



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Facultad de Filosofía, Letras y Ciencias de la Educación

Carrera de Comunicación Social

Plan de Comunicación Interna para la Comunidad Voluntaria Va Pa' Lante

Trabajo de titulación previo a la obtención del título de Licenciada en Ciencias de la Comunicación Social en Comunicación Organizacional y Relaciones Públicas

Autora:

Michelle Carolina Romero Tacuri

C.I.: 0105371801

michelle98romero@gmail.com

Director:

Lic. Wilson Orlando Gárate Andrade. MSc.

C.I.: 0101937894

Cuenca – Ecuador

02 de agosto del 2021



RESUMEN

El presente trabajo de titulación consistió en la creación de un Plan de Comunicación que tuviese la capacidad de orientar a las instituciones sin fines de lucro sobre la gestión de sus públicos internos, tomando en cuenta como factor indispensable la motivación y la colaboración. La metodología aplicada se basó en la investigación por medio de las experiencias; para esto, al ser partícipe de las actividades de voluntariado, se pudieron identificar los factores relacionados con la desmotivación y sus frutos que dificultan el avance progresivo de la institución. A fin de evidenciarlo, las necesidades y asegurar la permanencia de los miembros del equipo en la organización y de qué manera sus acciones pueden ser motivadas; esto serviría para propiciar el equilibrio entre una institución no lucrativa, en donde incentivar de forma material equivale un reto para los dirigentes, y voluntarios predispuestos y con una contribución de ideas, servicio y compañerismo significativos. De esta manera se procedió a crear un plan de Comunicación Interna enfocado en la obtención de miembros realmente involucrados en la filosofía institucional de Va Pa' Lante; para ello se diseñó una estrategia de gamificación que incentiva el trabajo colaborativo y el interés tanto de los aspirantes a voluntarios como de los actuales colaboradores.

Palabras clave: Comunicación. Comunicación Interna. Gamificación. Comunicación Organizacional.



ABSTRACT

The present degree work aimed at create a Communication Plan that had the capacity to guide non-profit institutions on the management of their internal audiences, taking into account motivation and collaboration as an indispensable factor. The methodology applied was based on research through experiences; for this, being a participant in volunteering activities, factors related to demotivation and their fruits that hinder the advancement of the institution could be identified. To prove this, questionnaires used in surveys and in a focus group were elaborated, it was also complemented with a comparison study tools that were applied in order to identify what is needed to ensure their stay in the organization and how their actions can be motivated; this would serve to foster the balance between a non-profit institution, where providing incentives in a material way is a challenge for the leaders, and willing volunteers with a contribution of ideas, service and significant fellowship. In this way, proceeded to create an Internal Communication plan focused on obtaining members actually involved in the institutional philosophy of Va Pa' Lante; to this end, a gamification strategy was designed that encourages collaborative work and the interest of volunteer applicants and current collaborators.

Key words: Communication. Internal Communication. Gamification. Organizational Communication. Communication plan.



ÍNDICE DEL TRABAJO

RESUMEN	2
ABSTRACT	3
ÍNDICE DEL TRABAJO	4
ÍNDICE DE TABLAS	6
ÍNDICE DE FIGURAS	6
AGRADECIMIENTOS	11
INTRODUCCIÓN	12
CAPÍTULO 1.....	19
PRINCIPALES CONCEPTOS SOBRE COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA.....	19
La comunicación como una acción intrínseca en el comportamiento humano	19
El objeto común de los modelos comunicacionales.....	20
La comunicación organizacional y su incidencia positiva en la administración de las instituciones.....	21
¿Cómo se Presenta la Comunicación en las Organizaciones?.....	25
La relevancia de una comunicación interna bien gestionada	26
Seis dimensiones de un Plan de Comunicación Interna.....	27
Cultura Organizacional, el concepto base de las organizaciones.....	29
Clima organizacional, el eje de la producción efectiva	30
Los embajadores de marca y su influencia en el público externo	33
El fin del diseño de la estructura organizacional.....	36
CAPÍTULO 2.....	39
METODOLOGÍA.....	39
Grupo focal.....	42
Lista de cotejo	43
Encuesta.....	44
Capítulo 3.....	46
DIAGNÓSTICO Y ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	46
Herramientas de datos.....	47



CAPÍTULO 4.....	72
PROPUESTA DE PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA LA COMUNIDAD VOLUNTARIA VA PA' LANTE	72
CONCLUSIONES	79
RECOMENDACIONES.....	82
ANEXOS.....	84
BIBLIOGRAFÍA	86



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Etapas en la formación de un equipo.	37
Tabla 2. Sugerencias para la organización Va Pa' Lante	57
Tabla 3. Plan de Comunicación Interna	72

ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1.</i> Asesoría médica en la empresa Tonicorp (www.tonicorp.com).....	34
<i>Figura 2.</i> Diferencia entre embajador de marca e influencer.	35
<i>Figura 3.</i> Ejemplo de departamentalización con Estructura Matriarcal.	38
<i>Figura 4.</i> Oportunidades que Va Pa' Lante ofrece a sus audiencias	49
<i>Figura 5.</i> Existencia de motivación en los colaboradores	50
<i>Figura 6.</i> Nivel de aceptación en cuanto a la participación de los colaboradores.	51
<i>Figura 7.</i> Nivel de acogida por parte de otros voluntarios.	52
<i>Figura 8.</i> Nivel de satisfacción respecto a las actividades individuales.	53
<i>Figura 9.</i> Preferencias en cuanto al trabajo grupal o individual.	54
<i>Figura 10.</i> Satisfacción respecto a los medios de comunicación que se emplean en la organización.	55
<i>Figura 11.</i> Sugerencias sobre nuevos canales de comunicación.	56
<i>Figura 12.</i> Visión a nivel organizacional.	61
<i>Figura 13.</i> Proyección personal.	62
<i>Figura 14.</i> Sentido de pertenencia.	63
<i>Figura 15.</i> Perspectivas sobre la organización institucional.	64
<i>Figura 16.</i> Apertura frente a nuevos proyectos y sistematización.....	65
<i>Figura 17.</i> Compromiso y sentido de pertenencia.	66



Figura 18. Predisposición frente al uso de nuevas herramientas.....67

Figura 19. Introspección sobre las actividades individuales.68

Figura 20. Expresión de necesidades para promover el cumplimiento de las responsabilidades.69



Cláusula de licencia y autorización para publicación en el Repositorio Institucional

Michelle Carolina Romero Tacuri en calidad de autora y titular de los derechos morales y patrimoniales del trabajo de titulación "Plan de Comunicación Interna para la Comunidad Voluntaria Va Pa' Lante", de conformidad con el Art. 114 del CÓDIGO ORGÁNICO DE LA ECONOMÍA SOCIAL DE LOS CONOCIMIENTOS, CREATIVIDAD E INNOVACIÓN reconozco a favor de la Universidad de Cuenca una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra, con fines estrictamente académicos.

Asimismo, autorizo a la Universidad de Cuenca para que realice la publicación de este trabajo de titulación en el repositorio institucional, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Cuenca, 02 de agosto del 2021

Michelle Carolina Romero Tacuri

C.I: 0105371801



Cláusula de Propiedad Intelectual

Michelle Carolina Romero Tacuri, autora del trabajo de titulación “Plan de Comunicación Interna para la Comunidad Voluntaria Va Pa’ Lante”, certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autora.

Cuenca, 02 de agosto del 2021

Michelle Carolina Romero Tacuri

C.I: 0105371801



DEDICATORIA

Este trabajo se lo dedico a mi familia y amigos; a mis padres, el cimiento en el que he asentado mis sueños e ilusiones, a mi hermano Dilan, porque al igual que yo, encuentre en su hogar la inspiración, el ejemplo, la fuerza y el valor necesarios para conseguir sus objetivos; así mismo a mi abuela Lolita, a mi tía Narcisa y a Ronald, quienes fueron el motor y empuje durante mi carrera.



AGRADECIMIENTOS

A mi amado Padre Dios, por su amor infinito para conmigo, por brindarme fortaleza y ser la luz de mí camino. Agradezco a mis padres, Norma mi mejor amiga, ejemplo de lucha e inspiración y Darwin el firme sustento de mis anhelos; a ellos por guiarme en el sendero de la rectitud y apoyarme en cada decisión tomada con paciencia y amor. A mi abuela Lolita por su preocupación y consideración, por tenerme presente en todas sus oraciones. Así también a Ronald por ser mi soporte y compañero de lucha, por estar conmigo en cada paso dado compartiendo nuestras fuerzas, alegrías y tristezas. A mis tíos Narcisa y Hendry, por ser parte de esta etapa, por escuchar mis desasosiegos y estar presente en mis desvelos. Por supuesto, agradezco también a mis maestros y de manera especial a mi tutor, el MSc. Wilson Gárate por estar siempre dispuesto a brindar su apoyo con sus conocimientos y solventar mis dudas e inquietudes con entereza.

Este logro también es de cada uno de ellos, gracias por confiar en mí y extenderme su mano para ayudarme a continuar.



INTRODUCCIÓN

El siguiente proyecto de titulación tiene como propósito el aporte de conocimientos relacionados con la Comunicación Interna en organizaciones que requieren un alto nivel de motivación, sustancialmente en aquellas que no cuentan con recursos materiales para mantener la estimulación de los colaboradores; la relevancia de esto, recae sobre la identificación de elementos que permiten afianzar la participación de los voluntarios en instituciones cuya filosofía se basa en el servicio a la sociedad. A la hora de administrar una organización, se debe tomar en cuenta la importancia de una buena gestión interna para alcanzar el objetivo de una institución integrada, estable y productiva (Álvarez J. , 1991). Es por esto que la comunicación deberá ser evaluada y potenciada dentro de la Comunidad Voluntaria Va Pa' Lante, a fin de conseguir colaboradores activos frente a la realización de proyectos que contribuyan de manera efectiva a personas en situación de movilidad en la ciudad de Cuenca; además, se pretende adquirir el reconocimiento de estrategias viables a ser aplicadas en este tipo de organizaciones.

En base a esto, se han propuesto los objetivos del presente, de forma que se pueda cumplir con el aliciente principal que es el de evidenciar la eficiencia de ciertas estrategias comunicacionales internas respecto a las organizaciones de voluntariado sin fines de lucro, además de colaborar con la organización de manera proactiva.

En cuanto al Objetivo General se plantea el mejoramiento de la comunicación interna de la comunidad voluntaria, confiando así en que el impacto que tiene la institución desde las distintas perspectivas, depende de la comunicación y sobre todo de la que se maneja de manera interna y que sus resultados se verán condicionados por ella y su correcta difusión.



Por otra parte, en cuanto a los objetivos específicos se ha propuesto el evidenciar el estado actual del clima laboral y las necesidades de los colaboradores, para lo que se prevé emplear estrategias de recolección mixtas que además contribuirán de por sí con el clima organizacional; de manera que, los voluntarios se sientan escuchados ya que son pieza fundamental para las labores de Va Pa' Lante; esto, permitirá conocer los focos en los que se debe trabajar y comenzar así a delimitar las estrategias.

El siguiente objetivo específico, es la creación de propuestas para amenizar la relación entre colaboradores fortaleciendo así los lazos de compañerismo y el sentido de pertenencia con la organización. Estas estrategias deberán además contribuir a la finalidad de la comunidad voluntaria que es: sensibilizar a la población cuencana mediante la intervención social en distintos espacios, sobre el trato a personas refugiadas y en situación de vulnerabilidad.

Por último, el uso de la gamificación, que es definida por Brian Burke (2011) como una estrategia que emplea “mecánicas de juego” a fin de hacer de las actividades rutinarias de los colaboradores o clientes, prácticas llamativas para incentivar una conducta positiva; se empleará así, para optimizar los planes que se pretenden ejecutar durante el desarrollo del presente trabajo de titulación, este proceso aspira no sólo fidelizar a los voluntarios y aumentar su pertenencia con la organización; sino que, cumplirá además con el objetivo del reclutar a nuevos voluntarios en la organización permitiendo su crecimiento y productividad.

Para esto se propone hacer la respectiva revisión de autores como Alejandro Formanchuck, Método de las 6 Dimensiones; cuyo aporte contribuirá a la identificación de elementos de la Comunicación y al planteamiento de bases para la creación de un Plan de



Comunicación Interna, como lo demuestra en su artículo “Cómo hacer un Plan de Comunicación Interna,” (Formanchuk). De igual forma Michael Ritter, Cultura Organizacional; quien habla de la definición y funciones de Comunicación Interna, la participación de los colaboradores en las actividades de la organización y la importancia de la comunicación sobre las relaciones laborales (Ritter, 2008).

Así mismo, el texto del autor Stephen Robbins, Fundamentos del Comportamiento Organizacional, será analizado bajo la temática de la Cultura Organizacional en teoría y práctica, la eficiencia de las organizaciones influenciadas por el comportamiento individual, grupal y por la estructura organizacional (Robbins, 1999). Será necesaria la revisión de los estudios de Litwin y Stinger, Motivation and Organizational Climate, quienes proponen el empleo de herramientas de recolección de datos en cuanto a la metodología a ser aplicada con la finalidad de mejorar la situación inicial de la organización (Solarte, 2009). Además los autores Kevin Werbach y Dan Hunter, Gamificación, serán leídos por su experticia en el tema de la aplicación de juegos para el aumento de la motivación en el público externo e interno de las organizaciones (Hunter & Werbach, 2013).

Por otra parte, en cuanto a estructura y organización del informe por capítulos y subcapítulos, estos han sido distribuidos de forma que en el Capítulo 1 se definen los lineamientos y conceptos base que servirán para la adquisición de conocimientos y los aportes personales sobre temas relacionados con la comunicación en general, poniendo mayor énfasis en la comunicación interna, esto mediante el estudio de distintos aportes teóricos, métodos y modelos, entre los cuales se destacan las contribuciones de autores como Idalberto Chiavenato, Alejandro Formanchuck, Shannon y Weaver, entre otros.



En el Capítulo 2 se describe el desarrollo de la metodología de tipo Mixta empleada en la recolección de datos, aquí se describe porqué se utilizaron las tres técnicas de investigación: encuesta, grupo focal y la lista de cotejo los tres métodos. Además de explicar de qué forma estos serán ejecutados y cómo se interpretarán los resultados que arroje dicha indagación. Así mismo, en el Capítulo 3 se encontrará la interpretación y análisis de resultados, evidenciando la aplicación de la investigación, siendo graficadas las respuestas para posteriormente ser interpretadas mediante el análisis de los resultados. Finalmente, en el Capítulo 4 estará presente el Plan de Comunicación Interna como tal, en donde se detallan las características generales de la institución, de sus colaboradores, de los canales a emplearse y el proceso a llevarse a cabo para alcanzar la meta del presente proyecto.

Se pretende además que la suma de esfuerzos efectuados en este trabajo permitirán la consolidación de Va Pa' Lante como una organización influyente y de alto alcance, conformada por miembros arraigados en la misión y valores institucionales, con un fuerte sentido de pertenencia que les permita ser proactivos en las labores de la comunidad voluntaria. Además, proveer a estudiantes y profesionales de las Relaciones Públicas y otras áreas de conocimientos que realmente pueden ser aplicables en circunstancias similares en las instituciones para la ejecución de planes y proyectos o incluso que permitan solucionar inconvenientes en cuanto a la cultura organizacional. Así mismo, se procura contribuir con herramientas y estrategias sistemáticas que aporten a la evaluación y creación de procesos internos.

La modalidad de operación a efectuarse se basará en el estudio de distintos casos relacionados con la comunicación organizacional e instituciones con actividades de voluntariado.



La comunicación en la actualidad figura una necesidad para las empresas, ya que el uso adecuado de la misma ha llevado a muchas instituciones al éxito. Además, la aplicación correcta de un plan de comunicación ayuda a las organizaciones a hacer más llevaderas sus acciones. En este sentido la implementación de un plan de comunicación interna depende de varios factores. Andrés Aljure Saab, de la Universidad de La Sabana, a través de su tesis *“El plan estratégico de comunicación Método y recomendaciones prácticas para su elaboración”*, quien inicialmente ofrece una explicación del objetivo de la gestión de la comunicación, también analiza consideraciones, recomendaciones de orden gerencial y un método, que de manera práctica y específica detallan paso a paso, lo que se debe tener en cuenta para diseñar y elaborar un Plan de Comunicación estratégica (Saab, 2015). Este trabajo permite ahondar el conocimiento que sirve de respaldo para la ejecución del proyecto de intervención.

En un artículo publicado por la Fundación Hazloposible, se habla de que el elaborar un plan oportuno y basado en los intereses de los “empleados” (en este caso colaboradores) resulta de gran relevancia, ya que de esta dependerá la movilización y participación de los mismos en las actividades de voluntariado. Proponiendo así estrategias que contribuirán con su desarrollo, tales como: investigación previa, planificación, construcción de base de datos, esquema con fechas tentativas, responsables de las actividades, y finalmente la aplicación. Todo esto basándose en el principio de que “para tener éxito hay que saber gestionar la comunicación interna de forma adecuada y eficaz” (Hazloposible).

Así mismo, Sadia Farah en su propuesta de estrategia para la fundación sin ánimo de lucro, dedicada al mejoramiento de la calidad de vida de niños, niñas y adolescentes en situación de pobreza y vulnerabilidad, Juan Felipe Gómez Escobar; señala que la comunicación interna



que se desarrolla dentro de las organizaciones como un elemento “fundamental para su buen desempeño ya que es el engranaje que permite que todas sus piezas fluyan en armonía y estén sincronizadas” (Farah, 2011), misma que debe darse de forma constante y general por todos los departamentos de la organización, de forma que cada uno de sus miembros sea partícipe.

En la actualidad, las organizaciones tienen el desafío de aplicar medios comunicacionales internos con el objetivo de engranar adecuadamente las distintas piezas que conforman a la institución (Andrade, 2005). En base a esto se puede decir que a pesar que la receptividad negativa o mínima de los públicos internos a las modalidades de acción en cuanto a comunicación organizacional; las empresas han decidido tomar dichas estrategias como base para reforzar sus valores corporativos y como táctica para mejorar sus procesos, cuyos resultados se verán reflejados en el clima organizacional y en el incremento de la calidad del producto o servicio.

Para una mejor apreciación se refiere la investigación de Byron Balarezo, nombrada “La comunicación organizacional interna y su incidencia en el desarrollo organizacional de la empresa San Miguel Drive”; en la cual analiza la situación por la que atraviesa la empresa, tomando en cuenta el contexto en el que se desarrolla, un análisis crítico, recomendaciones y una propuesta tentativa de acuerdo a la situación que atraviesa la institución (Balarezo, 2014). Es de gran relevancia esta investigación ya que permite conocer cuáles métodos son los más adecuados para efectuar durante la intervención.

Para justificar el porqué del planteamiento del presente proyecto, se puede mencionar concretamente que, en base a la observación participante, se ha podido evidenciar que la Comunidad Voluntaria Va Pa´ Lante ha sufrido constantemente el desmembramiento de sus



integrantes debido a diversos fallos en la comunicación interna. La organización se ha visto forzada a suspender algunas actividades indefinidamente debido a que el desarrollo de su acción comunitaria depende del trabajo en equipo de sus colaboradores.

Así, la importancia del tema a ser resuelto radica en la gestión de la comunicación interna de los voluntarios para tomar decisiones, efectuar acciones e incluso el reclutamiento de nuevos miembros a la organización. De esta forma, se pretende evaluar la situación actual de la Comunidad Voluntaria, dando cabida a la formulación de propuestas de acción que tendrán como finalidad la planificación de tareas en pos de la comunicación interna. Misma que se reflejará en la imagen interna y externa de la organización, pero sobre todo en la situación de las personas cuyos derechos han sido vulnerados y quienes son el público al que la comunidad dedica su misión, retomando así su funcionamiento y sentido de objetividad.

La investigación y participación pone en evidencia la importancia que se otorga a la comunicación, esto independientemente de los propósitos de la organización. Aportando así con propuestas de estrategias, objetivos y actividades que se pueden realizar dentro de una estructura cuyo enganche con sus colaboradores y otorgamiento de sentido de apropiación representa cierto grado de complejidad, ya que se trata de una organización sin fines de lucro.



CAPÍTULO 1.

PRINCIPALES CONCEPTOS SOBRE COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA

El presente capítulo tiene la finalidad de argumentar a través de teorías, métodos y casos de estudio, la relevancia de afianzar las acciones de la comunidad voluntaria Va Pa' Lante con la creación de un Plan de Comunicación interna aplicando estrategias comunicativas presentes en el estudio de la comunicación organizacional; mismas que, una vez aplicadas, figurarán un mejoramiento en el alcance de su labor tanto para sus públicos internos como externos.

La comunicación como una acción intrínseca en el comportamiento humano

La comunicación forma parte de la interacción humana desde su primera etapa de vida, en el caso de un recién nacido por ejemplo, se conoce que sus sentidos reaccionarán frente al frío, el dolor, el hambre, etc., y tratará de comunicarse mediante gemidos, llanto o calma. Todas estas características nos permiten comprender las necesidades que tiene y qué es lo que le agrada; sin estas, el bebé tendría que someterse a lo que su cuidador considere adecuado.

Esto sucede también en las organizaciones, los públicos reaccionarán a lo que sucede en su entorno, sea positivo o negativo, esta reacción se analizará mediante los indicios comunicacionales que el grupo presente; de manera que los directivos puedan comprender cuáles son sus expectativas y sus necesidades, eso permitirá construir un ambiente propicio para conseguir un equipo de trabajo con alto potencial. De la misma manera, la institución deberá crear mensajes y emplear canales para proyectar la identidad corporativa en función de los productos o servicios que se ofrezcan.



La comunicación puede ser definida como la adaptación, de manera general, de distintos factores de preferencia por los públicos institucionales mediante el proceso de aprendizaje y retroalimentación mutuos. Para Idalberto Chiavenato, comunicación es el “intercambio de información” entre dos o más partes; es además una de las actividades y necesidades innatas de los seres humanos y de la sociedad como la conocemos hoy en día (Cortés, 2014).

El objeto común de los modelos comunicacionales

Los modelos comunicacionales se conforman de una estructura que explica el proceso del intercambio de información. El modelo básico propuesto por Shannon y Weaver, se compone de: emisor (quien formula el mensaje), receptor (a quién se dirige), canal (el medio y/o recurso empleado) y mensaje (aquello que se pretende transmitir); los elementos que los conforman podrían variar dependiendo de la intencionalidad del emisor, el tipo de público al que se dirija, entre otros componentes que podrían influenciar en dicho desarrollo.

Si bien es cierto que podrían existir variaciones según el análisis de distintos autores y entendidos; los modelos pueden compartir su fin último que es el de persuadir al interlocutor, ya sea de sus necesidades, de las posibles necesidades del receptor, de oposición o concordancia. La importancia del conocimiento de los distintos modelos existentes, recae en que el empleo de su matriz podría significar la clave para la creación de mensajes efectivos, que puedan ayudarnos a conseguir el objetivo inicial.

Así, se puede decir que, un modelo no se trata únicamente de la descripción en sí de un proceso, para Jaime Garretón, el proceso comunicacional, tiene un objetivo de incidencia entre emisor y receptor (Garretón, 1975). Para esto, se emplea el uso de los canales, mismos que tienen como objetivo principal efectivizar la transmisión de los mensajes sin cambiar la



intención del emisor. Así, se da cuenta del modelo que implica a los cinco elementos básicos de la comunicación para este autor, que son: fuente, transmisor, canal, receptor y destinatario.

Uno de los modelos comunicacionales base a ser estudiado sobre los flujos de información, es el propuesto por David K. Berlo, quien comprende el proceso comunicacional como un sistema de transmisión, codificación, y decodificación; estos elementos comprendidos mediante la participación de piezas fundamentales, constando así de: fuente (qué, quién o quienes crean el mensaje con un propósito inicial), mensaje (el empleo de un “código simbólico”), canal (medio por el que se transfiere el mensaje), y receptor (quien “codifica el mensaje”) (Comunicación, 2020).

La comunicación organizacional y su incidencia positiva en la administración de las instituciones

Se puede considerar a la comunicación organizacional como un conjunto de elementos que se interrelacionan, que con la ayuda de varias herramientas logran el único fin que es comunicar, sin embargo, para la consecución de una comunicación efectiva requiere de mucho más que esto, requiere de cierto grado de intencionalidad de los individuos dentro de la misma.

El objetivo del de la comunicación organizacional es el de gestionar la información de manera ascendente y descendente a fin de que los miembros puedan exponer aquello que requieren por parte de sus colaboradores y viceversa, aquello que los trabajadores requieren de la institución; de forma que estos puedan comprender y adoptar la identidad corporativa, es decir, la cultura organizacional que posee y a su vez ser partícipe de esta de manera colaborativa.



Para una mejor apreciación Ritter menciona que se trata de el “intercambio” ya sea de información, ideas o sentimientos (Ritter, 2008, pág. 7), este intercambio es significativo, debido a que el ser humano es un ser social y necesita comunicar todo el tiempo.

Por otra parte Miguel Soto, dice que la comunicación organizacional es el manejo de los mensajes dentro del área de trabajo, con el fin de aumentar la productividad y la calidad en las organizaciones (Soto M. A.). Este concepto cuenta con una palabra muy importante y necesaria dentro de la interpretación de la comunicación organización, la “retroalimentación” que es un pilar fundamental para que se dé la comunicación efectiva.

De igual forma, Miguel Ángel Soto comprende a la organización como un “sistema” en el que todas las partes son dependientes entre sí, por ende, la comunicación dentro de este se genera en los siguientes niveles (Soto M. A.):

Comunicación entre las partes del sistema.

Dentro de esta se encuentran el emisor (que generalmente es el alto mando) y los receptores (las diferentes áreas con las que cuenta la organización), el mensaje será la delegación de actividades y autorizaciones, el canal serán comunicados institucionales y el contexto, el desarrollo de dichas actividades que conformarán el cumplimiento de objetivos.

Comunicación dentro de cada parte del sistema.

Al generar proyectos o programas, la forma de comunicación se conformará de manera que el emisor será quien dirige y supervisa las actividades, el emisor será el o los responsables encargados de cada actividad, el mensaje se desenvuelve en el hilo del alcance



del fin, el canal serán los comunicados institucionales y el contexto será la consecución de los planes a corto y/o largo plazo.

Comunicación entre su sistema y su entorno.

El emisor será la misma organización en general, el receptor será el público externo como consumidores, beneficiarios y otras instituciones, el mensaje se proyectará de acuerdo a lo que la marca quiera transmitir, el canal serán los medios de comunicación de preferencia y el contexto será el fin último que se tenga como meta.

La profesión de comunicación organizacional arranca en los Estados Unidos con la llegada de los llamados agentes de prensa, traducción literal del término “press agent”. Se trataba de periodistas al servicio de personas públicas o empresas que intentaban que los medios de comunicación publicaran informaciones positivas de sus representados. Los agentes de prensa, aparecidos hacia la segunda mitad del siglo XIX, conseguían influir en periódicos y revistas gracias a sus contactos profesionales, el conocimiento del modo de generar noticias e interés informativo y, en general, su experiencia en el oficio. Además, hay que señalar que estos pioneros de la comunicación institucional también se conducían con faz picaresca: no dudaban en inventar noticias o acontecimientos que sacaran a la mejor luz posible a sus representados y, en ocasiones, sobornaba a los periodistas para obtener el trato de favor.

Horacio Andrade (2005, pág. 119), en su libro “Comunicación Organizacional Interna: proceso, disciplina y técnica”, habla de la comunicación como una “responsabilidad compartida”; recalando que debido a la constante evolución de las organizaciones, la comunicación entre los miembros de las mismas juega cada vez un rol más significativo, y



este aunque sea manejado por todos los miembros, la efectividad de la comunicación dependerá del cargo del funcionario debido al tipo o cantidad de información que maneja.

Así mismo, Andrade señala que existen tres formas distintas de comprender a la comunicación organizacional: como un proceso social que resulta fundamental ya que mediante este se intercambia la información entre los públicos internos para luego verse reflejada en el público externo. También es vista como una disciplina en la cual se manifiesta el conjunto de conocimientos que se dan dentro de la organización, finalmente está el accionar que comprende técnicas y actividades consecuentes de una investigación previa (Andrade, 2005).

En búsqueda de la satisfacción del público externo, las organizaciones se han visto en la necesidad de emplear recursos tangibles y prestando singular atención a los intangibles, ya que estos hoy en día marcan la diferencia entre las empresas por la generación de valor. Siendo el conocimiento su jugador principal ya que se ve traducida a la innovación y a su vez se fortalece la relación entre la estructura de la empresa y los públicos a los que atiende, ya sean internos o externos.

Este tópico abarca también otro de los elementos reconocidos como potenciador o desvanecedor de la producción institucional, el Clima Organizacional, un factor importante a ser tomado en cuenta siempre que se gestiona la Comunicación Interna; es definido como el contexto en el que se desarrollan las relaciones de los miembros, este es congruente al nivel motivacional con el que cuenta la institución (Álvarez K. , 2003).



¿Cómo se Presenta la Comunicación en las Organizaciones?

Las formas de comunicación se pueden presentar de maneras distintas en una organización, esto depende del nivel de estructura que se maneje, la naturaleza de la institución, la cantidad de colaboradores, el público al que se dirige, entre otras características; la importancia de su identificación está relacionada con la planificación de la comunicación a emplearse como tal, misma que se reflejará en las acciones y decisiones a ser tomadas por el receptor.

Para poder determinar dichas formas de comunicación organizacional, se toma en cuenta lo planteado por Agustín Pérez (Si no comunicas no existes. La comunicación en las Fundaciones, 2008), quien define los tres tipos de comunicación organizacional que pueden presentarse de la siguiente manera:

Comunicación Operativa.

Consiste en desarrollar mensajes y piezas comunicativas para distintas personas e instancias en la organización, no importando el nivel jerárquico del cliente.

Comunicación Táctica.

Se da cuando se identifican necesidades comunicativas y se desarrollan soluciones para potenciar las distintas funciones que sostienen y proyectan a la organización como la vigilancia del entorno, capacitación, comercialización e incluso la dirección, entre otros.



Comunicación Estratégica.

Proceso de comunicación fundacional y constituyente en el que se construyen las representaciones o modelos de la organización que permiten llegar a las decisiones estratégicas, tácticas y operativas.

La relevancia de una comunicación interna bien gestionada

En caso de que se hayan tomado en cuenta algunos de los elementos mencionados anteriormente para el diseño y aplicación de un plan de comunicación interna, se puede decir que se ha dado un paso importante en la construcción de un lugar de trabajo propicio, en el que los miembros pueden ejecutar sus actividades gozando de un buen ambiente laboral y sintiéndose motivados y listos para aportar cuanto les sea posible a la institución.

Otro paso que resulta fundamental, es el análisis de la situación inicial, ya que de esto depende el identificar la existencia o no de un cuello de botella durante el proceso de creación u oferta del producto o servicio, es decir, la investigación de lo que ocurre en el entorno de trabajo ayudará a encontrar el posible fallo en la institución; mismo que podrá ser corregido mediante el empleo de métodos comunicacionales, vinculados con la estructura organizacional, desmotivación, mal manejo de los canales de comunicación interna, entre otros factores que pueden incidir en el desarrollo óptimo de las actividades institucionales.

Ítalo Pizzolante (El poder de la comunicación estratégica, 2004) recalca la importancia de la comunicación interna ya que esta permite “mejorar la confianza, empatía y conocer aspectos emocionales y mentales”. Se hace mención de un manual de gestión en el que se



incluyen parámetros de organización y gestión, como: plan anual de comunicación y diseño de plan de comunicación exitoso.

De igual forma, en el artículo “Recursos Humanos, Talento Humano y Capital Humano, son lo mismo, pero no son igual” de la página web sobre educación Gestipolis, se habla de que el factor humano es reconocido como uno de los “activos fundamentales” y para asegurar su participación positiva dentro de la organización, es indispensable la constante medición del clima organizacional y de la motivación de los miembros (Hernández, 2019).

Seis dimensiones de un Plan de Comunicación Interna

El “Método 6 D” se trata de un instrumento desarrollado por Alejandro Formanchuck, un gran referente de la comunicación interna a nivel internacional, director de la Federación Iberoamericana de Comunicación Interna, también fundador y director de la agencia de comunicación Formanchuck, autor de los libros “Comunicación Interna 2.0: un desafío cultural” y “Branding Interno: una trama inteligente”, es además desarrollador de una serie de proyectos, metodologías y programas para comunicadores y creativos.

Formanchuck plantea el Método 6 D con el objetivo de facilitarnos una matriz con los conceptos más relevantes a tomarse en cuenta durante la realización de un plan de comunicación interna; este está conformado por las siguientes dimensiones (Formanchuck. Comunicación Cocreada):



Dimensión operativa.

El equipar a los individuos de las herramientas adecuadas otorgando la información necesaria como objetivos y valores institucionales previo a la asignación y ejecución de labores.

Dimensión estratégica.

Compartir con los colaboradores detalles necesarios de aquello que conforma a la institución, lo palpable y no palpable; es decir, sus objetivos, el área y compañeros de trabajo.

Dimensión cultural.

Lograr que el colaborador sea y se sienta parte de la cultura de la organización, transmitiendo características que fortalezcan su sentido de pertenencia.

Dimensión motivacional.

Su objetivo es conseguir que el colaborador aspire a hacer su tarea de forma eficaz, empleando estrategias para que este se sienta estimulado y se esfuerce por realizarla.

Dimensión feedback.

Hacer que el trabajador conozca cuán óptima es su labor, de qué manera es evaluado, lo que se espera de él y cómo puede mejorar y/o potenciar sus esfuerzos, esto mediante el empleo de la comunicación organizacional.



Dimensión propositiva.

Su objetivo es que se puedan “abrir espacios” en los que se pueda compartir la percepción de los empleados y conocer sus sugerencias, es decir, lograr una retroalimentación constante entre colaboradores y directivos.

Cultura Organizacional, el concepto base de las organizaciones

La Cultura Organizacional se conforma por todos los aspectos sociales adquiridos y que se influyen entre los individuos que comparten actividades laborales en un mismo espacio, es decir, el ambiente laboral, el sentido de identidad o pertenencia y las normas que se han estipulado. La esencia de esta cultura trascenderá por las nuevas generaciones de miembros que se vayan sumando; sin embargo se configurará al mismo tiempo por factores externos adoptados por los mismos integrantes.

M. Barón Markert (Stacey citado en Barón, 2006), define a la cultura organizacional como “el conjunto de creencias, costumbres, prácticas y formas de pensar que un grupo de personas han llegado a compartir por medio de su convivencia y trabajo...”. Así, se van interrelacionando los elementos que conforman a la organización, dándole un sentido intrínseco a los comportamientos de los miembros durante su desenvolvimiento dentro de la empresa.

De esta forma, la cultura organizacional es algo que se irá fortaleciendo y reafirmando tras la práctica cotidiana de actividades que involucran el intercambio de información y retroalimentación entre los compañeros de espacio, según lo menciona Hofstede (Hofstede, 1994 citado en Chamorro, 2016).



Así mismo se puede decir que la importancia de la comunicación organizacional radica en que “da lugar a la transmisión de la información dentro de las organizaciones para identificar los requerimientos y logros de las mismas y de sus colaboradores” y que esto les permitirá mantenerse en el mercado en el que se desarrollan independientemente del tipo de público al que se dirija o el campo de negocio u organización al que esté orientado; es decir, la ejecución óptima de sus planes siempre estarán articulados entorno al tipo de comunicación que se maneje tanto interna como externamente. Para esto, es imprescindible emplear el uso adecuado y constante de los medios o canales existentes (Romero, 2016).

Clima organizacional, el eje de la producción efectiva

Se puede entender al Clima Organizacional como todo aquello que se vive puertas adentro de la institución tanto en los aspectos emocionales como en los físicos, este se ve afectado por distintos elementos como: la autonomía que posean los empleados a la hora de realizar sus actividades, la flexibilidad que se les otorgue, el reconocimiento que reciban, el equipamiento de un lugar de trabajo adecuado; entre otros factores que evidencian el nivel de importancia que tienen los públicos internos de una empresa y que resultan relevantes para generar motivación.

La importancia del manejo de un buen clima se puede comprender mediante lo que explica Caridad Arosemena: “el clima que se vive al interior de las organizaciones tiene impacto en los resultados empresariales, por su influencia en la gente” (Arosemena, 2013); por esta razón es necesario realizar una constante medición y análisis para conocer lo que está sucediendo en cuanto a los colaboradores de la organización y así encontrar posibles conflictos y



posteriormente efectuar soluciones, caso contrario fortalecer el buen clima laboral de la institución.

El Clima Organizacional se determinará por el nivel de satisfacción que muestran los colaboradores de una institución, si este nivel es alto, se puede decir que una empresa irá encaminada hacia el éxito; además se incentivará a los empleados a adoptar un sentido de pertenencia, no sin antes poner en práctica la motivación, la buena relación entre empleados, el manejo de los valores institucionales y ante todo el de la comunicación y todo esto “en función de los objetivos y proyectos laborales propuestos” (Pacheco, 2019).

Debido a que los colaboradores de las organizaciones constantemente exigen mejoras en las condiciones laborales que les permitan realizar sus tareas adecuadamente, se consideran relevantes los siguientes puntos:

Ambiente Físico.

Comprende elementos tales como el ruido, la temperatura, el espacio físico, la iluminación, etc. El espacio debe ser diseñado no solo pensado en la imagen de la organización, sino cuidando a la vez de que estos influyan sobre la satisfacción laboral (Unión General de Trabajadores UGT, 2011).

Comunicación.

Resulta imprescindible para la realización de actividades proporcionando valores como la confianza, la cordialidad, la empatía, etc. Además permite mantener un feedback entre los miembros.



Estructura.

Hace referencia a la organización de los colaboradores, al nivel en el que se posicionan en el organigrama, la función que cumplen, su jerarquía y sus obligaciones.

Capacitación.

Se trata del estímulo de parte de la empresa hacia sus empleados, promoviendo así su desarrollo laboral y personal.

Desafíos.

Es el desempeño que caracteriza a cada colaborador a la hora de efectuar su trabajo, mismo que es influido por cuanto está entorno a la organización.

Para mejorar los mismos, según el blog Tecoloco Honduras (2012), se recomienda controlar cuatro situaciones puntuales:

- Comunicación constante con los colaboradores para conocer sus necesidades.
- Conservar actitudes que sean proyectadas a los compañeros de labor de forma positiva.
- La práctica de valores y normas de convivencia óptimas.
- El sostenimiento de buenas relaciones con los demás miembros resolviendo discrepancias de forma respetuosa y precisa.



Tras haber reflejado la intención del proyecto mediante la contextualización de aportes mismos que serán unificados y que servirán como soporte teórico para el entablamiento de conceptos que serán útiles para el cumplimiento de los objetivos. Los modelos de comunicación formarán parte de los cimientos que direccionan las propuestas a implementarse.

Los embajadores de marca y su influencia en el público externo

Para mayor comprensión, se puede observar un claro ejemplo de una institución que es su propio embajador de marca, analizando el caso Tonicorp, una empresa ecuatoriana procesadora de lácteos que nació en 1987 y que con el pasar de los años ha conseguido alcance a nivel nacional. Esta es reconocida por la preocupación de que sus consumidores gocen de un estilo de vida saludable; así ha tomado medidas como la implementación de Asesoría Médica interna, en donde los trabajadores reciben información de fuente de profesionales calificados sobre Medicina General, Medicina Interna, Cardiología, Nutrición y Dietética, entre otras áreas de la salud. El programa impulsa a los colaboradores a adoptar una alimentación óptima y por supuesto, para alcanzarlo deberán consumir los productos que se producen en Tonicorp.



Figura 1. Asesoría médica en la empresa Tonicorp (www.tonicorp.com).

Olins (2009 citado en Salas & Lecaro, 2017), se refiere a la publicidad que vivimos hoy en día, no únicamente como el comunicar las acciones de una organización a sus consumidores como tal, sino, se habla de usuarios de marca que consumen o dejan de consumir productos, servicios, ideas, etc.; en función de las acciones que realiza dicha organización fuera de los límites del negocio y marketing, en beneficio (o no) de su entorno.

Así, se puede analizar este concepto desde la perspectiva de una comunicación reflejada a través de los conceptos: comunicación interna, imagen organizacional, comunicación externa, organigrama, clima laboral, etc.; mismos que se proyectarán en el imaginario del público externo y beneficiando así al cumplimiento de los objetivos. Esto, aprovechando la agilidad y calidad de difusión que permiten las redes sociales.



Figura 2. Diferencia entre embajador de marca e influencer.

En el artículo Employer branding: Estudio multinacional sobre la construcción de la marca del empleador (López B. et al., 2014), se menciona que para que los miembros de una organización sean embajadores de marca, es necesario que sus acciones y creencias reflejen que forman parte de la institución; para que esto pueda ser diferenciado, es necesario emplear estrategias de comunicación interna. Así mismo, Parck (Wahn Park et al., 2010 citado en López B. et al., 2014) señala que este tipo de comunicación “es rentable”, ya que su objetivo es promover una actitud positiva de los colaboradores hacia la institución, una vez que estos han asimilado aquello que se quiere transmitir y generar en los empleados.



El fin del diseño de la estructura organizacional

Si bien es cierto que una estructura horizontal permite que fluya una comunicación de confianza y con tendencia a una mayor motivación; cabe mencionar que también el empleo de una estructura vertical correctamente gestionada puede significar una institución con miembros proactivos, ya que se ha evidenciado que existe una relación directamente proporcional entre el nivel de motivación de los empleados y la delegación adecuada de actividades.

Tras analizar lo mencionado en la revista Observatorio Laboral (Malpica, Rossell, & Hoffmann, 2014), sobre el reto de los dirigentes de una organización o proyecto que busca la formación de un equipo de alto desempeño, quienes para conseguirlo, que deberán generar un alto nivel de liderazgo, comunicación, colaboración y retroalimentación. Y tomando en cuenta la importancia de la delegación de actividades, misma que está relacionada con el desarrollo de un equipo de trabajo; se puede decir que, de esta dependerán la motivación, el nivel de participación y el empoderamiento de su actividad laboral, y por ende, el cumplimiento de la misión con la que cuenta la organización. Es por esto que, para identificar las etapas que se ven involucradas durante el desarrollo del grupo, se deberá considerar lo planteado en el siguiente cuadro:



Tabla 1. Etapas en la formación de un equipo.

	Etapa I	Etapa II	Etapa II	Etapa IV
Estado del Líder	Rol docente	Rol docente y motivacional	Rol motivacional	Acompañamiento
Estado del Colaborador	Formación	Consolidación	Aplicación	Madurez
Estilo	Imponente	Democrático	Delegación	Empoderamiento

En este, se puede evidencia que la influencia del líder institucional sobre el proceso de formación de los colaboradores es evidente. Tomando en cuenta que el acompañamiento, equipamiento de información y herramientas para efectuar las labores durante las primeras etapas (sin dejar de lado el estilo de liderazgo que se debe aplicar en cuanto al aprendizaje como tal y el aprendizaje participativo), significan el impulso adecuado y necesario para dar inicio a las tareas en una organización. Por otro lado, en las etapas intermedia y final, el nivel de aprendizaje, la responsabilidad y creatividad son aún más latentes; en estas se empieza a dar paso a una intervención protagónica, es decir de la toma de decisiones, delegación y creación de tareas hasta consolidarse como capital humano, que a diferencia de los recursos humanos, este hace referencia a aquellos colaboradores que representan mayor valoración en cuanto a producción o economía como fruto de su formación y participación.

La estructura de una organización además, se plantea mediante patrones basados en las necesidades que posee la misma, su objetivo es el de administrar y gestionar la institución como un organismo de manera ordenada y efectiva (Chiavenato, 2004). Para cumplir con el objetivo general del presente trabajo, es necesario comprender el concepto de la Estructura Matriarcal, propuesto por el maestro y doctor en Administración, Idalberto Chiavenato; uno de los autores latinoamericanos más reconocidos en cuanto al área de la Administración de Empresas y Recursos Humanos.

Estructura matriarcal. Esta puede ser referida como la estructura neoclásica, que intenta corregir y reformular la organización funcional clásica de la administración, este enfoque propone un esquema en el que se incluye la *departamentalización* con el objetivo de mejorar la marcha (Chiavenato, 2004). Para esto se debe comprender que la departamentalización no es más que el otorgar a los miembros actividades y metas específicas por áreas en las que se especializan o en las que laboran actualmente de manera jerárquica para así asegurar un logro efectivo; esta puede diseñarse en base a los servicios que se oferten, el sector en el que se ubique el área de trabajo, etc.



Figura 3. Ejemplo de departamentalización con Estructura Matriarcal.



CAPÍTULO 2.

METODOLOGÍA

En este capítulo se advierte de qué manera se cumplirá con el objetivo correspondiente a la recolección de información, justificando las bases tomadas en cuenta sobre los métodos de investigación necesarios para la posterior interpretación de los instrumentos respectivamente.

Para la elaboración del plan de comunicación de la organización Va Pa Lante, se han tomado en cuenta ciertos factores que se pretenden modificar o fortalecer mediante la propuesta a realizarse, así, debido a la naturaleza del proyecto es necesario realizar una triangulación metodológica a fin de analizar el estado de la institución mediante una interpretación de las perspectivas y vivencias propias del universo a ser estudiado. Para dicha triangulación se tomaron en cuenta los métodos cuantitativo, empleando la herramienta encuesta y cualitativo mediante la aplicación del grupo focal; además de complementar dichos métodos con el uso de una lista de cotejo.

De esta forma se analizó lo referido por Pita Fernández, quien es citada en un artículo de la Revista Mexicana de Ciencias Agrícolas (Métodos cuantitativos, métodos cualitativos o su combinación en la investigación: un acercamiento de las ciencias sociales, 2017), en donde se habla de la investigación cuantitativa como un método que pretende identificar la asociación entre dos manifiestos o la relación existente entre variables, así como el abstraer respuestas que parten de la población investigada. Asimismo, se consideró al método cualitativo como una técnica viable para el tipo de sondeo que se pretende realizar; esto sustentado en lo propuesto por Taylor y Bodgan (Taylor y Bodgan, 1996 citado en Cadena et al, 2017), en donde se menciona que la metodología de tipo cualitativa permite analizar resultados de



manera que las personas o grupos que están siendo investigados, sean algo más que datos o variables, es decir, que pasen a ser “un todo”.

Se ha visto la importancia del método cualitativo a partir de que sus resultados arrojan un sinnúmero interpretaciones profundas y valederas que nacen de hace mucho tiempo siendo éstas objetos de muchos trabajos importantes y en diferentes lugares, pues bien, los métodos cualitativos según Taylor y Bogan (Cadena et al, 2017), tienen una rica historia en la sociología norteamericana, su empleo se divulgó primero en los estudios de la Escuela de Chicago en el período que va aproximadamente desde 1910 hasta 1940. Estos autores describen el término metodología cualitativa de la siguiente manera: “se refiere en su más amplio sentido a la investigación que produce datos descriptivos: las propias palabras de las personas, habladas y escritas y la conducta observable” (Cadena et al, 2017, pág. 20). Se trata de un método que acerca a la realidad de manera significativa, motivo por el que se ha generado interés en su empleo.

Para dar peso al argumento acerca de esta metodología, se menciona el siguiente texto que habla de que la investigación cualitativa es considerada “como un proceso activo, sistemático y riguroso de indagación dirigida, en la que se toman decisiones sobre lo investigable en tanto se está en el campo de estudio” (Pérez, 2001). Previo a la realización de alguna actividad o para el planteamiento de la misma, resulta de importancia el conocer la realidad y el punto de vista de los involucrados, es decir el campo de evaluación al que se está dirigiendo el proyecto para así tomar decisiones conjuntamente y para ello se ha encontrado una herramienta elemental para la práctica.



La herramienta a utilizarse para conocer la situación real, parte de la metodología cualitativa denominada investigación acción, como se menciona en un artículo de la revista Laurus (Colmenares & Piñero, 2008):

Un tipo de investigación como la emprendida por personas, grupos o comunidades que llevan a cabo una acción colectiva en bien de todos, consistente en una práctica reflexiva social en la que interactúan la teoría y la práctica con miras a establecer cambios apropiados en la situación estudiada y en la que no hay distinción entre lo que se investiga, quién investiga y el proceso de investigación (pág. 96).

El trabajo que se pretende realizar parte de la necesidad de conocer la situación actual de la fundación y cumpliendo con los objetivos, pretenden obtener variables de suma importancia dentro de la investigación acción, variables como: el nivel de percepción (imagen-reputación) que tienen los miembros de Va Pa' Lante, con el fin de proponer acciones que beneficien y se encuentren de acuerdo a sus necesidades como fundación.

Para el cumplimiento adecuado de los objetivos planteados, se empleará el uso de la investigación cualitativa para la recolección de datos, ya que esta permitirá obtener datos más específicos debido a la combinación de la investigación. Utilizando así herramientas tales como: libreta de campo, lista de cotejo, encuesta, grupo focal; cuyos datos brindarán la información necesaria para la aplicación de estrategias comunicativas pertinentes.



Grupo focal

Tratamiento de la información.

De acuerdo a la herramienta que se va a utilizar en la metodología, en este caso *el grupo focal* y con el objetivo de conocer la apreciación personal y proyección de los colaboradores en cuanto a la participación en actividades y el nivel de satisfacción. Para esto se tomará en cuenta el ambiente en el que se desarrollan las reuniones y el nivel de participación de los voluntarios, e incluso temas más profundos como el por qué no desistir y la ocupación de los colaboradores, lo que permitirá ahondar el análisis sobre la gestión de tiempo y las necesidades de cada miembro. En cuanto a las categorías de observación, se tomarán en cuenta la retroalimentación y la confianza para expresar su punto de vista.

Procesamiento de datos.

Para responder al objetivo primero, orientado a diagnosticar el estado del clima laboral y las necesidades de los colaboradores, se procesarán los datos obtenidos de la recolección de la información mediante la contemplación de parámetros como la percepción, satisfacción y necesidades de voluntarios frente al compañerismo, reconocimiento, etc. Para ello se cree conveniente tener como base al concepto de Clima Laboral que para Caridad Arosemena (2013), “el clima que se vive al interior de las organizaciones tiene impacto en los resultados empresariales, por su influencia en la gente”. Por esta razón resulta necesario realizar una medición personalizada, para conocer lo que está sucediendo entorno a los colaboradores de la organización y así encontrar posibles conflictos y posteriormente efectuar soluciones, caso contrario fortalecer el buen clima laboral de la institución.



Análisis de datos.

En el contexto del proyecto se ha tomado en cuenta el uso de la codificación sustantiva ya que “Con la aplicación del procedimiento de la codificación sustantiva, se propone conceptualizar lo esencial en los incidentes evidenciados en los datos”. Según Glaser (Codificación Teórica, 1992), se denomina codificación sustantiva cuando se presenta la fragmentación de los datos ya sea en vivo-procedente directamente de los datos recopilados-, o expresados en otras palabras en las etapas de análisis iniciales”, partiendo de esta explicación y conociendo la utilidad de este tipo de codificación, debido a la naturaleza del grupo focal se podrá identificar de mejor manera los datos que el observador proponga, con la utilización de códigos en vivo, permitiendo el alcance de la significación.

Lista de cotejo

Tratamiento de la información.

La *lista de cotejo* que responde a los instrumentos de observación directa - no participante, por su parte pretende la recolección de información que resultará clave para conocer el avance o no del proceso durante el tiempo de intervención, evidenciando la calificación correspondiente a cada parámetro planteado, mismos que responderán al modelo de Litwin y Singer (Litwin y Stinger, 1978 citado en García, 2009) sobre las nueve dimensiones del Clima Organizacional: Estructura, Empoderamiento, Recompensa, Desafío, Relaciones, Cooperación, Estándares, Conflicto e Identidad. Así, se empleará el uso de una plantilla en donde se enumeran los parámetros a ser evaluados en forma de columna, mientras que de forma horizontal se señalarán tres grandes divisiones que corresponden a la Fase de Análisis,



la Fase de Aplicación y la Fase de Evaluación con cinco columnas divididas en casilleros en los que se deberá marcar la puntuación.

Procesamiento de datos.

El empleo de esta herramienta será uno de los pasos para el cumplimiento del segundo y tercer objetivo en los que se pretende plantear estrategias a mediano y largo plazo para la resolución del objetivo general; dotando así conocimiento sobre la o las áreas en las que se necesita una mayor intervención.

Análisis de datos.

Para el análisis de esta herramienta se hará el uso de la Codificación Teórica misma que pretende obtener los datos y agruparlos y luego conceptualmente en códigos que se transforman después en la teoría que explica lo que ocurre en los datos. Realizando el respectivo análisis de la realidad de la situación e identificando las áreas que requieran de mayor atención.

Encuesta

Tratamiento de la información.

En cuanto al empleo de la herramienta *encuesta*, se tomarán en cuenta aspectos como el nivel de participación y el nivel de satisfacción, dichos parámetros generales proveerán de la información personal que se requiere para la formulación de estrategias en base a las necesidades. Dentro del cuestionario se formularán diez preguntas que responderán a cuál es



la imagen que los miembros tienen sobre la organización, la motivación que esta le provee, sobre cómo creen ellos que se proyecta su imagen hacia los otros voluntarios, el trabajo en equipo y la comunicación que se emplea. Estas preguntas se encontrarán ordenadas por temáticas y entre ellas habrá preguntas en reactivos y preguntas abiertas respectivamente.

Procesamiento de datos.

Esta encuesta permitirá la resolución del primer objetivo debido a que se hará hincapié en las necesidades individuales de los voluntarios. La misma se realizará de forma online empleando el uso de Google Forms, lo que agilizará el proceso debido a que esta herramienta genera automáticamente una tabla con los datos tabulados; además, se acopla al tiempo y disponibilidad de los encuestados.

Análisis de datos.

Esta herramienta será analizada en base a la Codificación Teórica, ya que como se señaló anteriormente, se deberá codificar la información recolectada, para posteriormente ser transformada en conceptos que alimentarán la investigación.



Capítulo 3.

DIAGNÓSTICO Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

El Capítulo 3 tiene como finalidad evidenciar los resultados tras la aplicación de herramientas de recolección correspondientes a la investigación Mixta; para esto, se detallará previamente información relevante de los instrumentos tomando en cuenta el motivo de su utilización, así también detalles más específicos como: el método de muestreo, la población, el medio de aplicación, entre otros. De manera que dichos datos permitan una interpretación más precisa de lo efectuado, y finalmente se resumirán mediante la presentación de los resultados más relevantes.

Para la aplicación de la metodología, se han seleccionado dos herramientas de investigación, por cuanto se empleará una metodología triangulada.

Partiendo así del concepto sobre investigación cuantitativa para referirse a esta como una estrategia encargada de convertir las respuestas obtenidas en datos cuantificables, de manera que sea factible el reconocimiento de aciertos y desaciertos presentes en la comunicación interna, esto desde luego es correspondiente al aspecto objetivo de la investigación; así mismo, el empleo del método cualitativo hará posible la personificación de dichos datos, permitiendo la identificación de necesidades, compromisos y el nivel de satisfacción que poseen los miembros, esta noción será reforzada con el uso de una lista de cotejo basada en la observación participante durante el desenvolvimiento de los miembros en distintas actividades de voluntariado, métodos que están vinculados con la parte subjetiva, argumentativa y discursiva que resultan necesarias para la indagación.



Herramientas de datos

Encuesta.

La realización del cuestionario se basó en el objetivo de conocer el nivel de satisfacción de los voluntarios, para esto se plantearon preguntas relacionadas con el alcance de metas personales y el nivel de acogida que cada voluntario siente que recibe por parte de sus compañeros. Datos que serán de utilidad a la hora de plantear estrategias, estos resultados se seguirán alimentando con la aplicación de otras herramientas en el transcurso de los siguientes meses.

Método de muestreo. Selección razonada debido a que se conoce el número exacto de individuos y actualmente se cuenta con un conocimiento exacto de las características del universo.

Población. Hombres y mujeres con edades entre los 21 y 28 años quienes forman parte de la comunidad voluntaria, cuya instrucción es de tercer nivel en curso o finalizada y su nivel socioeconómico es medio.

Detalles.

Lugar y fecha de aplicación. La herramienta se emitió de forma online durante la penúltima semana del mes de junio del 2020.

Medio de difusión de la herramienta. El cuestionario diseñado en Google Forms se puso a disposición de los voluntarios a través del grupo de la organización en Whatsapp.

Total de respuestas. El total es de ocho personas, es decir el 100% de voluntarios activos por el momento.

Cuestionario.



1. ¿Consideras que Va Pa' Lante te da la oportunidad de potenciar tus habilidades? (Si / no)
2. ¿Te sientes motivado o estimulado?
(Si / no)
3. ¿Consideras que tus opiniones son tomadas en cuenta?
(Siempre, casi siempre, a veces, casi nunca, nunca)
4. ¿Te sientes acogido por los demás voluntarios? (siempre, casi siempre, a veces, casi nunca, nunca)
5. ¿Estás a gusto con la labor de voluntariado que haces?
(Si / no)
6. Generalmente prefieres realizar las actividades...
(Sólo / sola, en parejas, en equipo de 3 o más, no es relevante)
7. ¿Cuán efectivos crees que son los medios de comunicación empleados por los miembros de Va Pa' Lante?
(Muy efectivos, efectivos, más o menos efectivos, poco efectivos, nada efectivos)
8. ¿Qué otro medio propondrías?
(Grupo en Messenger, Correo electrónico, Trello, Ninguno, Otro ¿Cuál?)
9. ¿Tienes sugerencias para la organización? ¿Cuáles?



Interpretación.

Pregunta 1.

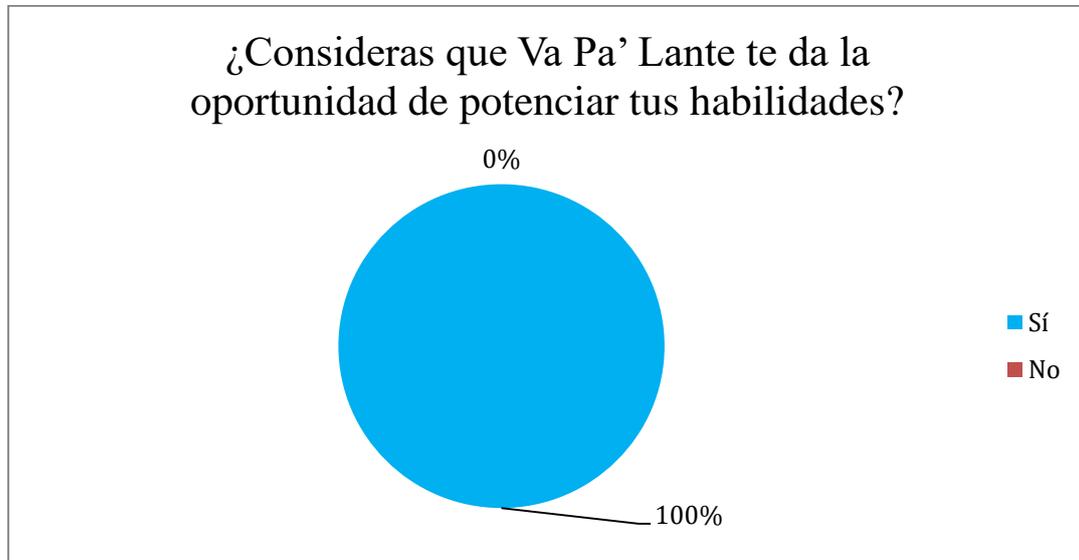


Figura 4. Oportunidades que Va Pa' Lante ofrece a sus audiencias

En respuesta a la pregunta uno, los resultados reflejan que el 100% de ellos está de acuerdo en que la organización sí potencia sus habilidades personales.



Pregunta 2.



Figura 5. Existencia de motivación en los colaboradores

En cuanto a la pregunta dos, el 75% de los voluntarios han sabido señalar que sí se sienten motivados por las actividades y miembros de la organización, mientras que el 25% dicen que no.

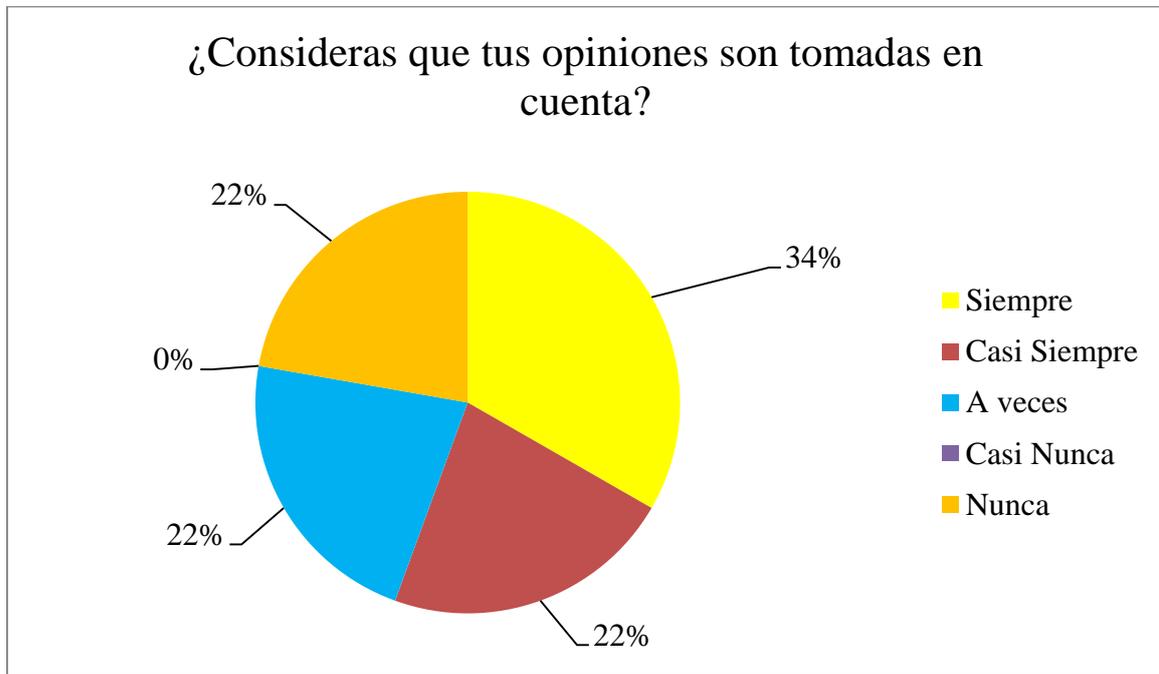
Pregunta 3.

Figura 6. Nivel de aceptación en cuanto a la participación de los colaboradores.

En cuanto a la proyección de los voluntarios que creen que tienen sobre sí mismos, se puede observar que un 25% menciona que no se sienten escuchados por los miembros, otro 25% de ellos señalaron que se sienten poco escuchados, el 25% más mencionan que son medianamente prestados atención y finalmente otro 25% dicen que sus opiniones siempre o generalmente son tomadas en cuenta.

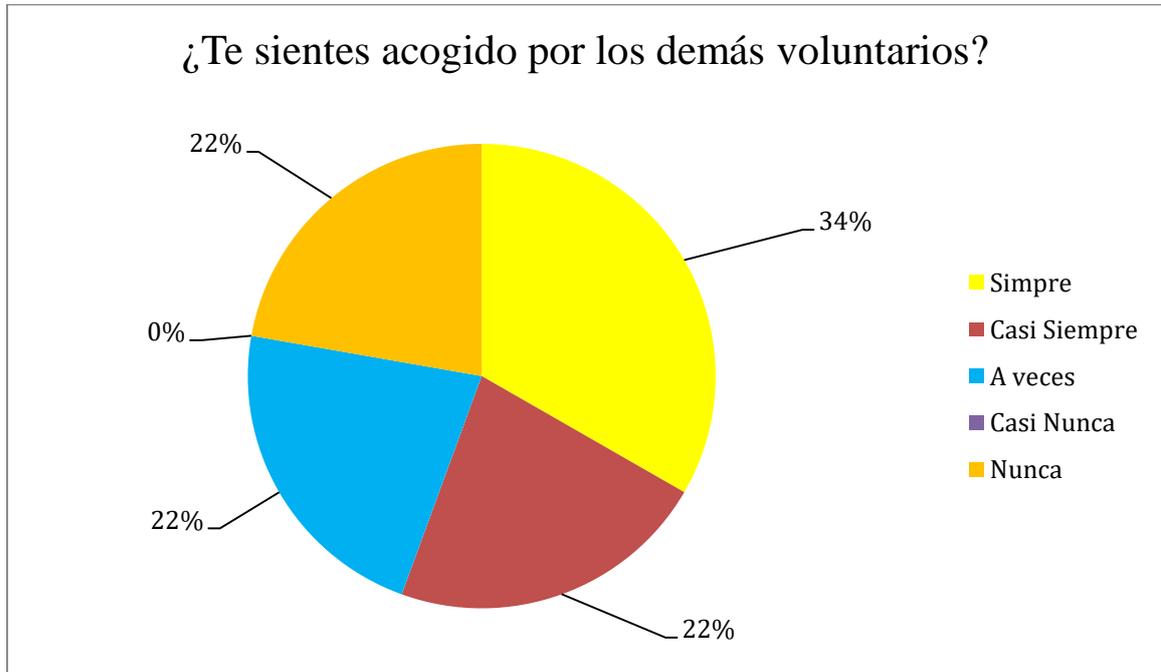
Pregunta 4.

Figura 7. Nivel de acogida por parte de otros voluntarios.

Por otra parte, en cuanto al clima laboral, señalan el 25% de ellos que casi siempre se sienten acogidos y el 75% que siempre sienten compañerismo por parte de los otros voluntarios.



Pregunta 5.

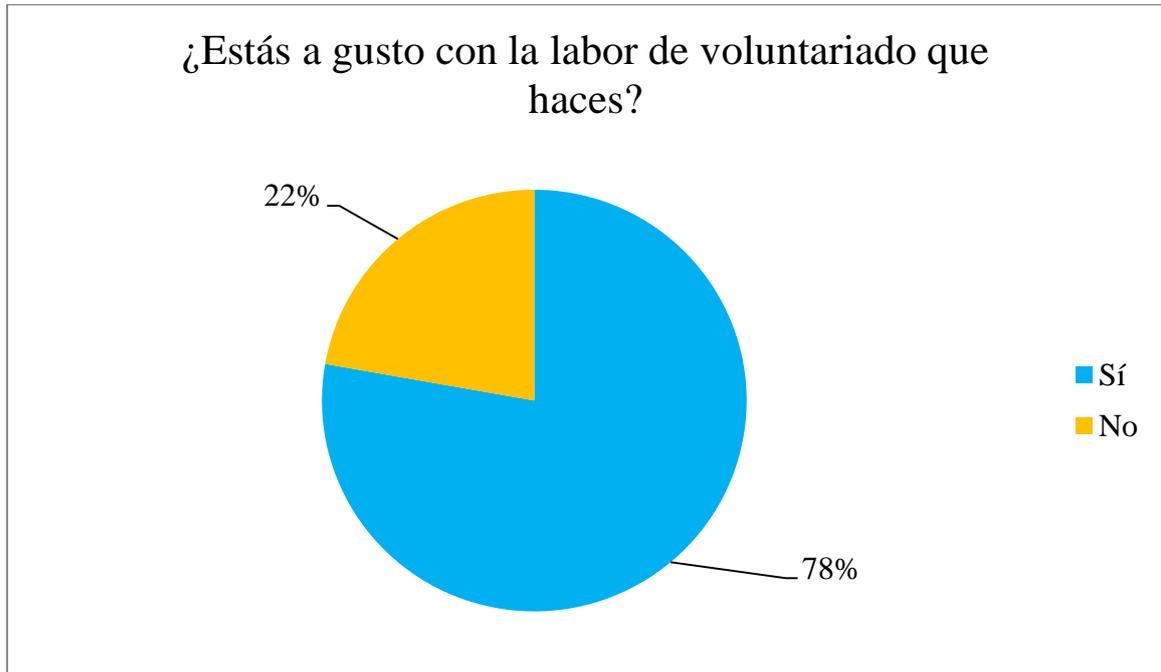


Figura 8. Nivel de satisfacción respecto a las actividades individuales.

En cuanto a su percepción sobre las labores, se observa que el 75% de los voluntarios está a gusto con las actividades, mientras que el 25% ha mostrado respuesta negativa.

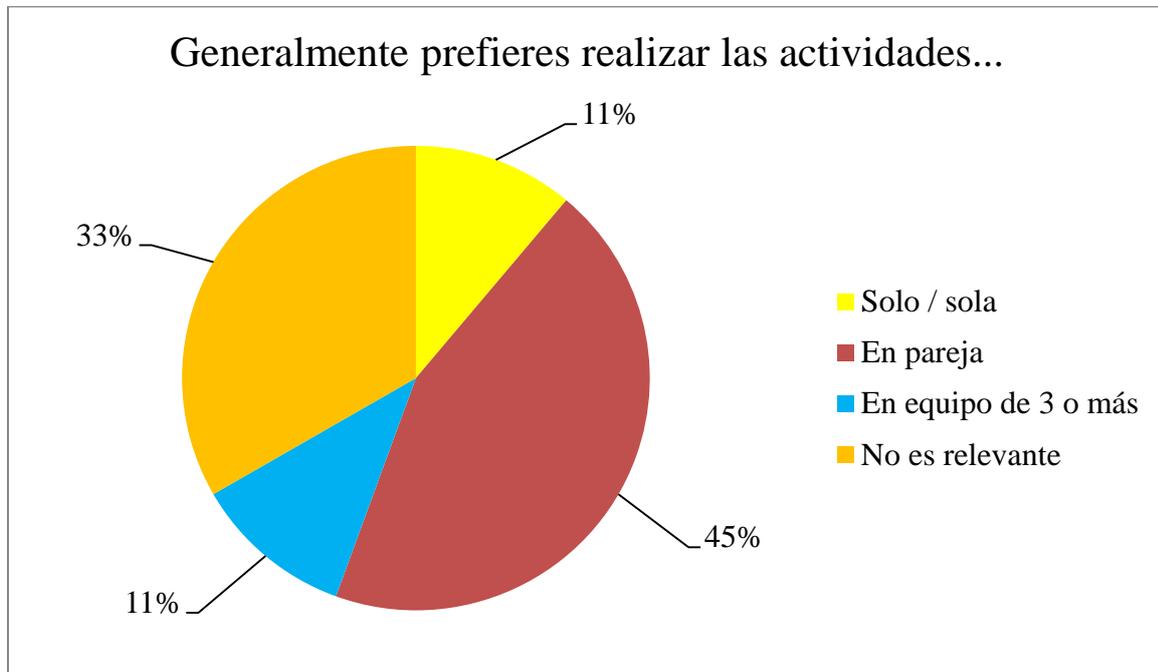
Pregunta 6.

Figura 9. Preferencias en cuanto al trabajo grupal o individual.

El 12,5% de los voluntarios dice preferir realizar sus actividades solo, el 37,5 % menciona que es mejor hacer las tareas en pareja, el 12,5 menciona que lo prefiere en equipo y el 37,5% dice que esto no es relevante.

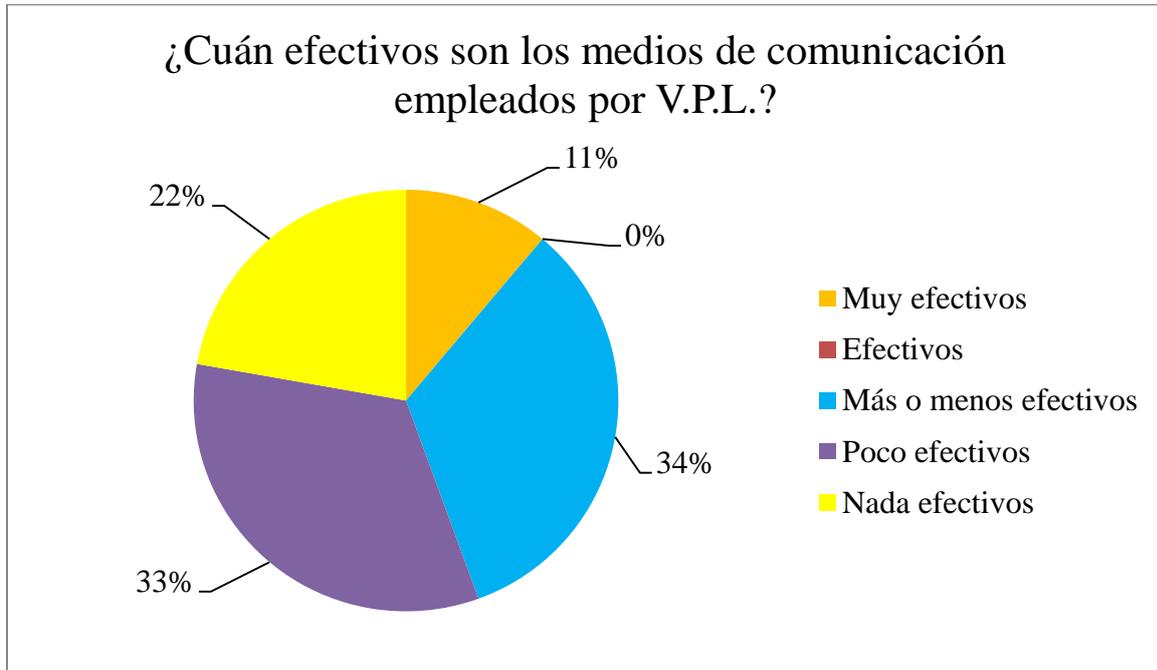
Pregunta 7.

Figura 10. Satisfacción respecto a los medios de comunicación que se emplean en la organización.

Sobre los canales de comunicación empleados, se ha señalado que el 22% de ellos no está de acuerdo con los medios utilizados, el 33% dice estar medianamente de acuerdo, el 34% señala que están regularmente empleados los canales de comunicación y el 11% dice estar muy de acuerdo con la red social empleada.

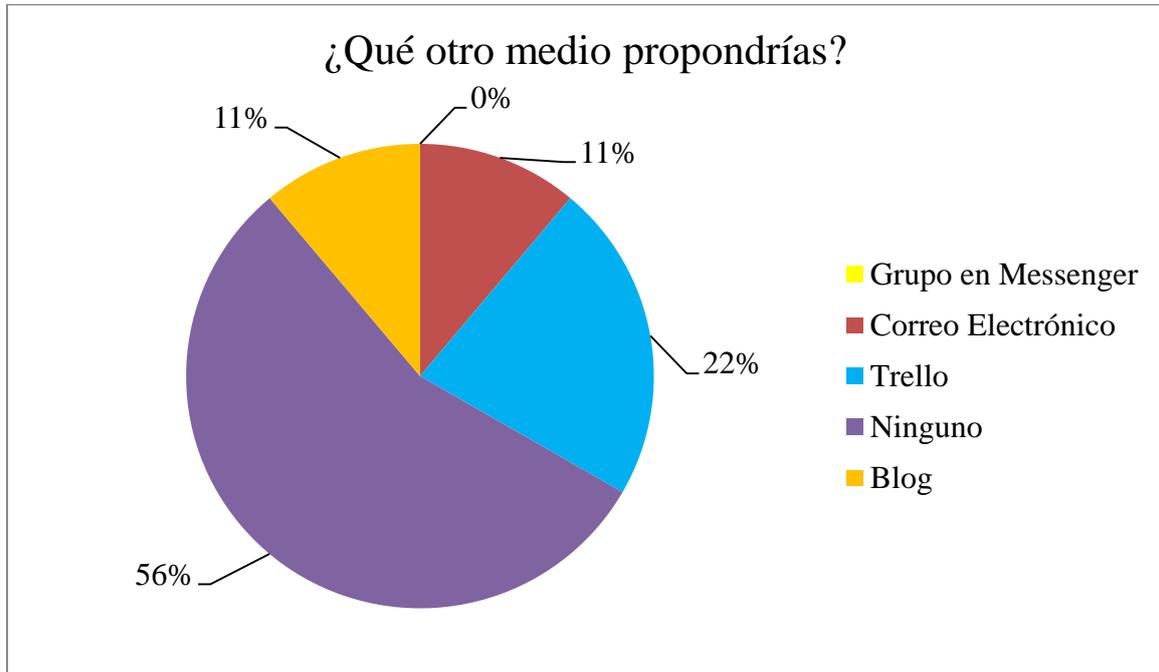
Pregunta 8.

Figura 11. Sugerencias sobre nuevos canales de comunicación.

Los voluntarios han propuesto el uso del correo electrónico en un 11%, el grupo en Blog un 11%, la plataforma Trello un 22%, el 56% de los colaboradores dice que ningún otro medio es necesario y el 0% ha señalado al Messenger como alternativa.



Pregunta 9.

¿Tienes sugerencias para la organización? ¿Cuáles?

Tabla 2. Sugerencias para la organización Va Pa' Lante

Sugerencias:
Hacer evaluaciones de cumplimiento de actividades y cronogramas establecidos para poder mejorar el desarrollo de actividades
Reunirnos con más frecuencia en caso de que no haya algún proyecto para ver cómo podemos trabajar
Mayor compromiso y continuidad de algunos voluntarixs activxs, aunque la dificultad por el tema laboral o de estudios se entiende. Y una reunión al menos mensual para hablar de los proyectos
Activarnos y ser más críticos en situaciones nacionales
Realizar integraciones y estar en constante investigación, ya que eso potenciará la productividad.
Brindar recompensas a sus voluntarios

A simple vista se puede analizar que el 90% de los voluntarios está de acuerdo con que se debe mejorar la productividad empleando distintas actividades relativamente y el 10% ha mencionado el otorgar recompensas a los colaboradores por su labor.



Resultados más relevantes.

En base a las respuestas que han sabido señalar los miembros, se puede analizar que sus necesidades actualmente están relacionadas con su motivación en la organización, esta podría emplearse bajo la estrategia de gamificación que se planea aplicar. Además, se evidencia que los voluntarios no se sienten escuchados ya que sus opiniones no son tomadas en cuenta, cuestión que se deberá trabajar conjuntamente con el nivel de compañerismo, que si bien no es alarmante, con el tiempo podría acarrear inconvenientes en el clima interno de la comunidad.

Algunos de los empleados no está a gusto con la labor que realizan, tema en el que se podrá ahondar en el futuro para conocer la raíz de este inconveniente a fin de contar con voluntarios 100% activos y relacionados con los valores organizacionales; dicho inconveniente podría darse por distintos motivos, ya sea por el sobrecargo de actividades, o simplemente porque estas no tienen que ver con las labores en las que desean aportar. Así mismo, en cuanto a la ejecución de ejercicios grupales se puede llegar a un acuerdo sobre cómo podrán emparejarse pero sin dejar de lado la inclusión e interacción con otros voluntarios.

Se deberá planificar así mismo el empleo de nuevos canales de comunicación interna ya que sea posiblemente este el problema por el que los colaboradores no están activos, por lo cual se ha sugerido el uso de plataformas más formales.

La sistematización de interacción en cuanto a reuniones y realización de planes se deberá proyectar de forma que los voluntarios se sientan motivados para dar más de lo que se les otorga, se exige además la integración en temas políticos y el uso de recompensas, temas que se deberán socializar en posteriores reuniones.



Grupo Focal.

El objetivo fundamental del grupo focal fue identificar el nivel de satisfacción de cada miembro, los elementos que influyen sobre su permanencia o no en la organización, su perspectiva respecto al crecimiento de Va Pa' Lante y otros componentes que pueden ser analizados, corregidos y potenciados mediante la comunicación; esto de forma que, además de dar una visión externa sobre lo que es obtenido por la participación en el voluntariado, se pudo conocer una observación introspectiva sobre las funciones cumplidas y su posición frente a esto.

Método de muestreo. Selección razonada debido a que se conoce el número exacto de individuos y actualmente se cuenta con un conocimiento exacto de las características del universo.

Población. Hombres y mujeres con edades entre los 21 y 28 años quienes forman parte de la comunidad voluntaria, cuya instrucción es de tercer nivel en curso o finalizada y su nivel socioeconómico es medio.

Detalles.

Lugar y fecha de aplicación. La herramienta se emitió de forma online, el día 15 de noviembre del 2020 con una duración de dos horas y media.

Medio de difusión de la herramienta. El grupo focal se realizó empleando la herramienta Zoom, previamente se organizó la asistencia y hora mediante llamadas y mensajes en WhatsApp.

Total de respuestas. La asistencia tuvo un total de 10 personas, es decir el 9.8% de los miembros de la organización.



Cuestionario.

1. ¿Cómo ven a la organización en el futuro?
2. ¿Cómo se proyectan ustedes dentro de la organización?
3. ¿Qué es lo que les llama a mantenerse dentro del voluntariado?
4. ¿De qué manera les gustaría que las reuniones se lleven a cabo?
5. ¿Qué opinan sobre realizar procesos de inducción para los nuevos voluntarios?
6. ¿Qué podemos ofrecer a los nuevos voluntarios?
7. ¿Les gustaría manejar una herramienta que facilite la organización de actividades?
8. ¿Están conformes con las actividades que se realizan en el voluntariado?
9. ¿Qué necesitan los voluntarios para incentivarse a ser más activos y permanecer en la comunidad voluntaria?



Interpretación.

Pregunta 1.

¿Cómo ven a la organización en el futuro?

- Más grande, más proyectos en diferentes ámbitos y seamos más conocidos. Desaparecerá si no hay constancia.
- Fortalecida por la constancia e innovación y participación.
- Mejorando y creciendo en diferentes proyectos; remuneración económica.
- Trabajando en muchos proyectos gracias a la unidad y participación activa.
- Crecza la unión y número de voluntarios, mayor presencia en el país.
- Aportando en más proyectos además de ayuda social y más voluntarios. / Falta de constancia generará molestias y deserción.
- Alianzas para que VPL crezca, ser parte de los fondos internacionales.
- Creciendo en cuestión de proyectos y conseguir la ejecución sostenida.
- Fomentar las relaciones para el crecimiento de proyectos.
- Hacernos conocer a nivel nacional e internacional, manejo de aporte económico.
- Fundación integrada con la población y otras organizaciones sociales

Figura 12. Visión a nivel organizacional.

En base a lo que han expresado los voluntarios, se puede concluir que la visión sobre la organización luego de algunos meses o años, incluso, es de una institución grande en número de integrantes, con alcance nacional, involucrada en distintos y variados temas de acción social, que maneje recursos monetarios en beneficio de la población vulnerable a la que se dirige y con muchas más alianzas estratégicas afines. Asimismo se señaló que esto será posible únicamente si las actividades se realizan de manera constante y activa, caso contrario el resultado será una organización disuelta.



Pregunta 2.

¿Cómo se proyectan dentro de la organización?

- Aporte a nivel legal.
- Aporte en diferentes temas apoyando a la organización sobre el choque cultural.
- Ayudar más en la elaboración de proyectos hasta convertirlo en un trabajo.
- Apoyando en lo posible (mano de obra), incentivando el bien común y aportando desde su profesión.
- Permanecer, crecer en proyectos con financiamiento y nuevas alianzas.
- Miembro activo, colaborando en gestión y temas sociales.
- Proponiendo nuevos proyectos desde la perspectiva de género y siendo parte de la gestión con otras organizaciones.
- Incidiendo en nuevos temas sociales y políticos, buscando consolidación.
- Aportando con su profesión, llevando a cabo proyectos relacionados con el aprendizaje del idioma inglés. Y en distintos espacios.
- Aportar en la personería jurídica y desde su profesión.
- Liderar un proyecto y participar de otros temas

Figura 13. Proyección personal.

En cuanto a la proyección personal de cada integrante, se realizó un ejercicio de introspección, en donde los voluntarios manifestaron los inconvenientes que les impedían estar presentes en ciertas tareas, además de algunos compromisos entre compañeros para no desertar de la misión fundamental de Va Pa' Lante; de esta manera, se puede decir que su proyección y visión propia sobre las funciones de la organización, son las de brindar soporte desde las distintas áreas profesionales que desenvuelven los voluntarios, más activos en cuanto a gestión y efectuación de tareas, con mayor iniciativa para plantear actividades conjuntas y a cargo de temas específicos de manera que lideren equipos para la consecución de objetivos.



Pregunta 3.

¿Qué les llama a permanecer en el voluntariado?

- La meta se va fortaleciendo y los sentimientos gratificantes sobre la respuesta de la org, equipo de trabajo.
- El gusto por ayudar al grupo vulnerable, el equipo de trabajo, actividades y resultados.
- El interés por ayudar a distintos sectores y el equipo.
- La visión permanece, aprendizaje, la unidad, apoyo, brindar ayuda.
- Necesidad de contribuir a la sociedad.
- Resultados reflejados y lazos de amistad con los demás

Figura 14. Sentido de pertenencia.

Lo que mantiene a los voluntarios perseverantes en las actividades son principalmente las respuestas que han recibido luego de conseguir los objetivos, los lazos de amistad que se han ido forjando al compartir tareas, el interés por generar cambios en la sociedad apoyando a sectores vulnerables y el aprendizaje que han obtenido gracias al aporte de diferentes áreas del conocimiento.



Pregunta 4.

¿Cómo deben realizarse las reuniones?

- Mantener las reuniones programadas, no descuidarlas e integrarnos.
- Rotar la conducción de la reunión, mejorar el compromiso, incluir actividades creativas, conocer más sobre los compañeros, innovación.
- Constancia, programación, mejorar la comunicación.
- Importancia de las actas.
- Incluir dinámicas, hacer reuniones más prácticas, temas de discusión y auto educación.
- Fortalecimiento de losos, debates sobre diferentes temáticas.
- Reuniones cada 15 días y reuniones extraordinarias.

Figura 15. Perspectivas sobre la organización institucional.

Sobre la ejecución de las reuniones, supieron mencionar que es importante fijar fechas específicas para programar las reuniones, de manera que sean constantes y así no desatender las tareas planteadas por cada grupo de trabajo, así mismo, se deberá llamar a reuniones de carácter urgente siempre que sea necesario, plantear dinámicas creativas que fortalezcan lazos de unión, fomenten la integración, innovación y que mejoren la confianza y comunicación; las reuniones deberán ser rotativas, es decir, la dirección de cada sesión deberá estar a cargo de un miembro distinto y por último, se considera que las actas son indispensables para identificar los temas que se desarrollarán durante la siguiente reunión, mejorando así la organización y reduciendo los tiempos para el cumplimiento de objetivos.



Pregunta 5.

¿Cuál es su opinión sobre implementar procesos de inducción para los nuevos voluntarios?

- Conocimiento de la estructura y qué procesos de llevan a cabo, aporte desde su área de conocimiento.
- Estructura planificada para que pueda utilizar, potenciar el pitch para crear alianzas y difusión de información global de VPL, fomentar el sentido de pertenencia.
- Dar a conocer lo que se realiza dentro de la organización, integración, incentivar al aporte desde su área.
- Quiénes se pueden involucrar, qué pueden aportar.
- Es necesario para que se empapen del significado de la organización y se sientan bienvenidos

Figura 16. Apertura frente a nuevos proyectos y sistematización.

Los voluntarios estuvieron de acuerdo en realizar procesos de inducción previo y durante la aceptación de nuevos integrantes, en el proceso se deberá dar cuenta de la estructura organizacional de la Comunidad Voluntaria, cómo se efectúan las actividades, dar a conocer la misión y visión de la organización; esto, de manera que se fomente el sentido de pertenencia y se reconozca cuáles son los nuevos perfiles óptimos para brindar apoyo en cada área.



Pregunta 6.

¿Qué podemos ofrecer a los nuevos voluntarios?

- Idea clara de lo que hacemos en VPL y la estructura, acompañamiento individual inicial (mentoreo).
- Acompañamiento, conocimiento de las funciones de cada voluntario, qué potencial vemos en ellos y en qué podría ser empleado, potenciar sus habilidades.
- Otorgar certificados
- Reconocimiento de las nuevas ideas.
- Predisposición.
- Darles la oportunidad de liderar reuniones, proyectos.
- Profundizar la creación de nuevos proyectos, recibir apoyo por parte del equipo de VPL para el fortalecimiento de ideas.
- Capacitaciones, satisfacción, red de seres humanos que podemos apoyarlos con contactos

Figura 17. Compromiso y sentido de pertenencia.

Lo que los voluntarios han señalado como elementos que se ponen a disposición para el aprovechamiento de los nuevos voluntarios son el acompañamiento y seguimiento de las actividades que se efectúen, potenciar las cualidades que posean, así como la oportunidad de presentar ideas nuevas brindándoles los recursos que estén al alcance de la institución para que se puedan realizar; esto, además de capacitaciones, contar con una red de contactos y certificados que puedan avalar su participación en espacios sociales.



Pregunta 7.

¿Les gustaría manejar una herramienta que facilite la organización de actividades?

- Funcionaría bien si se hace una inducción adecuada.
- Incluir nuevos proyectos
- Calendarios o tableros en la modalidad digital
- Matrices de seguimiento a los procesos
- Informes de proyectos
- Control de calidad
- Registro de actividades que funcionarían como soporte para ocasiones futuras.
- Google calendar
- Es necesaria con supervisión

Figura 18. Predisposición frente al uso de nuevas herramientas.

En cuanto a herramientas para la comunicación interna, se supo manifestar que el uso de instrumentos comunicacionales digitales que contribuirían en gran medida con la organización y planificación. Para que esta funcione de manera efectiva, se solicita realizar un taller sobre el uso de esta herramienta y su respectiva supervisión para conseguir resultados efectivos.



Pregunta 8.

¿Están conformes con las actividades que realizan en el voluntariado?

- Compromiso al cumplimiento de actividades.
- Salir de la zona de confort nos ayuda a aprender, nos ayuda la organización por funciones.
- Ocupaciones no permiten realizar lo que se quisiera, pero se realiza lo que está al alcance con el esfuerzo posible.
- Está conforme con lo que está realizando en este momento debido a la responsabilidad que demanda su profesión.
- Quisiera tener más tiempo y constancia para dedicarse a las actividades de la organización.
- Estar comprometidos y prestos al cumplimiento de objetivos.
- Está conforme pero siente que sí podría dar un poco más.
- No por falta de vinculación hasta el momento, inactividad.

Figura 19. Introspección sobre las actividades individuales.

El 100% de las respuestas señalan que no se encuentran conformes con las actividades que vienen realizando, ya que por cuestión de tiempo y la responsabilidad que demandan sus profesiones, trabajos o estudios, no les es posible dar el tiempo y constancia que se desearían a la organización.



Pregunta 9.

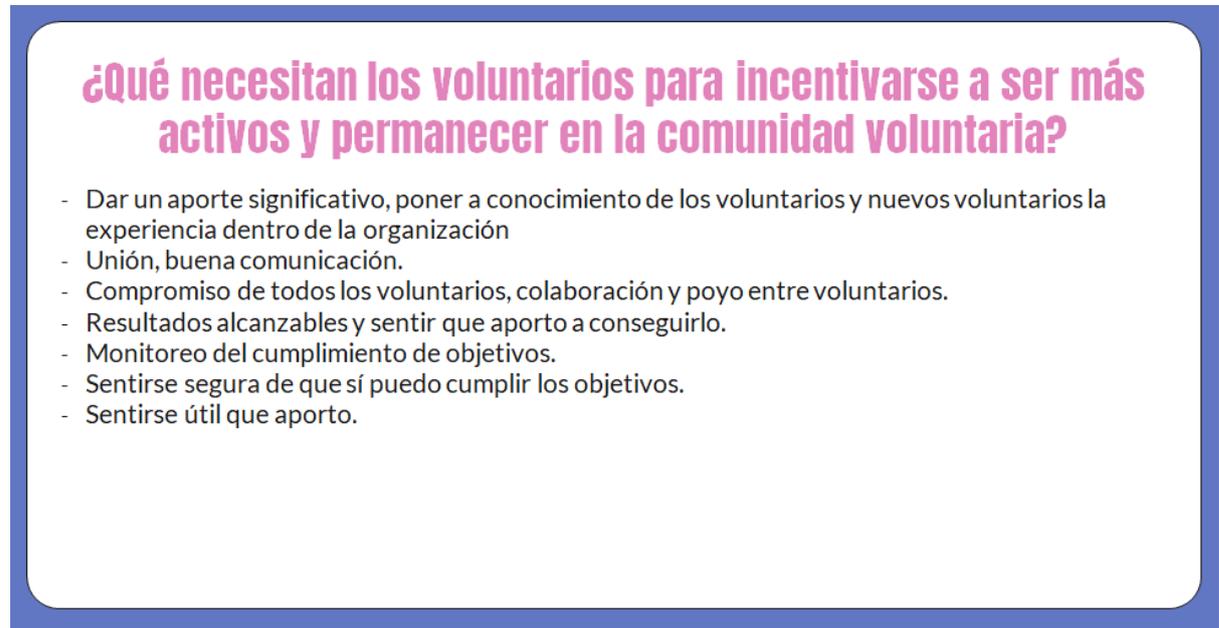


Figura 20. Expresión de necesidades para promover el cumplimiento de las responsabilidades.

Sobre los incentivos que se necesitan para potenciar el accionar y perdurar en Va Pa' Lante, se señalan características como el sentimiento de aportar a una obra social de forma significativa, mejorar la comunicación y fortalecer la unión entre los integrantes y la existencia de mayor compromiso para conseguir objetivos alcanzables.

Resultados más relevantes. Entre los resultados más significativos que se marcaron con esta herramienta de recolección, se encuentran en primer lugar la necesidad de suplir la falta de motivación y compromiso en los integrantes, ya que esta carencia puede influir en la participación de sus compañeros. Así mismo, el compromiso de los voluntarios se muestra condicionado por el alcance objetivo y exitoso de las metas planteadas, es decir de sus buenos



resultados; además de la consideración de que su participación activa podría incrementar si es que el aporte que realicen se enfoque en su área profesional o de estudio.

Los lazos de unión han cobrado relevancia ya que, además de ser una de las características que condicionan su deber, son un factor importante para la permanencia a largo plazo; así, se puede decir que la aceptación, la confianza y la afiliación se contempla como un pilar fundamental en el desarrollo y crecimiento de la Comunidad.

De igual manera, la organización es una de las acciones intrínsecas que deben ser realizadas para la formación de los integrantes, previo al llamamiento de nuevos involucrados, para lo cual, el empleo de herramientas que pongan a disposición el acceso oportuno de información como fechas, matrices, conocimiento de procesos y demás, marcará el paso de la organización de forma eficiente y efectiva.

Lista de Cotejo. Esta herramienta fue aplicada con el fin de identificar la calidad del clima organizacional durante el transcurso de siete meses, basándose en distintos parámetros que podrán ser empleados nuevamente una vez que inicie la fase de aplicación de la propuesta de plan de comunicación y a su vez durante la fase de evaluación, etapas clave para el reconocimiento de la calidad de estrategias utilizadas.

Método de muestreo. Selección razonada debido a que se conoce el número exacto de individuos y actualmente se cuenta con un conocimiento exacto de las características del universo.

Población. Hombres y mujeres con edades entre los 21 y 28 años quienes forman parte de la comunidad voluntaria, cuya instrucción es de tercer nivel en curso o finalizada y su nivel socioeconómico es medio.



Detalles.

Lugar y fecha de aplicación. La herramienta se aplica durante siete meses a partir del 20 de agosto de 2020 al 28 de febrero del 2021.

Cuestionario. Anexo A. Lista de cotejo basada en el modelo de Litwin y Singer.

Resultados más relevantes. La respuesta que se obtuvo luego de la aplicación, es que efectivamente los voluntarios se sentirán más comprometidos y su sentido de pertenencia incrementará a medida que tengan más responsabilidades y sientan que en realidad aportan con su participación en el proyecto. Así mismo se pudo observar que es necesario el empleo de métodos de recompensa para incentivarlos a continuar dinámicos, de esta forma se estará fomentando la competencia sana y necesaria en toda organización.



CAPÍTULO 4

PROPUESTA DE PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA LA COMUNIDAD VOLUNTARIA VA PA' LANTE

En el presente capítulo se desarrolla la propuesta del Plan de Comunicación fundamentado en lo que se ha analizado en anteriores secciones; en este, se describen datos relevantes sobre el tipo de institución y su filosofía, los canales internos y externos con los que cuenta, la relevancia de la aplicación del plan comunicacional y de qué manera se efectuarán sus acciones mediante la proposición de actividades planificadas según lo enunciado sobre la gamificación como estrategia. Esto incluye también la definición de miembros a cargo de cada actividad durante un plazo de tiempo respectivamente.

Tabla 3. Plan de Comunicación Interna

PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA VA PA' LANTE	
1.- CONTEXTUALIZACIÓN	
- Nombre de la Institución	Comunidad Voluntaria Va Pa' Lante
- Datos base	Miembros: Once
- Misión	Brindar asistencia humanitaria a migrantes y personas en general que se encuentran en situación de vulnerabilidad en la ciudad de Cuenca.
- Visión	Ser una organización con alcance nacional, involucrada en distintos temas de acción social; que maneje recursos económicos y con varias alianzas estratégicas afines.



- Eje sectorial	Social
1.1.- CANALES	
- Canales Externos	Medios electrónicos a los que la Comunidad tiene acceso para la difusión de proyectos, la alianza con otras organizaciones y la comunicación con posibles nuevos voluntarios y personas que requieren de la asistencia de Va PA' Lante.
- Redes y medios sociales	<p><i>Página en Facebook:</i> https://www.facebook.com/vapalante.ec @vapalante.ec Seguidores: 1.355 Frecuencia: Dos publicaciones por mes aproximadamente</p> <p><i>Página en Instagram:</i> https://www.instagram.com/vapalante.ec/ @vapalante.ec Seguidores: 140 Publicaciones: 39 Frecuencia: Una publicación cada cuatro semanas aproximadamente.</p>
- Canales Internos	Recursos que emplean los voluntarios para efectuar reuniones y la planificación de proyectos.
- Medios y recursos	<p><i>Plataforma zoom:</i> Frecuencia: Una vez por semana o de manera eventual, dependiendo de la actividad que se encuentre realizando. Hora de uso: Entre las 15h00 y 19h00. Objeto: Reuniones de todos los miembros para actualizar información sobre actividades y solventar posibles conflictos.</p> <p><i>WhatsApp:</i> Frecuencia: Una a dos veces por semana, dependiendo de la actividad que se esté realizando. Hora de uso: Entre las 9h00 y 17h00 Objeto: Invitaciones a participar en distintos espacios interinstitucionales, dar solución a dudas, recordatorios de reuniones, etc.</p>



1. JUSTIFICACIÓN:	<p>La importancia de la aplicación del Plan de Comunicación Interna, radica en el fortalecimiento del sentido de pertenencia en los miembros a fin de motivarlos para que continúen realizando las actividades activa y efectivamente en beneficio de la sociedad cuencana; además esto se verá reflejado en el público interno, de manera que se expanda su alcance y facilite el llamamiento de nuevos voluntarios.</p> <p>Para conseguirlo, se emplearán estrategias de gamificación con el objetivo de darle un giro a la dinámica de participación de los voluntarios; así mismo, se implementará el uso de plataformas de organización para agilizar los procesos y mantener un orden constante.</p>
2. OBJETIVOS	
2.1. Objetivo general:	Potenciar la comunicación interna de la Comunidad Voluntaria Va Pa' Lante.
2.2. Objetivos específicos	<ul style="list-style-type: none">- Crear propuestas de integración de los miembros acopladas a las necesidades de la comunidad.- Optimización de procesos mediante la aplicación de la estrategia de comunicación interna “Gamificación”.
3. Estrategias	<ul style="list-style-type: none">- Inicialmente será necesaria la implementación de una herramienta que será útil para mejorar la calidad de organización. Trello es una plataforma para el trabajo en equipo, esta formará parte de Va Pa' Lante como un medio indispensable para planificar proyectos en base a fechas y horarios específicos, además permitirá segmentar las actividades y los objetivos con su respectivo responsable, detalle, duración y demás detalles que facilitará la ejecución de actividades, ahorrando tiempo y emitiendo recordatorios; esto con el fin último de aumentar la productividad de todos los miembros.- Creación de actas compromiso para los voluntarios



	<p>actuales y aspirantes a voluntarios. Con esto se fomentará el compromiso y el cumplimiento del mismo en cada actividad a realizarse.</p> <p>- Creación de sistema de acción y recompensas mediante el método de gamificación, de esta forma se realizará una encuesta trimestral de manera que los miembros puedan expresar cómo viven el voluntariado en el ámbito de clima y carga laboral; a su vez elegirán al voluntario más activo y colaborador a ser premiado con talleres de su interés y certificados online.</p> <p>En cuanto al reclutamiento de nuevos voluntarios, se crearán equipos de trabajo que tendrán a su cargo aspirantes a ser inducidos, a cada equipo se le asignarán proyectos que cumplan con la misión de la Comunidad Voluntaria; el equipo que obtenga mejores resultados recibirá incentivos que deberán ser consensuados previamente con los colaboradores y certificados de participación y posicionamiento. En los dos casos, las recompensas deberán estar al alcance de la institución, misma que deberá contar con personería jurídica para dar uso del presupuesto para la formación de los voluntarios, o a su vez, la realización de actividades para la recolección de fondos.</p>
4. Actividades	<p>1. Formación Trello.</p> <p>Se realizará un taller de una sesión en donde se presentará a los colaboradores las acciones que permite esta plataforma, cómo obtener una cuenta, cómo funciona el trabajo conjunto y los efectos que tendrá su aplicación.</p> <p>2. Actas compromiso.</p> <p>Mediante la participación en un grupo focal, se determinarán los aspectos indispensables que deberán</p>



	<p>cumplir los aspirantes antes de formar parte del voluntariado, además se identificará a qué están dispuestos a comprometerse en base a sus propias necesidades.</p> <p>3. Sistema de acción y recompensas:</p> <p>El plan será presentado a los miembros de la comunidad de manera que se pueda acoplar a sus intereses y a la situación por la que esté atravesando la institución.</p>
<p>5. Actividades de Gamificación</p>	<p>El proyecto llevará por nombre “Inclusión Conjunta”, en ella los voluntarios serán responsables de un pequeño grupo de aspirantes (de 1 a 3, dependiendo de la cantidad total de miembros y nuevos miembros); quienes deberán trabajar conjuntamente por el objetivo de ser el equipo más activo.</p> <p>Los aspirantes serán asignados de forma aleatoria a sus “padrinos”, de manera que estos puedan encargarse de la inducción y motivación para cumplir con: asistencia tanto a reuniones como a eventos, su creatividad para proponer actividades, influencia sobre redes de contactos para conseguir recursos, actividad en redes sociales, alcance de llamamiento a participar a nuevos voluntarios y aliados, el comportamiento propicio con los demás colaboradores, entre algunas otras características que se puedan sociabilizar con demás asistentes.</p> <p>Esto se desarrollará durante el lapso de 6 meses, al finalizar el periodo el equipo con mejores resultados obtendrá incentivos como: cursos y talleres gratuitos, sesiones fotográficas, certificados, accesorios de tecnología, etc.; mismos que se obtendrán de la recolección de donaciones de casa comerciales a cambio de publicidad, y/o de un porcentaje recursos, luego de la participación de cafés solidarios.</p>



	<p>En base a los resultados obtenidos de esta actividad, se podrá determinar si es conveniente una nueva aplicación de esta clase de proyectos, mediante la retroalimentación se podrá definir detalles a mejorar, la periodicidad conveniente, quiénes deberán estar involucrados, la forma en la que se emitirá el llamamiento en redes, etc.</p>
6. Materiales/ Medios	<p>Formación Trello.</p> <ul style="list-style-type: none">- Internet- Plataforma Trello- Plataforma Zoom- Dispositivo web <p>Actas compromiso.</p> <ul style="list-style-type: none">- Plataforma Zoom- Documento de Drive <p>Sistema de acción y recompensas.</p> <ul style="list-style-type: none">- Plataforma Zoom- Presupuesto de personería jurídica- Medios de comunicación digitales para la difusión
7. Medios de verificación	<p>Formación Trello.</p> <ul style="list-style-type: none">- Lista de cotejo. Sesión de preguntas y respuestas para conocer el nivel de aceptación de los miembros. <p>Actas compromiso.</p> <ul style="list-style-type: none">- Informes de reunión y capturas de pantalla de la reunión. <p>Sistema de acción y recompensas.</p> <ul style="list-style-type: none">- Capturas de pantalla, actas de reunión y registro de encuestas.
8. Tiempo de aplicación	<p>Formación Trello.</p> <ul style="list-style-type: none">- Una semana de planificación y reconocimiento de conceptos base.



	<ul style="list-style-type: none">- Una sola sesión de una hora y media como mínimo. Actas compromiso. <ul style="list-style-type: none">- Una sesión de una hora. Sistema de acción y recompensas. <ul style="list-style-type: none">- La aplicación de incentivos para voluntarios se realizará de manera trimestral.- El proceso de reclutamiento se realizará de forma anual.
9. Responsables	Formación Trello. <ul style="list-style-type: none">- Michelle Romero (comunicador) Actas compromiso. <ul style="list-style-type: none">- Todos los miembros de la institución. Sistema de acción y recompensa. <ul style="list-style-type: none">- Quienes conforman la directiva de la organización.



CONCLUSIONES

A partir de los resultados obtenidos, se puede determinar que, efectivamente el primer objetivo que es el de “Evidenciar el estado del clima laboral y las necesidades de los colaboradores”, concuerda con lo expuesto en la Teoría del Clima Organizacional, propuesta por Rensis Likert (Likert, 1968 citado en Rodríguez, 2016), en donde se manifiesta que el clima organizacional es definido por la imagen que los empleados tengan en sus imaginarios sobre la institución y de lo que conforma a la misma. Es por esto que, los resultados de la aplicación de esta herramienta son las percepciones de: la calidad de administración, el entorno que es percibido por los colaboradores y la opinión que tiene unos de otros. Cabe señalar que para que este ejercicio fuese efectivo, se debió generar confianza en los miembros previamente a la aplicación de la herramienta, así como la búsqueda de un momento oportuno para ejecutarlo.

Así mismo, en la aplicación de la segunda herramienta de recolección, se evidenció lo expuesto en Teoría de las Necesidades Adquiridas, propuesta por David McClelland (McClelland, 1961 citado en Psicología Global, 2012), en donde se habla de tres motivaciones que las personas obtienen durante la interacción con otras; estas son las de logro, las de afiliación y las de poder. Al tomar en cuenta todos estos ámbitos para el diseño de las preguntas aplicadas en la herramienta, queda en evidencia que en Va Pa´ Lante, es notoria la necesidad de reconocimiento y motivación para efectivizar actividades; además se puede agregar que, en cuanto al ámbito de la afiliación, los voluntarios han señalado que sí se sienten acogidos, sin embargo, existe un porcentaje de miembros que presenta necesidades en cuanto al fortalecimiento de esta característica y que especialmente existen insolvencias respecto al compañerismo, evidenciando así la calidad del Clima Organizacional.



Cabe mencionar además que el reconocimiento de estas necesidades, resulta esencial para el diseño de propuestas integradoras, enunciado propuesto como segundo objetivo específico del presente trabajo.

De igual manera en base a lo observado en el capítulo 1, página 34, se puede recalcar la importancia del liderazgo que debe poseer el dirigente de una institución para gestionar a sus colaboradores desde el inicio de sus actividades y el encaminarnos hasta convertirse en miembros con un alto nivel de pertenencia de la filosofía institucional; acción que funciona conjuntamente con lo mencionado en la página 35, en donde se habla del análisis del tipo de institución a la que se destina el plan de comunicación, ya que otro aspecto fundamental es la forma de su estructura organizacional, de esta dependerá la manera en la que fluye la comunicación entre los colaboradores y dirigentes; así se puede decir que, una institución que no posee estructuración probablemente presentará fallas en cuanto a la formación de miembros y delegación de actividades, cuyas consecuencias se verán reflejadas en la calidad de producción y el tiempo de ejecución.

Por otra parte, en el capítulo 2 se habla del empleo de una metodología triangulada para la recolección de datos previa al diseño y aplicación de un plan de comunicación, en este resulta significativa la obtención de una doble visión de los resultados; por una parte está aquella que busca contabilizarlos a fin de sustraer el dato sustancial, producto de la identificación del cuello de botella o punto de quiebre en el desarrollo de la comunicación institucional, y por otra la necesidad de acercamiento a percepciones propias e individuales para la delineación de un plan comunicacional personalizado y acertado.

En cuanto al capítulo 3, se puede resaltar que el solo hecho de reunir a varios miembros en un grupo, mostrando interés en sus opiniones y comodidad frente a un tema específico, permite el afloro de sentimientos de pertenencia, compañerismo y seguridad en la comunidad



estudiada e incluso el compromiso voluntario frente al cumplimiento de objetivos, horarios y actividades.



RECOMENDACIONES

Evidentemente la comunicación es la base en la que se deben asentar los cimientos de una organización; sin embargo se debe tomar en cuenta que esta es relevante independientemente de la magnitud de sus recursos humanos o el público externo que posea. Para administrarla de manera efectiva, es indispensable el conocimiento y reconocimiento del tipo de institución a la que se pertenece, es decir, qué tipo de administración necesita, el esquema con el que se manejará la jerarquía, etc., quiénes conforman el equipo de trabajo y cuáles son sus objetivos, entre otros elementos que figuran las características que irán cobrando sentido y relevancia progresivamente.

Se puede recalcar además lo expuesto por Chiavenato (2004) sobre la departamentalización, que, si bien es una estrategia con bases en el sistema neoclásico de la comunicación institucional, hoy en día puede ser reformulada tomando en cuenta los diversos esquemas de jerarquización organizacional, es decir, si hablamos de comunicación interna para instituciones sin fines de lucro y/o con un organigrama horizontal, se debe tomar en cuenta la inclusión de la departamentalización en los modelos administrativos, de manera que, los miembros puedan enfocarse en actividades y metas concretas según los proyectos o áreas en las que prefieran laborar; esto, además deberá ser consensuado previamente con los equipos de trabajo.

Así mismo, quien o quienes estén a cargo de la creación de la delimitación de objetivos, deberán plantear de manera clara las metas que se pretenden alcanzar, en cuanto tiempo se deberá realizar, en qué recursos se podrá apoyar; entre otros detalles que deben ser especificados inicialmente. Así mismo es válido el empleo de la estrategia que los autores citados han mencionado como especialización, ya que en base a lo analizado se pudo concluir



que gran parte de los voluntarios se siente más cómodo y mayormente motivado cuando las actividades que ejecutan se desarrollan en torno a su área de estudio o de conocimiento.

Finalmente, en cuanto a los temas que también pueden ser de interés, se sugiere que, si se pretende seguir la línea de gamificación propuesta en el presente se deberá realizar una indagación más profunda sobre programas de entidades gubernamentales o de responsabilidad social de empresas privadas que puedan aportar a la institución con recursos materiales o simbólicos de interés para los voluntarios; así como la búsqueda de emprendimientos que puedan hacer donativos a la organización a cambio de publicidad en redes sociales como colaboradores indirectos a la causa de la comunicad voluntaria. Esto con el objetivo de asegurar incentivos para los miembros de manera colaborativa con el entorno y obteniendo resultados mayormente alcanzables y con un menor empleo de tiempo y esfuerzo.



ANEXOS

Anexo A. Lista de cotejo basada en el modelo de Litwin y Singer.

Lista de Cotejo

Organización: Va Pa' Lante

Documento: Michelle Romero

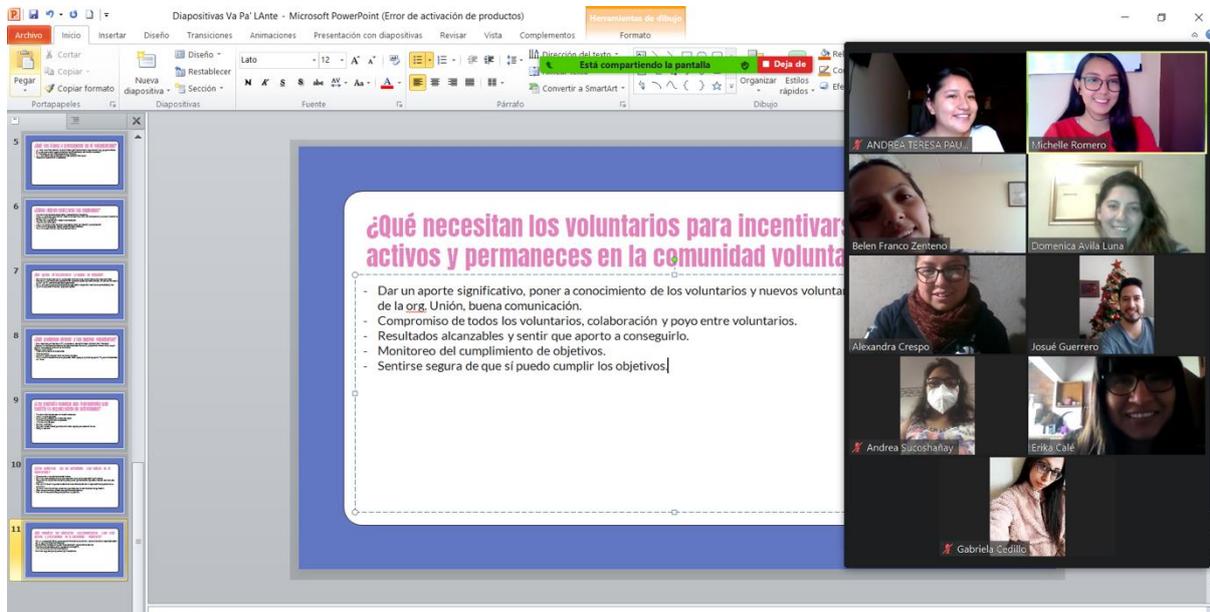
Parámetros: Las nueve dimensiones del Clima Organizacional propuestas por Liwin y Singer

Referencia: 1 el valor mínimo –
5 el valor máximo

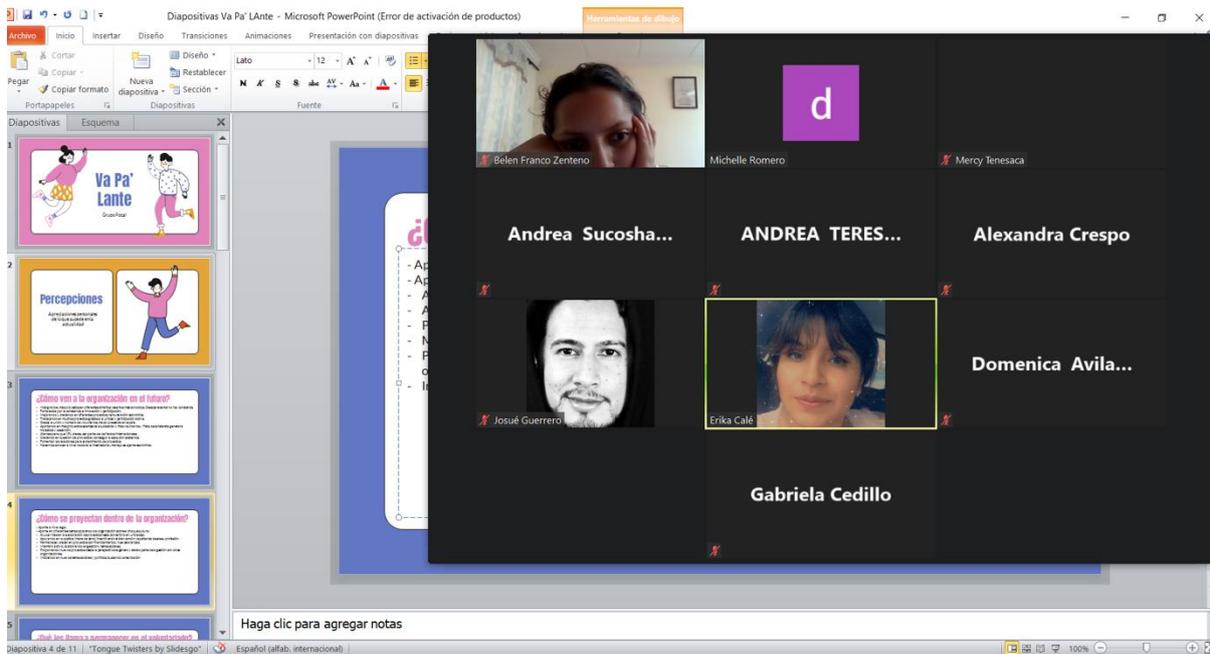
Parámetros	Fase de Análisis 20/ ag/ 2020 – 29/sep/2020					Fase de Análisis 29/ sep/ 2020 – 18/dic/2020					Fase de Análisis 18/ dic/ 2020 – 28/feb/2020				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Estructura (reglas, procedimientos y jerarquía).	X								X			X			
Empoderamiento (autonomía y compromiso).		X						X					X		
Recompensa (incentivos).	X						X					X			
Desafío (competitividad saludable).	X					X					X				
Relaciones (respeto y colaboración).				X						X			X		
Cooperación (apoyo oportuno).														X	
Estándares (percepción de los colaboradores).	X							X							
Conflicto (manejo de problemas).		X										X			
Identidad (sentido de pertenencia).		X													
Observaciones:	Referencia sobre meses anteriores.					Activación de voluntarios por proyectos de temporada.					Baja actividad de los miembros genera ausentismo y poco compromiso.				



Anexo B. Evidencia 1 de grupo focal con el equipo Va Pa' Lante.



Anexo C. Evidencia 2 grupo focal con el equipo Va Pa' Lante.





BIBLIOGRAFÍA

- Álvarez, J. (1991). Elementos de administración. En H. K. Wehreich, *Elementos de administración* (pág. 78). Madrid: McGraw-Hill.
- Álvarez, K. (mayo de 2003). *Razón y Palabra*. Recuperado el 28 de enero de 2021, de La Importancia de la Comunicación Organizacional en las Organizaciones Sociales de Promoción y Defensa de los Derechos Humanos: EL caso de FESPAD:
<http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n32/Kalvarez.htm>
- Andrade, H. (2005). Comunicación Organizacional Interna. En H. Andrade, *Comunicación Organizacional Interna: Proceso, disciplina y técnica* (pág. 119). España: Netbiblio.
- Arosemena, C. (Enero de 2013). *Salesianos*. Recuperado el 11 de Agosto de 2020, de El Clima Organizacional:
<https://salesianos.org.ec/archivos/el%20clima%20organizacional.pdf>
- Balarezo, B. D. (enero de 2014). *Universidad Técnica de Ambato*. Recuperado el 23 de Junio de 2020, de La Comunicación Organizacional Interna y su incidencia en el Desarrollo Organizacional de la Empresa San Miguel Drive:
<http://repositorio.uta.edu.ec/handle/123456789/6696>
- Barón, M. (2006). *Análisis de las experiencias de dos organizaciones en su objetivo de incorporar la dimensión del manejo de conflictos en la cultura organizacional*. Bogotá: Teisis Universidad de los Andes Facultad de Animistración.
- Cadena, P. (2017). Métodos cuantitativos, métodos cualitativos o su combinación en la investigación: un acercamiento en las ciencias sociales. *Revista mexicana de Ciencias Agrícolas*, 1603-1617.
- Cadena, P., Rendón, R., Aguilar, J., Salinas, E., Rosario, F. d., & Sangerman, D. (2017). Métodos cuantitativos, métodos cualitativos o su combinación en la investigación: un acercamiento de las ciencias sociales. *Revista Mexicana de las Ciencias Agrícolas*, 1603- 1617.
- Chamorro, E. (2016). Las dimensiones culturales de Geert Hofstede y la intención emprendedora en estudiantes universitarios del departamento de Quindío (Colombia). *Pensamiento y Gestión*, 60-90.
- Chiavenato, I. (2004). *Administración de Recursos Humanos*. Santafé: Nomos S.A.
- Colmenares, A., & Piñero, L. (2008). La Investigación Acción. Una herramienta metodológica heurística para la comprensión y transformación de realidades y prácticas socio-educativas. *Laurus*, 96-114.
- Comunicación, T. e. (30 de agosto de 2020). *Todo en Comunicación*. Recuperado el 28 de enero de 2021, de Modelo de comunicación de David K. Berlo:
<https://todosobrecomunicacion.com/modelo-de-comunicacion-de-david-k-berlo/#:~:text=Seg%C3%BAn%20Berlo%2C%20la%20comunicaci%C3%B3n%20es,%20mensaje%20para%20poder%20recibirlo.>



- Cortés, L. (2014). CONOCIMIENTO, PODER, COMUNICACIÓN Y SU RELACIÓN CON EL ORDENAMIENTO TERRITORIAL. *Orbis. Revista Científica Ciencias Humanas*, 134-148.
- Farah, S. (29 de noviembre de 2011). *Repository Javeriana*. Recuperado el 18 de octubre de 2020, de Estrategia de Comunicación para la Fundación Felipe Gómez Escobar: <https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/5680/tesis745.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Formanchuk, A. (s.f.). *Formanchuk. Comunicación Cocreada*. Recuperado el 22 de agosto de 2020, de Cómo hacer un Plan de Comunicación Interna: Descubre nuestro "Método de las 6 Dimensiones": <https://formanchuk.com/todosignifica/como-hacer-un-plan-de-comunicacion-interna/>
- Formanchuk, A. (s.f.). *Formanchuk - Comunicación Cocreada*. Recuperado el 20 de septiembre de 2019, de Cómo Hacer Un Plan De Comunicación Interna: Descubre Nuestro «Método De Las 6 Dimensiones»: <https://formanchuk.com/todosignifica/como-hacer-un-plan-de-comunicacion-interna/>
- Galeano, E. C. (s.f.). Modelos de Comunicación. En E. C. Galeano, *Modelos de Comunicación* (pág. 33).
- García, M. (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. *Cuadernos de Administración*, 43-61.
- Garretón, J. (1975). *Una teoría cibernética de la ciudad y su sistema*. Argentina: Ediciones Nueva Visión.
- Gartner. (2011). *Maverick Research: Motivation, momentum and meaning: How Gamification can inspire engagement*. Reino Unido: Gartner Research.
- Glaser, B. (1992). *Codificación Teórica*. California.
- Hazloposible, F. (s.f.). *Hazloposible*. Recuperado el 18 de Octubre de 2020, de 10 Consejos de Comunicación Interna para impulsar tu programa de voluntariado corporativo: <https://www.hazloposible.org/10-consejos-de-comunicacion-interna>
- Hernández, D. O. (21 de abril de 2019). *Gestiópolis*. Recuperado el 14 de abril de 2020, de Recursos Humanos, Talento Humano y Capital Humano, no son lo mismo, pero son igual: <https://www.gestiopolis.com/recursos-humanos-talento-humano-y-capital-humano-no-son-lo-mismo-pero-son-igual/>
- Hunter, & Werbach. (2013). *Gamificación: Revoluciona tu negocio con las técnicas de los juegos*. Madrid: Pearson Educación.
- López, A. P. (2008). *Si no comunicas no existes. La comunicación en las Fundaciones*. Madrid. España: Asociación Española de Fundaciones.
- López, B. (2014). Employer branding: estudio multinacional sobre la construcción de la marca del empleador. *Universa Business Review*, 34-53.
- Malpica, R., Rossell, R., & Hoffmann, I. (2014). Equipos de trabajo de alto desempeño. *Observatorio Laboral Revista Venezolana*, 69-83.
- Pacheco, J. (18 de Julio de 2019). *Web y Empresas*. Recuperado el 28 de Febrero de 2021, de Clima Organizacional: <https://www.webyempresas.com/clima-organizacional/>



- Pérez, G. (2001). Aportes de la investigación cualitativa y sus alcances en el ámbito educativo. *Actualidades Investigativas en Educación*, 0.
- Pizzolante, Í. (2004). *El poder de la comunicación estratégica*. Bogotá: Editorial Pontificia Universidad Javeriana.
- Psicología Global. (02 de Mayo de 2012). *Psicología Global*. Recuperado el 07 de Agosto de 2020, de Psicología Global: <http://www.psicologiaglobal.com>
- Ritter, M. (2008). *Cultura Organizacional: gestión y comunicación*. Buenos Aires: La Crujía.
- Robbins, S. (1999). *Comportamiento Organizacional*. México D.F.: Pearson Education.
- Rodríguez, E. (2016). El clima organizacional presente en una empresa de servicio. *Revista de Educación en Valores*, 18.
- Romero, V. (2016). *La importancia de la Comunicación Organizacional en las empresas*.
- Saab, A. A. (2015). *El plan estratégico de comunicación: método y recomendaciones prácticas para su elaboración*. Barcelona: UOC.
- Salas, E., & Lecaro, A. C. (17 de noviembre de 2017). *Revista Espacios*. Recuperado el 19 de octubre de 2019, de La Comunicación Estratégica como factor determinante del valor de marca en empresas grandes de Guayaquil (Ecuador): <https://www.revistaespacios.com/a18v39n07/18390720.html>
- Solarte, M. G. (16 de diciembre de 2009). *Cuadernos de Administración*. Recuperado el 13 de agosto de 2020, de Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual: <https://www.redalyc.org/pdf/2250/225014900004.pdf>
- Soto, L. G. (2006). *Comunicación estratégica para las organizaciones*. Quito: Quipus.
- Soto, M. A. (s.f.). Comunicación Organizacional . *Calaméo*, 18.
- Tecoloco. (15 de Noviembre de 2012). *Tecoloco Honduras*. Recuperado el 11 de Agosto de 2020, de Influencia del ambiente laboral en los trabajadores: <https://www.tecoloco.com.hn/blog/influencia-del-ambiente-laboral-en-los-trabajadores.aspx>
- UGT. (Enero de 2011). *Observatorio de riesgos psicosociales UGT*. Recuperado el 13 de Agosto de 2020, de Factores psicosociales: http://portal.ugt.org/saludlaboral/publicaciones_new/files_fichas_1_12/1-12_fichas%20factores%20psicosociales.pdf