



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE GUERRERO

MAESTRÍA EN COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA Y RELACIONES PÚBLICAS

CARACTERIZACIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA DEL INSTITUTO MUNICIPAL DE LA JUVENTUD DE CHILPANCINGO GUERRERO

TESIS

**PRESENTADA COMO REQUISITO
PARA OBTENER EL GRADO DE:**

MAESTRA EN COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA Y RELACIONES PÚBLICAS

POR:

**LICENCIADA EN CONTADURÍA
CAMELIA ESPINOZA JIMENÉZ**

DIRECTORA:

DRA. MARÍA DEL SOCORRO CABRERA RÍOS

INDÍCE

1. Resumen.....	5
2. Introducción.....	6
Capítulo I. Planteamiento del problema.....	8
1.1 Antecedentes.....	8
1.1.1 Instituto Nacional de la Juventud Mexicana (INJM)	8
1.1.2 Instituto Nacional de la Juventud Mexicana (INJUVE).	9
1.1.3 Consejo Nacional de Recursos para la Atención de la Juventud (CREA).....	9
1.1.4 Comisión nacional del deporte (CONADE).....	10
1.1.5 Dirección General de Causa Joven (DGCJ)	10
1.1.6 Instituto Mexicano de la Juventud	11
1.2 Justificación	13
1.3 Estado del arte.....	14
1.4 Contextualización.....	23
1.4.2 Filosofía Organizacional.....	25
1.4.2.1 Misión	25
1.4.2.2 Visión	25
1.4.2.3 Valores.....	25
1.4.2.4 Objetivo general	25
1.4.2.5 Líneas de acción	25
1.4.2.6 Estructura organizacional.	27
1.5 Objetivos de la investigación.....	28
1.5.1 Objetivo General	28
1.5.2 Objetivos Específicos	28
Capítulo II. Fundamentación teórica	29
2.1.- La comunicación.	29
2.2.- Comunicación organizacional Institucional	30
2.4 Comunicación Interna.....	33
Capítulo III. Metodología y procedimientos.....	41
3.2.- Hipótesis.....	41
3.3.- Conceptualización de variables.....	42
3.3.1.- Comunicación interna.....	42
3.4.- Operacionalización de variables	42
3.5.- Diseño de investigación	44
3.6.- Método de investigación	44
3.7.- Técnicas e instrumentos	45
3.7.1.- Cuestionario	45
3.7.2.- Observación directa.....	47
3.8.- Descripción de la muestra	48
3.9.- Procesamiento de la información.....	49
Capítulo IV. Análisis de resultados de la investigación.....	50
4.1.- Comunicación interna	51
4.1.1 .- Flujos de la comunicación interna	51
4.1.2 Objetivos de la comunicación interna	52
4.1.3.- Canales de la comunicación interna	57
4.1.4 Importancia de la comunicación interna	60

4.1.5 Funciones de la comunicación interna 64
4.2 Análisis de observación..... 69
Conclusiones 70
Recomendaciones..... 72
Bibliografía 75

Dedicatorias

A Dios, por haber bendecido mi vida, salud y sabiduría a lo largo de mi estudio, por proveerme sus infinitas bendiciones y fuerzas para seguir adelante, enseñándome a encarar las adversidades sin perder nunca las esperanzas ni desfallecer en el intento.

A mis padres por su apoyo, consejos, comprensión y respaldo en todo momento. Ellos me han dado todo lo que soy como persona, mis valores, empeño y perseverancia para conseguir mis objetivos.

A mi hermano, él fue el principal cimiento para la construcción de mi vida profesional, sentó en mí las bases de responsabilidad y deseos de superación.

¡Gracias por estar en mí!

Agradecimientos

A mi querida **madre** que me enseñó a seguir mis sueños, siempre presente en mi corazón y en mi pensamiento. A mi **padre** que me inculcó el amor por el conocimiento. Y con todo mi cariño a mis **hermanos** que tanta generosidad y amor me han demostrado, apoyándome incondicionalmente en mi desarrollo profesional. Ellos son y han sido mi inspiración y mis pilares fundamentales para seguir avanzando.

Un profundo agradecimiento y admiración a mi tutora durante estos dos años de trabajo, **Dra. María del Socorro Cabrera Ríos**, del que tanto he aprendido y cuyas indicaciones y su apoyo siempre entusiasta y motivador, han sido claves para llegar hasta aquí. Una persona profesional y amable que ha sabido guiarme para conseguir el resultado final de este trabajo.

Para conseguir un objetivo hay que tener la oportunidad. Mi agradecimiento especial a la **Dra. Neysi Palmero Gómez**, que confió en mí y me dio la oportunidad de desarrollarme en el apasionante mundo de la comunicación. Y a los que siguen participando en mi entorno profesional haciendo que siga creciendo y mejorando, por ello, un agradecimiento especial a mi novio **Gilberto Mejía Morán**, que siempre estuvo a mi lado en los momentos más difíciles, por su apoyo incondicional y por ser una persona clave de mi éxito.

Y por último, un agradecimiento a todos mis **Maestros**, que hicieron de sus conocimientos una aportación valiosa para desarrollar este proyecto, ellos han sido líderes y claves para el éxito de esta investigación.

Esta tesis me ha enseñado más allá de lo que podría ser el contenido de la misma, me ha enseñado: automotivación, apoyo, confianza, superación... valores que quedan presentes para el resto de mi vida. **GRACIAS.**

1. Resumen

El presente trabajo de investigación se realiza con la finalidad de mejorar la comunicación interna del Instituto Municipal de la Juventud; ya que la comunicación es, por excelencia, el medio para intercambiar ideas, conocimientos y organizarse entre un grupo de personas. A través de una comunicación estratégica es posible alcanzar el cumplimiento cabal de los objetivos de la organización, logrando que entre los directores y todos los miembros que colaboran en el instituto, enfoquen sus esfuerzos hacia estos objetivos y desempeñen sus funciones con alto grado de eficacia.

Esta investigación se hace con el objetivo de Caracterizar la comunicación interna del Instituto Municipal de la Juventud de Chilpancingo de los Bravo, Guerrero., lo que facilitará valorar cuáles son los medios, canales, tipos y formas de comunicación más eficaces y de mayor influencia y alcance con su público interno.

Se llevó a cabo el diagnóstico de comunicación interna mediante la metodología de enfoque mixto, con método de investigación hipotético-deductivo y descriptivo, a través de la técnica observacional y aplicación del cuestionario en línea, para observar y analizar sus procesos de comunicación con sus públicos internos. Posteriormente como resultado de dicha investigación se procedería con el vaciado de datos y la graficación de información de lo cual se obtuvo una gráfica de cada pregunta y el análisis fue individual; a través de este ejercicio se pudo observar el panorama desde una perspectiva general basada en porcentajes, se obtuvieron aspectos tanto positivos como negativos del Instituto, se evaluó las necesidades, deficiencias y formas de la comunicación interna.

Finalmente, se presentan las conclusiones de los hallazgos más relevantes, detectados durante el trabajo de investigación, lo que permitió hacer recomendaciones para el diseño de estrategias de comunicación interna, que permita mejorar la dinámica laboral, a través del reforzamiento y creación de canales.

2. Introducción

El Instituto Municipal de la Juventud es una institución que tiene como propósito apoyar a los jóvenes de Chilpancingo, Guerrero., brinda a los jóvenes la oportunidad de demostrar su talento, desarrollar habilidades, ofrece múltiples actividades y beneficios cuyo objetivo es brindar una alternativa para aquellos que se encuentran en situaciones de vulnerabilidad.

A nivel mundial se encuentran organizaciones de éxito y son aquellas que le dan la importancia a la comunicación y que han comprendido que éstas contribuyen en gran parte a mejorar el ambiente comunicativo y el clima laboral; por esta razón, los trabajadores se sienten tomados en cuenta para el desarrollo de sus metas en la institución.

La comunicación organizacional tiene innumerables propuestas y herramientas para el crecimiento y avance en las instituciones. una organización no puede funcionar correctamente si los procesos de comunicación son insuficientes ya que habrá confusiones entre los empleados, lo cual afectaría el desempeño de cada uno de los trabajadores de la institución tanto en su desarrollo individual como grupal.

El presente trabajo de investigación se titula “Caracterización de la comunicación interna del Instituto Municipal de la Juventud de Chilpancingo de los Bravo, Guerrero.,” y lleva como punto principal de análisis la comunicación que se genera al interior del Instituto, para poder describirla con exactitud desde un punto de vista teórico recoge las teorías más relevante para este trabajo. En esencia, se ha pretendido recoger lo fundamental para entender el porqué y el para qué de esta metodología diseñada para caracterizar la comunicación interna de este organismo gubernamental. Que permita una valoración profesional y objetiva con el propósito de hacer aportaciones significativas al Instituto Municipal de la Juventud.

Esta investigación se divide en **cuatro capítulos fundamentales**:

El primer capítulo, en él se aborda, desarrolla y explica los antecedentes del Instituto Municipal de la Juventud, en donde expone su evolución durante años para llegar a la actualidad, también presenta la justificación del por qué y para qué de la investigación, seguida está el estado de arte de la investigación, un análisis sintético de los resultados investigativos sobre el objeto de estudio, en el siguiente punto están los objetivos de la investigación y por último están las preguntas de la investigación.

El segundo capítulo, se encuentra una breve revisión de textos que conforma el marco teórico, está configurado por tres apartados. En primer lugar encontramos la teoría de la comunicación en general, seguida esta la teoría de la comunicación organizacional de forma general y retoma los enfoques que existen en esta disciplina y la importancia de la comunicación en las organizaciones y por último encontramos la teoría de la comunicación interna.

El tercer capítulo, se centra en el planteamiento de la hipótesis y en el diseño de la estrategia metodológica utilizada para alcanzar los objetivos de la investigación, selección de muestra, la realización e implementación de los instrumentos de investigación utilizadas, en este caso fue mediante la aplicación del cuestionario y la observación directa.

En el cuarto capítulo se abordan los resultados, para lo cual se siguió un proceso de tabulación de datos que arrojó resultados cuantitativos y cualitativos que permitieron hacer inferencias para llegar a las conclusiones de la investigación y se incluyen las recomendaciones finales.

Capítulo I. Planteamiento del problema

1.1 Antecedentes.

Una breve revisión de los esfuerzos realizados a la fecha, muestra una tarea Institucional iniciada en 1940 que, ante la necesidad de conformar la política de atención a los jóvenes, es que se vuelve imperativa la existencia de una institución responsable de dar unidad y coherencia a la amplia gama de instrumentos que la legislación establece, y de crear los recursos necesarios para promover, coordinar, evaluar y planificar acciones y programas especialmente diseñados a la Juventud.

En el lapso de los años treinta a cincuenta fue la Secretaría de Educación Pública, a través de una oficina de Acción Juvenil, en 1950 el Instituto Nacional de la Juventud Mexicana, en 1977 el Consejo Nacional de Recursos para la Atención de la Juventud y en 1988 la Comisión Nacional del Deporte, quienes han ido dando forma a una política de Estado destinada a atender los problemas y expectativas de estos grupos de población.

1.1.1 Instituto Nacional de la Juventud Mexicana (INJM)

Diez años más tarde, el país ya estaba totalmente inmerso en el proyecto industrializador, en el contexto de una política educativa encaminada a preparar y orientar a la juventud para su incorporación al mercado laboral mediante la capacitación para el trabajo. Durante la administración del presidente Miguel Alemán fue publicado en el Diario Oficial de la Federación, el día 25 de febrero de 1950, el Decreto que creó el Instituto Nacional de la Juventud Mexicana (INJM), con personalidad jurídica propia y dependiente de la Secretaría de Educación Pública.

Conforme al artículo 2 del Decreto mencionado, la finalidad del Instituto sería *“Preparar, dirigir y orientar a la juventud mexicana en todos los problemas básicos nacionales, para alcanzar el ideal democrático, su prosperidad material y espiritual, llevando a cabo el estudio de esos problemas, formulando las soluciones adecuadas y proponiendo a los*

organismos oficiales o sociales correspondientes, las iniciativas que convengan o realizándolas, en su caso, cuando no sean de la competencia o naturaleza de aquéllos”.

1.1.2 Instituto Nacional de la Juventud Mexicana (INJUVE).

En 1970, con Luis Echeverría (1970-1976) el Instituto entró en un proceso de reestructuración como consecuencia de que después de los acontecimientos del Movimiento del 68, la juventud se mostró más participativa y crítica de la realidad sociopolítica, se modificó la imagen del Instituto, sustituyéndose las siglas de INJM por las de INJUVE, Instituto Nacional de la Juventud Mexicana, el cual redefinió su objetivo institucional, que en un principio era de capacitación técnica, para convertirse en una alternativa de instrucción a nivel de extensión universitaria.

1.1.3 Consejo Nacional de Recursos para la Atención de la Juventud (CREA).

El 29 de diciembre de 1976, José López Portillo transformó el Instituto Nacional de la Juventud Mexicana (INJUVE) en el Consejo Nacional de Recursos para la Atención de la Juventud (CREA) como una necesidad de dar mayor apoyo a programas para los jóvenes y de establecer con claridad una política en su beneficio.

Se creó como organismo público descentralizado con personalidad jurídica y patrimonio propio, para estar en aptitud de emprender programas de mayor alcance y constituirse en el coordinador real de la política de gobierno hacia la juventud. Sus principales programas fueron encaminados a atender demandas de la juventud en la áreas de salud, demandas jurídicas, problemas sociales y de empleo, se determinó el rango de 12 a 29 años, como edad en que se ubicaría la población objeto de estos programas.

En el CREA se consideró que la atención a la juventud no sólo es responsabilidad del Estado, sino que la sociedad en su conjunto debe procurar los distintos espacios a los jóvenes para alcanzar un desarrollo adecuado e integral, una política nacional de juventud basada en una actitud que generará una conciencia colectiva sobre el significado de lo juvenil, en toda su amplitud y heterogeneidad, y la coordinación para optimizar el uso de recursos que los diferentes organismos, instituciones y sectores dirigían a ese sector.

En su junta directiva participaban 11 dependencias y entidades paraestatales con funciones vinculadas a la atención de la juventud. Era asesor obligado de la Administración Pública Federal en sus tareas relacionadas con la juventud. Sus principales programas llegaron a ser Plan Joven, Promoción Deportiva, Promoción Cultural, el estudio de los problemas juveniles y la Procuraduría de la Juventud.

1.1.4 Comisión nacional del deporte (CONADE)

El 12 de diciembre de 1988, mediante decreto Carlos Salinas de Gortari (1988-1994), desapareció el CREA y los sustituyó la Comisión Nacional del Deporte (CONADE), como órgano desconcentrado de la SEP (ya no descentralizado como era el CREA, lo que permitía mayor autonomía) encargado de la promoción y el fomento del deporte y la cultura física, instancia que absorbió las funciones que realizaba el CREA a través de la Dirección General de Atención a la Juventud, descendiendo de jerarquía en la estructura del gobierno, limitándose sus objetivos y la interacción con las demás entidades gubernamentales y las organizaciones de la sociedad civil.

1.1.5 Dirección General de Causa Joven (DGCJ)

En julio de 1996 la DGCJ transformó su estructura y estrategias de trabajo como parte de un proceso de comunicación, imagen y posicionamiento entre los diversos sectores juveniles, derivado de la creación de la Dirección General de Causa Joven, redefiniendo los programas de juventud con un esquema de descentralización tanto de recursos como de la operación de los programas, buscando una mayor integración entre las diversas instituciones gubernamentales, también amplió sus programas abarcando a los más marginados y vulnerable, así como de medio rural.

Gracias a las estrategias de trabajo de la Dirección General de Causa Joven de promover la corresponsabilidad de los diversos actores sociales que participaban en las políticas de juventud; en hacer eficiente el uso de los recursos, desarrollar esquemas de comunicación para lograr un posicionamiento ante la sociedad y los jóvenes, y en actualizar el conocimiento sobre las tendencias y problemáticas de los mismos, se logró que las Comunicaciones de Juventud de las respectivas Cámaras de Senadores y Diputados integran un proyecto de ley para la creación de un organismo que diera respuesta a las dinámicas que viven los jóvenes del país (el 34% de la población).

1.1.6 Instituto Mexicano de la Juventud

El 6 de enero de 1999, siendo presidente de la república Ernesto Zedillo es publicada en el Diario Oficial de la Federación la Ley del Instituto Mexicano de la Juventud (IMJUVE); desde su nacimiento, al instituto le caracteriza una ambigüedad: la ley le otorga por igual la facultad de normar las políticas y la facultad de instrumentarlas (Artículo 3, inciso II). De esta manera, en los hechos, el instituto ha operado a lo largo de todos estos años un conjunto de programas de carácter nacional que lo distrajeron de su tarea rectora.

Este organismo es diseñado como una entidad que no engrosara el aparato de gobierno ni traslapara funciones ya existentes, sino como una entidad con la necesaria capacidad ejecutiva para coordinar, evaluar, promover e impulsar programas y acciones de la administración pública en sus diferentes instancias y niveles, así como de las organizaciones sociales y privadas que se desarrollan en este ámbito.

Su propuesta se sustenta en un análisis riguroso de los problemas que afectan a los jóvenes, de su significado y participación en la modernización del país en su conjunto y para la viabilidad de la sociedad mexicana en el futuro inmediato.

Revisa la política llevada hasta la fecha, la experiencia de otros países en vías de desarrollo y el marco jurídico que le da forma, sugiriendo mecanismos indispensables que no existen; así como funciones de planeación que le den eficacia y permanencia a la acción de gobierno y, al mismo tiempo, den cauce a la fuerza política y social tan importante que representa la juventud.

En 2013, durante el mandato del presidente, Enrique Peña Nieto, la Secretaría de Desarrollo Social (SEDESOL) dio a conocer en el Diario Oficial de la Federación el acuerdo mediante el cual, el Instituto Mexicano de la Juventud (IMJUVE) se agrupa al sector que ésta coordina. De conformidad con lo dispuesto en el decreto por el que se reforman, adicionan y derogan diversas disposiciones de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal publicado el 2 de enero de 2013, la SEDESOL asume las facultades y atribuciones del IMJUVE.

Se cumplen 20 años del inicio de las operaciones del Instituto Mexicano de la Juventud (IMJUVE), una dependencia del Gobierno Federal que trabaja para la creación de

políticas a favor de los jóvenes y que procura acercarle a dicho colectivo las herramientas básicas en educación, salud, empleo y participación social, que necesitan para desarrollarse correctamente.

Todos los años, el IMJUVE colabora con los adolescentes emprendedores apoyando económicamente a los mejores proyectos de creación de empresas e incentivando a los estudiantes a realizar servicios sociales aplicando su conocimiento en acciones a favor de la comunidad. De esta manera, el IMJUVE trabaja para los 37.9 millones de jóvenes facilitándoles espacios de creación, participación, innovación y expresión a través de las diversas convocatorias donde de manera libre discuten y expresan sus ideas.

Para crear políticas públicas a favor de los jóvenes el IMJUVE investiga para saber, qué piensan, cómo se ven, cuáles son sus necesidades, contando con diversos instrumentos de investigación que dan cuenta de los cambios demográficos, socioeconómicos, políticos para crear programas que respondan a las demandas y necesidades de los jóvenes.

1.2 Justificación

En toda la investigación, según Hernandez R. (1995, p. 6) se hace “necesario evaluar cuál es el valor potencial de ésta y cuales son las razones que motivan el estudio”.

A nivel mundial la comunicación organizacional ha sido uno de los ejes fundamentales para enfrentar los retos concernientes a expansión en los mercados, globalización, la calidad y la competitividad. Ante estos retos la visión empresarial no solo debe estar sustentada en el paradigma de economía, producción y administración que ha marcado el accionar de las empresas desde el siglo XIX, sino en una gestión de la comunicación estratégica.

El Instituto Mexicano de la Juventud (IMJUVE) es, como se ha señalado anteriormente, una dependencia del Gobierno Federal que trabaja para la creación de políticas a favor de los jóvenes y que procura acercarle a dicho colectivo las herramientas básicas en educación, salud, empleo y participación social, que necesitan para desarrollarse correctamente.

Todos los jóvenes tienen derecho a la educación, salud y trabajo, por tal motivo es de vital importancia proporcionar a los directivos, y personal de servicios generales las herramientas necesarias para una excelente comunicación interna que lleve a alcanzar sus objetivos organizacionales.

La anterior, es la principal razón para llevar a cabo este trabajo de investigación. Se debe conocer con puntualidad el tipo de proceso de comunicación interna predominante del Instituto, como son los medios, canales y el flujo, con el interés de valorar su eficacia, lo que implica verificar, además de los elementos mencionados, si hay claridad en el mensaje, precisión para transmitir la idea e interés de las partes que intervienen en el proceso.

La trascendencia de la Misión de la organización para la juventud del país es innegable, así como el diagnóstico real de los elementos y procesos comunicativos es la base sólida sobre la cual será posible mejorar la eficacia de los canales y mensajes utilizados e

impactar de manera positiva el desempeño de las labores del Instituto Mexicano de la Juventud

El presente trabajo consiste en una investigación descriptiva del proceso de comunicación interna, posteriormente como resultado de dicha investigación se harán las recomendaciones pertinentes.

1.3 Estado del arte

En todas las Instituciones de gobierno es importante llevar a cabo investigaciones acerca de la comunicación interna, de tal manera que se aporte a la solución de problemas en materia de comunicación; las Instituciones juegan un rol especial ya que es necesario que todos los miembros de la organización trabajen en equipo con dirección a un mismo objetivo, en este caso son los jóvenes de Chilpancingo Guerrero.

El siguiente cuadro incluye la recopilación de algunas tesis realizadas en distintos países, éstas abordan principalmente temas como la comunicación interna en las organizaciones, instrumentos y medios clásicos de la comunicación.

Con el fin de obtener resultados objetivos que aporten a la Caracterización de la comunicación interna del Instituto Municipal de la Juventud de Chilpancingo Guerrero” se enlistan las siguientes investigaciones:

Título y Autor	Objeto de Estudio	Teoría y Metodología	Resultados	Niveles Conclusivos
Análisis de la gestión de comunicación organizacion al en un grupo de empresas del sector	Describir como es el flujo del proceso de comunicación organizacion al en un grupo	Teoría de la comunicación, teorías organizacionales y el fenómeno de comunicación organizacional.	Lo más importante al finalizar este estudio, fue el corroborar la importancia de las comunicaciones	Una vez que se haya revisado la gestión de comunicaciones de las cuatro empresas, nos damos cuenta que

<p>privado del área metropolitana de Caracas</p> <p>Realizado por: Lisette García Porto y Claudio Urrea Tortolero</p>	<p>de empresas del sector privado ubicadas en el área metropolitana de Caracas</p>	<p>La investigación es exploratoria y descriptiva. Utiliza como instrumento de investigación la entrevista semiestructurada.</p>	<p>en la vida de la organización. Sin embargo, también se encontró que ninguna política comunicacional puede solventar un problema de la organización de orden financiero o de producción. La comunicación es una herramienta para el equilibrio, desarrollo y expansión de la compañía, sin embargo, sin otros procesos de orden administrativo, poco puede hacer.</p>	<p>en ellas hay aspectos debilidades y fortalezas. A pesar que no existe un modelo ideal, ni una guía útil para una gestión exitosa de la comunicación organizacional, los gerentes deben tener en consideración que la comunicación se complementa con otras disciplinas administrativas y puede utilizarlas como herramientas útiles para el desarrollo de la empresa.</p>
<p>Influencia de la comunicación interna en el clima organizacion al de los empleados</p>	<p>Determinar de qué manera la comunicación interna influye en el clima organizacion al de los</p>	<p>Es un estudio de tipo descriptivo, explicativo con enfoque cuantitativo, porque se ha centrado en explicar por qué</p>	<p>Existe un alto grado de confiabilidad. Es decir, una buena comunicación intrapersonal influye significativamente</p>	<p>Se determinó que la comunicación interna influye de manera significativa en el clima organizacional de los empleados de las instituciones</p>

<p>de las instituciones públicas descentralizadas del sector energía y minas; 2017.</p> <p>Presentado por: Lupe Karín Trujillo Marino</p>	<p>empleados de las instituciones públicas descentralizadas del sector energía y minas.</p>	<p>ocurren los fenómenos y cómo se expresan. Se trabajó con variables causa y efecto con aspectos correlacionales.</p>	<p>sobre un buen liderazgo. Es decir que mientras más se incrementa la buena comunicación interna, mayor será su influencia en el mejoramiento del clima organizacional de los empleados del sector de energía y minas.</p>	<p>públicas descentralizadas del sector energía y minas, y la comunicación institucional influye de manera significativa en la motivación de los empleados de las instituciones públicas descentralizadas del sector energía y minas.</p>
<p>Habilidades Comunicativas y Comunicación Política</p> <p>Directores: Juan Carlos Marzo Campos María Amparo Ramos López</p>	<p>El objetivo general de esta tesis doctoral es “Desarrollar una metodología de entrenamiento de habilidades comunicativas que permitan</p>	<p>Esta investigación es de tipo transversal, ex post facto, con un análisis cuantitativo y cualitativo. El estudio tiene como base la muestra recogida durante 5 años, con un total de 387 políticos</p>	<p>Se muestran los resultados de los participantes en la categoría de la comunicación. La mayor tasa de respuesta se da en la referencia estado emocional, en la que se han tenido en cuenta diferentes aspectos que han contestado los</p>	<p>Como conclusiones finales podemos afirmar, que los Líderes que desarrollan su comunicación y oratoria toman conciencia de sus errores”. Los alumnos que durante las sesiones han trabajado las herramientas en</p>

	<p>potenciar y desarrollar las habilidades y capacidades de comunicación y oratoria de los líderes políticos de manera rápida y eficaz”.</p>	<p>electos participantes en las distintas ediciones del curso de “TÉCNICAS DE COMUNICACIÓN PARA POLÍTICOS ELECTOS”.</p>	<p>participantes. La tasa de respuesta de oratoria y discurso se han considerado de forma conjunta con un número también elevado de tasa de respuesta. El resto de referencias han tenido una tasa de respuesta mucho menor comparada con el estado emocional y la oratoria y discurso.</p>	<p>comunicación y oratoria, siguiendo los pasos establecidos, han manifestado un notable cambio. Este cambio se ha producido en primer lugar en el yo interno y en el cambio de concepción que tenían de la comunicación a priori.</p>
--	--	---	---	--

<p>“Comunicación interna y clima laboral” (Estudio realizado en Call Center de la ciudad de Quetzaltenango)</p> <p>Presentado por: José Gabriel Armas Sandoval</p>	<p>Determinar la manera en que la comunicación interna favorece al clima laboral en el Call center de la ciudad de Quetzaltenango.</p>	<p>Este estudio tuvo un diseño descriptivo que utilizó un cuestionario con opción dicotómica (sí y no) para medir el clima laboral y la comunicación interna, una herramienta útil y eficaz para recolectar la información en un tiempo relativamente breve.</p>	<p>La mayoría de los colaboradores afirmaron que cada vez que sus jefes inmediatos les proveen información es de manera clara y entendible, ya que la misma es explicada de forma simple para que se comprenda lo que se debe realizar y con esto evitar malos entendidos; de la misma manera la totalidad de los supervisores opinaron que la comunicación que se da dentro de la organización es clara y entendible porque es precisa y concreta.</p>	<p>En el estudio realizado, los factores que influyen en la comunicación interna son la claridad con la que se comunica el mensaje, los medios por los que se comunica, las vías en que se da este proceso y la manera en que los jefes se comunican con los subalternos, y estos elementos si afectan o perjudican a los colaboradores en sus labores diarias.</p>
---	--	--	---	---

<p>Propuesta de estrategia de comunicación interna y externa en el sistema de radio y televisión de la universidad católica Santiago de Guayaquil.</p> <p>Autor: LCDO. Guillermo del Campo Saltos</p>	<p>Proponer el diseño de una estrategia de comunicación interna y externa para el Sistema de Radio y Televisión de la Universidad Católica Santiago de Guayaquil.</p>	<p>Se ponen de manifiesto las teorías organizacionales, comunicacionales y de medios que sustentan la propuesta de una estrategia de comunicación organizacional interna y externa.</p> <p>La investigación desarrolló una metodología con enfoque mixto, debido a que se aplicaron herramientas cuantitativas y cualitativas, utilizando para tal efecto encuestas tanto al público interno como externo, entrevista a los directivos del canal y la radio, observación de</p>	<p>Los resultados de la investigación permiten conocer, con sustento, las deficiencias en la gestión de comunicación que posee la radio y canal universitario. Es indispensable una reingeniería y reestructuración departamental que permita armonizar los procesos comunicativos internos, un mayor uso de la tecnología y reforzar la comunicación formal.</p>	<p>La presente investigación, tiene medios de comunicación universitarios fortalecidos, bajo una estructura organizacional de vanguardia, tomando en consideración que la nueva Ley de Comunicación e Información hoy le permite a las universidades públicas obtener frecuencias para radio y televisión y manejar sus propios medios de comunicación, por lo que se puede acoger ésta propuesta como un modelo de estrategia de comunicación aplicado a medios tanto radiales como</p>
--	---	---	---	--

		una muestra para determinar formas de comunicación interna.		televisivos universitarios.
La comunicación en las organizaciones de la sociedad civil: Una perspectiva alternativa para el estudio y la práctica de la comunicación organizacional al	Realizar una aproximación tanto teórica como empírica al ámbito de las organizaciones de la sociedad civil que provea herramientas alternativas para el estudio y la práctica de la comunicación organizacional en las OSC.	Para la investigación empírica se plantea una investigación sociológico-interpretativa de carácter cualitativo. El alcance de la misma será exploratorio-descriptiva. Las estrategias metodológicas adoptadas contemplan, al inicio de la investigación, con un alcance exploratorio cuya herramienta de recolección de datos es la entrevista en	Según lo analizado hasta aquí, se evidencia que la comunicación en las organizaciones sociales estudiadas en este trabajo, se presenta en dos dimensiones o niveles. El primer nivel se circunscribe y forma parte del proyecto institucional global y el segundo nivel, representa a la comunicación que se establece en la esfera de las	Observamos que se refleja a través del discurso de las entrevistadas la necesidad de combinar y equilibrar diversas modalidades de comunicación; por un lado, la comunicación interpersonal, cara a cara; y, por otro, la comunicación masiva y el uso de la tecnología. En este aspecto, tal como sugería Krohling Peruzzo el desafío resulta de la manera en que estas modalidades se interconectan y complementan entre sí. Así, el conocimiento y la

Autores: **Lic. Brenda Di Paolo**

		<p>profundidad a sujetos expertos.</p>	<p>prácticas o del campo operativo.</p> <p>El primer nivel no es evidenciado directamente por parte del discurso de los entrevistados, pero se detecta de manera implícita dentro de la identidad y misión de las organizaciones.</p> <p>El segundo nivel o dimensión operativa de la comunicación, se expresa de manera explícita por parte de los entrevistados a través de la existencia de un “área”, “responsable”, “tareas” o “estrategias”.</p>	<p>relación con los medios de comunicación, la capacidad de elaborar mensajes masivos y el uso de los medios en función de los hábitos de consumo cultural de los destinatarios se mencionan en las entrevistas como desafíos y habilidades esperadas en los profesionales de comunicación.</p>
--	--	--	--	---

<p>Modelo de gestión de comunicación corporativa que establezca los procedimientos de comunicación internos de la dirección provincial del consejo de la judicatura de Santo Domingo</p> <p>Autora: Ing. Iris Stella Mendoza Cortés</p>	<p>Diseñar un modelo de gestión de comunicación corporativa que establezca los procesos de comunicación internos de la Dirección Provincial del consejo de la Judicatura de Santo Domingo.</p>	<p>La modalidad de la presente investigación se definió como mixta, con tendencia a lo cualitativo, teniendo en cuenta que la comunicación corporativa se encuentra inmersa dentro de las ciencias sociales, a través de estudio de la cultura y en ambiente organizacional enmarcados en un proceso comunicacional definido o aceptado dentro de una organización o institución.</p>	<p>Los resultados de la presente investigación demuestran que es de vital importancia la elaboración de un modelo de gestión de comunicación interna puesto que en la actualidad los mecanismos utilizados son informales y pueden conllevar a que su interpretación, genere puntos de conflicto y desinformación y, por ende, el atraso en los procesos administrativos.</p>	<p>Se concluye que el modelo de gestión de comunicación en la dirección interna propuesto se desarrolle y se aplique con miras a lograr que los procesos de comunicación en la dirección Provincial del Consejo de la Judicatura de Santo Domingo mejoren, fluyan y produzcan los efectos esperados para el desarrollo del plan estratégico de la función Judicial, mejorando el sistema al servicio de la ciudadanía.</p>
--	--	---	---	--

1.4 Contextualización

El presente estudio está enfocado en el Instituto Municipal de la Juventud de Chilpancingo Guerrero. Esta organización no cuenta con un área de comunicación lo cual dificulta una comunicación adecuada con el público interno; es importante mencionar que carece de comunicación digital, lo que en estos tiempos representa una limitante y una subutilización de computadoras y teléfonos inteligentes, con los que cuenta un elevado porcentaje de la población.

La ciudad de Chilpancingo, cabecera del Municipio de Chilpancingo de los Bravo es la segunda ciudad más grande del estado de Guerrero, solo superada por el puerto de Acapulco de Juárez. Conforme a los resultados emitidos por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) mediante el II Censo de Población y Vivienda con fecha censal del 12 de junio de 2011, la ciudad de Chilpancingo tenía hasta ese año una población total de 241 717 habitantes, de esa cantidad el porcentaje de población de 15 a 29 años es de 29.9 %, porcentaje de población de 15 a 29 años hombres 29.7 y porcentaje de población de 15 a 29 años mujeres 30.1 %, lo que significa que el público objetivo del IMJUVE es de casi la tercera parte de la población total.

1.3.1 Educación escolar en Chilpancingo de los Bravos

Aparte de que hay 7146 analfabetos de 15 y más años, 1133 de los jóvenes entre 6 y 14 años no asisten a la escuela.

De la población a partir de los 15 años 7072 no tienen ninguna escolaridad, 26,396 tienen una escolaridad incompleta. 18,271 tienen una escolaridad básica y 56,642 cuentan con una educación post-básica. Un total de 19,226 de la generación de jóvenes entre 15 y 24 años de edad han asistido a la escuela, la mediana escolaridad entre la población es de 10 años.

El Instituto Mexicano de la Juventud (IMJUVE), es una dependencia de Gobierno Municipal, cuyo trabajo es hacer políticas públicas a favor de los jóvenes mexicanos de 12 a 29 años para otorgarles las herramientas necesarias en educación, salud, empleo y participación social.

Debe generar oportunidades de desarrollo, de manera integral para los jóvenes; su participación, la libertad de expresión y conducirlos a un sendero mejor. Los jóvenes no son el futuro, son el presente y son quienes le dan la vida, ritmo y movimiento a nuestro estado de Guerrero. La importancia de incluir en la agenda política nacional y estatal, el tema de los jóvenes y tomar en cuenta su problemática y necesidades en la forma política del estado.

IMJUVE, es un Instituto integrado por jóvenes en movimiento, valiosos, que luchan, trabajan, ponen sus capacidades y energía al servicio de todos los Guerrerenses. El compromiso de todos, es insertar a los jóvenes en el desarrollo económico, político, social y cultural de nuestro estado para convertirlos en verdaderos líderes.

El IMJUVE responde a la demanda de los jóvenes en materia educativa, de asesoría psicológica, laboral, prevención de adicciones, asesoría jurídica y difusión de actividades culturales. Para crear políticas públicas a favor de los jóvenes el IMJUVE investiga para saber, qué piensan, cómo se ven, cuáles son sus necesidades. Asimismo, hace entrega de apoyos económicos a los mejores proyectos de creación de empresas, los jóvenes encontrarán espacios de creación, participación, innovación y expresión a través de las diversas convocatorias donde de manera libre discuten y expresan sus ideas.

1.4.2 Filosofía Organizacional

1.4.2.1 Misión

Ser una Institución de puertas abiertas que implemente, promueva y fortalezca la participación de la juventud a través de la creación y desarrollo de programas, proyectos y actividades que mejoren el bienestar de la juventud chilpancingueña.

1.4.2.2 Visión

Ser la Institución referente de las y los jóvenes que impulse, apoye, promueva y garantice su desarrollo integral y Derechos Humanos como principio general para la participación social.

1.4.2.3 Valores

- Respeto: Joven visto como aliado y sujeto de derecho.
- Inclusión: Reconocer e integrar la diversidad de jóvenes.
- Transversalidad: Garantizar que la perspectiva de juventud esté inmersa en el Gobierno.
- Transparencia: Honestidad en el ejercicio de los recursos públicos y rendición de cuentas.
- Compromiso: Lealtad y trabajo en equipo para generar credibilidad y empoderamiento de las y los jóvenes.

1.4.2.4 Objetivo general

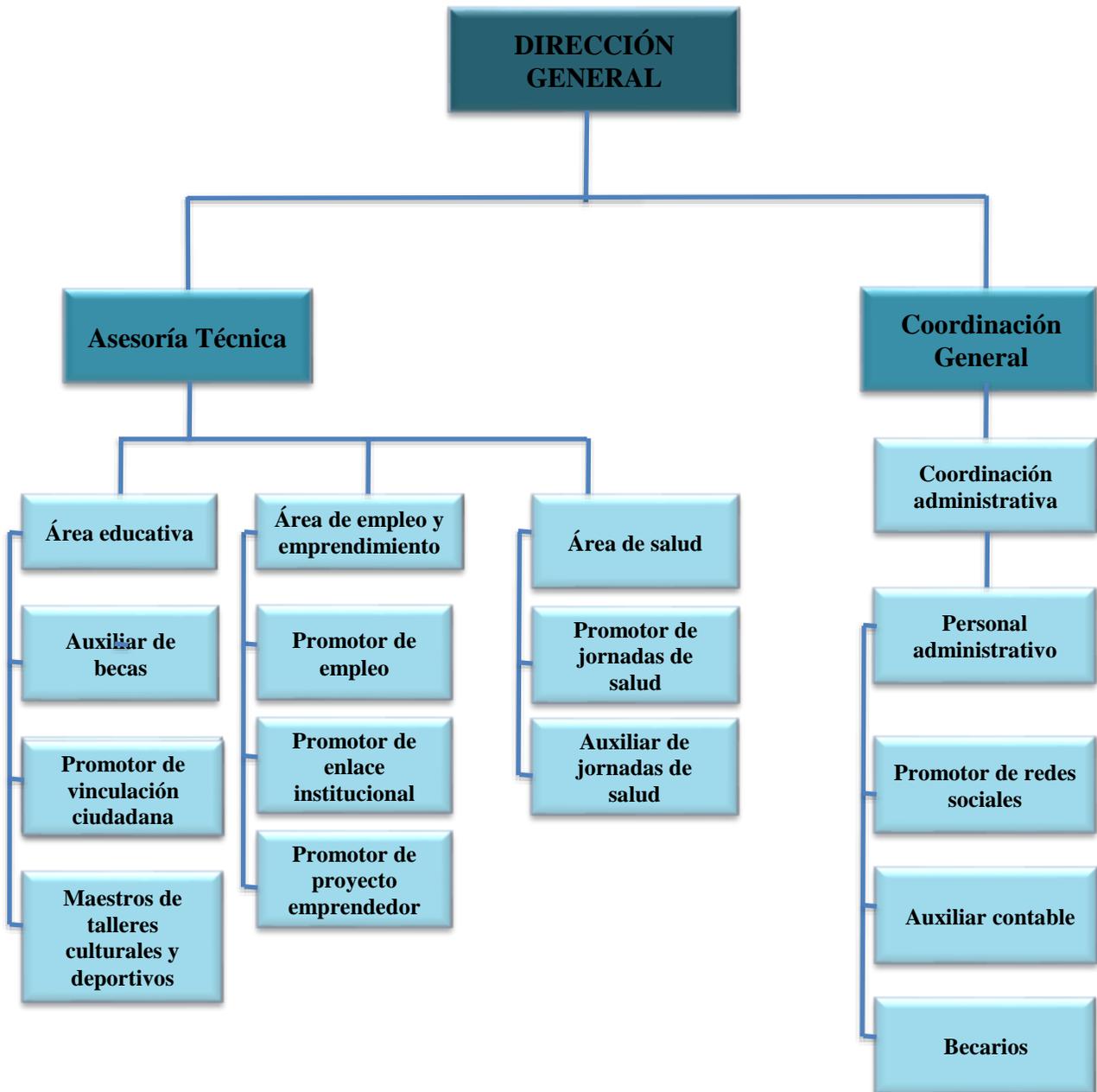
Brindar atención, orientar y generar oportunidades mediante la creación de programas, coadyuvando con dependencias locales, estatales, federales y sectores de la sociedad para crear alianzas de trabajo que beneficien a la juventud.

1.4.2.5 Líneas de acción

- Fomentar los valores, la cultura, la educación y el deporte como medio para evitar la inserción de los jóvenes en el crimen organizado.

- Reducir la deserción escolar por falta de recursos económicos, para ello se les otorgará becas educativas e implementaremos empleos juveniles, que les permita a las y los jóvenes mantener sus estudios.
- Renovar la imagen institucional siendo el instituto de la juventud precursor de buenas prácticas, modelos de principios y generador de nuevas oportunidades de bienestar social para las juventudes chilpancingueñas.
- Recuperar los espacios recreativos y libres de drogas para fomentar la cultura, las artes y el deporte.
- Ser el modelo de derechos humanos y de los objetivos de desarrollo sostenible de la agenda 2030 de la ONU.
- Generar espacios de opinión donde las y los jóvenes participen proponiendo, cabildeando, debatiendo y realizando propuestas para prevenir o solucionar problemas actuales que afectan a la capital del Estado.
- Impartir talleres y conferencias de temas actuales de interés juvenil.
- Seremos el organismo gestor a través de dependencias y sectores de la sociedad para la creación de programas, proyectos y actividades que benefician a las y los jóvenes chilpancingueños.
- Impulsar convenios con empresas privadas locales, estatales, nacionales e internacionales.

1.4.2.6 Estructura organizacional.



1.5 Objetivos de la investigación

1.5.1 Objetivo General

Caracterizar la comunicación interna del Instituto Municipal de la Juventud de Chilpancingo de los Bravo, Gro.,.

1.5.2 Objetivos Específicos

1. Identificar cuáles son los medios de comunicación que tienen mayor influencia y alcance con el público interno del Instituto Municipal de la Juventud de Chilpancingo de los Bravo, Gro.
2. Determinar los principales flujos de comunicación del Instituto Municipal de la Juventud de Chilpancingo de los Bravo, Gro.
3. Conocer los principales emisores y receptores de la comunicación interna del Instituto Municipal de la Juventud de Chilpancingo de los Bravo, Gro.
4. Analizar la eficacia de la Comunicación interna del Instituto Municipal de la Juventud de Chilpancingo de los Bravo, Gro.

1.6 Pregunta de investigación

¿Cuáles son las características que presenta la comunicación interna del Instituto Municipal de la Juventud de Chilpancingo de los Bravo, Gro.,.

Capítulo II. Fundamentación teórica

En el marco teórico se desarrolló un breve análisis desde la base del concepto de la comunicación hasta las principales teorías sobre la comunicación. Se inicia este capítulo con la percepción del término “comunicar”, básica para este trabajo, pues el proceso comunicativo no se puede entender sin haber hecho un análisis previo de lo que el concepto en sí representa. En este apartado se verá la importancia que el hombre le ha dado a la comunicación y como las diferentes interpretaciones de la palabra sitúan en una época u otra llegando a la actualidad. Algunos autores marcaron una huella en su tiempo y permanecen en la actualidad. Una vez revisada la comunicación en sentido general, se aborda la comunicación organizacional, intangible de gran valor para las organizaciones, los conceptos que rodean a este término son varios y no siempre encajan en una sola definición que sea válida, cada autor le ha agregado una característica particular que hacen que la comunicación organizacional sea, con el paso del tiempo, un concepto más completo.

Seguido se teoriza la comunicación interna donde se analiza los tipos, canales, objetivos y como actúa de varias maneras para controlar el comportamiento de los miembros dentro de una organización.

2.1.- La comunicación.

Porto, (1997, p. 12) El verbo comunicar viene del latín “Comunicare”, En su acepción más general, comunicación es acción y efecto de hacer a otro partícipe de lo que uno tiene, compartir información, impartir, difundir, consultar o conferir con otros de un asunto.

Si nos detenemos en este punto, podemos darnos cuenta de la relevancia que tiene la comunicación en la vida del hombre, puesto que somos seres sociales que continuamente estamos relacionándonos con nuestro entorno y esto implica, necesariamente, la utilización de la comunicación.

En nuestra vida diaria nos comunicamos con nuestro entorno, simplemente por un interés particular que nos lleva configurar los mensajes que emitimos, de modo de causar impacto deseado en nuestro receptor y obtener la conducta esperada.

La comunicación puede concebirse como el proceso dinámico que fundamenta la existencia, progreso, cambios y comportamiento de todos los sistemas vivientes, individuos u organizaciones. Entendiéndose como la función indispensable de las personas y de las organizaciones, mediante la cual la organización u organismo se relaciona consigo mismo y su ambiente, relacionado sus partes y sus procesos internos unos con otros (Villafañe, 2002, pág. 49).

Joan Costa (1999, p.12) define la comunicación como “la acción de transferir de un individuo o un organismo, situado en un época y un punto dado, mensajes e informaciones a otro individuo u otro sistema situado en otra época y en otro lugar, según motivacionales diversas y utilizando los elementos de conocimientos que ambos tienen en común.

Después de los estudios de varios autores que explican la esencia de la comunicación como elemento omnipresente en la vida humana y por consecuencia, en las relaciones sociales, estos y otros autores han coincidido en señalar que la comunicación se refiere al intercambio de información entre dos o más elementos.

2.2.- Comunicación organizacional Institucional

La comunicación, como ya se ha señalado en el primer apartado de este capítulo, es el eje fundamental para el desarrollo de las relaciones humanas y por tanto, un aspecto primordial para la evolución social, puesto que gracias a este fenómeno, los seres humanos podemos establecer en contacto con nuestro entorno.

Por lo tanto el manejo de la comunicación dentro de cualquier Institución define el logro de los objetivos planteados y del cumplimiento de sus metas, para obtener el éxito deseado. Toda entidad necesita relacionarse, transmitir, interna y externamente, sus opiniones y necesidades.

Desde su perspectiva de Sotelo (2001, pág. 159) la comunicación institucional es la que “administra en flujo informativo con objeto de descubrir y construir la identidad de la organización, mediante el establecimiento de relaciones informativas internas y externas”.

Las organizaciones no escapan de esta realidad, cuando la comunicación se aplica en las organizaciones es denominada comunicación organizacional, ésta da naturalmente en cualquier organización sin determinar su tipo o tamaño. Bajo esta premisa entenderá a la comunicación organizacional como el conjunto total de mensajes que circulan dentro y fuera de la organización.

Según Gary Kreps (1995, p. 222) nos dice que la comunicación organizacional es un “proceso por medio del cual los miembros reúnen informaciones pertinentes acerca de sus organizaciones asimismo los cambios que ocurren dentro de ella. La comunicación ayuda a los miembros de las organizaciones a lograr las metas propuestas individuales y de organización”.

Afirma también que la comunicación y la organización son actividades humanas fuertemente relacionadas; la información es la variable mediadora que conecta la comunicación con la organización como un proceso de recolección, envío e interpretación de mensajes, que permite a las personas comprender sus experiencias. Se puede reconocer desde el inicio de su explicación una modalidad persuasiva, basada en los efectos de la comunicación. A pesar de esta base conductista, su planteamiento puede identificarse fundamentalmente con los modelos funcionalistas de la comunicación.

Fernández Collado (1988, p. 41) define la comunicación organizacional como un “conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio, todo ellos con la finalidad de que ésta última cumpla mejor posible sus objetivos”.

Por lo tanto el manejo adecuado de la comunicación dentro de cualquier organización definirá el logro de los objetivos y el cumplimiento de sus metas, para alcanzar el éxito de la Institución.

Para Gerald, M. (1990, p. 23) la comunicación organizacional es “el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes. Y agrega que se da en un sistema complejo y abierto, en el cual la comunicación es influenciada por el medio ambiente y, a su vez, las comunicaciones de una organización pueden ejercer influencia en el ámbito externo. La comunicación organizacional implica mensajes, medios, flujos, propósito y dirección de la comunicación; así como actitudes, sentimientos, relaciones y habilidades para fomentarla.

La comunicación organizacional “en una organización un adecuado sistema de comunicación permitirá que sus públicos internos como externos se empoderen de sus actividades a través de la información, constituyéndose esta en el vehículo (la comunicación) y el camino (el sistema de comunicación) para movilizar a las personas, acercándolas más y transmitiéndoles el sentimiento de pertenencia a la empresa y de participación en su desarrollo” (Losada, 2005, pág. 77)

Su importancia ha sido destacada por Lissette García (1991, p. 70) cuando señala que “la comunicación es la esencia, el corazón mismo, el alma y la fuerza dominante dentro de la organización”, destacando de esta manera el carácter fundamental que tiene práctica de esta disciplina en el que hacer habitual de las organizaciones.

Para entender más sobre la importancia de la comunicación organizacional, se debe tomar en cuenta un pensamiento del fundador del marxismo en su obra la ideología alemana, cuando afirma:

La conciencia de la necesidad de entablar relaciones con los individuos, es el comienzo de la conciencia de que el hombre vive, en general, dentro de la sociedad, el lenguaje nace, como la conciencia, de la necesidad, de los apremios del intercambio con los demás hombres, la conciencia por tanto, es ya de antemano un producto social, y lo seguirá siendo mientras existan seres humanos.

Comunicación en el ámbito de las organizaciones, Annie Bartoli (1992, p.114) define que la comunicación y la organización “se encuentran vinculadas para el funcionamiento de

la empresa”. Afirma también que dicho vínculo posee dos componentes: el político y el Sociocultural.

Martinez A. (1998, p.198) plantea un conjunto de recomendaciones que permitirán al comunicador mejorar la calidad de los mensajes que emite, sobre todo en el marco de la comunicación organizacional.

- Retroalimente:
Mientras más compleja sea la información que se pueda enviar, más necesario se hace motivar a los receptores a aclarar dudas.
- Comuníquese cara a cara:
La retroalimentación más acertada y eficiente se da cara a cara, en lugar de usar memoranda.
- Use lenguaje sencillo y correcto:
Hay que hablar de manera que el receptor entienda lo que decimos. Por esta razón, la comunicación debe estar a su nivel.
- No solamente hable, sepa también escuchar:

No podrá escuchar y entender si está hablando, deje hablar a los demás.

2.4 Comunicación Interna

Gary Kreps (1995, p. 225) señala que la comunicación interna “es un elemento fundamental que apoya las labores gerenciales en base a este criterio, indica una serie de funciones atribuidas a la comunicación interna:

- Informar a los miembros de la organización acerca de las metas, propósitos y directivas, así como identificar los intereses mutuos de los miembros para el éxito de la organización.
- Describir tareas de la organización específicas que deben ser cumplidas por los miembros de la misma.
- Identificar las responsabilidades de trabajo específicas de los miembros de la organización y entrenarlos para cumplir con estas responsabilidades.
- Desarrollar y mantener un buen clima de organización en el que se utilicen de manera óptima los canales de comunicación

- Imponer la adhesión de los miembros a las reglas, regulaciones y normas de la organización.
- Evaluar el desempeño laboral de los miembros de la organización y de los grupos laborales para el cumplimiento de las tareas específicas.
- Buscar retroalimentación de los miembros de la organización para resolver problemas internos.
- Mantener resultados y desempeño de alta calidad en la organización.

También menciona que existen dos sistemas básicos de comunicación en las organizaciones, el sistema interno y externo.

El sistema interno implica los procesos de comunicación que se dan dentro de las fronteras de la organización, de cual son actores principales los miembros de ésta, incluyendo todos los niveles jerárquicos, quienes conforman el público interno.

Según Justo Villafaña, (1993, pág. 238) el objetivo principal de la comunicación interna es “apoyar estructuralmente el proyecto empresarial, sea cual sea la orientación estratégica de la empresa en términos de management”. Para el autor, la comunicación interna tiene varios objetivos, que consisten en:

1) Implicar a la organización en el desarrollo de su visión estratégica: de manera que se identifica a los empleados de la organización con los objetivos de la misma, así también, se interioriza el sentido de pertenencia, se comparten sus valores y la cultura corporativa.

2) Proyectar una imagen positiva: es necesario que la autoimagen de los miembros de la compañía sea buena, ya que serán ellos quienes proyectaran una imagen positiva o negativa en su entorno de influencia.

3) Equilibrar la información descendente, ascendente, y transversal: para esto, se debe informar a cada empleado sobre sus funciones en el trabajo, y a su vez, tratar de obtener información acerca del retorno para retroalimentar el sistema de comunicación interna.

4) Implicar al personal en el proyecto de la empresa: lo cual se logra a través de la integración de los empleados de la organización en el mismo.

5) Consolidar un estilo de dirección: se basa en el trabajo en equipo, en la participación y en el compromiso de los empleados.

6) Favorecer la adecuación a los cambios del entorno: ya sean los relacionados con la evolución tecnológica, comercial, productiva, etc., o aquellos que son consecuencia de

La comunicación interna según Fernández (2009 p. 67) nos dice que “Constituye el sistema de vías a través del cual fluyen los mensajes y se establecen los patrones de interacción entre los miembros de la organización” puede clasificarse en las siguientes categorías:

1) Formal; es aquella cuyo contenido está dirigido a aspectos de trabajo y su velocidad es lenta debido a que tiene que cumplir con todas las formalidades que ocurren en la organización.

2) Informal; es aquella cuyo contenido utiliza canales no oficiales.

3) Horizontal; es aquella que se desarrolla entre los empleados de un mismo nivel organizacional.

4) Vertical; es aquella que se genera en los niveles altos de la estructura organizacional y se mueve hacia los niveles inferiores utilizando canales formales. Es importante promover la comunicación ascendente para facilitar los procesos organizacionales y clima de comunicación óptimo.

Annie Bartoli (1992, p.116), plantea la existencia de dos niveles de comunicación informal:

- La comunicación no verbal se toma en cuenta lo “no dicho” en la búsqueda de una mayor coherencia entre discursos y prácticas.

- La comunicación verbal informal que corresponde a intercambios no estructurados o no previstos con anticipación por la organización.

En este orden de ideas, podemos señalar que la comunicación informal se manifiesta a través de relaciones interpersonales e intercambios de información fuera de los marcos preestablecidos de comunicación.

La comunicación informal abarca:

- Los contactos espontáneos entre colegas de trabajo para avanzar en un asunto, independientes de cualquier procedimiento formal.
- Conversaciones deliberadas en el escritorio de un empleado.
- Los rumores que se transmiten a toda velocidad y de manera clandestina informaciones más o menos fieles al mensaje iniciales.
- Rápido intercambio entre un superior jerárquico y su colaborador acerca de sus respectivas funciones.

Donde las comunicaciones formales puede generar una realidad ideal, alejada de la verdadera vida organizacional, en gran medida a través de medios informales, sin embargo, la sola presencia de comunicaciones informales sin una planificación que las oriente y canalice, puede generar un gran desequilibrio organizacional, que aleja a las empresas de su esencia más básica, como lo es el criterio de la organización como principal guía para la acción.

En este punto se hace pertinente a Annie Bartoli (1992) cuando señala que “se hace necesario organizar formalmente procesos de comunicación y prever, mediante estructuras organizativas suficientemente flexibles, márgenes que faciliten la comunicación informal”.

La estructura jerárquica de las organizaciones trae consigo una serie de procesos de comunicación previstos en base a dicha división laboral, se encuentran directamente relacionados con ella y se crean a favor de esta.

En base a la distribución jerárquica de las organizaciones, se configuran tres principales formas de flujos de mensajes de comunicación formal:

- a) Comunicación ascendente
- b) Comunicación descendente
- c) Comunicación horizontal

Juan Cabrera (1996, p. 27) señala que la comunicación descendente fluye desde la alta gerencia hasta los niveles jerárquicos más bajos. Este nivel del flujo es el más básico e indispensable en las organizaciones, sus objetivos son:

- Asegurar que todos conozcan y entiendan los principios y metas de la organización
- Lograr credibilidad y confianza.
- Extender la idea de participación.
- Agilizar canales de transmisión de información.
- Fortalecer los roles de mando.
- Favorecer la operatividad comunicativa, reduciendo la incertidumbre que otorga el rumor como forma de comunicación.

La comunicación ascendente, fluye desde los niveles jerárquicos inferiores hasta la alta gerencia, es la concreción de la retroalimentación. A continuación se señalan algunas características y objetivos de esta modalidad comunicacional a los que hace referencia (Cabrera 1996, p. 27):

- Incentiva el sentido de pertenencia hacia la organización, pues hace partícipe a sus miembros de la dinámica empresarial.
- Estimula el consenso.
- Libera tensiones, pues los empleados se sienten tomados en cuenta por la gerencia.
- Fomenta la innovación en todos los niveles empresariales.

La comunicación horizontal, “es aquella que se comunica entre miembros de la organización con similar jerarquía, es una comunicación entre compañeros” (Cabrera 1996, p. 27) señala alguno de sus objetivos más importantes:

- Favorece la comunicación entre personas.
- Facilita los intercambios interdepartamentales.
- Optimiza el desarrollo organizativo.
- Fomenta apoyo mutuo.

TABLA 1.

Tipos de comunicación formal en las organizaciones.

	Comunicación Descendente	Comunicación Ascendente	Comunicación horizontal
Definición	Superior a subordinado	Subordinado a superior	Entre compañeros de trabajo
Tipos	<ul style="list-style-type: none"> • Lógica del trabajo • Procedimientos y prácticas • Organizacionales • Retroalimentación a subordinados 	<ul style="list-style-type: none"> • Lo que están haciendo los subordinados • Problemas laborales sin resolver • Sugerencias para mejorar 	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinar tareas • Resolver problemas • Compartir información • Manejar conflictos • Crear afinidad
Posibles beneficios	<ul style="list-style-type: none"> • Prevenir/corregir errores de los empleados • Mayor satisfacción con el trabajo • Mejor estado de ánimo 	<ul style="list-style-type: none"> • Prevenir problemas nuevos y resolver asuntos viejos • Aumentar aceptación de las decisiones de la gerencia 	<ul style="list-style-type: none"> • Mayor cooperación entre los empleados que tienen distintas obligaciones • Mayor entendimiento de la misión

Posibles problemas	<ul style="list-style-type: none"> • Mensajes insuficientes • Exceso de mensajes • Mensaje distorsionado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Los superiores podrían desalentar los mensajes de los subordinados. • Los supervisores podrían culpar injustamente a los subordinados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se podría presentar rivalidad entre empleados de distintas áreas • El exceso de información desaliente los contactos. • Falta de motivación
--------------------	--	---	---

Fuente: Chompoy, (2011, p. 37)

En cada uno de los tipos de comunicación formal dentro de las organizaciones se pueden utilizar distintos medios para transmitir mensajes, y dependiendo la situación habrá de elegirse uno para difundir la información deseada. Las nuevas tecnologías ofrecen a los hombres de negocios una gama más amplia de opciones para comunicarse como nunca antes, y cada canal tiene sus usos.

Chompoy, (2011, p. 43) mencionan que cada vía de comunicación tiene sus ventajas, con algunos lineamientos que servirán para entregar el mensaje de la mejor manera.

TABLA 2.
Consideraciones para escoger un canal de comunicación.

	Velocidad para establecer contacto	Tiempo requerido para la retro-alimentación	Cantidad de información transmitida	Control de la atención del receptor	Persona l contra formal	Costo
Persona a persona	Variable	Inmediato	Demasiada	El mayor	Persona l	Distancia

Teleconferencias	Normalmente difíciles de preparar	Inmediato	Mucha	Mucho	Personal	Elevado
Teléfono	Variable	Inmediato (una vez establecido el contacto)	Vocal pero no visual	Menos que con contacto visual	Personal	Bajo
Correo de voz	Rápida	Diferido	Vocal pero no visual	Poco	Personal	Posible
Correo (e-mail)	Rápida	Diferido	Menor	Poco	Personal	Sí
Fax	Rápida	Diferido	Todo en papel	Poco	Más formal	Sí
Mensajes inmediatos	Rápida	Inmediato	Texto	Moderado	Personal e informal	Posible
impresión	Lenta	Diferido	Palabras, números e imágenes.	Poco	Más formal	Sí

Fuente: Chompoy, (2011, p. 44)

Esa eficacia en la comunicación la denominan riqueza del canal, misma que definen como la cantidad de información que puede transmitirse durante un episodio de comunicación. Es decir, ofrece claves de información múltiple (palabras, expresiones, entonación) retroalimentación inmediata (verbal y no verbal). Cada canal estará situado en una línea de riqueza de menor a mayor tomando en cuenta las claves mencionadas. (Chompoy, 2011, p. 43) .

Capítulo III. Metodología y procedimientos

La metodología, es el conjunto de procedimientos por los cuales se plantean los problemas científicos y se ponen a prueba las hipótesis y los instrumentos de trabajo investigativo. (Tamayo,2004, p.31). La metodología diseñada para esta investigación se describe a continuación.

Para la investigación se plantea una investigación con paradigma interpretativa con enfoque mixto, debido a que se aplicaron herramientas cuantitativas y cualitativas, población de estudio, selección y tamaño de muestra. Se describe y explica las técnicas de recolección de datos y las técnicas de procesamiento, análisis e interpretación de datos, utilizando para tal efecto cuestionarios con el público interno y observación directa para determinar formas de comunicación interna.

Stella (2014) nos menciona que el paradigma interpretativo “estudia las interpretaciones y significados que le otorgan las personas a la realidad cuando interactúan con esta, de este modo tiene un enfoque constructivista”, sus principales métodos son observación y la entrevista, cada uno se utiliza más o menos en función del objeto de estudio. Debido a esto, se pone un mayor énfasis en la práctica que en la teoría, y desde este paradigma no se suele formular grandes cuerpos teóricos para explicar la realidad (p.48).

3.2.- Hipótesis

En la comunicación interna del IMJUVE predomina la comunicación informal y los flujos de comunicación descendente.

La comunicación interna influye en el trabajo de equipo del Instituto Municipal de la Juventud.

3.3.- Conceptualización de variables

3.3.1.- Comunicación interna

Es la forma tradicional de comunicación al personal, es de bajo costo, puede utilizarse en doble sentido. Con un uso adecuado y un mantenimiento correcto alcanza el mayor nivel de rentabilidad dentro de la empresa como instrumento de comunicación interna. Thomas, (2002, p. 14)

Un concepto muy utilizado nivel teórico por Capriotti, (1998, p. 5) define a la comunicación interna como “contar a la organización lo que la empresa está haciendo” , asegura que lo que se busca es informar al personal sobre lo que sucede dentro de la entidad, haciendo que la transmisión de la información sea solo descendente, es decir, desde los niveles directivos hacia los subalternos.

De tal forma, se determina que al ser la comunicación interna esencial para la organización, quienes participan de ella se convierten en actores con roles específicos dentro de su estructura, definiéndolos como empleados o trabajadores, propietarios y representantes de los trabajadores.

3.4.- Operacionalización de variables

VARIABLES	INDICADORES
COMUNICACIÓN INTERNA	FLUJOS DE COMUNICACIÓN INTERNA Se clasifica de acuerdo al lugar en la jerarquía de la organización, comunicación descendente, ascendente, horizontal y vertical.
	OBJETIVOS DE LA COMUNICACIÓN INTERNA

Proceso comunicativo que se desarrolla hacia el ámbito interno de la institución.

Motivar a los trabajadores, transmitir la misión, visión y valores de la organización, evitar rumores.

CANALES Y MEDIOS DE LA COMUNICACIÓN INTERNA

Son el soporte que transmite la información desde el emisor, hasta el receptor.

IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN INTERNA

Sin una adecuada comunicación interna no podrá alcanzar el éxito de la empresa

FUNCIONES DE LA COMUNICACIÓN INTERNA

Es esencial para lograr la metas de la organización, ayuda a mejorar el desempeño de los trabajadores, contribuye a crear una identidad empresarial.

3.5.- Diseño de investigación

El diseño utilizado para esta investigación ha sido no experimental, ya que no se ha manipulado deliberadamente las variables, solo se han observado los fenómenos en su contexto natural, para después analizarlos. Es transversal, debido a que la recolección de datos fue en un solo momento, en un tiempo único, se tuvo como propósito, de describir sus variables y analizar su incidencia en un momento dado.

Toro Jaramillo (2006, p. 31) La investigación no experimental es “aquella que se realiza sin manipular las variables. Es decir, es la investigación donde no hacemos variar intencionalmente las variables independientes. En la investigación no experimental las variables independientes han ocurrido y no pueden ser manipuladas, el investigador no tiene control directo sobre las variables”.

3.6.- Método de investigación

En el desarrollo de la presente investigación se recurrió al método Hipotético-Deductivo, el cual procede de una verdad general hasta llegar al conocimiento de verdades particulares, es decir, parte de datos generales aceptados para deducir a través del razonamiento lógico varios supuestos hipótesis previamente establecidas, para posteriormente aplicarlo a casos concretos y comprobar su validez, en función del análisis estadístico. La aproximación cuantitativa requiere que el problema de investigación se pueda representar a través de un modelo numérico. Por tanto, la finalidad de esta metodología es averiguar cifras numéricas a través del análisis, normalmente estadístico, de las variables de interés en una muestra representativa, cuya estimación de los valores representará el conjunto de la población estudiada (Stella, 2014, p. 50).

Las características más relevantes de la investigación cuantitativa son: estudia comportamientos, motivaciones, actitudes, características, en general, fenómenos observables; conlleva un proceso de investigación estructurado; la interpretación de los datos es objetiva; los resultados son descriptivos pero también permiten contrastar hipótesis, y se caracterizan por representatividad estadística.

3.7.- Técnicas e instrumentos

Según Hernández (1995) “medir es el proceso de vincular conceptos abstractos con indicadores empíricos”, proceso que se realiza mediante un plan explícito y organizado para clasificar los datos disponibles en términos del concepto que el investigador tiene en mente (p.54).

A través de la aplicación de diferentes técnicas de investigación, se recolectó información que muestra las características de la comunicación interna del IMJUVE de esta manera se obtuvo información que nos señala la pauta de los cambios pertinentes, trabajando sobre las áreas de oportunidad encontradas, así como fortaleciendo lo que se encuentra bien; para conocer la problemática, se utilizarán las técnicas de investigación que mejor se adapta y más información puede ofrecer a un estudio como el que se está realizando: la investigación cuantitativa y cualitativa. Dentro de esta metodología se ha utilizado una de las técnicas más comunes: cuestionario y observación directa. los cuáles serán llevado a cabo con personal interno del Instituto Municipal de la Juventud.

3.7.1.- Cuestionario

Según Andrés, (2002, p. 31) los cuestionarios son parte fundamental para la realización de encuestas, ya que se puntualizan las variables, se facilita y estimula la respuesta y la información obtenida es uniforme en su recolección.

La recogida de datos se ha realizado a través de un cuestionario que se ha enviado a participantes previamente seleccionados. Se ha decidido que fuera un cuestionario online para lo cual se ha enviado en el cuerpo del email el hipervínculo a la página Web. Se ha estimado que la recogida de datos haya sido a través del cuestionario por la imposibilidad de recoger respuestas de otro modo. Además, esta herramienta ha proporcionado el anonimato del encuestado y ha permitido que el encuestado haya proporcionado la respuesta cuando mejor le ha convenido.

A través de este cuestionario fue posible comprender los canales de comunicación, y someter a prueba las hipótesis de partida, dentro de las ventajas que ofrece este método

se destaca la rapidez con la que se aplicó el instrumento, la flexibilidad que ofrece en la elaboración del cuestionario. Se actuó con un listado de preguntas que estimularon a ampliar detalles.

Está formado por 18 preguntas que se organiza por una categoría que va a configurar el eje del estudio: comunicación interna. En la tabla 3 se presenta el cuestionario clasificando las 18 preguntas en la categoría correspondiente.

Las aplicaciones se realizaron por línea contando con 15 participantes que fueron cuestionados en general acerca de la manera en que se comunicaba el personal y como percibían la comunicación de toda la organización.

Posteriormente, basado en los resultados de los cuestionarios de comunicación, se utilizarán los aspectos que ya están funcionando para partir de ahí en búsqueda de soluciones a las situaciones que presentan el problema y son prioridad.

Tabla 3.

Cuestionario para el personal interno del IMJUVE

Variable: Comunicación interna

Indicador 1: Flujo

1.- ¿Cómo se lleva a cabo el flujo de la comunicación del Instituto? la comunicación es de los trabajadores hacia los directivos o de los directivos hacia los trabajadores.

Indicador 2: Objetivos

2.- ¿Conoces la Misión, Visión y los objetivos del Instituto Municipal de la Juventud?

3.- ¿La misión y propósito del Instituto me hace sentir que mi trabajo es importante?

4.- ¿El ambiente de trabajo te motiva para trabajar?

5.- ¿De qué manera le reconocen su trabajo?

6.- ¿Hay una comunicación afectiva y amigable en su área de trabajo?

Indicador 3: Canales

7.- ¿Qué canales de comunicación utiliza el Instituto para darle a conocer las actividades a realizar?

8.- ¿Cómo valora estos medios son efectivos?

Indicador 4: Proceso

9.- Cuando se da a conocer alguna información de manera general a todo el personal, ¿Cómo se entera?

Indicador 5: Importancia

10.- ¿Recibe retroalimentación sobre las actividades que realizan?

11.- ¿La comunicación entre trabajadores es positiva?

12.- ¿Su experiencia en el Instituto es satisfactoria?

13.- ¿Cuentas con el apoyo de tus compañeros de oficina cuando lo necesitas?

Indicador 6: Funciones

14.- ¿Tienes claras y definidas las funciones de tu puesto de trabajo?

15.- ¿Cada cuando realizan reuniones laborales?

16.- ¿Considera que sus opiniones son tomadas en cuenta?

17.- ¿En los últimos siete días ha recibido reconocimiento por un trabajo bien hecho?

18.- ¿Recibe alguna capacitación?

3.7.2.- Observación directa

La técnica de investigación consiste en “observar a las personas, hechos, acciones, situaciones, es una de las más eficaces para la investigación ya que permite profundizar tema deseado” (Bunge,2008,p.27).

Es una forma útil de enterarse sobre todos los aspectos que tienen que ver con el objeto de estudio. Consiste en la apreciación rigurosa de las características y circunstancias en que ocurren ciertos hechos y el comportamiento de lo que se investiga.

La observación directa de esta investigación fue ocasional, de manera espontánea, sin preparación, ni objetivos predeterminados, donde se estableció registros de observación para que esta se concentre en los detalles importantes referidos al tema de investigación.

Esta técnica se llevó a cabo en nuestras múltiples visitas a las oficinas, de tal forma que recabamos información necesaria de los canales, medios y tipos de comunicación que utiliza en Instituto Municipal de Juventud para comunicar con sus trabajadores y las relaciones entre los compañeros y los jefes, una herramienta de investigación que ayudó conseguir cierta información sobre las características de la comunicación interna.

3.8.- Descripción de la muestra

Luis (2007, p. 23) “El muestreo probabilístico su característica común es que todos los elementos a estudiar tiene la misma posibilidad de formar parte da muestra, estando todos al alcance y siendo seleccionados de manera que cualquier muestra sea posible”.

Según Pathak (1988) el muestreo aleatorio simple “es el muestreo más familiar y comúnmente utilizado. Dada una población inicial, se escogen aleatoriamente N elementos. Cada uno de ellos tiene exactamente la misma probabilidad de ser escogido”.

Se llevó a cabo, para esta investigación, un muestro probabilístico con selección de aleatoria simple. La muestra se compone de un grupo de directivos y trabajadores elegidos por su relevancia jerárquica, los personajes elegidos serán cuestionados por su capacidad de participación y su influencia directa en la organización, el Instituto Municipal de la Juventud, cuenta con un total de 20 empleados, de los cuales 12 corresponden al corporativo en donde se encuentran las áreas de administración y 8 conforman en áreas de cursos.

Para este ejercicio de investigación se tomó una muestra correspondiente al 75% de la población total, conformándose por 15 empleados de la oficina y los maestros que imparten los cursos, tomando en cuenta todos los departamentos de la organización, la edad de los cuestionados varía de los 20 a 55 años de edad.

3.9.- Procesamiento de la información

El procesamiento de datos se inició con la transcripción de los cuestionarios aplicados y la observación directa realizadas con los trabajadores y directivos del Instituto que fueron objeto de estudio.

De los resultados obtenidos, se establecen un conjunto de códigos emergentes. Estos códigos están basadas en las respuestas dadas por los encuestados a las preguntas realizadas con el variable.

Resultados

1. VARIABLE DE COMUNICACIÓN INTERNA

INDICADOR 1. FLUJOS

Códigos emergentes

- 1.- Comunicación descendente
-

INDICADOR 2. OBJETIVOS

Códigos emergentes

- 1.- Desconocimiento de corazón ideológico
 - 2.- Sentido de pertenencia
 - 3.- Motivación
 - 4.- Reconocimiento
-

INDICADOR 3. CANALES

Códigos emergentes

- 1.- Informales
 - 2.- Mensajes insuficientes
-

INDICADOR 4. IMPORTANCIA

Códigos emergentes

- 1.- Retroalimentación
- 2.- Trabajo en equipo
- 3.- Experiencia

INDICADOR 5. FUNCIONES

Códigos emergentes

- 1.- Reuniones
- 2.- Participación
- 3.- Reconocimiento
- 4.- Capacitación
- 5.- Integración

Capítulo IV. Análisis de resultados de la investigación

Para el análisis de los resultados obtenidos luego de la investigación realizada al Instituto Municipal de la juventud, nos centraremos en los resultados cuantitativos y cualitativos. En primer lugar, detallamos los datos correspondientes a las respuestas dadas por la muestra en el cuestionario. Y en segundo lugar, se analizan los resultados recogidos a través del análisis observacional. En este caso, el análisis e interpretación es de carácter cualitativo.

Una vez recogida la información de todos los participantes, tras una lectura detallada de las respuestas y con el objetivo de poder clasificarlas, se establecen un conjunto de códigos emergentes. Estos códigos están basadas en las respuestas dadas por los encuestados a las preguntas realizadas con el variable del cuestionario.

Para que la clasificación de los indicadores del variable sea más objetiva y precisa, se presenta la definición de cada una de ellas. En cada una de los indicadores analizadas se recogen, en primer lugar, las códigos emergentes. Es decir, aquellas palabras que son

claves en la respuesta que ha dado cada uno de los participantes. finalmente se presenta un análisis de frecuencia de dichas respuestas.

4.1.- Comunicación interna

4.1.1 .- Flujos de la comunicación interna

Según Cervera, (2008, p. 62) la comunicación se divide en dos tipos que son los más esenciales ya que los mensajes siguen ciertos caminos dentro de la organización y que también son denominados redes de comunicación, estos son la comunicación descendente y la comunicación ascendente.

- Comunicación descendente

Es la comunicación que proviene de los altos mandos y avanza hacia abajo o a los subordinados en forma de cascada. Su objetivo final es que el colaborador o trabajador esté enterado en la mayoría y todo momento de lo que ocurre en la organización, así como sentirse partícipe de esta.

- Comunicación ascendente

Trasciende desde la base de la organización hacia arriba y el objetivo que se busca es conocer las opiniones e información de los subordinados y lo que acontece en el nivel operacional de la organización.

Resultados

1. VARIABLE DE COMUNICACIÓN INTERNA

INDICADOR 1. FLUJOS

A. Códigos emergentes

1.- Comunicación descendente

B. Análisis de las respuestas

En el **Gráfico 1**, se hizo esta pregunta **¿Cómo se lleva a cabo el flujo de la comunicación del Instituto?**. El mayor porcentaje como se puede observar un 90% contestó que se da de forma descendente y el menor porcentaje corresponde de forma ascendente con un 10%, lo cual indica que el Instituto predomina la comunicación descendente.



Figura 2. *Flujo de la comunicación del IMJUVE*

Elaboración propia, 2020.

4.1.2 Objetivos de la comunicación interna

Para Chiang, M. (2012, p. 87) el objetivo de la comunicación interna de las empresas es “permitir el alineamiento del esfuerzo de todos sus integrantes, constituye uno de los elementos centrales para articular las relaciones entre los diferentes departamentos de la organización empresarial”.

Entre los objetivos se tienen:

- Delimitar niveles de responsabilidad y ámbito de actuación con temas generales, temas de negocio y temas sensibles.

- Potenciar y ordenar el flujo de las informaciones de la organización. Ya sea descendentes, ascendentes.
- Potenciar el trabajo de equipo.
- Divulgar y reforzar los valores de la cultura de la organización.
- Favorecer la proximidad y credibilidad entre los dirigentes de la organización y los colaboradores.
- Trasladar efectivamente los mensajes de estrategia y política empresarial.
- Beneficiar al desarrollo del compromiso y de la unificación del personal con el proyecto corporativo.
- Estar al tanto y considerar las opiniones, actitudes y expectativas del personal de la organización.
- Apoyar al avance del conocimiento y de las relaciones interdepartamentales.
- Desarrollar la capacidad de liderazgo de la línea jerárquica.
- Amplificar la comunicación como parte constituyente de las funciones que cada colaborador desempeña en el desarrollo de su labor.

INDICADOR 2. OBJETIVOS

- A. Códigos emergentes
 - 1.- Desconocimiento de corazón ideológico
 - 2.- Sentido de pertenencia
 - 3.- Motivación
 - 4.- Reconocimiento
- B. Análisis de las respuestas

En el **Gráfico 2**, se hizo esta pregunta con la finalidad de conocer si han leído alguna vez o si los trabajadores llevan a cabo sus actividades con el fin de cumplir la misión, visión y objetivos del Instituto Municipal de la Juventud, el 40% respondió que **no**, mientras que

el 60% respondió que sí. Lo cual indica que se debe trabajar con esas personas para informar o explicar la relevancia de que juntos trabajen para cumplirlos.



Figura 3. *Conocimiento sobre Misión, visión y objetivos del IMJUVE*
Elaboración propia, 2020.

En el **Gráfico 3**, Preguntamos a los trabajadores si con la misión y propósito del Instituto les hace sentir que su trabajo es importante, el 60% respondió que **sí**, mientras que el 40% respondió que **NO**.

Esto nos indica que más de la mitad de los empleados están de acuerdo que es importante su trabajo dentro del Instituto, mientras que el resto puede necesitar que le informen sobre la relevancia de su labor o su necesidad es de motivación por parte de los directivos para valorar el trabajo que realizan y se sientan con esto parte fundamental del éxito de la organización.

Gráfico 3. ¿La misión y propósito del Instituto me hace sentir que mi trabajo es importante?

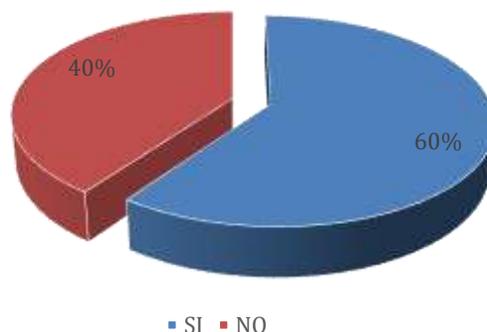


Figura 4. Sentido de pertenencia

Elaboración propia, 2020.

En el **Gráfico 4**, llama la atención que el mayor porcentaje de respuestas ha sido no con un 70% y una minoría de porcentaje contestó que sí (30%).

Como se puede observar destaca un amplio porcentaje que los que definen el ambiente de trabajo no les motiva para trabajar, por lo que es necesario la motivación para los trabajadores.

Gráfico 4. ¿El ambiente de trabajo te motiva para trabajar?

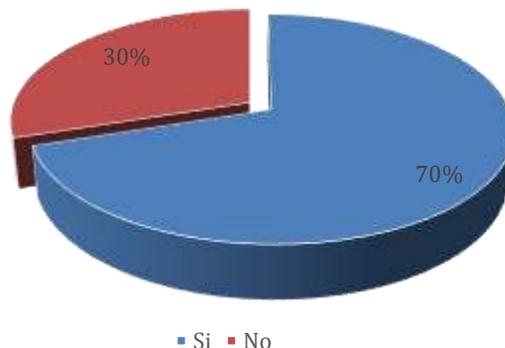


Figura 5. Ambiente de trabajo

Elaboración propia, 2020.

En el **Gráfico 5** se muestran los resultados a la pregunta ¿De qué manera le reconocen su trabajo?. Como se puede observar que el 80% contestó que no hay reconocimiento alguno, mientras que el menor porcentaje un 10% contestó que los reconocen mediante motivación y agradecimiento. Nos damos cuenta que la mayoría contestó que el Instituto no cuenta con reconocimiento de trabajo hacia los trabajadores.

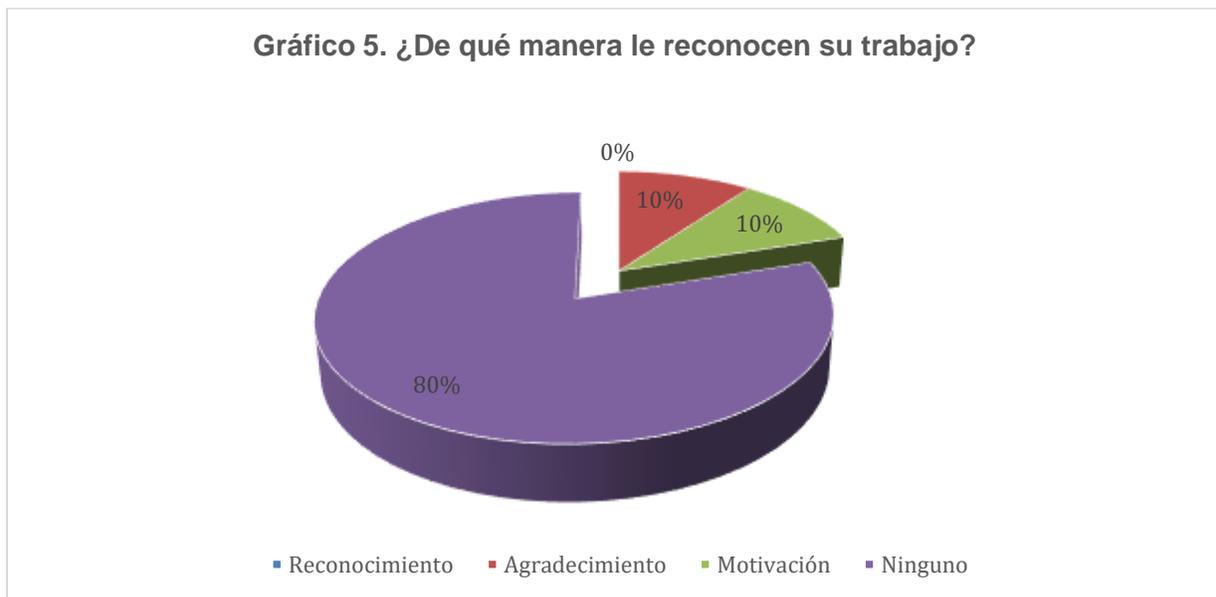


Figura 6. Reconocimiento

Elaboración propia, 2020.

En el **Gráfico 6**, La comunicación amigable va unida a un ambiente agradable a lo que el 50% de los colaboradores cuestionados aseguran que la comunicación se provee de una manera cordial y que el ambiente es agradable, el 50% restante asegura que la comunicación no se provee de una manera cordial y amigable.

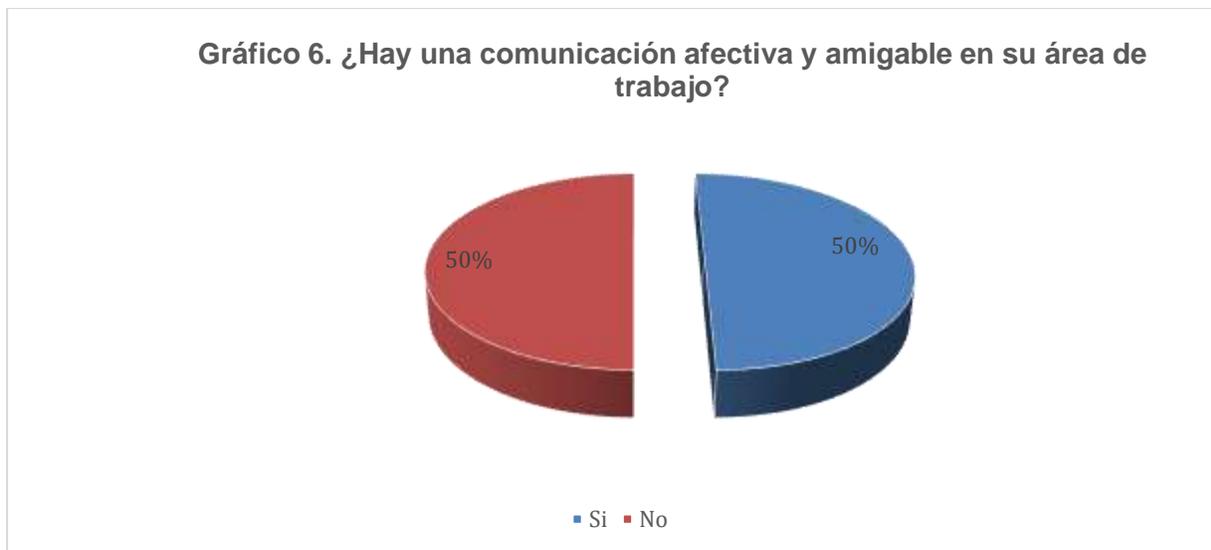


Figura 7. Comunicación afectiva

Elaboración propia, 2020.

4.1.3.- Canales de la comunicación interna

Carretón (2007, p. 78) define el canal de comunicación como el medio que se utiliza para transmitir un mensaje. Dentro de las organizaciones las personas utilizan distintos medios para establecer procesos de comunicación, en las diferentes redes que se generan. Estos canales se pueden agrupar de la siguiente manera,

- Comunicación escrita o impresa
- Notas informativas. Son soportes informativos escritos, que en forma de notas o informaciones se difunden departamentalmente, se siguen líneas jerárquicas.
- Circulares. Se utilizan para que quede constancia escrita y exista conocimiento general sobre un aspecto o información proveniente de los niveles superiores, normalmente de la dirección, y se dirige al personal en su conjunto.
- Carta al personal. Es un documento entregado en el puesto de trabajo o enviado al personal, normalmente firmado por el director o presidente de la empresa con ocasión de un acontecimiento importante o asunto de especial interés.

- Reuniones. En una empresa, éstos son los instrumentos de comunicación más eficaces. Si son bien dirigidas, resultan productivas y pueden llegar a tratar con un alto grado de resolución los asuntos importantes de una empresa.
- Buzón de ideas o sugerencias. Es un instrumento que da la posibilidad a los empleados de hacer sugerencias en el sentido de mejoras funcionales y operativas en la empresa.
- Cartelera o tablón de anuncios. Es la forma tradicional de comunicación al personal, es de bajo costo, puede utilizarse en doble sentido. Con un uso adecuado y un mantenimiento correcto alcanza el mayor nivel de rentabilidad dentro de la empresa como instrumento de comunicación interna.

INDICADOR 3. CANALES

- A. Códigos emergentes
 - 1.- Informales
 - 2.- Mensajes insuficientes
- B. Análisis de las respuestas

En el **Gráfico 7**, se detallan los resultados concretos para el indicador de canales. Como se puede observar destaca el mayor porcentaje de los que dan importancia a las redes sociales como WhatsApp y Facebook con un porcentaje del 90%, mientras que el 10% contestó que los canales de comunicación es mediante reuniones. Se puede observar que en Instituto predomina la comunicación informal.

Gráfico 7. ¿Qué canales de comunicación utiliza el Instituto para darle a conocer las actividades a realizar?

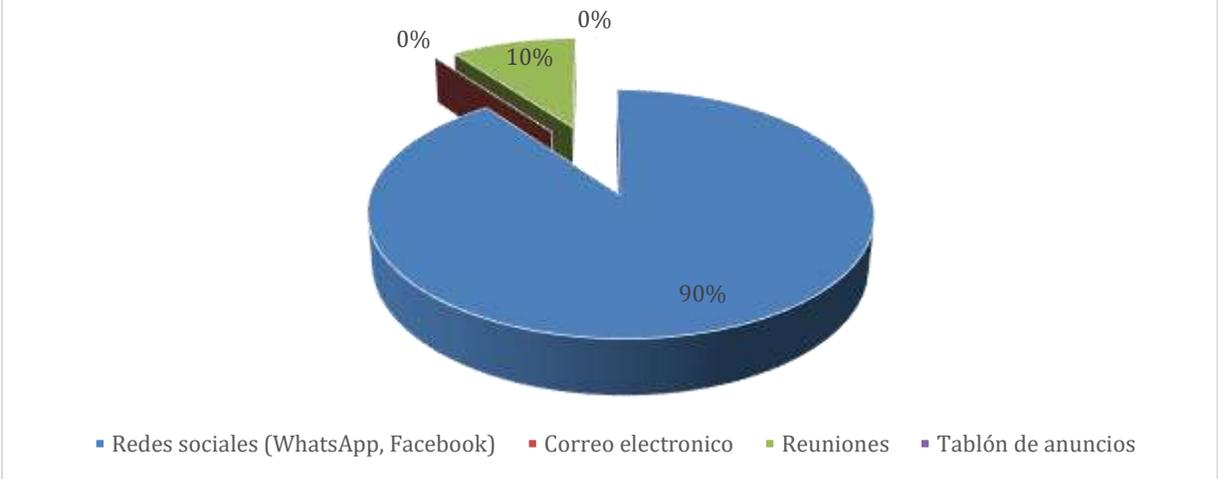


Figura 8. Canales de comunicación

Elaboración propia, 2020.

En el **Gráfico 8**, en relación a la pregunta **¿Cómo valora estos medios son efectivos?**, como se puede observar, el 20% de los participantes respondieron que los medios de comunicación si son efectivos mientras que el 80% respondieron que los medios de comunicación no son efectivos. Como se puede observar que la mayoría no está de acuerdo que los canales sean los adecuados para difundir la información del Instituto.

Gráfico 8. ¿Cómo valora estos medios son efectivos?



Figura 9. Valoración

Elaboración propia, 2020.

En el **Gráfico 9**, destaca un alto porcentaje de los participantes un 80% hace referencia a las redes sociales como medio principal para difundir información a todo su público interno, y un 20% de participantes mencionan que es mediante reuniones laborales. podemos observar que el Instituto ocupa las redes sociales para difundir información para todo el personal.

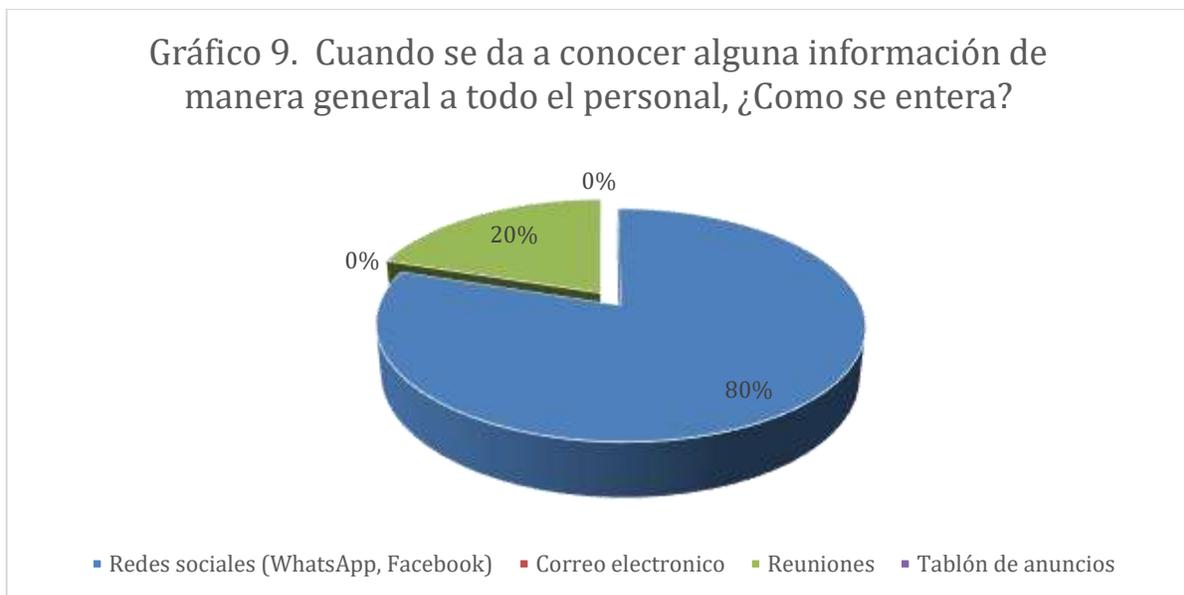


Figura 10. Medios

Elaboración propia, 2020.

4.1.4 Importancia de la comunicación interna

Fernando (2006, p. 46) define la importancia como “aquella que va estrictamente dirigida a los empleados” son los siguientes:

- Permite el conocimiento y la coordinación de actividades entre las distintas áreas de la empresa.

- Fortalece la interacción y participación activa de todo el personal de la empresa.
- Incentiva el trabajo en equipo a través de las distintas relaciones que se establecen entre las áreas.
- Crea ambientes propicios que ayudan a mejorar las condiciones físicas y humanas del trabajador, gracias a la participación y a la integración.
- Permite crear un ambiente favorable para gestionar el cambio en la empresa.

INDICADOR 4. IMPORTANCIA

- A. Códigos emergentes
 - 1.- Retroalimentación
 - 2.- Trabajo en equipo
 - 3.- Experiencia
- B. Análisis de las respuestas

En el **Gráfico 10**, aparecen representados los porcentajes de las respuestas detalladas correspondiente a la siguiente pregunta, si reciben retroalimentación sobre las actividades que realizan, el 50% respondió que sí y el otro 50% respondió que no, lo que nos indica que hacen falta generar mecanismos de retroalimentación para que los trabajadores del Instituto se retroalimenten de las actividades que realizan por parte del director y conozcan sus errores y aciertos generando un mejor clima organizacional, pues es de vital importancia para el óptimo desarrollo de las actividades de los trabajadores.

Gráfico 10. ¿Recibe retroalimentación sobre las actividades que realiza?

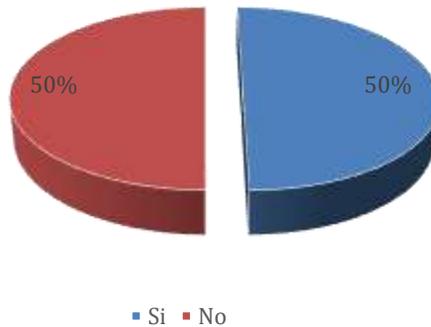


Figura 11. Retroalimentación

Elaboración propia, 2020.

En el **Gráfico 11**, La comunicación es fundamental, por ello se hizo esta pregunta si la comunicación entre empleados es positiva, el 80% respondió que sí, mientras que el 20% dijo que no.

Podemos observar que la comunicación es buena en el instituto, pero hay punto negativo que debemos de tomar en cuenta para la mejora.

Gráfico 11. ¿La comunicación entre trabajadores es positiva?

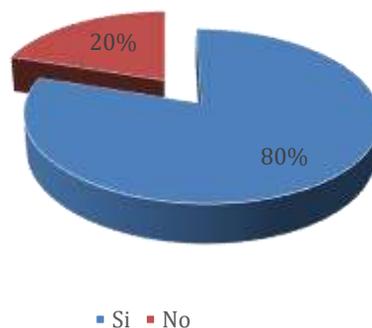


Figura 12. Comunicación

Elaboración propia, 2020.

En el **Gráfico 12**, un 60% de los trabajadores comentan tener una experiencia satisfactoria trabajando dentro del Instituto, y un 40% opina lo contrario no se sienten seguros trabajar dentro del Instituto. Esto nos indica que la experiencia en el instituto para los trabajadores no es tan buena.



Figura 13. Comunicación

Elaboración propia, 2020.

En el **Gráfico 13**, El 50% de los encuestados indican que sus compañeros les proporciona el apoyo necesario para cumplir sus tareas dentro del Instituto, mientras que el 50% opina lo contrario, no cuentan con el apoyo de sus compañeros de oficina. Aquí podemos observar que hay un equilibrio de trabajo en equipo dentro del instituto.



Figura 14. Trabajo en equipo

Elaboración propia, 2020

4.1.5 Funciones de la comunicación interna

Lacasa, (2005, p. 58) establece que la comunicación interna cuenta con tres funciones principales:

- La importancia del personal, conservar un trato entre el colaborador y la organización para que el colaborador se involucre y efectúe sus expectativas dentro de la organización, de modo que relacione el éxito personal con el éxito de la organización.
- Cambio de actitudes, la forma de trabajar más frecuente en las organizaciones, en los últimos años, es la del cambio. La asociación de nuevas y novedosas tecnologías junto con la internacionalización de las organizaciones y de las nuevas economías, son los motivos más habituales, que exigen ese cambio constante por parte de los miembros de la organización.
- Incremento de la producción, se obtendrá mediante la transferencia de información operativa, y que se certifique que la información de la que tienen los colaboradores llegue de manera educada y sensibilice al personal en relación a los objetivos de la organización.

INDICADOR 5. FUNCIONES

- A. Códigos emergentes
 - 1.- Reuniones
 - 2.- Participación
 - 3.- Reconocimiento
 - 4.- Capacitación
 - 5.- Integración
- B. Análisis de las respuestas

En el **Gráfico 14**, La pregunta fue sobre si tienen claras y bien definidas las funciones que cada empleado debe realizar en su puesto de trabajo, a lo que el 70% respondió que no mientras que el 30% contestó que sí.

Por lo que se concluye que hace falta a la brevedad elaborar un manual de funciones para que los empleados tengan una base que les sirva de apoyo y de esta manera no duplicar funciones, logrando una mejor armonía y desarrollo de las actividades de la organización con más eficacia.



Figura 15. Funciones
Elaboración propia, 2020

En el **Gráfico 15**, Respecto al cuestionamiento que se les hizo, sobre cada cuánto tiempo se realizan reuniones laborales, se obtuvo el 10% cada 2 meses, mientras que un gran porcentaje de los encuestados afirman que cada mes (50%), y un 40% respondió que nunca lo hacen.

Aquí es evidente una cierta incongruencia por parte de los trabajadores quienes no saben con exactitud cada cuánto tiempo realizan reuniones, lo cual indica que no son reuniones fijas, no todos son citados en cada reunión o no se enteran de las mismas.



Figura 16. Reuniones

Elaboración propia, 2020

En el **Gráfico 16**, Se considera que ésta pregunta es muy importante para realizar esta investigación, puesto que se les cuestionó a los colaboradores si consideran que sus opiniones son tomadas en cuenta. El 20% dijo que siempre, 20% dijo que casi siempre, el 40% dijo que algunas veces, mientras que el 20% dijo que nunca, lo cual indica que la Directora deberá mejorar la comunicación que maneja con los trabajadores y con ello demostrarles apoyo y reconocimiento.

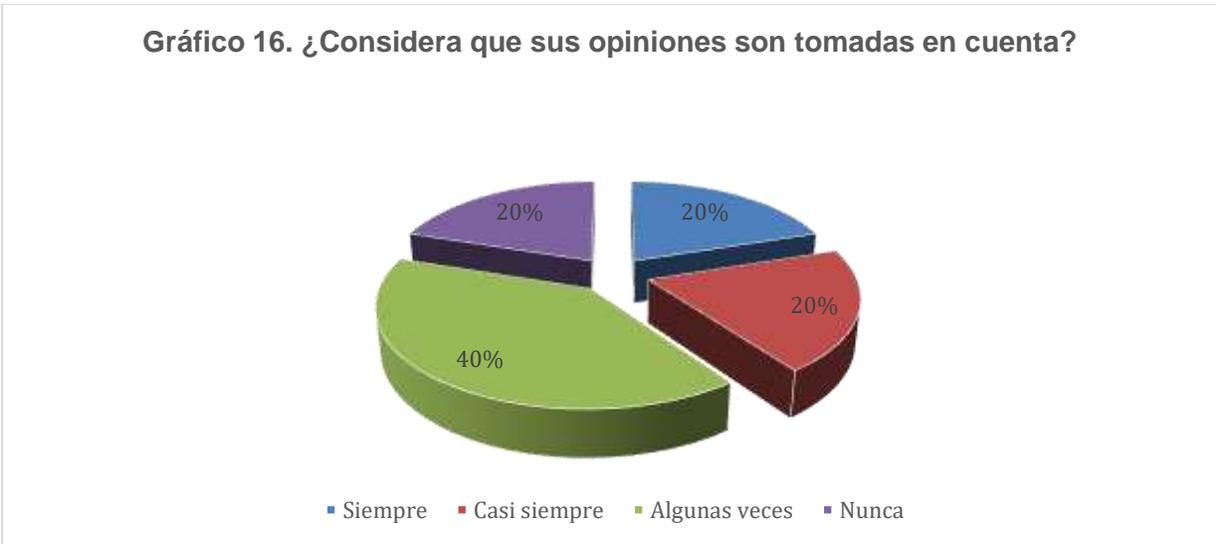


Figura 17. Opiniones
Elaboración propia, 2020

En el **Gráfico 17**, Esta pregunta se hizo con la finalidad de conocer si en los últimos siete días han recibido algún reconocimiento por un trabajo bien hecho, solo el 10% respondió que sí ha recibido reconocimiento, mientras que el 90% dijo que no ha recibido nada por parte del jefe directo. podemos dar cuenta que el Instituto no reconoce el trabajo bien hecho de los trabajadores.



Figura 18. Reconocimiento
Elaboración propia, 2020

En el **Gráfico 18**, como podemos observar que el total del porcentaje (100%) de los encuestados afirman que nunca han recibido ningún tipo de capacitación. Llama la atención el alto porcentaje de la respuesta, lo que denota una cierta falta de capacitación.

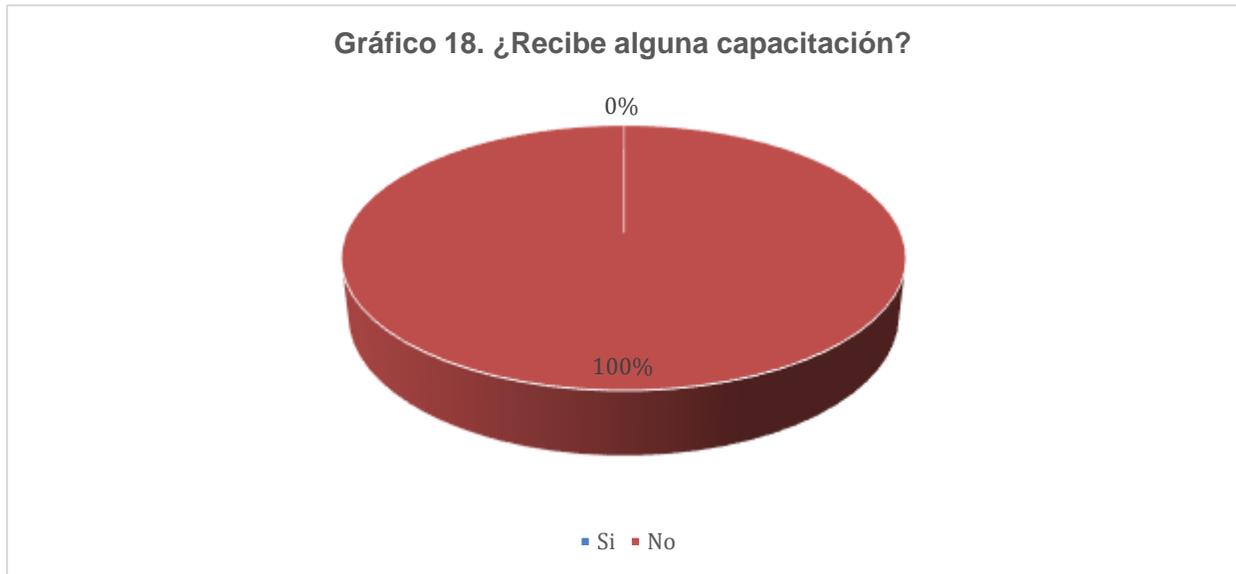


Figura 19. Capacitación
Elaboración propia, 2020

4.2 Análisis de observación

El Instituto Municipal de la Juventud no cuenta con cartelera para difundir información relevante del Instituto.

También se pudo observar que los trabajadores, no todos tienen correos electrónicos para recibir la información, ya que es un medio eficiente para mantener informados sobre actividades que cumple la institución.

El instituto tampoco cuenta con canales formales para la difusión de los mensajes, los trabajadores se enteran mediante los medios informales como WhatsApp y Facebook, puede generar que el mensaje no llegue en tiempo y forma debido a una gran cantidad de situaciones: por falta de cobertura, ya sea por deficiencias del servicio o por falta de saldo, por problemas con el aparato, no tener batería o confundirse entre otros mensajes que el trabajador pudiera recibir de familiares o amigos.

Este análisis nos ayudó a aclarar los puntos débiles en cuanto a la comunicación interna de la institución como falta de carteleras, falta de canales formales que garanticen que sean recibidos los mensajes en tiempo, falta de motivación a los trabajadores. Se observó que no hay trabajo en equipo entre los miembros del Instituto, tampoco reciben capacitaciones de ningún tipo y eso hace que los trabajadores no se sientan motivados y satisfechos, y por ende, estos puntos débiles señalan las áreas en las que se proponen recomendaciones de comunicación interna para que este aspecto mejore en su totalidad.

Conclusiones

El objetivo general de esta investigación fue caracterizar la comunicación interna del Instituto Municipal de la Juventud de Chilpancingo de los Bravo, Gro., para lograr esto participaron 15 personas de una población de 20 trabajadores de la Institución. Cuyo resultados se discuten a continuación:

Teniendo en cuenta sobre los estudios realizados de la comunicación interna, los mismos que nos dice que la comunicación es la base fundamental para que los empleados ejerzan correctamente sus cargos encomendados; ya que mediante la comunicación interna, todos los trabajadores conocerán toda la información correspondiente a la Institución lo que permite enfocarse al logro de sus objetivos, misión, visión y valores; resumiendo las explicaciones antes mencionadas se realizó la investigación, a través de la aplicación de cuestionario en línea y observación directa a los trabajadores, llegamos a la conclusión de que la comunicación interna del Instituto Municipal de la Juventud no es eficaz, ya que existen trabajadores que no están informados de lo que sucede en la Institución, y también se concluye que los factores que influyen en la comunicación interna, es que los canales de comunicación más utilizadas en el Instituto son las redes sociales como (WhatsApp, Facebook), se le da mayor peso específico a la comunicación informal es decir comunicación a manera de comentario, dejando de lado el uso de los canales de comunicaciones formales para dar a conocer las actividades a realizar, estos elementos si afectan o perjudican a los trabajadores para sus labores diarias.

Tampoco se cuenta con un sistema de comunicación definido puesto que en la actualidad los mecanismos utilizados son informales y pueden llevar a que su inadecuada interpretación, genere puntos de conflicto y desinformación, lo que no permite que la información sea clara y oportuna, pero reconoce que si existe la confianza adecuada para que la comunicación mejore.

La comunicación interna tiende a influir en las tareas diarias ya que sin la comunicación adecuada, no se promueve el empoderamiento con los colaboradores, también se concluye que la mayoría de los trabajadores desconoce el corazón ideológico del

Instituto, no se les informa sobre los valores, metas, visión, misión, éstos hace que no se sientan parte de la organización.

También la forma en que se da la comunicación interna dentro del Instituto es de manera no tan favorable ya que la comunicación se da más de forma descendente, aunque si existe una confianza mutua entre los colaboradores y sus superiores, lo que da lugar a una mejora continua por que provee el espacio para recibir una retroalimentación adecuada.

Recomendaciones

Con los resultados de la investigación se conoció el nivel de percepción que tienen los públicos internos respecto a la comunicación interna como el canal, el flujo, los tipos de la comunicación, además del ambiente de trabajo, por lo que a partir de los resultados se recomienda las siguientes acciones:

Creación de una área de comunicación interna

La comunicación interna se establece como una necesidad básica de las instituciones y un pilar fundamental en el desarrollo de las mismas, por eso es muy importante establecer reglas y estrategias que permita la implementación adecuada y eficiente.

después de haber realizado nuestras investigaciones en el Instituto Municipal de la Juventud; se recomienda al Instituto que se implemente un área de comunicación interna; ya que el personal de comunicación social de esta institución tiene otras funciones de administración, es necesario crear un área de comunicación interna, que tenga relación directa con la Directora del Instituto.

Es necesario tener un área de comunicación interna, que sea la matriz para difundir informaciones hacia los miembros de la organización y defina un canal de comunicación que sea utilizado para comunicarse en el Instituto y que el responsable del área verifique que su equipo de trabajo reciba la información precisa en el tiempo adecuado, así como resolver cualquier duda que surja y fomentar la confianza.

Que se promueva un ambiente de respeto y de confianza para que siempre exista una buena comunicación entre colaboradores y jefes inmediatos, para que así se pueda dar y recibir la realimentación de una forma positiva.

Carteleras:

Con la implementación del área de comunicación interna, existirá personal encargado de las carteleras, sugerimos que deben ser llamativas y que estén ubicadas en la entrada de cada área del Instituto donde el personal pueda observar.

La cartelera debe de contener información actualizada y organizada de una forma que llame la atención a los trabajadores, esta herramienta de comunicación interna debe contener la siguiente información como: avisos importantes, actividades de la semana, frases motivadoras, en la parte baja se pondrán: hojas formato oficio con información que el Instituto quiera comunicar a sus colaboradores.

Reuniones periódicas para seguimiento

La siguiente propuesta es para mejorar los flujos comunicativos entre empleados y directivos, se sugiere hacer reuniones periódicas para retroalimentación de actividades y obtención de resultados. Con la finalidad de contrarrestar el desconocimiento de las actividades primordiales que se realizan en el instituto como parte de sus programas.

Creación de identidad organizacional

Elaboración y difusión de la filosofía organizacional, con respecto al desconocimiento de la misión, visión, valores y objetivos generales del instituto que ayude a crear la identidad organizacional. Deberán darse a conocer a través de reuniones, materiales promocionales que contribuya su adecuado entendimiento.

La finalidad es que el trabajador logre adoptar la filosofía y hacer propia en el desempeño de sus actividades diarias, es conveniente colocar en lugares estratégicos al interior del Instituto, donde los trabajadores tengan acceso a ella y que esté presente en cada reunión de trabajo.

Política comunicativa:

Se observa que es necesario que se establezcan pautas a partir de las cuales se relacione la organización con sus públicos de interés, de los directivos hacia los

trabajadores, de los trabajadores hacia el nivel directivo y de la organización en su conjunto hacia la sociedad en general. Una política comunicativa que sirva de referencia a las decisiones y actuaciones de los miembros de una organización en cuanto a los procesos de comunicación se refiere.

para conformar una buena política comunicativa deben establecer los siguientes objetivos:

- Prever, coordinar, gestionar, editar, difundir y controlar la actividad de comunicación entre todos los públicos y grupos de interés de la organización.
- Lograr la motivación y colaboración de todos los empleados, informando y promoviendo actividades sociales, educativas, entre otras.
- Conseguir que la comunicación sean claras, transparentes, rápidas y veraces ante los públicos que nos dirigimos, así como de los medios digitales y audiovisuales adecuados.
- Establecer y mantener estrecha y eficaz relación personal con los medios informativos.
- Verificar, controlar y evaluar la calidad e incidencia de nuestras acciones comunicativas.

También se recomienda aprovechar al máximo la comunicación interna, lo que ayudará a empoderar la identidad corporativa, los valores del Instituto, evitando y bloqueando rumores y mala información que podrían afectar negativamente y crear desconfianza interna.

La mejor manera para que la comunicación interna se lleve a cabo es dándole la importancia necesaria a los elementos que intervienen y prácticamente son esenciales para que todos los integrantes de la organización conozcan la misión, visión y valores, como también la dirección que lleva.

Bibliografía

- Lacasa. (2005). *Gestión de la comunicación empresarial*. Barcelona: Gestión.
- Capriotti. (1998). *Comunicación interna*. Obtenido de Blogspot:
<http://plcapriotti.blogspot.com/2014/03/comunicacion-interna.html>
- Carretón, R. (2007). *Las relaciones públicas en la comunicación interna de ña banca española*. España: netbiblo.
- Cervera, A. (2008). *Comunicación total*. España: ESIC.
- Chiang, M. (2012). *Comunicación interna - Dirección y Gstión de Empresas*. Málaga, España: Vértice.
- Lisette, G. (1991). Análisis de la gestión de comunicación organizacional en un grupo de empresas del sector privado del área Metropolitana de caracas. En P. Ramón, *La comunicación, un punto de vista organizacional*. Caracas.
- Chompoy, L. (2011). *Comunicación organizacional interna para fortalecer el funcionamiento de la comisión de control cívico de la corrupción*. Universidad politecnica Salesiana, Quito.
- Losada, J. (2005). *Gestión de la comunicación en las organizaciones*. Barcelona: Ariel.
- Costa, J. (1999). *La comunicación en acción*. Barcelona: Paidós.
- Luis, F. (2007). *El muestreo probabilístico como instrumento de medición en investigaciones*. Universidad de San Carlos, Guatemala.
1996. (s.f.). *Los elementos de la investigación*. Obtenido de Recuperado de::
<https://www.javeriana.edu.co/blogs/mlgutierrez/files/Rico-de-Alonso-Et-al-CAP%C3%8DTULO-4-Categor%C3%ADas1.pdf>
- Andrés, C. (2002). La comunicación intrn y conflictos laborales internos de la agencia de regulación ARCONEL. En G. Fernando, *Recomendaciones metodolñogicas para el diseño de cuestionarios*. España: Limusa. Obtenido de
<http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/5328/1/T2071-MDTH-Ramos-La%20comunicacion.pdf>
- Bartoli, A. (1992). *Comunicación y organización*. Espana: Paidós Ibérica, S.A.
- Fernández. (1999). *Propuesta, basada en estudio documental de la psicología positiva, para facilitar la comunicación eficaz en las organizaciones(tesis Maestría)*. Universidad de Nuevo León.
- Fernández, C. (1988). *La comunicación humana*. México: McGraw Hill.

- Fernando, R. (2006). *Biblioteca*. Obtenido de Comunicación estratégica para las organizaciones:
<https://biblio.flacsoandes.edu.ec/libros/digital/49492.pdf>
- Gerald, M. (1990). *Comunicación organizacional* (4 ed.). México: Diana.
- Hernandez, R. (1995). *Metodología de la investigación*. Obtenido de
<http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAM2895.pdf>
- Juan, C. (1996). *Las relaciones públicas en la empresa*. España : Paidós Ibérica.
- Kreps, G. (1995). *La comunicación en las organizaciones*. España: Addison-Wesley Iberoamericana.
- Kreps, G. (1995). *La comunicación en las organizaciones*. España: Addison.
- Manheim, & Rich. (1988). Obtenido de Recuperado de::
<https://www.javeriana.edu.co/blogs/mlgutierrez/files/Rico-de-Alonso-Et-al-CAP%C3%8DTULO-4-Categor%C3%ADas1.pdf>
- Martinez. (2002). *Psicología*. Universidad del norte, Colombia.
- Martinez, A. (1998). *Comunicación Organizacional Práctica*. México: Trillas.
- Porto, L. G. (1997). *Análisis de la gestión de comunicación organizacionales en un grupo de empresas del sector privado del área metropolitana de caracas*. Universidad católica Andrés Bello, Caracas.
- Sierra. (1994). Obtenido de
<http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAM2895.pdf>
- Sotelo, E. (2001). *Introducción a la Comunicación Institucional*. Barcelona: Ariel.
- Stella, M. (2014). *Modelo de gestión de comunicación corporativa que establezca los procedimientos comunicacionales internos*. Obtenido de
<http://dspace.uniandes.edu.ec/bitstream/123456789/437/1/TUSDMCC002-2015.pdf>
- Thomas. (2002). *Catarina*. Obtenido de Marco teórico:
http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/barba_g_f/capitulo2.pdf
- Toro, J. (2006). *Método y conocimiento metodología de la investigación*. Colombia: ESFIT.
- Villafañe. (2002). *Imagen positiva: Gestión estratégica de la imagen de las empresas*. Madrid: Piramide.