

UNIVERSIDAD ESTATAL A DISTANCIA
VICERRECTORÍA ACADÉMICA
SISTEMA DE ESTUDIOS DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE MEDIOS DE COMUNICACIÓN

EL USO DE LA COMUNICACIÓN DIGITAL EN EL ÁMBITO INTERNO DE
ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES (ONG) DEL ÁREA
METROPOLITANA DE COSTA RICA: DESARROLLO DE UN MODELO DE
COMUNICACIÓN DIGITAL INTERNA

Proyecto de Graduación sometido a la consideración del Tribunal Examinador
de la Maestría de Administración de Medios de Comunicación con énfasis en
Tecnologías de la Información y la Comunicación, para optar por el grado de:

Magister

por
María del Mar González Villar
Jairo Vargas Agüero

San José, Costa Rica
2014

Acta de aprobación

Contenido

Capítulo 1. Planteamiento a la investigación	8
1.1. Planteamiento del problema	8
1.2. Justificación de la investigación	10
1.3. Objetivo general y específicos	11
1.3.1. Objetivo General	11
1.3.2. Objetivos específicos	11
1.4. Delimitación del problema	12
1.4.1. Alcances	12
1.4.2. Limitaciones	14
Capítulo 2. Perspectivas teóricas	15
2.1. Estado del Arte	15
2.2. Marco situacional	18
2.3. Marco teórico	20
2.3.1. Gestión administrativa y comunicación	20
2.3.2. Comunicación corporativa	22
2.3.3. Comunicación interna y gestión empresarial	26
2.3.4. Comunicación digital interna y las nuevas organizaciones	31
2.3.5. Organizaciones no gubernamentales y la sociedad digital	34
2.4. Marco Legal	35
Capítulo 3. Marco metodológico	39
3.1. Tipo de investigación	39
3.2. Fuentes y sujetos de información	40
3.2.1. Fuentes de información	40
3.2.2. Sujetos de información	41
3.3. Método de recolección de información	45
3.4. Categorías	47
3.5. Procesamiento y análisis de la información	49
Capítulo 4. Resultados de la investigación	52
4.1. Aportes concretos de la comunicación interna a la gestión	52
4.1.1. Funciones administrativas y su relación con la comunicación interna	53
4.1.2. Comunicación interna 2.0 y la gestión empresarial	58
4.2. Necesidades de comunicación interna	60
4.3. Mapeo de herramientas de comunicación digital	79
4.3.1. Correo electrónico.	80
4.3.1.1. Boletín digital	82

4.3.2.	Facebook y redes sociales	84
4.3.3.	Google	90
4.3.4.	Otras herramientas de comunicación interna dentro del mundo digital	91
4.3.4.1.	Mensajería instantánea	92
4.3.4.2.	Dropbox	94
4.3.4.3.	Reuniones virtuales	95
4.3.4.4.	Intranet	96
4.3.4.5.	Doodle	97
4.3.4.6.	Sistemas de información y bases de datos	98
Capítulo 5. Propuestas		100
5.1.	Objetivos de un modelo de comunicación digital interna	100
5.2.	Requerimientos de un modelo de comunicación digital interna	101
5.3.	Metodología aplicada a un modelo de comunicación digital interna	103
5.3.1.	Investigación dentro de un modelo de comunicación digital interna	104
5.3.2.	Planificación estratégica dentro de un modelo de comunicación digital interna	106
5.3.3.	Comunicación dentro de un modelo de comunicación digital interna	108
5.3.4.	Evaluación dentro de un modelo de comunicación digital interna	112
5.4.	Modelo de comunicación digital interna de organizaciones	115
Capítulo 6. Conclusiones y recomendaciones		116
6.1	Conclusiones	116
6.2.	Recomendaciones	120
	Referencias	124
	Anexos	129

Tablas

Tabla No 1, La comunicación en las organizacionales	25
Tabla No 2, Requisitos de la comunicación 2.0	33
Tabla No 3, Detalle de fuentes de información primara	41
Tabla No 4, Criterios de selección	43
Tabla No 5, Organizaciones no gubernamentales seleccionadas para la muestra	45
Tabla No 6, Detalle entrevistas a profundidad	46
Tabla No 7, Detalle sesiones de grupo	47
Tabla No 8, Categorías de Investigación	48
Tabla No 9, Resumen metodológico	51
Tabla No 10, Análisis comparativo de resultados sesiones de grupo	62
Tabla No 11, Análisis comparativo de resultados entrevistas a profundidad	72
Tabla No 12, Relación de herramienta social y comportamiento grupal esperado	86
Tabla No 13, Cuadro estratégico para la comunicación interna digital	108
Tabla No 14, Cuadro estratégico para la comunicación interna digital ilustrado	108
Tabla No 15, Cuadro de herramientas comunicativas digitales	109
Tabla No 16, Cuadro de herramientas comunicativas digitales ilustrado	110
Tabla No 17, Herramientas comunicativas digitales internas	111
Tabla No 18, Cuadro estratégico para la comunicación interna digital	114
Tabla No 19, Cuadro estratégico para la comunicación interna ilustrado	115

Figuras

Figura No 1, Actores de la comunicación interna en la empresa	28
Figura No 2, Modelo de gestión de redes sociales	86
Figura No 3, Proceso de investigación a partir de Barrantes	106
Figura No 4, Proceso de investigación en comunicación interna ilustrado	106
Figura No 5, Modelo de comunicación digital interna	116

Resumen

El presente Trabajo Final de Graduación se centra en el área de comunicación interna para una efectiva gestión administrativa de cuatro organizaciones no gubernamentales del Área Metropolitana de Costa Rica. La investigación se desarrolla a partir de un diagnóstico de comunicación interna y las tecnologías de la información y la comunicación utilizadas por las cuatro organizaciones estudiadas, a saber, Fundación TECHO Costa Rica, Fundación PANIAMOR, Centro de Investigación y Promoción para América Central de Derechos Humanos (CIPAC) y Servicios de Educación y Promoción Juvenil (SEPROJOVEN).

El estudio se desarrolla alrededor de los siguientes tópicos: señalización de aportes de la comunicación interna a la gestión administrativa con énfasis en su migración al mundo digital, identificación de estrategias de comunicación interna en cuatro organizaciones no gubernamentales del Área Metropolitana, realización de un mapeo de herramientas digitales de información y comunicación empleadas por las mismas; y la identificación de aquellas herramientas que les permitan el fortalecimiento de la administración.

Finalmente, se plantea la propuesta de un modelo de comunicación interna digital para dichas organizaciones, que sirva en primer orden, como aporte a dicho sector y que en específico plantee lineamientos básicos para la generación de nuevas estructuras de comunicación digital interna.

Abstract

This final Graduate Paper focuses on the area of internal communications for the effective administrative management of four non-governmental organizations located in Costa Rica's Metropolitan Area. The research was developed based on an internal communications diagnostic, as well as the information and communications technologies used by the four organizations under study; namely, Fundación TECHO Costa Rica, Fundación PANIAMOR, Centro de Investigación y Promoción para América Central de Derechos Humanos (CIPAC), and Servicios de Educación y Promoción Juvenil (SEPROJOVEN).

The study revolves around the following topics: pointing out the contributions of internal communications to the administrative management, with emphasis placed on its migration to the digital world; identification of the internal communications strategies in four non-governmental organizations in the Metropolitan Area; mapping the information and communications digital tools used by these organizations; and the identification of tools that promote the reinforcement of the administration.

Lastly, it sets forth the proposal of an internal communications digital model for these organizations that serves, in the first place, as a contribution to this sector, and specifically, it presents basic guidelines for the generation of new architectures for digital internal communications.

Capítulo 1. Planteamiento a la investigación

La comunicación es un elemento esencial en las organizaciones actuales, pues es el componente base para la generación de intercambios reales de cualquier proyecto, de igual manera, es la manifestación de muchos procesos, los cuales no son sólo sociales, sino en muchos casos, económicos. Por lo anterior, ha sido un campo de interés administrativo históricamente significativo, dada su relevancia y continuo avance en los sectores productivos.

Con la investigación se pretende abordar el área de comunicación interna para una efectiva gestión administrativa, dicho tema comunicativo, ya sea formal o informal, es entendido como el eje de acción base para cualquier otra línea de comunicación organizacional externa ya sea operativa, estratégica o incluso de notoriedad, ya bien lo expresa Villafañe al decir, en su libro *Imagen Positiva, gestión estratégica de la imagen de las empresas*, que “la comunicación y la información en el seno de la empresa no son una moda actual, sino una respuesta, en términos de *management*, a la creciente complejidad de la propia empresa” (Villafañe, 1993, p. 237). Lo anterior justifica la relevancia de abordar la comunicación interna desde el concepto de comunicación digital, tema que desde hace unos años atrás ha tomado gran relevancia en el entorno administrativo.

Como primer punto para el desarrollo del presente trabajo final de graduación se han dirigido todos los esfuerzos al desarrollo de un diagnóstico de comunicación digital interna en cuatro organizaciones no gubernamentales del Área Metropolitana de Costa Rica con el fin de generar un modelo de comunicación digital interna. Para la elección de dicha temática, es necesario analizar diversos aspectos entre los que se rescata la novedad sostenida a través de las nuevas corrientes de comunicación digital que día a día se ven fortalecidas, ofreciendo a las organizaciones nuevos campos de acción para el desarrollo de sus estrategias de comunicación interna desde las tecnologías de la información y la comunicación.

Al tratarse de un tema de gran vigencia, y en constante evolución, resulta fundamental delimitar el mismo para efectos de la investigación y la obtención de resultados concretos, es por eso que se decide trabajar sólo con el sector de organizaciones no gubernamentales; dicho grupo resulta de interés por sus dinámicas participativas y sus características líneas de administración.

Desde esta perspectiva, el Trabajo Final de Graduación se desarrolla alrededor de los siguientes tópicos: señalización de aportes de la comunicación interna a la gestión administrativa con énfasis en su migración al mundo digital, identificación de estrategias de comunicación interna en organizaciones no gubernamentales del Área Metropolitana, realización de un mapeo de herramientas digitales de información y comunicación al servicio de las mismas; donde se debe aclarar que con éste se busca la identificación de sólo aquellas herramientas que permitan el fortalecimiento de la administración.

Finalmente, se plantea la necesidad de proponer un modelo de comunicación interna digital para dichas organizaciones, que sirva en primer orden, como aporte a dicho sector y que en específico plantee lineamientos básicos para la generación de nuevas estructuras de comunicación digital interna.

1.1. Planteamiento del problema

En el marco de la gestión administrativa que involucra los procesos de comunicación organizacional, interesa plantear como problema de investigación para el Trabajo Final de Graduación, los procesos de comunicación digital interna del sector de organizaciones no gubernamentales, principalmente aquellas que actualmente desarrollan su trabajo en el Área Metropolitana, en especial las cuatro organizaciones no gubernamentales que forman parte de este estudio. Para lo anterior, se parte de la siguiente pregunta de investigación: ¿Cuáles son las estrategias de comunicación digital interna implementadas por las organizaciones no gubernamentales del Área Metropolitana durante el primer cuatrimestre del año 2014?

Dicha pregunta, al ser general, requiere ser abordada con otras interrogantes que permiten un acercamiento a su resolución. Entre las preguntas específicas que se plantean al respecto se encuentran: ¿Cuáles son los aportes de la comunicación digital interna en las organizaciones actuales en Costa Rica? ¿Cuáles son las necesidades de comunicación digital interna de las organizaciones no gubernamentales del Área Metropolitana durante el primer cuatrimestre del año 2014?, ¿Cuáles son las herramientas de comunicación digital interna que se encuentran en la actualidad, para servicio de las organizaciones no gubernamentales del Área Metropolitana? Y finalmente, ¿Cuál sería un modelo adecuado para la generación de nuevas estrategias de comunicación digital interna en las organizaciones no gubernamentales del Área Metropolitana?

1.2. Justificación de la investigación

El desarrollo de la investigación se centra en el estudio de un tema concreto, delimitado alrededor de las estrategias de comunicación digital interna utilizadas por cuatro organizaciones no gubernamentales localizadas en el Área Metropolitana, a partir del uso de herramientas digitales de información y comunicación para la gestión administrativa de las mismas; lo cual convierte el tema en un proyecto viable.

El tema seleccionado despierta el interés de los investigadores en varios puntos, en primer lugar, por permitir una sistematización fundamental y estratégica para el ejercicio profesional de los comunicadores y de los profesionales de otras ramas que tienen a su cargo los procesos de comunicación interna de las organizaciones no gubernamentales, específicamente para la búsqueda del fortalecimiento de su gestión administrativa.

Con el mismo, se pretende brindar un aporte a la sociedad, a manera de buena práctica, especialmente a las organizaciones de la sociedad civil, sector relevante para la generación de agendas ciudadanas y la representación de intereses de la población.

Dicho sector, por lo general, ve sus recursos bastantes limitados, lo cual le obliga a dirigir esfuerzos a la gestión de proyectos y a iniciativas bastante puntuales, quedando prácticamente al descubierto una serie de requerimientos de naturaleza institucional y administrativa, donde de manera evidente ocupa un lugar primordial la comunicación interna, la cual en muchos de los casos se ve desprovista de acceso a las principales herramientas de información y comunicación digital, instrumentos que han demostrado de manera evidente su aporte no sólo a la efectividad de procesos sino a la maximización de recursos.

Lo anterior, es muestra de que el objeto de la investigación es compatible y directamente relacionado con la administración, la comunicación, y el énfasis en tecnologías de la comunicación y de la información.

1.3. Objetivo general y específicos

A partir de la pregunta de investigación planteada, se procede a la generación del objetivo general que orienta los esfuerzos del diagnóstico, acompañado de sus correspondientes objetivos específicos.

1.3.1. Objetivo general:

Analizar la comunicación digital interna en cuatro organizaciones no gubernamentales del Área Metropolitana de Costa Rica durante el primer cuatrimestre del año 2014 para desarrollar un modelo de comunicación digital interna a partir de la utilización de las herramientas digitales de información y comunicación para su gestión administrativa.

1.3.2. Objetivos específicos:

- Establecer el aporte de la comunicación digital interna en la gestión administrativa de las organizaciones no gubernamentales seleccionadas.
- Identificar las necesidades de información y comunicación interna de las organizaciones no gubernamentales seleccionadas.

- Desarrollar un mapeo de herramientas digitales de información y comunicación interna para la gestión administrativa de las organizaciones no gubernamentales seleccionadas.

1.4. Delimitación del problema

En toda investigación se hace necesario delimitar el problema para así tener definido un panorama de expectativas, es por esta razón que se procede a detallar los alcances o ámbitos de acción de la investigación y por supuesto, las delimitaciones del caso.

1.4.1. Alcances

Para la resolución del problema se decide investigar las estrategias de comunicación digital interna utilizadas por cuatro organizaciones no gubernamentales localizadas en el Área Metropolitana de Costa Rica durante el primer cuatrimestre del año 2014 a saber, Fundación TECHO Costa Rica, Fundación PANIAMOR, el Centro de Investigación y Promoción para América Central de Derechos Humanos (CIPAC) y la organización Servicios de Educación y Promoción Juvenil (SEPROJOVEN).

Para el planteamiento del problema de investigación se establecen una serie de parámetros que faciliten su delimitación; de manera que se cuente con un objeto de investigación específico, concreto y accesible, lo que a su vez permita alcanzar satisfactoriamente los objetivos trazados previamente como hilo conductor para el desarrollo de una investigación científica.

Inicialmente se pensó desarrollar el Trabajo Final de Graduación en torno a los procesos de comunicación organizacional, sin embargo, el mismo se presentaba como un objeto de estudio demasiado amplio si se considera que dichos procesos deben dirigirse tanto al público interno como externo de la organización. Desde esta perspectiva, se decidió dirigir la atención a la comunicación interna, de manera específica a su escenario digital y al aprovechamiento de éste a través de herramientas digitales de información y

comunicación ofrecidas en el mercado al momento en que se desarrolla la investigación.

Otro de los aspectos considerados pertinentes dentro de la delimitación del tema de investigación, es la finalidad para la cual son utilizadas en las cuatro organizaciones dichas herramientas, puesto que las mismas pueden ser empleadas para alcanzar múltiples objetivos. En esta línea, el estudio se enfoca en aquellas herramientas digitales de información y comunicación utilizadas dentro de la gestión administrativa.

Desde luego, que hablar de organizaciones abre un sin fin de posibilidades para la investigación, lo cual convierte en inviable la ejecución. A partir de esta premisa, se procede a definir el perfil de las unidades de observación de la siguiente manera: organizaciones de la sociedad civil, conceptualizadas por la Organización de las Naciones Unidas (ONU) según lo referencia Adrian Manzi, como “cualquier grupo de ciudadanos a nivel local, nacional e internacional que opera sin fines de lucro” (Manzi, 2014, p. 2)

A su vez, se establecen límites espaciales y temporales para la realización de la misma, siendo que se centra en cuatro organizaciones no gubernamentales que desarrollan sus relaciones laborales y de gestión general en el Área Metropolitana, concretamente en San José, durante el primer cuatrimestre del año 2014.

Las organizaciones no gubernamentales que forman parte del estudio cumplen con un perfil predefinido, en el cual se incluye: en primer orden ser una pequeña empresa, definida por el diagnóstico nacional de MIPYMES realizado por la UNED en el 2008, el cual determina como empresa pequeña aquella que de manera general cuenta con entre 5 y 30 colaboradores (UNED, 2008, p. 16), incluir el acceso y uso de tecnología en sus gestiones administrativas, contar con al menos 10 años de labores y finalmente, se visualiza como necesario que la muestra de estudio refleje la pluralidad temática que caracteriza a este sector.

1.4.2. Limitaciones

Al tratarse de un tema innovador, los investigadores se encontraron con una limitante para la identificación de antecedentes investigativos, en especial en lo que refiere al mapeo de recursos digitales empleados por las cuatro organizaciones no gubernamentales que forman parte del estudio, a saber, Fundación TECHO Costa Rica, Fundación PANIAMOR, el Centro de Investigación y Promoción para América Central de Derechos Humanos (CIPAC) y la organización Servicios de Educación y Promoción Juvenil (SEPROJOVEN). Si bien en dichas organizaciones fue posible identificar un uso intensivo de herramientas digitales bastante conocidas y promocionadas en el mundo digital, de las mismas no fue posible acceder a fuentes lo suficientemente validadas, lo que obliga a los investigadores a ubicar otras plataformas de contenido que aporten al desarrollo temático de las mismas.

Otra limitante significativa, identificada durante la investigación, se concentra precisamente en el tema de la comunicación interna, siendo que se trata de un componente organizacional ejecutado desde personas para personas, en el que se incorporan grandes niveles de interpretación y ruido en los flujos de información; y por lo tanto mucha subjetividad en las mediciones y evaluaciones de las estrategias, lo que genera a su vez un campo de estudio ambiguo. Ante esta situación, los investigadores consideraron como fundamental la realización de delimitaciones claras, a partir de las cuales sea posible medir cada uno de los impactos.

Finalmente, se identificó un tercera limitante, centrada en el sector de estudio, es decir, las organizaciones no gubernamentales, ya que se trata de organizaciones con un particular nivel de informalidad en sus procesos de comunicación administrativa, donde los flujos de información descansan en primer orden en escenarios externos y no en esfuerzos para generar mejores intercambios entre sus colaboradores y sus distintos proyectos, situación que se identificó en distintos grados en las cuatro organizaciones estudiadas.

Capítulo 2. Perspectivas teóricas

El papel de la comunicación interna dentro del desarrollo de los nuevos conceptos organizacionales es vital para la generación de espacios más productivos y con mayores intercambios de conocimientos. A partir de las presentes perspectivas teóricas se busca orientar la investigación, desde los escenarios reales en los cuales el mundo de la comunicación digital interna se mueve, abordando los conceptos y posiciones claves que sirven de base al estudio.

2.1. Estado del Arte

La comunicación organizacional interna ha sido abordada por diversos autores, tanto desde enfoques propiamente comunicacionales como administrativos. Estos abordajes visualizan la comunicación como componente esencial en las organizaciones, elemento base para la generación de intercambios reales en cualquier proyecto, así como manifestación de procesos no sólo sociales, sino en muchos casos con fuertes líneas económicas.

En las organizaciones se han gestado procesos de concientización sobre la importancia de percibir a los colaboradores como clientes internos, quienes al igual que los clientes externos, poseen diversas necesidades de información y comunicación que deben ser satisfechas por las empresas y sus estrategias de comunicación interna. A partir de los resultados experimentados en la implementación de estas acciones, ha sido posible visibilizar la comunicación interna como un elemento fundamental generador de un sentimiento de pertenencia en el personal aumentando su motivación, favoreciendo un clima organizacional positivo, disminuyendo la resistencia al cambio, entre otros aspectos.

En la gestión administrativa, los procesos de comunicación se constituyen en herramientas para el posicionamiento de las estrategias y políticas empresariales a partir de su adecuada difusión. A través de los mismos, se posibilita la

delimitación de funciones, actuaciones y productos esperados en relación con cada uno de los colaboradores, junto con sus procesos de realimentación, generando mayor compromiso y sumando al logro de los objetivos organizacionales.

A través de los nuevos recursos de comunicación digital, denominados herramientas colaborativas, es posible obtener grandes beneficios para la comunicación interna, ya que permiten la transmisión de información relevante, e invitan a los miembros del equipo a construir en conjunto compartiendo sus conocimientos. Pueden ser utilizadas para la ejecución de acciones en diversas áreas, como la gestión administrativa, planificación y ejecución de proyectos, presentándose como tecnologías amigables con bajos costos de operación, e incluso en algunos casos gratuitas.

Lo siguiente es un seguimiento de las investigaciones desarrolladas a nivel nacional en el marco de la comunicación interna, con especial énfasis en el uso de tecnologías digitales para el fortalecimiento de la gestión administrativa de las organizaciones.

A partir de un diagnóstico de la comunicación interna de la empresa Amanco-Costa Rica, Paola Rojas Lobo, aborda el papel de los procesos de comunicación en la generación de mayor compromiso de los colaboradores, el fortalecimiento de políticas e identidad empresarial, así como la delimitación de funciones de los miembros del equipo procurando la descentralización, y por ende, el aumento de la productividad y la consecución de logros organizacionales. Dentro de los resultados del estudio, destaca que la comunicación interna en dicha empresa se ha limitado a la implementación de canales de comunicación, detectándose falta de claridad por parte de los colaboradores, en relación con los objetivos y políticas de la organización, con importantes repercusiones incluso en el cliente externo; recomienda conocer los públicos internos de la organización y segmentarlos para el desarrollo de estrategias específicas (Rojas, 2009, p. 317).

En relación con el uso de las nuevas herramientas digitales, Harold Hütt aborda el rol asumido actualmente por las redes sociales en el posicionamiento y

fortalecimiento de la imagen organizacional, a partir de un repaso de las etapas y medios que han incidido en los procesos de comunicación corporativa, con énfasis en los nuevos instrumentos surgidos con la Web 2.0. Concluye que a toda incursión en estos medios debe preceder una estrategia de comunicación con acciones concretas que respondan al cumplimiento de los objetivos institucionales (Hütt, s.f.).

En esta temática, José Francisco Correas desarrolló una investigación exploratoria en torno a la utilización de la red social Facebook por los medios de comunicación en Costa Rica, con el objetivo de identificar la presencia de éstos en dicha red, el crecimiento de seguidores a lo largo de un año, su potencial impacto y la contribución a la estrategia de marketing y comunicación de estas empresas. Rescata que en el periodo que va del 15 de agosto de 2010 al 1 de abril de 2011, se identificaron 259 Fanpage de Medios de Comunicación, demostrando la imperiosa necesidad de las organizaciones de insertarse en el ciberespacio para fortalecer su imagen corporativa (Correa, s.f.).

En el plano internacional, Manuel José Damásio, Patricia Dias, José Gabriel Andrade, desarrollan un estudio exploratorio de los medios sociales digitales como herramientas utilizadas por profesionales de relaciones públicas en su quehacer organizacional. Parten del acuerdo compartido por académicos y profesionales, de un profundo cambio en las relaciones públicas a consecuencia de la utilización generalizada, intensa y frecuente de las redes sociales. Concluyen que el profesional en relaciones públicas posee actualmente el potencial para convertirse en el fundamento de los desarrollos comunicativos organizacionales, desde el entendimiento del impacto de los medios sociales en los públicos empresariales (Damasio, Dias, & Andrade, 2012).

Por su parte, María del Mar Soria analiza la incursión de las organizaciones no gubernamentales españolas en la Web 2.0, entendiendo a dichas herramientas virtuales como el futuro de este tipo de organizaciones. Concluye, que la penetración de la Web social en la gestión de públicos de estas organizaciones es un fenómeno palpable, desarrollado con estrategias dirigidas al público externo (Soria, 2011).

A partir de diversos estudios e investigaciones, se ha reconocido el papel fundamental de las herramientas de comunicación e información al interno de las organizaciones, sin embargo, estos abordajes se han enfocado en el desarrollo de estrategias de comunicación organizacional externa, o de comunicación interna como variable para la motivación del equipo de colaboradores, dejando de lado su rol fundamental para la gestión administrativa, de ahí la relevancia de la investigación aquí recogida.

2.2. Marco situacional

La investigación se desarrolla en un contexto nacional y mundial en el que las tecnologías de la información y la comunicación se reinventan y fortalecen rápidamente, colocando a disposición de las personas y las organizaciones cuantiosas opciones para el mejoramiento de sus actividades y su calidad de vida en general. El acceso a estas tecnologías ha sido establecido a nivel internacional y nacional como un derecho fundamental de los ciudadanos, con íntima relación al goce de derechos humanos fundamentales como la participación democrática y el control ciudadano, la educación, la libertad de expresión; y asociado a su vez con el derecho a la comunicación y a la información; esto a partir de pronunciamientos de la Organización de Naciones Unidas (ONU, s.f.), así como la Sala Constitucional de la Corte Suprema de Justicia de Costa Rica (Resolución No. 2010-010627 del año 2010).

En relación al sujeto de estudio, el sector de las organizaciones no gubernamentales en Costa Rica, particularmente aquellas que desarrollan su trabajo en el Área Metropolitana, resultó de interés para la investigación, realizar un acercamiento a la forma en la que operan y se desarrollan dentro de un marco de pluralidad temática, como niñez y adolescencia, personas adultas mayores, emprendimientos sociales y ambientales, entre otros temas de interés para la sociedad.

En esta línea, el Estado costarricense ha venido impulsando el desarrollo de éstas organizaciones, a través del desarrollo de un marco legal especial, el cual ha sido construido para el fomento de la creación de las mismas. Puesto que a

partir de estas organizaciones, se hace posible la implementación desde el sector privado, de acciones y estrategias de asistencia social, la atención a poblaciones vulnerables, como personas menores de edad, o personas en condición de pobreza o de calle, entre otras situaciones de riesgo.

Dentro de las principales características del sector de organizaciones no gubernamentales en Costa Rica, cabe mencionar que dichas organizaciones trabajan con una metodología participativa e inclusiva, y por lo general desarrollan su accionar en el seno de la comunidad, a través de alianzas estratégicas con socios y aliados en el campo, lo cual implica que en la gestión y planificación de sus actividades deban contemplar aspectos a los que, por lo general, no se enfrenta el mundo empresarial.

Otro punto de interés, es la visión a corto plazo con la que desarrollan su trabajo, puesto que al depender del financiamiento externo y no poseer naturaleza auto sostenible, es necesario el planteamiento de propuestas acotadas a una población específica y por un periodo determinado, viéndose limitadas por las políticas y requerimientos propios de las entidades que les brindan financiamiento.

La investigación se centró en el estudio de caso de las siguientes organizaciones no gubernamentales.

- Fundación Paniamor: creada en el año 1989. Su misión es catalizar cambios perdurables en la calidad de vida y en el cumplimiento de los derechos de las personas menores de edad en Costa Rica.
- Fundación Techo Costa Rica: cuyo trabajo se centra en asentamientos precarios para la superación de la pobreza a través de la formación y la acción conjunta de sus pobladores y jóvenes voluntarios. Cuya fundación data a 1997.
- Servicios de Educación y Promoción Juvenil (SEPROJOVEN): creada en el año 2004, con la misión de generar y desarrollar capacidades

organizativas, autogestionarios y de desarrollo en las comunidades para la defensa de los derechos humanos, la equidad de género y la justicia social.

- Centro de Investigación y Promoción para América Central de Derechos Humanos (CIPAC): fundado 1989, con el objetivo de eliminar la exclusión social vinculada con orientaciones sexuales e identidad de género.

Tomando en consideración que el sector de las organizaciones no gubernamentales es sumamente dinámico, la investigación se centra en la gestión administrativa de las cuatro organizaciones mencionadas, con el fin de propiciar así un matiz de pluralidad temática que es propio de este sector.

2.3. Marco teórico

El presente marco teórico busca identificar conceptos y teorías claves, insumos fundamentales para el correspondiente análisis de la investigación. Para lo cual es necesario visualizar los principales aportes de los expertos en el tema, de manera que posteriormente sea posible fundamentar los criterios de interpretación del estudio.

2.3.1. Gestión administrativa y comunicación

La comunicación, como se ha mencionado, es pieza fundamental para los procesos empresariales, Wilcox en conjunto con sus colegas, resume algunas formas en que se contribuye desde los actos comunicativos al éxito en una organización.

Entre los procesos más significativos se encuentra en primer lugar, una acertada construcción de notoriedad e información frente a los públicos, allanando así el camino para las ventas y la obtención de fondos, en segundo lugar la motivación que se genera en la organización, levantando la moral, el trabajo en equipo, la productividad, la cultura y la homologación de mensajes (Wilcox, Cameron, & Xifra, 2006, p. 30).

La buena comunicación, mencionan los autores en el libro *Relaciones Públicas, Estrategias y tácticas*, permite anticiparse a los problemas e identificar malestares en los distintos públicos, así como detectar oportunidades en el negocio, superar los estancamientos o los posibles aislamientos de los departamentos, entre muchas otras ventajas (Wilcox, Cameron, & Xifra, 2006, p. 30).

En el caso específico de las organizaciones no gubernamentales, existen necesidades que como organizaciones comparten de manera generalizada, es obvio, la exigencia en su ejercicio de campañas e iniciativas de comunicación, se trabaja además desde la plataforma del voluntariado y desde altas líneas de motivación, se hace vital la necesidad de optimizar fondos y no desistir en una fuerte lucha entre los procesos formales y los informales, razones por las cuales la comunicación se presenta como una de las mejores herramientas para potencializar sus acciones.

Entre las distintas organizaciones sociales es posible encontrar grupos que despliegan sus tareas en temas de, salud, culturales, filantrópicos, religiosos, derechos humanos, entre otros, dividiéndose de manera general en grupos de servicios y grupos de defensa de causa. Dado que estas agrupaciones no tienen ánimo de lucro, en el ejercicio de la comunicación difieren del sector empresarial en varios puntos; centrándose particularmente en procesos de captación de fondos, donde los procesos de comunicación pública, notoriedad, reputación y credibilidad son indispensables, y por otro lado, una efectiva maximización de recursos económicos, temporales y humanos, en la gestión de sus proyectos o iniciativas, escenarios que han sido llamados en esta investigación, gestión administrativa.

Entre los retos más importantes, el libro *Relaciones Públicas, estrategias y tácticas*, plantea la urgencia de generar planes de comunicación en las organizaciones no gubernamentales que contengan al menos como objetivos: “Fomentar el conocimiento por parte del público del propósito y actividades de la organización” (Wilcox, Cameron, & Xifra, 2006, p. 696), entendiendo como público a todos aquellos grupos de interés para la operación y para la estrategia organizacional, incluyendo de manera indiscutible al público interno. Todo lo

anterior se encuentra contenido en la comunicación corporativa.

2.3.2. Comunicación corporativa

Para desarrollar el concepto de comunicación corporativa, se hace necesario entender claramente los orígenes de la palabra comunicación. Dicho concepto proviene del vocablo latino *communis*, que significa en español “común, que pertenece a todos”, y de la cual, surge la palabra *communico*, que traducida al español significa “compartir” (Salvá, 1840, p. 127). Lo anterior plantea que desde su base la comunicación implica un participar en o poner en común alguna cosa, significa, de manera general, la habilidad de hacer un mensaje común para el público o el auditorio. El concepto en sí mismo, por lo tanto, trasciende la transmisión de datos y contenidos y exige la capacidad de descodificar por el receptor el mensaje transmitido y obliga a que ésta interpretación implique un resultado final deseado y alcanzado por el emisor. En general, por lo tanto, estudiar los fenómenos comunicacionales obliga a considerar la forma en que se estructuran, producen y reciben los diferentes tipos de mensajes.

Intrínsecamente asociado a este tema, se presenta el concepto de información, entendido para la presente investigación como, los datos, el contenido, el material que se ordena, codifica y se descodifica por las partes de la interacción. La comunicación siempre contiene información, sin embargo el fenómeno no se da a la inversa, la información no contiene a la comunicación.

El proceso comunicativo, al igual que el proceso informativo, según el libro *Comunicación para principiantes*, surge a partir de lo que hoy se conoce como las teorías de la información y la comunicación que tanto Shannon y Weaver desarrollaron en un inicio con el planteamiento de la teoría matemática de la comunicación (Schneider & Zarowsky, 2004, p. 10) y que posteriormente fue fortalecida por las nuevas tendencias de la comunicación social de la Escuela de Palo Alto, conocida también como la Escuela invisible de la comunicación, la cual propone un estudio ampliado de los receptores, los cuales según la escuela, son distintos y por lo tanto es distinta la aplicación de medios de comunicación para el alcance de sus voluntades (Schneider & Zarowsky, 2004, p. 10).

Los procesos informativos y el uso de la comunicación, como fenómenos sociales, se encuentran inmersos en los escenarios culturales y políticos de un país, y a partir de esta realidad surgen distintos debates al respecto, Schnaider, Llamazares y Zarowsky, cuestionan si “¿los medios de comunicación tienen poder para orientar o provocar conductas o imponer modas? ¿O por el contrario, expresan deseos, fantasías o intereses ya existentes en el público?” (Schnaider & Zarowsky, 2004, p. 20).

Lo anterior no aplica sólo en escenarios de comunicación externa. Claramente es posible identificar que los medios y las recompensas a los consumidores de información también es aplicable a grupos organizacionales ya cautivos o internos. En el caso de la comunicación corporativa, Van Riel, Westphalen y Piñuel, definen el concepto como:

Un instrumento de gestión por medio del cual toda forma de comunicación interna y externa conscientemente utilizada, está armonizada tan efectiva y eficazmente como sea posible, para crear una base favorable para las relaciones con los públicos de los que la empresa depende (Van Riel, 1997, p. 26).

Conjunto de operaciones de comunicación realizadas por instituciones (empresas, asociaciones, administraciones públicas, partidos políticos) tratando de hacerse conocer o mejorar su imagen. Cuando se habla de una empresa, se habla mejor de comunicación corporativa. La comunicación corporativa se opone a la comunicación comercial o de producto, que aspira a poner de relieve, mediante mensajes comerciales, un producto o servicio (Piñuel & Westphalen, 1993, p. 54).

Ampliando los aportes de Van Riel, se expone de manera clara los tres mandatos básicos de la comunicación corporativa, visualizando en primer lugar, un desarrollo de iniciativas para minimizar las discrepancias entre la identidad deseada y la imagen deseada, teniendo en cuenta la interacción de la estrategia, imagen e identidad, luego, un impulso del perfil empresarial tras la marca y finalmente, la visualización de responsables en el campo de la comunicación para

formular y ejecutar los procesos efectivos que faciliten la toma de decisiones.

Desde lo anterior, es posible identificar conceptos tales como imagen e identidad, los cuales se hacen fundamentales para entender la comunicación corporativa. Van Riel expone como teórico sobre el segundo concepto, “la identidad corporativa incluye todas las formas de expresión (simbolismo, comunicación y comportamiento) por medio de los cuales una organización revela su identidad” (Van Riel, 1997, p. 35), además al referirse a la imagen señala que como término debe ser entendido de la siguiente manera:

El conjunto de significantes por lo cual un objeto es conocido y a través del cual la gente lo describe, relaciona y recuerda. Es decir, el resultado neto de la interacción de las creencias, ideas, sentimientos e impresiones de una persona sobre un objeto (Van Riel, 1997, p. 28).

La articulación orgánica de la identidad y de la imagen no es tarea fácil, se hace necesario que toda organización independientemente de su naturaleza, unifique en sus planes de comunicación dichos conceptos para el buen alcance de sus públicos, ya sean estos, internos o externos.

Es por eso que es importante validar la necesidad de una potable comunicación interna como pieza vital y como plataforma de apoyo de un modelo de comunicación integral organizacional, pues es finalmente desde esta área comunicativa donde la imagen se sostiene y la marca se proyecta.

Sin embargo, la comunicación interna se debe construir en escenarios reales, ya que entender los entornos permite la generación de estrategias efectivas de operación. Dichos escenarios son ilustrados por Lucas Marín en uno de sus libros, donde expone un interesante cuadro que resume las teorías de las organizaciones, proponiendo un comparativo entre los procesos de comunicación frente a las distintas escuelas de gestión (Lucas Marín & Ruiz, 2009, p. 235).

Se procede a reelaborar dicha herramienta, siendo que se considera relevante, desde la investigación, visualizar una fotografía de los entornos en los cuales las

comunicaciones organizacionales son desarrolladas.

Tabla No 1
La comunicación en las organizacionales

	Escuela clásica	Escuela de las relaciones humanas	Escuela sistémica
Importancia de comunicación	Poco importante y descansada principalmente en los flujos descendentes	Importante, pero limitada la comunicación entre iguales, le da relativa importancia a las necesidades de los trabajadores frente a los directivos	Relevante, se habla de la comunicación como el elemento base que amarra todas las unidades de la organización
Propósito de la comunicación	Para transmitir órdenes e información sobre tareas laborales, se fortalece para generar obediencia	Para satisfacer las necesidades de los trabajadores, para conseguir interacción lateral entre iguales en grupos de trabajo y para facilitar la participación	Para controlar y coordinar, y para dar información a los que toman las decisiones; y para ajustar la organización a los cambios en su entorno
Dirección de los flujos de la comunicación	Vertical	Horizontal y vertical	En todas las direcciones, incluso a través de los límites de la organización con el entorno
Principales problemas de comunicación	Rupturas en la comunicación debido a saltos de nivel jerárquico y a una extensión del control	Rumores. Una estructura de comunicación formal ineficiente frente a una fortalecida comunicación informal	Sobrecarga, distorsión y omisión, irresponsabilidad hacia el feedback negativo

Fuente: Reelaboración de los investigadores del cuadro comparativo de Lucas Marín (2009).

2.3.3. Comunicación interna y gestión empresarial

En efecto, y como se expuso anteriormente, la comunicación interna trasciende dentro de las nuevas estrategias de interacción de las organizaciones, transformándose en áreas de atención, no sólo importantes sino urgentes de resolver y atender en el proceso de la construcción de la identidad y la imagen. Frente a lo anterior Piñuel señala en su libro *La dirección de comunicación*:

La comunicación al interior de la empresa o institución es, pues, consustancial con la organización; sin embargo, el desarrollo de una política de comunicación no siempre se ha considerado consustancial con el desarrollo de una política de organización. Ahora bien, desde finales de los años 70, la comunicación interna se ha impuesto como una disciplina de gestión empresarial, primero, al mismo nivel que la gestión de recursos humanos, y posteriormente, llegando a formar parte de la estrategia de gestión global de la organización (Piñuel & Westphalen, 1993, p. 94).

En efecto, la comunicación y la información a lo interno de las organizaciones no son de ninguna manera una moda actual, aunque se debe aceptar que desde el desconocimiento de muchas y muchos directivos sean tratadas así, en definitiva los renovados flujos de intercambio internos no son otra cosa que una respuesta, a las nuevas reglas de las innovadoras y muy complejas organizaciones actuales.

La información interna está ligada a las organizaciones ya que de manera obvia, las interacciones comunicativas dentro de poblaciones tan cautivas, como los espacios laborales, son sumamente constantes. La información debe fluir dentro de una institución de manera clara y fluida, y debe de atender a sus ruidos y a sus muros informativos, los cuales son inherentes a todo proceso comunicacional.

Dicha información comunicada, es presentada como una efectiva herramienta de la constante búsqueda de creación de buenos y nuevos canales comunicativos internos, porque en efecto, las personas necesitan coordinar dichos datos dentro de sus actividades para alcanzar finalmente los objetivos organizacionales.

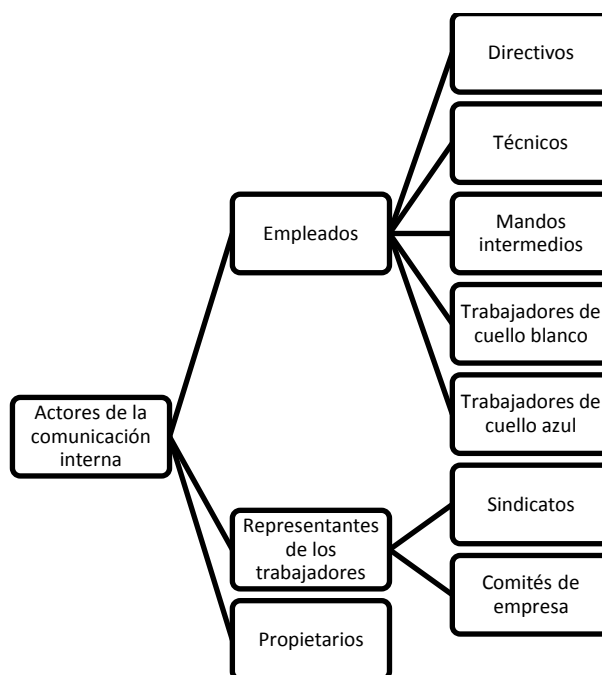
En otras palabras, la comunicación utiliza a la información para lograr que los colaboradores cooperen, en fin, busca articular conductas individuales para crear vínculos interpersonales para el alcance efectivo de metas organizacionales, es por eso que Villafañe expone en su libro "*Imagen Positiva, gestión estratégica de la imagen de las empresas*" que la principal función de la comunicación interna es "apoyar estructuralmente el proyecto empresarial" (Villafañe, 1993, p. 239).

Entendiendo su propósito, es posible conceptualizar de una manera mucho más fácil la comunicación interna, la cual podría ser interpretada como el conjunto de mensajes compartidos por los miembros de la organización en vías de conseguir un equilibrio o una armonía organizacional, incorporando de ésta manera sus intercambios sociales y productivos, y centrando sus atenciones en los procesos integradores de tareas, responsabilidades, conocimientos, así como los canales de comunicación necesarios para que, cada integrante tenga la información clara, una participación definida y una meta claramente especificada.

Como área de comunicación, la gestión de los intercambios internos organizacionales tienen audiencias claramente identificadas, Lucas Marín ofrece una clasificación útil para ilustrar la segmentación de públicos internos (Lucas Marín & Ruiz, 2009, p. 237).

Figura No 1

Actores de la comunicación interna en la empresa



Fuente: Reelaboración de los investigadores a partir de Lucas Marín, 2009.

Cada público expuesto, se mueve e interactúa entre distintas áreas, las cuales, de manera tradicional se dividen en comunicación formal e informal. En el caso de la comunicación formal, es entendida como la interacción comunicativa que viene propuesta desde la dirección en términos de contribuir a la eficacia de la organización, siempre desde un enfoque sumamente racional (Lucas Marín & Ruiz, 2009, p. 239).

Por otro lado, la comunicación informal consiste en los agrupamientos espontáneos que nacen de las interrelaciones de la organización y se desarrollan gracias a la constante permanencia en un lugar, por las igualdades en roles de trabajo, posiciones de prestigio similares y/o intereses comunes. Marín concluye que la comunicación informal podría ser por lo tanto, muy positiva ya que termina cubriendo los vacíos que la comunicación formal dejó en su recorrido (Lucas Marín & Ruiz, 2009, p. 239).

Los flujos de comunicación internos dan vida a los intercambios entre los actores de la organización, y se mueven en ascendencias, descendencias y

transversalidades. La comunicación descendente puede ser descrita como un efecto de cascada informativa, por lo general aporta a la coordinación entre partes, permite la introducción, difusión, aceptación e interiorización de valores de gestión que acompañan el desarrollo organizacional y generan integración, motivación y desarrollo personal.

Sin embargo, se caracteriza a la vez por presentar problemas de saturación o sobrecarga en los trabajadores, puesto que por lo general da prioridad a los intereses de la organización, descuidando niveles socio-integrativos y alimentando contenidos con gran ambigüedad, imprecisión, contradicción y vaguedad.

El otro flujo mencionado es el ascendente, el cual se refiere a todas las subidas de mensajes en el mapa del organigrama. Por lo general los aportes concretos que ofrece dicha línea son, lograr conocer el clima organizacional, estimular la creatividad de los colaboradores y favorecer su desarrollo personal. La comunicación ascendente facilita que trabajadores y jefaturas sean más cooperativos entre sí y atiende al conflicto en las relaciones interpersonales.

Sin embargo, al igual que el flujo descendente, presenta algunos *pecados* comunicacionales que son necesarios de resolver, en primer lugar se hace relevante atender a los bloqueos entre superiores y trabajadores que usualmente aparecen, también es necesario reorientar las subordinaciones mal dirigidas que condicionan el contenido de sus intercambios entre partes, y finalmente, es importante reducir las bajas autoestimas en los colaboradores ya que provoca comportamientos herméticos; situación peligrosa tomando en cuenta que se trata de informantes claves de la organización.

Se hace necesario entonces, pensar en las grandes potencialidades de la comunicación interna en todas sus vías, ya que en definitiva, puede generar un significativo reforzamiento de la cohesión grupal, puede fortalecer en positivo la cultura de la organización, a la vez que puede aclarar o potabilizar las comunicaciones deficientes entre los distintos flujos.

Ahora bien, las comunicaciones internas necesitan adecuados métodos o procesos para transitar en sus rutas organizacionales de una manera segura, y por lo tanto, alcanzar de manera exitosa a sus audiencias de interés, el documento *Organiser la communication interne* de Marie y Pierre Lebel, plantea algunos componentes básicos de la organización comunicativa interna de cualquier espacio laboral.

Como primer componente, se encuentra la identificación de los objetivos de la comunicación los cuales deben ser claros, precisos, comunes, realistas, coherentes, medibles y provistos de medios e instrumentos de control. El segundo componente es el emisor, el cual en el mundo de la comunicación organizacional suele ser la alta dirección que pone de manera regular en circulación, la información deseada de la empresa (Lebel & Lebel, 1988, p. 76).

Como tercer elemento, se tiene la definición del receptor, el cual es el destinatario de la comunicación lanzada por el emisor, lo cual obliga al entendimiento de las características personales de dicha audiencia. La atención anterior, nace debido a que, en los procesos internos, los receptores actúan siempre en función de su personalidad, o de acuerdo con sus características personales o grupales. En esta misma línea, Lebel rescata que en un diálogo organizacional interno, siempre hay tres elementos, la preocupación que motiva el diálogo, y el emisor y el receptor como interlocutores; teniendo en cuenta el estilo del emisor en relación con la información emitida, y el estilo del receptor en relación con la información recibida (Lebel & Lebel, 1988, p. 76).

Como cuarto componente, surge el entendimiento de la naturaleza del contenido, ya sea éste la presentación de problemas o conflictos, soluciones, resultados, proyectos, solicitudes, estudios, informes, entre muchos otros. Teniendo lo anterior claro, es posible trabajar con el siguiente paso, la forma del contenido, la cual por costumbre debe ser positiva, con características de avance y progreso y, sobre todo, verdadera, como bien lo aclara Lebel en su documento (Lebel & Lebel, 1988, p. 76).

Finalmente, el quinto elemento es el soporte o la herramienta de transmisión de contenidos, ya sean circulares, pizarra de anuncios, boletín, vídeo, videoconferencia, correo electrónico, entre muchas más opciones. Dichas herramientas se definen de manera general por la facilidad de utilización, por su apariencia, por su usabilidad, por su costo, por su facilidad en la interacción ó por su eficacia (Lebel & Lebel, 1988, p. 76).

Los soportes comunicacionales internos anteriormente mencionados, pueden dividirse en muchas categorías según sean articuladas por sus características, sin embargo, la investigación se enfoca particularmente en las herramientas digitales y el desenvolvimiento de las mismas en el escenario digital organizacional.

2.3.4. Comunicación digital interna y las nuevas organizaciones

En los últimos años, la tecnología más que nunca se ha convertido en la mejor herramienta para construir puentes entre emisores, receptores y sus intercambios comunicativos. Es evidente como, en cada día transcurrido, una conversación digitalizada se transforma en algo cotidiano y bastante familiar entre los interlocutores, ciertamente la tecnología no es algo nuevo. Al respecto, Roberto Carneiro experto en el tema expone la siguiente afirmación:

En efecto, ninguna otra tecnología originó tan grandes mutaciones en la sociedad, en la cultura y en la economía. La humanidad viene alterando significativamente los modos de comunicar, de entretener, de trabajar, de negociar, de gobernar y de socializar, sobre la base de la difusión y uso de las TIC a escala global. Es universalmente reconocido también que las TIC son responsables de aumentos de productividad, anteriormente inimaginables, en los más variados sectores de la actividad empresarial, y de manera destacada, en las economías del conocimiento y de la innovación (OEI, s.f., p. 15).

En definitiva, cualquier empresa que desee ser líder no puede desconocer el tema. Es una realidad que las relaciones sociales y sus intercambios, han sido

exportados a escenarios tecnológicos, los cuales, no dejan de ser otra cosa que ventanas de oportunidad para cualquier organización.

La Cámara de Comunicación Comercial de Costa Rica afirma que las personas, hoy más que nunca se están dirigiendo a Internet a buscar lo que necesitan y en muchas ocasiones, porque no, lo que no sabían que necesitaban. Durante una entrevista desarrollada por los investigadores, el presidente de dicha cámara expresa que es entendible por lo tanto, el actual y visible aumento de búsquedas on-line, donde sólo en la región centroamericana, se ha triplicado en los últimos años. (Sánchez, 2013). Según lo plantea dicho jerarca industrial en el conversatorio:

Según Internet World Stats, la penetración de Internet en Costa Rica tampoco se ha quedado atrás, ya que un 43,1% muestra un importante crecimiento digital de nuestro país al respecto; todo evidencia que, es una realidad que las personas están navegando, dialogando y buscando lo que les interesa en Internet. La tecnología, la convergencia y el fenómeno de las redes sociales han modificado de manera clara los hábitos de los que son parte de una organización (Sánchez, 2013).

Sin embargo, dicha migración tiene algunos mandatos bastante relevantes para generar comunicaciones digitales internas exitosas. Como primer punto está en pertenecer, al igual que cualquier esfuerzo comunicativo, a una estrategia integral organizacional, ya que este nuevo escenario tecnológico, por lo general, suele separarse de otras tácticas que se desarrollan a lo interno de los espacios laborales, viéndolo como una estrategia aparte, pero es definitivo que su pertenencia a la estrategia general se hace relevante para sumar en espacios donde realmente necesita sumar, y también, para no generar ruido en áreas de intercambio donde no lo debe de hacer.

Es importante entender que este proceso innovador participa tanto en modelos lineales como no lineales de comunicación, lo cual permite alcanzar grandes audiencias, sin embargo, a diferencia de otras herramientas, obliga a la incorporación de multimedia, a generar acompañamientos dentro de los públicos

y a educar procesos, entre muchos otros requerimientos identificados.

Formanchuk en su libro, *Comunicación interna 2.0.*, expone algunas trayectorias necesarias para una adecuada aplicación de la comunicación digitalizada 2.0. En seguimiento a este autor, se presenta a continuación un cuadro, en el cual se expone sus once solicitudes para el buen ejercicio de la comunicación interna digitalizada.

Tabla No 2
Requisitos de la comunicación 2.0

Acceso y disponibilidad	Acceso a la información y un uso responsable de ésta.
Igualdad	Reducir la asimetría entre los emisores y receptores.
Usabilidad	La empresa tiene que brindar recursos para que “la realidad no prohíba lo que la ley permite”.
Participación	Va de la mano con la confianza, es un proceso, un aprendizaje y una prueba de valor.
Interacción	Construir una plaza pública que incentive los diálogos descentralizados, multidimensionales, multijerárquicos y libres.
Construcción colectiva y colaboración	Potenciar la inteligencia colectiva y hacer explícito el conocimiento tácito.
Escuchar, responder y hacer	Escuchar a su personal, asume la responsabilidad de responder y hace algo con eso que escucha.
Respeto y reducción de ego	Respetar a todos sin importar la jerarquía y reajuste del ego.
Red e interacción	Requiere un modo de organización participativo, más plano.
Reducción de control	Dejar de preguntarse cómo controlo lo que dice el personal y pensar cómo lo aprovecho.
Desintermediación y horizontalidad	Una interconexión de igual a igual con un mínimo de intervención para facilitar el contacto.

Fuente: Elaboración de los investigadores a partir de Formanchuck (2010)

Frente a lo expuesto en el cuadro 2, se nota la importancia de entender que se está viviendo un nuevo escenario de comunicación interna donde el diálogo toma importancia, y donde la comunicación, es entendida como un proceso que se desarrolla en redes horizontalizadas a través de mucha consulta y mucha

escucha.

Es necesario hacer esfuerzos para que los organigramas se transformen en tejidos vivos y comunicantes, que tengan mucho acceso, mucha interacción descentralizada entre emisores y receptores y con altas habilidades para gestionar el disenso entre partes.

2.3.5. Organizaciones no gubernamentales y la sociedad digital

En efecto existe una gran necesidad de que la comunicación, como tema organizativo, obtenga protagonismo en las nuevas organizaciones, pero sobre todo en las organizaciones de representatividad de la sociedad civil, o a lo que llama Victor Marí “organizaciones solidarias” (Coordinadora de ONG para el desarrollo-España, 2012, p. 13). A partir de lo discutido hasta el momento, se ha visualizado que la atención a la comunicación interna no termina en convertirse dentro de las empresas en una línea estratégica administrativa, situación que según Marí se repite también en las entidades solidarias, planteando que “este desplazamiento práctico de la comunicación respecto a la línea medular de la organización y a sus prioridades es un elemento más que hace que la comunicación, en las organizaciones no gubernamentales, no termine de impregnar su acción, su identidad o su proyecto” (Coordinadora de ONG para el desarrollo-España, 2012, p. 13)

Es por eso que se hace necesario atender a la generación de una nueva cultura de comunicación digital dentro de las organizaciones no gubernamentales ya que, según Xosé Ramil, coordinador de Comunicación en ONGAWA Ingeniería para el Desarrollo Humano, entre los rasgos del nuevo paradigma comunicativo de la organización no gubernamental se encuentran, en primer lugar, nuevas formas de producción de contenidos basados en comunicación lo cual sólo se puede lograr a través de las tecnologías de la información y la comunicación, otro rasgo son las participaciones sociales, los cuales son mandatos institucionales de las organizaciones no gubernamentales, los cuales están centrados básicamente en procesos de comunicación.

Otro punto importante es que existe necesidad de una construcción colectiva del mensaje, pues en las organizaciones sociales, entre más personas intervengan en la generación de un contenido, mayor validez se le otorga a éste, otro punto que resalta el autor en el libro *Paradigmacti@s*, es que los mensajes actuales no son exitosos entre más veces se difundió, sino que actualmente los mensajes toman fuerza entre más interacciones generaron dichos contenidos (Coordinadora de ONG para el desarrollo-España, 2012).

Otra línea básica de acción de las organizaciones no gubernamentales que propone el autor es la horizontalidad, la cual es un rasgo típico de los nuevos soportes digitales de la comunicación y la información, y finalmente, se concluye en el mencionado documento que actualmente los públicos, tanto externos como internos, dejan de ser homogéneos, situación que viene a resolver de manera perfecta las herramientas de la presente sociedad digital (Coordinadora de ONG para el desarrollo-España, 2012).

Razones hay muchas de por qué las organizaciones no gubernamentales están incluidas dentro de los nuevos escenarios de la comunicación digital, y si se entiende que la comunicación interna termina siendo la base de una comunicación integral, se hace más que entendido que la comunicación digital interna en las organizaciones sociales no es un asunto importante, sino, urgente de atender en este nuevo escenario de convergencias y de nuevos accesos.

2.4. Marco legal

Para el desarrollo de la investigación, se partió de la existencia de una serie de estipulaciones legales establecidas en instrumentos nacionales e internacionales, a partir de las cuales se ha buscado establecer un marco de legalidad para el acceso a Internet y las nuevas tecnologías de la información y la comunicación. De igual manera, resultó de interés proceder con una revisión del cuerpo legal que da sustento a las organizaciones no gubernamentales en Costa Rica, así como a la relación de estas organizaciones con el recurso humano que las integran.

En torno a la primera temática expuesta en el presente apartado, a saber, el acceso a Internet y las nuevas tecnologías, la Organización de las Naciones Unidas (ONU), en el marco de su Asamblea General, sesión número sesenta y seis, estableció que el mismo debe ser entendido como un derecho humano. En palabras del Relator Especial de este órgano, Frank La Rue “La única y cambiante naturaleza de internet no sólo permite a los individuos ejercer su derecho de opinión y expresión, sino que también forma parte de sus derechos humanos y promueve el progreso de la sociedad en su conjunto” (La ONU declara el acceso a internet como un derecho humano, 2012, párrafo 3). Así, apela a los Estados a poner al alcance de sus ciudadanos el real acceso a Internet, procurando que la totalidad de su territorio cuente con cobertura, así como la generación de estrategias dirigidas al desarrollo en sus ciudadanos de las habilidades necesarias para el máximo de provecho de este poderoso instrumento.

A nivel nacional, la Sala Constitucional de la Corte Suprema de Justicia estableció el acceso a Internet como derecho fundamental de los ciudadanos, entendido como medio fundamental para el goce de derechos humanos fundamentales como la participación democrática y el control ciudadano, la educación, la libertad de expresión, asociado con el derecho a la comunicación y a la información (Resolución No. 2010-010627 del año 2010).

Por su parte, en relación al marco legal que regula las organizaciones no gubernamentales, resulta de interés mencionar que en este sector confluyen organizaciones con una diversa estructura legal, prioritariamente asociaciones y fundaciones sin fines de lucro, para las cuales el ordenamiento jurídico costarricense ha desarrollado una legislación específica. Así, las organizaciones constituidas jurídicamente como asociaciones, se rigen por la Ley de Asociaciones que regula aspectos base para el ejercicio del derecho de asociación. En su artículo primero establece los sujetos de esta normativa, siendo organizaciones con diversos fines sociales y no lucrativas, las cuales quedan excluidas así las de carácter político o religioso, según los artículos 2 y 3 de dicho documento (Ley No. 218 del año 1930).

En relación a su gestión administrativa, el artículo 5 de dicha ley, obliga a estas organizaciones, a elaborar un estatuto el cual debe ser aprobado por el Poder Ejecutivo, quien tiene la potestad de autorizar su constitución, así como las actividades de control y fiscalización de las mismas. Lo relativo a los órganos que componen una asociación se encuentra estipulado en el artículo 10 de esta ley (Ley No. 218 del año 1930).

En caso de que la organización sea constituida como una fundación, la misma debe ajustar sus actuaciones a lo establecido en la Ley de Fundaciones. Dicha legislación concede personalidad jurídica a estas organizaciones, estableciéndoles como entes privados sin fines de lucro cuyo objetivo debe girar alrededor de actividades de bienestar social. Deben ser constituidas en escritura pública inscrita en el Registro Público en la sección de Personas, según lo dispuesto por el artículo 5 de la ley citada (Ley No. 5338 del año 1973).

En cuanto a las funciones administrativas y de dirección de las fundaciones, la ley encomienda dicho accionar a una Junta Administrativa, de igual manera, se establece la potestad del fundador de establecer vía reglamento los aspectos fundamentales para regular las actividades de la organización para el cumplimiento de sus objetivos. Las funciones propias de la fiscalización del accionar de las fundaciones se encomiendan a la Contraloría General de la República, según lo dispuesto en el artículo 15 de este instrumento legal (Ley No. 5338 del año 1973).

Finalmente, en cuanto a la relación laboral que establezcan estas organizaciones con las personas que conformen su equipo de trabajo, la misma debe estar acorde a lo establecido por el Código de Trabajo (Ley No. 2 del año 1943). En dicha normativa se encuentra las estipulaciones mínimas legales en temas como el contrato de trabajo, reglamentos internos de trabajo, jornadas, descansos, salarios, vacaciones, entre otros.

Por lo hasta aquí expuesto, la investigación parte del marco legal existente, tanto en normativa nacional, generada para la regulación de las organizaciones no gubernamentales, a saber la Ley de Asociaciones, Ley de Fundaciones, así como

el Código de Trabajo, en lo que respecta a la relación de estas organizaciones con su equipo de colaboradores y las actividades propias que se desarrollen para la debida gestión administrativa.

Capítulo 3. Marco metodológico

En el presente capítulo se describen los aspectos metodológicos definidos para el desarrollo del Trabajo Final de Graduación. A continuación se presenta el tipo de estudio, la población y muestra seleccionada, los mecanismos e instrumentos elaborados para la recolección de los datos, y finalmente, las técnicas que empleadas para el procesamiento y análisis de los mismos.

3.1. Tipo de investigación

Tomando en consideración los objetivos planteados para el Trabajo Final de Graduación, el mismo se desarrolla como una investigación de tipo cualitativa. Haciendo referencia a este tipo de enfoque de investigación, Rodrigo Barrantes Echavarría explica que la investigación cualitativa es aquella que “estudia, especialmente, los significados de las acciones humanas y de la vida social. Utiliza la metodología interpretativa (etnografía, fenomenología, interaccionismo simbólico, etc.). Su interés se centra en el descubrimiento del conocimiento. El tratamiento de los datos es, generalmente, cualitativo.” (Barrantes, 2012, p. 65).

Así mismo, el estudio se enmarca como una investigación no experimental, puesto que en la misma no se procede en forma alguna a la manipulación de variables, siendo que el objetivo se concentra en la descripción y elaboración de un diagnóstico alrededor de la temática de la comunicación interna y el uso de herramientas digitales para la gestión administrativa de las organizaciones no gubernamentales, con el fin de ofrecer alternativas para el fortalecimiento de dicha gestión.

La investigación es descriptiva puesto que pretende establecer las características de la comunicación organizacional interna y la forma en la que se utilizan los recursos digitales para la gestión administrativa en las organizaciones no gubernamentales. Así, el diseño utilizado se caracteriza como una investigación de campo, desarrollada a partir del estudio de casos, propio del enfoque cualitativo. Al respecto, Barrantes les considera como

“estudios que se realizan en situaciones naturales y que permiten con mayor libertad generalizar los resultados a situaciones afines” (Barrantes, 2012, p. 65).

El estudio se dirige al diseño de casos múltiples, puesto que centra su atención en el análisis de cuatro organizaciones no gubernamentales del Área Metropolitana, las cuales cumplen con los criterios de selección establecidos de previo por los investigadores. Se considera la investigación como de carácter transeccional, puesto que la recolección de datos se da en un solo momento y en un tiempo único, siendo este el primer cuatrimestre del año 2014.

Así, se concluye que la investigación se enmarca en el enfoque cualitativo, siendo de tipo no experimental, descriptiva, investigación de campo a partir de estudio de casos, y de carácter transeccional.

3.2. Fuentes y sujetos de información

Se procede a la descripción de las fuentes y sujetos de información, así como los mecanismos utilizados para la selección de éstos, para el cumplimiento de los objetivos de la investigación.

3.2.1. Fuentes de información

La investigación se desarrolla a partir de la revisión literaria de fuentes primarias y secundarias. En este punto, resulta de interés retomar los diferentes tipos de fuentes de información para llevar a cabo la revisión documental, expuesta por Dankhe citado por Hernández Sampieri, Fernández-Collado y Baptista, las “Fuentes primarias (directas). Constituyen el objetivo de la investigación bibliográfica o revisión de la literatura y proporcionan datos de primera mano.” (Hernández, Fernández-Collado, & Baptista, s.f., p. 25), el mismo autor concibe las fuentes secundarias como aquellas “compilaciones, resúmenes y listados de referencias publicadas en un área de conocimiento particular” (Hernández, Fernández-Collado, & Baptista, s.f., p. 25) Así, se recurre a fuentes de información primarias y secundarias para el desarrollo del

marco teórico y situacional, a partir de la técnica de revisión documental y elaboración de fichas de investigación.

Tabla No 3
Detalle fuentes de información primaria

Instrumento	Organización	Participantes	Fecha
Entrevistas a profundidad	Fundación TECHO	Bernal Bolaños, Gerente general Luciano Guido, Dirección Social	2 de abril de 2014
	Fundación PANIAMOR	Daniel Chavarría, Jefe administrativo Carlos Morelli, Jefe financiero	21 de abril de 2014
	CIPAC	Cristian Ancha, Unidad Política	9 de abril de 2014
	SEPROJOVEN	Alonso Chaves, Trabajador Social	22 de abril de 2014
Sesiones de grupo	Fundación TECHO	7 colaboradores	3 de abril de 2014
	Fundación PANIAMOR	4 colaboradores	21 de marzo de 2014
	CIPAC	4 colaboradores	9 de abril de 2014
	SEPROJOVEN	3 colaboradores	22 de abril de 2014

Fuente: elaboración propia (2014)

3.2.2. Sujetos de información

Reviste de interés tener claridad sobre el significado de los términos población y muestra, que resultan fundamentales para el desarrollo metodológico de la investigación. Según Selítiz citado por Fernández-Collado, y Baptista, “una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones” (Hernández, Fernández-Collado, & Baptista, s.f., p. 130), por su parte, Sudman citado por los mismos autores, expone que “la muestra suele

ser definida como un subgrupo de la población.” (Hernández, Fernández-Collado, & Baptista, s.f., p. 130)

A partir de los objetivos de la investigación, la unidad de análisis se conformó por las organizaciones no gubernamentales del Área Metropolitana, durante el primer cuatrimestre del año 2014.

Para la selección de la muestra se procede a la especificación de una serie de características de la población, delimitando así los parámetros muestrales. Para la definición de dichos parámetros, se parte de las características propias del sujeto de estudio, es decir, del sector de las organizaciones no gubernamentales en Costa Rica.

Como se mencionó en un apartado anterior, dentro de las principales características del sector de organizaciones de la sociedad civil, se debe rescatar que dichas organizaciones desarrollan su quehacer a partir de una metodología participativa e inclusiva, implementando sus iniciativas en el seno de la comunidad. En este escenario, los investigadores consideraron fundamental en términos de la recolección de los datos, que las organizaciones seleccionadas contaran con instalaciones físicas con sede ubicada en el Área Metropolitana, específicamente en San José.

Otro de los aspectos analizados para la definición de los criterios de selección de la muestra, consiste en la visión a corto plazo con la que desarrollan su trabajo las organizaciones no gubernamentales, siendo que las mismas dependen del financiamiento externo y no poseen naturaleza auto sostenible, lo que les obliga al planteamiento de propuestas acotadas a una población específica y por un periodo determinado, viéndose limitadas por las políticas y requerimientos propios de las entidades que les brindan financiamiento. En este contexto, se consideró fundamental, la definición de criterios a partir de los cuales fuera posible tener acceso a organizaciones no gubernamentales con evidencias de su solidez y credibilidad social y económica, razón por la cual se consideraron aspectos como una trayectoria de al menos de 10 años de trabajo.

En esta misma línea, y teniendo en consideración que la investigación se centra en la gestión administrativa de las organizaciones no gubernamentales, se entendió la necesidad de incluir en los criterios de selección que dichas organizaciones cuenten con una estructura administrativa definida y funcionando, así como con acceso a tecnologías de la información y la comunicación, es decir, que se encuentren utilizando herramientas digitales en su comunicación organizacional.

Otro aspecto de interés parte de la consideración de las organizaciones no gubernamentales dentro de la categoría de pequeña empresa, definida por el diagnóstico nacional de MIPYMES realizado por la UNED en el 2008, en el cual se determina como empresa pequeña aquella que de manera general cuenta con entre 5 y 30 colaboradores (UNED, 2008, p. 16). Así, se incluye dentro de los criterios de selección, que la organización cuente con un equipo humano de más de 6 colaboradores y menos de 30.

Finalmente, sabiendo que dichas organizaciones operan y se desarrollan dentro de un marco de pluralidad temática, como niñez y adolescencia, personas adultas mayores, emprendimientos sociales y ambientales, entre otros temas relevantes para la sociedad, los investigadores visualizaron como fundamental que las organizaciones remitan a la pluralidad temática propia de este sector en Costa Rica. Los criterios de selección definidos se muestran en la siguiente tabla.

Tabla No 4
Criterios de selección

Unidad de Análisis	Organizaciones no gubernamentales del Área Metropolitana, durante el primer cuatrimestre del año 2014.
Criterios de selección	Con una trayectoria de al menos de 10 años de trabajo.
	Sede en el Área Metropolitana, específicamente en San José.
	Debe contar con instalaciones físicas.
	Con una estructura administrativa definida y funcionando.
	Con equipo humano de más de 6 colaboradores y menos de 30.
	Con acceso a Tecnologías de información y comunicación (TIC).
	Utilizando herramientas digitales en su comunicación organizacional. Presencia en una red social digital.

Fuente: Elaboración propia (2013).

Así, para la investigación se plantea el uso de muestras no probabilísticas, en las cuales como lo expone Hernández, Fernández-Collado, y Baptista “la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características del investigador o del que hace la muestra” (Hernández, Fernández-Collado, & Baptista, s.f., p. 131). De igual manera, los autores afirman que es fundamental “una cuidadosa y cuidada elección de sujetos con ciertas características especificadas previamente en el planteamiento del problema” (Hernández, Fernández-Collado, & Baptista, s.f., p. 142).

Tras una cuidadosa revisión de organizaciones no gubernamentales del Área Metropolitana, se procede a la selección de cuatro organizaciones que cumplan con la totalidad de criterios planteados por los investigadores, por lo que se les visualiza como el grupo de la muestra de expertos requerida para el desarrollo de la investigación, según lo muestra la siguiente tabla.

Tabla No 5
Organizaciones no gubernamentales seleccionadas para la muestra

Organización	Creación	Estructura administrativa	Uso de tecnología	Presencia en redes sociales	Tema de interés
Fundación Paniamor	1989	Sí	Sí	https://www.facebook.com/paniamor.org	Niñez y Adolescencia
Fundación Techo Costa Rica	1997	Sí	Sí	https://www.facebook.com/TECHO.org	Desarrollo Humano, superación de la pobreza
SEPROJOVEN	2004	Sí	Sí	https://www.facebook.com/seprojoventen.soccivil?fref=ts	Gestión Comunitaria
CIPAC	1989	Sí	Sí	https://www.facebook.com/pages/CIPAC-POR-TUS-DERECHOS/128085010540690?fref=ts	Diversidad Sexual

Fuente: Elaboración propia (2013)

3.3. Método de recolección de información

En este apartado se especifica el método de recolección de información utilizado en la investigación, posteriormente se procederá con la descripción de las herramientas de recolección empleadas en el estudio.

En primer término, para el desarrollo del marco teórico y situacional, se recurre a fuentes de información primarias y secundarias, a partir de la técnica de revisión documental y elaboración de fichas de investigación de tesis de grado y postgrado, informes de investigación, artículos de revistas indexadas, libros digitales y libros impresos, de manera que sea posible el acceso a información relevante para la investigación. El modelo de ficha de investigación puede ser consultado en el anexo no. 1.

Para la recolección de datos primarios, se recurre a métodos propios de la investigación cualitativa, como lo son la entrevista a profundidad y las sesiones de grupo o llamadas sesiones focales. Las entrevistas se orientaron a partir de una guía de la entrevista, anexo no. 4, de manera que le sea posible a los investigadores asegurarse de que los temas de interés para los propósitos del estudio se aborden durante el encuentro con la persona clave de la organización no gubernamental, la cual será seleccionada bajo el criterio de su nivel de responsabilidad en las emisiones de los mensajes internos dentro de su organización, tales como directores ejecutivos, gerentes administrativos, coordinadores de áreas, la orientación de dicha entrevista se basa en sus percepciones en torno a los procedimientos de comunicación interna en el área administrativa, inquietudes y necesidades en torno a la utilización de herramientas de la Web 2.0 para el fortalecimiento de la gestión administrativa en la organización.

La siguiente tabla se sistematiza información relevante de las entrevistas a profundidad desarrolladas en las cuatro organizaciones estudiadas; las personas con quienes se realizó la entrevista y la fecha de cada una de estas.

Tabla No 6**Detalle entrevistas a profundidad**

Instrumento	Organización	Participantes	Fecha
Entrevistas a profundidad	Fundación TECHO	Bernal Bolaños, Gerente general Luciano Guido, Dirección Social	2 de abril de 2014
	Fundación PANIAMOR	Daniel Chavarría, Jefe administrativo Carlos Morelli, Jefe financiero	21 de abril de 2014
	CIPAC	Cristian Ancha, Unidad Política	9 de abril de 2014
	SEPROJOVEN	Alonso Chaves, Trabajador Social	22 de abril de 2014

Fuente: elaboración propia (2014)

De igual manera, para la obtención de datos en la investigación, se emplearon sesiones de grupo, una por organización, con un máximo de 12 personas y un mínimo de 3 participantes. Dichas sesiones se desarrollaron a partir de una guía de preguntas, anexo no. 2, con la cual se propicia la participación de los colaboradores de las organizaciones seleccionadas.

Para el desarrollo de las sesiones de grupo en cada una de las organizaciones que participaron en el estudio, a saber, Fundación TECHO Costa Rica, Fundación PANIAMOR, el Centro de Investigación y Promoción para América Central de Derechos Humanos (CIPAC) y la organización Servicios de Educación y Promoción Juvenil (SEPROJOVEN), fue necesario coordinar previamente con la persona a cargo del área de comunicación o de dirección de cada una de las mismas, de manera que le fuera posible a los investigadores identificar los colaboradores que podrían integrarse a estas sesiones y a su vez consensuar con los mismos detalles logísticos de la actividad, como día, hora y lugar.

La convocatoria de las personas participantes, corrió por cuenta de cada organización y la sesión tuvo una duración de una hora. Para mayor comodidad de los colaboradores que participaron en las sesiones, las mismas se realizaron en las salas de reuniones con las que cuenta cada organización, siendo tarea de los investigadores acondicionar el lugar de manera que contara con condiciones óptimas de luz y ventilación, para la generación de un ambiente confortable y seguro para que fuera posible obtener la información requerida por la investigación. En la siguiente tabla se recuperan los principales detalles de las sesiones de grupo realizadas, a saber, número de participantes y fecha.

Tabla No 7
Detalle sesiones de grupo

Instrumento	Organización	No. de participantes	Fecha
Sesiones de grupo	Fundación TECHO	7 colaboradores	3 de abril de 2014
	Fundación PANIAMOR	4 colaboradores	21 de marzo de 2014
	CIPAC	4 colaboradores	9 de abril de 2014
	SEPROJOVEN	3 colaboradores	22 de abril de 2014

Fuente: elaboración propia (2014)

A partir de los mecanismos de recolección de información citados en esta sección, se logra la obtención de información pertinente en relación a los procesos de comunicación interna y el uso de herramientas digitales en términos de la gestión administrativa.

3.4. Categorías

La identificación de categorías de investigación inicia desde el mismo momento en que se plantean las preguntas de investigación y sus correspondientes objetivos. Se hace necesario definir las de manera precisa para evitar ambigüedades frente al asunto y así poder dirigir de manera clara el presente estudio.

A continuación, se presentan las categorías definidas por objetivo, sus dimensiones, y su correspondiente conceptualización, operacionalización y finalmente, la instrumentalización de las mismas.

Tabla No 8
Categorías de Investigación

Objetivo	Categoría	Sub categorías	Conceptual	Operacional	Instrumental
Establecer el aporte de la comunicación digital interna en la gestión administrativa de las organizaciones no gubernamentales.	Comunicación digital interna	Aportes en planificación Aportes en organización Aportes en control Aportes en recursos humanos Aportes en evaluación	Aportes entendidos como una contribución, participación o ayuda al proceso administrativo de las organizaciones no gubernamentales	Frecuencia de cada aporte Análisis de cada aporte Utilidad de cada aporte	Fichas de investigación documental Anexo no. 1
Identificar las necesidades de información y comunicación interna de las organizaciones no gubernamentales.	Necesidades de comunicación	Necesidades en forma Necesidades en fondo	Necesidades comunicacionales entendidas como una carencia que es necesaria para la sostenibilidad de los intercambios deseados comunicacionales	Cuadro comparativo entre expectativas y resultados comunicacionales Percepción del problema de comunicación interna	Guía de grupo focal Anexo no. 2 Guía de entrevista Anexo no. 4
Desarrollar un mapeo de herramientas digitales de información y	Herramientas internas digitales	Herramientas descendentes Herramientas ascendentes Herramientas	Herramienta comunicacional entendida como el soporte sobre	Mapeo de herramientas en servicio Descripción de herramientas en	Fichas de investigación documental Anexo no. 1

comunicación interna para la gestión interna de las organizaciones no gubernamentales seleccionadas.		transversales	el cual viaja la información organizacional interna en vías de ser bien descodificada por sus distintos públicos	servicio Definición de aporte de herramienta en servicio	
--	--	---------------	--	---	--

Fuente: Elaboración propia (2013)

3.5. Procesamiento y análisis de la información

A partir del objeto de la investigación y los objetivos planteados, se vislumbra la necesidad de la aplicación de la investigación cualitativa expuesta anteriormente, frente a lo anterior se hace necesario el establecimiento de relaciones en la investigación para así comprender la complejidad de los procesos comunicacionales dentro de una organización.

Dentro de los diversos métodos de estudio, se decidió utilizar el estudio de caso el cual permite la utilización de diversas estrategias de acercamiento a la información, junto con técnicas de revisión documental, entrevista y grupos focales, para estos dos últimos instrumentos de investigación se utilizó apoyo tecnológico para la grabación de dichas actividades, lo cual facilitara a su vez la etapa de sistematización de la información recabada y su correspondiente análisis.

Con esto se logra un proceso de triangulación de la información entre los relatos de las personas por medio de sus estrategias comunicativas oficializadas, los documentos existentes frente al tema y los relatos de los consumidores de la información interna.

Esta forma de hacer análisis resulta esencial, ya que como se indica en el apartado teórico, la comunicación organizacional se divide en la posición de los emisores, la posición de los perceptores y los soportes que utilizan para los

intercambios internos, abarcando de esta manera los actores participantes y componentes base para entender la comunicación interna de una organización.

Con respecto al periodo del estudio, el mismo se ubica en el primer cuatrimestre del 2014, a partir de la realización de la investigación en varias etapas, las cuales se describen a continuación.

En primer lugar, revisión documental y elaboración de instrumentos para el trabajo de campo. Se parte de una profunda revisión documental para la elaboración de los capítulos teóricos y situacionales, así como el conjunto de instrumentos de recolección de datos para gerentes, directores ejecutivos y coordinadores de comunicación y funcionarios de las organizaciones no gubernamentales seleccionadas a partir de los criterios definidos previamente.

En segundo lugar, se implementó un trabajo de campo orientado a la aplicación de dichos instrumentos, es decir, entrevistas a gerentes o directores administrativos y encargados de área, así como grupos focales dirigidos a los funcionarios de las organizaciones en estudio.

Una vez aplicadas las entrevistas a profundidad y las sesiones de grupo en las cuatro organizaciones, Fundación TECHO Costa Rica, Fundación PANIAMOR, el Centro de Investigación y Promoción para América Central de Derechos Humanos (CIPAC) y la organización Servicios de Educación y Promoción Juvenil (SEPROJOVEN), se procedió por parte de los investigadores, a la sistematización y posterior análisis de la información recabada, a partir de la transcripción de cada una de las sesiones, en la sección de anexos del trabajo final de graduación se puede consultar la transcripción de las sesiones de grupo, anexo no. 3, así como la transcripción de las entrevistas a profundidad, anexo no. 5.

En tercer lugar, se analiza la información a partir de los referentes teóricos en los que se fundamenta el trabajo, con base en tres dimensiones: primero, descripción de los procesos actuales de comunicación interna digital en las organizaciones no gubernamentales, segundo, análisis de impacto frente a las

expectativas administrativas en todas sus áreas de gestión y tercero, propuesta de modelo a partir de las mismas. A continuación se ofrece de manera sistematizada el resumen de la metodología empleada en la investigación.

Tabla No 9
Resumen metodológico

Objetivo	Técnicas	Instrumentos	Fuentes
Establecer el aporte de la comunicación digital interna en la gestión administrativa de las organizaciones no gubernamentales.	Revisión documental	Fichas de investigación documental	Tesis de grado y postgrado Informes de investigación Artículos de revistas indexadas Libros digitales Libros impresos
Identificar las necesidades de información y comunicación interna de las organizaciones no gubernamentales.	Entrevista a profundidad Grupo focal	Guía de entrevista Guía de grupo focal	Coordinadores de área Colaboradores
Desarrollar un mapeo de herramientas digitales de información y comunicación interna para la gestión interna de las organizaciones no gubernamentales seleccionadas.	Revisión documental	Fichas de investigación documental	Tesis de grado y postgrado Informes de investigación Artículos de revistas indexadas Libros digitales Libros impresos

Fuente: Elaboración propia (2013)

Capítulo 4. Resultados de la investigación

El presente capítulo se orienta a exponer los principales resultados de la investigación. Dichos hallazgos inician con un planteamiento explícito de los principales aportes de la comunicación interna en la gestión administrativa, los cuales, han sido identificados desde una revisión documental realizada a través de fichas resumen de artículos, libros y comentarios de expertos en la materia; las contribuciones visualizadas se ordenan desde las áreas de planeación, organización, integración de personal, dirección y control administrativo, es posible acceder a dichas fichas en el anexo 1.

Posterior a esto, se presentan las necesidades descubiertas dentro de las organizaciones no gubernamentales estudiadas, alrededor del tema de la comunicación interna, dichos datos se alcanzaron por medio de sesiones de grupo y entrevistas a profundidad, las transcripciones de las sesiones de grupo se pueden revisar en el anexo 2 y de igual manera las transcripciones de las entrevistas a profundidad en el anexo 3. Finalmente se presenta, posterior a la identificación de las herramientas de comunicación interna digitales en uso por dichas organizaciones, un mapeo descriptivo de las herramientas utilizadas, realizado a partir de la herramienta de fichaje documental mencionada anteriormente.

4.1. Aportes concretos de la comunicación interna a la gestión administrativa

Después de lo investigado de manera documental y a partir de lo identificado en el marco teórico del presente documento, es posible plantear que la administración es el arte y la ciencia de alcanzar logros organizacionales por medio de grupos de personas y de acciones establecidas; orienta las posibilidades de acción de una empresa, indica qué acciones escoger, cómo hacerlas, con qué recursos hacerlas, cómo lograr que se hagan con los recursos existentes y finalmente cómo saber si se hicieron de manera efectiva y eficaz (Rubio, 2006).

La administración, según lo expuesto, se ejecuta en todos los campos organizacionales ya sean formales o informales, sin importar el tamaño de la empresa, ni el producto, bien o servicio ofertado (Marín, s.f.).

La administración facilita que las cosas sucedan, y lo hace por medio de sus funciones administrativas, las cuales orientan de una manera más clara su razón de ser. En este escenario, se identifican cinco mandatos en particular, planear, organizar, integrar al personal, dirigir y controlar, llamados también funciones administrativas clásicas (SENA, 1985), las anteriores se amplían a continuación.

4.1.1. Funciones administrativas y su relación con la comunicación interna. La planeación, coordinación, dirección, integración de personal y control.

Se detalla a continuación, y desde la revisión teórica expuesta en el presente documento, la visualización expresa de las funciones administrativas y la comunicación interna de las organizaciones.

La primera función de la administración de empresas corresponde a la planeación administrativa, entendida como un esfuerzo de trazar metas y objetivos organizacionales, en síntesis, enfoca hacia donde irán dirigidos los esfuerzos y los recursos.

La planeación es la fase en la cual se determina anticipadamente que es lo que se va a hacer, esto incluye también el establecimiento de programas, políticas y procedimientos que le den vida a dicha misión.

Surge por tres razones en particular según el documento *La Empresa y los principios administrativos*, en primer lugar, para obligar a pensar en el futuro, se planifica para que todas las personas de la empresa piensen hacia donde van y se puedan anticipar a los problemas, evitando en esta forma que se deje los conflictos a la suerte (SENA, 1985), se hace evidente desde la investigación, que las organizaciones no gubernamentales en estudio no están exentas de

dicha ruta administrativa, como bien lo expone el informante clave entrevistado de Fundación TECHO, anexo 5.

También se identifica la razón de obligar a pensar en forma coordinada por medio de dicha planeación, esto permite que las personas sean conscientes de lo que se espera de ellas y que así puedan cumplir satisfactoriamente con las funciones asignadas. Finalmente dicho esfuerzo se hace necesario para evitar riesgos y pérdidas, si no se ha realizado por anticipado una planeación, los riesgos y fracasos aumentan y lo más seguro es que la organización no alcance su crecimiento o desarrollo óptimo (SENA, 1985).

En el proceso de ejecución de los grupos focales desarrollados durante el presente proceso investigativo, anexo 3, se hizo notorio como el trabajo colaborativo y la comunicación en todas sus escalas son relevantes para poder planear de manera informada en dicha función, por medio de esfuerzos coordinados, con sistematizaciones previas y con una real inclusión de los liderazgos en todas sus escalas. La comunicación interna se hace relevante ya que, según Formanchuk, “los colaboradores juntos conocen mejor a la empresa que el mismo dueño” (Formanchuck, 2010, p. 18). Por lo tanto, es imprescindible promover dicha recopilación de conocimiento en todas las escalas para un buen mapa de curso.

En el caso de la segunda sub categoría en estudio, organización, según el documento *Introducción a la gestión empresarial, Fundamentos teóricos y aplicaciones prácticas*, se plantea que dicha función busca darle estructura a esos lineamientos anteriormente expuestos y ordena los roles que se deben desempeñar para el efectivo alcance (Rubio, 2006).

Según Rubio, la organización establece las funciones y las relaciones de autoridad y responsabilidad entre las diferentes personas de una empresa; entre las razones del por qué realizar dicha función, se encuentran de manera notoria dos específicas, en primer lugar, “porque hay una gran cantidad de cosas que no puede realizarlas una sola persona y por lo tanto debe unirse con otros para ejecutarlas” y como segunda razón “para aprovechar los beneficios

que trae la división del trabajo a todos los colaboradores y departamentos” (SENA, 1985).

Dentro del trabajo de campo realizado, se identifica que el tema de la comunicación vuelve a tomar un fuerte protagonismo frente a esta etapa, ya que, según los tres grupos focales realizados, no hay otra forma para poder organizar el trabajo de una organización gubernamental, que no sea por medio de mensajes específicos y detallistas, pensados y contruidos para cada una de las audiencias internas, para la adecuada socialización de funciones, manuales y diversas estructuras organizacionales.

La subcategoría llamada integración de personal, plantea los requerimientos del mismo y los procesos de comunicación necesarios para trabajar de manera articulada y cooperativa. Por mucho tiempo dicha función fue invisibilizada dentro de los procesos administrativos, pero al día de hoy, tiende a ser una de las áreas donde se depositan mayores esfuerzos para conservar el talento humano en los nuevos escenarios de desmotivación laboral. Es por eso que, según Vargas en su artículo *Trabajo decente*, la comunicación interna es pieza vital para poder no solo recuperar dicha motivación sino para escuchar las necesidades tanto en compensaciones, aspectos sociales y aspectos materiales para el alcance de metas y resultados (Vargas, 2012). Lo anterior es respaldado por el proceso investigativo ya que es visible, al menos para Fundación PANIAMOR y Fundación TECHO, anexo 3, la influencia que tiene la comunicación interna dentro de la operación de la organización, dentro de las relaciones interpersonales de los colaboradores.

La sub categoría dirección acompaña la anterior tarea, ya que busca influir y motivar al equipo de trabajo bajo orientaciones claras y contextualizadas, conlleva un trabajo directo con el grupo de colaboradores y personas asociadas al encadenamiento productivo.

Esta etapa es vital según las organizaciones gubernamentales en estudio, sin embargo según ellas, anexo 3, está cargada de órdenes dirigidas a las personas de la empresa. Según el marco teórico del presente documento, el fin

de la dirección es explicar qué es lo que debe hacerse, es por eso que dichas instrucciones deben ser razonables, lo cual quiere decir que no se debe ordenar algo inalcanzable, se debe tener en cuenta si la persona que la recibe tiene la experiencia y habilidad necesaria para cumplirla satisfactoriamente, debe ser completa y por lo tanto decirse claramente la cantidad y calidad de la actividad a ejecutar y finalmente deben ser claras ya que la orden debe ser comprensible.

La situación anterior no se presenta de la manera deseada tanto para Fundación PANIAMOR y Fundación TECHO, en el caso de SEPROJOVEN, la organización apuesta a una efectiva carencia en el ámbito, sin embargo descansan el problema no en un asunto de estrategia o de voluntad de los líderes, sino a un asunto meramente técnico y en el caso de CIPAC, de manera distinta, se encuentran actualmente satisfechos con la comunicación interna en ejercicio, anexo 3.

Las instrucciones que dirigen a los empleados, socios y otros organismos, deben de tener líneas de comunicación bidireccional donde el emisor procure que su mensaje sea bien interpretado por su perceptor, lo anterior permitirá por lo tanto, no solo una mayor eficiencia en la administración, sino también una correcta información entre los colaboradores.

Por último se tiene la sub categoría del control, el cual intenta medir los alcances de los grupos humanos frente a los objetivos planteados. Esta etapa busca verificar de distintas formas si los resultados son parecidos a los planes ofertados, y permite avisar en forma oportuna si algo está fallando, maximizando y protegiendo de esta forma el uso de los recursos (Rubio, 2006).

Por lo tanto, también se puede afirmar desde el criterio de los investigadores que el control consiste en la corrección de la ejecución misma, compara lo realizado con lo planeado y exige por lo tanto rendición de cuentas a las actividades asumidas en la organización, tema de suma interés para las organizaciones no gubernamentales. Lo anterior no es otra cosa que el séptimo

componente del modelo de la comunicación, en otras palabras, el *feedback* o la realimentación del proceso.

Es bastante visible la posición al respecto desde las organizaciones no gubernamentales en estudio, ya que según ellas, los procesos de democratización de la información, las realimentaciones y la posibilidad de supervisar lo que se ejecuta son políticas de trabajo necesarias en sus organizaciones, sin embargo poco ejecutivas en muchas circunstancias, planteando de manera expresa la necesidad de sistematizaciones formales, que de manera práctica y rápida, hagan síntesis de lo ejecutado, generando un banco de lecciones aprendidas en servicio a los demás y a futuras intervenciones, anexo 3.

Es visible por lo tanto, como la comunicación es pieza fundamental y transversal para dichos procesos empresariales, la comunicación crea los puentes o los accesos entre una función y la otra, en este caso entre una sub categoría de investigación y otra, ya que el proceso comunicativo da vida a cada una de las gestiones de la organización, es por eso que Wilcox en conjunto con sus colegas, sistematiza y resume algunas formas en que se contribuye desde los actos comunicativos al éxito en una organización.

Entre los procesos más significativos se encuentra en primer lugar, una acertada construcción de notoriedad e información frente a los públicos, allanando así el camino para las ventas y la obtención de fondos, en segundo lugar la motivación que se genera en la organización, levantando la moral, el trabajo en equipo, la productividad, la cultura y la homologación de mensajes (Wilcox, Cameron, & Xifra, 2006, p. 30).

La comunicación, mencionan los autores, permite como ya se ha expresado, anticiparse a los problemas e identificar malestares en los distintos públicos, así como detectar oportunidades en el negocio, superar los estancamientos o los posibles aislamientos de los departamentos, entre muchas otras ventajas (Wilcox, Cameron, & Xifra, 2006, p. 30). En fin la comunicación, desde la perspectiva teórica y desde los planteamientos de las mismas organizaciones en estudio,

anexo 5, ha dejado de ser un aspecto meramente espiritual y ha pasado a ser un aporte operativo y fácil de tangibilizar.

De igual forma, como se refirió en el marco teórico del presente documento, en el caso específico de las organizaciones no gubernamentales, existen necesidades que como organizaciones comparten de manera generalizada tales como, la exigencia en su ejercicio de campañas e iniciativas de comunicación, trabajo constante desde la plataforma del voluntariado y desde altas líneas de motivación, además les es vital optimizar fondos y no desistir en una fuerte lucha entre los procesos formales y los informales de intercambio, todas ellas razones validadas por los entrevistados de la presente investigación, anexo 5, y por las cuales, la comunicación se presenta como una de las mejores herramientas para potencializar sus acciones.

Entre los retos más importantes, el libro *Relaciones Públicas, estrategias y tácticas*, plantea la urgencia de generar planes de comunicación para las organizaciones no gubernamentales que contengan al menos como objetivo: “fomentar el conocimiento por parte del público, del propósito y actividades de la organización” (Wilcox, Cameron, & Xifra, 2006, p. 696), entendiendo como público a todos aquellos grupos de interés para la operación y para la estrategia organizacional, incluyendo de manera indiscutible al público interno y las nuevas tendencias tecnológicas.

En conclusión, es notoria la semejanza de las necesidades y de las expectativas depositadas en la comunicación interna en relación con la gestión administrativa, a saber, planeación, organización, dirección, integración de personal y control, es visible la concordancia entre los documentos revisados y el trabajo de campo ejecutado.

4.1.2. Comunicación interna 2.0 y la gestión empresarial

La lectura desarrollada por el experto en comunicación interna, Alejandro Formanchuk, bajo el título *Comunicación Interna 2.0 un desafío cultural*, encierra varios subtemas que ayudan comprender el concepto de la comunicación 2.0

aplicado al sector organizacional, en particular aclara, ¿para qué sirve?, ¿hacia dónde va? y ¿cómo se debe incorporar el término dentro de una organización?. El autor afirma que la comunicación está en constante cambio y evolución, de igual forma, la comunicación 2.0 sigue cambiando y va de la mano con el desarrollo de las tecnologías de la información, (Formanchuck, 2010), tecnologías que no son ajenas para las organizaciones no gubernamentales en estudio, anexo 3.

El autor presenta distintos tópicos a tratar sobre el tema. En primer lugar se menciona la importancia de la utilización de la comunicación interna 2.0 en cualquier gestión; y expone que la implementación de dicha dinámica puede ser de gran ayuda para el crecimiento organizacional, generando una cultura organizacional 2.0, la cual, se caracteriza por la participación e inclusión real de los equipos de trabajo (Formanchuck, 2010), dicha cultura de intercambio, se muestra como una política base de trabajo de la Fundación TECHO, SEPROJOVEN, CIPAC y Fundación PANIAMOR, anexo 3.

Otro punto a desarrollar desde la teoría, se refiere al presente de las organizaciones; según el texto citado, las situaciones laborales han cambiado bastante durante los últimos 10 años. La impersonalidad de los jefes y compañeros es notoria debido a que las empresas tienen sedes en varios países o distintas jornadas.

Sin embargo, a pesar de que se trabaja, en ocasiones a muchos kilómetros, se está conectado las 24 horas del día, lo anterior gracias a las tecnologías en servicio, es por eso que el autor expone “el tú a tú paso a la historia, la oficina con su computadora y silla también, ahora se trabaja desde la casa o del jardín” (Formanchuck, 2010, p. 9), frente a dicha expresión se hace necesario visualizar que las organizaciones gubernamentales en estudio no se encuentran fuera de dicho escenario, pues estas nuevas reglas laborales se incorporan cada día con mas fuerza dentro de sus formas de trabajo, anexo 3.

La interacción de dichas tecnologías al lado de la construcción colectiva y la colaboración, trabajan en conjunto para organizar de forma correcta las ideas

que tienen los integrantes de la organización. Formanchuk claramente describe la importancia de escuchar y responder las inquietudes y opiniones del resto de colaboradores dentro de su tesis, relacionándola con el respeto e interacción saludable que se debe tener entre los grupos de trabajo, y expresa claramente que lo anterior no puede ser nunca aportado desde las plataformas o las herramientas de comunicación, sino que debe estar presente como un espíritu o una cultura orientadora en la organización (Formanchuk, 2010), desde el trabajo de campo realizado, es notorio como el llamado del autor tiene validez, porque si bien es cierto existen herramientas y tecnologías en uso, la cultura de interacción y colaboración no está en todas las gestiones de manera presente.

Finalmente la teoría destaca importantes reflexiones e inicia describiendo que no es sencillo realizar de forma efectiva una comunicación interna 2.0, ya que como se ha expresado, pueden influir factores como diferencia de cultura, o distintas herramientas digitales que influyen de forma positiva o negativa en esta, por lo tanto, quien se encargue de efectuar la comunicación 2.0 debe tener claro el medio que desee utilizar para desarrollar dicha comunicación a lo interno (Formanchuk, 2010).

Se hace fundamental tener por lo tanto, una alta presencia de espacios de expresión, herramientas que faciliten la colaboración y finalmente que fortalezcan la interacción de los colaboradores, todo lo anterior rescatado desde las mismas intervenciones de los colaboradores participantes en los grupos focales realizados, que no hacen otra cosa que dar validez a lo expuesto por el autor citado.

4.2. Necesidades de comunicación interna de las organizaciones no gubernamentales seleccionadas

Para la identificación de las necesidades de comunicación de las organizaciones no gubernamentales seleccionadas, se procede al desarrollo de un trabajo de campo para la aplicación de métodos propios de la investigación cualitativa como sesiones de grupo y entrevistas a profundidad en las cuatro organizaciones estudiadas, Fundación TECHO Costa Rica, Fundación

PANIAMOR, el Centro de Investigación y Promoción para América Central de Derechos Humanos (CIPAC) y la organización Servicios de Educación y Promoción Juvenil (SEPROJOVEN).

Las sesiones de grupo se llevaron a cabo en cada organización con participación de 4 a 7 colaboradores, a partir de la aplicación de la guía de preguntas. De igual manera, para las entrevistas a profundidad se contó con guía base para el abordaje de los temas de interés para los propósitos de la investigación, a saber, percepciones en torno a los procedimientos de comunicación interna en el área administrativa, inquietudes y necesidades en torno a la utilización de herramientas digitales de comunicación para el fortalecimiento de la gestión administrativa en la organización.

A partir de los mecanismos de recolección de información citados, se obtuvo la información pertinente en relación a los procesos de comunicación interna y el uso de herramientas digitales en términos de la gestión administrativa. A continuación, la tabla No 10 muestra la información obtenida en las sesiones de grupo, de igual manera, la tabla No 11 expone los datos recabados en las entrevistas a profundidad. Ambos mecanismos aplicados en las cuatro organizaciones no gubernamentales seleccionadas.

Tabla No 10

Análisis comparativo de resultados sesiones de grupo

Objetivo: Identificar las necesidades de información y comunicación interna de las organizaciones no gubernamentales			
Propósito 1.			
Identificar los procesos de comunicación interna desarrollados en la organización			
Pregunta 1.			
¿Cuáles son los principales procesos de comunicación interna que se desarrollan en la organización?			
Fundación PANIAMOR	Fundación TECHO	CIPAC	SEPROJOVEN
<p>Afirman no contar con procesos definidos de comunicación interna, no poseen protocolos para este fin.</p> <p>La comunicación entre los colaboradores se desarrolla a partir de herramientas digitales como correo electrónico y chat en la plataforma de Gmail.</p> <p>La arquitectura de la comunicación organizacional está diseñada para el público externo y no así para el interno</p> <p>La comunicación organizacional es horizontal.</p> <p>Se reconoce gran apertura de la Dirección Ejecutiva, lo que implica fluidez en la transmisión de los mensajes hacia arriba a través de canales como reuniones, correos electrónicos y llamadas telefónicas.</p> <p>El flujo de información de arriba hacia abajo es más complicado, por la triangulación de la información.</p> <p>Se reconoce la comunicación informal como una comunicación efectiva.</p> <p>A pesar de existir</p>	<p>Emisión de mensajes dirigidos al voluntariado por canales como correo electrónico y un grupo privado en la red social Facebook.</p> <p>Transmisión de información entre colaboradores para la articulación del trabajo entre áreas.</p> <p>Para lo cual se han definido espacios de reuniones quincenales con todo el Directorio, semanales para cada área. Según la coordinación interna se realizan reuniones entre las áreas para coordinar iniciativas puntuales.</p> <p>Para la comunicación entre colaboradores utilizan correo electrónico, una carpeta en Google Drive, Google Docs, Google Calendar y una serie de formularios para fines específicos de comunicación.</p> <p>La comunicación interna es horizontal.</p> <p>Importante presencia de comunicación informal.</p>	<p>Los procesos de comunicación con los colaboradores y los voluntarios.</p> <p>La información se transmite a través de herramientas como correo electrónico, Dropbox, Google Docs, Google Drive, Facebook, teléfono, Whatsapp.</p> <p>Desarrollan reuniones de equipo y procesos de capacitación.</p>	<p>La comunicación está dirigida a la coordinación de diversos aspectos de las actividades que se desarrollan en campo.</p> <p>Se cuenta con el espacio para que todos los colaboradores expresen sus ideas para la organización de algunas iniciativas, a través de lluvia de ideas, de manera que las decisiones sean tomadas en equipo.</p> <p>Utilización de diversos canales de comunicación como correo electrónico, celular, reuniones cara a cara.</p> <p>Para los voluntarios se tiene un proceso de inducción muy organizado que se desarrolla en conjunto con las universidades.</p> <p>Los procesos de comunicación son fundamentales en la relación con los líderes comunales.</p>

una jerarquía claramente definida, en ocasiones los colaboradores no tienen claridad de a quién deben comunicar ciertas situaciones.			
Pregunta 2.			
¿Existe un departamento o área específica a cargo del desarrollo de esos procesos de comunicación interna?			
Fundación PANIAMOR	Fundación TECHO	CIPAC	SEPROJOVEN
Actualmente no, sin embargo, según la Planificación Estratégica 2013 – 2017, ésta es una responsabilidad que a corto plazo deberá asumir el área de Promoción y Relaciones Institucionales, en coordinación con la Dirección Ejecutiva.	A la fecha de la sesión de grupo no se contaba con un área encargada de la comunicación interna. El área que debe asumir este rol es la Dirección de comunicación, misma que ha sido reestructurada para contar con una coordinación de comunicación interna. Esta coordinación de comunicación interna deberá desarrollar su trabajo en relación con la Gerencia General y la Dirección Social.	A nivel técnico, de dirección y fiscalización de la organización, la comunicación interna recae sobre la Dirección Ejecutiva. En los aspectos administrativos es responsabilidad del Área Administrativa El área de comunicación está a cargo de las comunicaciones para el público externo.	Este es un aspecto que recae sobre la Dirección Ejecutiva de la organización.
Pregunta 3.			
¿Las acciones de comunicación interna que se despliegan en la organización tienen algún nivel de incidencia en su trabajo cotidiano?			
Fundación PANIAMOR	Fundación TECHO	CIPAC	SEPROJOVEN
La falta de procesos claros de comunicación interna incide en gran medida en su trabajo cotidiano, generando en ocasiones roces entre el equipo. La existencia de comunicación informal afecta el desarrollo de un trabajo efectivo. Los canales elegidos para la comunicación interna, formal e informal, están íntimamente relacionados con la personalidad de los colaboradores y su	Los procesos de comunicación interna inciden en el trabajo de toda la organización. Muchas de las Direcciones deben trabajar en conjunto para dar resultados. La comunicación resulta fundamental para la articulación requerida para el cumplimiento de la misión organizacional.	Visualizan la comunicación interna como algo positivo, fluida. Influye de manera positiva en su trabajo.	Influyen en el trabajo diario. Si la información no se transmite adecuadamente no solo afecta las acciones internas de la organización, sino que también puede tener importantes consecuencias a nivel externo, es decir con los líderes comunales. Esto puede repercutir en la convocatoria de las chicas participantes de las actividades.

rol en la organización.			
Propósito 2.			
Identificar las principales necesidades de comunicación interna en la organización			
Pregunta 4.			
¿Existen obstáculos para el desarrollo de los procesos de comunicación interna? Descríbalos			
Fundación PANIAMOR	Fundación TECHO	CIPAC	SEPROJOVEN
Inexistencia de un proceso de inducción para colaboradores y voluntarios. Falta de un mecanismo de transición, sistematización o estado de proyectos e iniciativas previo a la salida de la organización por parte de un colaborador. La accesibilidad a herramientas digitales novedosas, la instalación de programas en los equipos se ve supeditada a un técnico externo. Subutilización de algunas herramientas como la Intranet.	Falta de coherencia en la forma para transmitir los mensajes Inexistencia de líneas de comunicación para la elaboración del mensaje, a nivel de los aspectos de fondo. Falta de sistematización de experiencias unido a un alto nivel de rotación de personal, tanto de colaboradores como voluntarios. Exceso de documentos compartidos y falta de rutas claras para el acceso de los mismos. Las constantes reuniones disminuyen el tiempo efectivo de trabajo. Prevalencia de la comunicación informal. Límites difusos en la relación entre Directores, coordinadores y voluntarios. Intromisión de aspectos de la vida personal en el campo profesional de los colaboradores.	Transmisión tardía de solicitudes. Incumplimiento de reuniones agendadas.	Los obstáculos son mayoritariamente de carácter técnico, en especial cuando los colaboradores se encuentran desplegando sus acciones en campo, donde en ocasiones falla Internet o incluso la comunicación vía telefónica. En ocasiones se han encontrado con variaciones en el contenido de los mensajes transmitidos lo cual dificulta la efectividad de la comunicación. Cuando no se cuenta con las condiciones técnicas para la comunicación se recurre a la triangulación con los líderes comunales para la transmisión de los mensajes.
Pregunta 5.			
¿Cuáles serían los requerimientos para resolver dichos obstáculos?			
Fundación PANIAMOR	Fundación TECHO	CIPAC	SEPROJOVEN
Desarrollar e implementar un proceso de inducción dirigido a colaboradores y voluntarios. Contar con un set de	Diseñar campañas de comunicación interna para el posicionamiento de aspectos fundamentales de la organización.	No reporta obstáculos importantes para una fluida comunicación interna. Los obstáculos mencionados refieren mayoritariamente a	Al tratarse de factores externos a la comunidad se consideran obstáculos difíciles de superar. Una opción es establecer el

documentos institucionales disponibles para todo el equipo. Definir los procesos de comunicación interna y darlos a conocer a todo el personal.	Emitir lineamientos claros de forma y fondo para la unificación de los mensajes a los voluntarios. Fortalecer los procesos de inducción.	aspectos interpersonales.	acceso a las tecnologías en el trabajo en campo como uno de los aspectos fundamentales a determinar en los diagnósticos iniciales en la comunidad.
Propósito 3.			
Visualizar las oportunidades de mejora de la comunicación interna de la organización			
Pregunta 6.			
¿Cuáles son las fortalezas de la comunicación interna de la organización?			
Fundación PANIAMOR	Fundación TECHO	CIPAC	SEPROJOVEN
El tipo de comunicación interna, horizontal La apertura de la Dirección Ejecutiva para la transmisión de la información hacia arriba. Una efectiva comunicación entre los miembros del equipo para la efectiva solución de situaciones.	La comunicación horizontal. La transparencia. Espíritu de solidaridad y de trabajo en equipo. Generación de empatía con el quehacer organizacional.	Se hace un uso intensivo de las TIC, a saber: Google Drive, Google docs, Google calendar, Doodle. Procesos de capacitación de colaboradores e instalación sostenida de conocimientos y habilidades. El compañerismo y el trabajo en equipo.	La sinceridad y la transparencia. La relación de confianza entre los colaboradores. Los frecuentes espacios para compartir experiencias. La identificación con la misión de la organización.
Pregunta 7.			
¿Cuáles son las oportunidades de mejora para el fortalecimiento de la comunicación interna de la organización?			
Fundación PANIAMOR	Fundación TECHO	CIPAC	SEPROJOVEN
Establecimiento de una ruta clara que oriente al equipo sobre la forma en que se debe dar la comunicación interna Implementar. procesos de inducción y documentos institucionales básicos.	Procedimiento de inducción. Unificación de mensajes, en fondo y forma, para voluntariado. Sistematización de experiencias.	No reporta obstáculos importantes para una fluida comunicación interna. Los obstáculos mencionados refieren mayoritariamente a aspectos interpersonales.	Emplear herramientas de trabajo colaborativo, como Google Drive o Dropbox.

Fuente: Elaboración propia (2014).

La información recuperada a partir de las sesiones de grupo realizadas en cada una de las organizaciones estudiadas, puede ser consultada en el anexo no. 3, en el cual se encuentra la transcripción de cada uno de los grupos focales desarrollados. Esta información, a su vez es sistematizada para el análisis de los investigadores, en la tabla no. 10.

Las sesiones de grupo se desarrollan con el objetivo de identificar las necesidades de información y comunicación interna de las organizaciones no gubernamentales participantes en el trabajo final de graduación, Fundación TECHO Costa Rica, Fundación PANIAMOR, el Centro de Investigación y Promoción para América Central de Derechos Humanos (CIPAC) y la organización Servicios de Educación y Promoción Juvenil (SEPROJOVEN).

Con este fin, resulta fundamental detallar lo que se entiende por necesidades de información y comunicación. Se comprende como necesidades comunicacionales, una carencia que es necesaria para la sostenibilidad de los intercambios deseados comunicacionales en la organización, las cuales pueden ser tanto de fondo como de forma.

A partir de esta base conceptual, las sesiones de grupo se desarrollaron alrededor de tres propósitos de investigación, a saber, 1) propósito uno: identificar los procesos de comunicación interna, 2) propósito dos: identificar las principales necesidades de comunicación interna en la organización, 3) propósito tres: visualizar las oportunidades de mejora de la comunicación interna de la organización; así como siete preguntas distribuidas en los tres propósitos mencionados.

Concretamente, con relación al primer propósito, se planteó a los participantes en las sesiones de grupo ¿cuáles son los principales procesos de comunicación interna que se desarrollan en la organización? En este aspecto, las cuatro organizaciones participantes coinciden en la identificación de la comunicación interna de tipo horizontal, rasgo que se considera típico del sector en estudio, a saber las organizaciones no gubernamentales, lo cual facilita la toma de decisiones y la realización de acciones en situaciones del día a día de la organización.

De igual manera, si bien en el caso de la Fundación TECHO, CIPAC y SEPROJOVEN, se afirma contar con procesos de capacitación e inducción claramente establecidos, los mismos se enfocan no en los colaboradores de planta sino en el cuerpo de voluntarios en el que las tres organizaciones se

apoya para el desarrollo de su trabajo cotidiano, lo cual si bien es identificado por los colaboradores como una virtud dentro de los procesos de comunicación organizacional, éstos de igual manera apuntan que es necesario que en dichas capacitaciones se incluya a los funcionarios técnicos con los que cuentan la organizaciones. Punto en el que se encuentra coincidencia con la afirmación de los participantes en la sesión de grupo realizado en la Fundación PANIAMOR, quienes indicaron no contar con procesos definidos de comunicación interna, es decir, no se identifica la existencia de protocolos definidos ni de capacitaciones para el personal, siendo que la arquitectura de la comunicación está diseñada fundamentalmente para el público externo.

Con relación a este primer cuestionamiento, se visualizan mayoritariamente puntos de encuentro en las situaciones de comunicación organizacional proyectada por las personas participantes por parte de las cuatro organizaciones. Como principales puntos de encuentro, se rescata la utilización de herramientas digitales para la transmisión de información entre los colaboradores y las direcciones de cada organización, como lo son el correo electrónico y demás herramientas facilitadas por la plataforma Gmail y Google en general, de igual manera, se recurre a mecanismos de comunicación más tradicionales como las llamadas telefónicas y reuniones de equipo según se requiera. Otra de las coincidencias identificadas en la caracterización de la comunicación interna de estas organizaciones, es la existencia de procesos de comunicación informal altamente efectivos, los cuales en muchas ocasiones resultan altamente beneficiosos para los colaboradores.

En el caso de la organización Servicios de Educación y Promoción Juvenil (SEPROJOVEN), se identifican fuertes procesos de comunicación interna para la coordinación de aspectos fundamentales de su labor en campo, los cuales se entienden como indispensables para sus procesos de comunicación con las personas adolescentes y líderes comunales con los que desarrollan su trabajo. Situación que corresponde con los objetivos fundamentales de la comunicación organizacional interna desde un enfoque administrativo, cual es proveer los insumos básicos para la efectiva gestión de las acciones de la organización por parte de sus colaboradores, donde estos deben contar con la información

relacionada con el quehacer institucional más allá de su limitado ámbito de acción.

De igual manera, con relación al propósito uno destacado, se consultó a los participantes en las sesiones de grupo, si existe un departamento o área específica a cargo del desarrollo de los procesos de comunicación interna. El común denominador en las cuatro organizaciones consultadas, es que ninguna cuenta con un área encargada específicamente de la planificación y desarrollo de los procesos de comunicación interna, siendo los mismos un recargo para la dirección ejecutiva o el área administrativa de la organización. En el caso concreto de Fundación PANIAMOR y Fundación TECHO sí se contempla como parte importante de su planificación, la designación de la comunicación interna como una función propia del área de comunicación de cada una de estas fundaciones, sin embargo, a la fecha en la que se desarrollaron las sesiones de grupo, se trataba de una función que aún no ha sido asumida por estos departamentos.

A partir de estas afirmaciones, es posible confirmar que los procesos de comunicación en el sector de organizaciones no gubernamentales, se caracterizan generalmente por tener un tinte externo, donde las estrategias se plantean con objetivos mayoritariamente de posicionamiento en el público general, y no así de empoderamiento de sus colaboradores.

Como último punto a abordar para la obtención de información en relación con el propósito uno, detallado anteriormente, se cuestionó a los participantes en las sesiones de grupo, sobre la incidencia de las acciones de comunicación interna de la organización en su trabajo cotidiano. Al respecto, coinciden los criterios de las cuatro organizaciones al afirmar que los procesos de comunicación interna efectivamente inciden en gran medida en el trabajo cotidiano que cada uno de los colaboradores debe realizar para la consecución de la misión organizacional, en especial en el sector al que pertenecen las mismas, es decir el sector de las organizaciones no gubernamentales, donde el trabajo en equipo es muchas veces indispensables para la obtención de los mejores resultados.

Cabe en este punto rescatar, que para la investigación se partió de que la no transmisión adecuada de la información a nivel interno afecta necesariamente las acciones internas que deben gestionarse en la organización, lo que a su vez puede tener importantes consecuencias en la actividades dirigidas al público interno, aspecto que fue ratificado por la información obtenida a través de los grupos focales desarrollados, señalado expresamente por los colaboradores de la organización SEPROJOVEN.

Siguiendo la línea de propósitos determinados previamente para las sesiones de grupo desarrolladas, se realizaron dos preguntas concretas para obtener la información pertinente para alcanzar el segundo propósito, con el cual se busca identificar las principales necesidades de comunicación interna en la organización. En este sentido, los colaboradores que formaron parte de los grupos focales, identificaron los principales obstáculos para el desarrollo de la comunicación interna en cada una de sus organizaciones.

Al respecto, se encontraron una serie de obstáculos comunes en las cuatro organizaciones, como inexistencia o debilidad de los procesos de inducción y capacitación del personal así como de protocolos que establezcan las líneas de comunicación a seguir y los mensajes claves a comunicar, falta de un mecanismo de sistematización el cual se considera indispensable en un sector con un alto nivel de rotación de personal, prevalencia de comunicación informal la cual puede causar confusión en los miembros de la organización. Valga resaltar, que en el caso específico de los colaboradores de la organización SEPROJOVEN, se visualiza que los principales obstáculos a los que se enfrenta la comunicación organizacional son mayoritariamente de carácter técnico y no de fondo como sucede en las otras organizaciones analizadas.

Ante los obstáculos reportados, se consideran como requerimientos para la resolución de los mismos, el diseño e implementación de una estrategia de comunicación interna a través de la cual se logre el posicionamiento de aspectos fundamentales de cada una de las organizaciones, siendo esto en coherente con los planteamientos iniciales de la investigación.

Finalmente, para las sesiones de grupo, se planteó un tercer propósito dirigido a la visualización de las oportunidades de mejora de la comunicación interna de la organización. Al respecto, las personas participantes en las sesiones de grupo de cada organización coinciden en señalar como fortaleza de la comunicación organizacional la horizontalidad de la misma, lo cual a su vez, fue señalado por los investigadores como una de las principales características del sector de las organizaciones no gubernamentales. En esta misma línea, y en correspondencia con los hallazgos encontrados en otros momentos de la sesión de grupo, se refuerza la necesidad por parte de los colaboradores de contar con procesos preestablecidos y conocidos por parte de la totalidad de colaboradores de la organización, lo cual a su vez permitiría la unificación de mensajes clave tanto en forma como en fondo.

La información recuperada a partir de los grupos focales resulta de gran importancia para la elaboración de la propuesta de un Modelo de comunicación digital interna para las organizaciones que forman parte del presente trabajo final de graduación, el cual se presenta en el capítulo quinto, correspondiente a propuestas.

Dicha información, se logra completar a través de los datos obtenidos por los investigadores a través de las entrevistas a profundidad realizadas a colaboradores clave de cada una de las organizaciones. En la tabla no. 11 se presenta un análisis comparativo de resultados de las entrevistas a profundidad, es posible revisar las transcripciones de cada una de las entrevistas realizadas en el anexo no. 5.

Tabla No 11

Análisis comparativo de resultados entrevistas a profundidad

Objetivo: Identificar las necesidades de información y comunicación interna de las organizaciones no gubernamentales.					
Pregunta 1.					
¿Cuál es el departamento o área responsable de la comunicación interna de la organización?					
Fundación PANIAMOR		Fundación TECHO		CIPAC	SEPROJOVEN
1	2	1	2	1	1
La Dirección Ejecutiva en conjunto con la Jefatura Administrativa que es la que está a cargo del manejo de personal.	Actualmente no se encuentra con un área que esté asumiendo estas funciones, pero se espera que a corto plazo lo asuma el Área de Promoción y Relaciones Institucionales en coordinación con la Dirección Ejecutiva	El área de comunicación, con el apoyo de la Gerencia General y la Dirección Social.	La Dirección de comunicación en íntima relación con la Dirección Social. La encargada del desarrollo de los productos de comunicación externos e internos es el área de comunicación.	La secretaria de la Dirección Ejecutiva a partir de las directrices emanadas de esta Dirección. De alguna manera la encargada de comunicación.	No se tiene un departamento de comunicación interna. Básicamente la Dirección Ejecutiva es la encargada de la comunicación con todos en la organización.
Pregunta 2.					
¿Qué tipos de mensajes suelen transitar en los procesos de comunicación interna?					
Fundación PANIAMOR		Fundación TECHO		CIPAC	SEPROJOVEN
1	2	1	2	1	1
Información de reuniones, asuntos administrativos, por lo general. También información más estratégica y técnica, relacionada con los proyectos y las iniciativas de la Fundación, esto es algo que comunica la Dirección Ejecutiva	Información institucional, de la gestión diaria. Se espera que a corto plazo se empiecen a realizar encuentros con los colaboradores de índole temático, ya sea para saber en qué se está trabajando o para revisar los enfoques técnicos que rigen el	Comunicación entre el Director y los voluntarios, con un mensaje de convocatoria, utilitarista Comunicación con los colaboradores.	Mensajes informativos sobre el trabajo de Techo en la comunidad. Dentro de los mensajes se incluye información del trabajo que hace la organización en otros países.	Información sobre reuniones, actividades, entrevistas.	Generalmente se trata de información relevante para la coordinación de las acciones que realiza la organización, por ejemplo si hay reuniones, coordinación de una gira, entre otros.

	quehacer de Paniamor, estos últimos serían más como capacitaciones.				
Pregunta 3.					
¿Quiénes son los receptores de dichos mensajes?					
Fundación PANIAMOR		Fundación TECHO		CIPAC	SEPROJOVEN
1	2	1	2	1	1
Colaboradores de planta, técnicos y administrativos. Consultores. Voluntarios.	Colaboradores en general. Voluntarios permanentes, es decir los que trabajan directamente en la oficina y por un tiempo prolongado.	Voluntarios. Colaboradores.	Los voluntarios	Colaboradores. Voluntarios.	Colaboradores. Voluntarios
Pregunta 4.					
¿Por medio de cuáles herramientas se comunican internamente?					
Fundación PANIAMOR		Fundación TECHO		CIPAC	SEPROJOVEN
1	2	1	2	1	1
Correo electrónico, teléfono, reuniones de equipo.	Correo electrónico, teléfono, reuniones de equipo.	Herramientas de tipo presencial: Asambleas Generales de Voluntarios, sesiones de equipo y reuniones de Directorio Herramientas de tipo digital: Facebook, correo electrónico, el Pilote, WhatsApp.	Correo electrónico, las herramientas de Google, grupos cerrados en Facebook.	Correo electrónico, teléfono.	Correo electrónico, Facebook, llamadas telefónicas, mensajes de texto, Whatsapp.
Pregunta 5.					
¿Cuáles son las expectativas al comunicarse internamente dentro de la organización?					
Fundación PANIAMOR		Fundación TECHO		CIPAC	SEPROJOVEN
1	2	1	2	1	1
Desde un punto de vista técnico que todos los	Que todos estén al tanto del quehacer	Con relación a los colaboradores se	Lograr generar sentimiento de pertenencia en el grupo	Recibir directamente las disposiciones de la	Coordinar los procesos para que se desarrollen

colaboradores tengan conocimiento de los enfoques que dirigen el trabajo de Paniamor Desde lo administrativo que se tenga claridad de los lineamientos organizacionales.	organizacional, en dónde se está y para dónde se está caminando.	espera que cada uno esté informado del quehacer organizacional y sepa qué hacer, para que así la organización sea más eficiente. En la comunicación con los voluntarios se espera trascender el enfoque utilitarista y generar en ellos un sentido de pertenencia.	de voluntarios de Techo.	Dirección Ejecutiva sin triangular la información.	eficientemente.
Pregunta 6. ¿En su opinión dichas expectativas han sido cumplidas?					
Fundación PANIAMOR		Fundación TECHO		CIPAC	SEPROJOVEN
1	2	1	2	1	1
Parcialmente, el tema es que se tiene mucha rotación de personal.	Al 100% no.	A la fecha no.	Por el momento no.	No, actualmente se triangula la información.	Se puede decir que sí pero no con los procesos formales deseados.
Pregunta 7. ¿Cuál ha sido el rol de la tecnología para comunicarse a lo interno de la organización? ¿Por qué?					
Fundación PANIAMOR		Fundación TECHO		CIPAC	SEPROJOVEN
1	2	1	2	1	1
Importante, todas las comunicaciones formales se hacen a través del correo electrónico	Bastante bueno, pero se puede optimizar	Ocupa un rol fundamental, permite agilizar el traslado de información y la toma de decisiones.	Tiene un rol importante, en especial el uso de redes sociales como Facebook.	El correo electrónico resulta fundamental.	Es importante, agiliza la comunicación.
Pregunta 8. ¿De qué manera se podría introducir el uso de herramientas digitales en los procesos de comunicación interna?					
Fundación PANIAMOR		Fundación TECHO		CIPAC	SEPROJOVEN
1	2	1	2	1	1
Por el momento para la gestión administrativa	Incorporar nuevas herramientas según las	Sacar más provecho de las herramientas	Las herramientas con las que se cuenta rinden	Para fortalecer la comunicación, hacerla más	Por las características de la organización se debe estar

funciona el correo electrónico, se requerirían procesos de inducción para otras herramientas.	necesidades del equipo.	con las que ya se cuenta. Generación de un boletín informativo mensual o bimensual.	bastante bien.	ágil y en su proyección a la población meta.	abierto a nuevas herramientas que vengán a agilizar la información.
Pregunta 9.					
¿Cuál es el rol de la comunicación informal dentro de la organización?					
Fundación PANIAMOR		Fundación TECHO		CIPAC	SEPROJOVEN
1	2	1	2	1	1
Es parte de la dinámica organizacional	Muy importante, se tiene un equipo de colaboradores muy unidos y que trabajan de manera articulada por lo que la comunicación informal es parte de la dinámica.	Tiene gran presencia en la organización. Se han hecho importantes esfuerzos para reducir su impacto.	Ocupa un rol fortísimo y por lo general negativo.	Tiene un rol importante pero desde lo positivo, facilita el trabajo en equipo y genera un ambiente de confianza.	Super importante

Fuente: Elaboración propia (2014).

Las entrevistas a profundidad se desarrollaron a partir de una guía conformada por nueve preguntas, cuyas respuestas se analizan a continuación.

Al igual que en las sesiones de grupo, las personas que participaron de las entrevistas a profundidad identifican la comunicación interna como una función que ha sido asumida a nivel de recargo por la dirección ejecutiva o el área administrativa de las diferentes organizaciones. En el caso de Fundación PANIAMOR y Fundación TECHO, se aspira a que estas acciones sean asignadas y desplegadas por el área de comunicación de cada organización. En este sentido, surge la interrogante respecto a si se trata de acciones que pueden ser gestionadas adecuadamente por áreas que en un sector como el de las organizaciones no gubernamentales se han dedicado exclusivamente al desarrollo de estrategias dirigidas exclusivamente al posicionamiento de la organización en los públicos externos, o si bien, lo que corresponde es establecer un puesto específico para la comunicación interna.

Con relación al tipo de mensajes que suelen transitar en los procesos de comunicación interna, las personas entrevistadas coinciden en que se trata de mensajes orientados mayoritariamente para direccionar la gestión diaria de los colaboradores, por ejemplo, información de reuniones, asuntos administrativos o de carácter técnico. Cabe resaltar, que por la naturaleza de las organizaciones estudiadas, los mensajes dirigidos a los voluntarios revisten gran importancia, lo cual explica el que este tipo de mensajes sean contemplados en todas las entrevistas como parte del flujo de información de la comunicación interna. En esta línea, llama la atención de los investigadores que en las entrevistas desarrolladas con colaboradores clave de la Fundación TECHO, se considere como principales receptores de los mensajes de la comunicación interna al cuerpo de voluntarios.

Para la transmisión de dichos mensajes, fue posible para los investigadores la identificación de herramientas comunes utilizadas por las cuatro organizaciones, como correo electrónico, herramientas de Google, redes sociales como Facebook, mensajes de texto y WhatsApp. Al igual que en las sesiones de grupo, se da gran importancia a la programación de reuniones de

equipo como un medio fundamental para la comunicación organizacional, lo cual si bien puede ocasionar en algunos momentos una inversión de tiempo mayor a la que se espera, resulta fundamental para los colaboradores y la identidad de los mismos con las características propias de las organizaciones no gubernamentales, señaladas al inicio de esta investigación, a saber presencia de una comunicación horizontal permeada por el trabajo en equipo.

Con relación a las expectativas que debe satisfacer la comunicación organizacional interna, coinciden las personas entrevistadas en que se espera que la totalidad de los colaboradores se puedan apropiar de los enfoques de trabajo de la organización, tengan claridad de los lineamientos organizacionales. Afirman que mínimamente se espera que tanto colaboradores como voluntarios estén informados del quehacer organizacional, qué hacen sus compañeros, de manera que les sea posible identificar en qué pueden colaborar y en qué les pueden colaborar, evitando así la duplicación de acciones, lo cual repercute en que la organización sea más eficiente.

A partir de la información recuperada con las sesiones de grupo y las entrevistas a profundidad, no sorprende que la totalidad de las organizaciones estudiadas afirmen que no reconocen como cumplidas estas expectativas. Esta afirmación, a su vez, refuerza el planteamiento inicial de los investigadores en relación con las características propias de las organizaciones no gubernamentales y sus estrategias de comunicación dirigidas principalmente a un público externo y dejando de lado los mensajes institucionales de carácter interno los cuales deben ser visualizados con una nueva perspectiva de urgencia para el cumplimiento de su misión organizacional.

A criterio de los investigadores, resulta especialmente relevante la mirada de las personas entrevistadas con relación al rol de la comunicación interna en cada una de sus organizaciones, en especial porque difieren sustancialmente del papel referido por parte de los participantes de las sesiones de grupo. En ambos casos, e afirma que la comunicación informal tiene un importante papel dentro de la organización, sin embargo, mientras que en los grupos focales se le visualiza como algo positivo en la organización, no lo es así por parte de los

entrevistados ya que le atribuyen un rol negativo la mayor parte del tiempo, en especial en aquellas organizaciones en las que se cuenta con un mayor número de colaboradores y voluntarios, como lo es el caso de Fundación TECHO, quienes afirman han realizado importantes esfuerzos para reducir el impacto de la comunicación informal.

A partir de los datos brindados por los informantes que participaron tanto de las sesiones de grupo como de las entrevistas a profundidad, fue posible para los investigadores identificar los requerimientos de fondo y forma de estas organizaciones, a saber, Fundación TECHO Costa Rica, Fundación PANIAMOR, el Centro de Investigación y Promoción para América Central de Derechos Humanos (CIPAC) y la organización Servicios de Educación y Promoción Juvenil (SEPROJOVEN).

Para efectos de la investigación, se entiende por requerimientos de fondo todas aquellas necesidades de contenido dentro de los mensajes verbales, tanto de forma escrita como oral, incorporadas en los flujos de comunicación ascendente, descendente y transversal. Por su parte, se comprende como requerimientos de forma todas aquellas necesidades referentes a la visualización y adaptabilidad de dichos mensajes frente a sus audiencias.

Así, se identifican como requerimientos de fondo los siguientes:

- Definición de documentos institucionales: manual de conducta, manual de roles, manual de marca, entre otros.
- Definición de líneas de comunicación institucional claras para la elaboración de mensajes.
- Unificación del discurso en los mensajes institucionales.
- Formalización de los mensajes emitidos al interno de la organización, evitando la prevalencia de comunicación informal.

Por su parte, se reconocen como requerimientos de forma los siguientes:

- Sistematización documental de experiencias.
- Materiales comunicativos para la inducción institucional y la socialización de mensajes claves.
- Mayor rendimiento de las herramientas digitales con las que se cuenta.
- Acceso y conocimiento de nuevas herramientas digitales según las necesidades de la audiencia.
- Establecimiento de rutas claras para el acceso a la documentación institucional.
- Guías simples de campañas de comunicación interna.

Finalmente, durante las sesiones de grupo se indagó alrededor de los requerimientos de los informantes respecto a la propuesta de modelo de comunicación digital interna para organizaciones no gubernamentales a desarrollar como parte del presente Trabajo Final de Graduación. Al respecto, se visualizan las siguientes expectativas a nivel de fondo y forma:

Como expectativas de fondo se tienen:

- Definición de la información institucional clave que se debe transmitir.
- Brindar pasos básicos y consejos para mejorar la comunicación, entre los emisores, los distintos tipos de mensajes y los perceptores de éstos.
- Incluir conocimiento e inducción para el uso de herramientas digitales con las que se cuenta junto con herramientas adicionales para optimizar dicha comunicación.

Por su parte se expresaron las siguientes expectativas en cuanto la forma:

- Prevalencia de recursos visuales, que resulten atractivos a la vista, con formas y colores.
- Con un formato simple, con alto margen de usabilidad, que permita su socialización y no complique los procesos de aplicación.

Para la implementación del modelo de comunicación digital interna para organizaciones no gubernamentales, se reconocen como parámetros fundamentales que en la organización exista una cultura 2.0 y poco resistente al cambio, así como que se cuente tanto con el compromiso de la alta dirección como con el compromiso corporativo, es decir el de los colaboradores.

Así mismo, el modelo debe detallar aspectos elementales de la metodología, como lo son, diagnósticos internos comunicativos, cuadros estratégicos, instrumentalización y controles.

4.3. Mapeo de herramientas de comunicación digital utilizadas por las organizaciones no gubernamentales en estudio

El presente Trabajo Final de Graduación tiene como tercer objetivo específico, desarrollar un mapeo de herramientas digitales de información y comunicación de las organizaciones no gubernamentales seleccionadas para la gestión interna. Frente a lo anterior se hizo imprescindible identificar durante las entrevistas cuáles son las herramientas en uso por dichas organizaciones para, de manera posterior, realizar un fichaje de artículos y documentos al respecto. Dicho instrumento consiste, según Oscar López Regalado, en la utilización sistemática de las fichas de extracción y recopilación de contenidos para, según el experto, ordenar la información revisada y poderla sistematizar para la investigación en ejercicio (Regalado, 2008).

Estas fichas se ordenarán por herramienta en estudio y se clasificarán en las sub categorías planteadas en el cuadro de categorías, a saber, herramientas

ascendentes, herramientas descendentes y herramientas transversales, entendiéndose en el presente trabajo estas últimas como sinónimo de herramientas horizontales o herramientas diagonales de gestión.

4.3.1. Correo electrónico

El correo electrónico es un servicio que permite a los usuarios enviar y recibir mensajes mediante sistemas de comunicación digital. Para que una persona pueda enviar un correo a otra, cada una debe de tener una dirección de correo electrónico suministrada por un proveedor de cuenta, el anterior, puede ser gratuito siendo este el recurso más usado, sin embargo, una de sus desventajas es que incluye, de manera general, bastante publicidad en su servicio y la presencia de su marca de manera constante.

Otra alternativa es usar proveedores de pago, los cuales ofrecen su servicio usualmente bajo la figura de *hosting*, trayendo consigo varias cuentas de correo para uso organizacional bajo el nombre del dominio adquirido. Es importante aclarar que proveedores gratuitos pueden transformarse en proveedores de pago contra un desembolso a cambio, tal como funciona Gmail y sus cuentas.

Hay algunos puntos necesarios de visualizar en la gestión de un correo electrónico, según Danila Terragno, se recomienda que la netiqueta sea fundamental en el uso del *e-mail*, la cual es conocida como un conjunto de normas de conducta y de convivencia en el mundo de la comunicación digital. Se hace relevante por lo tanto, revisar los aspectos formales en la aplicación o uso de una carta electrónica, tales como incorporar un buen encabezado en el texto, verificar los datos del destinatario e incorporar información que pueda facilitar la relación entre las partes como datos de contacto y la firma de cierre del mensaje (Terragno, s.f.).

Se hace necesario plantear también el objetivo del comunicado, siendo este de manera estricta, el único centro del mensaje, evitando así atender varios temas a la vez y enfocándolo por lo tanto en un único resultado esperado. Se

recomienda que el tema del mensaje o *subject* sea el lugar indicado para establecer dicho objetivo (Terragno, s.f.). Ya en el cuerpo del correo electrónico, se hace necesario responder al menos las preguntas clásicas del proceso informativo, ¿quién?, ¿qué?, ¿cómo?, ¿cuándo?, ¿dónde?, ¿por qué? y ¿para qué?.

Los expertos solicitan tener la mayor cantidad de información sobre lo que se comunica en un correo, para así enviar un único *e-mail* completo y no una sucesión de actualizaciones al respecto. Si se necesita discutir un tema con una persona o grupo de personas, puede ser más eficiente un llamado telefónico o una reunión, ya sea esta por mecanismos digitales o presenciales (Sangers, 2010).

El sitio español Buenos Negocios, recomienda no olvidar una redacción clara y sencilla, además propone, recurrir al punteo o a las enumeraciones para facilitar así la comprensión y el consecutivo de ideas, procurando alcanzar una buena síntesis en el mensaje final. Eliminar el exceso de informalidad, revisar el mensaje final y verificar la ortografía son otros de los puntos sugeridos (Terragno, s.f.).

Curiosamente, no se recomienda copiar el mensaje a todos los colaboradores de una organización, ya que genera que pierdan el tiempo aquellos destinatarios cuya participación no es relevante y comiencen a considerar a algunos emisores como *correo basura*. Por eso, en una cadena temática, es necesario copiar primero a las personas que deben llegar a una determinación, y recién después, al grupo más amplio que deba validar la decisión o estar informado sobre los avances al respecto (Terragno, s.f.).

Según la revisión documental ejecutada en la presente investigación, se expone lo valioso de identificar el momento justo para cortar las cadenas de mensajes, ya que mientras se esté manteniendo un intercambio sobre un mismo tema, puede ser útil ir respondiendo un mismo correo electrónico; pero no se debe usar ese mismo correo para iniciar nuevas conversaciones generando puentes de comunicación bidireccionales interminables. Es un buen

hábito abrir una nueva cadena por cada tema, ya que ayuda a organizar y visualizar rápidamente los datos ofrecidos.

Finalmente, se hace necesaria la atención al lenguaje, al estilo o al tono cuando se trata de un correo electrónico, es importante utilizar términos amigables, respetuosos y claros. Por lo tanto se recomienda que si hay algo sensible que puede ser malinterpretado, frente a este escenario, se hace imprescindible complementar el correo electrónico con un llamado telefónico inmediato o con una conversación frente a frente.

4.3.1.1. Boletín digital

Un boletín es una herramienta formal derivada del correo electrónico muy utilizada en distintas organizaciones, puede ser impreso o digital, y busca articular a los colaboradores en el engranaje operativo y en la línea de identidad del lugar de trabajo (Wilcox, Cameron, & Xifra, 2006).

Se recomienda que cada boletín debe poseer un contenido atractivo y divertido de la mano a los objetivos de comunicación. Dichos objetivos son similares a los de cualquier medio de comunicación interna; es decir, llegar a la audiencia e influir en ella transmitiendo efectivamente los mensajes importantes para generar compromiso y buena voluntad del colaborador hacia la compañía. Lo anterior es relevante ya que afecta de manera positiva el clima laboral y el crecimiento de la productividad.

Frente a la presente investigación, vale la pena resaltar que en la actualidad, el uso de boletines internos electrónicos ha resultado algo sumamente llamativo, por su gran alcance, su efectiva reducción de gastos, sus contenidos actuales, su vigencia, y la alta participación de los colaboradores en la herramienta.

Hay distintos aportes al respecto que destaca Manrique en su artículo, *Ideas brillantes para un boletín interno*, identificando en primer lugar una promoción de la unión y el espíritu corporativo, además un refuerzo de otras

comunicaciones y finalmente una reducción de la sobrecarga de correo electrónico, la autora amplía al respecto y dice que:

Los boletines internos electrónicos proporcionan los medios para evitar mensajes de correo electrónico masivos, reduciendo significativamente la sobrecarga de e-mails para los empleados. El boletín puede contener avisos tales como: interrupciones planificadas por parte del Departamento de Sistemas, actualizaciones de Marketing, anuncios de Recursos Humanos, etc. Estos mensajes quedan centralizados en el Boletín Interno, evitando llenar de e-mails las bandejas de entrada de todos los colaboradores (Manrique, 2013, párrafo 4).

Se hace interesante identificar componentes básicos de boletines exitosos, ya que además de aspectos lógicos en procesos de comunicación tales como, contenidos atractivos, divertidos, sociales, equilibrados, noticiosos y visualizadores de puntos de vista relevantes, se hace necesario plantear también, según Manrique, que en el caso de los boletines electrónicos hay que recordar que el lector siempre estará ocupado, por lo tanto hay que ser breve en sus contenidos, se debe ofrecer una estructura fácil de leer y de entender de una manera rápida, se debe motivar a los colaboradores por medio de los temas y se debe utilizar hipervínculos a otras herramientas digitales en uso por la organización.

En este punto, es relevante señalar que existen en el mercado una serie de herramientas digitales a la disposición de las organizaciones, con una alta pluralidad de propósitos, sin embargo, en el presente mapeo se abordaron las herramientas mencionadas por las organizaciones no gubernamentales estudiadas, así como algunas adicionales de la mano de las gestiones expresadas en el trabajo de campo. Se rescata dentro de todo lo investigado fines máximos de un proceso de comunicación digital interna, a saber expresión, colaboración e interacción, así como fases de acción que pueden ser resumidas fácilmente en el proceso de comunicación de Wilcox, autor referido en repetidas ocasiones en dicha investigación.

4.3.2. Facebook y redes sociales

Las redes sociales como herramientas de gestión en la organización se han convertido en una moda significativa en esta nueva era de comunicación, Beatriz Escobar, experta en el tema, opina al respecto que “la popularidad del fenómeno de la Web 2.0 es creciente y las empresas se preguntan cómo hacerse eco de ellas y si serán realmente útiles en el ámbito interno de la organización” (Escobar, s.f.).

Si bien es cierto, cuando se habla de comunicación externa, la respuesta a lo anterior es bastante clara, ya que según la autora en este escenario:

Es fácil de entender que estas nuevas tecnologías permitirán mejorar la comunicación con clientes o proveedores y de hecho, es algo que a día de hoy se encuentra relativamente extendido. Sin embargo cuando hablamos de generalizar el uso de redes sociales en espacios organizacionales de comunicación interna es cuando nos cuestionamos su futuro (Escobar, s.f. párrafo 2).

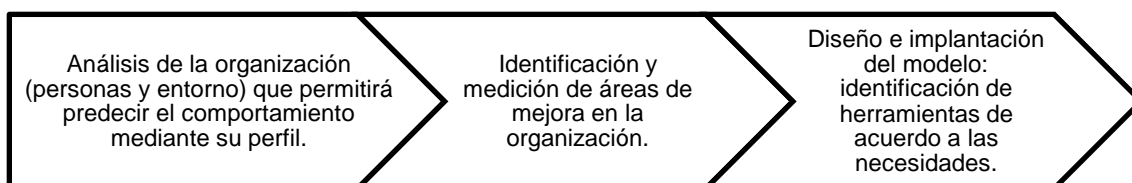
La autora es puntual al respeto y expresa que el éxito del uso de las redes sociales estará directamente relacionado con la estructura de personalidad del colectivo que forma parte de la organización así como, con su cultura y climas de trabajo. Sin embargo, expone que en la práctica:

La implantación de herramientas sociales no se está abordando de acuerdo a los principios teóricos. En muchas ocasiones asistimos a implantaciones rápidas basadas en la moda donde la inversión es alta y el resultado escaso. Escenarios donde se pretende simular el éxito de espacios lúdicos populares desde un planteamiento simplista sin tener en cuenta los actores ni el ambiente involucrado (Escobar, s.f. párrafo 7).

Por lo tanto, se puede concluir que de nada sirve incorporar redes sociales en los procesos de intercambio de la empresa, sin contar con colaboradores incluidos y participativos que lideren las plataformas en cuestión. De manera

interesante, plantea un modelo de gestión de redes sociales basado en tres pasos específicos.

Figura No 2
Modelo de gestión de redes sociales en servicio a la comunicación
interna según Escobar



Fuente: Elaboración propia a partir de Escobar (2014)

Según el documento de Escobar, existe la posibilidad de asociar las herramientas de redes sociales en relación con comportamientos o resultados grupales esperados. Se procede a aplicar esta propuesta para la visualización de herramientas contra resultados, según los instrumentos digitales sociales que las organizaciones en estudio expresaron como de uso constante en su gestión administrativa.

Tabla No 12
Relación de herramienta social y comportamiento grupal esperado

Herramientas en uso por las organizaciones no gubernamentales investigadas	Definición y descripción documental de la herramienta de medio social	Comportamiento grupal a lo interno de una organización
Redes sociales internas generales	De acuerdo con Boyd y Ellison, referidos por Flores, Morán y Rodríguez, “una red social se define como un servicio que permite a los individuos, construir un perfil público o semipúblico dentro de un sistema delimitado, articular una lista de otros usuarios con los que comparten una conexión, y ver y recorrer su lista de las conexiones y de las realizadas por otros dentro del sistema” (Rodríguez ,	Mejora en el clima laboral

	Moran, & Flores, s.f., p. 2)	
Web 2.0 y chats organizacionales	Se puede entender una página web como “un documento disponible en Internet, codificado según sus estándares y con un lenguaje específico conocido como HTML. A estos sitios se puede llegar a través de los navegadores de Internet, entregando al usuario la información de manera visual. Estos suelen ofrecer textos, imágenes y enlaces a otros sitios, así como animaciones, sonidos u otros” (Begoña, s.f.) Si el sitio web permite interacción ya sea por chats, foros u otras herramientas, se considera que está bajo una dinámica 2.0.	Consolidar canales de comunicación informal y formal en la organización.
Comunidades virtuales de Facebook.	Según Rheingold, un espacio virtual es “un grupo de personas que comprende sujetos que desean interactuar para satisfacer sus necesidades o llevar a cabo roles específicos” (Rheingold, 2000, p. 113). El autor además expone que “Comparten un propósito determinado que constituye la razón de ser de la comunidad virtual y finalmente que incorpora sistemas informáticos que median las interacciones y facilitan la cohesión entre los miembros (Rheingold, 2000, p. 113). Una de las plataformas más utilizadas para lo anterior, se oferta en Facebook.	Mejorar el sentimiento de pertenencia e identidad de la organización.
Fan page institucional	Se menciona que Facebook “es en la actualidad, el portal más representativo y usado a nivel mundial donde se pueden tejer redes sociales. Dentro de Facebook, podemos subir imágenes, videos, crear grupos, utilizar sus diversas aplicaciones (Rodríguez , Moran, & Flores, s.f., p. 5). En el caso de las páginas de fans de Facebook, sirven para presentarse como organización a sus distintos públicos. Pueden crearse y administrarse totalmente gratis. Una vez creadas y configuradas, ofrecen funciones parecidas a las de los perfiles de usuarios	Fomentar la socialización de iniciativas y acciones.

	normales (Rodríguez , Moran, & Flores, s.f., p. 5).	
Sistematización digital y galerías documentales.	<p>Una de las herramientas más adecuadas para crear sistematizaciones digitales es la aplicación de wikis. Un wiki es “un sitio web cuyas páginas pueden ser editadas por múltiples voluntarios a través del navegador web. Los usuarios pueden crear, modificar o eliminar un mismo texto que comparten. Participa dentro de la dinámica de escritura colaborativa, o sea, textos narrativos redactados mediante la colaboración entre varios autores, en especial gracias a la utilización de las nuevas tecnologías” (Maggio, 2012, p. 127). Otra forma de sistematizar procesos por medio de herramientas de redes sociales son los blogs. “Los blogs son el fenómeno de mayor actualidad en la Red. Se trata de sitios web donde se recopilan cronológicamente mensajes de uno o varios autores sobre una determinada temática a modo de diario personal. Las bitácoras han conseguido que la publicación de contenidos en la Red esté al alcance de cualquier internauta” (García, 2008). El autor expone además que “un Blog no es más que un espacio personal de escritura en Internet en el que su autor publica artículos o noticias post que pueden contener texto, imágenes, multimedia e hipervínculos. Los nuevos contenidos se añaden vía web desde el propio navegador y sin necesidad de ningún otro programa auxiliar. Están pensados para utilizarlos como una especie de diario online que una persona usa para informar, compartir, debatir periódicamente de las cosas que le gustan e interesan” (García, 2008). Al igual que el formato wiki, el blog colectivo es una de las formas más populares que adopta la escritura colaborativa en este</p>	<p>Transferencia y consolidación de conocimiento. Fortalecer capacidad de liderazgo e influencia grupal.</p>

	momento.	
--	----------	--

Fuente: Elaboración propia (2014).

La tabla no. 12 muestra de manera clara, como las redes sociales internas expresadas en el anexo 3 por las organizaciones no gubernamentales en estudio, una búsqueda desde la teoría de Escobar en, mejorar en el clima laboral, consolidar canales de comunicación informal y formal en la organización, mejorar el sentimiento de pertenencia e identidad de la organización, fomentar la socialización de iniciativas y acciones, transferir y consolidar conocimiento y finalmente, fortalecer capacidad de liderazgo e influencia grupal.

Sin bien existen muchas otras redes sociales al servicio de la comunicación interna, las anteriores fueron las expuestas al menos una vez por las organizaciones en estudio dentro de los grupos focales realizados, anexo 3. Dichas herramientas transversales, como se observa en la tabla, tienen efectos directos sobre la gestión administrativa, sobre la identidad y en definitiva sobre la cultura organizacional, y han dejado de ser un soporte meramente social pasando a ser un soporte de información y comunicación para la buena gerencia de iniciativas dentro de las organizaciones no gubernamentales.

Ahora bien, desde la investigación documental realizada, se proponen varias líneas para la planificación de dichos mensajes internos a través de las redes corporativas expuestas.

Ballesta plantea que el desarrollo de un modelo de comunicación interna debe ser compatible con la arquitectura organizativa en cuestión, plantea de manera contundente que dicho modelo debe ser considerado como un proyecto de profunda transformación interna, dado su importante impacto en la relación de personas, en sus procesos asociados y en la implementación de la estrategia. El autor propone una secuencia de 7 fases para el diseño de un modelo de comunicación interna, mismas que se procede a exponer de manera resumida: Como fase 1, Ballesta propone que todo modelo de comunicación interna ha de responder a un mandato estratégico y que esta alineación ha de ser

congruente entre dicha estrategia y la implantación de las redes sociales (Ballesta, 2013).

Dentro de la fase 2, el proceso de transformación comienza con un diagnóstico de los procesos vinculados al flujo de información en la estructura organizacional, considerando por lo tanto cada una de las áreas responsables del modelo y sus respectivos roles, a lo anterior se suma una revisión formal de las prácticas en escenarios de crisis, un análisis del riesgo de desarrollar una incompleta distribución de la información a lo interno de la organización, rol efectivo de la comunicación para incrementar la moral y el sentido de pertenencia, y finalmente, desarrollar un análisis de efectividad vinculado al modelo, para así detectar ventanas de oportunidad en el desarrollo (Ballesta, 2013).

La fase 3 obliga a diseñar los términos de referencia del estado deseado, de modo que oriente el desarrollo del proyecto al cumplimiento de las metas; y garantizar así, su implementación con las nuevas posibilidades que las tecnologías aportarán a la dinámica en construcción (Ballesta, 2013).

En la fase 4 y como resultado del análisis anterior, el autor plantea que se hace necesaria la reelaboración de nuevas directrices corporativas, con un sentido de red social, caracterizadas por ser participativas y colaborativas. Posterior a ese proceso, surge la fase 5, la cual formaliza el apoyo de las instancias directivas en el desarrollo de un nuevo modelo de comunicación interna.

En la fase 6 se debe definir el nuevo ordenamiento que garantice la gerencia del nuevo modelo, tomando en cuenta la estructura organizativa y la estructura correspondiente de las redes sociales en uso. Finalmente, la fase 7 busca ajustar la dinámica de comunicación, interacción, aprendizaje y relación, a las nuevas facilidades que surgen desde las redes sociales y supervisar así su desempeño para ajustar según los entornos.

Se menciona el anterior proceso, ya que se considera desde el mapeo, un insumo valioso a considerar para la implementación de nuevos modelos de

comunicación interna desde redes sociales, dentro de las organizaciones no gubernamentales en estudio.

4.3.3. Google

En repetidas ocasiones del proceso investigativo, tanto en Fundación PANIAMOR, Fundación TECHO, SEPROJOVEN y CIPAC, anexo 3, las herramientas de Google tomaron protagonismo y se visualizaron como un soporte básico en los procesos de gestión de las organizaciones no gubernamentales en estudio. Claramente no existió ninguna que no hiciera un aprovechamiento real de dichos instrumentos, lo anterior es entendible ya que muchos de los recursos que Google pone al alcance, están desarrollados o pensados especialmente para este tipo de organizaciones, permitiendo intercambios descendentes, ascendentes y transversales.

Aunque Google ofrece una gran variedad de herramientas, se resaltan las reconocidas por las organizaciones en estudio para la gestión de la comunicación interna, dichos instrumentos fueron identificados después de las entrevistas individuales, anexo 5, y grupales, anexo 3, elaboradas en el presente Trabajo Final de Graduación.

En definitiva, se tiene en primer lugar a Gmail, como el recurso con mayor cantidad de menciones dentro de la investigación y de manera correspondiente, el más famoso de Google. Consiste en un servicio de correo electrónico considerado por muchos como uno de los mejores del mercado. Es seguro y accesible desde cualquier dispositivo, ya sea computadora, teléfono o tableta, presenta un almacenamiento prácticamente ilimitado, tienen disponibilidad de chat, posibilidad de generar grupos, administrar contactos, entre otros.

Una herramienta que también toma protagonismo de manera muy particular en la gestión administrativa de Fundación TECHO y CIPAC es Drive, dicho servicio es lo que anteriormente era conocido como Google Docs. Google Drive es una plataforma en el que se dispone de un procesador de textos, muy

similar a Word, una hoja de cálculo similar a Excel, un programa de presentación de diapositivas similar a PPT, un creador de dibujos y un editor de formularios para encuestas, lo realmente significativo de lo anterior, es que todo el paquete de herramientas tiene amplias posibilidades de elaborar trabajo colaborativo a distancia. En él, de manera similar a Dropbox, cada usuario cuenta con espacio gratuito para almacenar sus archivos dentro de la nube, para ser accesible desde cualquier lugar.

Otra herramienta de uso expresada por Fundación TECHO es Calendar, la cual puede ser utilizada si todos los colaboradores tienen cuenta en Google, el instrumento permite hacer estructuración de trabajo en equipo. Permite convocar a eventos en tiempo real y administrar agenda de un equipo de trabajo de manera constante. Una vez creado un evento, se notifica inmediatamente a los demás miembros del equipo mediante el envío de un correo electrónico y se actualiza en el caso de que se cambie algunos datos de dicha actividad.

Si bien ya se mencionó en el apartado de redes sociales, el blog es sumamente útil para la sistematización de experiencias, en el caso de Google, presenta una herramienta denominada Blogger, la cual es un servicio de creación de blogs gratuito, y puede utilizarse para generar bitácoras organizacionales ya sean estas verticales u horizontales.

4.3.4. Otras herramientas de comunicación interna dentro del mundo digital

Existen una gran cantidad de herramientas fuera del clásico correo electrónico, Google y las redes sociales, en algunos casos igual de utilizadas pero, en ocasiones, poco visualizadas en un programa de comunicación interna digital, a continuación se expone las mencionadas por las cuatro organizaciones en estudio.

4.3.4.1. Mensajería instantánea

Una herramienta básica utilizada en la cotidianeidad de las organizaciones en estudio es la mensajería instantánea, de manera particular y por su dinámica de trabajo SEPROJOVEN resaltó la misma como básica en sus intercambios comunicativos, anexo 3. Cabeio, experto en el tema, expone sobre el asunto y explica que la mensajería instantánea es útil ya que permite crear grupos de trabajo facilitando la coordinación de trabajadores en movilidad con los que están en la oficina (Cabeio, 2014).

Dentro de dicho entorno, Vargas plantea la evolución de Whatsapp como la aplicación dominante del mundo de la mensajería instantánea, la cual ha modificado la forma en que la gente se está encontrando dentro del mundo de la comunicación digital. Frente a lo anterior plantea que:

Está demostrado que los mensajes enviados por mensajerías en línea han remplazado en un gran porcentaje a los mensajes tradicionales de texto SMS, afectando un mercado de miles de millones de dólares en todo el planeta. Hasta el 2013, el volumen total de SMS enviados estuvo por debajo de los mensajes sociales lo que demuestra que, las personas no sólo agradecen la plataforma, sino le encuentran una gran utilidad a sus servicios encadenados, envío de imágenes, videos, audios, chats, entre otros beneficios que presenta y que presentará ahora de la mano de Facebook (Vargas, 2014, párrafo 2).

Sin embargo, expresa que como cualquier herramienta, entre más se potencie su uso, más se reflejan los problemas de usuario y surge frente a esto, nuevos lineamientos de uso para poder potencializar el instrumento en la vida profesional u organizacional.

Álvaro Gordo, en un video aclaratorio sobre Whatsapp inserto en el mismo artículo, comparte algunas líneas de conducta deseables en la gestión organizacional. En resumen, Whatsapp de manera general, es planteado como una herramienta de dos direcciones bastante cómoda para compartir audios,

videos, mensajes de texto e imágenes, permitiendo así, hacer grupos de trabajo. Dentro de las cosas que se debe tener claro es que la aplicación puede tener dos enfoques, personal y profesional.

Entre las recomendaciones, Gordoa referenciado por Vargas, llama la atención a la selección de una buena fotografía de perfil que no refiera a la vida social, sino una imagen que sea coherente con el estilo de vida profesional que se desea proyectar. Otro punto importante es tener cuidado con el status, el cual puede ser, *saludos neutrales* que manifiesten posiciones de servicio frente al perceptor y alejándose de status personales comprometedores.

El mismo, expone que cuando se generen conversaciones, se debe utilizar siempre en una segunda instancia, lo cual significa que no se debe utilizar para presentarse a alguien en primer plano, sino, para terminar de ajustar situaciones frente a un proceso ya iniciado personalmente. Además, se hace necesario configurar los mensajes de pre visualización para que no aparezcan de manera inmediata.

En el caso de los chats grupales, hay que estar siempre actualizado en la línea de lo que se ha conversado, solo se debe de hablar de cosas colectivas y no de asuntos entre dos personas únicamente. Por otro lado, si no se va a participar de un chat grupal, es mejor no aceptar la invitación o en otro escenario, disculparse y salirse de manera cortés.

Es necesario tener buena redacción, buena ortografía, y tratar de enviar la menor cantidad de mensajes de tal forma que se sumen en un envío todos los mensajes cortos que se deseen comunicar. Además es necesario, siempre confirmar el recibo del mensaje y se solicita a la vez, no abusar de los *emoticones*.

Frente al anterior protocolo, las organizaciones no gubernamentales en estudio solo se refirieron de manera particular a una alta generación de spawn o mensajes basura dentro del uso cotidiano de la herramienta.

4.3.4.2. Dropbox

La presente herramienta fue mencionada como utilizable y se encuentra en conocimiento de las cuatro organizaciones en estudio, sin embargo, los integrantes de los grupos focales le dieron una relevancia secundaria para el almacenamiento de datos compartidos, colocándola por debajo de la ya mencionada y conocida Drive, anexo 3. Se procede a describir el instrumento mapeado, aclarando desde ya que solo es de conocimiento pero no es del uso preferido por las cuatro organizaciones no gubernamentales estudiadas. Dropbox es un servicio de alojamiento de archivos multiplataforma en la nube, operado por la compañía Dropbox. Este instrumento permite a los usuarios almacenar y sincronizar archivos en línea, para así compartir carpetas con otros, siendo lo anterior una de las razones más importantes por las cuales se utiliza como herramienta de socialización de documentos internos en muchas organizaciones.

Existen versiones gratuitas y de pago, cada una de las cuales tiene opciones variadas. Dropbox, de manera simple, es un software que enlaza documentos mediante una sola carpeta, constituye una manera fácil de respaldar y sincronizar los archivos. Otra ventaja que tiene como soporte es que se puede gestionar no solo desde las computadoras sino también desde distintos smartphones y tablets (Dropbox, s.f.).

Según la organización, “Dropbox es el lugar ideal para tus fotos, documentos, videos y archivos. Los archivos que guardes en tu Dropbox se mostrarán automáticamente en tus computadoras, teléfonos e incluso en el sitio web de Dropbox para que puedas disponer de tus archivos en cualquier lugar” (Dropbox, s.f.).

La comodidad de la aplicación es expuesta a la vez por sus creadores manifestando que “Se puede comenzar a trabajar en un documento en una computadora de la escuela o el trabajo, se puede implementar cambios desde tu teléfono camino a casa y, a continuación, agregar algunos toques finales desde una tablet cómodamente sentado en tu sala de estar” (Dropbox, s.f.).

4.3.4.3. Reuniones virtuales

Ignacio Moralejo, dentro del documento *Nuevos usos de las herramientas 2.0 para una mejor comunicación de las entidades no lucrativas*, expone que los avances tecnológicos han generado que se multipliquen las posibilidades de unión de las diferentes contrapartes de una organización (Moralejo, 2012, p. 15).

Según su criterio y validado por los resultados de los grupos focales de la presente investigación, Skype es el software más conocido por su sencillez y por ser pionero en su categoría, aunque bien se sabe que existen multitud de soportes que incorporan sus mismas funciones. La habilidad de Skype de poder compartir la pantalla a tiempo real, conversar con el otro cara a cara, compartir documentos, entre otros beneficios, lo hace realmente importante para ser tomado en cuenta en estrategias de comunicación interna de cualquier organización.

Lo anterior permite según Moralejo, “agilizar y humanizar los flujos de información, reducir costes y tiempo de gestión y a la vez mejorar los vínculos humanos dentro de un mismo grupo de trabajo que de otro modo resultaría difícil” (Moralejo, 2012, p. 15).

Algo importante, es que lleva el registro de toda la información y actividad generada, manteniendo un historial estratégico de los intercambios comunicacionales de la organización con sus contrapartes tanto internas como externas. Se hace relevante visualizar que las quejas constantes frente a dicha herramienta identificada en el presente estudio, son los problemas constantes de una debilitada conexión a internet, y la barrera tecnológica que existe en algunos colaboradores, anexo 3.

4.3.4.4. Intranet

Intranet es una herramienta transversal que aunque ha sido mencionada por las organizaciones en estudio como una posible ventana de oportunidad comunicativa, se descubre un abandono de la misma como proyecto organizacional, quedando postergado su fortalecimiento como iniciativa, tanto en Fundación TECHO como en Fundación PANIAMOR.

Una intranet es, según el *Diccionario Manual de la Lengua Española*, una red informática que utiliza el mismo proceso de Internet para compartir información dentro de una organización, lo cual, lo hace por medio de sistemas operativos. Este término se utiliza en contraste con extranet, la cual es una red privada entre organizaciones, intranet en este caso, sería conceptualizado a nivel operacional, como una red dentro de una sola organización (Vox, 2007).

En ocasiones, el término se refiere únicamente a la organización interna del sitio web, pero puede ser una parte más extensa de la infraestructura de tecnología de la información organizacional, y puede estar compuesta de varias redes de área local. Su objetivo es organizar el escritorio de cada individuo con el mínimo costo, tiempo y esfuerzo para ser así más productivo, rentable, oportuno y competitivo.

Cabeio expone que Intranet es un instrumento que permite crear lazos entre distintos departamentos y espacios, es ágil y a través de ella, tanto colaboradores como jefaturas, pueden comunicarse saltándose grandes cadenas de correos electrónicos (Cabeio, 2014).

Sin embargo, el autor recomienda que la intranet tenga un repositorio documental para ir adjuntando asuntos que sean de utilidad o de respaldo en la gestión (Cabeio, 2014).

4.3.4.5. Doodle, herramienta al servicio de todas las líneas de comunicación

Esta herramienta fue referida de manera exclusiva por CIPAC y la propone como herramienta útil en el desarrollo de la comunicación interna y la logística de encuentros entre colaboradores. Consiste en una plataforma para gestionar eventos o reuniones, permite a los usuarios proponer través de la red, un grupo de horarios posibles para la convocatoria efectiva de los asistentes de dicho encuentro. El objetivo es que estos participantes indiquen su disponibilidad y se pueda planificar la reunión de la mejor manera posible.

Estelles, en su artículo *Doodle: una forma sencilla de programar reuniones*, explica que Doodle es una herramienta gratuita y que no requiere registro, por lo tanto se puede hacer uso de ella sin ningún requisito previo. Incluye tres pasos: crear un evento, indicando el nombre, el lugar, los días y las horas posibles, luego se invita a los participantes, y finalmente se confirma la fecha y hora definitiva (Estelles, 2011).

Por su lado Nasfria, en el texto *Doodle, una práctica herramienta gratuita para planificar reuniones y otros encuentros*, amplía que “Cada mes más de 10 millones de personas y empresas de todo el mundo hacen uso de Doodle con el objetivo de ahorrar tiempo y energía a la hora de fijar en el calendario reuniones, eventos o cualquier tipo de encuentro” (Nasfria, 2012).

Para organizar dichas actividades, Doodle facilita proponer distintos horarios y fechas. Frente a lo cual, los participantes muestran sus preferencias y disponibilidad, lo que simplifica escoger el momento para encontrarse.

Como ya se mencionó, para el uso básico de Doodle no se requiere ningún pago y presenta la posibilidad de creación de tantos encuentros como se desee o se necesite, permite la conexión con otras agendas o calendarios del usuario como Google Calendar, Outlook, iCal, entre otros.

Nasfria expone otras posibilidades de gestión de la herramienta, ampliando que se ofrece dentro del servicio una categoría *premium* de pago tanto para usuarios individuales como para empresas que permite eliminar la publicidad con funciones adicionales. La empresa tiene su sede en Suiza y Doodle.com está en funcionamiento desde el año 2007 (Nasfria, 2012).

4.3.4.6. Sistemas de información y bases de datos

La presente herramienta se encuentra visualizada solo en una de la organizaciones no gubernamentales en estudio, lo anterior, extraído desde los grupos focales realizados en la presente investigación. Laudon y Laudon, en su libro *Sistemas de información gerenciales*, conceptualizan a un sistema de información como un conjunto de componentes que reúne procesa, almacena y distribuye información en vías de la toma de decisiones y el control en las organizaciones, (Laudon & Laudon, 2004) se expone que es obligatorio para su implementación un equipo computacional, el hardware necesario para que el sistema de información pueda operar y un recurso humano que interactúa con el sistema de información, el cual está formado por las personas que utilizan el sistema; sin embargo según lo identificado en el presente Trabajo Final de Graduación, su uso o beneficio todavía no han sido visualizados desde la gerencia de la organizaciones no gubernamentales en estudio.

De manera general plantea que un sistema de información realiza cuatro actividades básicas: entrada de datos, almacenamiento de los mismos, procesamiento de dicha información y una salida de la información procesada. Es precisamente en la segunda fase de un SI donde aparece la base de datos (BD) como concepto, la cual es entendida como una colección de datos que están organizados y que por lo tanto sirven para muchas aplicaciones permitiendo centralizar datos y minimizar información repetida (Laudon & Laudon, 2004). De ahí que la relación entre un sistema de información y una base de datos es muy cercana. Existen tantos sistemas de información como organizaciones también, la estructura y la cobertura de necesidades de la herramienta depende de las solicitudes de la institución para la cual se diseña.

Vale resaltar que en el caso de Fundación TECHO, se hace uso de un Sistema de Información denominado El Pilote, el cual es una base de datos en la que se carga toda la información de sus planes, y busca lograr una cultura de sistematización de datos y profesionalizar día a día el compromiso de la organización no gubernamental con los barrios en los que trabajan, a través del control de datos y de información relevante suministrada por el recurso humano administrador.

Capítulo 5. Propuestas

En el presente capítulo se expone el modelo de comunicación digital interna sugerido para las organizaciones no gubernamentales, propuesto para el fortalecimiento de la gestión administrativa, así como la explicación de los componentes del mismo.

De previo a la presentación del modelo en cuestión, se abordan los objetivos que debe cumplir el mismo, así como los requerimientos de fondo y forma a los que se debe ajustar con base a la información recabada y analizada durante el proceso de investigación. En esta misma línea, se han contemplado los requerimientos institucionales para una adecuada implementación del modelo en organizaciones no gubernamentales.

5.1. Objetivos de un modelo de comunicación digital interna de organizaciones no gubernamentales para la gestión administrativa.

Para el desarrollo de la propuesta de un modelo de comunicación digital interna sugerido de organizaciones no gubernamentales para la gestión administrativa, se procedió a la generación de un objetivo general que debe orientar el modelo así como los objetivos específicos a los cuales el modelo debe responder.

Objetivo general:

Articular las funciones de la administración para el fortalecimiento de la gestión administrativa de las organizaciones no gubernamentales.

Objetivos específicos:

- Fortalecer la planificación de la organización no gubernamental en todas sus escalas.

- Desarrollar y socializar mensajes claros y específicos a las audiencias internas para una organización efectiva de la organización no gubernamental.
- Brindar herramientas para la integración del personal de la organización no gubernamental.
- Fortalecer la dirección a partir de flujos de información eficientes.
- Favorecer los flujos de comunicación para un ejercicio eficiente de la función de control.

5.2. Requerimientos de un modelo de comunicación digital interna de organizaciones no gubernamentales para la gestión administrativa.

Tal como se expuso en el marco teórico del presente Trabajo Final de Graduación, en el caso específico de las organizaciones no gubernamentales en estudio, existen una serie de necesidades compartidas como organizaciones de la sociedad civil, como lo son la exigencia en su ejercicio de campañas e iniciativas de comunicación, el trabajo a partir de una plataforma del voluntariado y desde altas líneas de motivación, la necesidad de optimizar fondos y no desistir en una fuerte lucha entre los procesos formales y los informales de intercambio; donde la comunicación debe visualizarse como una herramienta que al ser utilizada adecuadamente da grandes rendimientos para el fortalecimiento de sus acciones.

A partir del trabajo de campo realizado como parte de la investigación, se identificaron una serie de requerimientos de fondo y forma de estas organizaciones en cuanto a sus procesos internos de comunicación, los cuales se podrían incorporar en el modelo de comunicación digital interna propuesto.

En esta línea, se visualizan como requerimientos de fondo a considerar dentro del modelo propuesto, los siguientes: 1) definición de documentos institucionales, 2) definición de líneas de comunicación institucional claras para

la elaboración de mensajes, 3) unificación del discurso en los mensajes institucionales y 4) la formalización de los mensajes emitidos al interno de la organización, evitando la prevalencia de comunicación informal.

Por su parte, se reconocen como requerimientos de forma que deben ser abordados por el modelo: 1) sistematización documental de experiencias, 2) materiales comunicativos para la inducción institucional y socialización de mensajes clave, 3) mayor rendimiento de herramientas digitales con las que se cuenta, 4) Acceso y conocimiento de nuevas herramientas digitales, 5) establecimiento de rutas claras para el acceso a la documentación institucional y 6) guías simples de campañas de comunicación interna.

Con relación a las expectativas de las organizaciones no gubernamentales sobre el modelo a diseñar, se debe rescatar que a nivel de forma, esperan que sea un 1) documento ejecutivo, 2) visualmente atractivo y 3) con un formato simple que facilite su socialización. Las expectativas de fondo referidas sobre el modelo, están íntimamente relacionadas precisamente con los requerimientos de fondo que visualizan en sus procesos de comunicación interna, a saber, 1) la definición de la información institucional clave que se debe transmitir, 2) brindar pasos básicos y consejos para mejorar la comunicación entre los emisores, los distintos tipos de mensajes y los perceptores de los mismos, 3) Incluir conocimiento e inducción para el uso de herramientas digitales con las que se cuenta junto con herramientas adicionales para optimizar la comunicación.

El modelo debe de especificar aspectos elementales de la metodología como los son, diagnósticos internos comunicativos, cuadros estratégicos, instrumentalización y controles

Finalmente, unido a los requerimientos de comunicación interna identificados y las expectativas que se han expresado en relación al modelo de comunicación digital interna en servicio a organizaciones no gubernamentales, resulta fundamental para la implementación de dicho instrumento, que la organización posea una cultura 2.0 poco resistente al cambio, así como que cuente tanto

con el compromiso de la alta dirección como con el compromiso corporativo, es decir el de los colaboradores.

5.3. Metodología aplicada a un modelo de comunicación digital interna de organizaciones no gubernamentales para la gestión administrativa

A continuación se propone la siguiente línea metodológica basada en el proceso clásico de Wilcox, el cual, se ha contextualizado según los hallazgos obtenidos en el desarrollo de la presente investigación para organizaciones no gubernamentales.

Se hace relevante aclarar que las organizaciones en estudio presentan características distintas de otras organizaciones privadas, sin embargo en la base, llegan a comportarse de una manera muy similar a cualquier otra estructura, por lo tanto, aunque la propuesta pueda visualizarse como una herramienta de posible aplicación para cualquier institución, se tratará de aterrizar al perfil de las organizaciones en estudio.

Se propone una fase de investigación dentro de la organización no gubernamental que busque dar respuesta a ¿qué está sucediendo con la comunicación digital interna?, además se sugiere una fase de planificación a la cual se ha llamado planificación comunicativa, orientada a responder ¿qué se puede hacer y decir dentro de la organización no gubernamental?, una tercera fase denominada comunicación, destinada a darle respuesta a ¿quién?, ¿a quién?, ¿qué? ¿cómo?, y ¿para qué hacerlo? y una última etapa llamada evaluación, la cual consiste en responder, ¿cómo medir los alcances y resultados del proceso? e identificar, si el modelo es el idóneo para facilitar la comunicación digital interna organizacional (Wilcox, Cameron, & Xifra, 2006).

5.3.1. Investigación dentro de un modelo de comunicación digital interna de organizaciones no gubernamentales para la gestión administrativa

La investigación como proceso, permite el *no auto medicarse* dentro de la incorporación de un plan comunicativo interno digital. En esta fase, hay que sondear las opiniones de los colaboradores, sus actitudes, sus conocimientos y sus reacciones frente a los procesos comunicativos digitales formales de la institución, para evaluar después, la información obtenida.

El objetivo de la fase de investigación es hacer diagnóstico del entorno y conocer cuáles son los puntos fuertes y los débiles, en otras palabras, los que hay que reconducir para el fortalecimiento de las relaciones comunicativas por medio del entorno digital.

En particular se sugieren tres objetivos base de investigación, los cuales son, en primer lugar analizar los procesos de comunicación digitales existentes, posterior a esto reconocer las necesidades de dichos procesos y finalmente identificar las herramientas idóneas frente a dichas necesidades.

Se toma el proceso sugerido a lo largo de todo el documento de Barrantes (Barrantes, 2012), el cual se resume dentro de la siguiente imagen:

Figura No 3

Proceso de investigación a partir de Barrantes

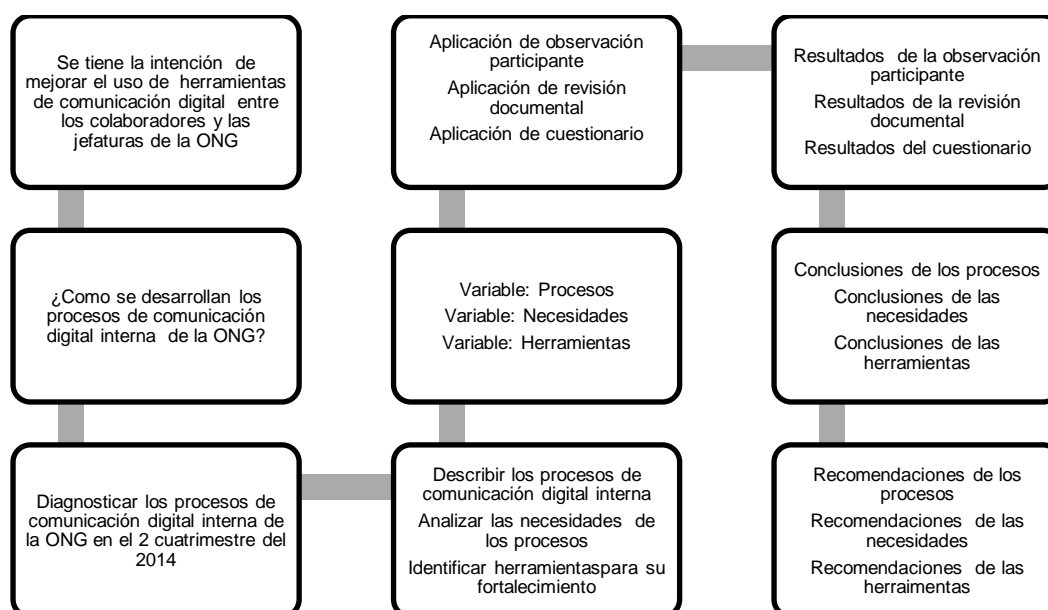


Fuente: Elaboración propia a partir Barrantes (2014)

Frente a lo anterior, se permite ilustrar por medio de un ejemplo aplicado el proceso sugerido, para así, servir únicamente de machote o de guía, pues se tiene claro que existe una gran cantidad de ideas investigativas que se pueden abordar dentro de un proceso de comunicación interna digital.

Figura No 4

Proceso de investigación en comunicación interna ilustrado



5.3.2. Planificación estratégica dentro de un modelo de comunicación digital interna de organizaciones no gubernamentales para la gestión administrativa

La fase de investigación, en definitiva es un proceso bastante común para los colaboradores de una organización no gubernamental, sin embargo la planificación puede resultar un escenario bastante desconocido, no porque no acostumbren a planificar, sino porque pocas veces ven las acciones comunicativas ordenadas y razonadas de una manera tan estricta. Dicha fase se decide llamar en la propuesta adjunta, planificación comunicativa.

La planificación comunicativa está orientada a relacionar las conclusiones y recomendaciones de la etapa investigativa. Para ello, la organización no gubernamental debe contemplar, según su situación, dos tipos de enfoques: preventivo y correctivo. En este proceso, se busca ofrecer de manera clara lo que la organización no gubernamental puede hacer para mejorar sus comunicaciones digitales internas dentro de la organización. Se sugiere cuadros estratégicos para dar solución, o prevenir, las conflictividades comunicativas internas y potencializar dichas relaciones por medio de plataformas digitales.

El cuadro estratégico debe contener una columna denominada estrategia general, dicha estrategia se presenta con un nombre de fantasía acompañado de un nombre que visualice la misión del plan con la cual se busca dar vida a las recomendaciones de la etapa investigativa. De dicho mandato, nacen las tácticas de resolución o prevención, cuya luz surge de cada una de las funciones de las herramientas digitales expuestas por Formanchuck en la investigación documental del presente Trabajo Final de Graduación (Formanchuk, 2010), a saber, expresión, colaboración e interacción. Finalmente debe contener tareas que le den vida a cada una de las tácticas y separar de manera detallada la resolución de cada tarea en acciones específicas. Se presenta a continuación una propuesta de cuadro estratégico que resume lo anterior.

Tabla No 13

Cuadro estratégico para la comunicación interna digital

Estrategia (Nombre de fantasía y misión del plan)	Táctica 1 Expresión	Tarea 1.1.	Acción 1.1.1.
			Acción 1.1.2.
		Tarea 1.2.	Acción 1.2.1.
			Acción 1.2.2.
	Táctica 2 Colaboración	Tarea 2.1.	Acción 2.1.1.
			Acción 2.1.2.
		Tarea 2.2.	Acción 2.2.1.
			Acción 2.2.2.
	Táctica 3 Interacción	Tarea 3.1.	Acción 3.1.1.
			Acción 3.1.2.
		Tarea 3.2.	Acción 3.2.1.
			Acción 3.2.2.

Fuente: Elaboración propia (2014)

Se hace necesario visualizar lo anterior frente a una ilustración aplicada, entendiendo de antemano que cada táctica tendrá no dos ni tres tareas, sino, las tareas necesarias y las acciones correspondientes para poder desarrollar de manera óptima la estrategia principal.

Tabla No 14

Cuadro estratégico para la comunicación interna digital ilustrado

Estrategia	Tácticas	Tareas	Acciones
<i>¡Trabajo de tod@s!</i> (Estrategia de refrescamiento de los procesos de comunicación digital interna)	Táctica 1: Trabajando y expresando	Tarea 1.1. Plan básico comunicación descendente	Acción 1.1.1. Infografía del perfil empresarial digital
			Acción 1.1.2. Elaboración de manual digital de puestos
			Acción 1.1.3. Presentación digital de reglamentos y acuerdos organizacionales
			Acción 1.1.4. Desarrollo de boletín interno electrónico
	Tarea 1.2. Plan básico comunicación ascendente	Acción 1.2.1. Calendario digital mensual de reuniones de equipo	
		Acción 1.2.2. Sistematización de iniciativas desarrolladas	
	Táctica 2: Trabajando y colaborando	Tarea 2.1. Plan de herramientas de trabajo colaborativo	Acción 2.1.1. Gestión de lluvia de ideas
			Acción 2.1.2. Gestión de documentos colaborativos
	Tarea 2.2. Socialización	Acción 2.2.1. Diseño de arquitectura de carpetas temáticas en línea	

		documentos en línea	Acción 2.2.2. Protocolo digital de administración de documentos en carpetas compartidas
	Táctica 3: Trabajando e interactuando	Táctica 3.1. Gestión de comunidad virtual	Acción 3.1.1. Diseño de identidad de comunidad virtual
			Acción 3.1.2. Plan de contenidos de comunidad virtual
		Táctica 3.2. Mensajería instantánea departamental	Acción 3.2.1. Protocolo de uso de mensajería instantánea
			Acción 3.2.2. Gestión de grupos corporativos

Fuente: Elaboración Propia (2014).

5.3.3. Comunicación dentro de un modelo de comunicación digital interna de organizaciones no gubernamentales para la gestión administrativa

Es la fase en la que se instrumentaliza y justifica el curso elegido. El fin es transmitir a los miembros de la organización no gubernamental los distintos mensajes, por las vías propuestas, ascendentes, descendentes y transversales. Por tanto, adquieren vital importancia las acciones seleccionadas visualizando los emisores, los contenidos, las audiencias, los medios y los resultados, siendo estos últimos los objetivos concretos visualizados al inicio del presente capítulo, planificación, organización, integración, dirección y control. Lo anterior, se recomienda exponer dentro de un cuadro de herramientas según lo propone Laswell (Schneider & Zarowsky, 2004) dentro de su paradigma comunicativo.

Tabla No 15
Cuadro de herramientas comunicativas digitales

Acción	¿Quién?	¿Dice qué?	¿A quién?	¿Cómo?	¿Para qué?
Acción 1	Emisor 1	Mensaje 1	Audiencia 1	Herramienta 1	Resultado 1
Acción 2	Emisor 2	Mensaje 2	Audiencia 2	Herramienta 2	Resultado 2
Acción 3	Emisor 3	Mensaje 3	Audiencia 3	Herramienta 3	Resultado 3
Acción 4	Emisor 4	Mensaje 4	Audiencia 4	Herramienta 4	Resultado 4
Acción 5	Emisor 5	Mensaje 5	Audiencia 5	Herramienta 5	Resultado 5

Fuente: Elaboración propia (2014)

Se permite continuar con el ejemplo utilizado en las etapas anteriores, para así poder ilustrar la dinámica del cuadro de herramientas frente a una situación específica.

Tabla No 16

Cuadro de herramientas comunicativas digitales ilustrado

Acciones	¿Quién?	¿Dice qué?	¿A quién?	¿Cómo?	¿Para qué?
1.1.1. Infografía del perfil empresarial digital	Jefaturas	Company profile empresarial	Colaboradores	Picktochart	Organización y dirección
1.1.2. Elaboración de manual digital de puestos	Jefaturas	Manual de puestos de la organización	Colaboradores	Google drive	Organización y dirección
1.1.3. Presentación digital de reglamentos y acuerdos organizacionales	Jefaturas	Reglamento interno de la organización	Colaboradores	Google drive	Integración, organización y dirección
1.1.4 Desarrollo de boletín interno electrónico	Jefaturas	Editorial interna, noticias, agenda organizacional, imágenes organizacionales	Colaboradores	Mailchimp	Integración y dirección
1.2.1. Calendario digital mensual de reuniones de equipo	Jefaturas	Días, horarios, agendas.	Colaboradores	Doodle y Google calendar	Planificación, integración, organización y dirección
1.2.2. Sistematización de iniciativas desarrolladas	Colaboradores	Levantamientos de experiencias vividas y lecciones aprendidas	Jefaturas y colaboradores	Wiki o Blogger	Planificación e integración
2.1.1. Gestión de lluvia de ideas	Colaboradores	Levantamiento de propuestas	Jefaturas y colaboradores	Mindmeister	Planificación e integración
2.1.2. Gestión de documentos colaborativos	Colaboradores	Levantamiento de documentos operativos	Colaboradores	Google drive	Organización e integración
2.2.1. Diseño de arquitectura de carpetas temáticas en línea	Jefaturas	Ruta de carpetas	Colaboradores	Dropbox, Copy o Google Drive	Organización
2.2.2. Protocolo digital de administración de documentos en carpetas compartidas	Jefaturas	Lineamientos de conducto en carpetas compartidas	Colaboradores	Google docs	Organización y dirección
3.1.1. Diseño de identidad de comunidad virtual	Jefaturas	Anexo al libro de marca	Colaboradores	Facebook	Dirección e integración
3.1.2. Contenidos de comunidad virtual	Jefaturas y colaboradores	Plan de contenidos 70% de contenidos útiles, 20% de entretenimiento y 10% de promoción	Colaboradores	Facebook	Integración

3.2.1. Protocolo de uso de mensajería instantánea	Jefaturas	Lineamientos de conducta de grupos Whatsapp	Colaboradores	Whatsapp	Dirección e integración
3.2.2. Gestión de grupos corporativos	Colaboradores	Recordatorios, urgencias y socialización de actividades organizacionales	Colaboradores	Whatsapp	Integración

Fuente: Elaboración propia (2014)

Si bien, el presente documento ha detallado anteriormente algunas herramientas digitales en uso por las organizaciones no gubernamentales, a continuación presentamos un cuadro que resume dichos hallazgos y agrega otros instrumentos que se consideran de valor para la gestión de un cuadro de herramientas según los requerimientos planteados, sin pretender plantear todas las existentes en el mercado en línea.

Tabla No 17
Herramientas comunicativas digitales internas

Herramienta	Descripción	Flujo	Función	Dirección
Correo electrónico	Gestión de mensajes electrónicos	Descendente, ascendente y transversal	Planificación, organización, integración, dirección, control	No aplica
Google drive	Gestión de documentos colaborativos y almacenaje en línea	Trasversal	Organización e integración	https://drive.google.com/#
Facebook	Gestión de mensajes en comunidad virtual	Descendente, y transversal	Integración y dirección	https://www.facebook.com/
Blogger	Gestión de bitácoras electrónicas	Ascendente y transversal	Planificación, integración y control	https://www.blogger.com/
Google calendar	Gestión de agenda organizacional	Descendente, ascendente y transversal	Planificación, organización, integración, dirección, control	https://www.google.com/calendar/render
Wikispaces	Gestión de	Ascendente y	Planificación,	https://www.

	documentos colaborativos	trasversal	organización, integración, control	wikispaces.com/
SMS	Gestión de mensajes electrónicos	Descendente, ascendente y transversal	Integración, dirección	No aplica
Whatsaap	Gestión de mensajes electrónicos	Descendente, ascendente y transversal	Integración, dirección	No aplica
Doodle	Administrador de horarios de reuniones y eventos	Descendente, ascendente y transversal	Planificación, organización, integración, dirección, control	http://doodle.com/es/
Trello	Administrador de proyectos en línea	Descendente, ascendente y transversal	Organización, integración, dirección, control	https://trello.com/
Mindmeister	Gestión de mapas mentales y sesiones de lluvia de ideas	Descendente, ascendente y transversal	Planificación, organización, integración, dirección, control	http://www.mindmeister.com/es
Bases de datos	SI administrador de datos	Ascendente y transversal	Organización, integración, dirección, control	No aplica
Dropbox	Almacenaje de documentos en línea	Descendente, ascendente y transversal	Organización, integración, dirección	https://www.dropbox.com/
Mailchimp	Gestión de boletines electrónicos	Descendente, y transversal	Integración, dirección	http://mailchimp.com/
Intranet	Software de administración documental	Descendente, ascendente y transversal	Organización, integración	No aplica
Web 2.0	Gestión de mensajes formales electrónicos	Descendente	Integración, dirección, control.	No aplica
Skype	Gestión de chats, llamadas y reuniones electrónicas	Descendente, ascendente y transversal	Planificación, organización, integración, dirección, control.	http://www.skype.com/es/

Fuente: Elaboración propia (2014)

5.3.4. Evaluación dentro de un modelo de comunicación digital interna de organizaciones no gubernamentales para la gestión administrativa

En esta etapa, en primer lugar se analiza los resultados de la ruta seleccionada por la organización no gubernamental, y la eficacia de las técnicas empleadas. Frente a lo anterior es adecuado preguntarse: ¿se cumple con los requerimientos mínimos del modelo?, ¿se ha planteado una ruta clara en cada una de las fases metodológicas?, ¿existe una selección equilibrada de herramientas, seleccionando instrumentos que ayudan a planear, organizar, integrar, dirigir y controlar?, ¿las herramientas mantienen un equilibrio en flujos descendentes, ascendentes y transversales?.

Es necesario establecer además, mecanismos de seguimiento que generen la información suficiente para conocer los resultados de las actividades de comunicación digital puestas en práctica.

Las técnicas pueden ajustarse a indicadores sencillos de evaluación o a simples sondeos periódicos. Es importante aclarar que no se trata de acertar o de fallar, se trata de saber por qué se acertó o se fracasó, o por qué no se lograron la totalidad de los objetivos para poder hacer replanteamientos oportunos. Se propone el siguiente adjunto al cuadro estratégico de la etapa de planificación comunicativa.

Tabla No 18

Cuadro estratégico para la comunicación interna digital y los indicadores de logro, responsables y fechas de cierre

Estrategia (Nombre de fantasía y misión del plan)	Táctica 1 Expresión	Tarea 1.1.	Acción 1.1.1.	Logro	Resp.	Fecha
			Acción 1.1.2.			
		Tarea 1.2.	Acción 1.2.1.			
			Acción 1.2.2.			
	Táctica 2 Colaboración	Tarea 2.1.	Acción 2.1.1.			
			Acción 2.1.2.			
		Tarea 2.2.	Acción 2.2.1.			
			Acción 2.2.2.			
	Táctica 3 Interacción	Tarea 3.1.	Acción 3.1.1.			
			Acción 3.1.2.			
		Tarea 3.2.	Acción 3.2.1.			
			Acción 3.2.2.			

Fuente: Elaboración propia (2014)

Finalmente se procede a ilustrar dicha etapa de la misma forma que se ha desarrollado anteriormente, aclarando que se debe entender indicador de logro, como el resultado material de la gestión, el responsable corresponde al colaborador a cargo de la administración de dicha acción y la fecha de cierre debe ser pensada de manera articulada dentro de un cronograma de plan.

Tabla No 19

Cuadro estratégico para la comunicación interna digital y los indicadores de logro, responsables y fechas de cierre ilustrado.

Estrategia	Tácticas	Tareas	Acciones	Logro	Resp.	Cierre
¡Trabajo de tod@s! (Estrategia de refrescamiento de los procesos de comunicación digital interna)	Táctica 1: Trabajando y expresando	Tarea 1.1. Plan básico comunicación descendente	Acción 1.1.1. Infografía del perfil empresarial digital	Infografía realizada	María	Día / mes
			Acción 1.1.2. Elaboración de manual digital de puestos	Manual digital	Juan	Día / mes
			Acción 1.1.3. Presentación digital de reglamentos y acuerdos organizacionales	Acuerdos digitales	Pedro	Día / mes
			Acción 1.1.4 Desarrollo de boletín interno electrónico	Boletín realizado	María	Día / mes
		Tarea 1.2. Plan básico comunicación ascendente	Acción 1.2.1. Calendario digital mensual de reuniones de equipo	Calendar lleno	Juan	Día / mes
			Acción 1.2.2. Sistematización de iniciativas desarrolladas	Blogs preparados	Pedro	Día / mes
	Táctica 2: Trabajando y colaborando	Tarea 2.1. Plan de herramientas de trabajo colaborativo	Acción 2.1.1. Gestión de lluvia de ideas	Cuenta realizada	María	Día / mes
			Acción 2.1.2. Gestión de documentos colaborativos	Cuenta realizada	Juan	Día / mes
		Tarea 2.2. Socialización documentos en línea	Acción 2.2.1. Diseño de arquitectura de carpetas temáticas en línea	Pdf de arquitectura	Pedro	Día / mes
			Acción 2.2.2. Protocolo digital de administración de documentos en carpetas compartidas	Protocolo listo	María	Día / mes
	Táctica 3: Trabajando e interactuando	Táctica 3.1. Gestión de comunidad virtual	Acción 3.1.1. Diseño de identidad de comunidad virtual	Anexo al manual de marca listo	Juan	Día / mes
			Acción 3.1.2. Plan de contenidos de comunidad virtual	Plan mensual	Pedro	Día / mes
		Táctica 3.2. Mensajería instantánea departamental	Acción 3.2.1. Protocolo de uso de mensajería instantánea	Protocolo listo	María	Día / mes
			Acción 3.2.2. Gestión de grupos corporativos	Grupos formados	Juan	Día / mes

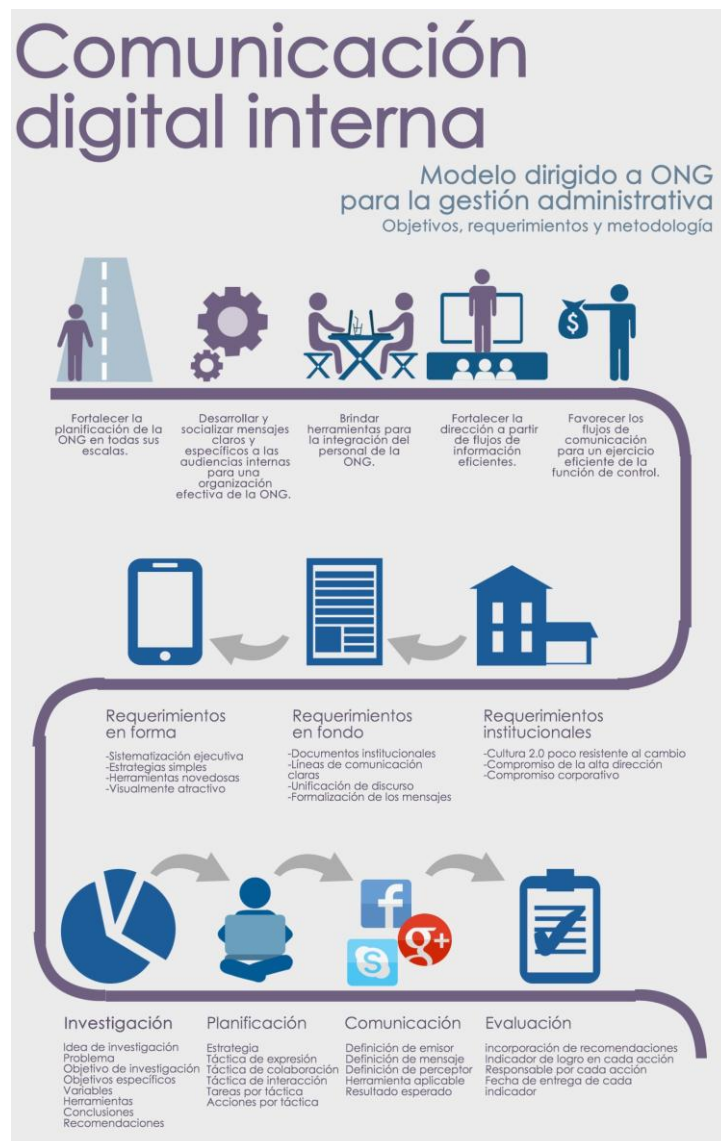
Fuente: Elaboración propia (2014).

5.4. Modelo de comunicación digital interna de organizaciones no gubernamentales para la gestión administrativa

A partir de lo expuesto, se presenta la propuesta grafica del modelo sugerido, en la cual se retoman los principales aspectos para el fortalecimiento de la comunicación digital interna en organizaciones no gubernamentales.

Figura No 5

Modelo de comunicación digital interna de organizaciones no gubernamentales para la gestión administrativa



Fuente: Elaboración propia (2014).

Capítulo 6. Conclusiones y recomendaciones

La presente investigación se desplegó con el fin analizar la comunicación digital interna en las organizaciones no gubernamentales del Área Metropolitana de Costa Rica durante el primer cuatrimestre del año 2014, para desarrollar un modelo de comunicación digital interna a partir de la utilización de las herramientas digitales de información y comunicación para su gestión administrativa. Dicho proceso investigativo se realizó a partir del estudio de caso de cuatro organizaciones no gubernamentales.

Una vez finalizado el proceso de recolección y análisis de la información se obtuvieron los elementos suficientes que permiten esbozar las conclusiones y recomendaciones que se exponen en este capítulo.

6.1 Conclusiones

A continuación se plantean las principales conclusiones en correspondencia a cada uno de los objetivos específicos de la investigación.

6.1.1. Establecer el aporte de la comunicación digital interna en la gestión administrativa de las organizaciones no gubernamentales

- La comunicación es pieza fundamental y transversal para la gestión administrativa de una organización no gubernamental, puesto que es a partir de la comunicación interna que se logran entrelazar las diferentes funciones clásicas de la administración, a saber: 1) planeación administrativa, 2) organización, 3) dirección, 4) integración de personal y 5) control.
- La comunicación interna brinda importantes aportes a la planeación administrativa, en la cual resultan indispensables los procesos de comunicación para el desarrollo de un planeamiento informado a partir de la coordinación de esfuerzos, sistematizaciones previas y la

incorporación de liderazgos en todas sus escalas, logrando así recabar el conocimiento inserto en los diferentes niveles de colaboradores.

- Se reconocen aportes fundamentales de la comunicación interna a la función de organización, la cual es posible a través de la emisión de mensajes específicos y detallados, pensados y contruidos para las diversas audiencias internas. En este sentido, la comunicación aporta en la adecuada socialización de funciones, manuales y diversas estructuras organizacionales.
- La comunicación interna resulta indispensable para la integración de personal, puesto que a partir de ella se tienden los puentes entre las áreas de una organización para trabajar de forma articulada y cooperativa para el alcance de metas y resultados.
- Una adecuada comunicación interna da grandes rendimientos a la función de dirección al facilitar la emisión de instrucciones claras, razonables y completas sobre lo que debe hacerse para el logro de los objetivos institucionales.
- En la función de control la comunicación interna es fundamental, ya que gracias a los eficientes flujos de información es posible medir los logros alcanzados frente a los objetivos planteados previamente y de igual manera dar realimentación a los colaboradores para la corrección de situaciones y la obtención de mejores resultados.

6.1.2. Identificar las necesidades de información y comunicación interna de las organizaciones no gubernamentales

En las organizaciones no gubernamentales que participaron de la investigación se identificaron una serie de requerimientos de comunicación interna tanto en fondo como en forma.

Como requerimientos de fondo para la comunicación interna se visualizan los siguientes:

- Definición de documentos institucionales: manual de conducta, manual de roles, manual de marca, entre otros.
- Definición de líneas de comunicación institucional claras para la elaboración de mensajes.
- Unificación del discurso en los mensajes institucionales.
- Formalización de los mensajes emitidos al interno de la organización, evitando la prevalencia de comunicación informal.

Con relación a las necesidades de forma en las organizaciones no gubernamentales se identificaron las que siguen:

- Sistematización documental de experiencias.
- Materiales comunicativos para la inducción institucional y la socialización de mensajes claves.
- Mayor rendimiento de las herramientas digitales con las que se cuenta.
- Acceso y conocimiento de nuevas herramientas digitales según las necesidades de la audiencia.
- Establecimiento de rutas claras para el acceso a la documentación institucional.
- Guías simples de campañas de comunicación interna.

6.1.3. Desarrollar un mapeo de herramientas digitales de información y comunicación interna para la gestión administrativa de las organizaciones no gubernamentales seleccionadas

Con base en el análisis de la información suministrada por las organizaciones no gubernamentales se identificaron las siguientes herramientas de comunicación.

- Herramientas de comunicación descendentes: se reconoce el uso de la Web 2.0 para la gestión de mensajes formales electrónicos.
- Herramientas de comunicación transversal: utilización de Google Drive para la gestión de documentos colaborativos y almacenaje en línea.
- Se identifica la utilización de herramientas digitales en las que confluyen funcionalidades diversas. Así, se registra la utilización de los siguientes instrumentos de comunicación descendente y transversal como Facebook para la gestión de mensajes en comunidad virtual y Mailchimp para la gestión de boletines electrónicos.
- Entre las herramientas de tipo ascendente y transversal se reconoce el uso de bases de datos, Wikispaces y Blogger.
- Se visualiza la utilización de herramientas de comunicación multifuncionales, es decir descendente, ascendente y trasversal, como correo electrónico, Google Calendar, SMS, Whatsapp, Doodle, Trello, Mindmeister, Dropbox, Intranet y Skype.
- Se identifica en las organizaciones ausencia de conocimiento de otras herramientas como: gestión de mapas mentales, gestión de boletines electrónicos, administradores de tareas, entre otros.

Por lo hasta aquí expuesto, es posible concluir que con el desarrollo del proceso de investigación, se logró cumplir satisfactoriamente con el objetivo general planteado al inicio del mismo.

6.2. Recomendaciones

A continuación se plantean las principales recomendaciones en correspondencia a cada uno de los objetivos específicos de la investigación.

6.2.1. Establecer el aporte de la comunicación digital interna en la gestión administrativa de las organizaciones no gubernamentales

- La comunicación interna debe ser consustancial con la gestión administrativa de una organización no gubernamental, por lo tanto se recomienda incrementar su protagonismo, incorporando su aplicación a cada una de las áreas administrativas como eje transversal.
- Se hace necesario que los líderes de organización no gubernamental fortalezcan sus habilidades y estrategias de comunicación interna por medio de programas de actualización y de desarrollo de capacidades, pues lo anterior brinda importantes aportes al ejercicio de la planeación administrativa. Sin ascendencias comunicativas los líderes construirán rutas en el aire.
- Se hace necesario la construcción de documentos directivos claros, no solo en fondo sino también en forma, tomando en cuenta las necesidades de las audiencias internas y generando adaptabilidades específicas para la posterior socialización de los mismos.
- La comunicación interna resulta indispensable para la integración de personal, se recomienda generar planes de mejora comunicativa entre colaboradores, que incluya programas sociointegrativos, planes de resolución de conflictos, y en general, cualquier iniciativa que favorezca la interacción de los mismos.
- Una adecuada comunicación interna da grandes rendimientos a la función de dirección, por lo tanto se hace necesario para la socialización de órdenes y lineamientos tomar en cuenta, principios de comunicación

educativa, de tal forma que el mensaje del emisor termine significando lo mismo para el perceptor.

- En la función de control la comunicación interna es fundamental, se hace necesario establecer mecanismos de realimentación dentro de la organización los cuales deben de ser propositivos y generados en ambientes de confianza bajo un espíritu colaborativo.

6.2.2. Identificar las necesidades de información y comunicación interna de las organizaciones no gubernamental

- Se hace necesario atender los requerimientos de fondo para una comunicación interna digital óptima, frente a lo anterior es relevante definir los documentos institucionales: manual de conducta, manual de roles, manual de marca, entre otros, dichos textos deben ser pensados para ser comunicados.
- Generar líneas de comunicación institucional claras y con roles asignados para la elaboración de mensajes. De la mano de lo expuesto, es importante la unificación de un discurso tomando en cuenta, qué no se puede decir y qué si se puede decir en los mensajes institucionales.
- Se debe de hacer un doble esfuerzo en la formalización y claridad de los mensajes emitidos al interno de la organización, para la reducción de la comunicación informal.
- Con relación a las necesidades de forma, se recomienda desarrollar una sistematización de experiencias para la no duplicidad de esfuerzos, dichas síntesis de iniciativas deben ser lo suficientemente ejecutivas para un buen manejo de la información.
- Se debe desarrollar procesos de inducción institucional y socialización constante de mensajes claves.

- Se debe generar programas de capacitación de herramientas digitales para poder aprovechar cada una de sus ventajas y a la vez, se debe reflexionar la herramienta contra la necesidad comunicativa, de tal forma que se dejen de utilizar las que no correspondan a dicho requerimiento y se genere acceso y conocimiento hacia nuevas herramientas digitales según las necesidades de la audiencia.
- El aumento de documentos, sistematizaciones y piezas comunicativas pueden generar ruido en sus búsquedas, por lo tanto se recomienda generar rutas claras para el acceso a la documentación institucional las cuales sean socializadas a todos los miembros de la organización.
- Se debe de partir de machotes establecidos para la generación de campañas de comunicación interna, de tal forma que respondan a metodologías pensadas y no a estrategias únicamente intuitivas.

6.2.3. Desarrollar un mapeo de herramientas digitales de información y comunicación interna para la gestión administrativa de las organizaciones no gubernamentales seleccionadas

- Los entornos comunicativos internos de las organizaciones no gubernamentales en estudio deben de generar esfuerzos en la aplicación de herramientas ascendentes que puedan alimentar a los tomadores de decisión organizacionales.
- El boletín electrónico puede ser una herramienta descendente estratégica para organizar, dirigir e integrar dentro de la organización. Se recomienda explorar herramientas on-line que ofrecen plantillas orientadoras para la construcción de dicha herramienta.
- El uso intensivo de herramientas de comunicación horizontal debe ser equilibrado, se deben de aplicar herramientas ascendentes y descendentes que puedan formalizar algunas informaciones directivas de la organización.

- La existencia de herramientas multifuncionales es una ventaja palpable, sin embargo, se debe de cuidar su uso ya que el hecho de que sirvan para flujos descendentes, ascendentes y transversales, no significa que se usen en todas esas vías.
- Se debe de preparar un programa de actualización tecnológica dentro de las organizaciones, para así poder utilizar o reconocer otras herramientas de valor frente a las necesidades de la organización.

Referencias

Barrantes, R. (2012). *Investigación, un camino al conocimiento, un enfoque cualitativo y cuantitativo*. San José: EUNED.

Cabeio, C. (2014). *Cinco herramientas para mejorar la comunicación interna de la empresa*. Recuperado de: <http://www.tecnologiapyme.com/software/cinco-herramientas-para-mejorar-la-comunicacion-interna-de-la-empresa>

Canales, F., Alvarado, E., Pineda, E. (1994) *Metodología de la Investigación: Manual para el desarrollo de personal de salud*. U.S.A.: Organización Panamericana de la salud

CNN México. (2011) *La ONU declara el acceso a internet como un derecho humano*. CNN México. Recuperado de <http://mexico.cnn.com/tecnologia/2011/06/08/la-onu-declara-el-acceso-a-internet-como-un-derecho-humano>.

Código de Trabajo, Ley No. 2, 1943. Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica. Costa Rica.

Correa, J. (s.f.) *Fan Page de los medios de comunicación de Costa Rica en Facebook*. San José, Costa Rica.

Damasio, M., Dias, P., & Andrade, J. (2012). *The PR Pyramid: social media and new rol of Public Relations in organization*. Portugal: Revista Internacional de la Relaciones Públicas.

Dropbox, Inc. (s.f.). *Visita guiada de Dropbox*. Recuperado de: <https://www.dropbox.com/tour/0>

Escobar, B. (s.f.) *Las redes sociales como herramientas de comunicación interna en la organización*. Recuperado de: <http://www.boletindintel.es/BoletinesAyS/B100316/Docs/gesfor.pdf>

- Estelles, M. (2011). *Doodle: una forma sencilla de programar reuniones*. Recuperado de <http://formacioncontinua.ucv.es/doodle-una-forma-sencilla-de-programar-reuniones/>
- Formanchuk, A. (2010). *Comunicación interna 2.0: un desafío cultural*. Buenos Aires: Edición Formanchuk & Asociados.
- García, M. (2008). *El blog: conceptos básicos*. Recuperado de <http://es.scribd.com/doc/17873881/El-blog-conceptos-basicos>
- Hernández, R., Fernández-Collado, C., & Baptista, P. (1998). *Metodología de la investigación*. Mexico: McGraw-Hill.
- Hütt, H. (s.f.). *El papel de las redes sociales en la proyección corporativa*. San José, Costa Rica: Universidad de Costa Rica.
- Laudon, & Laudon. (2004). *Sistemas de información gerencial*. New York: Pearson.
- Lebel , M., & Lebel, P. (1988). *Organiser la communication interne*. Paris: Organisation Eds D'.
- Ley de Fundaciones, Ley No. 5338, 1973. Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica. Costa Rica.
- Ley No. 218, Ley de Asociaciones del año 1930.
- Lucas, A., & Ruiz, J. (2009). *La nueva comunicación*. Madrid: Editorial Trotta, S.A.
- Maggio, M. (2012). *Enriquecer la enseñanza*. Buenos Aires: Editorial Paidós.
- Manzi, A. (2014). *Incidencia de la proliferación de ONGs en la subjetividad de los argentinos*. San Luis, Argentina: Aletheia.
- Monzón, C. (1987) *Opinión Pública, teorías, concepto y métodos*. Madrid. Tecnos.

- Moralejo, I. (2012). *Nuevos usos de las herramientas 2.0 para una mejor comunicación de las entidades no lucrativas*. Catalunya: UOC.
- Marín, E. (s.f.) *Administración de empresas*. Recuperado de <http://www.uhu.es/eyda.marin/apuntes/admon/tema5.pd>
- Nasfria, I. (2012). *Doodle, una práctica herramienta gratuita para planificar reuniones y otros encuentros*. Recuperado de: <http://www.internetesutil.com/doodle-una-practica-herramienta-gratuita-para-planificar-reuniones-y-otros-encuentros/>
- OEI. (s.f.). *Los desafíos de las TIC para el cambio educativo*. Madrid: Fundación Santillana.
- ONU (s.f.). *Las ONG y el departamento de información pública de Naciones Unidas: algunas preguntas y respuesta*. Recuperado de <http://www.un.org/spanish/aboutun/ONGs/brochure.htm>
- Piñeiro, M (2013). *¿Cómo planificar la comunicación interna con redes sociales corporativas?*. Recuperado de: <http://www.concepto05.com/2013/06/como-planificar-la-comunicacion-interna-con-redes-sociales-corporativas/>
- Piñuel, J., & Westphalen, M. (1993). *La dirección de comunicación*. Madrid: Editorial del Prado.
- Ramil, X. (2012) *Paradigmáticos. Comunicación y cultura digital en la ONG para el desarrollo*. Madrid, España: Coordinadora de ONG para el desarrollo España.
- Regalado, O. L. (2008). *Metodología del trabajo intelectual*. Lima: UPC.
- Resolución No. 2010-010627. Sala Constitucional de la Corte Suprema de Justicia. 2010. Costa Rica.
- Rheingold, H. (2000). *The Virtual Community*. New York: MIT Press.

- Rodríguez , J. J., Moran, J., & Flores, J. (s.f.). *Las redes sociales*. Lima: Universidad de San Martín de Porres.
- Rojas, P. (2009). *Diagnóstico del estado situación de la comunicación interna en Amanco Costa Rica*. San José, Costa Rica: Revista de Ciencias Económicas .
- Ruiz, A. (s.f.) *La Comunicación Interna en la Estrategia Empresarial*. Obtenido desde: <http://www.slideshare.net/jcfdezmx2/la-comunicacin-interna-en-la-estrategia-empresarial>
- Rubio, P. (2006) *Introducción a la gestión empresarial. Fundamentos teóricos y aplicaciones prácticas*. Madrid: EUMED
- Salvá, V. (1840). *Nuevo Valvuenas ó Nuevo diccionario latino español*. Paris: Imprenta Fournier.
- Sánchez, J. (4 de Junio de 2013). Presidente de CAMCO. (J. Vargas, Entrevistador)
- Schnaider, R., Zarowsky, M. (2004). *Comunicación para principiantes*. Buenos Aires: Era Naciente SRL.
- Soria, M. d. (2011). *La comunicacion en las ONGs españolas*. Málaga: Universidad de Málaga.
- SENA (1985) *La Empresa y los principios Administrativos*. Recuperado de: <http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ciencias/sena/administracion/la-empresa-y-los-pricipios-administrativos/empresa4.htm>
- UNIMOOC (2013) *Las mejores herramientas de Google para tu empresa*. Recuperado de: <http://emprendedoresunimooc.blogspot.com/2013/09/herramientas-google-para-empresas.html>
- UNED. (2008). *Diagnóstico nacional de MYPIMES*. San José: EUNED.

Van Riel, C. (1997). *Comunicación corporativa*. Madrid: Editorial Prentice Hall.

Vargas, J. (2012). *Trabajo decente*. Recuperado de:
<http://www.rrppnet.com.ar/motivacionlaboral.html>

Vargas, J. (2014). *Construyendo una imagen deseada desde WhatsApp - Alvaro Gordoá*. Recuperado de:
http://enunblogportres.blogspot.com/2014/02/el-protocolo-en-whatsapp-alvaro-gordoá_27.html

Villafañe, J. (1993) *Imagen Positiva, gestión estratégica de la Imagen de las Empresas*. Madrid: Pirámide.

Vox. (2007). *Diccionario Manual de la Lengua Española*. Madrid: Laurosse.

Wilcox, D., Cameron, G., & Xifra, J. (2006). *Relaciones Públicas, Estrategias y tácticas*. Madrid: Pearson Educación, S.A.

Anexo No. 1
Fichas documentales

Tema:	Ficha No.
Referencia:	
Resumen:	

Anexo No. 2

Guía de preguntas sesiones de grupo

Objetivo		
Organización		
No. de Informantes		
Propósito	Pregunta	Transcripción
Generar un ambiente de cordialidad y confianza para dar inicio con la sesión de grupo.	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Quiénes somos? - ¿Cuáles son los objetivos que se persiguen con la sesión? - ¿Cuál es la dinámica de la reunión? 	
Identificar los procesos de comunicación interna desarrollados en la organización	<p>Pregunta 1: ¿Cuáles son los principales procesos de comunicación interna que se desarrollan en la organización?</p> <p>Pregunta 2: ¿Existe un departamento o área específica a cargo del desarrollo de esos procesos de comunicación interna?</p> <p>Pregunta 3: ¿Las acciones de comunicación interna que se despliegan en la organización tienen algún nivel de incidencia</p>	

	en su trabajo cotidiano?	
Identificar las principales necesidades de comunicación interna en la organización.	<p>Pregunta 4: ¿Existen obstáculos para el desarrollo de los procesos de comunicación interna? Descríbalos.</p> <p>Pregunta 5: ¿cuáles serían los requerimientos para resolver dichos obstáculos?</p>	
Visualizar las oportunidades de mejora de la comunicación interna de la organización.	<p>Pregunta 6: ¿Cuáles son las fortalezas de la comunicación interna de la organización?</p> <p>Pregunta 7: ¿Cuáles son las oportunidades de mejora para el fortalecimiento de la comunicación interna de la organización?</p>	
Concluir la sesión de grupo.	<ul style="list-style-type: none"> - Principales conclusiones. - Agradecimiento a los participantes. - Cierre. 	

Anexo No. 3

Transcripción sesiones de grupo

Sesión de grupo CIPAC

Objetivo	Identificar las necesidades de información y comunicación interna de las organizaciones no gubernamentales.	
Organización	Centro de Investigación y Promoción para América Central de Derechos Humanos, CIPAC.	
No. de Informantes	4	
Propósito	Pregunta	Transcripción
Generar un ambiente de cordialidad y confianza para dar inicio con la sesión de grupo.	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Quiénes somos? - ¿Cuáles son los objetivos que se persiguen con la sesión? - ¿Cuál es la dinámica de la reunión? 	<p>Investigador 1.</p> <p>Buenos días, nosotros somos estudiantes de la Maestría en Administración de Medios de Comunicación con énfasis en Tecnologías de la Comunicación y la Información (TIC), de la Universidad Estatal a Distancia (UNED).</p> <p>Yo soy Jairo Vargas, estaré a cargo de la facilitación de la sesión. También está aquí mi compañera de maestría, María del Mar González, quien estará apoyándome durante la actividad y tomando algunas notas de los comentarios que se den durante la sesión.</p> <p>Investigador 2.</p> <p>Buenos días, un gusto conocerles. Muchas gracias por brindarnos este espacio.</p> <p>Investigador 1.</p> <p>Igual que María del Mar, quiero agradecerles por dedicarnos este tiempo, y por su disposición para participar en esta sesión de grupo.</p> <p>Antes de iniciar, quisiéramos contarles qué es lo que estamos haciendo. Estamos desarrollando un modelo de</p>

		<p>comunicación interna digital para ONG, como parte de nuestro Trabajo Final de Graduación de la maestría. Para lo cual estamos trabajando con la Fundación PANIAMOR, la Fundación TECHO, SEPROJOVEN y ustedes. Cada una de estas organizaciones trabaja en temas diferentes y esto nos permite reflejar la pluralidad que caracteriza a las ONG.</p> <p>Vamos a estar grabando la sesión, sin embargo, es para poder transcribir y analizarla posteriormente,</p> <p>Vamos a seguir una lista de preguntas, ustedes hacen los acompañamientos que consideren al respecto. Y está demás nuevamente darles las gracias por colaborar con nosotros.</p> <p>Finalmente, antes de iniciar, vamos a entregar a cada uno de ustedes un gafete con su nombre, quisiéramos que nos hagan una breve presentación de cada uno de ustedes.</p>
<p>Identificar los procesos de comunicación interna desarrollados en la organización</p>	<p>Pregunta 1: ¿Cuáles son los principales procesos de comunicación interna que se desarrollan en la organización?</p> <p>Pregunta 2: ¿Existe un departamento o área específica a cargo del desarrollo de esos procesos de comunicación interna?</p> <p>Pregunta 3: ¿Las acciones de comunicación interna que se despliegan en la organización tienen algún nivel de incidencia en su trabajo cotidiano?</p>	<p>Investigador 1.</p> <p>Empecemos con las preguntas de fondo. Frente al tema de la comunicación interna, ¿ustedes visualizan procesos de comunicación interna dentro del CIPAC o consideran que son informales? Reformulo la pregunta, a veces la comunicación se da a manera muy de protocolo, pero a veces simplemente es el día a día es el que define cómo nos comunicamos al interno de la organización, ¿ustedes visualizan algún tipo de proceso de comunicación interna?</p> <p>Informante 1.</p> <p>Sí, nosotros usamos como correo, dropbox, google docs, google drive, Facebook, teléfono, whatsapp, reuniones de equipo.</p> <p>Investigador 1.</p> <p>Y esas reuniones, ¿cada cuánto se dan?</p> <p>Informante 2.</p>

		<p>Cada mes.</p> <p>Investigador 1.</p> <p>¿Y en qué consisten?</p> <p>Informante 2.</p> <p>En exponer, digamos la Directora Ejecutiva expone cómo van los proyectos, por ejemplo, la administradora expone cómo va el presupuesto, Cada quien cuenta qué está haciendo y cómo van caminando los proyectos, qué actividades a futuro hay.</p> <p>Investigador 1.</p> <p>En el caso de que haya algún tipo de proceso o de proyecto de camino antes de esta reunión mensual, ¿hay también reuniones extraordinarias, por comisiones, temáticas?</p> <p>Informante 1.</p> <p>También nos reunimos frecuentemente para revisar temas. A veces tenemos reuniones específicas para algunos temas, por ejemplo ayer tuvimos una sobre VIH.</p> <p>Informante 2.</p> <p>Digamos ayer hubo una capacitación para ampliar conocimientos.</p> <p>Investigador 1.</p> <p>Y esas capacitaciones, son como procesos como más que nada de inducción a proyectos, o de desarrollar habilidades.</p> <p>Informante 2.</p> <p>Eso, el desarrollo de habilidades. Por ejemplo, a principios de año tuvimos una de “prezi”, ayer hubo uno sobre discapacidad y diversidad sexual, era una señora del Centro Nacional de Rehabilitación, entonces nos vino a hablar de qué es la discapacidad, cómo nos debemos de dirigir hacia las personas con discapacidad, las</p>
--	--	--

		<p>limitaciones y los estereotipos, la discriminación.</p> <p>Investigador 1.</p> <p>Estos talleres que desarrollan, ¿cuál es el fin máximo? Es para fortalecer iniciativas externas o también podrían servir para fortalecer habilidades a lo interno.</p> <p>Informante 2.</p> <p>Exacto, las dos cosas. Pero digamos, en el tema de ayer si estábamos como más empatados porque vamos en la misma línea de la discriminación. Ellos están trabajando en las causas de las personas con discapacidad, la discriminación hacia ellos, y nosotros trabajamos hacia la discriminación de las personas lesbianas, transgénero, entonces si van como en la misma línea.</p>
<p>Identificar las principales necesidades de comunicación interna en la organización.</p>	<p>Pregunta 4: ¿Existen obstáculos para el desarrollo de los procesos de comunicación interna? Descríbalos.</p> <p>Pregunta 5: ¿cuáles serían los requerimientos para resolver dichos obstáculos?</p>	<p>Investigador 1.</p> <p>Frente a estos procesos, digamos ya me han hablado de algunas herramientas y reuniones que se coordinan ¿Existe alguna área o persona en específico que se hace cargo de la comunicación interna? Vamos a ver, la comunicación interna usualmente estamos aquí hay un organigrama y la información sube y la información cae, como una cascada, la jefatura manda las informaciones y van cayendo como una cascada. ¿Quién se hace cargo de esas comunicaciones?</p> <p>Informante 2.</p> <p>La Dirección Ejecutiva, y luego está la parte de comunicación pero ésta más a lo externo.</p> <p>Investigador 1.</p> <p>En ese sentido, me encantaría saber, por ejemplo, hay alguna demanda a veces en temas de comunicación interna a la figura comunicacional, del área de comunicación. Porque suele pasar a veces que cuando alguien hace comunicaciones externas también cuando dicen "es que tenemos problemas de comunicación</p>

		<p>interna” la gente vuelve a ver al comunicador. Ha pasado eso en el CIPAC.</p> <p>Informante 2.</p> <p>No, si alguien necesita hacer una comunicación o exponer algún punto de vista va directo a la Dirección Ejecutiva ya que ahí tienen las puertas abiertas y no hay ningún problema, o la Administración, uno va directamente, no es así como en otras instituciones que hay que sacar una cita, será porque aquí somos muy poquitos y no es tan burocrático. Simple y sencillamente se levanta del escritorio, va y los busca y les dice la situación que le está pasando y lo que necesita.</p> <p>Investigador 1.</p> <p>La Dirección Ejecutiva se hace cargo de todos los temas de comunicación interna, ¿o la administrativa se hace cargo de lo administrativo?</p> <p>Informante 2.</p> <p>No, la administrativa de lo que es la parte administrativa. La Dirección Ejecutiva está a cargo de fiscalizar y dirigir la organización.</p> <p>Investigador 1.</p> <p>¿Cómo consideran la apertura que hay aquí en los temas de comunicación interna? Sienten que hay posibilidades de que la información suba y posibilidades de que la comunicación baje, son como fluidos esos canales, tanto ustedes pueden ir a la Dirección Ejecutiva a hablar.</p> <p>Informante 1.</p> <p>Sí, pero no hace falta. Nosotros nos comunicamos con el encargado de nuestra área y este coordinador es quien transmite nuestro mensaje, el que mueve nuestras inquietudes y nos dice qué hacer.</p> <p>Informante 2.</p> <p>En la parte mía yo si voy directamente o a la Directora</p>
--	--	--

		<p>Ejecutiva o al jefe de la Unidad Política o a la Administración, que son las tres personas a las que yo acudo normalmente. Si ocupo un permiso o algo voy directamente a la Dirección Ejecutiva, si ocupo algo de plata, si ocupo un taxi, que ocupo saber cuánto dinero hay para poder gastar en un refrigerio voy donde la administradora.</p> <p>Investigador 1.</p> <p>En el caso de los voluntarios, ¿de dónde reciben las comunicaciones directas?</p> <p>Informante 1.</p> <p>Del coordinador del voluntariado, pero también de los colaboradores que requieran alguna ayuda por parte del voluntario, es decir de todos, si se ocupa algo de los voluntarios.</p> <p>Investigador 1.</p> <p>Podríamos decir que es una particularidad de las ONG que es un poco ese tema de la horizontalidad de la comunicación. ¿Cómo ven ustedes la comunicación? ¿Es más como de cascada o es muchísimo más horizontal?</p> <p>Informante 2.</p> <p>¿De cascada?</p> <p>Investigador 1.</p> <p>O sea que cae, es más verticalizada, o sea es de jefe a subalterno, o más bien hay un trabajo mucho más colaborativo y muchísimo más horizontal.</p> <p>Informante 2.</p> <p>Yo creo que sí. Y esto es positivo, a nosotros nos ha servido.</p> <p>Investigador 1.</p> <p>En el tema, ¿cuál creen es el rol que juega la comunicación interna en el desarrollo de sus actividades?</p>
--	--	---

		<p>O sea, les parece que es un tema importante, les ha afectado en algún caso una mala comunicación interna.</p> <p>Informante 2.</p> <p>Pues hasta el momento no. No ha habido ningún problema.</p> <p>Investigador 1.</p> <p>Nunca ha habido problemas.</p> <p>Informante 3.</p> <p>En ocasiones se comunica de manera tardía las solicitudes lo cual afecta el adecuado desarrollo del trabajo. Por ejemplo, el día que se nos pidió que etiquetéramos como dos días antes 40.000 condones y a correr.</p> <p>Informante 2.</p> <p>Es que se les pone una calcomanía del CIPAC, entonces tuvieron que correr mucho. Pero al menos conmigo cuando me piden algo sí es con tiempo.</p> <p>Investigador 1.</p> <p>En el proceso cuando entran, más que se visualiza que hay bastante trabajo de voluntarios dentro de las iniciativas. ¿Hay un proceso de inducción a la organización? Porque también a veces el entender a qué organización estoy entrando, cuáles son sus procedimientos, a veces es importante para evitar roces o malos entendidos en el proceso. ¿Hay inducción?</p> <p>Informante 1.</p> <p>Sí, se dan algunos días para conocer la organización e incluso un poquito de San José como área de trabajo. Existe un proceso de capacitaciones periódicas para conocer el trabajo del CIPAC, reciben mucha información.</p>
<p>Visualizar las oportunidades</p>	<p>Pregunta 6: ¿Cuáles son las fortalezas de la</p>	<p>Investigador 1.</p> <p>Si tuvieran que visualizar, a ver, todos los procesos de</p>

<p>de mejora de la comunicación interna de la organización.</p>	<p>comunicación interna de la organización?</p> <p>Pregunta 7: ¿Cuáles son las oportunidades de mejora para el fortalecimiento de la comunicación interna de la organización?</p>	<p>comunicación siempre tienen ruido, no hay forma de que un proceso de comunicación sea totalmente claro, porque todos somos personas que pensamos cosas distintas y bajo esta premisa, ¿cuáles creen que podrían ser ventanas de oportunidad? Cosas que en este momento están enfrentando y que se deberían resolver en temas de comunicación interna. Cosas dentro del CIPAC que podrían estar mejor.</p> <p>Informante 2.</p> <p>Bueno, que se cumplan a veces las, cuando se van a hacer las reuniones por ejemplo, alguna gente llega tarde o a alguien se le olvidó y no se pudo hacer.</p> <p>Investigador 1.</p> <p>Llevar una agenda, digamos.</p> <p>Informante 2.</p> <p>Sí está la agenda.</p> <p>Investigador 1.</p> <p>Que sea más estricta.</p> <p>Informante 2.</p> <p>De hecho es estricta, pero un día de estos pasó que yo iba para una capacitación y me devolví porque me recordé que había una reunión, llego aquí y se les había olvidado, entonces, perdí mi capacitación y me tuve que venir para acá. Pero de ahí, digamos, la Directora Ejecutiva en eso es muy estricta, tiene que ser todo como muy puntual, cuando viene y se sienta estamos los que estamos y somos los que somos. Pero cosas que mejorar un poco por ahí.</p> <p>Investigador 1.</p> <p>Chicos ustedes.</p> <p>Informante 3.</p> <p>Que nos reunamos más frecuentemente de manera que</p>
--	---	---

		<p>podamos estar al tanto de las acciones que se están realizando.</p> <p>Investigador 1.</p> <p>Como aumentar encuentros entre ustedes para poder estar al tanto de los procesos.</p> <p>¿Cuáles serían las cosas que no podemos perder en el tema de comunicación interna del CIPAC? Es decir, ¿qué cosas deberíamos de sostener? Si antes hablamos de cosas que habría que mejorar, en este caso ¿qué no se debería de perder? O sea, sí puede cambiar, los procesos cambian, pero ojalá que esto se quede.</p> <p>Informante 1.</p> <p>Las cosas básicas, las herramientas con las que ya se cuenta.</p> <p>Informante 2.</p> <p>Las capacitaciones.</p> <p>Investigador 1.</p> <p>A nivel de relaciones interpersonales, digamos a nivel de comunicación interna ¿qué no se debería de perder?</p> <p>Informante 2.</p> <p>El compañerismo, el trabajo en grupo, el trabajo en equipo.</p> <p>Investigador 1.</p> <p>Existe entonces, por lo tanto.</p> <p>Vamos a ver, casi ya para cerrar. Nosotros estamos elaborando un modelo de comunicación digital interna que sirva para las ONG. Este modelo es como un protocolo, un machote, unas líneas básicas de cómo deberían de manejarse las comunicaciones internas en las ONG para lograr mejores resultados en sus proyectos. ¿Qué consideran ustedes que debería tener este modelo de comunicación? ¿Qué no se nos puede pasar cuando</p>
--	--	--

		<p>hagamos la propuesta? ¿Cómo se lo imaginan?</p> <p>Informante 2.</p> <p>¿Dice que es digital? Bueno son recomendaciones.</p> <p>Investigador 1.</p> <p>Es basado en herramientas digitales.</p> <p>Informante 1.</p> <p>Se deben incorporar las herramientas con las que ya contamos, por ejemplo Drive.</p> <p>Informante 3.</p> <p>Google docs, google calendario, doodle, entre otros.</p> <p>Informante 2.</p> <p>Por ejemplo, cuando los voluntarios se van, hay cosas por ejemplo, que se les pide que hagan y la idea es que ellos nos den una inducción, bueno una charla antes de irse, digamos, para no perder sus conocimientos, procurar la instalación en la organización de sus habilidades y conocimientos, es decir con lo que han venido trabajando en la organización, en especial en la parte de tecnologías.</p> <p>Investigador 1.</p> <p>Entonces ese modelo debería de tener una posibilidad para sostener el conocimiento. O sea que no se pierda lo que aprendemos. ¿Podemos hablar de una sistematización de conocimientos o de herramientas?</p> <p>Informante 4.</p> <p>Exacto.</p> <p>Investigador 1.</p> <p>Entonces que sistematice también experiencias. ¿Qué otra cosa podría tener también ese modelo? Visualmente, ¿cómo se lo imaginan?</p> <p>Informante 2.</p>
--	--	--

		<p>Yo ni me lo imagino.</p> <p>Informante 1.</p> <p>Debe tener Google Calendar. Hay una herramienta en Internet para elegir como fechas y verificar que todas las personas del equipo tengan tiempo para una reunión. ¿Cómo se llama?</p> <p>Informante 3.</p> <p>Se llama "Doodle".</p> <p>Informante 4.</p> <p>Hay otros también, pero "Doodle" es mejor.</p> <p>Investigador 1.</p> <p>Pensando en un manual de comunicación interna. ¿Lo ven más escrito, más narrativo? ¿Más visual?</p> <p>Informante 2.</p> <p>Yo creo que es más visual. Sin mucho texto.</p>
<p>Concluir la sesión de grupo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Principales conclusiones. - Agradecimiento a los participantes. - Cierre. 	<p>Investigador 1.</p> <p>Creo que por el momento estamos. Listo. Muchas gracias, ya con esto podemos hacer un comparativo con otras ONG, la idea es como visualizar un poco la información.</p> <p>Nada más para sistematizar y ver si no se nos escapa nada. Estamos hablando que los procesos de comunicación interna ustedes los ven como muy horizontal. Además hay un cuerpo administrativo y un cuerpo de voluntarios, que se cruzan entre ustedes y no hay un problema grave en temas de comunicación.</p> <p>Utilizan muchísimo las herramientas digitales, junto con reuniones mensuales y capacitaciones para homologar algunos temas de conceptos.</p> <p>La comunicación interna en el CIPAC está posicionada sobre todo sobre los temas administrativos y la temática</p>

		<p>en la Dirección Ejecutiva, la cual se desarrolla de manera muy horizontal siendo que la información fluye tanto para arriba como para abajo.</p> <p>El único problema que han identificado es el tener que correr por informaciones tardías en algunos casos para poder hacer los proyectos o tareas. Dentro de estos obstáculos, un reto es sistematizar los procesos para que los conocimientos no se pierdan y los puedan capitalizar, el tema de la agenda en algunas ocasiones se presentan ruidos en el tema del seguimiento o el cumplimiento. Además que consideran que sería importante aumentar los encuentros del equipo.</p> <p>Existe mucho compañerismo y trabajo en equipo lo cual no se puede perder, los procesos de capacitación son vitales.</p> <p>Para el modelo les parece fundamental el tema de herramientas digitales para fijar reuniones, para compartir documentos y construir documentos colaborativos. Finalmente lo ven como algo mucho más visual a nivel de la presentación final. ¿No se me escapa nada? Muchísimas gracias.</p>
--	--	---

Sesión de grupo Fundación Paniamor

Objetivo	Identificar las necesidades de información y comunicación interna de las organizaciones no gubernamentales.	
Organización	Fundación Paniamor.	
No. de informantes	4	
Propósito	Pregunta	Transcripción
Generar un ambiente de cordialidad y confianza para dar inicio con la sesión de grupo.	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Quiénes somos? - ¿Cuáles son los objetivos que se persiguen con la sesión? - ¿Cuál es la dinámica de la reunión? 	<p>Investigador 1.</p> <p>Buenas tardes, como ustedes saben, somos estudiantes de la Maestría en Administración de Medios de Comunicación con énfasis en Tecnologías de la Comunicación y la Información (TIC), de la Universidad Estatal a Distancia (UNED).</p> <p>Yo soy Jairo Vargas, estaré facilitando esta sesión. Y me acompaña María del Mar González, quien apoyará el desarrollo de la actividad y estará tomando notas de los avances de la misma.</p> <p>Investigador 2.</p> <p>Buenas tardes, muchas gracias por su disposición para acompañarnos en esta sesión.</p> <p>Investigador 1.</p> <p>Me uno a las palabras de María del Mar. Gracias por dedicarnos un espacio en su agenda.</p> <p>Antes de iniciar, quisiéramos retomar qué es lo que estamos haciendo y por qué estamos aquí. Para nuestro trabajo Final de Graduación vamos a desarrollar un modelo de comunicación interna digital para ONG. Para lo cual estamos trabajando con 4 ONG, específicamente CIPAC, la Fundación TECHO, SEPROJOVEN y ustedes. Como puede ver, para esta investigación se eligieron ONG diversas, cada una trabaja en temas diferentes, esto con la intención de reflejar la pluralidad que caracteriza a</p>

		<p>las organizaciones de la sociedad civil.</p> <p>Algo importante para la sesión, la estaremos grabando, sin embargo, no se preocupen no es que la vamos a publicar, es solamente para efectos del estudio, para transcribirla y analizarla posteriormente.</p> <p>¿Cómo vamos a desarrollar la sesión? De una manera muy sencilla. Hemos elaborado una guía de preguntas en torno al tema que nos ocupa. Vamos a iniciar una conversación alrededor de estas preguntas y la idea es que ustedes hagan los aportes que consideren necesarios alrededor de la temática.</p> <p>Ya casi estamos listos para dar inicio con la sesión, la parte de fondo. Pero antes les vamos a entregar un gafete con su nombre, para que podamos desarrollar la actividad más fluidamente.</p>
<p>Identificar los procesos de comunicación interna desarrollados en la organización.</p>	<p>Pregunta 1: ¿Cuáles son los principales procesos de comunicación interna que se desarrollan en la organización?</p> <p>Pregunta 2: ¿Existe un departamento o área específica a cargo del desarrollo de esos procesos de comunicación interna?</p> <p>Pregunta 3: ¿Las acciones de comunicación interna que se despliegan en la organización tienen algún nivel de incidencia en su trabajo cotidiano?</p>	<p>Investigador 1.</p> <p>Muy bien, durante esta sesión estaremos conversando sobre la comunicación interna en las ONG. Primero que todo ¿qué entienden por comunicación interna? ¿Qué es lo primero que se les viene a la mente cuando digo comunicación interna?</p> <p>Informante 1.</p> <p>Bueno, a mí me refiere a la manera en la que se comunican los miembros de una organización.</p> <p>Informante 2.</p> <p>La gestión hacia adentro. Ya con el público meta, socios e instituciones sería externa.</p> <p>Informante 3.</p> <p>Yo también creo que es la comunicación de todos los integrantes del equipo.</p> <p>Investigador 1.</p> <p>Y teniendo claro esto, ¿consideran que en Paniamor se</p>

		<p>desarrollan procesos de comunicación interna?</p> <p>Informante 1.</p> <p>En realidad creo que no. En Paniamor no existen procesos de comunicación interna. A ver, para comunicarnos usamos el correo electrónico, el chat o esas herramientas, pero no existen protocolos establecidos previamente para estas comunicaciones. Solamente cuando se quiere enviar alguna información a la totalidad del equipo, se utiliza un correo masivo, a través de la dirección “todos@paniamor.org”, pero en realidad es para enviar información más general que nos debe interesar a todos.</p> <p>Informante 2.</p> <p>Algo importante de mirar en relación con la comunicación interna es la arquitectura de la comunicación y la organización en sí. Considero que el proceso de interiorización de la misión y la visión no se da al interno, más bien estos conceptos están ideados para el público. De hecho, si miramos la estructura, la arquitectura de las instalaciones da la idea de horizontalidad. Recuerdo el primer día que vine a Paniamor, para la entrevista, me llamó mucho la atención que en la sala de espera hay unos paneles enormes con la misión y la visión de Paniamor, así que la persona que viene a visitar la oficina y se sienta allí recibe el mensaje de qué es lo que busca la organización. Pero esta dinámica no se replica a lo interno.</p> <p>Informante 3.</p> <p>Me parece que en el ambiente de la organización existe un tema de confianza. Hay gran apertura desde la Dirección Ejecutiva, es decir, para que la información fluya hacia arriba. Yo por ejemplo, si necesito decirle algo a la Directora Ejecutiva voy a su oficina y hablo directamente con ella, si no está le envío un correo o la llamo, dependiendo del tema que sea y la urgencia que tenga en resolver la situación. Y creo que todos lo pueden hacer, si quieren. Para mí, lo más complicado es el flujo</p>
--	--	--

		<p>de información de arriba hacia abajo, porque en muchas ocasiones se desvía la información, a ver, puede ser que haya una directriz para un compañero y desde la Dirección no se transmite directamente sino que se comunique a otra persona del equipo, es decir se triangula la información, y eso es complicado. A mí me ha pasado en varias ocasiones y es un poco comprometedor, porque me toca ir a decirle a otra persona una indicación de la Dirección.</p> <p>Informante 4.</p> <p>En Paniamor se ha creado un sistema de comunicación efectivo, pero informal. Por la horizontalidad entre los compañeros. Comparto la idea de que el problema es el direccionamiento de la comunicación de arriba hacia abajo. Claro que cuando la información llega a algún compañero está se difunde a los demás, en eso sí somos muy efectivos.</p> <p>Informante 1.</p> <p>También creo que lo que pasa es que hay un tema con el organigrama, que no está muy bien definido. Hay un tema, la gente no sabe a quién comunicarle las cosas, a pesar de que la jerarquía es muy clara. A mí por ejemplo, me pasa muy a menudo que la gente llega a mi oficina a hablar conmigo sobre cosas que le preocupa, dudas del trabajo que están haciendo, o de la estrategia. Claro que esto es en gran parte por el puesto que tengo, pero llegan desde lo más técnico hasta cosas meramente administrativas, como el tema de salarios que deberían verse directamente con la parte administrativa o con la Dirección Ejecutiva que es finalmente la que toma las decisiones en estos temas.</p> <p>Investigador 1.</p> <p>¿Cuenta Paniamor con un encargado de la comunicación interna?</p> <p>Informante 1.</p>
--	--	--

		<p>En definitiva no. Según la Planificación Estratégica 2013 – 2017 de Paniamor, este es una responsabilidad que a un corto plazo debe ser asumida por el área de Promoción y Relaciones Institucionales.</p> <p>Investigador 1.</p> <p>Muy bien. Y centrándonos un poco más en cada uno de ustedes como colaboradores de Paniamor. ¿Cómo han incidido estos procesos de comunicación en su quehacer diario? ¿Consideran que los mismos inciden o no en su día a día?</p> <p>Informante 1.</p> <p>Claro que inciden. A mí realmente me ha afectado. Como le decía, por mi puesto, he asumido algunos asuntos administrativos que realmente no me correspondían y que me han causado un gran número de conflictos con algunos compañeros.</p> <p>Investigador 1.</p> <p>Entonces considera que en ocasiones el transmitir algunos mensajes de índole institucional ¿le ha ocasionado roces internos?</p> <p>Informante 1.</p> <p>Desde luego, en especial se dieron dos situaciones muy incómodas. Una fue por el tema de los salarios, que se aquí se revisan al inicio de cada año, cuando se elabora el presupuesto anual. Esto se hace en una reunión entre la Dirección Ejecutiva, la Dirección Administrativa – Financiera, que ahora es el área Financiera, y la Dirección Planificación y Gestión de Procesos, que es la que ocupo en este momento. El tema es que ya varias personas me habían solicitado en reiteradas ocasiones un aumento de salario, solicitud que llevé a la reunión, sin embargo, como este no es un tema que yo pueda decidir directamente, los resultados no le gustaron a algunas personas, y entonces esto recayó en mí. Claro que a esto ayudó que se me encargó comunicar al equipo las</p>
--	--	---

		<p>decisiones tomadas en este tema.</p> <p>Investigador 1.</p> <p>Claro, en especial por ser un tema muy sensible y de gran interés para todos.</p> <p>Informante 1.</p> <p>Pues sí. El otro tema fue el del horario. A ver, según lo que se comenta, aquí se ha manejado por muchos años el horario de manera muy flexible, es decir algunos compañeros entran a las 8:00 a.m., más que todo los del área administrativa, teniendo una hora de salida a las 5:30 p.m. Los técnicos manejan la idea de que pueden entrar a las 8:00 o 9:00 a.m., según les sea más conveniente, pero eso sí, si entran a las 9:00 a.m. deberían salir una hora más tarde. También está la creencia de que se trabaja más por objetivos que por horarios. Sin embargo, en el 2011 se dio un cambio importante en los horarios de trabajo, estableciéndose un horario de lunes a jueves de 8:00 a.m. a 5:30 p.m. y los viernes de 8:00 a.m. a 1:00 p.m. Esto se comunicó a la totalidad del personal a través de una circular enviada por correo electrónico como una directriz de la Dirección Ejecutiva.</p> <p>Investigador 1.</p> <p>Entonces, se realizó una comunicación formal del nuevo horario.</p> <p>Informante 1.</p> <p>Exacto, sin embargo, se mantuvo por un tiempo y a este año solamente el personal administrativo lo respetaba. Claro esto se relaciona con el hecho de que tenemos personal que ha entrado a Paniamor posterior al 2011 y que no conocía la directriz tal cual. Este es un tema de la contratación. Entonces en reuniones con el Director Financiero y la Asistente de la Dirección Ejecutiva, se manifestó la inquietud con relación al incumplimiento del horario, y ante la apertura de una nueva jefatura</p>
--	--	---

		<p>administrativa se pensó que lo mejor era informar nuevamente la directriz a la totalidad del equipo. Y eso fue lo que hice, me reuní con cada uno de ellos, les enseñé el memo.</p> <p>Investigador 1.</p> <p>Lo que procedía era hacer una nueva comunicación de los horarios de trabajo.</p> <p>Informante 1.</p> <p>Exacto, sin embargo, jamás esperé una reacción negativa por parte de algunos compañeros. Es decir, una cosa es pensar que existe un horario flexible y que trabajamos por objetivos, y otra muy distinta es ver este tipo de información como algo personal, o sea, como si yo quisiera cambiar la dinámica de la organización porque se me ocurre. Entonces algunas personas me confrontaron, cuestionándome ¿qué significa esto?, ¿si esta era una comunicación oficial?, es decir, de la Dirección Ejecutiva. Afirmando que eso no había sido parte de sus términos de contratación. Claro y todo esto acompañado de una serie de comentarios de pasillos. Fue una situación muy incómoda para mí.</p> <p>Informante 3.</p> <p>La verdad no tenía idea de que eso se había dado, es decir, a nivel tan personal.</p> <p>Informante 1.</p> <p>Sí, realmente me generó mucha presión, e incluso me hizo cuestionarme la manera en la que hago mis comunicaciones como Directora de Planificación y Gestión de Procesos al equipo.</p> <p>Investigador 1.</p> <p>Realmente este tipo de dinámicas son muy interesantes. ¿Y actualmente cómo se está manejando esta comunicación interna? Porque esto es precisamente comunicación interna.</p>
--	--	---

		<p>Informante 1.</p> <p>Bueno, con el ingreso del compañero Daniel, el nuevo Jefe Administrativo, se quitaron estos temas de mis funciones, lo cual realmente agradezco. Pero aquí también existe un tema de personalidad y el rol que cada uno de nosotros tenemos dentro de la organización. Esto a su vez influye en los mecanismos de comunicación internos que usamos.</p> <p>Investigador 1.</p> <p>Claro, en todos los procesos de comunicación inciden las características de las personas que están involucradas en la misma.</p> <p>Informante 1.</p> <p>Personalmente, aprendí que con algunas personas es mejor ser más que formal. Creo que en una próxima ocasión voy a preferir hacer una reunión con todos o enviar un correo masivo, es decir a través del “todos@paniamor.org”</p> <p>Informante 3.</p> <p>Creo que es importante saber que existen informaciones que por su contenido van a ser recibidos negativamente, independientemente del medio por el cual se comuniquen. Tampoco podemos darle tantos poderes a la comunicación a los medios que se utilicen para la misma.</p>
<p>Identificar las principales necesidades de comunicación interna en la organización.</p>	<p>Pregunta 4: ¿Existen obstáculos para el desarrollo de los procesos de comunicación interna? Descríbalos.</p> <p>Pregunta 5: ¿cuáles serían los requerimientos para resolver dichos</p>	<p>Investigador 1.</p> <p>Muy bien. Creo que ya nos hemos introducido en el tema, pero, desde su experiencia en Paniamor, ¿consideran que existen obstáculos para el adecuado desarrollo de la comunicación interna? ¿Cuáles son estos obstáculos?</p> <p>Informante 2.</p> <p>Definitivamente la falta de un proceso de inducción y creo que el mecanismo de transición. Es decir, cuando se va una persona y viene otra a asumir el puesto, no se tiene un procedimiento establecido para que la persona que se</p>

	obstáculos?	<p>va deje todo ordenado, sistematizado, no se hace una entrega formal a la administración del estado de los proyecto o actividades que estaban a cargo de quien se va, y eso hace que la incorporación de una nueva persona en el puesto sea mucho más complicada.</p> <p>Investigador 1.</p> <p>Entonces los procesos de inducción y de sistematización de experiencias.</p> <p>Informante 1.</p> <p>La sistematización de experiencias es algo que está contemplado prácticamente en todos los proyectos, pero es como un nivel final de los mismos. Entonces, si la persona encargada se va de la organización antes de llegar a esa etapa prácticamente se va con todos los conocimientos, al menos con los del proceso que se ha seguido en los proyectos que dirigía. No queda un documento con el estado del proyecto, a menos de que por iniciativa propia esta persona lo tuviera elaborado antes de irse y lo dejara en la computadora que utilizaba.</p> <p>Informante 2.</p> <p>Eso es exactamente lo que me sucedió a mí. Es decir, ingresé a la Fundación a inicios de este año, a asumir la Dirección de Evaluación y Gestión del Conocimiento. Con la persona que estaba a cargo de esta Dirección me reuní un par de veces antes de que saliera de la organización, sin embargo, la información que me dio no fue la suficiente para poder empezar a gestionar las actividades como me hubiera gustado.</p> <p>Informante 3.</p> <p>Y eso que a usted le tocó un escenario muy positivo, es decir pudieron reunir antes, por lo general eso no sucede. La gente se va y se dura en tiempo para contratar a alguien nuevo.</p> <p>Informante 2.</p>
--	-------------	---

		<p>Puede ser, pero igual me ha tocado prácticamente bucear la computadora para encontrar documentos, he tenido que asistir a reuniones sin esta clara de cuál es el estado de algunas iniciativas, y peor aún sin estar muy clara de cuál es la posición de Paniamor en algunos temas.</p> <p>Investigador 1.</p> <p>¿Por el tema de la inducción?</p> <p>Informante 2.</p> <p>En gran parte. Aquí, la carta mágica es el Plan Estratégico 2013 – 2017, que indica hacia dónde va la organización, contiene los objetivos y las metas que se deben lograr durante este plazo, pero toca interiorizarlo de manera individual, claro esto es parte fundamental de mi puesto.</p> <p>Informante 4.</p> <p>Estoy totalmente de acuerdo. Creo que uno de los principales obstáculos es no contar con un manual de inducción, o un manual de uso de marca. Por ejemplo, cuando yo entré me pasó que empecé a producir internamente algunos materiales gráficos, porque estaba a cargo de una comunidad virtual, que se llamaba Tiempo de Hablar, en la cual tenía que gestionar contenidos y acomodarlos de manera que fueran fácil de entender por parte de padres y madres, docentes, y así. Entonces hacía una imagen para colocar en el Facebook del proyecto, y de repente se lo mostraba a la compañera de comunicación y ella me decía está muy bien, pero en Paniamor no se usa el color verde por tal cosa, o el logo se debe colocar en este lugar y no en este, y así por el estilo.</p> <p>Investigador 1.</p> <p>Ok, necesidad de un proceso de inducción y un manual de marca.</p> <p>Informante 4.</p>
--	--	--

		<p>Exacto. Y también está el tema de que al ingresar a Paniamor, uno debe adaptarse a las personalidades de cada quien, esto es clave para poder entender los mecanismos de comunicación que se utilizan. Por ejemplo, que a tal persona uno le puede preguntar cualquier cosa y te ayuda con todo gusto, pero que si ocupas algo más elaborado es mejor ponerle un correo para recordarle porque está con miles de cosas; que a otra compañera es mejor solicitarle reunión porque no le gustan las cosas informales, y así con todos, cada quien tiene su forma.</p> <p>Informante 1.</p> <p>En el tema de los obstáculos, creo que otro tiene que ver con la accesibilidad que tenemos a herramientas digitales. Nuestra plataforma de correo es de Gmail, entonces en teoría deberíamos tener “chat”, pero es super raro, es decir, hay gente que le aparece a uno habilitado en el chat sin necesidad de invitación, y hay otra a la que uno invita pero que nunca le aparece habilitado a pesar de estar conectado, entonces no es muy eficiente. Luego, existen otras aplicaciones digitales como el “Skype”, que se ven limitadas por la administración del equipo, es decir, para instalar cualquier programa en una computadora de Paniamor se requiere una aprobación por parte del “administrador”, que es el técnico, pero este técnico no es una persona de planta, es decir, no está todo el tiempo en la Fundación, y si no está no se puede instalar nada, y entonces se queda uno como estancado porque nadie se sabe la clave del administrador.</p> <p>Investigador 1.</p> <p>Ese es un tema muy importante, el acceso a herramientas digitales.</p> <p>Informante 1.</p> <p>También existe una Intranet, pero está saturada de documentos de gente que se fue de la organización hace años, fotos de fiestas, es terrible. Y vamos a lo mismo, no</p>
--	--	---

		<p>se tiene nadie que le de mantenimiento.</p> <p>Informante 3.</p> <p>Yo ni siquiera sabía que teníamos una Intranet.</p> <p>Informante 4.</p> <p>Yo tampoco.</p> <p>Informante 1.</p> <p>Sí se llama “Público”.</p> <p>Investigador 1.</p> <p>Entonces no todos ustedes tienen acceso a esta Intranet.</p> <p>Informante 1.</p> <p>Esto se debe a que está saturada, y nadie la administra.</p>
<p>Visualizar las oportunidades de mejora de la comunicación interna de la organización.</p>	<p>Pregunta 6: ¿Cuáles son las fortalezas de la comunicación interna de la organización?</p> <p>Pregunta 7: ¿Cuáles son las oportunidades de mejora para el fortalecimiento de la comunicación interna de la organización?</p>	<p>Investigador 1.</p> <p>Y si tuviéramos que caracterizar la comunicación interna de Paniamor, ¿dirían que es horizontal o vertical?</p> <p>Informante 3.</p> <p>Yo diría que horizontal. Como dije antes, hay mucha apertura de la Dirección Ejecutiva, si uno tiene alguna consulta existen medios para dirigirla directamente a la Dirección.</p> <p>Informante 4.</p> <p>Creo que es horizontal, pero más a nivel de los compañeros, tenemos una buena dinámica. Pero si bien existe apertura de la Dirección Ejecutiva, algunos preferimos recurrir a otras jefaturas antes de llegar a la dirección. Esto puede ser un tema de confianza o seguridad.</p> <p>Informante 1.</p> <p>Pero esto es precisamente parte de la horizontalidad. Porque se recurre a personas que ocupan puestos de dirección, aunque por supuesto, están a un nivel inferior a</p>

		<p>la Dirección Ejecutiva, es decir, mandos medios que en el día a día se perciben al mismo nivel que los coordinadores de proyecto e incluso los asistentes en aquellos proyectos que los tienen.</p> <p>Investigador 1.</p> <p>Listo, entonces es una comunicación interna horizontal. Y a su criterio, ¿Cuáles serían las ventajas de esta horizontalidad?</p> <p>Informante 1.</p> <p>Creo que la ventaja es que nos comunicamos rápidamente y podemos resolver algunas situaciones sin tener que esperar a la Dirección Ejecutiva.</p> <p>Informante 3.</p> <p>Yo sí prefiero resolver directamente con la Dirección Ejecutiva.</p> <p>Informante 1.</p> <p>Pero la desventaja, para mí, es que invierto mucho tiempo en esto. Es decir, todos pueden llegar, tocar la puerta de mi oficina y ver conmigo temas que les preocupa, y por lo general nunca les digo que no, que estoy ocupada. A veces tengo fila. Y eso desde luego me distrae de los productos que tengo que desarrollar.</p> <p>Investigador 1.</p> <p>Muy bien. Y ¿visualizan oportunidades de mejora para la comunicación interna en Paniamor?</p> <p>Informante 3.</p> <p>Establecer una ruta que oriente al equipo sobre cómo debe ser esa comunicación. Pero eso sí, sin que se llegue a lo burocrático. Elaborar una ruta simple.</p> <p>Informante 4.</p> <p>Definitivamente, que cada quién sepa de previo a quién debe recurrir en las diversas situaciones, esto nos</p>
--	--	---

		<p>ahorraría tiempo a todos.</p> <p>Informante 2.</p> <p>Contar con una carpeta de documentos comunes, en la cual se incluya toda la información, al menos la básica, la institucional. Y que la misma se entregue a todas las personas cuando ingresan a la Fundación.</p> <p>Investigador 1.</p> <p>Ya para ir concluyendo, al inicio les comentamos que estamos trabajando en el desarrollo de un modelo de comunicación interna digital para ONG. Claro la idea es hacer una propuesta de modelo que les ayude a optimizar sus procesos de comunicación interna, que se adapte a las características de la organización. ¿Cómo quisieran que sea este modelo? ¿Cómo se lo imaginan?</p> <p>Informante 3.</p> <p>A mí me gustaría algo sencillo, que nos indique una ruta pero que nos venga a simplificar y no a complicar. Porque si para el cumplimiento del modelo nos toca realizar una serie de requerimientos adicionales, probablemente no lo vamos a implementar.</p> <p>Informante 4.</p> <p>Como un instructivo de pasos básicos. Que nos diga casi que el cómo comunicarnos y con quién.</p> <p>Informante 1.</p> <p>Que incluya las herramientas digitales que ya tenemos, y que nos sugiera algunas adicionales para optimizar nuestros procesos.</p> <p>Informante 2.</p> <p>Sí, herramientas para temas como la inducción y la sistematización de procesos.</p>
<p>Concluir la sesión de</p>	<p>- Principales conclusiones.</p>	<p>Investigador 1.</p> <p>Bueno, a este punto hemos cubierto todas las preguntas</p>

<p>grupo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Agradecimiento a los participantes. - Cierre. 	<p>que teníamos elaboradas y más importante aún, hemos conversado alrededor de las temáticas de interés.</p> <p>Antes de concluir, voy a repasar los principales puntos revisados durante este espacio. En primer término, ustedes consideran que en Paniamor no hay procesos de comunicación interna establecidos formalmente, lo cual consideran una debilidad, acompañado del hecho de que no se cuenta con procesos de inducción, ni tampoco con la sistematización al día de actividades y proyectos, que si bien es algo que se acostumbra como parte de la dinámica institucional por lo general es una etapa casi final de los procesos, no se sistematiza al día.</p> <p>Consideran que la comunicación interna es de tipo horizontal, existiendo gran apertura por parte de la Dirección Ejecutiva y el área administrativa, sin embargo, varios de los colaboradores prefieren recurrir a los mandos medios antes que a la Dirección Ejecutiva, probablemente por un tiempo de confianza.</p> <p>Han tenido algunos problemas con el tema de las comunicaciones formales, pero nada que no se pueda resolver a partir de una clara ruta de la comunicación interna en Paniamor, tener claridad de a quién se le deben comunicar las cosas.</p> <p>La idea de un modelo de comunicación interna es algo que les parece funcional, siempre que no implique una serie de procesos burocráticos que más bien compliquen la dinámica organizacional.</p> <p>Claro que hablamos muchos aspectos adicionales, los cuales estaremos repasando durante el análisis que posteriormente haremos de la sesión.</p> <p>De verdad, muchas gracias por su tiempo y por toda la información que nos suministraron. Cuando tengamos listo el modelo de comunicación interna digital para ONG estaremos regresando para presentarles el mismo.</p>
----------------------	--	---

Sesión de grupo SEPROJOVEN

Objetivo	Identificar las necesidades de información y comunicación interna de las organizaciones no gubernamentales.	
Organización	SEPROJOVEN.	
No. de Informantes	3	
Propósito	Pregunta	Transcripción
Generar un ambiente de cordialidad y confianza para dar inicio con la sesión de grupo.	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Quiénes somos? - ¿Cuáles son los objetivos que se persiguen con la sesión? - ¿Cuál es la dinámica de la reunión? 	<p>Investigador 1.</p> <p>Buenos días, nosotros somos estudiantes de la Maestría en Administración de Medios de Comunicación con énfasis en Tecnologías de la Comunicación y la Información (TIC), de la Universidad Estatal a Distancia (UNED).</p> <p>Yo soy Jairo Vargas, estaré a cargo de la facilitación de la sesión. También está aquí mi compañera de maestría, María del Mar González, quien estará apoyándome durante la actividad y tomando algunas notas de los comentarios que se den durante la sesión.</p> <p>Investigador 2.</p> <p>Buenos días, muchas gracias por brindarnos este espacio.</p> <p>Investigador 1.</p> <p>Me uno al agradecimiento de María del Mar, este espacio nos será de gran utilidad.</p> <p>Como primer punto, vamos a contarles lo que estamos haciendo. Para nuestro Trabajo Final de Graduación estamos desarrollando un modelo de comunicación interna digital para ONG, para esto, estamos trabajando con la Fundación PANIAMOR, la Fundación TECHO, CIPAC y ustedes. Como saben, estas organizaciones trabajan temas diferentes, lo cual nos permite reflejar la</p>

		<p>pluralidad que caracteriza a las ONG.</p> <p>Vamos a estar grabando la sesión, sin embargo, no se preocupen, esto es para poder transcribir la sesión y analizarla posteriormente,</p> <p>Para esta sesión hemos elaborado una lista de preguntas, las cuales vamos a ir planteando de manera que ustedes puedan aportar la información que consideren pertinente.</p> <p>Vamos a entregar a cada uno de ustedes un gafete con su nombre. Para empezar, quisiéramos que nos hagan una breve presentación de cada uno de ustedes.</p>
<p>Identificar los procesos de comunicación interna desarrollados en la organización</p>	<p>Pregunta 1: ¿Cuáles son los principales procesos de comunicación interna que se desarrollan en la organización?</p> <p>Pregunta 2: ¿Existe un departamento o área específica a cargo del desarrollo de esos procesos de comunicación interna?</p> <p>Pregunta 3: ¿Las acciones de comunicación interna que se despliegan en la organización tienen algún nivel de incidencia en su trabajo cotidiano?</p>	<p>INFORMANTE 1.</p> <p>Por la dinámica de la organización, los colaboradores nos encontramos en diversos lugares, es decir, tenemos una oficina base en San José, pero en ocasiones estamos de gira en lugares lejanos. Por ejemplo, yo me desempeño en un proyecto de campo que trabaja en San Vito, en un Colegio Indígena, por lo general, el Director Ejecutivo de SEPROJOVEN se encuentra en San José, por lo que nos comunicamos principalmente por teléfono y correo electrónico. Esta comunicación está más dirigida a la coordinación de diversos aspectos para las actividades que vamos a desarrollar en campo y para informarme en qué cosas esperan que yo apoye durante las actividades que la organización realiza durante los fines de semana en San José. Creo que el encargado de las comunicaciones internas es el Director Ejecutivo.</p> <p>INFORMANTE 2.</p> <p>Exacto, normalmente lo hace Roy, como coordinador general. Básicamente se encarga de todos los procesos de comunicación que se llevan en la organización, tanto en lo interno como en lo externo.</p> <p>INFORMANTE 3.</p> <p>La comunicación en general es un tema que se lleva desde la dirección, incluso se encarga del tema de las</p>

		<p>redes sociales y la información que se coloca en ellas.</p> <p>INFORMANTE 2.</p> <p>Claro, esto no quiere decir que en algunas situaciones, las decisiones se toman consensuadas, entre todos los colaboradores. Por ejemplo, para organizar algunas actividades nos reunimos para hacer en conjunto una lluvia de ideas, de manera que desarrollemos dinámicas innovadoras con las chicas.</p> <p>INFORMANTE 1.</p> <p>Claro que a esto contribuye que la organización a pesar de que actualmente tiene gran auge, es relativamente pequeña. No somos tantos colaboradores, y esto facilita nuestros procesos de comunicación. Nos comunicamos a través de celular, correo electrónico, reuniones cara a cara.</p> <p>INVESTIGADOR 1.</p> <p>Cuando dicen que son pocos colaboradores, ¿se refieren a los funcionarios de planilla?</p> <p>INFORMANTE 1.</p> <p>Claro, porque en una organización como SEPROJOVEN existe una importante fuerza laboral que está conformada por los voluntarios.</p> <p>INFORMANTE 3.</p> <p>La comunicación con ellos está bastante organizada, es decir, para los voluntarios y estudiantes de Trabajo Comunal Universitarios, se ha desarrollado como parte de la comunicación interna, un proceso de inducción, el cual nos permite informarles aspectos fundamentales de SEPROJOVEN, como qué hace, cómo lo hace, dónde lo hace, en este punto resulta indispensable que conozcan el contexto de la comunidad dónde van a trabajar así como el público meta de las intervenciones.</p> <p>INFORMANTE 1.</p>
--	--	---

		<p>Sí, y en las universidades con las que trabajamos también desarrollamos talleres de capacitación, con el objetivo de fortalecer las habilidades y conocimientos de los estudiantes, según las necesidades de la comunidad en la que se va a tener presencia.</p> <p>INFORMANTE 2.</p> <p>En esta misma línea, y en relación a la comunicación, otro tema que se tiene que analizar, es la relación con los líderes comunales.</p> <p>INVESTIGADOR 1.</p> <p>Nos puedes comentar ¿cómo funciona la relación con estos líderes?</p> <p>INFORMANTE 2.</p> <p>Claro. Por ejemplo, en mi área, soy la única persona titulada, con experiencia en el campo, pero cuento con muchos líderes comunales con los que puedo trabajar y con quienes se deben coordinar una serie de gestiones, desde luego esto implica una necesidad de comunicación.</p> <p>INFORMANTE 3.</p> <p>Una buena comunicación con los líderes de la comunidad es fundamental, sin ella no sería posible desarrollar los procesos, casi no se podría tener presencia en las comunidades.</p> <p>INFORMANTE 1.</p> <p>La alianza con ellos nos permite llegar a un mayor número de chicas.</p>
<p>Identificar las principales necesidades de comunicación interna en la organización.</p>	<p>Pregunta 4: ¿Existen obstáculos para el desarrollo de los procesos de comunicación interna? Descríbalos.</p> <p>Pregunta 5: ¿cuáles</p>	<p>INVESTIGADOR 1.</p> <p>Y en su experiencia de trabajo en SEPROJOVEN, ¿existen algunos obstáculos para el desarrollo de los procesos de comunicación interna?</p> <p>INFORMANTE 3.</p> <p>Claro, como en todos los procesos de relaciones entre las</p>

	<p>serían los requerimientos para resolver dichos obstáculos?</p>	<p>personas. Pero creo que en el caso de SEPROJOVEN, los obstáculos son más de índole técnico, puesto que cuando estamos en campo en ocasiones no se cuenta con una conexión de internet, o al menos no con una lo suficientemente rápida. Es decir, a veces se necesita informar alguna situación y se complica más de la cuenta, por los aspectos técnicos.</p> <p>INFORMANTE 2.</p> <p>Incluso en ocasiones no se tiene comunicación vía telefónica, por el tema de la señal del celular.</p> <p>INFORMANTE 1.</p> <p>Y no olvidemos el tema del famoso teléfono chocho, no intencionado, pero con las mismas consecuencias negativas para la coordinación.</p> <p>INFORMANTE 3.</p> <p>Para nuestros procesos de comunicación las redes sociales son importantísimas. Cuando se está desarrollando trabajo de campo se intenta contactar a los colaboradores por celular, primero, pero en caso de que no sea posible se recurre a mensajes instantáneos en las redes sociales. Si eso no funciona, se intenta triangular con el líder comunal.</p> <p>INFORMANTE 2.</p> <p>Definitivamente el tema del acceso a tecnología es fundamental, puesto que somos una organización en la que se requiere mucho del trabajo en equipo.</p> <p>INFORMANTE 3.</p> <p>Claro, a través del trabajo en equipo, como coordinadora, puedo comunicarme con el líder comunal para contactar a las chicas, esto nos ha dado muy buenos resultados. Por ejemplo, en la Copa Indígena, que se trabaja con 15 zonas indígenas del país, hemos logrado reunir a un promedio de 400 chicas.</p>
--	---	---

		<p>INFORMANTE 1.</p> <p>En la Liga Femenina, que se desarrolla en 4 comunidades del área metropolitana, se trabaja en promedio con 30 – 50 chicas por cada comunidad.</p> <p>INVESTIGADOR 1.</p> <p>¿En qué comunidades trabajan la Liga Femenina?</p> <p>INFORMANTE 1.</p> <p>En áreas de atención prioritaria, básicamente en Pavas, León 13, Guararí de Heredia y Los Cuadros de Purral.</p> <p>INVESTIGADOR 1.</p> <p>Que interesante, tienen presencia en campo en varias comunidades, tanto rurales como urbanas. Y en este contexto, ¿cómo creen que se podrían resolver estos obstáculos?</p> <p>INFORMANTE 2.</p> <p>Es complicado, porque se trata de obstáculos que no dependen de nosotros, sino de la comunidad en la que vamos a trabajar.</p> <p>INFORMANTE 3.</p> <p>Podría ser con los enlaces en la comunidad, es decir, dentro de los aspectos que buscamos en los diagnósticos iniciales, tendríamos que medir el acceso a las tecnologías, para intentar contar con al menos lo básico.</p>
<p>Visualizar las oportunidades de mejora de la comunicación interna de la organización.</p>	<p>Pregunta 6: ¿Cuáles son las fortalezas de la comunicación interna de la organización?</p> <p>Pregunta 7: ¿Cuáles son las oportunidades de mejora para el fortalecimiento de la comunicación interna de</p>	<p>INVESTIGADOR 1.</p> <p>Muy bien, hemos analizado los obstáculos de la comunicación interna de SEPROJOVEN, ahora resulta importante mirar hacia otro lado, es decir, ¿cuáles son las fortalezas de la comunicación interna de la organización?</p> <p>INFORMANTE 2.</p> <p>Creo que para que los procesos de comunicación fluyan y logren su propósito es fundamental la sinceridad y la</p>

	la organización?	<p>transparencia. Eso es algo que SEPROJOVEN definitivamente tiene.</p> <p>INFORMANTE 1.</p> <p>El haber establecido entre los compañeros una relación de confianza. Y contar con espacios para una comunicación frecuente. Otro punto fundamental es que todos estamos en el mismo canal, le damos mucha importancia a las actividades y a la organización.</p> <p>INFORMANTE 3.</p> <p>Somos un grupo de trabajo que se conoce desde hace muchísimo tiempo, para esta altura tenemos una línea de trabajo, un objetivo general, trabajamos todos por una misma meta. Muchas cosas salen espontáneamente. Sabemos perfectamente lo que tenemos que hacer, sin necesidad de tanta planificación, ya tenemos una estructura de trabajo ya planificada.</p> <p>INVESTIGADOR 1.</p> <p>Ya para ir cerrando esta sesión, ¿visualizan oportunidades de mejora para el fortalecimiento de la comunicación interna de la organización?</p> <p>INFORMANTE 1.</p> <p>Definitivamente tener mayor acceso a internet o mejora de las señales, pero esto no depende de nosotros. Lo que si nos podría servir sería el emplear herramientas de trabajo colaborativo, como Google Drive o Dropbox, aún no las utilizamos.</p> <p>INFORMANTE 2.</p> <p>Lo único que vería por mejorar, a veces es difícil el comunicarnos cuando se está trabajando en las comunidades indígenas.</p>
Concluir la sesión de grupo.	<ul style="list-style-type: none"> - Principales conclusiones. - Agradecimiento a 	<p>Investigador 1.</p> <p>Bueno, a este punto hemos cubierto todas las preguntas que teníamos elaboradas y más importante aún, hemos</p>

	<p>los participantes.</p> <p>- Cierre.</p>	<p>conversado alrededor de las temáticas de interés.</p> <p>Les agradecemos mucho por su tiempo y por toda la información que nos suministraron. Tal y como fue nuestro compromiso inicial, en cuanto tengamos listo el modelo de comunicación interna digital para ONG estaremos regresando para presentarles el mismo.</p>
--	--	--

Sesión de grupo Fundación Techo - Costa Rica

Objetivo	Identificar las necesidades de información y comunicación interna de las organizaciones no gubernamentales.	
Organización	Fundación Techo – Costa Rica.	
No. de informantes	7.	
Propósito	Pregunta	Transcripción
Generar un ambiente de cordialidad y confianza para dar inicio con la sesión de grupo.	- ¿Quiénes somos?	Investigador 1. Buenos días, nosotros somos estudiantes de la Maestría en Administración de Medios de Comunicación con énfasis en Tecnologías de la Comunicación y la Información (TIC), de la Universidad Estatal a Distancia (UNED).
	- ¿Cuáles son los objetivos que se persiguen con la sesión? - ¿Cuál es la dinámica de la reunión?	Yo soy Jairo Vargas, y estaré a cargo del desarrollo de esta sesión de grupo. Me acompaña mi compañera de maestría, María del Mar González, quien estará apoyándome durante la actividad, así mismo, ella estará tomando nota de los comentarios y situaciones de interés que se presenten durante este espacio. Investigador 2. Buenos días, un gusto conocerles a ustedes y a su organización. Investigador 1. Primero que todo muchas gracias, gracias por sacar este tiempo. Queremos agradecerles por su disposición para participar en esta sesión de grupo. Antes de iniciar formalmente la sesión de grupo, vamos a explicarles brevemente qué es lo que estamos haciendo. Estamos desarrollando un modelo de comunicación interna digital para ONG, por varias intenciones, consideramos que las ONG trabajan a través de proyectos, tienen muchísimos proyectos, y éstos a su vez

		<p>necesitan estar bien direccionados, y una parte muy relevante de su gestión son los procesos de comunicación dentro del engranaje de cada una de estas iniciativas. Nuestra especialización son Tecnologías de la Comunicación y la Información, es en TIC, entonces le colocamos un tinte tecnológico para ver desde las herramientas digitales que conocemos cuál podría incorporarse de una manera mucho más orgánica en las necesidades que tienen ustedes. Estamos trabajando con PANIAMOR, CIPAC y SEPROJOVEN, ustedes serían nuestro cuarto caso de estudio, que sería TECHO; cada uno tiene un tema completamente distinto, cada uno tiene colaboradores sumamente distintos, y eso es lo que nos llama la atención para poder generar una pluralidad pero para que el modelo también sea factible, sea ejecutable y les pueda servir a ustedes de una u otra forma.</p> <p>Vamos a estar grabando la sesión, sin embargo, no lo vamos a subir a ningún lado, solamente es para poder transcribirlo después y sacar algunas citas textuales que nos parezcan interesantes. Igual voy a estar con la computadora abierta para hacer algunas anotaciones en el instrumento de cosas que se digan en la sesión.</p> <p>La metodología a seguir para el desarrollo de esta sesión de grupo, ha sido elaborada a partir del siguiente objetivo, identificar las necesidades de información y comunicación interna de las organizaciones no gubernamentales.</p> <p>Vamos a realizar una serie de preguntas, a través de las cuales nos sea posible visualizar la forma en que se da la comunicación interna en TECHO.</p> <p>Para finalizar con esta etapa introductoria, vamos a entregar a cada uno de ustedes un gafete con su nombre, les pido por favor hacer una breve presentación.</p>
<p>Identificar los procesos de comunicación interna desarrollados</p>	<p>Pregunta 1: ¿Cuáles son los principales procesos de comunicación interna que se desarrollan en la organización?</p>	<p>Investigador 1.</p> <p>Cuando se les habla a ustedes de comunicación interna, ¿Qué piensan? ¿Qué se les viene a la mente cuando hablan de comunicación interna?, de repente lo podemos aterrizar pensándolo desde la Fundación TECHO, ¿Qué</p>

<p>en la organización.</p>	<p>Pregunta 2: ¿Existe un departamento o área específica a cargo del desarrollo de esos procesos de comunicación interna?</p> <p>Pregunta 3: ¿Las acciones de comunicación interna que se despliegan en la organización tienen algún nivel de incidencia en su trabajo cotidiano?</p>	<p>se les ocurre?</p> <p>Informante 1.</p> <p>A mí se me ocurre, mandarle mensajes al voluntariado, como que ellos sepan en qué estamos trabajando, ellos al final son los que mueven nuestro trabajo.</p> <p>Informante 2.</p> <p>Yo pensé más en término de cómo transmitimos el trabajo que estamos haciendo entre nosotros y cómo articulamos nuestro trabajo entre áreas.</p> <p>Investigador 1.</p> <p>En ese sentido, estamos hablando de 2 públicos en particular, voluntarios y colaboradores. ¿Consideran que los dos deberían estar incluidos dentro de la comunicación interna?</p> <p>Informante 3.</p> <p>Yo voy más por el lado de Gaby, yo siento que la comunicación interna es comunicar lo que estamos haciendo entre las áreas, es decir vamos promoviendo el trabajo integral entre áreas. Y yo siento que una vez que estemos alineados enviamos ese mensaje hacia el voluntariado, que me parece un poco más de la comunicación externa.</p> <p>Informante 4.</p> <p>Nada más que, yo estoy pensando que comunicación interna es un poco más para los equipos de voluntarios que son permanentes, por ejemplo con "HS" tiene no sé cuántos voluntarios que son coordinadores de mesa, los coordinadores de cada área también, los cuales requieren tener la información a mano. Entonces, por ahí creo que también sería interna. Ya externa sería para el resto de los voluntarios.</p> <p>Investigador 1.</p> <p>Entonces también tienen unos voluntarios que son</p>
-----------------------------------	---	--

		<p>digamos de época, de un momento específico.</p> <p>Informante 1.</p> <p>Esos son los “voluntarios masivos”.</p> <p>Informante 3.</p> <p>Tenemos voluntarios fijos y voluntarios como para actividades específicas.</p> <p>Investigador 1.</p> <p>Y dentro de esos procesos, ya sean los voluntarios fijos o los voluntarios que se incorporan para la parte de gestión de proyectos, me pregunto, ¿existen algún tipo de procesos en particular que ustedes tengan de comunicación interna? Que tal vez no estén con un protocolo específico, pero tal vez ya hay un modus operandi de estos procesos de comunicación interna, ¿cómo se comunican ustedes?</p> <p>Informante 1.</p> <p>Bueno, al voluntariado masivo, generalmente es por medio de correo electrónico o por Facebook. Entonces tenemos una base de datos a la cual se envía un correo o un afiche con toda la información. Al voluntariado interno, como al fijo digamos, generalmente tenemos una lista de correos a quienes les puede enviar como un correo dependiendo del área, o ya cada Director se comunica directamente con ese voluntariado.</p> <p>Investigador 1.</p> <p>Para sumarle a lo que me estás diciendo, ¿Existe algún tipo de segmentación en esa base de datos?</p> <p>Informante 3.</p> <p>En la comunicación masiva están inscritas todas las personas que han participado en alguna actividad puntual, entonces por ejemplo, está dividido en “colecta 2012”, “colecta 2013”, “colecta 2014”, “construcción Semana Santa”, entre otras. Hay listas de absolutamente</p>
--	--	---

		<p>todas las actividades a las que han asistido los voluntarios, esto para los masivos. Entonces si yo necesito enviar un comunicado de colecta se lo envío a las listas de los últimos 2 años de colectas que son unos 9000 voluntarios, y tal. Los de equipo fijo, cada uno de los Directores tiene los correos en un documento, entonces si yo necesito enviar un mensaje puedo tomar los correos de todos.</p> <p>Informante 5.</p> <p>Pero sí está dividido por voluntarios universitarios y secundarios, etc.</p> <p>Informante 3.</p> <p>- No, no, no. A ver, masivo no hay ninguna división por secundarios, universitarios, es una base general, la mayoría son universitarios, pero no está segmentado así.</p> <p>Investigador 1.</p> <p>Ok, listo. Y vamos a ver, ahí estamos hablando de un tema de voluntarios. ¿Y la comunicación interna con los mismos colaboradores?</p> <p>Informante 3.</p> <p>Nosotros tenemos como espacios fijos de reuniones, entre todo el Directorio, eso lo hacemos una vez cada quince días. La estructura del trabajo está dividida entre área comercial y área social, y como áreas tenemos nuestros espacios de reuniones semanales, estos son espacios ya fijos. Estas reuniones nos permiten que cada área informe en qué está trabajando y todo alinearnos ahí mismo. También están las reuniones entre áreas, por ejemplo me reúno con voluntariado, me reúno con "HS", luego y me reúno con comunicación para cosas específicas. Por ejemplo con voluntariado, voy a hacer esta actividad, necesito que me den como una guía para el trabajo con voluntarios, mirá necesito voluntarios para tal fecha; con comunicación, mirá estoy saliendo a comunidad este fin de semana crees que alguien pueda</p>
--	--	--

		<p>llegar. Esa es básicamente nuestra dinámica de comunicación, pero no es un protocolo fijo, las únicas que son fijas son como los directorios y las reuniones del área social y el área comercial, y a partir de ahí el resto queda conforme tu carga de trabajo o tu alineación con otros equipos.</p> <p>Investigador 1.</p> <p>¿Y cómo se socializan la información? No sé, cosas tan operativas como por ejemplo si necesito hacer un comunicado, y necesito el logo, necesito un documento base. Es decir, ¿Esa información está disponible para todos los colaboradores?</p> <p>Informante 1.</p> <ul style="list-style-type: none">- Depende, digamos, porque hay cosas como que uno mantiene ahí, como que comparte. Por ejemplo, a mí me toca hacer como el eje formativo que es como la línea de discusión que vamos a mantener durante el año, entonces yo redacto el documento y se lo envío a los directores, pero es como un correo normal que contiene el eje formativo anual para que lo tengan a mano. Como que hay procesos, por ejemplo una actividad formativa de “HS” para voluntariado, nosotros lo trabajamos, pero a veces queda solo entre nosotras, no se le comparte al resto de las áreas. <p>Informante 6.</p> <p>Creo que eso depende a cómo lo maneje uno por área. Por ejemplo, en el área social, nosotros lo que tenemos es una carpeta en “Drive” donde están compartidos todos los documentos, en Google Drive, ahí están todos los documentos, material de apoyo que los chicos ocupen. Entonces, cada vez que entra un voluntario nuevo se le comparte eso. En algún momento tuvimos un sitio Web, pero no funcionó muy bien, entonces este año probamos el Drive.</p> <p>Investigador 1.</p>
--	--	---

		<p>Super valioso, y ¿por qué Drive?, hay muchas herramientas como copy, dropbox, drive.</p> <p>Informante 1.</p> <p>Porque la plataforma de correos de nosotros es de Gmail, entonces allí es donde tenemos absolutamente todo. Es decir, si un día Google se cae nosotros nos caemos, porque ahí es donde está todo.</p> <p>Informante 5.</p> <p>Vos decías de las virtudes de la articulación entre áreas. A ver esta es una herramienta que se diseñó para comunicación en el que si vos necesitás cualquier cosa aplicada a comunicación vas directamente y llenás un formulario, es un formulario pequeño digamos, y solicitas las cosas ya sea, hay dos, uno que es para eventos en Facebook y hay otro que es para piezas específicamente comunicativas o gráficas más bien. Y se llena la herramienta, a mí me llega la respuesta de ese formulario, si la pieza necesita como material extra se envía un correo, me tienen que enviar un correo a mí diciéndome ese es el texto que va adjunto, o este es el texto que hay que diagramar, va el racional creativo para el logotipo, etc.</p> <p>Investigador 1.</p> <p>Ya que tienen plataforma de Gmail y ya que tienen el uso del Drive, ¿usan “Google Docs”?</p> <p>Informante 4.</p> <p>A sí, todo es en Google docs, calendar, o sea esa es nuestra vida.</p> <p>Informante 3.</p> <p>Nosotros tenemos un lema que es “si no está en el calendar no existió”. O sea, vos y yo pudimos haber tenido la conversación más importante en ese pasillo, que si no se estaba agendado en un espacio, tal vez nunca lo hablamos realmente.</p>
--	--	---

		<p>Investigador 1.</p> <p>Sí, lo que no se comunica no existe. En ese sentido, ¿hay algún tipo de departamento que supervise ese tipo de comunicaciones internas?</p> <p>Informante 7.</p> <p>No.</p> <p>Informante 5.</p> <p>Debería de haber, en teoría, el departamento de comunicación, el área de comunicación, a partir de este año con la entrada del Director nuevo, se va a abrir un espacio, una coordinación para la comunicación interna, pero por el momento no existe.</p> <p>Informante 1.</p> <p>Gracias, o sea, porque a veces si nos cuesta mucho, digamos, al voluntariado no le llega, a veces llega más ruido que mensaje. Y no porque si pasa algo a nivel interno se vuelve conversación de pasillo, o sea, se habla algo arriba y ya los de afuera están enterados. Entonces, hay como mucho ruido cuando hay situaciones, como que se canceló una construcción, por ejemplo, llegan 50 mensajes distintos y a veces tenemos que convocar lo que llamamos nosotros una Asamblea de Voluntarios como para ya dar un mensaje unificado. Porque sí llegan como muchas visiones o versiones del mismo mensaje.</p> <p>Investigador 1.</p> <p>Para sumarle a eso, ¿Consideran que, por lo menos dentro del entorno que ustedes viven, hay un dominio en la comunicación interna de la informalidad frente a la formalidad en algunos casos?</p> <p>- Varios informantes asienten de inmediato -</p> <p>Informante 1.</p> <p>- Y es que como, o sea, como todos somos muy jóvenes y entra y sale gente siempre, es mucho más probable que se den las cosas por ruido.</p>
--	--	---

		<p>Informante 4.</p> <p>Una cosa, que tenemos un problema gravísimo de comunicarnos también, porque todo lo tenemos que hacer por reunión. Si es algo importante y formal nos reunimos, o sea, yo paso el 75% de mi tiempo en reuniones, es un tedio, porque no se tiene tiempo, porque entonces el fin de semana tenés que responder correos, haciendo documentos, armando cosas, haciendo el trabajo, produciendo. Ves nuestro calendar y o sea es como reu con tal, reu con tal, son días de reuniones, es una locura. Entonces yo digo, no puede ser que una dinámica de trabajo normal en otros lugares la cosa sea así, pero también es porque tal vez, por ejemplo, en nuestra área tenemos que reunirnos con voluntarios, todos nos tenemos que reunir con coordinadores, y no, en general, es por el trabajo con voluntarios también, reuniones con coordinaciones, reuniones con equipos.</p> <p>Informante 5.</p> <p>Eso tiene mucho que ver con el trabajo de ustedes dos, digamos, porque al menos yo no es que tengo mi calendar vacío, pero no es tanto. Y yo veo que en otras áreas también, es decir, Steph y yo siempre estamos ahí.</p> <p>Informante 1.</p> <p>Sí es que ese un trabajo, es decir, el trabajo de ustedes es más con gente externa, en cambio nosotros tenemos que ver con todos los voluntarios. Entonces es como, es que ocupo hablar con vos de tal cosa, es que tenemos que hablar de tal otra, es que tal área ocupa apoyo en tal proyecto. Entonces nosotras pasamos, a ver yo hay semanas en que pasé toda la semana en reuniones y es el fin de semana en el que produzco todo lo que tenía que producir porque pasé de reunión en reunión.</p> <p>Informante 4.</p> <p>Entonces, tal vez sea también que no sabemos muy bien cómo tratar ciertos temas y ser efectivos en las reuniones,</p>
--	--	--

		<p>porque a veces son reuniones de 3 horas.</p> <p>Informante 7.</p> <p>Eso es para mí lo que yo noté desde que entré, que las reuniones eran cero efectivas, las reuniones del Directorio eran de 4 horas, y yo pero qué es esta cosa tan ridícula. Ahora siento que son un poquito más ejecutivas, no es como ahí toda la discusión filosófica, pero a veces creo que no administramos bien el tiempo en las reuniones.</p> <p>Investigador 1.</p> <p>Entonces, se puede decir que para ese cambio de las reuniones de 4 horas a reuniones más ejecutivas, ¿han aplicado algún tipo de herramientas?, ¿notas, no sé, agenda de reuniones?</p> <p>Informante 1.</p> <p>Sí, antes las reuniones era como que llegábamos, sabíamos que teníamos reunión en la mañana, entonces era como vamos a hablar de la construcción, entonces todas las áreas hablaban de la construcción, y a veces yo repetía lo que Priscilla ya había repetido pero lo decía de una forma distinta. Ya conforme fue cambiando un poco, que se hace es que se mandan los temas por correo, entonces ya la Dirección tiene los temas y son tanto tiempo por tema, entonces eso ha hecho como que sea más ejecutivo, y ya no es como esa cosa mental.</p> <p>Informante 3.</p> <p>Llegar a hablar de lo que yo creo y lo que se me ocurrió en ese momento, lo que siento. Porque nos ponen a enviar como en un formulario los temas y si no está tiene que esperar hasta el otro Directorio, o que me agenden una reunión.</p> <p>Investigador 1.</p> <p>Y ¿Cómo cae la información?.</p> <p>Informante 3.</p>
--	--	--

		<p>Ese es parte del problema. Porque parte de nuestros problemas también a la hora de tomar una decisión, es que por la misma línea horizontal es que todo se vuelve demasiado democrático. Todos tenemos que opinar de algo, todos tenemos que estar de acuerdo o estar en contra, entonces tenemos que hacer otra reunión para ver si nos parece, entonces, algo tan pequeño se vuelve sumamente tedioso, de 4 horas, porque somos un montón de personas y nunca llegamos a ningún acuerdo. Entonces, a veces, aunque seamos una ONG, si falta como esa imposición que nos debe decir, bueno vamos a hacer esto y vamos a involucrar a las personas que tenemos cierto conocimiento o nos corresponde directamente a nuestras áreas.</p> <p>Investigador 1.</p> <p>Sin embargo, sí hay un tipo de jerarquización, ¿verdad? En efecto hay una Dirección, hay coordinadores, o sea, una escalada, aunque sea de pocos niveles, pero hay una escalada. ¿Cómo cae la información desde el puesto más alto a los demás puestos?</p> <p>Informante 3.</p> <p>Digamos, del área comercial y el área social, lo que te decía, que es lo que nosotros tenemos, arriba tenemos a Luciano que es el Director Social y de ahí venimos todas las otras áreas sociales, digamos, que somos ellas, "HS" y yo, también construcción. Y del área comercial tenemos al Gerente General, que es Bernal, y ya viene comunicación, desarrollo de fondos, coordinación de legal, administración y finanzas. Pero todos nosotros como Directores tenemos coordinadores y después de esos coordinadores está el voluntariado en general, esas son nuestras jerarquías. Pero igual, digamos, hasta con el mismo coordinador es una cuestión totalmente horizontal, entonces como que a veces eso complica mucho y atrasa nuestra dinámica de trabajo.</p> <p>Informante 1.</p> <p>Y generalmente con el tema de los mensajes, por</p>
--	--	---

		<p>ejemplo, de Luciano y Bernal a nosotros solo en la reunión de Directores, y ya de nosotros al voluntariado, por lo menos yo me reúno cada semana con mi equipo y en esa instancia de reunión yo les comento todos los proyectos que vienen y qué ha sucedido con los que teníamos en curso. Y ya a nivel general, si es un mensaje que ocupamos que el voluntariado activo conozca sale un correo ya sea de Bernal o de Luciano, o de Voluntariado directo para los voluntarios.</p> <p>Informante 3.</p> <p>Pero eso sería solamente como para asuntos institucionales, y no es tan frecuente.</p> <p>Informante 1.</p> <p>El problema es que antes era mucho más normal, con los otros Directores Sociales sí se enviaba como un correo mensual al voluntariado, entonces sí había como más comunicación, ya estaba el proceso establecido. Ahora generalmente cuando sale un correo de la Dirección Social o de la Gerencia es porque algo pasó, entonces generalmente se relacionan esos correos con algo malo.</p> <p>Informante 5.</p> <p>Yo creo que tal vez no con algo malo, sino con algo de emergencia.</p> <p>Informante 3.</p> <p>Y si es algo de emergencia, ya sabemos que en nuestro trabajo algo no está saliendo bien.</p> <p>Investigador 1.</p> <p>Vamos a ver, les parafraseo, o sea, ¿significaría que cuando llega un mensaje de estos mandos es una alerta?</p> <p>Informante 1.</p> <p>Es que eso sucedió en el último año, no debería de ser así, porque antes más bien los mensajes de ellos eran más motivadores. Eran como estamos haciendo esto,</p>
--	--	---

		<p>queremos que te metás, queremos que te involucrés. Entonces era más como un mensaje al voluntariado de como venga le necesitamos. Ahora es como está pasando esto, estemos tranquilos pero está pasando esto.</p> <p>Investigador 1.</p> <p>Te parafraseo entonces, ¿los mensajes serían ahora más operativos y menos socio integrativos?</p> <p>- Varias personas del grupo asienten -</p> <p>Investigador 1.</p> <p>En ese caso, la participación de ustedes, bueno me están diciendo que realmente es muy horizontal. Ustedes tienen la oportunidad de opinar en los procesos. Como grupo son un grupo significativo de tomadores de decisiones dentro del proceso. ¿Cómo creen que se da esta relación?, ¿este feedback', ¿esta bidireccionalidad?, ¿este camino de comunicación en ambas vías? ¿Es bastante fluido? ¿Tanto va como viene?</p> <p>Informante 3.</p> <p>Hemos mejorado un poco, antes era caótico, o sea, antes yo estaba en mi área, y yo hacía y hacía, y se me olvidaba comunicarle al resto del mundo lo que estaba haciendo. Entonces nos pasaba mucho que se duplicaban, entonces había otra área que estaba tratando de hacer algo que ya yo estaba haciendo y en lugar de sentarnos y trabajarlo juntos, como por la falta de comunicación, bueno era un caos digamos. Ahora parte también de esas reuniones de Directorio, bueno las reuniones semanales, más que todo las del área social, en nuestro caso, es para ponernos al tanto de que es lo que estamos haciendo, entonces es como un espacio donde vamos presentando como avances de los proyectos. Pero no hay ningún protocolo definido y queda siempre a la iniciativa de las áreas. Entonces, mi jefe no viene y me dice como que tengo que trabajar con esta área y con este sistema, sino que nosotros nos ponemos de acuerdo, entonces surge, mirá reunámonos cada 15</p>
--	--	---

		<p>días, reunámonos una vez a la semana, y entonces no hay ningún protocolo así como definido, a excepción de las reuniones de seguimiento que esas sí están como más establecidas.</p> <p>Informante 4.</p> <p>Yo creo que en algún momento sí, como para el área social específicamente, sí se pidió que se mantuvieran relaciones, como que se dieran reuniones inter áreas periódicamente, pero esto se da según nuestro criterio.</p> <p>Informante 3.</p> <p>Sí, pero no nos dan seguimiento de esto. Yo puedo no reunirme con vos en un mes que nadie nos dice nada.</p> <p>Investigador 1.</p> <p>Y en ese sentido, la respuesta les puede parecer un poco obvia, pero es importante el tema de la justificación, ¿la comunicación interna tiene algún tipo de incidencia en el trabajo que ustedes hacen?</p> <p>Informante 1.</p> <p>Sí claro.</p> <p>Informante 4.</p> <p>Totalmente.</p> <p>Investigador 1.</p> <p>¿En qué sentido? O sea, ¿qué podría afectar?, ¿qué podría pasar si no hay una comunicación interna fluida al menos a nivel interno entre colaboradores?</p> <p>Informante 5.</p> <p>Creo que podemos majarnos el rabo.</p> <p>Informante 4.</p> <p>También desvalidarnos.</p> <p>Informante 5.</p>
--	--	--

		<p>Al menos, mi trabajo, digamos, depende mucho del trabajo de ellos. Si yo no sé qué están haciendo ellos, no tengo cómo comunicarlo, no tengo como hablar de eso, no tengo cómo mandar el correo, no tengo cómo hacer afiches. Yo tengo que hacer un montón de cosas, entonces, creo que igual con ellos, el trabajo de cada uno depende mucho del otro por esa misma articulación que tenemos, porque vamos todos a buscar un objetivo común.</p> <p>Informante 7.</p> <p>Igualmente, en mi caso también, porque yo tengo que buscar los fondos para los proyectos, entonces si yo no sé lo que está haciendo selección y asignación, o “HS” o voluntariado, no tengo qué venderle a las empresas como voluntariado corporativo, o cualquier otra. Igualmente, si yo no les cuento que estoy buscando esta plata, ellos tampoco podrían hacer los proyectos.</p> <p>Investigador 1.</p> <p>Y ¿Existirían algunas áreas en particular que se verían más afectadas por el tema de comunicación interna?</p> <p>Informante 4.</p> <p>Yo creo que por ejemplo, las áreas de intervención en comunidad tienen que estar super entrelazadas, que son “HS” y “detección y habilitación”; tienen que estar entrelazadas, es decir si se va a abrir una comunidad nueva ambas tienen que saber en qué proceso está esa comunidad. El área de formación y voluntariado, si nosotras no sabemos en qué se está trabajando, o qué necesidades tienen los voluntarios, nosotras no podemos generar capacitaciones, espacios de discusión, y tampoco podemos captar a esos voluntarios que necesitan las áreas.</p> <p>Investigador 1.</p> <p>A ver, les parece a partir de lo que el compañero nos compartió sobre alguien que se hiciera cargo del tema de</p>
--	--	---

		<p>comunicación interna dentro de la organización, ¿les parece que en efecto alguien se tienen que hacer cargo de esa etapa? ¿Cuál sería la relación con la Gerencia General? ¿Cómo lo visualizan? Pensando en esta línea de operación de la Fundación.</p> <p>Informante 1.</p> <p>Que complicado, porque a nivel de Direcciones, yo creo que no es tanto responsabilidad de una persona en comunicación trabajarlo, si no que más bien creo que es más a nivel de Bernal y Luciano que tienen que velar por que suceda. Ya de mandar un mensaje al voluntariado, yo creo que sería mucho más fácil porque unificas los mensajes, y no es un correo personalizado que va a depender mucho de cada persona.</p>
<p>Identificar las principales necesidades de comunicación interna en la organización.</p>	<p>Pregunta 4: ¿Existen obstáculos para el desarrollo de los procesos de comunicación interna? Descríbalos.</p> <p>Pregunta 5: ¿cuáles serían los requerimientos para resolver dichos obstáculos?</p>	<p>Investigador 1.</p> <p>Visualizan algunos obstáculos para la comunicación interna en Techo, ¿cuáles son esos obstáculos?</p> <p>Informante 7.</p> <p>Yo creo que ahora no hay como coherencia de cómo transmitimos los mensajes. Entonces es como que de repente puse algo en Facebook, o un correo que llegó ahí, pero Adri lo redacta diferente a como lo podría redactar yo. Entonces, no hay una sola línea de cómo se transmiten las ideas.</p> <p>Informante 1.</p> <p>Un protocolo.</p> <p>Informante 4.</p> <p>Una guía.</p> <p>Informante 3.</p> <p>Es que ese es el problema, porque como no tenemos una guía clara de cómo yo debo transmitir mis mensajes, y</p>

		<p>viceversa. Entonces, mi dinámica de trabajo con una compañera es muy distinta a como puede ser mi dinámica de trabajo con otra compañera. No solamente por los proyectos, sino nuestra manera de comunicar, nuestra manera de sistematizar las cosas, que también es un problema muy grande que tenemos. Y al nosotros no tener como una guía clara de cómo debemos comunicarlo, es que estamos haciendo lo que podemos hacer, y muchas veces no es suficiente. Esa es una de las cosas más grandes que tenemos, como una falta de comunicación, que ha ido un poco mejorando, y la cuestión de que no sistematizamos todo lo que hablamos.</p> <p>Informante 4.</p> <p>O no comunicamos todo lo que hacemos. Porque uno de los problemas de la mala comunicación interna es la desvalidación del trabajo de los demás compañeros, de nuestros jefes o de lo que sea.</p> <p>Informante 1.</p> <p>Hasta que llega el reclamo, y entonces, uno como yo lo estoy haciendo, o por qué usted lo hizo si ya yo lo estoy trabajando, y entonces aparece ahí un roce.</p> <p>Informante 4.</p> <p>Yo creo que nosotros manejamos muy bien los roces, a veces nos enojamos un poco. Hay compañeros que dicen las cosas mal, o sea feo a veces, pero ya uno después se sienta y es como “no hables así, no seas tan”. Yo creo que eso sí lo tenemos, o sea, aparte de trabajar juntos somos como más compas y estamos en esto porque “recuerde que estamos igual, yo quiero que salga bien, usted también”.</p> <p>Investigador 1.</p> <p>Vieras que vos dijiste ahora algo que me pareció interesantísimo, bueno, todos han dicho cosas importantísimas. Pero algo que no había pensado, por lo menos al inicio del espacio, es el tema de ls</p>
--	--	--

		<p>sistematización. ¿Consideran que las sistematizaciones pueden ser un instrumento de comunicación interna?</p> <p>Informante 3.</p> <p>Es que el problema es que nosotros constantemente tenemos entrada y salida de Directores y voluntarios. Pero, al ser nosotros los últimos responsables de todos los proyectos, que mi responsabilidad es sistematizar de inicio a fin qué fue lo que pasó con ese proyecto. Nosotros tenemos a nivel institucional, un problema muy grande, en cualquiera de los TECHOS, que es la falta de sistematización, entonces, qué pasa cuando yo salgo de mi área y ponen a alguien nuevo. Aparte de que no tenemos procesos de inducción adecuados para la persona nueva, la persona llega y se topa con que no hay nada respaldado, sistematizado, de lo que yo estaba haciendo. Entonces digamos, a mí sí me parece que es un medio de comunicación interna, porque no necesariamente yo tengo que hablar con vos, sino que si vos venís, te sentás, y yo dejé todo ordenado y sistematizado, vos podés enterarte de lo que yo estuve haciendo y darle continuidad.</p> <p>Informante 1.</p> <p>Y no estar inventando el agua tibia, porque pasamos haciendo eso. Generalmente es como hagamos un proceso de tal cosa y cuando nos damos cuenta está en algún lugar del Drive guardado, o alguien lo tenía hecho. Y con el voluntariado pasa que a veces se van y se van con toda la información, entonces no hay como una forma de decirles que nos pasen todo, porque tal vez el problema fue que en el seguimiento no velamos por nosotros sistematizar los procesos que los voluntarios hicieron. Entonces cuando el voluntario se va llega otro voluntario al que le tenemos que decir “usted va asumir esto, pero lo tiene que asumir de cero”.</p> <p>Investigador 1.</p> <p>Vos querías decir algo referido a lo de sistematización.</p>
--	--	--

		<p>Informante 4.</p> <p>A bueno sí, hay veces que hay tantas cosas también, hay tantos documentos compartidos, que entonces es abrumador que al final no se lee ninguno.</p> <p>Informante 6.</p> <p>O lo peor es que a veces no se encuentra el documento cuando más se necesita. Yo no he encontrado todavía el del TCU.</p> <p>Informante 4.</p> <p>Ok, a ver, hay demasiados documentos. O sea, hay cosas que no se están sistematizando, hay cosas que sí y se comparten a todo el mundo, entonces es un tedio también. Como que no sabemos cuándo y quiénes también.</p> <p>Informante 7.</p> <p>Esto es parte también del mismo tema de horizontalidad, entonces uno comparte todo con todo mundo. Todo el mundo debe opinar sobre el documento aunque no tengan un gran aporte que hacerle al mismo.</p> <p>Informante 3.</p> <p>O aunque no lo vaya a comentar.</p> <p>Investigador 1.</p> <p>Entre los obstáculos para la comunicación interna han mencionado la necesidad de sistematizar para no duplicar o no inventar el agua tibia. Pero de repente también hablaron de la necesidad de hacer procesos de inducción. También hablaron del spam de reuniones, rutas de acceso a documentos que de repente están a veces no están, parece entonces que sería necesario hacer un ruteo para encontrar esos documentos. ¿Algún otro obstáculo que consideren importante en el tema de la comunicación interna?, desde el ejercicio que ustedes elaboran. Obstáculos importantes en comunicación</p>
--	--	--

		<p>interna.</p> <p>Informante 4.</p> <p>Yo creo que lo mismo también de que no solamente somos empleados, que es como “te digo lo que me gusta y lo que no me gusta de vos”, es como que a veces para no herir a la otra persona, uno tampoco confronta. Y esto pasa de los voluntarios a los Directores y muchas veces entre los mismos Directores.</p> <p>Informante 3.</p> <p>El tema que como todos somos amigos, pero no somos confrontativos.</p> <p>Informante 1.</p> <p>Y es muy difícil. Por ejemplo, la línea con los voluntarios a veces se cruza mucho.</p> <p>Informante 4.</p> <p>Como que no hay realmente límites entre el Director, el coordinador y los voluntarios.</p> <p>Informante 3.</p> <p>Porque somos demasiado horizontales.</p> <p>Informante 4.</p> <p>Y no solo en la línea de los voluntarios sino entre nosotros también.</p> <p>Informante 1.</p> <p>Digamos que a mí no me gusta el trabajo que está haciendo Pri, ya llegar y decirle “hey no me gusta como lo estás haciendo” o “creo que lo deberías hacer diferente”, ¿cómo se lo digo?, porque a veces la línea es muy delgada, entonces a la hora de afrontar se puede tomar como algo más hiriente, como algo más personal que como algo laboral. Entonces uno se entera como que tal Director dijo tal cosa de uno, y uno como “por qué no me lo dice a mí directamente”, si se lo dice a un voluntario es</p>
--	--	---

		<p>peor porque llega el voluntario y te lo dice.</p> <p>Investigador 1.</p> <p>Y ¿existen algún tipo de traumas sociales, si se le puede llamar, a experiencias previas donde se ha sido confrontativo y se ha ejecutado mal el conflicto? Porque en un inicio hablamos de que somos muy amigos, somos muy cercanos, hay una empatía significativa; pero al mismo tiempo hay como un recelo de no se puede decir todo.</p> <p>Informante 7.</p> <p>A mí no me ha tocado vivirlo directamente. Pero sí desde que yo entré sentí que aquí habían demasiados fantasmas de dinámicas anteriores, donde en el Directorio se insultaban y se gritaban, y la gente lloraba y era super intenso. Entonces creo que de alguna forma ese fantasma está ahí, como que en cualquier momento puede volver a pasar.</p> <p>Informante 4.</p> <p>Como que si sale, como que salta la liebre en cualquier momento.</p> <p>Informante 1.</p> <p>Es que había épocas en las que era intenso.</p> <p>Informante 3.</p> <p>A veces por ser amigos y por tener relaciones tan cercanas nos toca hacer de psicólogos, aunque las psicólogas son ellas. Pero es como, “bueno fulanita vamos a reunirnos pero noto que estás mal”. Entonces para poder empezar la reunión, tengo que escuchar que le está sucediendo, entonces ya empezamos a tertuliar para que la relación profesional pueda surgir en algún momento. Entonces, a veces no sabemos diferenciar esos espacios personales de los espacios profesionales, porque a mí me pagan por estar aquí haciendo mi trabajo, comunicándote qué es lo que tengo hacer,</p>
--	--	---

		<p>ejecutando proyectos, tareas, procesos y todo eso. Entonces si bien debe ser un espacio ameno, a veces nos pasa mucho que eso también hace que no seamos efectivos en nuestro trabajo, porque vivimos arrastrando nuestra parte personal a nuestra parte laboral y al menos desde mi perspectiva, eso debería quedarse afuera y si querés conversarlo con alguno de nosotros, lo conversamos en otro momento, pero yo creo que a veces nos cuesta diferenciar mucho eso y creo que a todos nos pasa también.</p> <p>Informante 1.</p> <p>Y pasa mucho con el voluntariado, que a veces, o sea, tienen una situación en una construcción, que algo pasó, que se peleó con fulano o con mengano, entonces eso ya me desmotiva. A Pri y a mí nos pasa mucho que nos dicen “es que ocupo reunirme con vos”, entonces ya uno se sienta y tomamos café, entonces como que somos el área de no sé, como de contención emocional, control de crisis. A la hora de armar un proyecto, y ocupamos meter ciertos voluntarios es como “este voluntario sí”, “no este no porque se agarró la vez pasada con este, entonces ahora hay que meter este otro”. Y a veces hay manejo de situaciones que es muy difícil decirle a un voluntario “estamos trabajando”, porque al final son voluntarios que están aquí porque lo sienten y si algo los hace sentirse mal se van. Tenemos que trabajar para que se sientan bien, entonces es como yo sé que este es un espacio de trabajo pero tengo que ver cómo se sienten bien.</p> <p>Informante 7.</p> <p>Algo que yo siento como que sí tiene un impacto fuerte, sobre todo en la dinámica grupal y en cómo nos comunicamos, es que por ejemplo, el año pasado cambió prácticamente la mitad o un poquito más del Directorio. Entonces es como que entra alguien nuevo, y uno se está empezando a acomodar y ya son 5 personas nuevas que cambiaron de repente. Es decir, empezando el año, la mitad de la gente que estaba en la oficina era gente nueva. Y también está esa expectativa de que seguro</p>
--	--	--

		<p>pronto habrá otro proceso de cambio, entonces yo aquí pienso que uno siempre está despidiéndose y dándole la bienvenida a la gente.</p> <p>Informante 6.</p> <p>Eso es ciertísimo, porque yo llevo año y medio y ya he visto muchos. Este es mi tercer Director de Comunicación, el que llega hoy.</p> <p>Informante 3.</p> <p>Tenemos una entrada y salida de gente terrible. Y esto no le da estabilidad a los procesos.</p> <p>Informante 7.</p> <p>Claro entonces si ya tenés como cierta dinámica, a veces mejora pero a veces no.</p>
<p>Visualizar las oportunidades de mejora de la comunicación interna de la organización.</p>	<p>Pregunta 6: ¿Cuáles son las fortalezas de la comunicación interna de la organización?</p> <p>Pregunta 7: ¿Cuáles son las oportunidades de mejora para el fortalecimiento de la comunicación interna de la organización?</p>	<p>Investigador 1.</p> <p>Entonces, ¿qué se podría optimizar? Hemos hablado de algunas cosas, hemos hablado de obstáculos, cosas que son complicadas. Sin embargo, de cosas que también otras organizaciones más bien desearían. O sea, en efecto, TECHO tiene un clima también muy distinto a otras organizaciones, tiene un espíritu y una mística particular. ¿Qué consideran que sería importante para ustedes potencializar?, ¿sostener?, que eso sí vamos a hacer un modelo de comunicación interna, vamos a hacer esto, vamos a protocolizar, pero ¿Qué no podríamos perder? ¿Qué no se nos vaya de las manos?</p> <p>Informante 4.</p> <p>La horizontalidad, la transparencia, creo que es fundamental.</p> <p>Informante 1.</p> <p>Como la alegría, no sé.</p> <p>Informante 4.</p> <p>Creo que la oficina, tal vez ahora no tanto, pero en otros</p>

		<p>momentos se ha caracterizado como que ese lugar donde uno podía venir y la gente le ayudaba. Tanto, no solo para los directores, sino también para los voluntarios y podían contar con la gente que estaba acá, entonces eso es un sentimiento muy bonito, porque la parte de la solidaridad se extiende a todos los ámbitos de la organización y no solo al trabajo en la comunidad.</p> <p>Informante 1.</p> <p>Ese sentimiento de casa, de familia. Que aquí es la lucha de los 2, entonces eso nos junta más, yo creo que eso no se puede perder en nuestro proceso de comunicación. O sea, el sentir el trabajo, porque a partir del momento en que lo dejás de sentir, el voluntario se da cuenta de que lo dejás de sentir y entonces no te valida tanto.</p> <p>Informante 3.</p> <p>Es como un asunto de pasión, la convicción de yo puedo hacerlo.</p> <p>Informante 6.</p> <p>La pasión por el trabajo. Hay una cosa muy Techera, que es sacar la tarea, o sea usted no afloja y la tarea se saca. sin importar el cómo. Tenemos que sacar el trabajo en la comunidad.</p> <p>Informante 3.</p> <p>Nuestro voluntario es muy quisquilloso en ese sentido, si no enviamos un mensaje que refleje que todos sentimos lo mismo el voluntariado no lo va a recibir bien.</p> <p>Informante 4.</p> <p>Y no tenemos eso, o sea, no hemos tenido una dirección de comunicación estable desde hace mucho tiempo. No hay una Dirección de Comunicación que diga este es el mensaje que vamos a transmitir a los voluntarios, esto es lo que vamos a trabajar entre nosotros. No hay esos canales de comunicación claves para con los voluntarios.</p>
--	--	---

		<p>Investigador 1.</p> <p>A raíz de eso que estás diciendo, en el tema del desarrollo de campañas internas ¿sienten que hay una debilidad?</p> <p>Informante 4.</p> <p>Tenemos una gran debilidad en el tema del desarrollo de campañas internas, el tema de campañas externas si lo tenemos dominado, pero la parte interna es una gran debilidad. Nuestro tiempo se va más en campañas externas que en las internas para los voluntarios, lo cual es una locura, nos estamos disparando en los pies, es decir traemos voluntarios pero no nos comunicamos con ellos de manera fluida y por ende se desencantan los voluntarios y se van.</p> <p>Informante 1.</p> <p>Tenemos un grupo de Facebook “Soy voluntario Techo Costa Rica”, entonces por ese grupo logramos enviar un mensaje más unificado a los que están más fijos, por este medio es que le damos una mejor gestión a los mensajes. Pero tal vez no la sabemos manejar muy bien, por ejemplo para transmitir los valores de Techo, entre otros mensajes.</p> <p>Informante 3.</p> <p>Y es que es un círculo, porque ustedes no deberían estar haciendo eso, para eso deberíamos tener una Dirección de Comunicación que pueda transmitir el mensaje, pero como sale y entra la gente entonces recae en ustedes.</p> <p>Investigador 1.</p> <p>Para ir concluyendo. Vamos a ver, el reto que tenemos es idear algún tipo de modelo, no va a ser fotográfico, sino simplemente un modelo machote que deberá acomodarse a las necesidades de cada una de las diversas organizaciones. Pero ¿cómo lo visualizan? ¿qué esperarían de este modelo? ¿qué expectativas tendrían</p>
--	--	---

		<p>del modelo?</p> <p>Informante 3.</p> <p>Pasos básicos, guías, consejos de cómo mejorar la comunicación interna. Como 5 - 7 pasos para mejorar la comunicación, para principiantes. Y como los distintos tipos de mensajes que podemos emitir.</p> <p>Informante 4.</p> <p>Qué es importante decir, cuáles son las cosas claves que una organización debería transmitir, y una organización de nuestro tipo. Qué comunicar a los voluntarios, las cosas básicas. A parte de actividades, que es lo que más transmitimos.</p> <p>Investigador 1.</p> <p>Y en el tema de forma, ¿cómo lo ven?</p> <p>Informante 1.</p> <p>Como un flujograma, como una infografía.</p> <p>Informante 3.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Algo muy visual, atractivo a la vista, con formas y colores, que la gente no se aburra al leerlo. <p>Informe 4.</p> <p>Algo que podamos socializar con los voluntarios. Que pueda incluirse en las herramientas básicas que se le da a los voluntarios en los procesos de inducción.</p> <p>Informante 7.</p> <p>Algo que usted lo vea y se entienda.</p>
<p>Concluir la sesión de grupo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Principales conclusiones. - Agradecimiento a los participantes. - Cierre. 	<p>Investigador 1.</p> <p>Sumamente agradecidos con todos ustedes por su tiempo y toda la información que nos suministraron.</p> <p>Retomando un poco de lo que hemos conversado. Nos señalaron los públicos internos de TECHO, en particular están los colaboradores, los voluntarios, mencionaron el</p>

		<p>tema de líneas horizontales y procesos democráticos, lo cual si bien tiende a ser una oportunidad también tiende a convertirse en un obstáculo en muchos de los procesos, complica los flujos de comunicación. En este momento no se tiene un responsable de comunicación interna y recae sobre las diversas áreas o direcciones, por lo tanto el manejo de la comunicación interna está distribuido. Hablamos de que son sumamente abiertos en el proceso de comunicar, sin embargo, son muy cuidadosos para no lastimar al otro, por el tema de la emocionalidad y las filiaciones dentro del equipo. Como parte de los obstáculos está la necesidad de hacer sistematizaciones ejecutivas, procesos de inducción, reducir el spam de reuniones, definir rutas de acceso para los documentos que se están socializando, la necesidad de visualizar el conflicto de una manera distinta y no necesariamente confrontativa, perder el miedo al conflicto, a pensar de manera distinta. Qué sostener, esa horizontalidad, que aunque es complicada de manejar es necesaria para la gestión de TECHO, transparencia, mantener ese valor humano, no se puede perder incluso si se utilizan herramientas tecnológicas, la empatía que tienen con la causa, ponerse la misma camiseta. Expectativas que tienen en relación al modelo, tener pasos, un método, lineamientos generales y básicos para trazar procesos de comunicación internos en los cuales se debe definir primero la estructura de los mensajes, qué decir y cómo crear campañas de comunicación interna de manera efectiva, en general lo visualizan como un manual muy práctico y con mucho color, es decir llamativo, que no sea una herramienta complicada, y algo fundamental es que el voluntario debe estar al centro de esta herramienta.</p> <p>Creo que hicimos un excelente proceso, muchas gracias por estar aquí. Nosotros vamos a proceder a analizar la información recolectada con las 4 organizaciones para poder elaborar el modelo. Desde luego que con el compromiso de regresar y para entregarles una devolución y al mismo tiempo presentarles el modelo.</p>
--	--	---

Anexo No. 4

Cuestionario entrevista a profundidad

Número de entrevista:	
Nombre de la organización:	
Nombre del entrevistado:	
Puesto:	
Introducción	
<p>Buenos días, somos estudiantes de la Maestría en Administración de Medios de Comunicación con énfasis en tecnologías de la comunicación y la información (TIC), estamos desarrollando un diagnóstico de comunicación digital interna en organizaciones no gubernamentales (ONG), con el objetivo de generar un modelo interno de comunicación para dichas instituciones. Le agradecemos de antemano su disposición y toda la información que nos pueda brindar a través de esta entrevista.</p>	
Objetivo	Identificar las necesidades de información y comunicación interna de las organizaciones no gubernamentales.
Pregunta 1: ¿Cuál es el departamento o área responsable de la comunicación interna de la organización?	
Respuesta:	
Pregunta 2: ¿Qué tipos de mensajes suelen transitar en los procesos de comunicación interna?	
Respuesta:	
Pregunta 3: ¿Quiénes son los receptores de dichos mensajes?	
Respuesta:	
Pregunta 4: ¿Por medio de cuáles herramientas se comunican internamente?	
Respuesta:	
Pregunta 5: ¿Cuáles son las expectativas al comunicarse internamente dentro de la organización?	
Respuesta:	

Pregunta 6: ¿Dentro de su opinión dichas expectativas han sido cumplidas?
Respuesta:
Pregunta 7: ¿Cuál ha sido el rol de la tecnología para comunicarse a lo interno de la organización? ¿Por qué?
Respuesta:
Pregunta 8: ¿De qué manera se podría introducir el uso de herramientas digitales en los procesos de comunicación interna?
Respuesta:
Pregunta 9: ¿Cuál es el rol de la comunicación informal dentro de la organización?
Respuesta:
Comentarios adicionales: No se realizaron comentarios adicionales.
<i><u>Nota aclaratoria:</u> La batería de preguntas se adaptará (modificar, quitar, agregar dudas, con base en el perfil del entrevistado, de la muestra detallada)</i>

Anexo No. 5

Transcripción entrevistas a profundidad

Entrevista a profundidad

Fundación Techo Costa Rica

Número de entrevista: 1	
Nombre de la organización: Fundación TECHO Costa RICA.	
Nombre del entrevistado: Bernal Bolaños Castillo.	
Puesto: Gerente General.	
Introducción Buenos días, somos estudiantes de la Maestría en Administración de Medios de Comunicación con énfasis en tecnologías de la comunicación y la información (TIC), estamos desarrollando un diagnóstico de comunicación digital interna en organizaciones no gubernamentales (ONG), con el objetivo de generar un modelo interno de comunicación para dichas instituciones. Le agradecemos de antemano su disposición y toda la información que nos pueda brindar a través de esta entrevista.	
Objetivo	Identificar las necesidades de información y comunicación interna de las organizaciones no gubernamentales.
Pregunta 1: ¿Cuál es el departamento o área responsable de la comunicación interna de la organización?	
Respuesta: En primer lugar resulta relevante revisar la estructura de la organización, a saber: 1) Área social, y 2) Área comercial. La parte social es la más operativa, se integra por el área de construcción, de información al voluntariado, habilitación social; en fin se trata del área de intervención. El área comercial es la parte más administrativa o de soporte de todo lo que es proyección social. Esta área con un departamento de comunicación. En los últimos tiempos, y ante la necesidad, se ha pensado en que se constituya una coordinación de comunicación interna. En el papel, es el área de comunicación la que se debería de encargarse de la comunicación interna, con el apoyo de la Gerencia General y la Dirección Social. Pero siempre el encargado directo es el área de comunicación, aunque los últimos responsables de que dichos procesos se den, es la Gerencia General y la Dirección Social. Techo ha venido funcionando sin Director de Comunicación desde hace 6 meses. Desde hace	

2 años, se viene explorando la necesidad de formalizar los procesos de comunicación interna en Techo Costa Rica, puesto que la comunicación de la organización siempre ha sido hacia afuera, muy de marketing. Desde el 2001 hasta el 2011, se manejó una estrategia de comunicación que produjera recordación en la gente, y que permitiera el posicionamiento de la organización, lo que influyó en la modificación del nombre de la organización a Techo Costa Rica.

A partir de un cambio institucional, del modelo organizacional, se decidió evaluar la manera en que se ha venido trabajando y por ende los procesos de comunicación. El tema de la comunicación interna se empezó a trabajar a partir del 2012, pero no existen canales, procesos o cuestiones definidas a esta fecha, puesto que se trata de un tema novedoso para la organización.

Se viene apuntando a que el área de comunicación tenga una estructura que incluya una coordinación de la comunicación interna, de hecho el área de comunicación a partir de ahora tiene un tiempo completo para la dirección (funciones estratégicas) y un medio tiempo para la subdirección (encargado del desarrollo de los productos y la comunicación interna).

Pregunta 2: ¿Qué tipos de mensajes suelen transitar en los procesos de comunicación interna?

Respuesta:

Dentro de la comunicación interna lo que hemos venido trabajando es la comunicación entre Director y voluntarios, pero con un mensaje más de tipo convocatoria, es decir tenemos una actividad a la que invitamos a los voluntarios, por lo general con un enfoque muy utilitarista, es decir a partir de una necesidad. No existe por el momento esa cuestión de que el voluntario se sienta parte de la organización.

¿Qué tipos de mensajes deben transmitirse? Mensajes que tengan mucha mayor relación con nuestra estrategia, por ejemplo, en los procesos de planificación nunca se habían incluido a los voluntariados, hasta este año.

En Techo tenemos contratadas 17 personas, algunas están a medio tiempo, otras a tiempo completo, algunas en la parte social, otras en la parte comercial. Al tener esta estructura, que es grande, no existe una forma ni canales para que se dé una comunicación adecuada que genere una articulación tácita entre los procesos. Esto es parte de las cosas que hacen que los procesos muchas veces se atrasen.

Se pretende que la comunicación interna esté fortalecida de manera que todos estemos informados y se sepa qué hacer. De igual manera, es fundamental que se mejore la comunicación al voluntario, pasando del enfoque utilitarista, a uno de contenido (de fondo) el cual genere en el voluntariado un sentido de pertenencia.

Pregunta 3: ¿Quiénes son los receptores de dichos mensajes?

Respuesta:

Colaboradores y voluntarios.

Pregunta 4: ¿Por medio de cuáles herramientas se comunican internamente?

Respuesta:

Herramientas tipo presencial: para el público general de voluntarios abrimos las Asambleas Generales de Voluntarios, se convoca directamente a la base de datos. Esta es la herramienta principal para comunicar algo muy importante de la gestión de Techo. Después de la Asamblea se hace una comunicación escrita a través de correo electrónico y Facebook, de manera que se logre llegar con la información a un mayor número de voluntarios. Cada una de las áreas debe promover reuniones con el grupo de voluntarios que le colabora.

Con los colaboradores se desarrollan sesiones de equipo, específicamente el primer y tercer jueves de cada mes se realiza una reunión de directorio (representantes de cada una de las áreas, 10 personas), para estas reuniones se pretende levantar previamente los temas de interés a través de una herramienta (tipo formulario digital) para incorporar los mismos, sin embargo, muy pocos directores la usan, este es un asunto fundamental para que las reuniones sean ejecutivas, anteriormente estas sesiones podían durar hasta 6 horas.

La última semana de cada trimestre se realiza una reunión de directorio ampliado (17 personas).

Herramientas de tipo digital:

Se cuenta con 2 Facebook, uno institucional (Techo – Costa Rica) y uno para voluntarios (Soy Voluntario).

Se cuenta con una herramienta de uso institucional a nivel latinoamericana, denominada El Pilote, que maneja las bases de datos de voluntarios, y a través de la cual es posible enviar a la misma comunicaciones formales vía correo electrónico. Es un sistema de información exclusivo de Techo.

Con los colaboradores la comunicación interna se realiza por lo general a través de correo electrónico, y se desarrollan una serie de reuniones para el seguimiento de temáticas relevantes para la organización. También se creó un grupo de WhatsApp, el cual funciona muy bien para resolver algunos temas de manera más ágil.

Pregunta 5: ¿Cuáles son las expectativas al comunicarse internamente dentro de la organización?**Respuesta:**

En lo que respecta al personal contratado por Techo, se pretende que la comunicación interna se fortalezca de manera que cada uno esté informado del quehacer organizacional y sepa qué debe hacer; de manera que la organización sea más eficiente.

Consideramos fundamentales los procesos de comunicación interna con el cuerpo de voluntarios. No podemos quedarnos en comunicaciones utilitaristas, por el contrario es indispensable que la información que se les transmite sea de fondo para que con ella se logre generar sentido de pertenencia en los voluntarios.

Pregunta 6: ¿Dentro de su opinión dichas expectativas han sido cumplidas?**Respuesta:**

A este momento no. Eso es precisamente lo que buscamos con la reestructuración del área de comunicación de Techo, la cual contará con un tiempo y medio de dedicación, un Director y un

Subdirector, a cargo de un equipo de voluntarios.

Pregunta 7: ¿Cuál ha sido el rol de la tecnología para comunicarse a lo interno de la organización? ¿Por qué?

Respuesta:

Indudablemente la tecnología ocupa un rol fundamental, porque permite agilizar el traslado de información y por ende la toma de decisiones. Por el momento Techo cuenta con correo electrónico, redes sociales (Fanpage de Facebook “Techo – Costa Rica”, grupo privado en Facebook “Soy Voluntario”), el Pilote, WhatsApp.

Pregunta 8: ¿De qué manera se podría introducir el uso de herramientas digitales en los procesos de comunicación interna?

Respuesta:

De hecho, a las herramientas básicas con las que ya se cuenta se les podría sacar aún más provecho, el uso que se le da a las mismas se queda en lo más simple.

En algún momento se quiso generar un boletín mensual o bimensual (El Yodito), para que la gente se sienta informada. El boletín no se ha logrado sostener de manera periódica debido a que a los Directores les ha costado enviar la información. El punto medular es que entre los Directores existen problemas de comunicación interna, y va desde la forma en la que pensamos el Techo, hasta asuntos de personalidad, mal manejo de emociones, lo que incorpora ruido a la comunicación y por ende, esto se extiende a todo el equipo de Techo.

En otros países se utiliza una especie de pizarra informativa, en C.R. esto no ha sido posible a pesar de que se ha incluido en el presupuesto de la organización. Este año se generó en una pared un calendario mensual para colocar la información más relevante de las actividades programadas por mes. En caso de que se fuera a utilizar una herramienta digital diferente a las que Techo ha estado empleando, la inducción sí sería necesaria.

Pregunta 9: ¿Cuál es el rol de la comunicación informal dentro de la organización?

Respuesta:

La comunicación informal es una de la que más se utiliza en Techo, para bien y para mal. Para bien, porque prepara a la gente sobre algunas líneas de acción que se van a tomar en la organización. Pero para mal, porque se presta mucho para generar rumores, lo peor es que esto es lo que más se da; claro esto también es como una característica del costarricense, andar viendo como le serrucha el piso al otro.

Actualmente, cuando existen temas confidenciales y se le comparten a algunos colaboradores, por lo general a quienes están liderando los procesos, se les solicita expresamente que no se comente nada antes de que se proceda con la comunicación oficial.

Existe un exceso de comunicación informal, básicamente en todos los espacios laborales y socio integrativos que los colaboradores comparten. No tenemos comunicación interna pero sí se tiene demasiada comunicación informal.

¿Cómo combatirla? Lo que se ha empezado a implementar es solicitarle a la gente que resuelva directamente los conflictos con sus compañeros, de manera que se pueda prevenir la generación de rumores y evitar la intervención por parte de la Gerencia General.

Comentarios adicionales: No se realizaron comentarios adicionales.

Nota aclaratoria: *La batería de preguntas se adaptará (modificar, quitar, agregar dudas, con base en el perfil del entrevistado, de la muestra detallada)*

Entrevista a profundidad

Fundación Techo Costa Rica

Número de entrevista: 2	
Nombre de la organización: Fundación TECHO Costa RICA.	
Nombre del entrevistado: Luciano Guido.	
Puesto: Dirección Social.	
Introducción Buenos días, somos estudiantes de la Maestría en Administración de Medios de Comunicación con énfasis en tecnologías de la comunicación y la información (TIC), estamos desarrollando un diagnóstico de comunicación digital interna en organizaciones no gubernamentales (ONG), con el objetivo de generar un modelo interno de comunicación para dichas instituciones. Le agradecemos de antemano su disposición y toda la información que nos pueda brindar a través de esta entrevista.	
Objetivo	Identificar las necesidades de información y comunicación interna de las organizaciones no gubernamentales.
Pregunta 1: ¿Cuál es el departamento o área responsable de la comunicación interna de la organización?	
Respuesta: Techo tiene un Área de Comunicación, la cual se debe encargar de la comunicación interna. Desde mi puesto, se incluyen las áreas de formación y voluntariado, las cuales necesariamente debe vincularse con la Dirección de comunicación, sobre todo lo que es en la elaboración del contenido, pero la encargada de sacar los productos de comunicación, tanto internos como externos, siempre es el área de comunicación. La comunicación de la organización se tiene dividida en varios públicos, de los cuales algunos son los públicos externos, como donantes e instituciones gubernamentales. Uno de los públicos también es el voluntariado, donde tenemos que llamar al joven para que se sume al voluntariado, pero una vez que se suma tenemos que estar en constante comunicación de las cosas que está haciendo la organización de manera que se pueda mantener su motivación y su convicción sobre el por qué se están haciendo las cosas, ya que el cuerpo de voluntarios es uno de los motores de Techo. En relación al público interno, se tiene el voluntariado, dividido en estudiantes de secundaria y universitario, se diferencian un poco por el momento de la vida en el que se encuentra el voluntario.	
Pregunta 2: ¿Qué tipos de mensajes suelen transitar en los procesos de comunicación interna?	

<p>Respuesta:</p> <p>En la comunicación interna se trata de estar informando el trabajo de Techo en la comunidad; por ejemplo, qué cosas se están haciendo, cuáles son las problemáticas de las comunidades en las que se está trabajando, entre otras. Todo esto con el objetivo de que el voluntario esté al tanto del trabajo y se sienta identificado con este.</p> <p>De igual manera, como Techo forma parte de una organización más grande que tiene presencia en otros países, se comunican los logros y problemáticas que se viven en los mismos. Mensualmente se tiene un Boletín institucional, que tiene noticias de todo el Techo como organización latinoamericana.</p>
<p>Pregunta 3: ¿Quiénes son los receptores de dichos mensajes?</p>
<p>Respuesta:</p> <p>Los voluntarios.</p>
<p>Pregunta 4: ¿Por medio de cuáles herramientas se comunican internamente?</p>
<p>Respuesta:</p> <p>Históricamente se utiliza el correo electrónico, también se emplean las herramientas de google, google groups. Ahora se tienen grupos cerrados en Facebook, los cuales son altamente efectivos, se trata de una comunicación más directa, en especial ahora que cada vez son más personas las que tienen teléfonos inteligentes. Muchas veces la gente recibe un correo electrónico y lo puede leer pero no lo contesta, en cambio, el Facebook es un canal que rinde mucho más.</p> <p>En esta línea, se tiene una página oficial en Facebook “Techo – Costa Rica”, se tiene un grupo cerrado de voluntarios del Techo CR, en este grupo se aglutinan a todos los voluntarios, y cada área puede tener su propio grupo por área para comunicarse con sus equipos, estos grupos también son cerrados.</p> <p>Actualmente el canal de comunicación oficial es el Facebook, se comunica todo por Facebook, y el correo electrónico es a veces, no para todo.</p>
<p>Pregunta 5: ¿Cuáles son las expectativas al comunicarse internamente dentro de la organización?</p>
<p>Respuesta:</p> <p>Lograr generar sentimiento de pertenencia en el grupo de voluntarios de Techo.</p>
<p>Pregunta 6: ¿Dentro de su opinión dichas expectativas han sido cumplidas?</p>
<p>Respuesta:</p> <p>A la fecha no totalmente.</p>
<p>Pregunta 7: ¿Cuál ha sido el rol de la tecnología para comunicarse a lo interno de la organización? ¿Por qué?</p>
<p>Respuesta:</p> <p>Con relación al uso de redes sociales, en Techo Costa Rica se utiliza mucho el Facebook, pero se podría utilizar más el Twitter, que es un medio super fuerte.</p>

Pregunta 8: ¿De qué manera se podría introducir el uso de herramientas digitales en los procesos de comunicación interna?

Respuesta:

Se tiene un Boletín que se comparte a través del Facebook, básicamente es como un flyer donde aparecen algunas de las cosas que se hacen durante el mes, esto ayuda a transmitir el trabajo que se hace.

A nivel de Directores se utiliza mucho el correo electrónico.

Por el momento son herramientas que rinden bastante bien.

Pregunta 9: ¿Cuál es el rol de la comunicación informal dentro de la organización?

Respuesta:

Ocupa un rol fortísimo, y muchas veces es bueno y otras también es muy malo.

Por lo general esta comunicación informal en Techo es más mala que buena. Debido a que se transmiten informalmente muchas decisiones, pero tergiversando la información y se pierde mucho el contenido real de la situación que se está comunicando informalmente. En general, para Techo Costa Rica es un problema muy grande.

¿Cómo prevenir la comunicación informal? Techo cuenta con varios canales de distribución de la información, pero todavía falta explotarlos.

La comunicación interna es una de las principales problemáticas que se tienen en Techo, es muy difícil comunicar las cosas en tiempo real, todo se comunica mucho tiempo después, y esto es precisamente lo que causa la generación de rumores.

Lamentablemente la comunicación interna siempre ha sido dejada para lo último en el proceso de gestión de Techo.

Comentarios adicionales: No se realizaron comentarios adicionales.

Nota aclaratoria: La batería de preguntas se adaptará (modificar, quitar, agregar dudas, con base en el perfil del entrevistado, de la muestra detallada)

Entrevista a profundidad

CIPAC

Número de entrevista: 3	
Nombre de la organización: CIPAC / Organización Gai – Lésbica de Costa Rica.	
Nombre del entrevistado: Cristian Anchia Oviedo.	
Puesto: Unidad política.	
Introducción Buenos días, somos estudiantes de la Maestría en Administración de Medios de Comunicación con énfasis en tecnologías de la comunicación y la información (TIC), estamos desarrollando un diagnóstico de comunicación digital interna en organizaciones no gubernamentales (ONG), con el objetivo de generar un modelo interno de comunicación para dichas instituciones. Le agradecemos de antemano su disposición y toda la información que nos pueda brindar a través de esta entrevista.	
Objetivo	Identificar las necesidades de información y comunicación interna de las organizaciones no gubernamentales.
Pregunta 1: ¿Cuál es el departamento o área responsable de la comunicación interna de la organización?	
Respuesta: Básicamente la comunicación interna en CIPAC recae sobre dos personas, es decir, la encargada del área comunicación y en especial de la secretaria de la Dirección Ejecutiva, a partir de las directrices emanadas de esta Dirección.	
Pregunta 2: ¿Qué tipos de mensajes suelen transitar en los procesos de comunicación interna?	
Respuesta: Información sobre reuniones, actividades, entrevistas de personas externas. La secretaria de la Dirección Ejecutiva es quien canaliza la información, cumple un rol fundamental.	
Pregunta 3: ¿Quiénes son los receptores de dichos mensajes?	
Respuesta: La información puede dirigirse a diversos públicos, es decir a los colaboradores, el cuerpo de voluntarios (por lo general tienen un programa de trabajo dirigido directamente para ellos, es un rol diferente). Si es una comunicación general se transmite a través de un correo electrónico dirigido a todos.	

Pregunta 4: ¿Por medio de cuáles herramientas se comunican internamente?
Respuesta: El correo electrónico es elemental, también el teléfono. La mayoría de la información debe ir bien estructurada por lo cual el canal idóneo es el correo electrónico.
Pregunta 5: ¿Cuáles son las expectativas al comunicarse internamente dentro de la organización?
Respuesta: Crear o desarrollar un medio para recibir más directamente las directrices de la Dirección Ejecutiva, para evitar triangular la información a través de la secretaria y por ende acelerar el flujo de la información. Podría ser como un chat, un medio abierto que facilite estar en mayor comunicación y de manera más directa. Si bien la comunicación es horizontal, pero se requiere algo más ágil.
Pregunta 6: ¿Dentro de su opinión dichas expectativas han sido cumplidas?
Respuesta: No, actualmente se triangula la información.
Pregunta 7: ¿Cuál ha sido el rol de la tecnología para comunicarse a lo interno de la organización? ¿Por qué?
Respuesta: Básicamente correo electrónico y teléfono.
Pregunta 8: ¿De qué manera se podría introducir el uso de herramientas digitales en los procesos de comunicación interna?
Respuesta: Es fundamental trabajar de la mano con la tecnología para fortalecer la comunicación, estamos en un momento histórico donde se deben dar ciertos saltos y las TIC pueden colaborar enormemente en esto. Para proyectarnos hacia una población meta es fundamental trabajar con las tecnologías.
Pregunta 9: ¿Cuál es el rol de la comunicación informal dentro de la organización?
Respuesta: Sí, pero desde una óptica positiva, permite derribar barreras y vernos más como compañeros, facilita el trabajo en equipo, genera un ambiente más de confianza. La comunicación interna es una de las principales problemáticas que se tienen en Techo, es muy difícil comunicar las cosas en tiempo real, todo se comunica mucho tiempo después, y esto es precisamente lo que causa la generación de rumores.
Comentarios adicionales: No se realizaron comentarios adicionales.
<i><u>Nota aclaratoria:</u> La batería de preguntas se adaptará (modificar, quitar, agregar dudas, con base en el perfil del entrevistado, de la muestra detallada)</i>

Entrevista a profundidad

Fundación Paniamor

Número de entrevista: 4	
Nombre de la organización: Fundación Paniamor.	
Nombre del entrevistado: Daniel Chavarría	
Puesto: Jefe Administrativo	
Introducción Buenos días, somos estudiantes de la Maestría en Administración de Medios de Comunicación con énfasis en tecnologías de la comunicación y la información (TIC), estamos desarrollando un diagnóstico de comunicación digital interna en organizaciones no gubernamentales (ONG), con el objetivo de generar un modelo interno de comunicación para dichas instituciones. Le agradecemos de antemano su disposición y toda la información que nos pueda brindar a través de esta entrevista.	
Objetivo	Identificar las necesidades de información y comunicación interna de las organizaciones no gubernamentales.
Pregunta 1: ¿Cuál es el departamento o área responsable de la comunicación interna de la organización?	
Respuesta: La Fundación tiene diferentes retos en comunicación para los cuales tiene que trabajar, por ejemplo, el fortalecimiento de la imagen institucional y de una estructura de comunicación oficial a la cual todos nos sentimos suscritos e identificados. Considero que este es un tema urgente, pero se trata de un tema más para comunicación externa. Con relación a la comunicación interna, creo que no hay una persona responsable, en realidad está como dispersa. El proceso de inducción para los colaboradores a la hora de su ingreso a la organización es muy débil, por lo que algunas de las inquietudes o necesidades que se originan de las necesidades de cada puesto no se tienen muy claras. Definitivamente se requieren definir las estructuras de puestos y los perfiles de los colaboradores.	
Pregunta 2: ¿Qué tipos de mensajes suelen transitar en los procesos de comunicación interna?	
Respuesta: Los mensajes van dirigidos a las funciones que se deben cumplir en el día a día, para lograr los objetivos de cada iniciativa. Sin embargo, ha carencia de mensajes relacionados con la organización, su misión, objetivo, distribución de responsabilidades en todos los proyectos que se desarrollan o que se van a desarrollar, la estructura organizacional, por ejemplo.	

Pregunta 3: ¿Quiénes son los receptores de dichos mensajes?
Respuesta: Los colaboradores en sus diferentes modalidades.
Pregunta 4: ¿Por medio de cuáles herramientas se comunican internamente?
Respuesta: Reuniones y correo electrónico.
Pregunta 5: ¿Cuáles son las expectativas al comunicarse internamente dentro de la organización?
Respuesta: Lograr niveles de compromisos más amplios, en el sentido que todos sabemos cuál es la responsabilidad de cada uno y ver cómo podemos como equipo poder apoyar las necesidades de la organización para un mejor desempeño.
Pregunta 6: ¿Dentro de su opinión dichas expectativas han sido cumplidas?
Respuesta: Se debe trabajar más para lograr ese nivel de comunicación y sostenerlo. Mucho tiene que ver con la claridad que logremos a partir del establecimiento del manual de puestos y la identificación de roles y responsabilidades.
Pregunta 7: ¿Cuál ha sido el rol de la tecnología para comunicarse a lo interno de la organización? ¿Por qué?
Respuesta: Es muy importante, pero sí debiera ser una tecnología de punta, es importantísimo que cada proyecto pueda destinar algún recurso para actualizar la plataforma tecnológica con que cuenta la organización.
Pregunta 8: ¿De qué manera se podría introducir el uso de herramientas digitales en los procesos de comunicación interna?
Respuesta: Por el momento me parece que el correo electrónico es suficiente. Claro que se tienen que revisar las opciones según las necesidades de cada proyecto y el colaborador que lo desarrolla.
Pregunta 9: ¿Cuál es el rol de la comunicación informal dentro de la organización?
Respuesta: Se da en todo tipo de organización, es común que se de porque es parte de la dinámica de relaciones entre las personas. He notado que mientras no se de mal uso a esa información muchas coordinaciones tienen a ser más ágiles a partir de la comunicación informal, por lo que su resultado es más positivo que negativo.
Comentarios adicionales: No se realizaron comentarios adicionales.
<i><u>Nota aclaratoria:</u> La batería de preguntas se adaptará (modificar, quitar, agregar dudas, con base</i>

en el perfil del entrevistado, de la muestra detallada)

Entrevista a profundidad

Fundación Paniamor

Número de entrevista: 5	
Nombre de la organización: Fundación Paniamor.	
Nombre del entrevistado: Carlos Morelli	
Puesto: Director administrativo - financiero	
Introducción Buenos días, somos estudiantes de la Maestría en Administración de Medios de Comunicación con énfasis en tecnologías de la comunicación y la información (TIC), estamos desarrollando un diagnóstico de comunicación digital interna en organizaciones no gubernamentales (ONG), con el objetivo de generar un modelo interno de comunicación para dichas instituciones. Le agradecemos de antemano su disposición y toda la información que nos pueda brindar a través de esta entrevista.	
Objetivo	Identificar las necesidades de información y comunicación interna de las organizaciones no gubernamentales.
Pregunta 1: ¿Cuál es el departamento o área responsable de la comunicación interna de la organización?	
Respuesta: Me parece que sería el área de Promoción y Relaciones Institucionales, esto a nivel de la planificación estratégica 2013 - 2017. Sin embargo, por lo general esta área trabaja más hacia afuera, la verdad es que la comunicación hacia adentro es mucho más complicada. Actualmente la comunicación interna está dispersa, cada persona recibe las directrices según el proyecto o trabajo que está desarrollando, esto no significa que hay desorden, sino que no está concentrado en una sola persona o área; por lo general las directrices proceden de la Dirección Ejecutiva, la Dirección Administrativa o la Dirección Financiera y de la Dirección Programática, por lo que el margen de acción para el área de promoción es realmente limitado.	
Pregunta 2: ¿Qué tipos de mensajes suelen transitar en los procesos de comunicación interna?	
Respuesta: La gran mayoría de los mensajes se dan vía correo electrónico, diría que aproximadamente un 90%. Existen diversos tipos de mensajes que van desde las comunicaciones técnicas propias de cada proyecto, como las de índole financiero – administrativo, dependiendo de la naturaleza de cada iniciativa y la forma en la que se manejen los recursos.	
Pregunta 3: ¿Quiénes son los receptores de dichos mensajes?	

<p>Respuesta:</p> <p>Básicamente los colaboradores, que pueden ser funcionarios de planta o consultores, esto depende también de cada proyecto.</p>
<p>Pregunta 4: ¿Por medio de cuáles herramientas se comunican internamente?</p>
<p>Respuesta:</p> <p>La principal herramienta de comunicación es el correo electrónico, yo diría que un 90% de las directrices se transmiten por esta vía por un tema de mayor formalidad, el restante 10% es por comunicación verbal.</p>
<p>Pregunta 5: ¿Cuáles son las expectativas al comunicarse internamente dentro de la organización?</p>
<p>Respuesta:</p> <p>Existen expectativas establecidas dentro de la planificación estratégica con objetivos de integración del personal, los colaboradores, con los otros públicos internos de la organización, como lo son los miembros de la junta administrativa y los voluntarios, y de alguna manera para el posicionamiento de la marca Paniamor en las personas con las que se trabaja directamente en cada uno de los proyectos. También están las expectativas propias de la ejecución de las actividades en el marco de los proyectos, es decir la comunicación del día a día.</p>
<p>Pregunta 6: ¿Dentro de su opinión dichas expectativas han sido cumplidas?</p>
<p>Respuesta:</p> <p>Creo que en lo que se refiere a la comunicación del día a día sí se han cumplido, pero aún se tiene que trabajar para avanzar en los objetivos que en este tema establece la planificación estratégica.</p>
<p>Pregunta 7: ¿Cuál ha sido el rol de la tecnología para comunicarse a lo interno de la organización? ¿Por qué?</p>
<p>Respuesta:</p> <p>Básicamente se utiliza el correo electrónico.</p>
<p>Pregunta 8: ¿De qué manera se podría introducir el uso de herramientas digitales en los procesos de comunicación interna?</p>
<p>Respuesta:</p> <p>Si tiene un rol importante. En ocasiones causa confusión entre los funcionarios, pero no es lo más común. También se da el tema de los comentarios de pasillo los cuales por lo general tienen consecuencias negativas, porque la gente no debería enterarse de esa forma de las situaciones de la organización.</p>
<p>Pregunta 9: ¿Cuál es el rol de la comunicación informal dentro de la organización?</p>
<p>Respuesta:</p> <p>Se da en todo tipo de organización, es común que se de porque es parte de la dinámica de relaciones entre las personas. He notado que mientras no se de mal uso a esa información muchas coordinaciones tienen a ser más ágiles a partir de la comunicación informal, por lo que</p>

su resultado es más positivo que negativo.

Comentarios adicionales: No se realizaron comentarios adicionales.

Nota aclaratoria: La batería de preguntas se adaptará (modificar, quitar, agregar dudas, con base en el perfil del entrevistado, de la muestra detallada)

Entrevista a profundidad

SEPROJOVEN

Número de entrevista: 6	
Nombre de la organización: SEPROJOVEN	
Nombre del entrevistado: Alonso Chaves	
Puesto: Trabajador social	
Introducción / Presentación Buenos días, somos estudiantes de la Maestría en Administración de Medios de Comunicación con énfasis en tecnologías de la comunicación y la información (TIC), estamos desarrollando un diagnóstico de comunicación digital interna en organizaciones no gubernamentales (ONG), con el objetivo de generar un modelo interno de comunicación para dichas instituciones. Le agradecemos de antemano su disposición y toda la información que nos pueda brindar a través de esta entrevista.	
Objetivo	Identificar las necesidades de información y comunicación interna de las organizaciones no gubernamentales.
Preguntas	Respuesta
¿Cuál es el departamento o unidad responsable de la comunicación interna de la organización?	Un departamento de comunicación interna como tal no hay. Se cuenta con un correo electrónico disponible para todos los colaboradores que se relacionan con la parte administrativa de la organización. Pero básicamente, si en la gestión de la organización se requiere de algo, la Dirección Ejecutiva es la encargada de comunicarlo a todos en la organización.
¿Qué tipos de mensajes suelen transitar en los procesos de comunicación interna?	Existen mensajes de diversa índole, depende también de los colaboradores. Se comunica información relacionada con reuniones, foros, entrenamientos, festivales, actividades en general en las que SEPROJOVEN debe tener un rol activo.
¿Quiénes son los receptores de dichos mensajes?	Colaboradores y voluntarios. En una organización como SEPROJOVEN el voluntariado es fundamental por lo que se les considera parte de la audiencia interna de la organización.
¿Por medio de cuáles herramientas se comunican	Se utilizan diversas herramientas como correo electrónico, celular para llamadas y mensajes instantáneos. Por lo

internamente?	general las comunicaciones oficiales se transmiten por correo electrónico, pero cuando se trata de un tema más sensible se prefiere hacerlo por llamada.
¿Cuáles son las expectativas al comunicarse internamente dentro de la organización?	Informar a la gente para así poder coordinar las actividades.
¿Dentro de su opinión dichas expectativas han sido cumplidas?	Me parece que sí. No se han presentado inconvenientes. Cuando se tiene alguna duda en relación con una indicación se tiene la confianza suficiente como para volver a llamar y consultar, creo que existe una comunicación asertiva en la organización.
¿Cuál ha sido el rol de la tecnología para comunicarse a lo interno dentro de la organización? ¿Por qué?	Es muy importante, básicamente el correo electrónico, teléfono fijo o celular, Facebook y Whats app para cosas más informales.
¿De qué manera se podría introducir el uso de herramientas digitales en los procesos de comunicación interna?	Por la dinámica de la organización en algunos momentos no se cuenta con las tecnologías por el tema de las giras y el acceso a Internet. Este es un factor que tendríamos que analizar a fondo para buscarle una solución con mejores alternativas tecnológicas.
¿Considera oportuno un proceso de inducción para el uso de dichas herramientas tecnológicas?	Por el momento no.
¿Cuál es el rol de la comunicación informal dentro de la organización?	Depende del tipo de contenido que tenga el mensaje, hay momentos en que la forma de comunicarnos es muy formal, por ejemplo, cuando se participa en eventos, actividades, en las mismas giras. En algunas ocasiones por el compañerismo sí se da la comunicación de manera más informal, pero esto no ha tenido repercusiones negativas.
Comentarios adicionales: No se realizaron comentarios adicionales.	
<i>Nota aclaratoria: La batería de preguntas se adaptará (modificar, quitar, agregar dudas, con base en el perfil del entrevistado, de la muestra detallada)</i>	