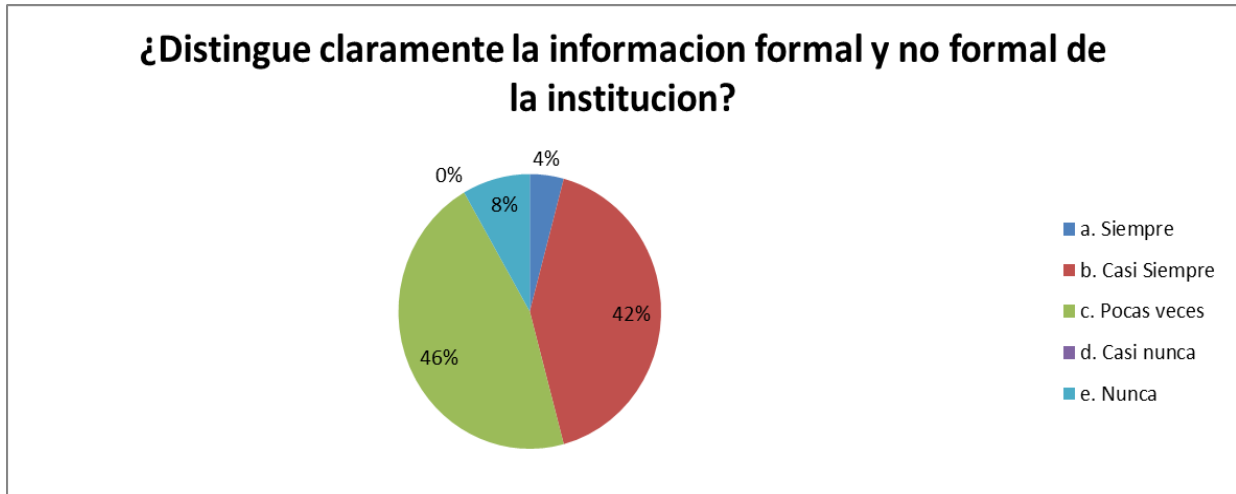
En este gráfico se aprecia que solo un 33% tiene la seguridad del envío de información precisa y efectiva, mientras que un 46% expresa que casi siempre la tiene. Un 17% dijo que pocas veces y un 4% dijo que casi nunca sabía que información enviar y a quienes.

## ¿Cree que existen barreras de comunicación en su equipo de trabajo?



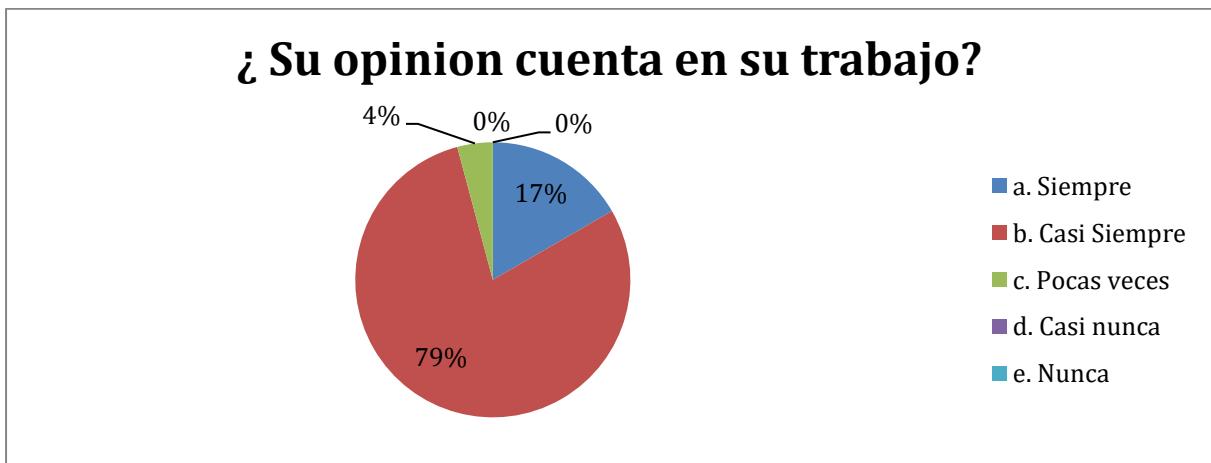
**Gráfica 9 Barreras de comunicación**

Se puede apreciar que en su mayoría los colaboradores opinan varias veces con un 42% que existen barreras en la comunicación y 29% opina que pocas veces las hay, sin embargo apenas un 25% opina que casi nunca hay y 4% dijo que nunca las había.



**Gráfica 10 Información formal e informal**

Según la gráfica con las respuestas expresadas podemos decir que muy pocos pueden distinguir el tipo de información transmitida en la organización siendo solo un 4% y los que casi siempre lo pueden hacer son un 42%, en su mayoría pocas veces pueden decir cuando la información es formal o informal siendo un 46%.

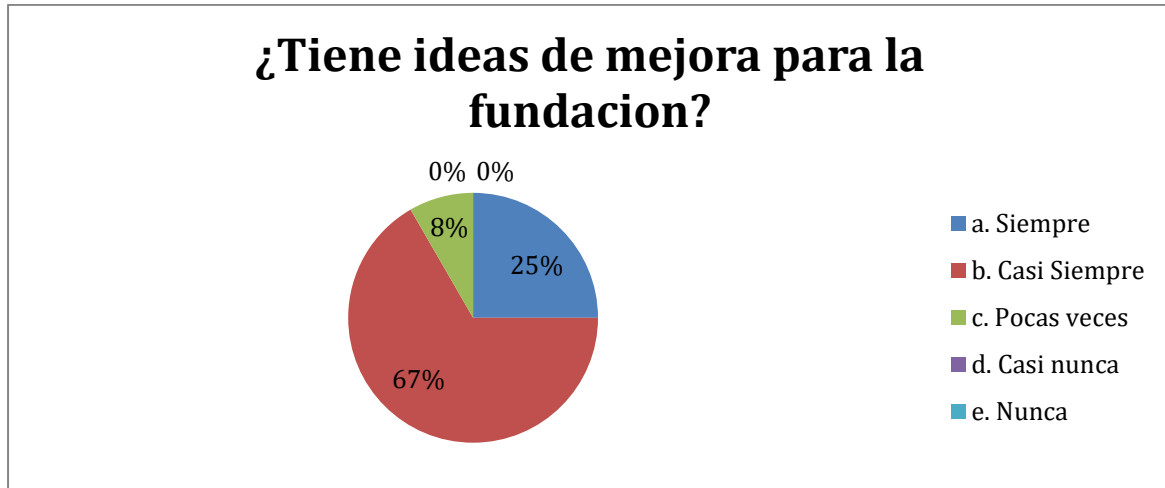


**Gráfica 11 Opinión de los colaboradores**

En esta grafica podemos observar que en la opinión general sus opiniones si son tomadas en cuenta siendo estos un 79% de las respuestas obtenidas y un 17% respondió que siempre son tomados en cuenta, con una minoría de 4% que dijo que pocas veces son



tomados en cuenta. Y nadie respondió que nunca o casi nunca se les tomo en cuenta, lo que indica que es un ambiente participativo pero no integrado.



**Gráfica 12 ideas de mejora.**

Podríamos decir según esta grafica que la mayoría de los colaboradores tienen frecuentemente ideas de mejora para los procesos pero estos son o no escuchados ni son registrados siendo un 67% los que casi siempre las tienen y un 25% los que siempre las tienen.

### ¿ Ha tenido conflictos personales o diferencias con otros colaboradores a causa de falta de comunicación?



**Gráfica 13 Ambiente de trabajo**

Según los resultados de la encuesta la respuesta que más se dio es que la percepción de un 59% de los encuestados consideran aun en pequeños niveles que han tenido conflictos por falta de comunicación un 41% que es la minoría que dijo que casi nunca o nunca los habían tenido.

Preguntas y respuestas integradas de las entrevistas a niveles directivos.

Preguntas	Respuestas Integradas
1. ¿De qué forma recibe las instrucciones para realizar su trabajo regularmente?	Se reciben de parte del Director y Gerente de Desarrollo Organizacional y estos de la Junta Directiva, siendo muchas veces prácticas tradicionales o directrices de ejecución dados por convenios o nuevos objetivos institucionales.
2. ¿Conoce cuáles son los medios o herramientas disponibles para su equipo de trabajo?	Si, de forma práctica y según las experiencias e trabajo se adecuan los recursos disponibles pudiendo enumerar la mayoría y disponiendo del estilo de trabajo para sentar pautas de su uso.
3. ¿Tiene reglas en cuanto a la comunicación con su equipo de trabajo?	Si hay reglas, establecidas a nivel local en cada equipo y por cada líder.
4. ¿Considera que se han generado conflictos en la comunicación? Ejemplifique	si, sobre todo en el manejo de quejas entre niveles jerárquicas y el uso del correo electrónico y expresiones en el WhatsApp
5. ¿Cuáles son los principales desafíos que ha encontrado en cuanto a la comunicación entre colaboradores?	Diferencias personales, resentimientos de ocasiones pasadas, barreras en la comunicación que se dan por diferencias irreconciliables, fallos tecnológicos por procesos improvisados o con falta de planeación
6. ¿Qué practicas considera saludables para mantener una comunicación efectiva en el equipo de trabajo?	Reuniones periódicas, comunicación abierta entre colaboradores, respetar el espacio de cada uno, no sobrepasar los límites de confianza de cada colaborador.

Se tomaron respuestas similares, palabras claves y se sintetizaron por medio de mapas conceptuales en las respuestas integradas. Recogiendo así importantes hallazgos y temas a darle seguimiento en las propuestas para mejorar en el sentido de la comunicación interna de FUNADEH.

#### 4.5 Propuesta de mejora

En base a lo encontrado se pudo detectar lo siguiente:

- La mayoría de los colaboradores y donde hay más proyectos realizados es en la ciudad de San Pedro Sula y es donde más énfasis hay que hacer en la implementación
- Aun cuando hay descriptores de puesto definidos y conocidos por los colaboradores en muchos casos no están claras las funciones en su totalidad ni las herramientas de comunicación del puesto.
- Parte de la cultura organizacional también incluye a que el colaborador y sus funciones no están definidos solamente por el descriptor de puesto ya que pueden realizar casi cualquier otra tarea en la práctica.
- La comunicación no está definida de forma puntual ya que se han hecho comunicados y discusiones pero no se ha definido de forma oficial.
- De forma general los encuestados mencionaron que existen barreras de comunicación entre compañeros.
- No siempre se distingue la formalidad de la información ni el medio por el que se debe comunicar

Como propuesta de mejora se presenta a los directivos un Manual de Comunicación Interna, para su revisión y a la vez se hace sugerencias de implementación junto con su cronograma.

El documento se redactó según la estructura de los manuales existentes y en el estilo de letra oficial de documentos para la fundación: "Gill sans MT". Ver Anexo 4.

## 4.6 Implementación de los cambios

De los cambios mencionados son responsables los siguientes actores:

Abreviatura	Puesto	Participación
GO	Gerente de Desarrollo Organizacional	Revisión y aprobación del Manual de Comunicación Interna, Revisión y aprobación de presupuesto y cronograma de implementación
DE	Director Ejecutivo	Revisión y aprobación del Manual de Comunicación Interna, Revisión y aprobación de presupuesto y cronograma de implementación
DP	Director de Proyecto GENESIS	Seguimiento a la implementación y cronograma de la implementación de las practicas indicadas en el manual de Comunicación
SD	Sub Director de Proyecto	Seguimiento a la implementación y cronograma de la implementación de las practicas indicadas en el manual de Comunicación
DT, GDS, DE	Directora Técnica de Proyecto, Gerente de Desarrollo Social, Gerente de Desarrollo Empresarial	Distribución de la información oficial a implementar entre su departamento y a cada colaborador

### 4.6.1 Cronograma de aplicación

ACTIVIDAD	Mes1				Mes 2			
	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4
Taller de Implementacion del Manual de Comunicación Interna								
Primera serie de pruebas en la comunicación escrita								
Implementacion de practicas de reuniones programadas								
Seguimiento de las practicas implementadas								
Correccion de practicas efectivas de comunicación interna								
Segundo seguimiento de las practicas implementadas								

#### 4.6.2 Detalle de cambios y responsables de su aplicación

COSTO DE IMPLEMENTACION EN TEGUCIGALPA M.D.C.		
ACTIVIDAD	RESPONSABLE	COSTO
Taller de Implementacion del Manual de Comunicación Interna		
Planificacion de la actividad en cada Oficina Regional	Auxiliares Administrativos	L 66.67
Planificacion de Meriendas y almuerzo a los participantes 18 personas	Coordinador Regional	L 7,680.00
Alquiler de salones	Auxiliares Administrativos	L 3,000.00
Facilitador Capacitado	Coordinador Regional	L 366.67
Primera serie de pruebas en la comunicación escrita	Coordinador Regional	L 583.33
Implementacion de practicas de reuniones programadas	Coordinador Regional	L 733.33
Segundo seguimiento de las practicas implementadas		
Planificacion de la actividad en cada Oficina Regional	Auxiliares Administrativos	L 66.67
Planificacion de Meriendas y almuerzo a los participantes 18 personas	Coordinador Regional	L 7,680.00
Alquiler de salones	Auxiliares Administrativos	L 3,000.00
Facilitador Capacitado	Coordinador Regional	L 366.67
TOTAL		L23,543.34

COSTO DE IMPLEMENTACION EN SAN PEDRO SULA Y CHOLOMA		
ACTIVIDAD	RESPONSABLE	COSTO
Taller de Implementacion del Manual de Comunicación Interna		
Planificacion de la actividad en cada Oficina Regional	Auxiliares Administrativos	L 66.67
Planificacion de Meriendas y almuerzo a los participantes 64 personas	Coordinador Regional	L 27,306.67
Alquiler de salones	Auxiliares Administrativos	L -
Facilitador Capacitado	Coordinador Regional	L 733.34
Primera serie de pruebas en la comunicación escrita	Coordinador Regional	L 583.33
Implementacion de practicas de reuniones programadas	Coordinador Regional	L 733.33
Segundo seguimiento de las practicas implementadas		
Planificacion de la actividad en cada Oficina Regional	Auxiliares Administrativos	L 66.67
Planificacion de Meriendas y almuerzo a los participantes 64 personas	Coordinador Regional	L 27,306.67
Alquiler de salones	Auxiliares Administrativos	L -
Facilitador Capacitado	Coordinador Regional	L 733.34
TOTAL		L57,530.01

COSTO DE IMPLEMENTACION EN LA CEIBA		
ACTIVIDAD	RESPONSABLE	COSTO
Taller de Implementacion del Manual de Comunicación Interna		
Planificacion de la actividad en cada Oficina Regional	Auxiliares Administrativos	L 66.67
Planificacion de Meriendas y almuerzo a los participantes 10 personas	Coordinador Regional	L 4,266.67
Alquiler de salones	Auxiliares Administrativos	L 1,500.00
Facilitador Capacitado	Coordinador Regional	L 366.67
Primera serie de pruebas en la comunicación escrita	Coordinador Regional	L 583.33
Implementacion de practicas de reuniones programadas	Coordinador Regional	L 733.33
Segundo seguimiento de las practicas implementadas		
Planificacion de la actividad en cada Oficina Regional	Auxiliares Administrativos	L 66.67
Planificacion de Meriendas y almuerzo a los participantes 10 personas	Coordinador Regional	L 4,266.67
Alquiler de salones	Auxiliares Administrativos	L 1,500.00
Facilitador Capacitado	Coordinador Regional	L 366.67
TOTAL		L13,716.67

## **CAPITULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **5.1 CONCLUSIONES**

- Se han tenido graves faltas y diferencias personales, obteniendo como resultado malos entendidos y mala difusión de mensajes por parte de los colaboradores. Esto se debe a barreras en la comunicación y falta de guías en la utilización de las herramientas disponibles para la comunicación.
- Hay oportunidad de mejora en el conocimiento de las herramientas y canales de comunicación interna. La implementación de una guía en la inducción encaminaría el cambio positivo en la organización.
- Existen expectativas de los colaboradores en general por acceder a lineamientos sobre la comunicación en la organización. Por lo que es necesaria la implementación de un modelo que ayude a eficientar la comunicación interna en FUNADEH
- Por medio de la implementación de un modelo de comunicación con directrices claras, mejorarían los procesos de inducción del personal, dando más amplitud al tema de la comunicación interna y el manejo de las diferentes herramientas.

## 5.2 RECOMENDACIONES

- Se recomienda implementar en los procesos de inducción capacitaciones socializando los procesos de comunicación internos disponibles
- Se recomienda establecer dentro de la nueva herramienta, directrices y responsables que puedan evitar y mediar dificultades que se dan en la situación actual de FUNADEH. Como manejo de conflictos en caso que se generen.
- Se recomienda Implementar un manual de comunicación interna. Con parámetros claros para la utilización de cada herramienta de comunicación. Estableciendo las personas a cargo del mismo, quienes a su vez serán los encargados de velar para que estos lineamientos se sigan y respeten.



## BIBLIOGRAFÍA

- Alvesson, M. (1993). *Cultural Perspectives on Organization*. *University Press*.
- Cameron, K., & Whetten, D. (2011). *Desarrollo de Habilidades Directivas*. Mexico DF: Pearson Educacion .
- Casares, E. (2007). *La Comunicación en la Organización; la Retroalimentación como Fuente de Satisfacción*. *Razon y Palabra*.
- Dutton, J. (2003). *An Introduction to a Positive Scholarship*.
- Fraunfoher, S. (2003). *Cultura Organizacional*.
- FUNADEH. (2015). *MANUAL DE INDUCCIÓN* .
- FUNADEH. (2016). Retrieved from [www.funadeh.org](http://www.funadeh.org)
- Gackenbach, J. (1998). *Psychology and the internet. Intrapersonal, interpersonal, and transpersonal implications*.
- Garcia, F. (n.d.).
- Huete, L. (2014). Dr.
- Jablin, F. M. (1986). *La comunicacion Organizacional: una Perspectiva Democratica*.
- Maslow, A. (1971). *The Farther Reaches of Human Nature*.
- MONSALVE, J. M. (2005). *LA COMUNICACION COMO ELEMENTO DE FORTALECIMIENTO SOCIAL*.
- Nosnik, M. y. (1988). *Comunicacion Organizacional*.
- Pratt, H. (1999).
- Romo, R. S. (2008). *COMUNICACION ORGANIZACIONAL: UN MODELO PALICABLE A LA MICROEMPRESA*.
- Tjosvold, D. (1991). *Usando el conflicto en las organizaciones*.
- Zuani, E. R. (2003). *Introduccion a la Administracion de Organizaciones*. Paraguay.

## ANEXOS

### ANEXO 1. TABLAS

**Tabla de frecuencia 1 Distribución del género**

Genero			
	frecuencia	Porcentaje	
Hombre	12	40%	40%
Mujer	18	60%	100%

**Tabla 2 Distribución de edad**

Edad		
	frecuencia	Porcentaje
18 - 30	18	60%
31 - 45	11	37%
45 - 65	1	3%
65 - 80	0	0%

**Tabla 3 Distribución de Colaboradores por ciudad**

Ciudad		
	frecuencia	Porcentaje
San Pedro Sula	19	63%
Tegucigalpa	7	23%
La Ceiba	4	13%

**Tabla 4 Funciones del Puesto**

¿Conoce todas las funciones de su puesto de trabajo?			
		F	%
a.	Siempre	13	54%
b.	Casi Siempre	7	29%
c.	Pocas veces	4	17%
d.	Casi nunca	0	0%
e.	Nunca	0	0%
		24	100%

**Tabla 5 Expectativas del puesto**

¿Sabe lo que se espera de su trabajo?			
		f	
a.	Siempre	5	21%
b.	Casi Siempre	17	71%
c.	Pocas veces	1	4%
d.	Casi nunca	1	4%
e.	Nunca	0	0%
		24	100%

**Tabla 6 Retroalimentación**

¿En este último trimestre, recibió toda la retroalimentación de su trabajo que esperaba?			
		f	
a.	Siempre	4	17%
b.	Casi Siempre	15	63%
c.	Pocas veces	3	13%
d.	Casi nunca	2	8%
e.	Nunca	0	0%
		24	100%

**Tabla 7 Información sobre los medios de comunicación en el trabajo.**

¿Durante sus primeros meses, recibió información sobre qué medios de comunicación usar para fines laborales?			
		f	
a.	Siempre	2	8%
b.	Casi Siempre	3	13%
c.	Pocas veces	17	71%
d.	Casi nunca	1	4%
e.	Nunca	1	4%
		24	100%

**Tabla 8 Él envió de información de forma eficiente**

¿Tiene conocimiento de que información enviar, a quien y por qué medio?			
		f	
a.	Siempre	8	33%
b.	Casi Siempre	11	46%
c.	Pocas veces	4	17%
d.	Casi nunca	1	4%
e.	Nunca	0	0%
		24	100%

**Tabla 9 Barreras en la Comunicación**

¿Cree que existen barreras de comunicación en su equipo de trabajo?			
		f	
a.	Siempre	1	4%
b.	Casi Siempre	10	42%
c.	Pocas veces	7	29%
d.	Casi nunca	6	25%
e.	Nunca	0	0%
		24	100%

**Tabla 10 Comunicación formal e informal**

¿Distingue claramente la información formal y no formal de la institución?			
		f	
a.	Siempre	1	4%
b.	Casi Siempre	10	42%
c.	Pocas veces	11	46%
d.	Casi nunca	0	0%
e.	Nunca	2	8%
		24	100%

**Tabla 11 Opinión**

¿Su opinión cuenta en su trabajo?			
		f	
a.	Siempre	4	17%
b.	Casi Siempre	19	79%
c.	Pocas veces	1	4%
d.	Casi nunca	0	0%
e.	Nunca	0	0%
		24	100%

**Tabla 12 Ideas de Mejora**

¿Tiene ideas de mejora para la fundación?			
		f	
a.	Siempre	6	25%
b.	Casi Siempre	16	67%
c.	Pocas veces	2	8%
d.	Casi nunca	0	0%
e.	Nunca	0	0%
		24	100%

**Tabla 13 Conflictos por falta de comunicación**

¿Ha tenido conflictos personales o diferencias con otros colaboradores a causa de falta de comunicación?			
		F	
a.	Siempre	4	17%
b.	Casi Siempre	19	79%
c.	Pocas veces	1	4%
d.	Casi nunca	0	0%
e.	Nunca	0	0%
		24	100%

## **ANEXO 2.**

### **GUÍA PARA LA ENTREVISTA**

1. ¿Cuál es su profesión?
2. ¿De qué forma recibe las instrucciones para realizar su trabajo regularmente?
3. ¿Conoce cuáles son los medios o herramientas de comunicación disponibles para su equipo de trabajo?
4. ¿Tiene reglas en cuanto a la comunicación con su equipo de trabajo?
5. ¿Considera que se han generado conflictos en la comunicación? Ejemplifique
6. ¿Cuáles son los principales desafíos que ha encontrado en cuanto a la comunicación entre colaboradores?
7. ¿Qué prácticas considera saludables para mantener una comunicación efectiva en el equipo de trabajo?

**ANEXO 3FUNADEH**  
**Encuesta**

Buen dia somos estudiantes de Maestria de Direccion Empresarial con enfoque en Recursos Humanos quienes investigamos el tema de La Comunicación Interna en FUNADEH a nivel nacional. A continun se presentan una serie de preguntas, las cuales le solicitamos que conteste de la manera mas objetiva y sincera. Mismas serviran para recolectar informacion necesaria para la elaboracion de una propuesta de mejora, en caso de ser necesario. Seleccione con un circulo la letra de la respuesta que concidere cierta.

1	¿Conoce todas las funciones de su puesto de trabajo?	a.	Siempre
		b.	Casi Siempre
		c.	Pocas veces
		d.	Casi nunca
		e.	Nunca
2	¿Sabe lo que se espera de su trabajo?	a.	Siempre
		b.	Casi Siempre
		c.	Pocas veces
		d.	Casi nunca
		e.	Nunca
3	¿En este último trimestre, recibió toda la retroalimentación de su trabajo que esperaba?	a.	Siempre
		b.	Casi Siempre
		c.	Pocas veces
		d.	Casi nunca
		e.	Nunca
4	¿Durante sus primeros meses, recibió información sobre qué medios de comunicación usar para fines laborales?	a.	Siempre
		b.	Casi Siempre
		c.	Pocas veces
		d.	Casi nunca
		e.	Nunca
5	¿Tiene conocimiento de que información enviar, a quien y por qué medio?	a.	Siempre
		b.	Casi Siempre
		c.	Pocas veces
		d.	Casi nunca
		e.	Nunca

6	¿Ha tenido conflictos personales o diferencias con otros colaboradores a causa de falta de comunicación?	a.	Siempre
		b.	Casi Siempre
		c.	Pocas veces
		d.	Casi nunca
		e.	Nunca
7	¿Distingue claramente la información formal y no formal de la institución?	a.	Siempre
		b.	Casi Siempre
		c.	Pocas veces
		d.	Casi nunca
		e.	Nunca
8	¿Su opinión cuenta en su trabajo?	a.	Siempre
		b.	Casi Siempre
		c.	Pocas veces
		d.	Casi nunca
		e.	Nunca
9	¿Tiene ideas de mejora para la fundación?	a.	Siempre
		b.	Casi Siempre
		c.	Pocas veces
		d.	Casi nunca
		e.	Nunca
10	¿Cree que existen barreras de comunicación en su equipo de trabajo?	a.	Siempre
		b.	Casi Siempre
		c.	Pocas veces
		d.	Casi nunca
		e.	Nunca

Sexo: M\_\_\_\_ F\_\_\_\_

Edad: 18 - 30

31 - 45

45 - 65

65 - 80



**ANEXO 4. BORRADOR MANUAL DE COMUNICACIÓN  
(PROPUESTA NO ES VERSIÓN FINAL, PENDIENTE DE REVISIÓN POR LA  
DIRECCIÓN)**

**FUNADEH**

**MANUAL DE COMUNICACIÓN INTERNA**

**2017.**

**BORRADOR**

## Contenido

1. Introducción.....	10
1.1 ¿Qué es la comunicación y la comunicación interna?.....	11
2. Alcance y Responsabilidades .....	12
3. Disposiciones Generales.....	13
4. Disposiciones específicas y casos especiales .....	19
4.1 La comunicación como eje transversal de GÉNESIS.....	19
4.2 El correo electrónico institucional.....	19
4.3 Mensajes masivos (grupodc@funadeh.org).....	21
4.4 Envío de Documentos Oficiales.....	21
4.5 Conducción de Reuniones.....	22
<b>4.5.4 Sobre las Minutas de Reunión.</b> .....	23
4.5.5 Moderador de la reunión y Agenda.....	24
4.5.6 Para los miembros del Grupo.....	24
4.6 Liderazgo y Toma de Decisiones.....	25
4.6.1 Información en la toma de decisiones.....	25
4.7 Generación de ideas y propuestas de cambio.....	26
4.8 Aplicaciones de mensajería instantánea.....	27
<b>4.8.4 Grupos de chat en aplicaciones de mensajería instantánea</b> .....	27
4.9 Llamadas telefónicas .....	28
4.10 Uso de las Redes Sociales que representen el nombre de FUNADEH.....	29
4.10.1 Consideraciones Generales .....	29
Anexo 1. Formato de Minuta de Reunión.....	31
Anexo 2 Directorio Telefónico .....	32

## **1. Introducción**

FUNADEH ha tomado conciencia de las ventajas que representa contar con una comunicación interna efectiva, la cual construye un sistema, cultura y valores organizacionales que potencian el compromiso, integración y participación de todos los colaboradores.

Como un proyecto social fuerte, efectivo y cohesionado; siempre se debe tener presente que la fortaleza del mismo reside precisamente en las personas que conforman el equipo de trabajo. Por lo tanto, se debe adoptar como prioridad la comunicación interna; como una herramienta estratégica clave durante el proyecto.

## 1.1 ¿Qué es la comunicación y la comunicación interna?

La comunicación es un proceso por el que los individuos interaccionan entre sí, mediante símbolos o lenguajes que representan información, ideas, actitudes y emociones. Con el fin de influirse mutuamente. Es una necesidad básica de todos los seres humanos, pilar fundamental de toda vida social y elemento ineludible en la organización. Consta de emisión de información de un contenido (comunicado) por medio de un emisor, un canal, y de una reacción del receptor según su manera de percibir el contenido.

De la mano de la anterior definición, la comunicación interna es un proceso por el cual los directivos y colaboradores dentro de una institución interaccionan entre sí. Las relaciones que se desarrollan de forma intrapersonal y en la organización, se construye gracias a la comunicación continua entre quienes la conforman. En tal sentido, la gestión de la comunicación interna tiene como finalidad establecer de forma clara, los criterios que se deben considerar para desarrollar un sistema de comunicación que marque la pauta para:

- Asegurar la coherencia y transparencia en todo intercambio de información.
  - Generar reconocimiento en las acciones y realizaciones personales de cada colaborador. Así como de las metas internas y logros institucionales hacia la comunidad.
  - Reducir la conflictividad interna, a partir del fortalecimiento de la cohesión de los miembros de la organización frente a desafíos comunes.
  - Favorecer la evolución de la cultura de la organización, al tiempo que disminuye las resistencias al cambio.
- 
- Vincular a Recursos Humanos y a la Organización, tanto a nivel relaciones estrictamente profesionales, como de convivencia e Identidad.
  - Reducir al máximo la incertidumbre, los riesgos que ésta puede generar a las operaciones y la posibilidad de que existan rumores.

En el presente documento se establecen los principios, clasificación y herramientas de la comunicación que se utilizarán en el proyecto. Se define también consideraciones para su correcta aplicación.

*Si no se estimula la habilidad de la escucha al otro, no hay retroalimentación y se pierde el sentido. Se produce la “entropía comunicacional”. Si no se sabe escuchar, se corre el riesgo de comunicar muy bien la información que no le interesa a nadie y además se trunca otra vía de intercambio para generar creatividad y espíritu de equipo. (Prieto Castillo, 1999)*

## **2. Alcance y Responsabilidades**

2.1 Las disposiciones expresadas en la presente política de comunicación interna, deben ser un elemento transversal en la convivencia entre directivos, colaboradores y participantes relacionados directa o indirectamente a FUNADEH.

2.2 Los responsables de la socialización e implementación de las presentes disposiciones por los medios mencionados en esta política serán las personas que desempeñen los siguientes puestos en FUNADEH:

- Director del Proyecto
- Oficial de Comunicaciones
- Coordinaciones y Directores de segunda línea
- Coordinaciones Regionales

2.3 Estableciendo también que una vez siendo expuestas por la Dirección y las distintas Coordinaciones a sus dependencias, será su responsabilidad documentar el hecho y a su vez, por parte del colaborador cumplirlas de forma permanente al momento practicar la comunicación entre colaboradores y participantes directos e indirectos de FUNADEH.

### 3. Disposiciones Generales

3.1 Definiremos que las comunicaciones entre colaboradores de FUNADEH en cualquiera de sus formas se regirán por ser fácilmente identificables en todo momento con los siguientes principios o valores:

- **Respeto:** En toda implicación del terminó, refiriéndose tanto como personal, así como de cortesía, tiempo, preferencias, opiniones y decisiones.
- **Profesionalismo:** La comunicación entre colaboradores será siempre dentro del marco de altos estándares de profesionalismo, refiriéndonos así a la formalidad de las relaciones y siempre enfocadas a la consecución de los objetivos de la organización.
- **Responsabilidad:** Información brindada de forma responsable, en tiempo establecido y consciente de las consecuencias e implicaciones de la misma.
- **Ética, veracidad y transparencia:** La comunicación será un fiel reflejo de lo cierto y congruente en todo momento con la realidad observada y comprobable.
- **Integridad:** La comunicación debe servir como lazo integrador entre los miembros colaboradores del proyecto, para lograr el mantenimiento de la cooperación necesaria para la realización de objetivos.
- **Simpleza:** La comunicación ha de ser la estrictamente necesaria y lo más concisa posible, ya que el exceso de información puede ocasionar confusión e ineficiencia.

3.2 La comunicación interna en FUNADEH se puede clasificar y detallar su adecuada utilización según:

- El tipo de información.
- El medio por el cual se desarrolle el proceso de intercambio de información.
- Según el flujo de la información dentro de la organización.

3.3 Cual sea el caso, la forma adecuada de comunicación se seleccionará de acuerdo a la urgencia del contenido de la información y de la necesidad de que haya constancia formal de su envío/recepción (registro). Debe estar siempre orientada a la mejora de la calidad en función a los interesados dentro y fuera de la institución.

3.4 Según el **tipo de la información** a brindar lo clasificaremos de la siguiente manera con sus debidas disposiciones:

3.4.1 **Información Formal**, se origina con un propósito específico. Se caracteriza por ser comprobable en tiempo, forma, procedencia y por tener características registrables. Lleva un contenido definido, ordenado y necesario para completar un proceso o llevar a cabo un procedimiento, como ser: instrucciones, actualización de datos, dudas, comentarios, reiteraciones formales, envío, recepción de documentación, cualquier otra no mencionada con posible comprobación.

Requiere de pronta atención y revisión detallada al momento del envío y recepción. Para este caso y efectos del mismo, se utilizará primordialmente en la comunicación formal el envío de correos electrónicos y comunicación escrita mediante documentos comprobables por nombre, fecha y detalle del mismo.

3.4.2 **Información Informal**, es la que surge de las situaciones casuales en la organización, Nos referimos a comunicación informal, porque no es posible llevar por si sola registro de la misma, Por lo tanto, no es comprobable. Entre sus presentaciones se puede observar como: comentarios, rumores, opiniones y cualquier otro tipo de conversaciones que no tenga ningún respaldo comprobable.

3.5 Según los **medios de comunicación** a utilizar por los colaboradores se clasificarán de la siguiente forma:

3.5.1 **Comunicación Personal (Oral o cara a cara)**, es el tipo de comunicación más común en la convivencia día a día en la organización. Puede ser de índole organizacional y también social.

Es importante recalcar el valor de la transparencia en el mantenimiento de las sanas relaciones, es decir, poner a prueba su argumento y considerar si su versión de los hechos podría variar o alterarse dependiendo del receptor; lo cual sería un claro indicador de que la información puede resultar nociva para su grupo de trabajo y en general para la

comunicación en la organización. Siempre se exige, en cualquier ocasión por todas las partes; respeto por el espacio personal, intelecto, opiniones y decisiones hacía todas las personas dentro y fuera de la organización.

No se tolerará la utilización de palabras soeces, ni ocasionar maltrato de palabra a compañeros de trabajo. Tampoco podrá hacer comentarios discriminativos o peyorativos que repercutan o disminuyan la integridad de otro colaborador.

Se desanima cualquier tema de conversación no apto para el clima laboral que pueda generar incomodidad o descontento por cualquiera de las partes.

3.6 La Comunicación por Medios Electrónicos se utilizará para proporcionar, solicitar, indagar o confirmar información, cual sea el fin, mientras se mantenga dentro de los márgenes establecidos en este Manual y las consideraciones necesarias para que la comunicación sea clara y transmitida de forma efectiva.

Se establecen en este Manual las normativas de uso para las herramientas disponibles de la comunicación como ser: correo electrónico institucional, llamadas telefónicas, uso de redes sociales, aplicaciones de mensajería instantánea, programas para video conferencias y otros.

3.6.1 Cual sea la herramienta y aunque no esté mencionada en este Manual, en su utilización se deberá observar los principios o valores mencionados en el inciso 3.1 de este Manual, esto en pro de la construcción de buenas relaciones laborales entre colaboradores y una sana convivencia en todo momento.

3.6.2 No está permitido el envío de material viral, material spam (información no solicitada, publicidad de forma masiva), tópicos o conversaciones alejadas de temas laborales, que retrasen tareas asignadas o entorpezcan el compromiso de ejecutar su



trabajo, con la mayor eficiencia, cuidado y esmero, en el tiempo, lugar y condiciones convenidos.

3.7 Se define que según la situación y puesto jerárquico, el flujo la comunicación puede ser:

3.7.1 **Comunicación Descendente:** Es la comunicación que surgirá desde los directivos y coordinaciones, la cual descenderá a los distintos niveles de la organización. Su finalidad institucional es informar las instrucciones, objetivos de la empresa, manuales, publicaciones institucionales y podrá realizarse utilizando diferentes medios.

Es importante recalcar que dicha comunicación se debe fomentar y producir como una característica de los líderes efectivos, proporcionando a sus subalternos, información actualizada, precisa y más oportuna para su utilización.

3.7.2 **Comunicación Ascendente:** Es la comunicación que se envía de abajo hacia arriba en la escala jerárquica de la institución. Nace en cualquier puesto que tenga una autoridad a quien reportar, hasta la Dirección en las instancias del proyecto.

El jefe directo brindará retroalimentación tomando a consideración la urgencia del solicitante y la naturaleza de la información solicitada o recibida.

3.7.3 **Comunicación Horizontal y Diagonal:** Es la que se realiza entre personas o áreas del proyecto que se encuentran en el mismo nivel jerárquico, a través relaciones de amistad y compañerismo promoviendo el trabajo.

El flujo diagonal se presenta cuando las partes que intervienen en el proceso de comunicación forman parte de niveles jerárquicos diferentes. Para asuntos oficiales y/o formales de interés institucional, la información se canalizará por

medio de la dependencia directa (jefe inmediato) o hacia otra interesada preferiblemente cuando haya sido notificada la dependencia directa. Esto para fomentar una comunicación sin sesgos o malos entendidos ya que se asume que hay una comunicación continua entre los participantes y se habló de manera informal de forma previa.

### **3.8 Manejo de Conflictos**

3.8.1 Se definirá como una situación percibida por uno, algunos o todos los miembros de una organización, en el cual se experimenta un cierto malestar, o un estado de desequilibrio. Este malestar se experimenta por varias razones que pueden ser percepción de usurpación de recursos, de incompatibilidad de objetivos, de competencia por algo, lo que genera contratiempos en la toma de decisiones o desacuerdo en las operaciones normales.

*El conflicto interpersonal es una parte esencial y omnipresente en la vida organizacional. De hecho, dadas las tendencias actuales de los negocios hacia la diversidad de la fuerza laboral, la globalización y la fusión de las organizaciones, la forma como diferentes organizaciones y culturas manejan el conflicto es un pronosticador del éxito organizacional*

*(Seybolt, Derr y Nielson, 1996; Tjosvold, 1991).*

3.8.2 En caso de que exista un conflicto, los involucrados siempre deberán tratar dentro de sus posibilidades de resolver el conflicto sin que esto afecte sus labores diarias.

3.8.3 Cuando el desacuerdo requiera intervención de la línea de mando superior desde la perspectiva de un manejo de conflictos -apoyado por un estudio (Eisenhardt, Kahwajy y Bourgeois, 1997)- sugiere que el verdadero reto es alentar a los miembros de los equipos y sus directivos a discutir abiertamente sus diferencias sin destruir su capacidad de trabajar juntos. Se establece que los criterios a tomar en cuenta serán los siguientes:

- Mantener una postura neutra entre los participantes.
- Igualdad de oportunidades de expresión.
- Trabajar con más información, en vez de menos.
- Enfocarse en los hechos y no en las personas.
- Compartir metas organizacionales.
- Resolver asuntos sin forzar consensos.

3.8.4 El método de resolución de conflictos dependerá del criterio y capacidad de liderazgo del responsable a cargo.

3.8.5 Se alienta a emplear el método de colaboración (cooperativo-assertivo) como un intento de abordar total e imparcialmente las preocupaciones de ambas partes.

En este modo, el intento es encontrar las soluciones al conflicto que sean satisfactorias o parcialmente satisfactorias para ambas partes, más que encontrar una falta o culpar a alguien. Aunque el método de colaboración no es apropiado para todas las situaciones, cuando se usa de manera apropiada tiene el efecto más benéfico para las partes implicadas. Fomenta las normas de colaboración y confianza, en tanto que admite el valor de la asertividad. Alienta a los individuos a enfocar sus disputas en los problemas y los asuntos más que en las personalidades. Además, cultiva las habilidades necesarias para la proactividad en beneficio de los objetivos institucionales.

3.8.6 Cuando la dependencia directa no atienda o brinde alternativas para la solución de un conflicto de sus subalternos, como última de las instancias y ya agotadas las opciones de diálogo debe documentarse el o los hechos que prueben su negligencia en el esfuerzo por evitar o resolver el conflicto y comunicarlo a la siguiente instancia en la jerarquía de puestos o a la Gerencia de Recursos Humanos.

## **4. Disposiciones específicas y casos especiales**

### 4.1 La comunicación como eje transversal de GÉNESIS.

Estableceremos que cualquier colaborador, independientemente del puesto que desempeñe puede hablar/concertar una reunión, mandar un correo electrónico a un coordinador o directivo. Siempre y cuando las circunstancias lo ameriten como ser: la comunicación de información especial, el sentir del colaborador hacia una situación específica.

Todo jefe inmediato responsable del desempeño de un equipo de trabajo, estará en disposición de atender sus quejas, comentarios y sugerencias de manera oportuna.

La apertura se dará dentro del margen de los principios y valores que debe tener toda comunicación en la organización. Además las opiniones deben ser expresadas de forma ordenada y exacta.

Se debe en todo momento fomentar el diálogo, la comunicación abierta, reducir las inhibiciones burocráticas que solo dificultan la comunicación en la organización.

### 4.2 El correo electrónico institucional

FUNADEH establece que el principal medio de comunicación formal reconocido en la organización es el correo electrónico institucional con dominio de: @funadeh.org.

Y como software: Microsoft Outlook.

El cual será asignado y solicitado por el jefe inmediato, a través de la Gerencia Administrativa y Financiera de FUNADEH, quien a su vez comunicará al Gerente de Recursos Humanos. Éste último hará las gestiones pertinentes con el encargado del Departamento de Sistemas, en la medida de que las funciones del puesto lo requieran y de sus capacidades. De igual forma será su responsabilidad comprobar o capacitar a sus colaboradores sobre las habilidades básicas sobre la utilización de la misma en su proceso de inducción.

Está asociado específica y exclusivamente a una persona responsable del mismo. Es una forma escrita virtual de llevar control y registro de los acontecimientos dentro de la organización. Se especifica que su uso y papel en la comunicación se limitará a fines laborales o relacionados directa o indirectamente con sus funciones.

No se debe difundir; a lo interno, mensajes de contenido viral, contenido pornográfico, cadenas propaganda o publicidad de terceros, alejados de los objetivos institucionales. Y hacia correos externos: información confidencial, ni revelar información que desacredite o pueda perjudicar a la institución o al proyecto como tal.

Se utilizará para comunicar a otra persona, ya sea colaborador, proveedores o terceros ligados a las funciones asignadas de manera formal de algún acontecimiento. Al recibir una llamada o mantener una conversación que implique acciones a futuro, se debe realizar una verificación formal (se sugiere que se haga por medio de correo electrónico); confirmar lo acordado y dar.

El seguimiento oportuno de forma diligente, copiando en los destinatarios a las personas que conciernen para dar continuidad a los compromisos adquiridos.

También para pedir y otorgar información dentro de la organización, es de uso estrictamente profesional y no debe ser usado con fines personales.

#### 4.3 Mensajes masivos (grupodc@funadeh.org)

Él envió de este tipo de mensajes a todo el equipo del proyecto, se hace exclusivamente con propósitos de fuerza mayor o que deben ser de conocimiento dentro de la institución como: políticas institucionales, actualización de políticas, cumpleaños del mes y cualquier otro que se considere dentro de esta especificación por la Dirección o el departamento de Recursos Humanos.

Los correos recibidos por este remitente no necesitan confirmación o respuesta tomando en cuenta que se envía de forma y manera general, no específicamente a un correo o destinatario.

#### 4.4 Envío de Documentos Oficiales

Por la naturaleza confidencial de informes, reportes, listados, convenios o cualquier otro documento no mencionado, que contenga información específica o financiera que son únicamente de interés institucional de los miembros de la organización, se estipula que los mismos serán enviados de manera digital con copia únicamente a los participantes interesados con fines institucionales y acorde a los objetivos del proyecto.

Cuando dichos documentos requieran firmas posteriores de recibido o ser enviados a alguna otra dependencia para continuación de algún proceso, deberán estar sellados en un empaque que asegure su integridad y debidamente identificados con logos de la institución, el nombre de la persona que lo envía y hacia la oficina o el nombre de la persona que lo recibirá.

Es responsabilidad y obligación ética de cada miembro, transmitir la información correcta en documentos legales y oficiales, leer y comprender los documentos recibidos, asegurarse de que es correcto en forma y condición, antes de compartirlo para fines institucionales.

#### 4.5 Conducción de Reuniones

*Los grupos de reuniones, si son manejados de manera adecuada, pueden tomar decisiones de mayor calidad que los individuales. La frase “dirigidos apropiadamente” es la clave. Si no son dirigidas en forma apropiada, las juntas se vuelven la pérdida de tiempo cívica organizacional suprema. Pueden realmente retrasar a la organización al tomar pésimas decisiones (Tuchman, 1984).*

4.5.1 Serán para discutir temas o proyectos relevantes para el equipo de trabajo y la organización.

4.5.2 Las reuniones serán de forma presencial en el espacio físico de trabajo (oficina o sala en privado) o virtual, cuando los participantes se encuentren localizados a grandes distancias por medio de video conferencia. Se llamará a reunión de manera informal (verbalmente) o de manera formal (mediante una cita calendarizada vía correo electrónico o memorándum escrito) ambas con anticipación suficiente para que el(los) convocado(s) puedan confirmar su asistencia a la reunión.

4.5.3 En cualquier caso, las condiciones, tiempo de duración y espacio físico serán determinadas por las circunstancias y criterio del organizador de la misma.

#### **4.5.4 Sobre las Minutas de Reunión.**

Se reportará a los directivos, coordinadores y se copiará en el correo a cualquier interesado: Sobre las actividades, conversaciones de carácter oficial, programaciones, resultados de reuniones internas y externas, esto para mantener una distribución de la información uniforme con los participantes y que se maneje el mismo mensaje.

Es importante y de carácter oficial recalcar que cual sea la mención o si llegase a afectar directa o indirectamente a cualquier colaborador, los resultados o siguientes acciones a tomar a una determinada reunión, deben ser comunicadas desde la coordinación, directivo participante de la reunión o por el moderador responsable de la reunión.



La minuta se enviará en un tiempo máximo de 48 horas de estar concluida la reunión, exponiendo los resultados y compromisos adquiridos con fecha y hora (Véase anexo1).

#### 4.5.5 Moderador de la reunión y Agenda.

La persona designada como moderador por el o los responsables de la reunión será quien prepare y administre la agenda, antes y durante la reunión se encargara de:

- Hacer saber a los participantes si algún documento o información es requería para el desarrollo de la reunión.
- Presentar a los participantes, compartir la agenda, abrir el tema de discusión, moderar las participaciones para que no se pierda el enfoque principal en temas vagos, mostrar las conclusiones al grupo, si la discusión no ha llegado claramente a ella.

La agenda será parte de la planificación y será un mapa claro de la dirección de la reunión para evitar pérdida de tiempo y caer en discusiones improductivas y la misma contendrá:

- Los nombres de los participantes, hora de inicio, hora de descanso, temas a discutir y su programación, hora programada de finalización y cualquier otro que dependiendo de la situación el moderador pueda incluir.

#### 4.5.6 Para los miembros del Grupo

A continuación se proporcionan diversas guías para contribuir a la eficacia de una junta desde una perspectiva no directiva:

- Prepararse sobre los temas a discutir
- Ser puntual y procurar no abandonar la junta mientras se esté desarrollando.
- Pedir aclaración acerca de los puntos que no lo estén o que sean ambiguos.
- Al dar información, sea preciso y vaya al punto.
- Apoyar a los demás miembros del equipo.
- Asegurar una participación equitativa y escuchar.
- Haga que los desacuerdos estén basados en principios.
- Actúe y reaccione en una forma que mejore el desempeño de grupo.

## 4.6 Liderazgo y Toma de Decisiones

La administración de los equipos de trabajo, su dirección y giro de instrucciones es responsabilidad directa del coordinador o director de la dependencia. Los directivos no pueden ser exitosos sin ser buenos líderes, y los líderes no pueden ser exitosos sin ser buenos directivos.

Es su responsabilidad utilizar los medios disponibles como ser este manual, temas de actualidad disponibles en línea, capacitaciones etc. para la construcción de su propia inteligencia emocional y ellos a su vez promover reglas de convivencia sana en su equipo de trabajo.

Debe también tener u obtener habilidades directivas en la creación de grupos, cohesión de grupo, delegación de responsabilidades, empoderamiento, dirección de juntas, dirección de presentaciones y resolución de conflictos.

### 4.6.1 Información en la toma de decisiones

Es responsabilidad de la coordinación o dirección de su dependencia: Proporcionar la información pertinente a sus actividades -o que pueda repercutir en ellas-, a sus colaboradores, al momento de tomar acciones de su parte en las actividades correspondientes al proyecto o a los objetivos del mismo.

El flujo de información descendiente apropiada y en el momento adecuado es básico para la convivencia y para la consecución de los objetivos institucionales, ya que puede tratarse de información prioritaria en la realización de actividades o procesos.

En situaciones especiales o de fuerza mayor como ser luto, viaje u otro tipo de ausencia, es importante que se prevea las necesidades de transmisión de información específica de ese puesto o persona.

#### 4.7 Generación de ideas y propuestas de cambio

Con el fin de capitalizar las fortalezas de cada colaborador de la institución y aprovecharla al máximo, se anima a los colaboradores a expresar sus ideas de una forma ordenada, estructurada y demostrando como los cambios agregarían valor al proceso y así a la institución como tal.

Si el colaborador cuenta con la proactividad de manifestar propuestas que representen una mejora en un proceso cual sea, mientras este dentro de las posibilidades de tiempo y preparación, el jefe directo de la forma más objetiva le debe tomar en consideración y evaluar la factibilidad del mismo en base a su experiencia, a los datos y material expuesto de su colaborador

Se alentarán las ideas en la medida que éstas no retrasen el desempeño normal del colaborador en su puesto y funciones normales, a menos que la iniciativa o sus avances se consideren de carácter oficial dentro de sus entregables, en un

periodo de tiempo establecido por su superior inmediato o un directivo de la institución.

El fracaso, éxito y/o trascendencia de las propuestas entre uno u otro colaborador, no están relacionados entre ellas ni siquiera en el caso de que sea una propuesta de mejora en el mismo proceso.

#### 4.8 Aplicaciones de mensajería instantánea

4.8.1 Son un medio de comunicación personal y se considera informal para fines institucionales, sin embargo proporciona un valioso recurso de transmisión de información escrita y como foro de participación cuando se crean grupos de chat.

4.8.2 No se utilizarán los mensajes por medio de aplicaciones como medio de comunicación formal. Tampoco se considera medio de comunicación oficial, ya que en sus condiciones de uso, muchas de estas aplicaciones especifican que son de uso personal. Siempre se recomienda utilizar el correo institucional como principal medio de comunicación oficial.

4.8.3 Por la facilidad y practicidad que estas aplicaciones representan en la vida diaria de cualquier persona, se pueden utilizar como medio de comunicación cuando no se requiera una respuesta inmediata o no sea posible por las condiciones realizar una llamada telefónica.

#### **4.8.4 Grupos de chat en aplicaciones de mensajería instantánea**

4.8.4.1 Por las facilidades que representa los grupos de chat para creación de foros de participación, se pueden crear grupos para una mejor distribución de la información por cada dependencia.

4.8.4.2 Si el director, coordinador o jefe directo considera apropiado para el ambiente laboral y sanas relaciones interpersonales la creación de un grupo con sus colaboradores está en la libertad de hacerlo. Como su labor de líder de grupo en la construcción de una comunicación efectiva y continua, también es su responsabilidad velar por mantener conversaciones que se apeguen a los valores mencionados en el inciso 3.1 y en general las normas y disposiciones de este Manual.

4.8.4.3 Se priorizará en estos grupos la información institucional, programática y de relevancia para el proyecto, con un sentido de construcción de información necesaria para el cumplimiento de objetivos.

4.8.4.4 Se maneja que el contenido debe ser eminentemente programático, evitando enviar información irrelevante para la vida del proyecto, no se permite alusiones personales, o comentarios personales, que lejos de ser información del proyecto, se maneje como chismes o rumores. Se restringirá la personalización del Chat al creador del mismo, ya que no es un medio personal de información. Está terminantemente prohibido: los insultos, denigraciones personales, o alusiones personales negativas, sarcasmo y en general cualquier comentario negativo que no construya una sana convivencia.

4.8.4.5 En teoría, si cada coordinador y director considera necesario la creación de un grupo para la transmisión de información en su equipo de trabajo, existirán los siguientes grupos:

- de la Dirección.
- de Administración.
- de Dirección y subdirección técnica, Coordinaciones técnicas, Comunicaciones y Master trainer.
- de Coordinación de CDA
- de cada Coordinación Regional.
- de Monitoreo y Evaluación.
- de Sub-coordinación Técnica y Generación de Ingresos.

#### 4.9 Llamadas telefónicas

FUNADEH, en la medida que las funciones de un puesto y sus necesidades de comunicación lo necesiten, facilitará un dispositivo celular para su uso en las actividades institucionales.

El uso de llamadas entre los colaboradores directos, que cuentan con este beneficio no representa ningún costo, el plan corporativo cuenta con llamadas a celulares fuera del plan cuyo límite es establecido por la Administración.

Como colaborador de la institución es deber de cada uno atender las llamadas que recibe al teléfono asignado en horas laborales, en caso de información urgente (necesaria y valiosa para el proyecto y sus objetivos) después de las horas laborales y en cualquier momento. (Ver listado de números de teléfono Anexo 2)

Las llamadas de carácter oficial o que impliquen acciones a realizar como se indica en el inciso 4.2 de este Manual se deben registrar como comunicación formal.

#### 4.10 Uso de las Redes Sociales que representen el nombre de FUNADEH

##### 4.10.1 Consideraciones Generales

Las redes sociales se consideran cualquier aplicación en línea (vía internet) que ofrezca herramientas que permitan al usuario interactuar con diferentes servicios de información, facilitándole la posibilidad del intercambio de datos.

FUNADEH se ha vinculado con algunas de estas herramientas interactivas publicando contenidos de interés para la comunidad a través de ellas.

Teniendo en cuenta que se debe velar por el uso adecuado y la transparencia de la información publicada a través de internet y además de la correcta utilización de la identidad e imagen institucional, se establece que:

- Todas las herramientas propias de cualquier red social que representen el nombre del Proyecto serán gestionadas y administradas por la persona responsable desempeñando el puesto de Oficial de Comunicación.
- Toda dependencia que desee publicar información a través de redes sociales debe enviar el contenido (imágenes con una breve descripción) al oficial de comunicaciones.
- Todas las herramientas propias las redes sociales utilizadas, deben cumplir con los parámetros de diseño e imagen institucional estándar y el Manual de Branding and Marking Plan.
- Aspectos relacionados con seguridad, instrucciones de trabajo o reclamos y cualquier otra información específica no debe ser comunicados a través de las redes sociales de forma pública puesto que representa un riesgo a la organización y a la persona.

#### 4.10.2 Condiciones de Uso Específicas:

##### 4.10.2.1 Gestión de Cuentas

El uso de perfiles a nombre de FUNADEH será exclusivamente para la persona responsable desempeñando el cargo de Oficial de Comunicación o de un(a) delegado(a). No se autoriza que una dependencia publique información o interactúe con usuarios por medio de un perfil a nombre del proyecto o la institución.

Cuando se publiquen videos y fotos se incluirá una descripción. Se debe cuidar la redacción, gramática y ortografía de la información que se publique.

### 5.2.1 Anexo 1. Formato de Minuta de Reunión

ACTA DE REUNIÓN DE TRABAJO					
Fecha:		Hora de inicio:		Hora de cierre:	9:47 AM
Moderador:			Lugar:		
<b>Asistentes:</b>					
1		6			
2		7			
3		8			
4		9			
5		10			
<b>Agenda:</b>					
Item	Tema			Propuesto por	
1					
2					
3					
4					
<b>Pendientes/Entregables reunión anterior:</b>					
Item	Descripción		Responsable	Fecha de entrega	
1					
2					
3					
4					
<b>Compromisos:</b>					
Item	Descripción		Responsable	Fecha de entrega	
1					
2					
3					
4					



5.2.2 Anexo 2 Directorio Telefónico

<b>Oficina Principal</b>		<b>Oficina Central Didáctica</b>	
Adonis Araujo	33602266	Alicia Ordoñez	33750000
Ana Gabriela Laínez	98620446	Antonio Sanchez	96681989
Ana Ivis Garcia	97178163	Carlos Padilla	33755710
Brenda Orellana	96218157	Cindy Valladares	33755654
Carmen Alcantara	99703593	Juan Pablo Juarez	31801656
Claudia Laínez	99599802	Denis Urbina	33757972
Dilcia Tomé	31921097	Dunia Madrid	33420926
Doris Soto	95115933	Edwin Jimenez	33750151
Esther Williams	31649392	Emilia Quintanilla	33755846
Henry Carbajal	32512774	Fernando Ferrera	96676888
Jorge Rivera	94583248	Jesika Jimenez	33758219
José Carlos Morales	99913776	Juan Carlos Valenzuela	33759836
Liliam Lopez	33400664	Karen Ferrel	33757822
Noe Maldonado	33408530	Laura Cabus	33751876
Yeni Valeriano	99759832	Lourdes Ramirez	33751037
<b>La Ceiba</b>		Marco Medina	33755061
Edith David	33752515	Maria Reina	33753356
David Escobar	33755058	Maricela Espinoza	31801172
<b>Tegucigalpa</b>		Miguel Rivera	33753997
Sindy Ortega	32727566	Milton Chavez	33758495
Teresa Hall	99806128	Nancy Valenzuela	33758527
Edy Chavez	32724804	Nelsy Rivera	33755398
Katherine Chavez	33757053	Salvador Villeda	33757903
		Sheyla Ramos	33758598
		Vilma Linares	33754498
		Wendy Erazo	33420977
		Oficina Central Didáctica	98898257
		Oficina San Pedro Sula	95550588