

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE COMUNICACIÓN, LINGÜÍSTICA Y LITERATURA
ESCUELA DE COMUNICACIÓN**

**Disertación previa a la obtención del título de licenciada
en comunicación con mención en comunicación organizacional**

**“Propuesta para la creación de un departamento de comunicación interna en
organizaciones sin fines de lucro. Caso: Centro de Observación Ciudadana”**

MARÍA JOSÉ BENÍTEZ MERA

DIRECTOR: Mtr. Francisco Pacheco S.

Quito, Marzo 2014

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mi madre, por haberme apoyado siempre en cada paso de la vida, por su gran amor y apoyo incondicional.

¡Todos mis esfuerzos y logros siempre dedicados a ella!

AGRADECIMIENTOS

A todos quienes de alguna forma me apoyan siempre: a la familia que siempre cree en mí, al amor sincero, a la verdadera amistad; a mi Director Francisco Pacheco que con paciencia me guió en este trabajo y a la Universidad Católica que mediante sus profesores me han ayudado a formar mi carrera profesional.

¡GRACIAS TOTALES, MISIÓN CUMPLIDA!

Tabla de Contenidos

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: COMUNICACIÓN INTERNA Y LAS ORGANIZACIONES SIN FINES DE LUCRO	3
1.1 Comunicación Organizacional	3
1.2 Comunicación Interna	4
1.2.1 Tipos y medios de comunicación interna.....	6
1.2.1.1 Canales de comunicación interna	7
1.2.2 Componentes de la comunicación interna.....	8
1.3 El departamento de comunicación interna	9
1.3.1 Misión y funciones del departamento de comunicación interna	10
1.4 Organizaciones sin fines de lucro	11
1.4.1 Observatorios ciudadanos	12
1.4.1.1 Atribuciones y funciones de los Observatorios Ciudadanos.....	12
1.5 La comunicación en las organizaciones sin fines de lucro	13
1.5.1 El departamento de comunicación interna en las OSFL.....	15
1.6 Centro de Observación Ciudadana	20
1.6.1 Antecedentes	20
1.6.2 Presentación de la organización	21
1.6.3 Filosofía Organizacional	21
1.6.3.1 Misión	21
1.6.3.2 Visión.....	21
1.6.3.3 Valores	22
1.6.3.4 Objetivos	22
1.6.4 Organigrama estructural.....	22
1.6.5 Principales proyectos del Centro de Observación Ciudadana.....	24
1.6.5.1 Proyecto diálogos por la democracia.....	24
1.6.5.2 Observatorio ciudadano a la movilidad de Quito	25
1.6.5.3 Observatorio a la protección de los derechos a la comunicación.....	25
1.6.5.4 Proyecto observación electoral ciudadana 2013	26
CAPÍTULO II: DIAGNÓSTICO DE COMUNICACIÓN	27
2.1 Objetivos del diagnóstico.....	27
2.1.1 Objetivo General.....	27

2.1.2	Objetivos específicos	27
2.2	Técnicas de investigación.....	28
2.2.1	Observación.....	28
2.2.2	Entrevista a profundidad	28
2.2.2.1	Formato de entrevista.....	28
2.2.3	Encuesta	29
2.2.3.1	Formato de encuesta	29
2.3	Resultados del diagnóstico de comunicación.....	29
2.3.1	Resultados de la observación	29
2.3.2	Resultados de la entrevista	31
2.3.3	Resultados de la encuesta.....	34
2.4	Conclusiones del diagnóstico de comunicación	64
CAPÍTULO III: DISEÑO DEL DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA EL CENTRO DE OBSERVACIÓN CIUDADANA		67
3.1	Objetivos del departamento de comunicación interna	67
3.1.1	Objetivo general	67
3.1.2	Objetivos específicos	67
3.2	Público objetivo	68
3.3	Estructura organizativa del departamento de comunicación	68
3.4	Perfil profesional del personal del área de comunicación interna	69
3.4.1	Coordinador de comunicación interna.....	69
3.4.2	Asistente de comunicación interna	72
3.5	Ubicación en el organigrama.....	74
3.6	Funciones del departamento de comunicación interna	75
3.6.1	Comunicación Interna.....	75
3.6.2	Clima y cultura	75
3.6.3	Información periodística	76
3.6.4	Difusión.....	76
3.6.5	Síntesis y monitoreo.....	77
3.6.6	Imagen Institucional	77
3.7	Recursos propuestos.....	78
3.7.1	Recursos comunicacionales.....	78
3.7.2	Recursos materiales	81
3.7.3	Recursos humanos	81

3.8	Inversión y gastos	82
3.9	Presupuesto Anual	83
CAPÍTULO IV: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		84
4.1	Conclusiones.....	84
4.2	Recomendaciones	86
5.	Bibliografía	88
6.	Anexos.....	91

Índice de Gráficos

Gráfico 1. Modelo tradicional de la comunicación.....	5
Gráfico 2. Organigrama Centro de Observación Ciudadana.....	23
Gráfico 3. Forma de Comunicación.....	35
Gráfico 4. Medios por los que recibe información	36
Gráfico 5. Conocimientos sobre la organización.....	39
Gráfico 6. Misión.....	40
Gráfico 7. Visión.....	41
Gráfico 8. Valores.....	42
Gráfico 9. Información recibida	44
Gráfico 10. Canales habituales para transmitir información.....	45
Gráfico 11. Barreras.....	47
Gráfico 12. Persona encargada de la comunicación	49
Gráfico 13. Labores de comunicación	50
Gráfico 14. Actividades de comunicación	51
Gráfico 15. Comodidad de información.....	53
Gráfico 16. Información necesaria de la organización	54
Gráfico 17. Información necesaria de actividades laborales.....	55
Gráfico 18. Satisfacción de la comunicación	56
Gráfico 19. Canales formales	58
Gráfico 20. Destinatarios.....	59
Gráfico 21. Tipo de información directivos	60
Gráfico 22. Tipo de información colaboradores.....	61
Gráfico 23. Tiempo en la organización.....	63
Gráfico 25. Organigrama departamento de comunicación interna.....	69
Gráfico 26. Propuesta organigrama Centro de Observación Ciudadana	74

Índice de Tablas

Tabla 1. Medios de la comunicación	7
Tabla 2. Misión del Responsable de comunicación interna	11
Tabla 3. Funciones Genéricas del departamento de comunicación interna	16
Tabla 4. Registro de la observación – Día 1.....	29
Tabla 5. Registro de la Observación – Día 2.....	30
Tabla 6. Registro de la Observación – Día 3.....	30
Tabla 7. Inversión	82
Tabla 8. Gastos	82
Tabla 9. Presupuesto anual.....	83

INTRODUCCIÓN

El tema desarrollado en el presente trabajo es una propuesta para la creación del departamento de comunicación interna en el Centro de Observación Ciudadana enfocado principalmente en la Planificación de la Comunicación Empresarial de los autores: Ana M. Enrique, M. Gabriela Madroñero, Francisca Morales y Pere Soler; y en el texto desarrollado por Vicente Vidal: La comunicación en las organizaciones sin fines de lucro. El objetivo es diseñar un departamento de comunicación interna tomando en cuenta las necesidades de la organización y las peculiaridades de una organización sin fines de lucro y adaptando a éstas el departamento de comunicación.

Un departamento de comunicación interna en la organización hará posible que se tome en cuenta al factor humano como uno de los aspectos más importantes de la organización, por la mejora de calidad de vida de los trabajadores, por su integración y participación en la organización, logrará establecer un orden y mejorará la coordinación de tareas; además con la gestión de la comunicación interna se podrá generar un sentido de pertenencia y un clima laboral óptimo. La imagen institucional se proyectará correctamente y así mismo se logrará mantener el ciclo de la comunicación y cumplir con una retroalimentación eficiente.

La propuesta de creación del departamento de comunicación interna se aplicará al Centro de Observación Ciudadana, organización de la sociedad civil (OSC); según la Confederación Ecuatoriana (Confederación Ecuatoriana de OSC, s.f.) una organización de la sociedad civil está conformada por ciudadanos y ciudadanas que trabajan colectivamente a favor de una causa, tienen un fin social, no pertenecen al estado, no poseen fines de lucro y promueven la construcción de una sociedad plural y sostenible. El Centro de Observación Ciudadana además representa un espacio de incubación de iniciativas ciudadanas buscando ser facilitador de la participación ciudadana canalizando propuestas de organizaciones y actores sociales; busca intervenir en la creación de la agenda pública y es representante de intereses ciudadanos.

Es importante mencionar que para Vidal (Bell Mallén, 2005) las organizaciones sin fines de lucro “existen para comunicar”, para transmitir sus valores a la sociedad, de ahí, que la

comunicación forma parte de la esencia misma de estas organizaciones y está presente en todos sus procesos y en toda la gestión, por tal motivo era conveniente diseñar un departamento de comunicación interna para el Centro de Observación Ciudadana, el cual se encargue de gestionar los procesos comunicativos de la organización y que se adapte a las necesidades de la organización con base en que la comunicación es un requisito indispensable en una empresa y que la comunicación interna es considerada como una herramienta de gestión.

Para la propuesta de diseño del departamento de comunicación interna se tomó en cuenta las peculiaridades y características más relevantes de una organización sin fines de lucro, las características propias de la organización del caso de estudio y con la ayuda del diagnóstico comunicacional se diseñó el departamento donde se definieron objetivos, funciones del área, recursos, plan de inversión, organigrama, perfil profesional de los integrantes, presupuesto y recursos.

La presente disertación consta de cuatro capítulos, en el primero se presenta el marco teórico donde se muestran los conceptos de la comunicación, con énfasis en la comunicación interna y se trata el tema de las Organizaciones sin fines de lucro (OSFL) y su estrecha relación con la comunicación, finalmente en este primer capítulo se encuentra la presentación de la organización, Centro de Observación Ciudadana, sus antecedentes, funciones, estructura, filosofía corporativa, sector, entre otros temas importantes para el presente trabajo. El segundo capítulo se refiere al diagnóstico de comunicación, en el cual se describen las técnicas de investigación utilizadas así como los resultados y conclusiones obtenidos; en el tercer capítulo se redacta la propuesta de diseño del departamento de comunicación interna para Centro de Observación Ciudadana en base al diagnóstico comunicacional y marco teórico; por último en el capítulo cuatro se encuentran las conclusiones y recomendaciones del trabajo realizado.

CAPÍTULO I: COMUNICACIÓN INTERNA Y LAS ORGANIZACIONES SIN FINES DE LUCRO

En este capítulo se presenta el marco teórico donde se abordarán los principales conceptos y teorías relacionadas con la comunicación organizacional y la comunicación interna, su planificación y su relación con las organizaciones sin fines de lucro, asimismo se presenta a la organización de caso de estudio: Centro de Observación Ciudadana.

1.1 Comunicación Organizacional

La comunicación actualmente es uno de los fenómenos de mayor trascendencia dentro de la gestión empresarial, puede decirse que es una herramienta de gestión estratégica.

Según María del Pozo Lite (1997, pág. 19) la comunicación organizacional es un proceso que ocurre entre los miembros de una organización o empresa, involucra la creación, intercambio (recepción y envío) proceso y almacenamiento de mensajes dentro de un sistema de objetivos determinados. Se refiere a todos los mensajes, e información que se intercambian entre los integrantes de una organización y entre ésta y el medio exterior; además es considerada como una herramienta estratégica de gestión para las organizaciones.

De otro lado, Carlos Fernández Collado (2002, pág. 31) dice que la comunicación organizacional se define como:

Un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio; o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido los objetivos.

La comunicación organizacional se mira en cinco perspectivas (Sayago):

- a. **Comunicación interna:** definida como el modelo de mensajes que son compartidos entre los miembros que integran la organización y que se originan a

través de los diversos medios de comunicación empleados por ella, con el objetivo de proveer comunicación, unión y motivación.

- b. Comunicación externa:** se refiere al flujo de mensajes que sirven para conectar a la organización con su entorno o público externo.
- c. Relaciones públicas:** actividades y programas que se realizan para optimizar las relaciones entre la organización y sus distintos públicos.
- d. Publicidad:** mensajes pagados para ser transmitidos mediante los diferentes medios de comunicación que tienen como objetivo incrementar la venta de los productos o servicios de la organización.
- e. Publicidad institucional:** se considera como una herramienta de las relaciones públicas; ya que evoca en el público una imagen favorable de la organización.

1.2 Comunicación Interna

Como se ha mencionado anteriormente, la comunicación interna debe considerarse como una primera herramienta de gestión que todo directivo de comunicación debe manejar. Es algo sustancial en la empresa moderna, dado que el factor humano se ha convertido en uno de los aspectos más importantes de la empresa, ha despertado un interés por la mejora de calidad de vida de los trabajadores, por su integración y participación en la empresa, lo que ha llevado a crear recursos comunicativos dentro de una organización.

La comunicación interna se enfoca en los medios, mensajes y sistemas de comunicación que funcionan en una organización, consiste en el intercambio de información y la transmisión de significados, lo cual producirá la naturaleza, la identidad y el carácter de un sistema social o de una organización.

Según C. Smith y H. Wakeley citado por Van Riel (B. M. Van Riel, 1997) el sistema de comunicación interna hace que todos los integrantes de la organización se mantengan unidos; para lograr esta unión y que la comunicación sea efectiva se requieren de canales y medios, clara y cuidadosamente definidos y de un contenido de significación.

Los sistemas de comunicación interna para Carlos Ramos (1991, pág. 91) son una serie de procesos que representan una continua modificación a través del tiempo, siempre positiva y protectora de los intereses de una organización; es decir, es una programación de actos que conllevan a procesos de superación relacionados con metas de producción, de integración y metas morales o de progreso personal.

Para que exista un sistema de comunicación interna organizado y sistemático se debe realizar una estructura que gerencie esta área y delimitar sus funciones genéricas y específicas. Además debe existir una retroalimentación que determinará el ciclo de la comunicación y permitirá la toma de decisiones a los directivos para un eficaz gerenciamiento de la organización.

La comunicación supone un proceso de relación de contacto con los demás que engloba toda transmisión de información que se lleva a cabo mediante la emisión, la conducción y la recepción de un mensaje como en el siguiente modelo de comunicación:

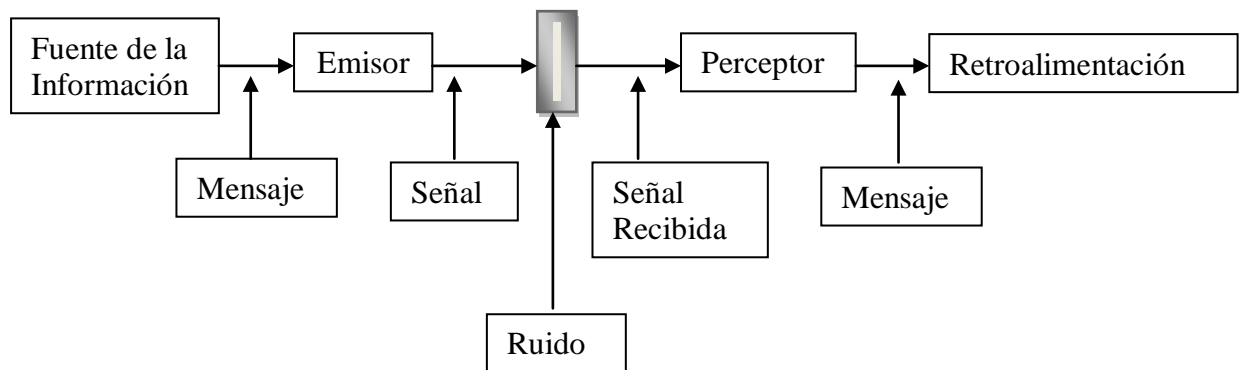


Gráfico 1. Modelo tradicional de la comunicación
Fuente: Datos de Ramos, (1991).

La comunicación interna genera confianza entre los públicos internos y favorece su coordinación para alcanzar los objetivos de la organización siempre y cuando los mensajes transmitidos sean coherentes con la filosofía de la organización.

1.2.1 Tipos y medios de comunicación interna

Los canales de comunicación interna son los medios por los cuales los mensajes pueden ser trasladados, su principal función es permitir un desarrollo, coordinación y cumplimiento formales de las tareas, al transmitir mensajes que informen y que ayuden a los miembros de la organización a comprender el estado actual de la organización y sus roles en la misma. En las empresas y organizaciones existen canales de comunicaciones formales e informales, los cuales son complementarios (Enrique , Madroñero, Morales, & Soler, 2008, pág. 56).

Los canales formales son aquellos medios oficiales de la organización, son herramientas planificadas y muy importantes que dirigen la comunicación en la empresa; mientras que los canales informales no están planificados y surgen de las relaciones sociales entre los miembros de la organización, tal como el rumor.

En la comunicación formal se distinguen tres tipos de comunicación:

- a. **Comunicación descendente:** es el tipo de comunicación tradicional que surge desde la alta dirección y desciende verticalmente hacia los niveles inferiores. Su objetivo es informar sobre instrucciones u órdenes de actividades que se han de realizar en la organización.
- b. **Comunicación ascendente:** surge desde la base de los colaboradores de forma ascendente hacia los niveles superiores según estén planificados los canales de comunicación, hasta llegar a la alta dirección de la empresa. Este tipo de comunicación proporciona la retroalimentación a los directivos y estimula la participación de los colaboradores con los niveles superiores.
- c. **Comunicación horizontal:** este tipo de comunicación se da entre personas y departamentos de un mismo nivel jerárquico, se produce interacción comunicativa entre iguales, según el organigrama. Este tipo de comunicación mejora la cohesión interna, facilita la coordinación de tareas y mejora la colaboración entre colegas (Morales Serrano & et al, 2001).

Para los diferentes tipos de comunicación existen varios medios que pueden usarse los cuales se resumen en el siguiente cuadro:

Tabla 1. Medios de la comunicación

Medios de la comunicación		
Descendente	Ascendente	Horizontal
Publicaciones periódicas de distribución general	Reuniones periódicas	Reuniones de trabajo entre departamentos
Noticias o flashes informativas breves	Entrevistas personalizadas	Encuentros y eventos que permitan el diálogo y el contraste de opiniones
Hojas informativas para mandos	Jornadas de despachos abiertos	Elaboración de informes
Tablones de anuncios	Círculos de calidad	Comunicaciones varias: cartas, notas recordatorias, correo electrónico, etc.
La guía práctica de la empresa	Notas de obligada respuesta	
Folletos y campañas publicitarias en el interior de la organización	Teléfonos de servicios	
Carteles	Encuestas	
Objetos Promocionales	Sistemas de sugerencias (buzones, cartas al director, etc.)	
El video		
Canales de audio		

Fuente: Basado en datos de Enrique , Madroñero, Morales, & Soler, (2008).

Elaborado por: María José Benítez

1.2.1.1 Canales de comunicación interna

Según Mónica Valle (2005, pág. 105), los canales de comunicación interna son los medios por los cuales los mensajes pueden ser transmitidos, entre ellos se encuentran los siguientes:

- **Comunicación cara a cara:** comunicación directa entre personas.
- **Cartelera:** muy utilizado para avisos periódicos. Francisca Morales dice que la cartelera debe estar ubicada en sitios estratégicos, donde los empleados puedan

dedicar un tiempo a revisar sus contenidos, deben ser llamativas y renovadas continuamente (Morales Serrano & et al, 2001, pág. 231).

- **Revista interna/periódico interno:** informa, motiva y cohesiona al personal. Su importancia radica en que en ella confluyen informaciones de diferentes áreas, permite la comunicación en todas direcciones y crea en el personal un sentido de pertenencia.
- **Boletín:** contiene datos e información de interés para la organización como en negocios, pronósticos, visitas importantes, cambios de personal, participación de la empresa en eventos, viajes, conferencias, motivación, felicitaciones, etc. (Ramos, 1991, pág. 42).
- **Comunicaciones escritas:** comunicaciones formales escritas como: oficios, cartas, memos, etc.
- **Comunicaciones electrónicas:** mails, intranet y comunicaciones que se desarrollan mediante el uso de herramientas informáticas.
- **Folletos:** soportes que informan o educan acerca de un tema (Ramos, 1991).

1.2.2 Componentes de la comunicación interna

Para Nuria Saló (s.f.) los componentes de la comunicación interna son aquellos elementos que permiten la circulación de los flujos comunicativos. Existen tres dimensiones constitutivas de la comunicación interna:

La imagen y la identidad: la imagen es la percepción o interpretación que cada persona tiene sobre la institución, una buena imagen da credibilidad, prestigio, eficacia, satisfacción, reputación, buen servicio y otros. La identidad se refiere a la personalidad que tiene la empresa, es un conjunto de elementos que componen la realidad objetiva de cualquier organización y que pueden potenciarse a través de los aspectos que configuran esta identidad corporativa (Enrique , Madroñero, Morales, & Soler, 2008, pág. 102).

La información: se refiere al mensaje como unidad básica de la comunicación. Puede definirse como un conjunto de señales producido y transmitido de un emisor a un receptor a través de un sistema de decodificación (Romero & Roca, 2005, pág. 53).

La animación: se refiere a la motivación descrita como las fuerzas que actúan sobre un organismo para que incline o dirija la conducta (Herbert L. & Govern, 2006, pág. 16).

1.3 El departamento de comunicación interna

El departamento de comunicación se organiza de acuerdo a los intereses y recursos de la organización, para crear el departamento de comunicación se tiene que tomar en cuenta su tamaño (capital, número de trabajadores, ingresos, entre otros factores), el sector de negocio, su lugar de ubicación, dimensión (número y tamaño de sus instalaciones), su estilo de dirección, entre otros factores determinantes a la hora de implementar este departamento.

El departamento de comunicación interna es el área de una empresa, el cual se encarga de gestionar los procesos de comunicación; de proyección y mantenimiento de la imagen. El área debe cubrir todo el ciclo de vida de la información, debe tener una estructura organizada y dependerá directamente de la alta dirección. El número de personas que integren el departamento de comunicación se define en función del tamaño de la organización, dimensiones, y demás factores mencionados anteriormente; en cualquier caso se designa un director o responsable de área quien asumirá la responsabilidad de poner en marcha las estrategias de comunicación interna.

El área y/o sus responsables encargados de la comunicación interna asumen como responsabilidad ser el enlace entre la organización y los diferentes públicos que integran la misma. Además tienen como responsabilidades:

- *Llevar a cabo un adecuado proceso de realimentación.*
- *Transmitir los mensajes directamente ligados a la alta dirección, que tienen que ver con todos los temas que constituyen la identidad cultural de cualquier organización, y que deben estar presentes de forma latente, en todas las informaciones que proporciona la empresa.*
- *Generar un constante flujo de información y mensajes.*

- *Crear un marco general de información/comunicación que consiga que todas las informaciones internas respondan a una política definida* (Enrique , Madroñero, Morales, & Soler, 2008, pág. 69).

1.3.1 Misión y funciones del departamento de comunicación interna

Existen varias funciones para el departamento de comunicación, las cuales dependen del tipo y tamaño de la organización. La tarea principal del área es la elaboración y puesta en marcha de una estrategia de comunicación interna, a partir de la cual nacen otras obligaciones:

- *Valorar los mensajes emitidos por la dirección.*
- *Asegurar la difusión de la información y controlar su recepción optima por parte del público al que se dirige.*
- *Suscitar un ámbito de comunicación entre los cuadros directivos de la empresa en donde se establece un verdadero tejido de redes de información.*
- *Asesorar a los directivos y los responsables internos que tengan algún problema comunicacional.*
- *Mantener relaciones diarias con los representantes del personal.*
- *Favorecer y mantener un buen clima social* (Enrique , Madroñero, Morales, & Soler, 2008, pág. 70).

Un cuadro elaborado por el Club Gestión de Calidad (Enrique , Madroñero, Morales, & Soler, 2008, pág. 66) indica la misión y funciones del responsable de la comunicación interna según la comunicación unívoca (comunicación en una sola dirección) o biunívoca (relación multilateral y fluida entre todas las personas y áreas de la empresa) de la siguiente manera:

Tabla 2. Misión del Responsable de comunicación interna

Misión del responsable de comunicación interna	
En comunicación Interna UNIVOCA	En comunicación interna BIUNIVOCA
<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar canales, • Implementarlos, • Hacer su mantenimiento, • Realizar y distribuir los medios y vehículos que se decidan. 	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinar los canales/medios que se implanten, • Animar la práctica de dicha comunicación, • Facilitar el necesario entrenamiento en técnicas de comunicación.
Funciones del responsable de comunicación interna	
<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar el Plan de Comunicación a partir de las necesidades reales. • Difundir el esquema de prioridades de la comunicación de la empresa • Establecer los mecanismos de acceso a la información • Racionalizar, homogeneizar y normalizar los soportes • Analizar las demandas de información • Conocer las innovaciones, etc. <p style="text-align: right;">(Club Gestión de Calidad, 1997)</p>	

Fuente: Datos de Enrique , Madroñero, Morales, & Soler, (2008, pág. 70)

1.4 Organizaciones sin fines de lucro

Las organizaciones sin fines de lucro (OSFL) son las llamadas organizaciones del Tercer Sector donde se incluyen las entidades privadas sin fines de lucro y con propósitos de bien común o de bien público, también se encuentran las organizaciones no gubernamentales (ONG´s) y organizaciones de la sociedad civil (OSC). Las organizaciones del tercer sector han tomado un papel protagónico en la sociedad, ya que han direccionado en la verdadera cooperación con los niveles de conducción estatal y son canales de expresión de la participación comunitaria (Cahían, 2004, pág. 39).

Para que las organizaciones del tercer sector puedan realizar eficazmente su misión necesitan del soporte y guía del Estado, cabe recalcar en este punto que estas organizaciones son totalmente independientes del Estado y no existe ningún tipo de subordinación. Ellas se encargan prioritariamente de los asuntos de interés público y según Adolfo Cahían (2004, pág. 51) estas organizaciones, *cual auténticas vías de comunicación*

a través de ellas se transmiten con fidelidad las voces de la ciudadanía sobre la cual inciden las cuestiones públicas, que no quedan así, libradas a los exclusivos criterios de los gobernantes.

1.4.1 Observatorios ciudadanos

Según el informe final del Índice de la Sociedad Civil en el Ecuador (Bustamante, Durán, & Andreotti, 2006) los observatorios ciudadanos representan la forma de desarrollo más reciente de la Sociedad Civil. Los observatorios se concentran en reunir información y aumentar la transparencia pública sobre un tema o aspecto de la acción estatal, éstos monitorean, evalúan e inciden en determinadas políticas o procesos.

En Ecuador los observatorios son precisados como un mecanismo de control social y el Consejo de Participación Ciudadana y Control Social del Ecuador (CPCCS) entidad autónoma que forma parte de la Función de Transparencia y Control Social que promueve e incentiva el ejercicio de los derechos relativos a la participación ciudadana los define como:

Un espacio autónomo, técnico, intersectorial e interdisciplinario de carácter permanente conformado por grupos de ciudadanos/as u organizaciones con el objetivo de elaborar diagnósticos, informes, reportes monitorear, evaluar e incidir en determinadas políticas o procesos a través de fuentes e instrumentos propios y externos en beneficio de los ciudadanos (Consejo de Participación Ciudadana y Control Social, s.f.).

1.4.1.1 Atribuciones y funciones de los Observatorios Ciudadanos

El CPCCS indica además las atribuciones de los observatorios (Consejo de Participación Ciudadana y Control Social, s.f.):

- Elaborar diagnósticos que identifiquen, con puntualidad, los principales problemas y retos de algún tema de interés público como punto de partida.
- Redacción de informes y reportes al respecto y la difusión de los resultados obtenidos.

- Evaluar y dar seguimiento a los indicadores contruidos con los sectores de la sociedad civil organizada.
- Elaborar y difundir los resultados entre los miembros de la comunidad de manera directa y a través de los medios de comunicación.
- Medir la manera en que las políticas que se implementan influyen en el problema inicial y los cambios generados.
- Definir estrategias de intervención a nivel local y regional por parte de las administraciones locales y departamentales.
- Definir mecanismos técnicos que permitan transparentar y fortalecer la actividad de la gestión pública.

Para Ojeda (s.f.) entre las principales funciones de los observatorios están: la vigilancia, fiscalización y recolección de información; actividades de investigación, monitoreo de políticas, situaciones colectivas o casos individuales, análisis de la información, producción de insumos para aumentar los conocimientos e incentivar a la participación de la sociedad en determinados temas, apoyar a tomadores de decisiones en la implementación de programas, entre otros. A las funciones de los observatorios se las puede resumir en cuatro puntos: Investigación e información; comunicación y difusión; educación; Advocacy o incidencia en Política Pública.

1.5 La comunicación en las organizaciones sin fines de lucro

Las OSFL necesitan de la comunicación para realizar sus actividades ya que dichos organismos se encuentran en la búsqueda de mejora de la sociedad y tienen un sentido de acción ante la comunidad y creen en la participación ciudadana y el trabajo en red; también necesitan de la comunicación ya que son organizaciones que buscan recursos económicos, incorporación de voluntarios y la trasmisión de información.

Para obtener tanto el factor económico como el humano, las OSFL necesitan tener credibilidad, la cual proviene de la gestión de la organización y de la imagen que proyectan; en estos puntos la comunicación tiene una gran importancia ya que se convierte en una herramienta estratégica que afecta a la capacidad para cumplir los objetivos de la organización.

Según José Herranz (2007) comunicar en una OSFL significa: concienciar, sensibilizar, difundir, denunciar, educar, luchar, cambiar, promover o presionar, y es a través del proceso de comunicación como las OSFL se convierten en verdaderos interlocutores sociales.

Vicente Vidal (Bell Mallén, 2005, pág. 322) da una clara idea de la comunicación en las Organizaciones sin fines de lucro:

Las empresas comunican para existir, pero las organizaciones del tercer sector existen para comunicar, para transmitir sus valores a la sociedad. Se puede decir que la comunicación forma parte de la esencia misma de estas organizaciones, y está presente en todos sus procesos, en toda la gestión. No agotan su misión en la prestación de servicios, con la mayor calidad posible, sino que encuentran su razón de ser en la transmisión a la sociedad de determinados valores que la hacen más democrática, más habitable, más humana. Ya se trate de una asociación cultural, una ONG de cooperación o una organización ecologista, estas entidades existen fundamentalmente para impregnar la sociedad con sus ideas. El reto es hacerlo cada vez con mayor profesionalidad, creatividad y eficacia.

La comunicación ayuda a que una organización funcione correctamente, permite crear una cultura organizacional conectando la misión, visión, valores y objetivos de la misma. El departamento de comunicación permite satisfacer las necesidades del público interno y externo.

Según Gasso, (Fundación Lealtad, 2001) las personas que trabajan o colaboran en una OSFL son el rostro humano y la imagen externa de la organización, son considerados representantes y muchas veces uno de los principales factores de legitimación y generación de confianza de una organización. En consecuencia, la honestidad, la implicación, el buen trabajo, la forma de relacionarse, el sentido de equipo, la ausencia de afán de protagonismo y en definitiva, la coherencia de las personas con los valores de la organización y elementos básicos desde el punto de vista de la credibilidad del sector.

1.5.1 El departamento de comunicación interna en las OSFL

Para las organizaciones sin fines de lucro (OSFL) la comunicación interna es una herramienta indispensable ya que éstas se encuentran siempre en interacción y en contacto con su público interno y externo. Las OSFL son consideradas laboratorios de comunicación, organizaciones que por su propia naturaleza viven para comunicar (Bell Mallén, 2005, pág. 311). Las organizaciones del tercer sector también han sumado a su gestión como herramienta estratégica la comunicación aun cuando sus posibilidades económicas en algunos casos son reducidas. Una de las áreas básicas de gestión de estas organizaciones es la comunicación de sus mensajes hacia adentro y hacia afuera de la organización.

Las OSFL deben mantener una buena comunicación interna que favorezca la claridad y transparencia además de la buena convivencia entre el personal remunerado y los voluntarios que integran la organización. La comunicación interna puede influir en la externa y viceversa, se encuentran estrechamente relacionadas y según sean las estrategias y estructura de la organización no lucrativa, así será también la comunicación interna.

El departamento de comunicación en estas organizaciones debe estar adaptado a la naturaleza y dimensiones de la organización, el cual debe llevar a cabo su trabajo relacionándose estrechamente con quienes llevan a cabo el trabajo de marketing o la captación de fondos para que todos los mensajes estén orientados en la misma dirección.

Según Vicente Vidal (Bell Mallén, 2005, pág. 112) varias son las funciones del departamento de comunicación interna en las OSFL, las cuales se presentan en el siguiente cuadro:

Tabla 3. **Funciones Genéricas del departamento de comunicación interna**

FUNCIONES GENERICAS DEL DEPARTAMENTO COMUNICACIÓN INTERNA
<ul style="list-style-type: none"> • Difundir la información proveniente de la dirección • Gestionar la percepción interna de las diversas áreas y proponer las acciones comunicativas • Dirigir el marco general de la comunicación (Procedimientos, presupuesto, formación a otros departamentos) • Coordinar los servicios de comunicación tales como presentaciones externas, acogida de voluntarios, etc. • Animar la función institucional de las OSFL y sus directivos
FUNCIONES ESPECIFICAS DEL DEPARTAMENTO DE COMUNICACION INTERNA
<ul style="list-style-type: none"> • Conocer las necesidades de los directivos en su relación con el resto de la organización • Asesorar las dimensiones comunicativas de las decisiones • Conocer las opiniones y las necesidades de comunicación de empleados, voluntarios, socios y benefactores, descubriendo qué información desean recibir y a través de qué canales • Promover un clima de diálogo y confianza con empleados y voluntarios • Establecer una red de canales de comunicación interna que haga eficaz la comunicación formal • Asegurar la coherencia de los mensajes que se han de transmitir y darles forma • Enseñar a empleados y voluntarios a descubrir información valiosa para la organización fuera de ella, creando canales para que llegue a quienes pueden gestionarla • Diseñar un sistema de control de la eficacia de la comunicación interna.

Fuente: Basado en datos de Vidal (Bell Mallén, 2005)

Elaborado por: María José Benítez

José M. La porte en su libro *Entusiasmar a la propia institución. Gestión y comunicación interna en las organizaciones sin ánimos de lucro* (La Porte, 2001) describe una propuesta de modelo de comunicación interna en una OSFL con los siguientes pasos:

1. **Análisis de la situación**

En este paso se busca identificar al público interno y las posibilidades comunicativas del entorno en que se mueve la organización mediante:

- a. Auditoría interna:** donde se trata de obtener un informe objetivo sobre la comunicación interna de la organización, este instrumento permitirá evaluar la comunicación que existe en la organización, las carencias o excesos de información y permite establecer recomendaciones que permitan la mejora de la organización y por lo tanto el desarrollo de la misión de la OSFL.

El mismo texto indica que la auditoria se la desarrolla en siete etapas:

1. Observación, permite conocer con rapidez la vida de la organización, los aspectos visibles y el modo en que se llevan a cabo las distintas actividades.
2. Discusiones en grupo entre empleados, socios y voluntarios.
3. Cuestionarios.
4. Análisis de interacciones más frecuentes entre empleados y departamentos que permite trazar los “mapas” de las relaciones que existen en la organización detectando los canales más eficaces.
5. Entrevistas personales.
6. Análisis de contenidos de mensajes difundidos y comunicaciones escritas para encontrar formas de agilizar los asuntos ordinarios y mejorar la comunicación en los no rutinarios.
7. Análisis de tecnología existente y del modo en que esta se emplea.

b. Análisis externo: los métodos propuestos por el autor son:

- Consulta a un comité ajeno o no a la organización, capacitadas para aportar información de interés.
- Análisis de la correspondencia que llega de varios públicos externos.
- Estudio de la imagen de la organización que transmiten los medios de comunicación.
- Informes de empleados y voluntarios que trabajan en contacto con los usuarios de los servicios de la OSFL.
- Informaciones que transmiten empleados tras hacer el papel de usuario para comprobar el modo en que los públicos internos se relacionan con los externos.

2. Segmentación de los públicos internos

Se debe delimitar los públicos que integran la organización. Los públicos más característicos en las Organizaciones no lucrativas son:

- Voluntarios
- Empleados remunerados
- Donantes
- Socios
- Otros públicos internos

3. Planificación

En la planificación se trata de organizar acciones de comunicación como distribuir tareas y recursos que se necesitan para cumplir los objetivos propuestos. En las OSFL el departamento de comunicación debe ser un activador del diálogo. La planificación debe tomar en cuenta la dimensión de la organización.

4. Difusión de los mensajes

Es la fase de comunicación donde se pone en marcha lo planificado, traducido en mensajes, medios y actividades concretas para cada público identificado. En esta etapa Vidal señala los medios más útiles en el área no lucrativa:

- Argumentario y acciones para la búsqueda, selección y contratación del personal.
- Manual de acogida, que ayuda a empleados y voluntarios a familiarizarse rápidamente con la organización.
- Historia de la institución en formato audiovisual o impreso.
- Entrevistas, también cuando algún empleado o voluntario abandona la institución.
- Comunicación interpersonal, habitualmente organizada “en cascada”.
- Reuniones, en sus diversas modalidades: situaciones informales, tormenta de ideas, simposios, toma de decisiones de equipo, círculos de calidad, etc.
- Documentos “sintéticos” que ofrecen a los empleados datos económicos sobre la organización, haciéndolos accesibles a esa audiencia no especializada.
- Publicación oficial o houseorgan, que ofrece una visión global de la organización, con contenidos relevantes para empleados y voluntarios, huyendo de una visión idealizada que pudiera contrastar con su experiencia ordinaria;
- Boletín periódico, más sencillo y breve que el houseorgan.

- Productos multimedia, en sus diversos formatos (video, CD-Rom, etc.) muy útiles para presentar nuevos servicios, explicar nuevas políticas de la institución o realizar cursos de formación.
- Convención, medio de gran interés para reunir al personal y transmitir los mensajes de la organización, combinando los aspectos racionales, emotivos y simbólicos.
- Día familiar y jornadas de puertas abiertas, que revaloricen el papel de las familias en la comunicación interna de la Organización no lucrativa.
- Informe de prensa, radio y televisión, de especial interés para los directivos, pero muy útil también para la credibilidad de la organización ante los empleados.
- Correo electrónico, que permite enviar a cada empleado información actualizada sobre la organización.
- Página web e intranet.
- Teléfono de atención a empleados, en el que no necesiten identificarse.
- Video conferencia, que permiten “reuniones a distancia” abaratando costes.
- Tablón de anuncios, medio sencillo, eficaz y próximo.
- Posters o vallas publicitarias, que ayudan a dar énfasis a ideas ya comunicadas por otros medios.
- Soportes de información y expositores.
- Envíos informativos periódicos a donantes y socios, que responden al interés de conocer el destino de sus donaciones y la efectividad con que actúa la organización.

5. Evaluación de la eficacia

Es el último paso del plan de comunicación. La evaluación permitirá la retroalimentación y ayuda a determinar conclusiones sobre el plan de comunicación o las acciones. Vidal explica que es muy importante evaluar individualmente la comunicación interna, la eficacia del departamento de comunicación interna y el plan concreto de comunicación. Para realizar la evaluación se utilizan técnicas similares a las utilizadas en el primer paso de análisis.

1.6 Centro de Observación Ciudadana

1.6.1 Antecedentes

La participación ciudadana es una relación social de poder, mediante la cual una pluralidad de actores, de manera individual o colectiva, ejercita su derecho a intervenir en los procesos decisorios del Estado y en el rumbo de la sociedad (Velasco & Corral, 2010, pág. 16).

La Constitución Política de la República del Ecuador aprobada en referéndum del 28 de septiembre de 2008 institucionaliza y legitima la participación de los ciudadanos en la gestión pública estableciendo la posibilidad de organizar mecanismos de participación ciudadana tales como: audiencias públicas, cabildos populares, asambleas, consejos consultivos, observatorios y veedurías como indica el artículo 100 de la Constitución del Ecuador (Constitución Política del Ecuador, 2008), en el título IV de Participación y organización del Poder, capítulo primero de Participación en democracia tercera sección:

Tercera sección

Participación en los diferentes niveles de gobierno

Art. 100.- En todos los niveles de gobierno se conformarán instancias de participación integradas por autoridades electas, representantes del régimen dependiente y representantes de la sociedad del ámbito territorial de cada nivel de gobierno, que funcionarán regidas por principios democráticos. La participación en estas instancias se ejerce para:

- 1. Elaborar planes y políticas nacionales, locales y sectoriales entre los gobiernos y la ciudadanía.*
- 2. Mejorar la calidad de la inversión pública y definir agendas de desarrollo.*
- 3. Elaborar presupuestos participativos de los gobiernos.*
- 4. Fortalecer la democracia con mecanismos permanentes de transparencia, rendición de cuentas y control social.*
- 5. Promover la formación ciudadana e impulsar procesos de comunicación.*

Para el ejercicio de esta participación se organizarán audiencias públicas, veedurías, asambleas, cabildos populares, consejos consultivos, observatorios y las demás instancias que promueva la ciudadanía.

1.6.2 Presentación de la organización

El Centro de Observación Ciudadana (C.O.C.) es una organización de la sociedad civil sin fines de lucro, inició sus actividades en mayo del 2009 y está constituida legalmente como una sociedad colectiva de hecho y creada con el objetivo de convertirse en un espacio de incubación de iniciativas ciudadanas, cuya articulación se construye a partir de una agenda pública en común; el Centro promueve la generación e implementación de un estado de opinión, basado en el impulso de los mecanismos de la participación ciudadana y el control social, mediante la concreción de la nueva institucionalidad creada a la vigencia de la Constitución ecuatoriana 2008 y la legislación posterior correspondiente.

La organización busca ser representante de los intereses ciudadanos, generar diálogo e intervenir en la agenda pública, es decir, en los temas de debate de la sociedad, y así ser parte del proceso de toma de decisiones como un puente entre las demandas ciudadanas y el Estado para fortalecer la democracia, la gobernabilidad y el desarrollo de la sociedad.

La organización cuenta con su sede en Quito y está conformada por un directorio, personal administrativo y una junta consultiva, además la organización es miembro activo de la Red Latinoamericana y del Caribe para la Democracia, RED-LAD.

1.6.3 Filosofía Organizacional

A continuación se presenta la filosofía organizacional del Centro de Observación ciudadana la cual guía las actividades que ahí se realizan:

1.6.3.1 Misión

Ser facilitadores de la participación ciudadana y a la vez canalizar propuestas de organizaciones y actores. Buscamos formular iniciativas desde la ciudadanía, cuya sistematización de resultados, permita su difusión en los órganos del poder público, para incidir de manera directa en su deliberación y en la toma de decisiones.

1.6.3.2 Visión

Ser un observatorio de alta calidad que genere en la ciudadanía, capacidades críticas y estados de reflexión sobre los asuntos del estamento público.

1.6.3.3 Valores

- Compromiso: estar comprometidos con nuestro trabajo para con él aportar positivamente al desarrollo de la sociedad.
- Transparencia: ser claros, evidentes, sin ambigüedades en todas nuestras actividades.
- Calidad: buscar continuamente la calidad en todo lo que hacemos, realizando de forma correcta nuestro trabajo desde el principio.
- Mejora Continua: mejorar nuestro trabajo cada día.
- Participación: buscar la participación mediante mecanismos e iniciativas tanto a trabajadores como a la comunidad para que se involucren en el quehacer político.

1.6.3.4 Objetivos

- Fomentar a través de la organización el impulso de una cultura democrática y criterios de participación ciudadana con el fin de que la población empiece a construir identidades y presente sus propuestas para el control social y la rendición de cuentas.
- Impulsar la efectiva participación de la ciudadanía en los asuntos públicos.
- Identificar la presencia de rasgos de cultura democrática en segmentos específicos de la población.
- Reforzar la conciencia que tienen los ciudadanos de su pertenencia a la comunidad política, en condiciones de igualdad sustentados además en la Constitución Política de la República del Ecuador.
- Difundir el resultado del análisis, respecto a los alcances de la democracia en comparación con otros sistemas de gobierno.
- Generar en la ciudadanía, capacidades críticas y estados de reflexión sobre los asuntos del estamento público.

1.6.4 Organigrama estructural

A continuación se presenta el organigrama estructural de la organización el cual tiene una estructura jerárquica vertical y se describe cada componente del organigrama.

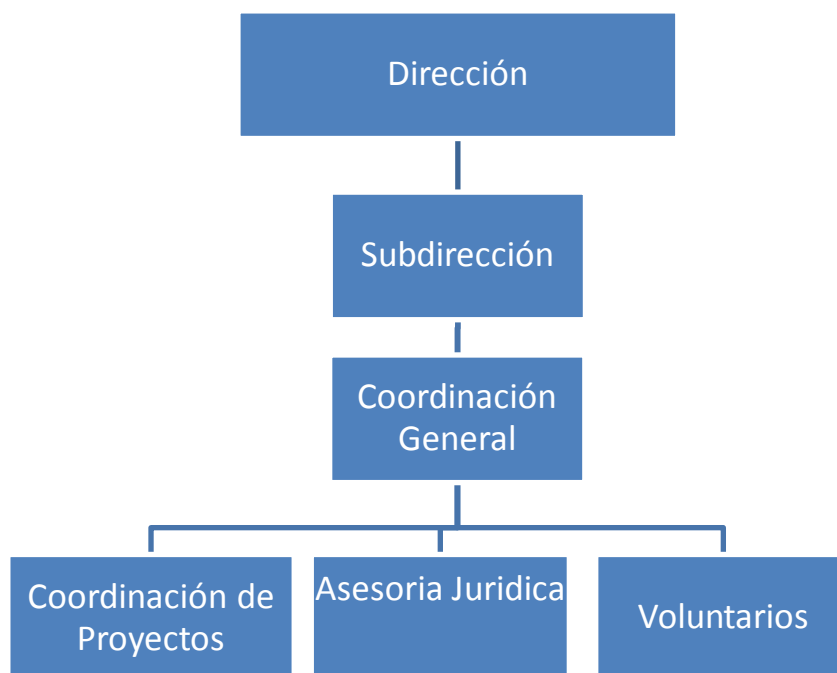


Gráfico 2. Organigrama Centro de Observación Ciudadana
Fuente: Archivos Centro de Observación Ciudadana

Dirección o Presidencia

Ejercida por un director general o presidente, el cual cuenta con los poderes suficientes para actuar como apoderado de la organización, tanto en el interior como en el exterior de la misma. Es la cabeza y portavoz de la organización, representa y dirige a la organización y sus actividades.

Subdirección

Nombrado por el director, sustituye a la dirección general cuando es preciso y desempeña sus mismas funciones, con la limitación de no poder delegar sus facultades a terceros. Apoya directamente la gestión del presidente.

Coordinación General

Es responsable de vigilar el correcto funcionamiento administrativo de la organización, proponiendo la adopción de las medidas necesarias para ello; relacionarse con las personas de la organización, proponer las adquisiciones que sean necesarias para el correcto funcionamiento de la organización, brindar asistencia a dirección y subdirección, velar por el cumplimiento de los proyectos en marcha.

Coordinación de proyectos

La persona encargada de la coordinación de proyectos deberá velar por que los proyectos se lleven a cabo y estará a cargo del diseño de programas y planificación y dirección de proyectos según lo defina la dirección.

Deberá realizar y/o supervisar los datos, estudios, investigaciones y demás actividades que se realizan en torno a los proyectos de la organización.

Asesoría jurídica

Tiene como función dar asesoría legal permanente a la organización. En cumplimiento de esta función, deberá velar por la legalidad de los actos de la organización e informar sobre los asuntos de carácter jurídico que se sometan a su consideración.

Voluntarios

Colaboran en forma desinteresada sin recibir salario u honorario. Apoyan a la gestión de la organización, aportan con su experiencia y conocimientos dando asesoría en los proyectos y capacitando al personal de la organización.

1.6.5 Principales proyectos del Centro de Observación Ciudadana

Es importante enunciar los principales proyectos de la organización con el fin de entender el contexto en el que se desarrolla el Centro de Observación Ciudadana. A continuación se detallan los principales proyectos maneja la organización.

1.6.5.1 Proyecto diálogos por la democracia

Cuyo objeto es el acceso a la información, la socialización y discusión e incidencia en las decisiones del poder público, mediante la generación de un estado de opinión. En torno a este proyecto se realizan las *Mesas solidarias de diálogo y concertación social por la democracia* para tratar distintos temas en las 24 provincias del país, con la presencia de las autoridades seccionales, gubernamentales, actores públicos y privados, la cooperación internacional y los directamente responsables de la adopción de las medidas, producto del mandato popular de la consulta, con el objeto de ciudadanizar los resultados. Los tópicos

tratados en las mesas son aquellos que provocan mayor preocupación en la sociedad como son temas en cuanto a justicia, comunicación, seguridad social, entre otros.

1.6.5.2 Observatorio ciudadano a la movilidad de Quito

Iniciativa que es un espacio de difusión, deliberación y proposición de soluciones, a la grave problemática de la movilidad actual, desde la diversidad de las perspectivas existentes en el Distrito Metropolitano de Quito.

Son principales objetivos del observatorio de movilidad:

- Promocionar, desarrollar y ejecutar planes, programas y proyectos específicos dentro del ámbito de la movilidad, participación ciudadana, organización, integración, grupos vulnerables, educación vial, difusión y opinión pública.
- Investigar la realidad ecuatoriana, planificar, desarrollar y ejecutar proyectos para el desarrollo sustentable y sostenible de la movilidad.
- Proporcionar asesoramiento legal, financiero, técnico a las organizaciones sociales, entidades públicas y privadas para el desarrollo de la movilidad.
- Organizar, promover y ejecutar proyectos conjuntos con otras organizaciones y/o personas naturales y jurídicas, a través de alianzas estratégicas, así como impulsar actos y contratos tendientes a la recaudación de recursos económicos nacionales e internacionales.
- Producir, a partir de la información, ideas que se plasmen en proyectos conjuntos.

1.6.5.3 Observatorio a la protección de los derechos a la comunicación

El objeto y ámbito de este proyecto es garantizar el ejercicio y la plena vigencia de los derechos a la comunicación, libertad de expresión y acceso a la información pública y a las

tecnologías de información y comunicación, reconocidos en la Constitución de la República y en los instrumentos internacionales vigentes en Ecuador.

Busca materializar el derecho de acceso a la información pública con énfasis en la información oficial, mediante el empleo de los mecanismos e instrumentos de participación ciudadana y el control social; Promover la incidencia de la ciudadanía en las decisiones del poder público respecto a la protección de derechos a la comunicación, interponiendo las acciones necesarias ante las autoridades competentes y correspondientes. Apoyar los procesos de diálogo en materia de desarrollo y democracia especialmente facilitando y sustentando los procesos de concertación alrededor de las decisiones del poder público.

Varias actividades se han realizado en torno a este observatorio entre los cuales están: seminario internacional derecho a la comunicación, campañas en pro a la libre opinión, la libertad de prensa y libertad de expresión, entre otros.

1.6.5.4 Proyecto observación electoral ciudadana 2013

El objeto de esta intervención ciudadana en el proceso electoral buscó que los derechos participación y revisoría social se implementen de manera innovadora en los ya tradicionales espacios de observación electoral, con el objetivo de garantizar un proceso de verificación que examine la separación del ente electoral de los poderes públicos y la verificación del cumplimiento firme e imparcial en la aplicación de la legislación electoral vigente, por parte de todos los involucrados, en correspondencia con los principios de legalidad y legitimidad. Examen ciudadano que se ejecutó sobre el empleo de mecanismos eficientes de verificación real sobre todos los aspectos previos, de desarrollo y de ejecución de los comicios. En torno a este proyecto se planeó el *Plan integral de observación electoral ciudadana 2013* y un *análisis de Promoción y publicidad electoral*. Este proyecto estuvo vigente durante el proceso electoral de los últimos comicios realizados en el Ecuador desde abril de 2012 hasta el mes de febrero de 2013.

Los proyectos anteriormente mencionados se encuentran vigentes y desarrollan sus actividades de acuerdo a la agenda pública, tomando los temas que son de mayor coyuntura e interés de la sociedad.

CAPÍTULO II: DIAGNÓSTICO DE COMUNICACIÓN

En este capítulo se busca determinar las necesidades y problemas a resolver sobre el departamento de comunicación; se presentarán los métodos de investigación aplicados en el diagnóstico de comunicación, así como los resultados y conclusiones de mismo.

Para Washington Uranga y Daniela Bruno (Uranga & Bruno, 2001) el diagnóstico es un ejercicio de diferenciación de los elementos de una determinada situación, permite distinguir la modalidad y la calidad de las relaciones entre los actores, advertir los principales problemas e identificar las variables que coparticipan en la configuración de esos problemas.

El propósito de este diagnóstico de comunicación es identificar el estado actual de la comunicación dentro de la organización, los medios existentes, los nuevos canales que deberían implementarse, el tipo de información que los integrantes deberían recibir para determinar las funciones, políticas y recursos que se deben implementar en el departamento de comunicación del Centro de Observación Ciudadana.

2.1 Objetivos del diagnóstico

2.1.1 Objetivo General

Identificar las características de la organización, el estado actual de la comunicación interna en la organización y determinar las necesidades comunicacionales del Centro de Observación Ciudadana.

2.1.2 Objetivos específicos

- Identificar características relevantes de la organización.
- Determinar el tipo de comunicación existente en la organización.
- Identificar los canales internos que son utilizados en la organización.
- Determinar el tipo de mensajes que circulan en la organización.
- Identificar problemas que impidan la comunicación efectiva.
- Determinar la forma de gestionar la comunicación en la organización.

- Determinar el tipo de información que los integrantes de la organización desean recibir.

2.2 Técnicas de investigación

Las técnicas de investigación son los procedimientos e instrumentos que se utilizan para acceder al conocimiento y recolectar datos e información relevante. Para alcanzar los objetivos de esta investigación se han escogido las técnicas de investigación de observación, entrevista a profundidad y encuesta.

2.2.1 Observación

La observación implica registrar los patrones de conducta de personas, objetos y sucesos de una forma sistemática para obtener información del fenómeno de interés (Malotra, 2008, pág. 202).

La observación en esta investigación se llevará a cabo de forma natural y no estructurada, es decir se observarán fenómenos relacionados a la comunicación de la organización que sean relevantes para efectos de ésta investigación. Se llevará una tabla de registro por día, donde se apuntara lo observado en relación con la comunicación.

2.2.2 Entrevista a profundidad

La entrevista a profundidad tiene como objetivo recabar datos cualitativos de forma directa y personal, donde el entrevistador interroga a un solo individuo para descubrir creencias, motivaciones, actitudes y sentimientos sobre el tema a investigar (Malotra, 2008, pág. 158).

La entrevista se la realizará al Director o Presidente del Centro de Observación Ciudadana para conocer su percepción y necesidades sobre la comunicación en la organización.

2.2.2.1 Formato de entrevista

Ver Anexo No. 1

2.2.3 Encuesta

Es un cuestionario estructurado que se aplica a la muestra de una población y está diseñado para obtener información específica de los participantes (Malotra, 2008, pág. 185).

Para el caso de estudio la encuesta se la aplicará al total de la población, es decir a todos quienes conforman el Centro de Observación Ciudadana, tanto directivos, como trabajadores y voluntarios que constituyen un total de nueve encuestados; el tipo de muestreo utilizado fue: no probabilístico por conveniencia, según criterio de la autora.

2.2.3.1 Formato de encuesta

Ver anexo No. 2

2.3 Resultados del diagnóstico de comunicación

2.3.1 Resultados de la observación

La observación fue realizada en tres días diferentes de trabajo por un lapso de dos horas donde se obtuvieron los siguientes sucesos registrados en las tablas:

Tabla 4. **Registro de la observación – Día 1**

Registro de Observación – Día 1	
Fecha: Martes, 29 de mayo de 2012	Hora: 10:00 a 12:00
<ul style="list-style-type: none">• Los jefes se comunican con sus empleados cara a cara para recibir instrucciones de trabajo, así como para dar resultados de dichas instrucciones.• Existen reuniones en grupo para planificar el trabajo de un proyecto.• La redacción del boletín de prensa la realiza el Director de la organización• Para comunicarse con el público externo los medios más usados es vía telefónica y correo electrónico.• El director solicita a su asistente la difusión del boletín de prensa y realizar las gestiones necesarias para la obtención de entrevistas y presencia en medios de comunicación.• Se encuentra un total de 6 personas laborando en la oficina del Centro de un total de 9; las tres faltantes se encuentran realizando el trabajo desde casa o fuera de la oficina y se comunican vía telefónica.	

<ul style="list-style-type: none"> • El Director de la organización con el apoyo de su asistente mantiene reuniones con personas de su interés para el desarrollo de proyectos y obtención de fondos económicos dentro y fuera de la oficina. • Existe tensión en el trabajo debido a un conflicto entre el Director y Subdirector. • No existe una cartelera en la organización

Fuente: Datos de Observación en el Centro de Observación Ciudadana
Elaborado por: María José Benítez

Tabla 5. **Registro de la Observación – Día 2**

Registro de Observación – Día 2	
Fecha: Jueves, 31 de mayo de 2012	Hora: 14:00 a 16:00
<ul style="list-style-type: none"> • El subdirector asistió a una entrevista en una radiodifusora, la cual se solicitó ser grabada desde la organización por la Coordinadora General. • Los voluntarios son convocados por correo electrónico y vía telefónica a reuniones grupales. • El Director se molesta con los colaboradores, creando un ambiente tenso de trabajo. • El Director del Centro mantuvo una entrevista con un medio de comunicación en la sala de reuniones. • El personal mantiene reuniones grupales e individuales frecuentes para indicar resultados de trabajo, recibir instrucciones y planificación de proyectos y planificación de tareas. 	

Fuente: Datos de Observación en el Centro de Observación Ciudadana
Elaborado por: María José Benítez

Tabla 6. **Registro de la Observación – Día 3**

Registro de Observación – Día 3	
Fecha: Miércoles 5 de junio de 2012	Hora: 9:00 a 11:00
<ul style="list-style-type: none"> • Se presentó una discusión entre el Director de la organización y su asistente por lo que el ambiente se vuelve hostil. • El Director ha pedido a la Coordinadora General se envíe nuevamente el boletín de prensa y realice la gestión para obtener entrevistas en los diferentes medios de comunicación. • Quien organiza la agenda de entrevistas con medios de comunicación es la asistente del director junto con el Director • El director ha mantenido una reunión con el coordinador de proyectos, su asistente y una 	

voluntaria para avanzar con un proyecto; la voluntaria aporta con sus conocimientos en la planificación del proyecto.

Fuente: Datos de Observación en el Centro de Observación Ciudadana
Elaborado por: María José Benítez

2.3.2 Resultados de la entrevista

Entrevista realizada al Dr. Xavier Buendía V.

Presidente del Centro de Observación Ciudadana

1. ¿Qué tipo de información recibe actualmente de parte de la organización y sus integrantes?

Información que deviene de la labor que está realizando la organización, alcances y limitaciones. La información proviene, principalmente, de las falencias que se presentan y de los logros alcanzados. Sobre los colaboradores principalmente siempre son respuestas y reportes sobre instrucciones de trabajo.

2. ¿Qué información necesita o le gustaría recibir de la organización y sus integrantes?

Información anclada en la visión futura de la organización, el cómo explotarla y ampliar sus horizontes: me gustaría que la gente cree iniciativas y tenga visión para proponer nuevos proyectos y nuevas formas de trabajo; también sería importante recibir información de cada área con un reporte de actividades mensual o trimestral que indique su desempeño. Es importante además saber qué impacto tiene la labor de nuestra organización en la sociedad.

3. ¿Ha construido su organización una imagen corporativa definida? Explique

No existe un proyecto concreto sobre la imagen de la organización, sin embargo, la imagen que siempre se intenta proyectar, constantemente es una imagen de transparencia, ética y participación ciudadana. El logo y slogan con el que cuenta la organización es el único que tenemos y el que siempre presentamos en cualquier

evento o comunicado, con esos elementos se ha trabajado desde que inició la organización.

4. ¿Cómo comunica su organización la imagen corporativa?

La herramienta que se ha empleado constantemente es a través de los medios de comunicación, transmitiendo los proyectos que crea el centro, generando opinión pública e invitando a la ciudadanía a que se vincule a ellos; organizamos eventos en ocasiones donde invitamos a la ciudadanía y medios de comunicación, además el logo de la organización siempre está presente en los productos y comunicados del centro.

5. ¿Cuál o cuáles son las principales actividades de comunicación imprescindibles en su organización?

Podría decirse que es la construcción de una agenda mediática, la presencia en medios de comunicación es muy importante ya que de esta forma podemos transmitir masivamente nuestros mensajes y proyectos y ser parte de la opinión pública, en segundo lugar la organización de diferentes eventos que giran en torno a los proyectos realizados por el centro es otra actividad importante para la organización ya que allí se involucra directamente a la ciudadanía, también el contacto con otras organizaciones públicas y privadas; acciones de relaciones públicas podría decirse.

6. ¿Cuáles considera usted que son los problemas de comunicación que hay en la organización?

Bueno, principalmente no existe una persona o área específica que realice esa actividad, no contamos con un departamento de comunicación tampoco. Yo soy comunicador también e intento hacer la mayoría de las actividades de comunicación o de planificarlas para delegar a alguien a que las realice, pero esto a veces perjudica las tareas principales que yo debo realizar como presidente del centro ya que me estoy ocupando a veces de la comunicación y además de las actividades propias de la dirección de la organización lo que resulta a veces una carga de trabajo inmanejable. Otro problema que veo es que no se han creado insumos o productos comunicacionales por parte del centro como revistas o folletos que sean útiles para la ciudadanía, creo que eso sería una buena idea, un buen instrumento de comunicación que debería generar el centro.

7. ¿Cómo se comunica regularmente usted con los demás miembros de la organización?

Dentro de la organización hemos establecido una agenda constante de reuniones, por otro lado se mantiene un contacto dentro y fuera de la empresa con quienes trabajan en la organización vía telefónica o correo electrónico, esas serían las tres formas más frecuentes de comunicación con quienes integran la organización.

8. ¿Cómo se comunica regularmente usted con la sociedad en general?

A través de los medios de comunicación y a través de varios eventos que realiza la empresa; también tenemos una forma muy importante que es nuestro blog y redes sociales donde se suben los boletines y comunicados, otra forma que usamos frecuentemente es el envío de correo electrónico a nuestras bases de datos.

9. ¿Existe en su organización algún área o alguna persona responsable de planificar la comunicación?

No existe un área específica de comunicación, como mencioné anteriormente, esas actividades son planificadas por mi persona y se las delego generalmente a mi asistente.

10. ¿Considera importante la comunicación en la empresa? ¿Por qué?

Sí, porque de esta manera se logra vincular socialmente a la empresa, además la comunicación posibilita un control de las actividades dentro y fuera de la organización, por otro lado, se logra potencializar las ideas que surcan en los empleados.

11. ¿Estaría dispuesto a invertir en la implementación de un área de comunicación que beneficie a la organización?

Sí, siempre y cuando el gasto del departamento genere beneficios y no suponga una inversión innecesaria para la organización, es decir, si este departamento puede dar luces sobre cuestiones que se pasen por alto y ayude al desarrollo del Centro, pues bienvenida la propuesta.

12. ¿Cuáles son las características de las organizaciones de la sociedad civil y específicamente del Centro de Observación Ciudadana?

Bueno, en primer lugar este tipo de organizaciones son independientes y no forman parte del estado, no persiguen el lucro, son organizaciones ciudadanas y principalmente de autogestión, el Centro de Observación Ciudadana es promotora de la participación social, el cual es su principal objetivo; ésta es una organización pequeña cuenta con nueve integrantes permanentes y a veces tenemos voluntarios quienes colaboran gratuitamente con nosotros.

Como dije una característica de la organización es la autogestión, que es muy importante, es decir que buscamos convenios, auspicios, cooperación y aportamos los socios con capital para que la organización siga adelante, de esa forma es como se sostiene económicamente el centro. El Centro busca canalizar propuestas de organizaciones y actores. Buscamos formular iniciativas desde la ciudadanía, cuya sistematización de resultados, permita su difusión en los órganos del poder público, para incidir de manera directa en su deliberación y en la toma de decisiones.

2.3.3 Resultados de la encuesta

La encuesta se realizó a todos los integrantes de la organización en un mismo día; mientras se encontraban realizando sus actividades laborales diarias. Se procedió a entregar la encuesta y dar indicaciones generales en cuanto a la forma de llenar dicho cuestionario.

A continuación se presentan diferentes gráficos para representan los resultados de cada una de las preguntas de la encuesta con descripción e interpretación de los datos.

1) ¿Cuál cree usted que es la forma más frecuente de comunicación en la organización?

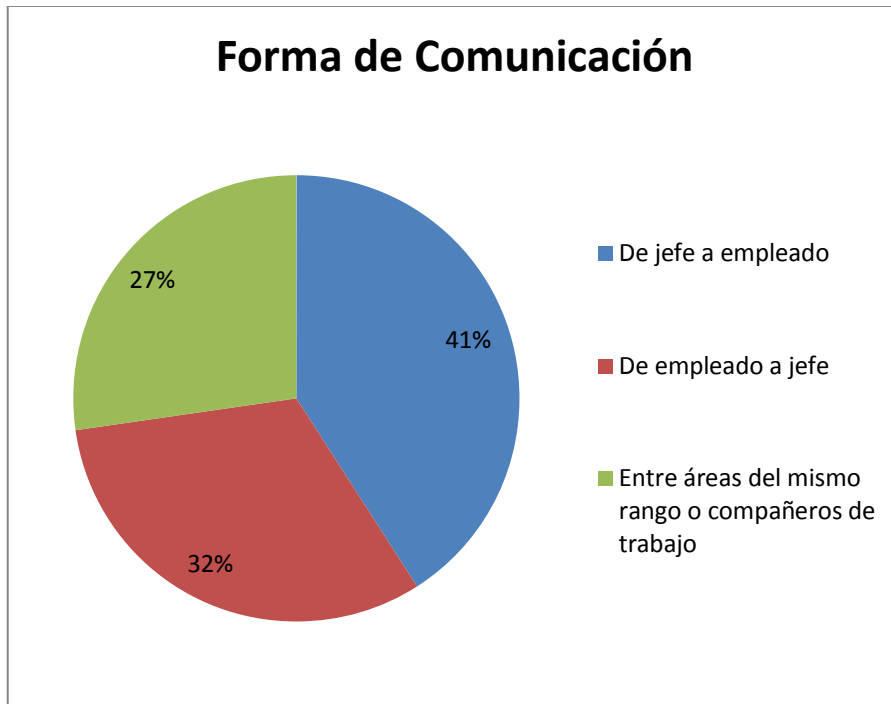


Gráfico 3. Forma de Comunicación

El 41% de los encuestados cree que la forma más frecuente de comunicación es de *Jefe a empleado*, el 32% piensa que la comunicación más usada es la de *empleado a jefe* y en un 27% *entre áreas del mismo rango*.

El resultado indica que la forma de comunicarse con mayor frecuencia es de forma vertical descendente y la de menor frecuencia es entre áreas, lo que determina un mayor flujo de comunicación vertical descendente que horizontal.

La comunicación horizontal teniendo el porcentaje más bajo debe ser tomada en cuenta ya que ésta es muy importante debido a que la comunicación horizontal permite la cohesión interna, facilita la coordinación de tareas y mejora la colaboración entre los integrantes de la organización y ayuda al clima laboral.

2) ¿Por qué medios recibe usted información con mayor frecuencia?

Escoja la frecuencia para cada uno de los siguientes medios

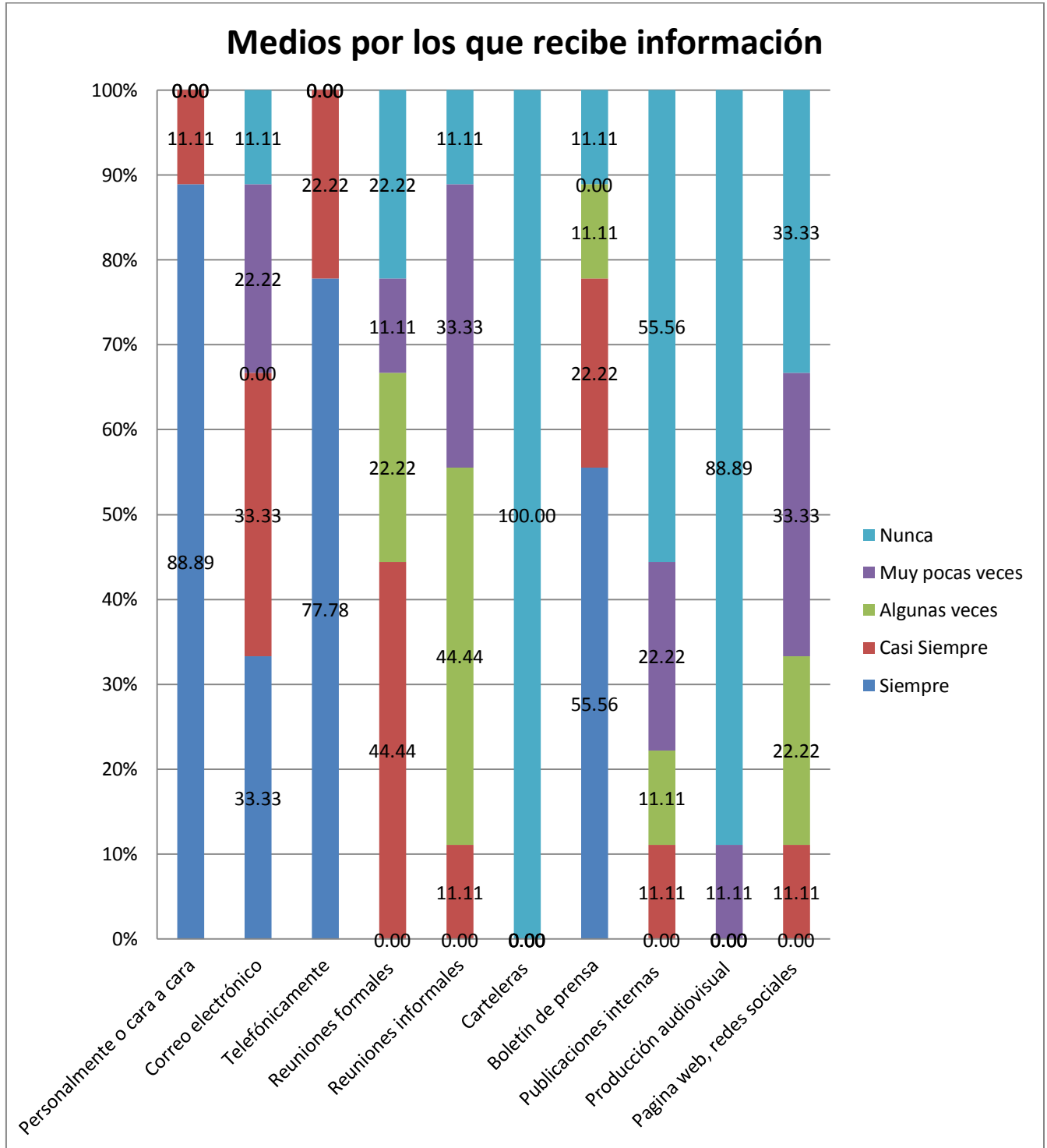


Gráfico 4. Medios por los que recibe información

Personalmente o cara a cara los encuestados indicaron que en un 88.89% *siempre* reciben información por este medio; el 11.11% dice que *casi siempre* y 0% *algunas veces, muy pocas veces y nunca*.

En correo electrónico los encuestados contestaron que *nunca* el 11.11%, *muy pocas veces* el 22.22%, *algunas veces* el 0% *casi siempre* el 33.33% y *siempre* el 33.33%

Sobre la frecuencia con que los encuestados reciben información vía telefónica contestaron que *nunca, muy pocas veces, algunas veces* el 0%, *casi siempre* el 22.22% y *siempre* reciben información por este medio el 77.78%.

En reuniones formales el 22.22% contestó que *nunca* recibe información por este medio, *muy pocas veces* el 11.11%, *algunas veces* el 22.22%, *casi siempre* el 44.44% y *siempre* el 0%.

En reuniones informales el 11.11% contestó que *nunca* recibe información por este medio, *muy pocas veces* el 33.33%, *algunas veces* el 44.44%, *casi siempre* el 11.11% y *siempre* el 0%.

Sobre las carteleras el 100% de los encuestados contestaron que *nunca* reciben información por ese medio.

En cuanto a los boletines de prensa el 55.56% dice que *siempre* recibe información, *casi siempre* el 22.22%, *algunas veces* el 11.11%, *muy pocas veces* el 0%, y *nunca* el 11.11%

Las comunicaciones internas como cartas, circulares, memos, *nunca* dijo el 55.56%, *muy pocas veces* el 22.22%, *algunas veces* el 11.11% y *casi siempre* el 11.11%.

En cuanto a recibir información de Producción Audiovisual los encuestados dijeron que *nunca* recibe en un 88.89%, *muy pocas veces* 11.11%, *algunas veces, casi siempre y siempre* 0%

La página web y redes sociales tienen mayor porcentaje en la categoría de frecuencia *nunca* con 33.3% y *muy pocas veces* el 33.33%, *algunas veces* el 22.22%, *casi siempre* el 11.11% y *siempre* el 0%.

A partir del análisis de los resultados se puede determinar que los canales usados con mayor frecuencia para recibir información (mayor porcentaje de categoría siempre y casi siempre) son: personalmente o cara a cara, por correo electrónico, telefónicamente, reuniones formales y boletín de prensa. Los medios que muy pocas veces o nunca son usados son: cartelera, página web, redes sociales, producción audiovisual y publicaciones internas. Los medios de frecuencia media son las reuniones informales.

Se evidencia la preferencia en la forma de comunicación cara a cara, es una forma de comunicación más personal o directa y es la preferida posiblemente porque es la forma más inmediata y no se da ningún tipo de intermediarios. Es importante desarrollar los medios de comunicación que tienen un porcentaje menor de uso en la organización, la utilización de la cartelera así como de producción audiovisual y publicaciones internas puede ayudar a que el personal se mantenga informado de distintas formas sobre lo que pasa en la organización, por otro lado si bien la página web y redes sociales están dirigidas principalmente al público externo, es importante que la información que en ellos se publique sea conocido en primer lugar por los integrantes de la organización.

3) Usted de la organización conoce:

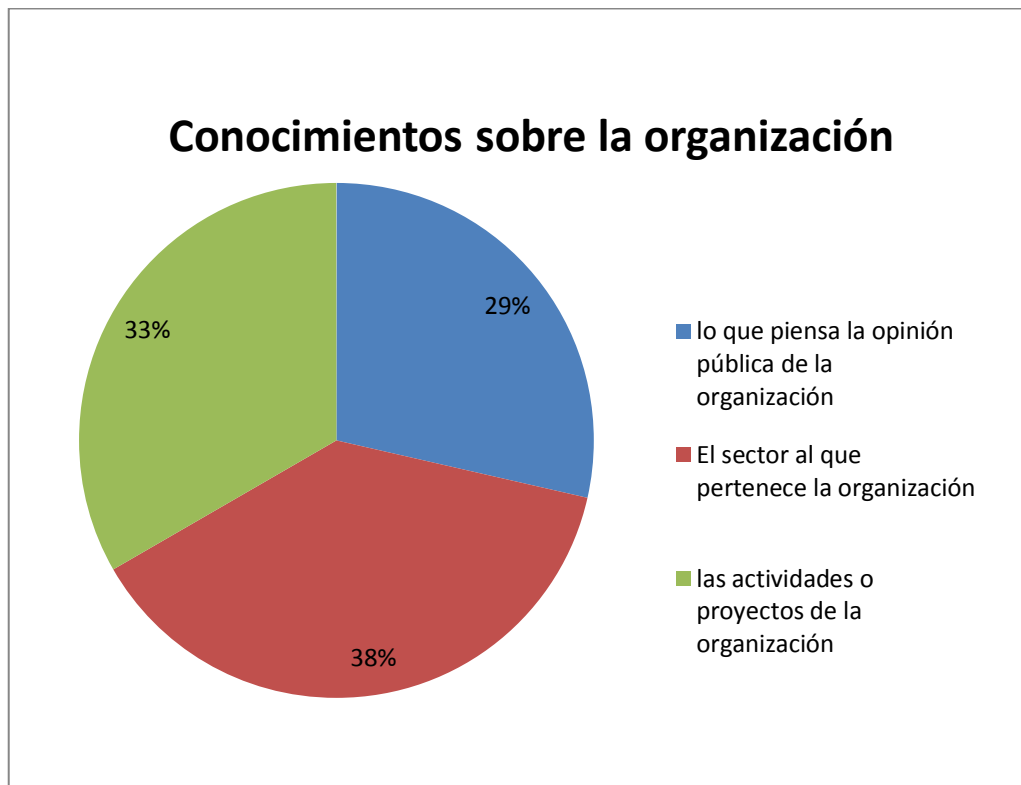


Gráfico 5. Conocimientos sobre la organización

El 38% de los encuestados conoce el sector al que pertenece la organización, el 33% las actividades o proyectos de la organización y en un menor porcentaje, 29% lo que piensa la opinión pública de la organización.

En esta pregunta se determina que los integrantes de la organización no poseen un completo conocimiento sobre todo lo que engloba la organización. La encuesta revela porcentajes bajos (menores al 50%) sobre el conocimiento que tienen los integrantes acerca de los proyectos de la organización, el sector al que pertenece y la opinión pública; significa que existe una escasa información dentro de la organización sobre estos temas que son de suma importancia para el Centro.

4) Defina la Misión de la Organización

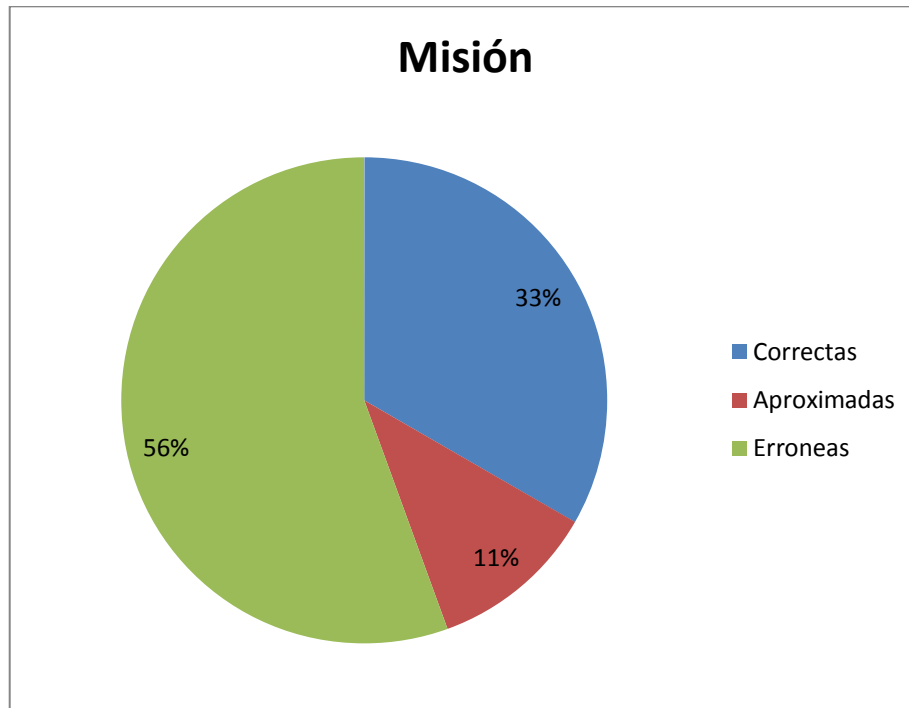


Gráfico 6. **Misión**

El 56% de los encuestados no conoce la misión de la organización ya que la describió erróneamente, el 33% conoce correctamente la misión de la organización y el 11% se aproximó a definir la misión de la organización.

Estos resultados indican que la mayoría de los integrantes de la organización no conocen la misión del Centro a cabalidad, es decir que no conocen el motivo o la razón de ser de la organización por lo que tampoco se pueden sentir identificados con la misma. Es importante fortalecer la filosofía corporativa entre los integrantes y lograr un trabajo enfocado a un objetivo común.

5) Defina la Visión de la organización

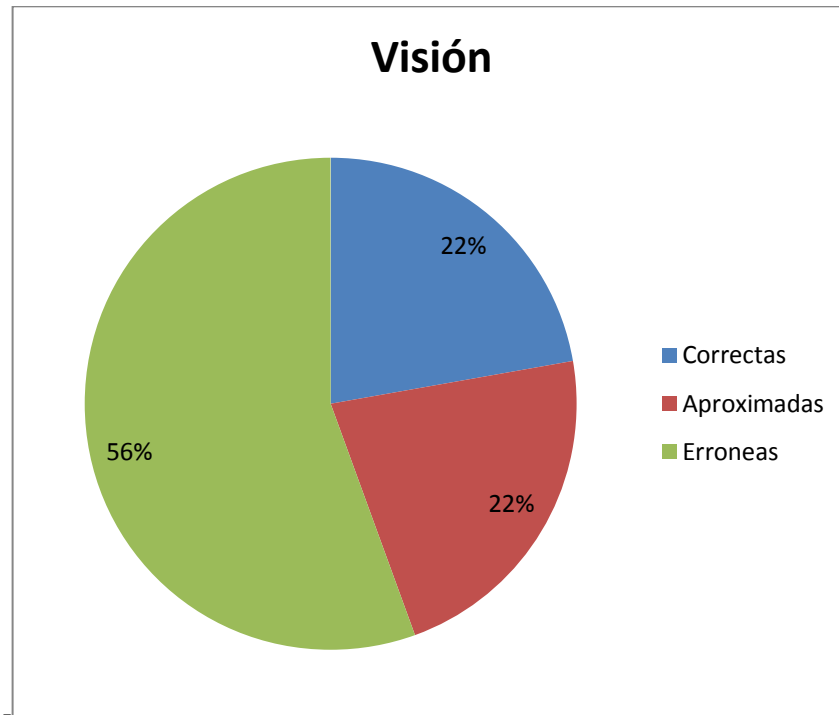


Gráfico 7. **Visión**

El 56% de los encuestados contestaron erróneamente la visión de la organización, el 22% se aproximó mientras que el otro 22% contestó correctamente.

Esta pregunta determinó que los encuestados en su mayoría desconocen la visión de la organización, la cual indica los retos o metas que ésta se propone cumplir en un tiempo determinado, ocasionando una desintegración en el personal ya que no todos trabajarán por el mismo objetivo.

6) **Escoja entre los siguientes valores corporativos, los que pertenecen a la organización¹**

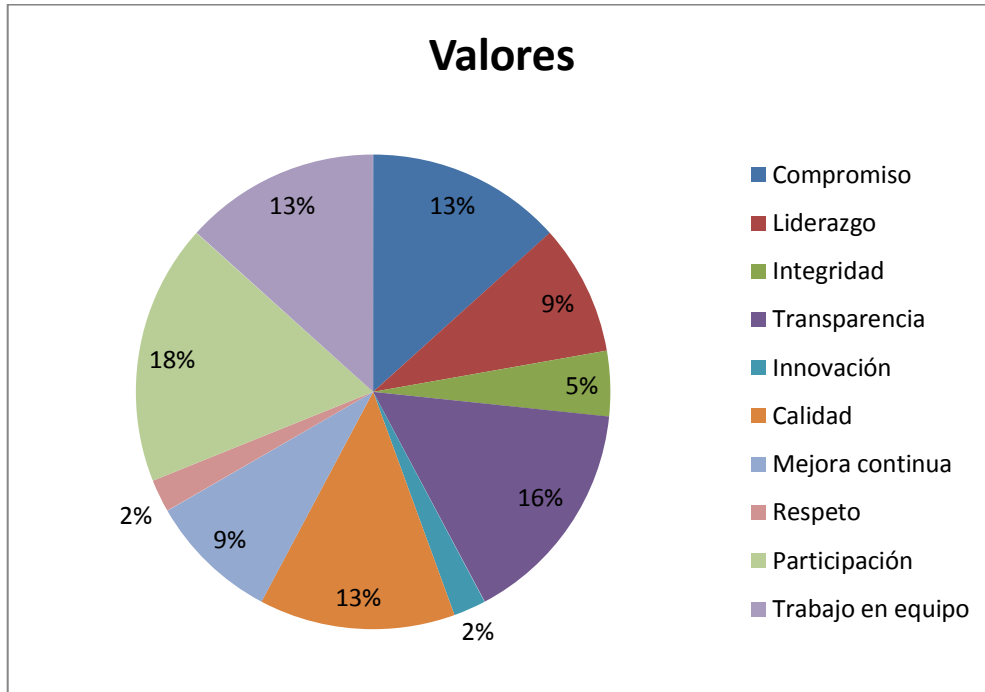


Gráfico 8. **Valores**

Los cinco valores que escogieron los encuestados obteniendo mayor porcentaje fueron: en un 18 % la participación, en un 16% la transparencia, en un 13% el respeto, el 13% la calidad y también con un 13% el compromiso.

Los cinco valores escogidos, que obtuvieron mayor porcentaje, fueron: participación, transparencia, respeto, calidad y compromiso. Los valores corporativos del Centro de Observación Ciudadana son compromiso, transparencia, calidad, mejora continua y participación, lo que indica que los encuestados se aproximaron a la respuesta correcta sobre la definición de los valores de la organización ya que en un 80% las respuestas son acertadas, el valor corporativo que omitieron los encuestados fue la mejora continua; este valor fue escogido apenas por un 2% de los encuestados.

Los valores escogidos por los encuestados en su mayoría son correctos, al parecer los integrantes de la organización perciben la presencia de estos valores en las actividades que

¹ Se podía escoger en esta pregunta un total de 5 valores

realiza la organización, sin embargo el valor *mejora continua* tiene un porcentaje menor, se debería reforzar este valor y determinar las causas que hacen que el mismo no sea percibido por los colaboradores. Mediante una comunicación adecuada se puede dar a conocer los valores corporativos tan importantes para generar cierta actitud o comportamiento en los colaboradores.

7) Usted por lo general recibe información acerca de:

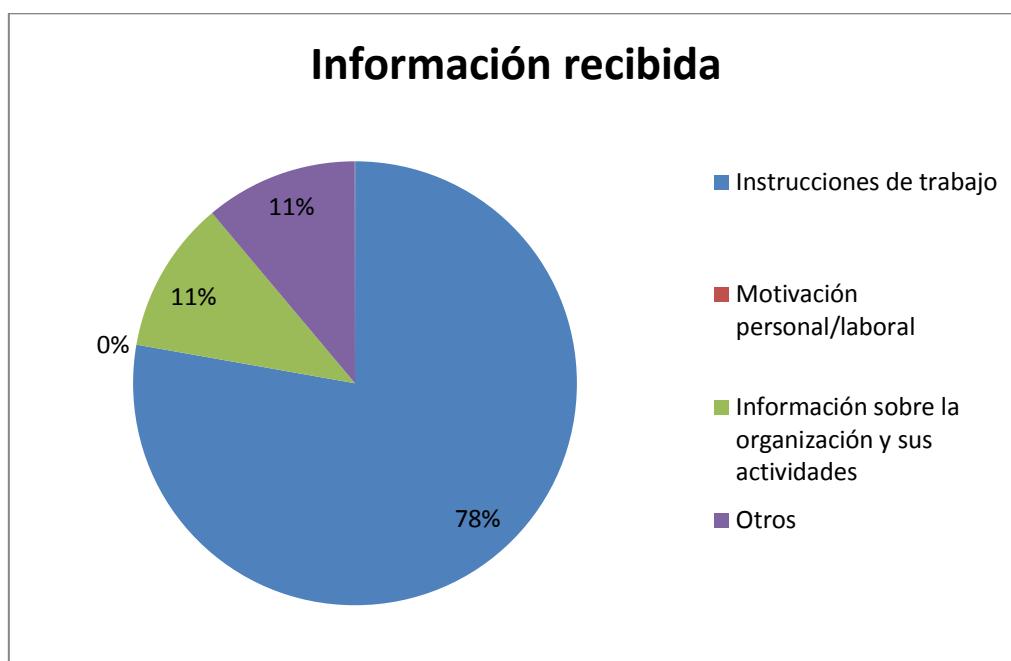


Gráfico 9. Información recibida

El 78% de los encuestados contestaron que la información que reciben en su mayoría son las *instrucciones de trabajo*, en un 11% *información sobre la organización y sus actividades* y el otro 11% *otra información*, el valor más bajo con 0% fue la motivación personal o laboral.

Los integrantes de la organización no reciben mensajes de motivación, lo cual es muy importante ya que la motivación ayuda en la mejora de la productividad y dirige al personal hacia el éxito personal y laboral. La información sobre la organización y sus actividades debe ser reforzada ya que todo el personal debe estar informado sobre el tema para que se identifiquen con la organización y trabajen en coalición por los mismos objetivos.

El mayor porcentaje está presente en las instrucciones de trabajo, esta cifra revela que se lleva una comunicación en la organización de tipo vertical, además es notorio que existe un desinterés por parte de los dirigentes de la organización de motivar al personal en el ámbito laboral y una falla al no tener un sistema adecuado para que los colaboradores conozcan sobre la organización y todas las actividades que allí se realizan.

8) Cuáles son los canales más habituales que se emplean en la organización para transmitir los siguientes tipos de información:

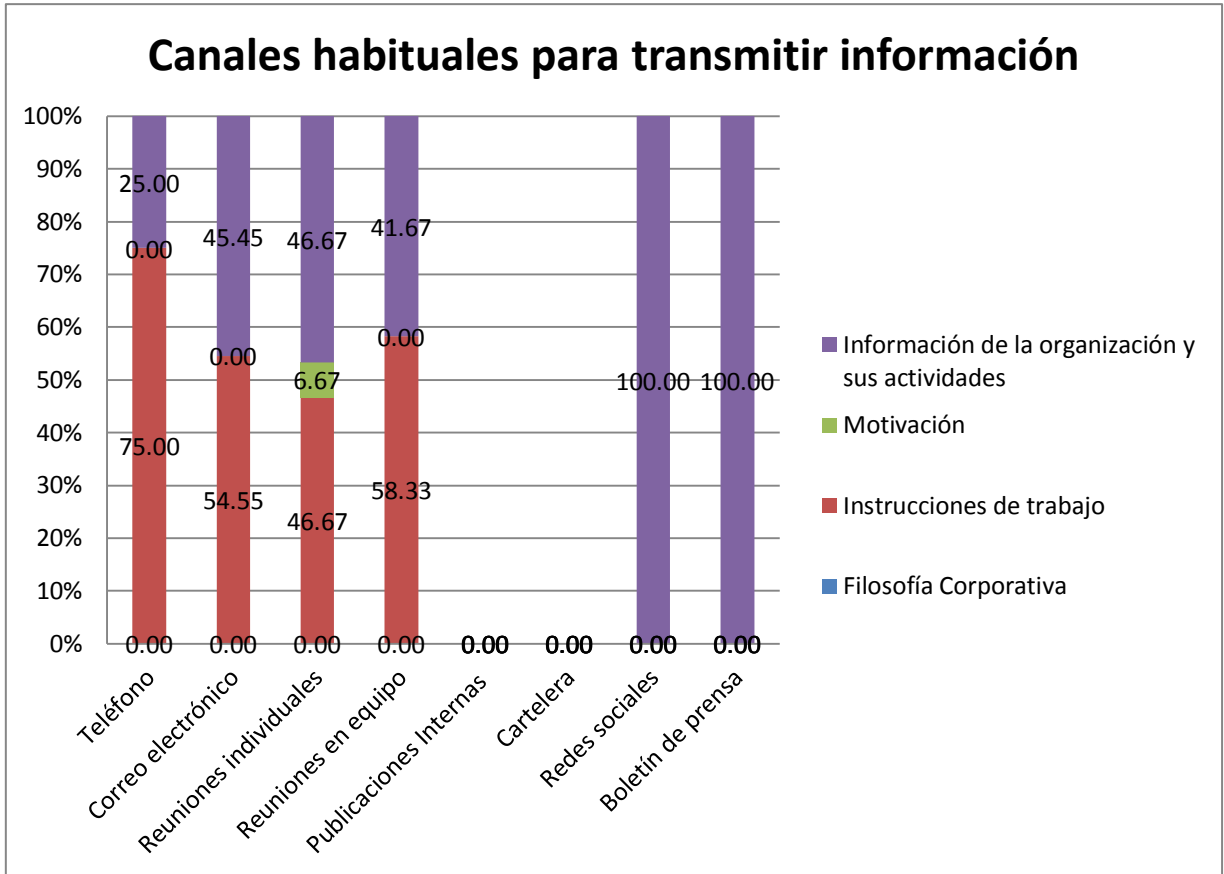


Gráfico 10. Canales habituales para transmitir información

En un 100% los encuestados contestaron que por boletines de prensa, redes sociales, obtienen información de la organización y sus actividades.

Por carteleras así como en publicaciones internas no reciben ningún tipo de información.

En las reuniones en equipo el 58.33% contestó que reciben información sobre instrucciones de trabajo y el 41.67% información de la organización y sus actividades.

En las reuniones individuales el 46.67% de los encuestados contestaron que reciben información sobre la organización y sus actividades y en igual porcentaje sobre instrucciones de trabajo; el 6.67% contestó que reciben información de motivación.

Por correo electrónico reciben información de la organización y sus actividades en un 45.45% e instrucciones de trabajo en un 54.55%.

Vía telefónica el 75% contestó que la información recibida por este medio son instrucciones de trabajo y en un 25% sobre la organización y sus actividades.

En los diferentes canales utilizados en la organización la información más habitual que por ellos circula es información sobre instrucciones de trabajo e información de la organización y sus actividades. Quienes integran la organización no reciben mensajes de motivación por ningún medio más que en reuniones individuales y con un porcentaje muy bajo del 6.67% y la filosofía corporativa no se transmite por ningún canal. Tanto la información sobre filosofía corporativa y de motivación son importantes para la organización, la primera por un lado hace que los integrantes de la organización trabajen por un mismo objetivo y adquieran un sentido de pertenencia, mientras que la motivación ayuda al mejor rendimiento de las personas en el trabajo.

Existe una falta de interés por transmitir este tipo de información en la organización posiblemente se han priorizado otros temas y se ha tomado más importancia al público interno que externo.

9) ¿Cuáles considera que son las barreras comunicacionales o los problemas que encuentra al momento de recibir y trasladar información en la organización?

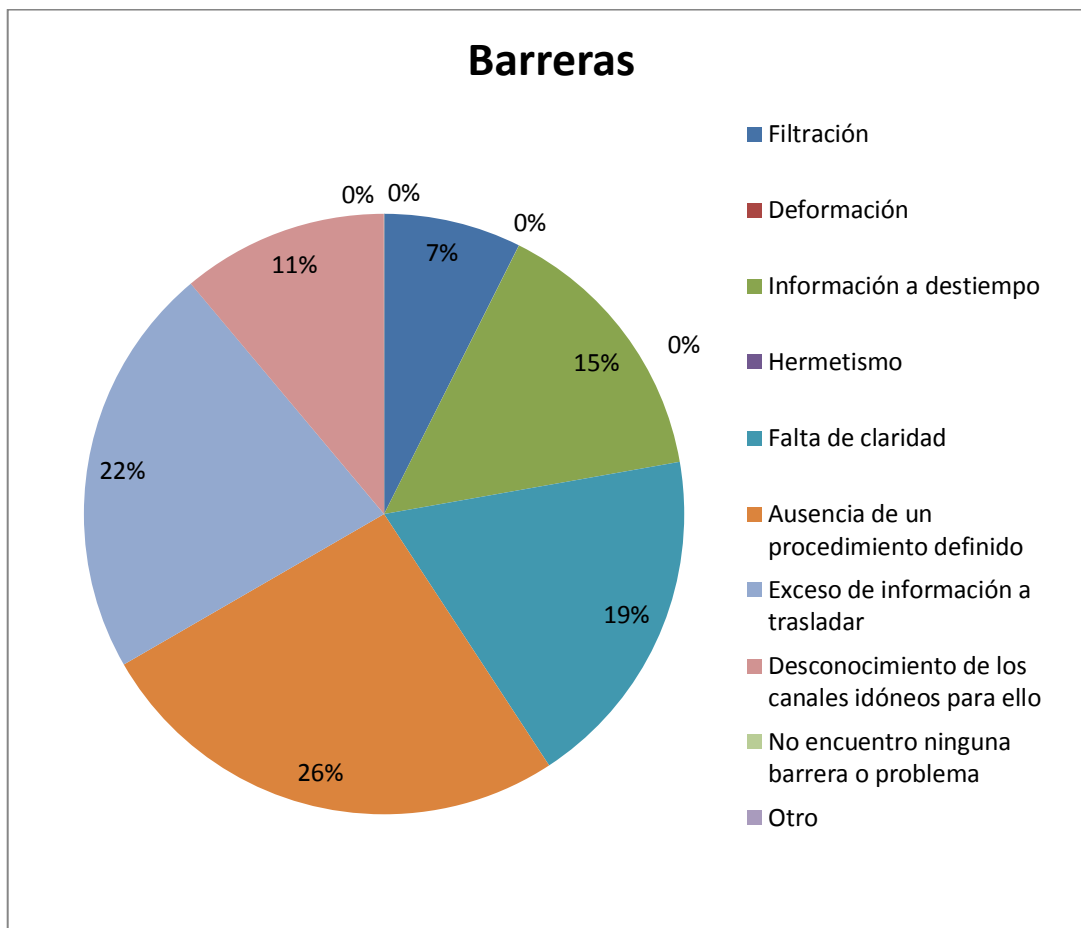


Gráfico 11. **Barreras**

El 26% de los encuestados contestaron que la barrera o problema de comunicación que encuentra es la *falta de un procedimiento definido*, el 22% dice que es el *exceso de información a trasladar*, el 19% *falta de claridad*, el 15% *información a destiempo*, el 11% *desconocimiento de los canales idóneos* y el 7% la *filtración*. El *hermetismo*, *otros problemas* y la *no existencia de barreras* tienen 0%.

Se evidencia una vez más la falta de un ente que gerencie los procesos de comunicación e información en la organización. Como muestra el gráfico, la ausencia de un procedimiento definido es la principal barrera o problema de comunicación que es percibida por los encuestados. Un director o encargado de la comunicación en las

organizaciones es quien debe establecer ciertas normas y procedimientos de comunicación que sean beneficiosas para la empresa. Es importante tener en cuenta este punto ya que los otros problemas que son considerados en mayor porcentaje por los encuestados como es el exceso de información a trasladar, la falta de claridad e información a destiempo también pueden ser solucionados o disminuidos, definiendo un claro sistema de comunicación a través del área y encargado de la comunicación en la organización.

10) ¿Existe un departamento o persona encargada específicamente de las actividades de comunicación en su organización?



Gráfico 12. Persona encargada de la comunicación

El 89% de los encuestados contestó que *no* existe un área o persona encargada específica de la organización que cumpla con las actividades de comunicación mientras que el 11% *no sabe o no responde la pregunta*, el *Sí* tiene 0%.

Las respuestas claramente indican que la organización Centro de Observación Ciudadana, no cuenta con un área de comunicación o una persona específica que se encargue de estas actividades y en su gran mayoría los integrantes conocen de esta falta.

11) A falta de un departamento específico o encargado de comunicación ¿Quién realiza las labores de comunicación cuando es necesario?²

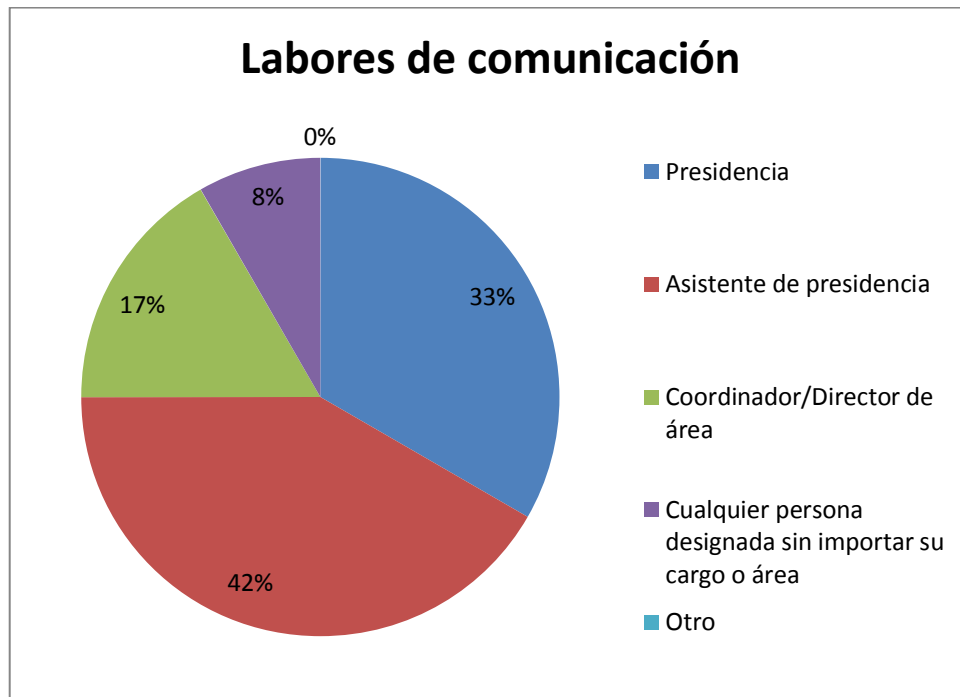


Gráfico 13. Labores de comunicación

En un 42% los encuestados respondieron que las labores de comunicación las realiza *él/la asistente de presidencia*, en un 33% estas actividades son realizadas por la *presidencia*, el 17% contestó que estas labores las realiza algún *coordinador o director de área*, el 8% dijo que estas labores las realiza *cualquier persona designada*.

Como se puede determinar las actividades de comunicación vienen directamente de presidencia o de el/la asistente de presidencia lo que quiere decir que estas labores son hechas desde los altos mandos de la organización.

² Esta pregunta debía ser respondida, si en la pregunta número 10 los encuestados daban una respuesta negativa, caso contrario se debía proceder a contestar la pregunta 12 .

12) ¿Cuáles son las actividades de comunicación más frecuentes que realiza la organización?

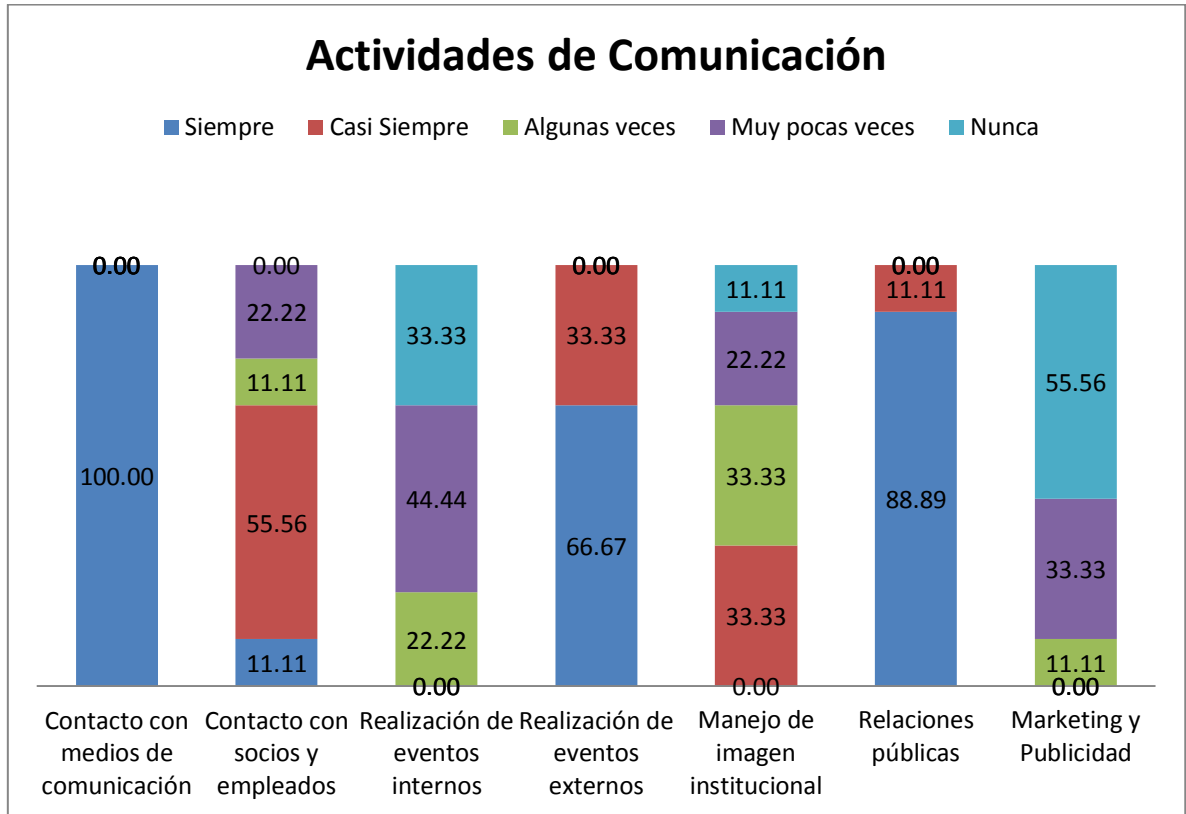


Gráfico 14. Actividades de comunicación

El contacto con medios de comunicación es una actividad que se realiza *siempre* en un 100%.

El contacto con socios y empleados se realiza *siempre* 0%, *casi siempre* 55.56%, *algunas veces* 11.11%, *muy pocas veces* 22.22% y *nunca* 0%.

La realización de eventos internos: *siempre* 0%, *casi siempre* 0%, *algunas veces* 22.22%, *muy pocas veces* 44.55% y *nunca* 33%.

Sobre la realización de eventos externos los encuestados contestaron que *siempre* se realiza en un 66.67%, *casi siempre* 33.33%, *algunas veces*, *muy pocas veces* y *nunca* 0%.

La actividad de manejo de imagen institucional se la realiza *siempre* en 0%, *casi siempre* 33.33%, *algunas veces* 33.33%, *muy pocas veces* 22.22% y *nunca* 11.11%.

Las relaciones públicas se realizan *siempre* en un 88.89%, *casi siempre* 11.11%, *algunas veces*, *muy pocas veces* y *nunca* 0%.

Marketing y publicidad: *siempre* y *casi siempre* 0%, *algunas veces* 11.11%, *muy pocas veces* 33.33% y *nunca* 55.56%.

Entre las actividades que se realizan con mayor frecuencia (categoría *siempre* y *casi siempre*, mayor a 50%) están: contacto con medios de comunicación, contacto con socios y empleados, realización de eventos externos y relaciones públicas; por otro lado las actividades que se realiza con menor frecuencia (categoría *nunca* y *muy pocas veces*, mayor a 50%) está: el marketing y publicidad.

En la organización no se realizan actividades de marketing y publicidad, esto puede deberse al ajustado presupuesto que en general manejan las pequeñas organizaciones del tercer sector y que no les permite invertir en acciones de marketing y publicidad.

En general las actividades que más se realizan y son prioridad en la organización son las actividades de comunicación externa y en especial el contacto con medios de comunicación, por otro lado, no existe mayor atención al público interno.

13) En su trabajo, usted se siente más cómodo recibiendo información:³

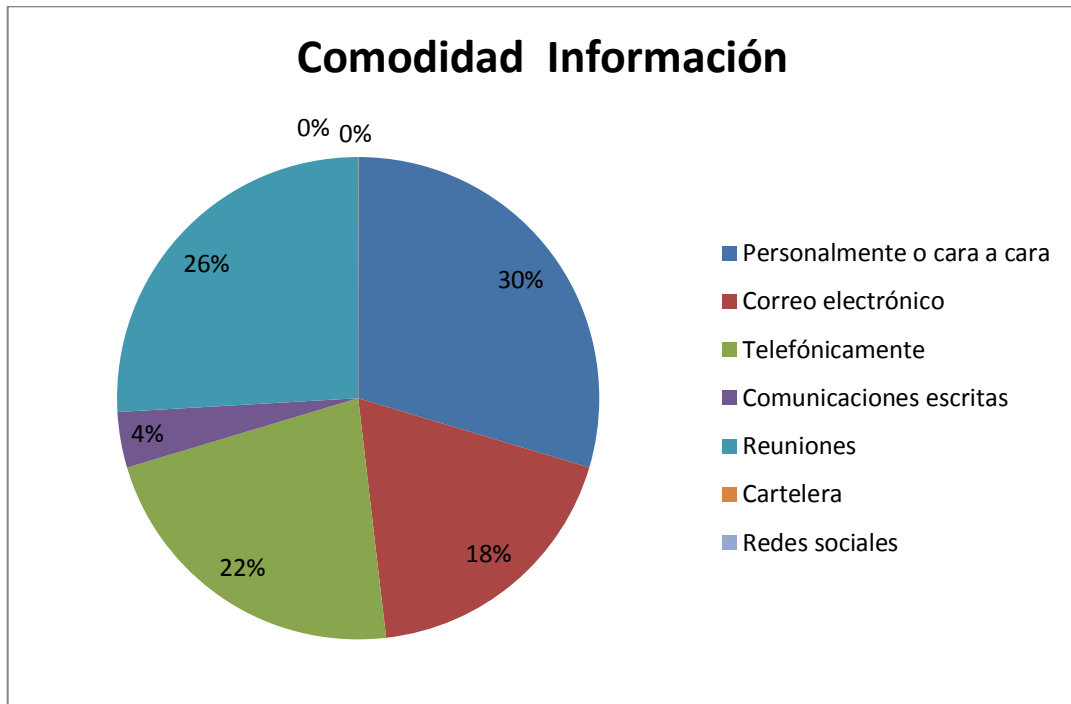


Gráfico 15. Comodidad de información

En un 30% los encuestados se sienten más cómodos recibiendo información *personalmente o cara a cara*, seguida de *en reuniones* con el 26%, el 22% contestó que se siente más cómodo recibiendo información *vía telefónica* y el 18% *por correo electrónico y por comunicaciones escritas* el 4%.

La comunicación cara a cara resulta ser para la organización la forma más efectiva de comunicación, a través de ésta se pueden fortalecer las relaciones de trabajo y generar confianza, ya que se mantiene una comunicación directa. Las comunicaciones escritas son con las que el personal se siente menos cómodo al momento de recibir información, se muestra una molestia de este medio.

³ Esta pregunta permitía al encuestado escoger tres opciones que considere importantes.

14) Cuando se integró a la organización le proporcionaron toda la información necesaria para conocer de la organización sus actividades, funciones, filosofía, etc.



Gráfico 16. Información necesaria de la organización

El 56% respondió que *sí* le proporcionaron toda la información, mientras que el 44% respondió que *no*.

Esta pregunta trata del proceso de inducción y de la información que recibe la persona al momento de ingresar a la organización. Lo que este resultado indica es que, si bien es cierto, la mayoría de los integrantes fueron informados sobre la organización cuando entraron a trabajar a ella, hay un gran porcentaje (44%) que no recibió toda la información de la organización al integrarse, lo que debe ser muy tomado en cuenta para efectos de esta investigación ya que al parecer no existe un adecuado proceso o programa de inducción para los nuevos integrantes que deben tener el conocimiento suficiente sobre la organización. Un integrante que se encuentre bien informado sobre todo lo que a la organización se refiere tendrá un mejor desempeño en el trabajo y realizará sus actividades diarias por la mejora de la organización y por alcanzar los objetivos organizacionales, además será un buen representante de su organización ya que conocerá todo lo que en ella se realiza y lo que esto representa.

15) Cuando se integró a la organización le proporcionaron la información necesaria sobre las actividades laborales que debía desempeñar dentro de la organización

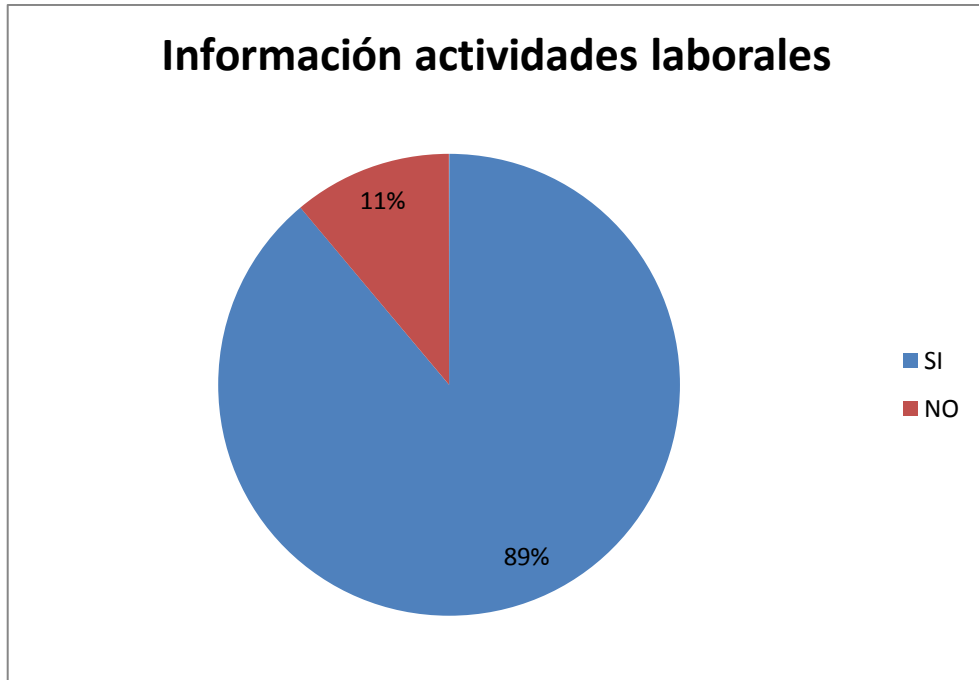


Gráfico 17. **Información necesaria de actividades laborales**

El 89% de los encuestados contestó que sí se les proporcionó información necesaria sobre las actividades que debía realizar y el 11% restante contestó negativamente.

Esta pregunta como la anterior, también trata sobre el proceso de inducción, en este caso sobre las funciones del cargo a desempeñar. Los resultados indican que la gran mayoría de los integrantes de la organización conocen bien sobre las actividades laborales que deben desempeñar en su puesto de trabajo, es decir que las instrucciones de trabajo fueron claras y completas al momento de integrarse a la organización.

16) En general, ¿cuál es su grado de satisfacción con la comunicación que existe en la organización?

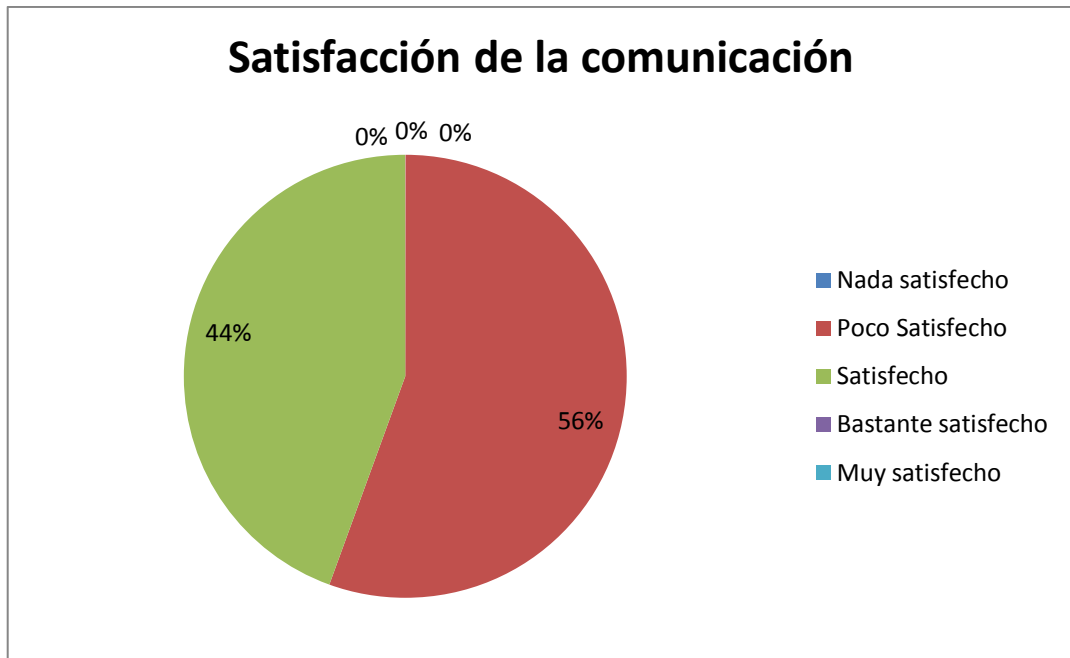


Gráfico 18. Satisfacción de la comunicación

El 56% de los encuestados consideran estar poco satisfechos con la comunicación que existe en la organización, mientras que el 44% dice estar satisfecho. Las opciones: *nada satisfecho*, *bastante satisfecho* y *muy satisfecho* no fueron escogidas, tienen todas un 0%.

Las respuestas de los encuestados, integrantes de la organización, indican que no se encuentran a gusto con el cómo se lleva la comunicación en la organización ya que el total de los valores se encuentran concentrados en las categorías, *satisfecho* y *muy poco satisfecho*, siendo las categorías 3 y 4 (media y baja) de una escala de 5 donde 1 es muy satisfecho y 5 nada satisfecho.

Se evidencia un claro problema de comunicación, los colaboradores no se encuentran a gusto con la gestión de la comunicación y la forma en que ésta se da en la organización, esto puede deberse a la falta de un jefe o encargado de estas actividades que regule y maneje la comunicación.

El resultado de esta pregunta es de suma importancia para esta disertación ya que la propuesta del diseño de un departamento de comunicación es viable, dado que existe una necesidad percibida por los encuestados de mejorar la comunicación en su lugar de trabajo, la aplicación futura de esta propuesta podrá ayudar a mejorar la satisfacción del público interno como externo en este tema.

17) ¿Se han determinado canales formales de comunicación en su organización?
¿Cuáles?

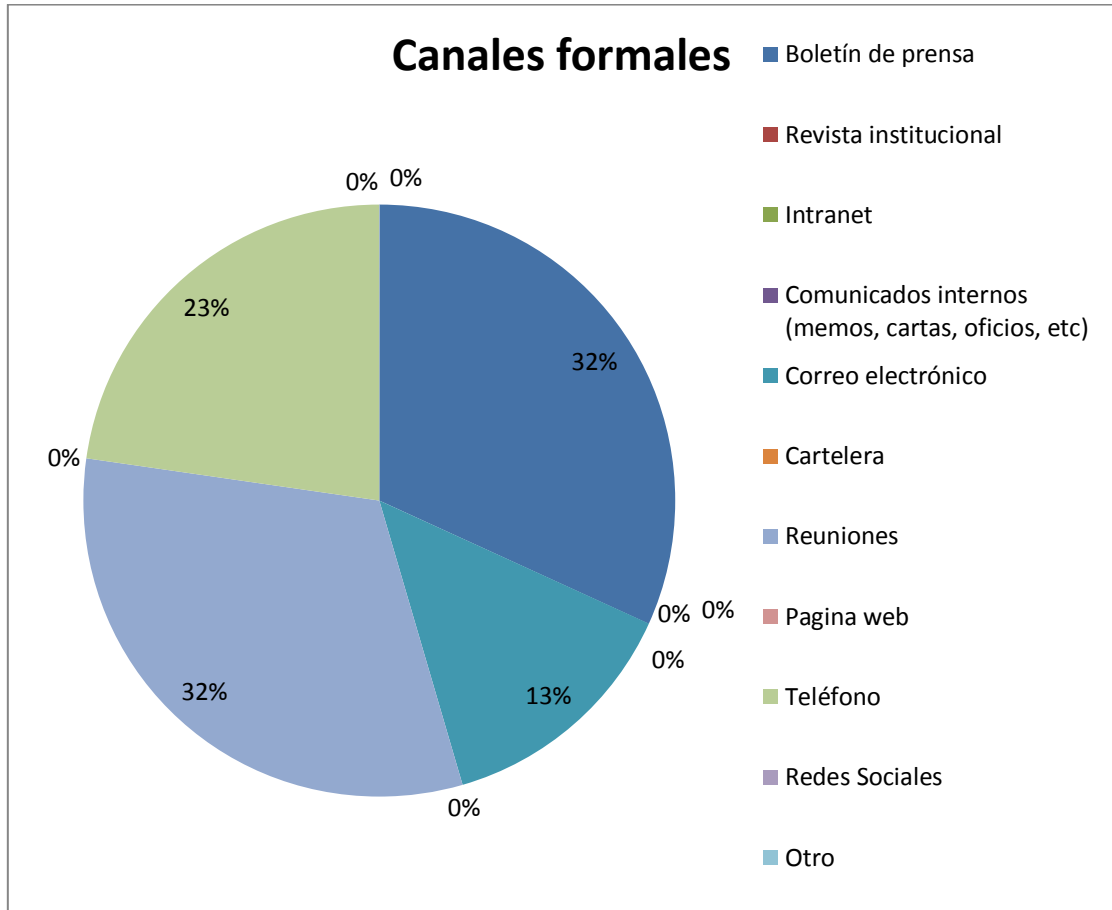


Gráfico 19. **Canales formales**

El 32% de los encuestados contestó que se determinó como canal formal el *boletín de prensa*, el 32% contestó que las *reuniones*, el 23% dijo que el *teléfono* y el 13% el *correo electrónico*. La revista institucional, intranet, carteleras, comunicados internos y redes sociales obtuvieron 0%.

Los resultados de esta pregunta sugiere que existen pocos canales de comunicación que se han determinado como formales ya que el mayor porcentaje lo tienen el boletín de prensa y las reuniones; existen otros canales que pueden ser establecidos como formales en la organización, de acuerdo a las necesidades de la misma.

18) ¿Quiénes son los principales destinatarios de las acciones de comunicación de su organización? ⁴

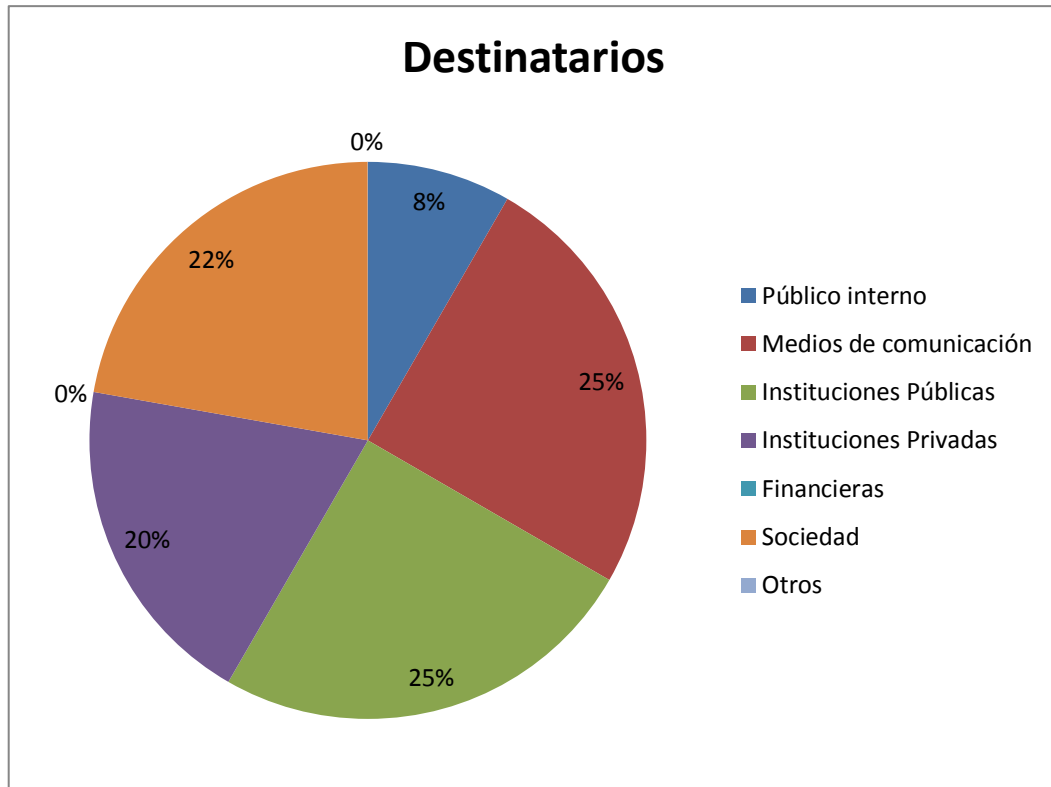


Gráfico 20. Destinatarios

El 25% de los encuestados contestó que los principales destinatarios de las acciones de comunicación son los *medios de comunicación*, en igual porcentaje las *instituciones públicas*, el 22% la *sociedad*, el 20% las *instituciones privadas*, el 8% el *público interno*.

Como se puede observar las actividades de comunicación dedicadas a los integrantes de la organización (público interno), son muy bajas (8%), también se puede determinar que las principales acciones de comunicación están dirigidas a los medios de comunicación y a las instituciones públicas. Se debe mejorar la comunicación con el público interno y crear acciones de comunicación destinadas a este público, así se conseguirá crear un clima laboral positivo, coordinar las actividades entre los integrantes de la organización y trabajar por un mismo objetivo.

⁴ En esta pregunta los encuestados debían escoger cuatro opciones que consideren las principales.

19) Como directivo ¿qué tipo de información necesita o le gustaría conocer de su organización y colaboradores? ⁵

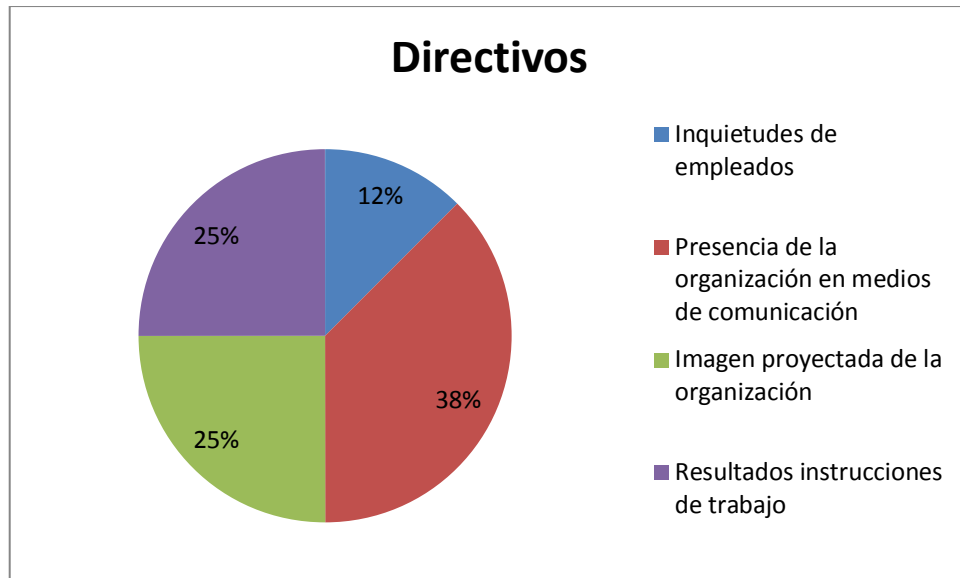


Gráfico 21. Tipo de información directivos

Los directivos contestaron de la siguiente forma: el 38% está interesado en conocer sobre la *presencia de la organización en medios de comunicación*, el 25% sobre *resultados de instrucciones de trabajo*, el 25% sobre la *imagen que proyecta la organización* y el 12% *inquietudes de los empleados*.

La prioridad de los directivos no es el conocer las inquietudes de los empleados, lo que puede ser perjudicial para el desenvolvimiento de la organización; el interés más grande se centra en la presencia de la organización en medios de comunicación, lo que revela, al igual que en anteriores preguntas que su preferencia es estar en mayor contacto con el público externo y generar opinión pública.

⁵ Esta pregunta estaba dirigida únicamente a quienes integran la Dirección y Subdirección en la organización

20) Como colaborador de la organización ¿qué tipo de información necesita conocer?⁶

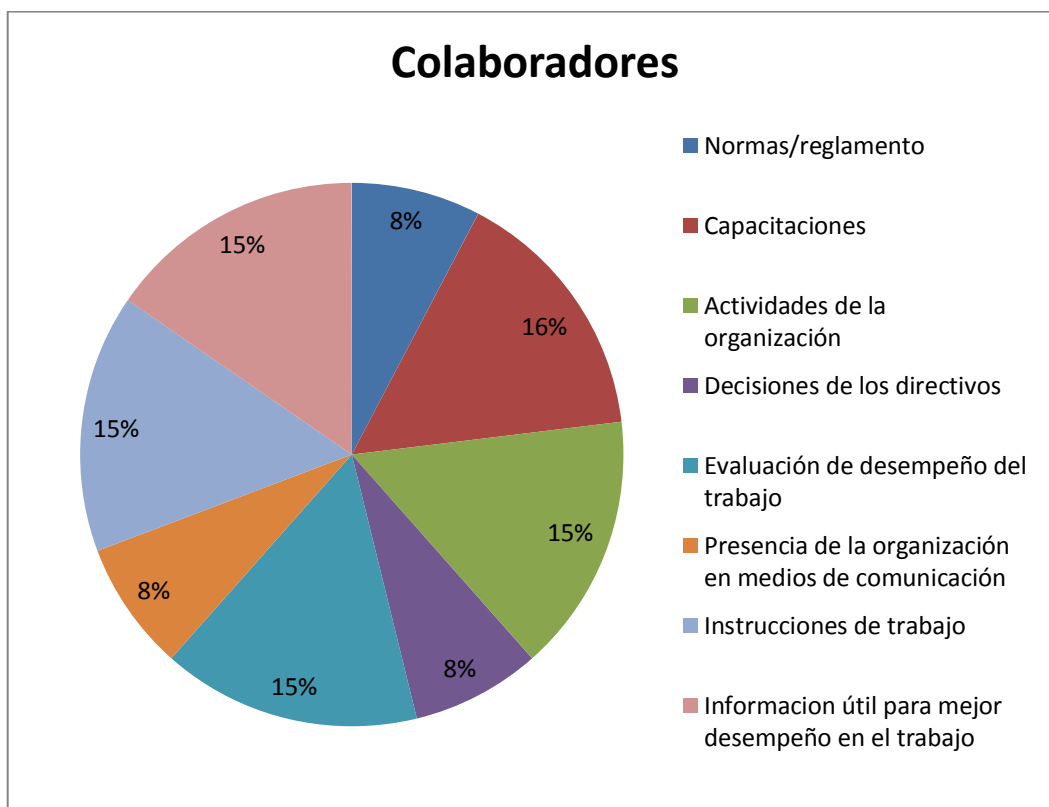


Gráfico 22. Tipo de información colaboradores

En un 16% los colaboradores quieren conocer sobre *capacitaciones*, el 15% *actividades de la organización*, el 15% *evaluación de desempeño del trabajo*, 15% *instrucciones de trabajo*, 15% *información útil para mejor desempeño en el trabajo*, el 8% *normas/reglamento*, 8% *decisiones tomadas por los directivos*, 8% *presencia de la organización en medios de comunicación*.

Las respuestas de esta pregunta son muy variadas por lo que se podría considerar que los colaboradores necesitan diferentes tipos de información que les resultaría útil. Las respuestas que tienen mayor porcentaje son necesidad de información sobre: capacitaciones, actividades de la organización, evaluación de desempeño, instrucciones de trabajo e información útil para un mejor desempeño en el trabajo.

⁶ Pregunta dirigida a integrantes de la organización que no forman parte de la dirección o subdirección

También se evidencia que al contrario de los directivos, la prioridad de los colaboradores no es conocer sobre la presencia de la organización en los medios de comunicación, sino que, los colaboradores están interesados principalmente en tener información para capacitarse, saber cómo desarrollan sus funciones, obtener instrucciones de trabajo y conocer las actividades que realiza la organización.

21) ¿Qué tiempo lleva trabajando en la organización?

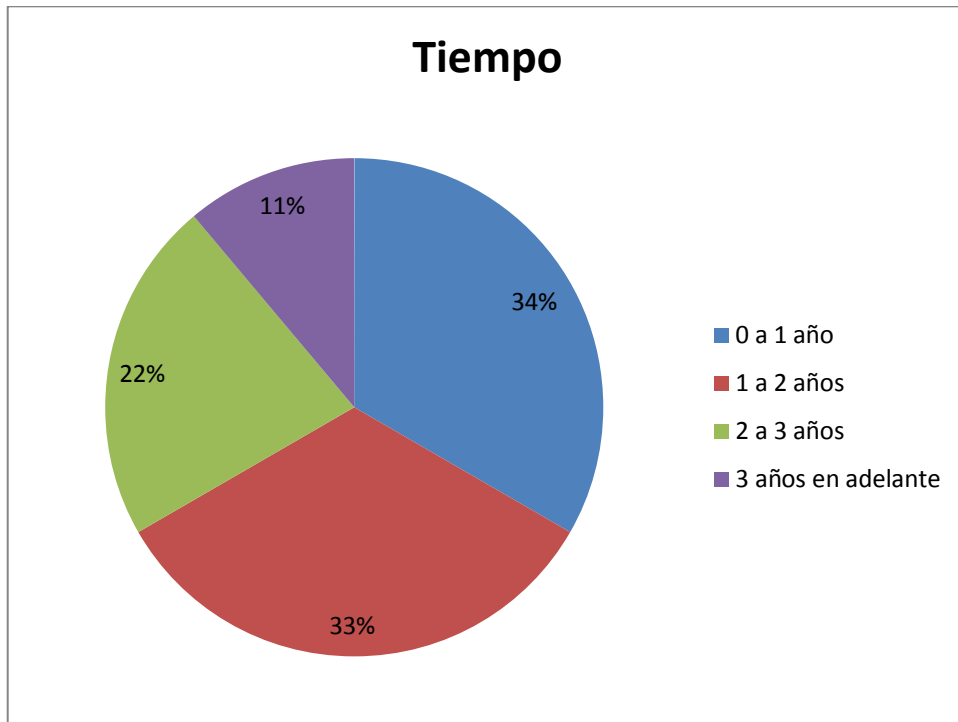


Gráfico 23. Tiempo en la organización

El 34% de los encuestados contestaron que llevan trabajando *1 año o menos*, el 33% de *1 a 2 años*, el 22% de *2 a 3 años* y el 11% de *3 años en adelante*.

La mayor cantidad de empleados son prácticamente nuevos, se encuentran trabajando menos de un año en la organización.

2.4 Conclusiones del diagnóstico de comunicación

A partir del diagnóstico, se han determinado las siguientes conclusiones:

- La organización pertenece al sector de la sociedad civil, es una organización sin fines de lucro.
- El clima laboral en ocasiones es negativo lo que minimiza la productividad de las personas y perjudica al cumplimiento de los objetivos organizacionales
- Los voluntarios participan en las actividades del centro aportando sus conocimientos y experiencias en ciertos temas.
- En la organización principalmente se presenta la comunicación vertical mientras que existe una falta de desarrollo en comunicación horizontal. La falta de comunicación horizontal puede ocasionar desintegración del personal y falta de coordinación y apoyo en las actividades que se realizan en el trabajo.
- Los integrantes de la organización no conocen a cabalidad la filosofía corporativa de la organización (misión, visión, valores), este desconocimiento se debe a que no se transmite esta información por ningún canal formal o informal en la organización.
- El desconocimiento de la filosofía corporativa hace que no se cree un sentido de pertenencia y de identidad en la organización.
- Los integrantes de la organización no conocen específicamente sobre las actividades que la organización realiza y su relación con el entorno.
- Los directivos e integrantes tienen sus propias y diferentes necesidades de información.

- No existe un departamento o persona específica encargada de las actividades de comunicación en la organización que defina y regule los procesos y flujos de comunicativos.
- En la organización no existen mensajes sobre motivación laboral, factor que puede potencializar el desempeño laboral.
- Los integrantes de la organización no están satisfechos con la comunicación existente en la organización.
- En el Centro de Observación Ciudadana no se trabaja en la imagen corporativa de la organización
- Existen problemas al momento de trasladar la información principalmente por falta de un proceso definido, exceso de información y falta de claridad.
- Las instrucciones de trabajo son los mensajes que más se usan en la organización.
- El flujo de información se da con mayor frecuencia de jefe a empleado, es decir de forma vertical descendente y existe una falta de relación entre áreas.
- Existen varios medios de comunicación que pueden ser instalados y usados en la organización pero no se han formalizado ni los canales, ni el procedimiento.
- En el aspecto comunicativo se le ha dado mayor prioridad e interés al público externo.
- Los canales que se usan regularmente para recibir información son: reuniones formales, correo electrónico, personalmente o cara a cara, el boletín de prensa y telefónicamente.

- La principal actividad de comunicación que se realiza en la organización es el contacto con medios de comunicación lo cual es vital para los directivos, para lograr este contacto se da mucha importancia a la difusión del boletín de prensa.
- No existe un proceso de inducción adecuado con los colaboradores ya que no se les proporciona información suficiente para conocer a la organización.
- No existe interés por parte de los directivos de la organización sobre conocer las inquietudes de los empleados, es decir no existe una completo *feed-back*.
- Los empleados están interesados en recibir información sobre: capacitaciones, actividades de la organización, evaluación de desempeño, instrucciones de trabajo e información útil para un mejor desempeño en el trabajo; hay predisposición de parte de los empleados para mejorar la calidad de información que fluye dentro de la organización en pro del trabajo diario.
- La mayor cantidad de empleados son nuevos, se encuentran trabajando menos de un año en la organización, lo que puede ser beneficioso ya que el personal nuevo estará posiblemente más abierto al cambio en cuanto a la mejora de la comunicación en la organización.
- La propuesta del diseño de un departamento de comunicación es viable, dado que existe una necesidad percibida de mejorar la comunicación y los procesos en la organización.

CAPÍTULO III: DISEÑO DEL DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA EL CENTRO DE OBSERVACIÓN CIUDADANA

En este capítulo se presenta la propuesta de diseño del área de comunicación interna en base al diagnóstico de comunicación realizado y marco teórico para lo cual se establecerán: los objetivos del departamento, organización, perfil profesional de los integrantes y otros parámetros que definan la estructura del área de comunicación.

3.1 Objetivos del departamento de comunicación interna

3.1.1 Objetivo general

Planificar, organizar y gestionar la comunicación de la organización entre varios niveles y en diferentes áreas de especialización para informar, motivar e integrar al público interno y externo.

3.1.2 Objetivos específicos

- Generar estrategias comunicacionales que apoyen al crecimiento de la organización.
- Difundir la identidad corporativa: misión, valores, cultura creando un sentimiento de pertenencia.
- Fortalecer el plan de la organización: formalizando el cambio y comunicando sobre retos y logros alcanzados.
- Facilitar el diálogo, y la retroalimentación entre los integrantes de la organización, conocimiento compartido y la cultura de aprendizaje permanente.
- Motivar a los integrantes de la organización incrementando el compromiso y la identificación con la organización.
- Gestionar los distintos canales de comunicación para asegurar la difusión de la información y controlar su recepción.

- Organizar un sistema armónico de comunicación, que provea, defina y seleccione un adecuado manejo, traspaso y asimilación de la comunicación que faciliten la integración e interacción entre los integrantes de la organización

3.2 Público objetivo

El público objetivo del departamento de comunicación interna está inicialmente conformado por el público interno: voluntarios, empleados remunerados, grupos de interés (Socios, instituciones públicas y privadas, usuarios) y como complemento se dirigirá al público externo: medios de comunicación y ciudadanía en general.

3.3 Estructura organizativa del departamento de comunicación

El departamento de comunicación estará integrado por el siguiente personal:

- Coordinador de comunicación
- Asistente de comunicación

El/la coordinador/a de comunicación será responsable de dirigir el área de comunicación interna y tendrá a su cargo un/a asistente de comunicación quien tendrá que dar apoyo a las actividades del coordinador y realizará otras actividades que le sean delegadas por él/la coordinador/a de comunicación interna.

A continuación se presenta el organigrama de lo que será el área de comunicación

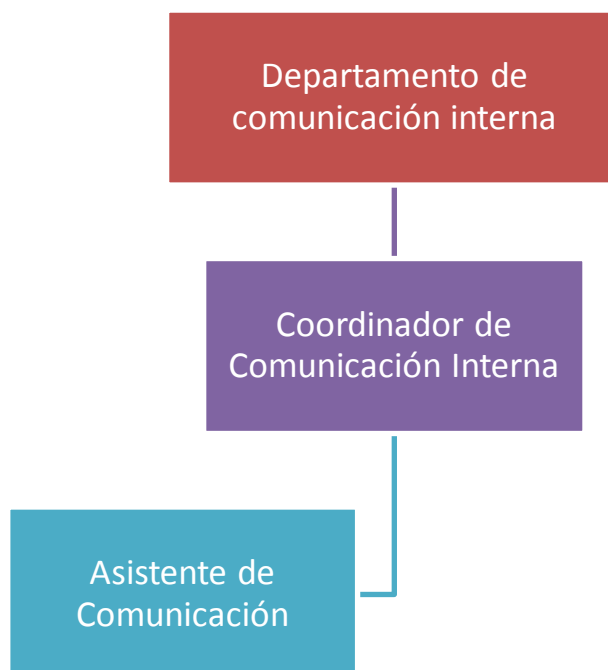


Gráfico 24. **Organigrama departamento de comunicación interna**

Elaborado por: María José Benítez

3.4 Perfil profesional del personal del área de comunicación interna

A continuación se presenta la descripción y perfil de puesto para el puesto coordinador de comunicación interna y para el puesto de asistente de comunicación interna en las siguientes tablas:

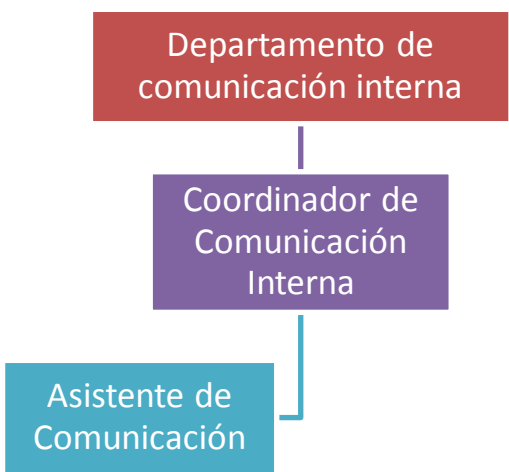
3.4.1 Coordinador de comunicación interna

Descripción de Puesto y Perfil	
Puesto: Coordinador de Comunicación Interna	
Departamento: Comunicación Interna	
Reporta a	Dirección
Supervisa a	Asistente de Comunicación

Tipo de Contrato	Fijo	
Horario:	Tiempo Completo	
Organigrama:		
<pre> graph TD A[Departamento de comunicación interna] --- B[Coordinador de Comunicación Interna] B --- C[Asistente de Comunicación] </pre>		
PERFIL DEL PUESTO		
Interrelación	INTERNA	Dirección Subdirección Coordinación General Jefes de departamento de las áreas de Proyectos y Asesoría Jurídica Voluntarios
	EXTERNA	Medios de Comunicación Proveedores Instituciones Públicas y Privadas Asociaciones civiles y ONG´s Ciudadanía en general
Objetivo del Puesto		
Gestionar el área de comunicación de la organización para informar, motivar e integrar a los diferentes públicos y cumplir con los objetivos organizacionales.		
Responsabilidad del Puesto		
Planificar y desarrollar estrategias de comunicación que integren al público interno y externo. Asegurar el despliegue de la Filosofía Corporativa y analizar y planificar los cambios culturales. Difundir las actividades y proyectos de la organización al público interno y externo para generar identidad, opinión pública e incentivar a la participación ciudadana		

<p>Analizar la información periodística de los diferentes medios de comunicación buscando temas de interés para la organización.</p> <p>Promover, cuidar y posicionar una imagen positiva de la organización ante los diferentes públicos.</p> <p>Gestionar el contacto con medios de comunicación.</p> <p>Apoyar el proceso de inducción y capacitación del personal de la organización</p> <p>Otras relacionadas al cargo</p>			
Escolaridad	<p>Licenciatura en Comunicación Organizacional</p> <p>Licenciatura en Relaciones Públicas</p>		
Experiencia	<p>Tiempo</p> <p>2 años</p>	<p>Puesto Previo:</p> <p>Jefe de comunicación</p> <p>Coordinador de comunicación</p> <p>Relacionador Público</p> <p>Trabajo en ONG´s</p>	
Conocimientos	<p>Procesos de comunicación</p> <p>Manejo de equipos de audio y video</p> <p>Conocimiento medio de Software de Diseño Gráfico y edición de audio y video</p> <p>Tecnologías de la información</p> <p>Mecanismos de participación ciudadana</p>		
Capacidades y habilidades	<p>Comunicación interna y externa</p> <p>Manejo y planificación de campañas</p> <p>Organización de eventos</p> <p>Manejo e instalación de equipo audiovisual</p> <p>Manejo de Relaciones Públicas</p> <p>Facilidad de palabra</p> <p>Aprendizaje rápido</p> <p>Liderazgo</p> <p>Toma de decisiones</p> <p>Innovación</p>		
Idiomas	Edad	Sexo	Estado Civil
Inglés Medio	25-40 años	Indistinto	Indistinto

3.4.2 Asistente de comunicación interna

Descripción de Puesto y Perfil		
Puesto: Asistente de Comunicación		
Departamento: Comunicación Interna		
Reporta a	Coordinador de Comunicación interna	
Supervisa a	ninguno	
Tipo de Contrato	Fijo	
Horario:	Tiempo Completo	
Organigrama:  <pre> graph TD A[Departamento de comunicación interna] --- B[Coordinador de Comunicación Interna] B --- C[Asistente de Comunicación] </pre>		
PERFIL DEL PUESTO		
Interrelación	INTERNA	Coordinados de Comunicación Coordinación General Jefes de departamento de las áreas de Proyectos y Asesoría Jurídica Voluntarios
	EXTERNA	Medios de Comunicación Proveedores Instituciones Públicas y Privadas Asociaciones civiles y ONG´s Ciudadanía en general
Objetivo del Puesto Apoyar en la ejecución de las actividades de comunicación de la organización con el propósito de lograr los objetivos del área de comunicación y los objetivos institucionales.		

Responsabilidad del Puesto			
<p>Apoyar en los procesos de comunicación que se gestionen desde el área</p> <p>Vigilar la difusión de la filosofía organizacional y planificación de cambios culturales.</p> <p>Apoyar en el seguimiento informativo de lo difundido en los medios de comunicación sobre los temas de interés para la organización.</p> <p>Operar las máquinas y equipo necesario para el desarrollo de las actividades de comunicación.</p> <p>Colaborar con el archivo por orden cronológico de los boletines, síntesis informativas y demás material informativo que se genera en el área para integrar la memoria histórica de la organización.</p> <p>Participar en la búsqueda de proveedores.</p> <p>Apoyar en la organización de eventos y difusión de la gestión institucional.</p> <p>Manejo de documentación y seguimiento de trámites administrativos.</p> <p>Participar en la coordinación periodística, audiovisual y fotográfica.</p> <p>Recolectar las informaciones que hayan sido definidas como relevantes para la estrategia de comunicación.</p> <p>Otras actividades que sean requeridas por el coordinador del área</p>			
Escolaridad	Egresado o graduado de las carreras de Comunicación Organizacional, Comunicación Social, Relaciones Públicas.		
Experiencia	Tiempo No requerida	Puesto Previo: Ninguno	
Conocimientos	Procesos de comunicación Manejo de equipos de audio y video Tecnologías de la información		
Capacidades y habilidades	Creatividad Facilidad de palabra Aprendizaje rápido Manejo e instalación de equipo audiovisual Trabajo en equipo		
Idiomas Inglés Medio	Edad 20-35 años	Sexo Indistinto	Estado Civil Indistinto

3.5 Ubicación en el organigrama



Gráfico 25. Propuesta organigrama Centro de Observación Ciudadana

Elaborado por: María José Benítez

El departamento de comunicación interna estará ubicado junto al máximo ejecutivo de la organización es decir junto a la dirección del Centro de Observación Ciudadana. Esta ubicación permite al departamento de comunicación interna trabajar en coordinación con la dirección o presidencia de la organización.

Para Lelia Zapata (2012) el estrecho contacto con Presidencia y la Alta Dirección le permitirá, entre otras, las siguientes ventajas:

- Gestionar y asesorar en las comunicaciones, cuidar la imagen y la reputación de la empresa.
- Acceder a información reciente y actual de primera fuente.
- Conocer con amplitud la información clave, como el proyecto empresarial, planes de cambio, estrategias, políticas, planes, etc.
- Influir y dar su opinión acerca de las políticas y planes empresariales, desde el punto de vista de la información y de la comunicación.

- Proponer y defender programas y campañas dirigidos a los empleados.
- Experimentar y hacer un seguimiento al entorno de la organización, conociendo dificultades, amenazas.

3.6 Funciones del departamento de comunicación interna

Dentro de la propuesta de diseño del departamento de comunicación se determinan las principales funciones del mismo:

3.6.1 Comunicación Interna

Desarrollar y difundir un programa integral de comunicación interna que fortalezca a la organización, su imagen, identidad y productividad.

FUNCIONES:

- Crear la política de comunicación e información institucional
- Analizar y evaluar los flujos de información.
- Determinar y gestionar los canales formales de comunicación.
- Diseñar y producir materiales informativos impresos, digitales y audiovisuales para el público interno.
- Diseñar y ejecutar campañas de información institucionales, supervisando el proceso de producción, difusión y evaluación de impacto de mensajes.
- Diseñar estrategias de comunicación oportunas y proponer iniciativas que estimulen al personal en su trabajo.

3.6.2 Clima y cultura

Asegurar el despliegue de la Filosofía Corporativa y brindar soporte en la planificación de cambios culturales.

FUNCIONES:

- Coordinar, supervisar e implementar estudios de Clima y Cultura, auditorías de comunicación interna u otras que se precisen realizar.
- Planificar planes de acción de clima y cultura

- Fortalecer la identidad corporativa mediante la difusión de información sobre la organización.
- Difundir mensajes de animación para conseguir cambios de conducta y mejora de la productividad.

3.6.3 Información periodística

Difundir de manera eficaz y oportuna las actividades y proyectos del Centro de Observación Ciudadana para generar opinión pública e incentivar a la participación ciudadana.

FUNCIONES:

- Realizar la cobertura periodística de las principales actividades de la organización a través de reportaje, fotografía y video.
- Elaborar boletines de prensa y distribuirlos a los diferentes medios de comunicación con videos o/e imágenes pertinentes.
- Organizar ruedas de prensa y convocar a los medios de comunicación a las mismas.
- Atender y direccionar a los representantes de los medios de comunicación en sus solicitudes de entrevistas e información.

3.6.4 Difusión

Difundir la información más relevante sobre la organización, las actividades y proyectos que realiza el Centro de Observación Ciudadana.

FUNCIONES:

- Elaborar proyectos de audio, video, impresos y digitales con el fin de difundir información de la organización al público interno y externo.
- Asesorar y apoyar a las demás áreas de la organización en el diseño, publicación y difusión de convocatorias, avisos, anuncios y comunicaciones en general. .
- Difundir convocatorias e invitaciones a las actividades programadas por la organización.
- Ser el enlace entre la dirección y las demás áreas que integran la organización.

- Ser colaborador en el proceso de inducción del nuevo personal.
- Difundir regularmente la filosofía corporativa al público interno.

3.6.5 Síntesis y monitoreo

Analizar la información periodística y elaborar la síntesis informativa, además de monitorear en los diferentes medios de comunicación la presencia del Centro de Observación Ciudadana

FUNCIONES:

- Elaborar diariamente la síntesis informativa con las notas de interés para la organización que son publicados en los diferentes medios de comunicación locales e internacionales.
- Monitorear regularmente los distintos medios de comunicación para encontrar los temas que atañen a la organización.
- Realizar un análisis mensual cuantitativo con base en lo publicado en medios de comunicación sobre la organización y valorar las notas en positivas y negativas que sirvan de base para la planeación de estrategias de comunicación y para la toma de decisiones.

3.6.6 Imagen Institucional

Crear, promover, cuidar y posicionar una imagen positiva de la organización ante los diferentes públicos.

FUNCIONES:

- Diseño y difusión del manual de imagen corporativa.
- Desarrollar actividades, programas y sistemas destinados a promover y fortalecer imagen dentro y fuera de la organización.
- Coordinar y apoyar la participación de la organización en ferias, eventos y otros de interés institucional.

3.7 Recursos propuestos

3.7.1 Recursos comunicacionales

A continuación se detallan los recursos y medios de comunicación formales propuestos a partir de las necesidades percibidas según los resultados del diagnóstico de comunicación en el Centro de Observación Ciudadana.

- **Comunicados corporativos**

Se generarán cuando exista la necesidad de informar masivamente o individualmente a los colaboradores, pueden dar a conocer información importante de la organización, órdenes, sugerencias o convocatorias, dependiendo de la necesidad se utilizarán: memorando, cartas, oficios, folletos, notas o circulares.

- **Correo electrónico**

Mediante dos direcciones de correo electrónico oficiales dirigidas a público interno y externo respectivamente y gestionadas por el área de comunicación se enviará información pertinente y de interés para los distintos públicos.

Público interno: dirigida a los integrantes de la organización, donde la información enviada por este medio corresponderá a información corporativa: noticias, eventos corporativos, invitaciones, comunicados, nuevos integrantes, y mensajes para reforzar la imagen e identidad corporativa.

Público externo: noticias, boletín de prensa, invitaciones e información de interés para este público.

- **Cartelera**

La cartelera debe estar ubicada en un lugar estratégico donde el personal pueda avizorarla permanentemente, el tamaño estándar de la misma debe ser de 120cm de ancho por 80cm de alto y ubicada desde el piso a 130cm. En ella, se colocarán publicaciones formato A3 y A4 preferiblemente a color y con predominio de imágenes.

La información que en cartelera se publique debe ser actualizada semanal o quincenalmente y puede incluir informaciones sociales, resultadas de la organización, clasificadas, cumpleaños de mes, filosofía corporativa y otras que sean determinadas por el área de comunicación.

- **Reuniones individuales o grupales**

Permiten la transmisión directa de información. Las reuniones pueden usarse para: informar, capacitar, coordinar nuevas tareas y tomar decisiones. Es fundamental que se planifiquen de forma conveniente, se realicen en un lugar adecuado y se convoquen con antelación. (Equipo Editorial de Buenos Negocios, s.f.)

- **Boletín de prensa**

El boletín de prensa es una herramienta de comunicación, dirigida principalmente a los periodistas y medios de comunicación, la cual servirá para presentar de forma periódica y clara información de interés público sobre la organización. El principal objetivo será transmitir el mensaje oficial de la organización y que interesa sea publicado y difundido en los diferentes medios de comunicación.

- **Publicaciones impresas y digitales:**

- *Manual de acogida:* Debe ser usado en el proceso de inducción de nuevos empleados y debe incluir información relacionada con la organización y que todo colaborador debería conocer como: antecedentes de la organización, reglamento interno, organigrama, pautas o procedimientos a seguir dentro de la organización entre otros.
- *Manual de imagen institucional:* tendrá como fin servir de referencia y guía de uso de los elementos gráficos y aplicaciones que componen la Imagen Corporativa del Centro de Observación Ciudadana.
- *Revista electrónica institucional:* su periodicidad será mensual y difundida por correo electrónico, su objetivo es informar a los integrantes de la organización asuntos generales de la organización como de los

colaboradores, puede contener testimonios, artículos, datos y notas de interés tanto para el desarrollo profesional como personal de los integrantes.

- *Memoria Corporativa:* Servirá como una herramienta de presentación y se publicará anualmente de forma impresa y digital, será dirigida tanto al público interno como externo; su función es la de reflejar lo que es y pretende ser la organización proporcionando la información anual más relevante sobre la organización, deberá contener además de la información corporativa, información sobre los servicios y actividades realizadas en el periodo, un balance de gestión administrativa, análisis económico e impacto social de la organización. (Palencia, 2008)

- **Web**

- *Página web institucional:* La página web institucional permitirá principalmente el contacto con sus diferentes públicos a través de internet. La página web, será administrada por el área de comunicación interna y en ella se concentrarán las siguientes secciones y contenidos:
 - Inicio: en esta sección se deberán colocar noticias, convocatorias, anuncios, entre otros.
 - Nosotros: incluirá la información corporativa como la filosofía de la organización y organigrama.
 - Proyectos: en esta sección se incluirán a detalle una descripción de los proyectos desarrollados por la organización y su estado actual.
 - Sala de Prensa: en esta sección se incorporarán boletines de prensa imágenes y videos con información relevante de la organización, los cuales pueden ser utilizados para la difusión en medios de comunicación.
 - Herramientas Web 2.0.: se integrarán a la página, herramientas web 2.0 (redes sociales, canales de audio y video).
- *Web 2.0.:* entendida como aquellos sitios web que facilitan el compartir información, la interoperabilidad, el diseño centrado en el usuario y la colaboración en la World Wide Web. Un sitio Web 2.0 permite a los

usuarios interactuar y colaborar entre sí como creadores de contenido generado por usuarios en una comunidad virtual. (Barreto Bonilla & Palacios Shinín, 2013, pág. 25). Así, la organización tendrá la posibilidad de usar estas herramientas para generar, difundir contenido e interactuar entre los usuarios. La organización debe hacer uso de redes sociales, microblogs, canales de audio y video y otros que se consideren pertinentes para compartir información virtualmente. Entre estos canales se puede considerar: Facebook, Twitter, Youtube, Ivox.

3.7.2 Recursos materiales

Los recursos materiales son aquellos con los que deberá contar el área de comunicación para la realización de sus funciones, entre ellos se detallan: muebles de oficina, equipo y suministros de oficina.

Muebles y equipos de oficina

- Dos escritorios
- Dos sillas escritorio
- Dos sillas de visita
- Dos computadoras de escritorio
- Laptop
- Impresora
- Grabadora digital de voz
- Cámara de fotos digital
- Minicomponente
- Teléfono inalámbrico
- Pizarra

Suministros de oficina

- Papelería y material de oficina

3.7.3 Recursos humanos

Para el área de comunicación interna de la organización se necesitarán dos personas para cubrir los puestos de:

- Coordinador/a de comunicación
- Asistente de comunicación

3.8 Inversión y gastos

A continuación se detalla el costo que implica la implementación del departamento de comunicación interna en el Centro de Observación Ciudadana en dos cuadros, el primero de inversión y el otro de gastos.

Tabla 7. Inversión

INVERSIÓN			
CANT.	DESCRIPCION	P.UNI	P.TOTAL
MUEBLES Y EQUIPOS DE OFICINA			
2	Escritorios	170	340
2	Sillas escritorio	90	180
2	Sillas de visita	40	80
1	Computadora escritorio HP Compaq 6000 Pro	680	680
1	Laptop HP Core i5	920	920
1	Impresora Canon Mg 2120	80	80
1	Grabadora digital de voz Panasonic	98	98
1	Cámara de fotos digital Olympus Vr350	230	230
1	Minicomponente SONY	300	300
1	Teléfono inalámbrico Central Panasonic Kx-tg4011	75	75
1	Pizarra blanca	40	40
	TOTAL		3023

Fuente: valores calculados según proformas

Elaborado por: María José Benítez

Tabla 8. Gastos

GASTOS			
CANT.	DESCRIPCION	P.UNI	P.TOTAL
SUELDOS			
1	Sueldo Coordinador	700	700
1	Sueldo Asistente	420	420
SUMINISTROS DE OFICINA			
	Papelaría y material de oficina	100	100
	TOTAL		1220

Fuente: valores determinados por la organización y proformas

Elaborado por: María José Benítez

Total de Inversión + Gastos = \$4.243 (cuatro mil doscientos cuarenta y tres dólares)

3.9 Presupuesto Anual

Tabla 9. Presupuesto anual

Presupuesto Anual				
	I TRIMESTRE	II TRIMESTRE	III TRIMESTRE	IV TRIMESTRE
GASTOS DE INVERSION				
Escritorios	340,00			
Sillas escritorio	180			
Sillas de visita	80,00			
Computadora escritorio	680			
Laptop	920			
Impresora	80			
Grabadora de voz	98			
Cámara de fotos digital	230			
Minicomponente	300			
Teléfono	75			
Pizarra	40			
TOTAL GASTOS DE INVERSION	3023,00	0,00	0,00	0,00
GASTOS OPERACIONALES				
Sueldos	3360	3362	3362	3362
Suministros de oficina	100	100	100	100
TOTAL GASTOS OPERACIONALES	3460	3462	3462	3462
OTROS GASTOS				
Investigación y desarrollo de proyectos	240	240	240	240
Varios	180	180	180	180
TOTAL OTROS GASTOS	420	420	420	420
TOTAL GASTOS	6.903,00	3.882,00	3.882,00	3.882,00
TOTAL ANUAL	18.549,00			

CAPÍTULO IV: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 Conclusiones

La organización, Centro de Observación Ciudadana no tiene un área de comunicación interna o un responsable que se ocupe específicamente de estas funciones, por lo que el presente trabajo de propuesta de diseño de un departamento de comunicación en el Centro de Observación Ciudadana es viable ya que es necesaria la posterior implementación y funcionamiento del departamento de comunicación interna a fin de que sea el ente que desarrolle y organice la comunicación en la organización. Existe una necesidad percibida por parte de los integrantes de la organización de mejorar la comunicación en su lugar de trabajo, la aplicación futura de esta propuesta podrá ayudar a mejorar la satisfacción del público interno como externo en este tema.

La comunicación interna debe considerarse como una herramienta de gestión, permite mejorar la calidad de vida de los integrantes de la organización dado que se interesa en su integración y participación.

Las organizaciones del tercer sector han tomado un papel protagónico en la sociedad, son canales de expresión de la participación comunitaria y se ocupan de asuntos de interés público; estas organizaciones necesitan de la comunicación para realizar sus actividades.

El Centro de Observación Ciudadana es una organización de la sociedad civil, sin fines de lucro, es una organización pequeña y se financia a través de sus proyectos y de convenios con otras instituciones. La creación del departamento de comunicación es importante para cualquier organización y en especial para las organizaciones sin fines de lucro, ya que éstas tienen que estar en constante comunicación con sus distintos públicos internos y externos; el reconocimiento e imagen de la misma ante sus diferentes públicos, posibilitará la obtención de recursos económicos y humanos.

La ausencia de procedimientos y canales definidos de comunicación entorpece el trabajo diario de los empleados al momento de recibir y trasladar información por lo que la

implementación del área de comunicación sería beneficiosa para lograr una comunicación fluida y efectiva.

La organización busca en gran medida la participación ciudadana y la difusión de sus actividades en medios de comunicación por lo que se deberán realizar estrategias de comunicación para los diferentes públicos de interés.

Existe un desconocimiento en el personal sobre la filosofía corporativa de la organización, el entendimiento e identificación de la filosofía por parte de los integrantes de la organización es beneficiosa para orientar el trabajo diario, por lo que es importante un departamento de comunicación que se encargue de incentivar una cultura e identidad organizacional y que se encargue de la permanente difusión de la filosofía corporativa.

Actualmente la mayoría de actividades de comunicación que se realizan en la organización van dirigidas al público externo, mientras que no se ha tomado mayor atención al público interno.

No existen acciones de comunicación determinadas para motivar a los colaboradores en su trabajo, siendo éste, un factor que puede influir en la productividad del personal y su desarrollo en el trabajo; los mensajes para motivar al personal eficazmente pueden ser gestionados por el área de comunicación interna.

La presidencia del Centro de Observación Ciudadana está consciente de la importancia de la comunicación en la organización lo que beneficiaría el apoyo en la implementación del departamento de comunicación interna.

Los integrantes de la organización no se encuentran del todo satisfechos con la comunicación que se lleva dentro de la organización lo que puede ocasionar un cierto descontento en el clima laboral y el debilitamiento de la identidad corporativa.

4.2 Recomendaciones

Se recomienda:

La implementación y funcionamiento del departamento de comunicación interna para que éste planifique, organice y gestione la comunicación de la organización entre varios niveles y en diferentes áreas para informar, motivar e integrar al público interno y complementariamente al público externo. Es importante la comunicación para alcanzar niveles de excelencia en una organización, su éxito e imagen van de la mano en proporción directa a la eficacia de la labor comunicativa que ésta tiene; por tanto el Centro de Observación Ciudadana alcanzará un mejor desarrollo y mayores logros con la implementación del departamento de comunicación interna.

La elaboración de un manual de organización y funciones del departamento de comunicación Interna del Centro de Observación Ciudadana donde se presenten las funciones, actividades, procedimientos y trámites que realiza el área de comunicación interna, el cual puede ser realizado en base a la presente propuesta.

Dependiendo del desarrollo y situación de la organización el departamento de comunicación deberá adoptar nuevas funciones y contratar personal por lo que se recomienda realizar una evaluación anual de la organización y del departamento de comunicación para adaptar el área a las nuevas realidades de la organización.

Quien dirija el departamento de comunicación interna de la organización sea un/a profesional en el área de la comunicación y que cuente con un/a asistente quien de apoyo y soporte a las actividades del área.

Si se llegara a efectuar la implementación del departamento, después de un tiempo de llevar a cabo sus actividades se debería incluir actividades de comunicación externa y Relaciones Públicas que complementen el área y beneficien a la organización.

Se debe mejorar la comunicación con el público interno y crear acciones de comunicación destinadas a este público, así se conseguirá crear un clima laboral positivo, coordinar las actividades entre los integrantes de la organización y trabajar por un mismo objetivo

Considerar a la retroalimentación como un elemento importante en la comunicación ya que ésta permitirá que se completen los procesos de comunicación y servirá como un medidor de la eficacia de la comunicación. La retroalimentación además mejorará la transmisión de lo que se comunica, reduciría la distorsión y aumentaría la precisión.

5. Bibliografía

LIBROS

- *Constitución Política del Ecuador*. (2008).
- B. M. Van Riel, C. (1997). *Comunicación Corporativa*. Madrid: Prentice hall.
- Bell Mallén, J. I. (2005). *Comunicar para crear valor: La dirección de comunicación en las organizaciones*. España: EUNSA.
- Cahían, A. (2004). *Las ONGs. Organizaciones no gubernamentales*. Buenos Aires: La Roca.
- Del Pozo Lite, M. (1997). *Cultura Empresaria y Comunicación Interna* (3 ed.). Madrid: Fragua.
- Enrique , A. M., Madroñero, M. G., Morales, F., & Soler, P. (2008). *La Planificación de la comunicación empresarial*. Barcelona: UAB.
- Fernandez Collado, C. (2002). *La Comunicación en las Organizaciones*. México: Trillas.
- Fundación Lealtad. (2001). *La transparencia de la solidaridad*. Madrid.
- Herbert L., P., & Govern, J. M. (2006). *Motivación, teoría, investigación y explicaciones* (5 ed.). México: Thomson.
- La Porte, J. M. (2001). *Entusiasmar a la propia institución. Gestión de la comunicación en las organizaciones sin ánimo de lucro*. Madrid: Eiusa.
- Malotra, N. K. (2008). *Investigación de mercados* (5 ed.). México: Pearson.
- Morales Serrano, F., & et al. (2001). *Comunicación interna, dirección de comunicación empresarial e institucional*. Barcelona: Gestión 2000.

- Ramos, C. (1991). *La Comunicación: un punto de vista organizacional*. México: Trillas.
- Romero, M., & Roca, X. (2005). *Comunicación interna en la empresa*. Barcelona: UOC.
- Uranga, W., & Bruno, D. (2001). *Planificación desde la comunicación*. La Plata: UNLP.
- Valle, M. (2005). *Comunicación Organizacional, abordajes y perspectivas de análisis*. Quito: Quipus.
- Velasco, M., & Corral, C. (2010). *Construyendo la democracia: Veeduría Ciudadana, nuevas pormas de la participación*. Quito: UNICEF.

INTERNET

- Barreto Bonilla, J. A., & Palacios Shinín, F. J. (2013). *Escuela Politécnica de Chimborazo*. Recuperado el 15 de 11 de 2013, de Escuela Politécnica de Chimborazo:
<http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/2929/1/88T00069.pdf>
- Bustamante, F., Durán, L., & Andreetti, A. C. (2006). *La sociedad civil en el Ecuador. Informe final del Índice de la Sociedad Civil en el Ecuador*. Recuperado el 2 de agosto de 2011, de Secretaría Nacional de la Gestión de la Política:
http://www.sociedadcivil.gob.ec/index.php?option=com_docman&task=cat_view&gid=110&Itemid=153
- Confederación Ecuatoriana de OSC. (s.f.). *Confederación Ecuatoriana de OSC*. Recuperado el 12 de Abril de 2013, de
<http://www.confederacionecuatorianaosc.org/confederacion/servicios-sociedad-civil>

- Consejo de Participación Ciudadana y Control Social. (s.f.). *Consejo de Participación Ciudadana y Control Social*. Recuperado el 28 de enero de 2012, de Consejo de Participación Ciudadana y Control Social: <http://www.cpcgs.gob.ec/?mod=observatoriociudadano>
- Equipo Editorial de Buenos Negocios. (s.f.). *Buenos Negocios*. Recuperado el 15 de 11 de 2013, de Buenos Negocios: <http://www.buenosnegocios.com/notas/448-9-herramientas-utiles-la-comunicacion-interna>
- Herranz, J. M. (Junio de 2007). *La Comunicación Dentro de las Organizaciones No Lucrativas*. Recuperado el 15 de Enero de 2012, de Razón y Palabra: <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n58/jherranz.html>
- Ojeda, A. (s.f.). *Observatorios Ciudadanos*. Recuperado el 28 de enero de 2012, de http://regdh.org/wp-content/files/Observatorio_Ciudadano/Observatorios_ciudadanos.pdf.
- Palencia, M. (2008). *Universidad del País Vasco*. Recuperado el 11 de 11 de 2013, de <http://www.ehu.es/zer/hemeroteca/pdfs/zer24-17-palencia.pdf>
- Saló, N. (sin fecha). *La comunicación interna, instrumento fundamental de la función directiva*. Recuperado el 15 enero de 2012, de <http://www.reddircom.org/textos/salo.pdf>.
- Sayago, L. (s.f.). *Ilustrados*. Recuperado el 26 de enero de 2013, de Ilustrados: <http://www.ilustrados.com/tema/269/Investigacion-Comunicacion-Organizacional.html>
- Zapata, L. (11 de septiembre de 2012). *Comunicar, Integrar y Progresar*. Recuperado el 17 de abril de 2013, de <http://leliazapata.com/2012/09/11/comunicacion-interna-ubicacion-y-dependencia/>

6. Anexos

Anexo No. 1

Formato de Entrevista realizada al Dr. Xavier Buendía, presidente del Centro de Observación Ciudadana

1. ¿Qué tipo de información recibe actualmente de parte de la organización y sus colaboradores?
2. ¿Qué información necesita recibir de la organización y sus integrantes?
3. ¿Ha construido su organización una imagen corporativa definida? Explique
4. ¿Cómo comunica la organización su imagen corporativa?
5. ¿Cuál o cuáles son las principales actividades de comunicación imprescindibles en su organización?
6. ¿Cuáles considera usted que son los problemas de comunicación que hay en la empresa?
7. ¿Cómo se comunica regularmente usted con los demás miembros de la organización?
8. ¿Cómo se comunica regularmente usted con la sociedad en general?
9. ¿Existe en su organización algún área o alguna persona responsable de planificar la comunicación?
10. ¿Considera importante la comunicación en la empresa? ¿Por qué?
11. ¿Estaría dispuesto a invertir en la implementación de un área de comunicación que beneficie a la organización?
12. ¿Cuáles son las características de las organizaciones de la sociedad civil y específicamente del Centro de Observación Ciudadana?

Anexo No. 2

ENCUESTA

La presente encuesta tiene como propósito identificar el estado actual de la comunicación dentro de la organización, los medios existentes, los canales que deberían implementarse, el tipo de información que los integrantes reciben para determinar las funciones y políticas que se deben implementar en el diseño del departamento de comunicación, por lo que se le solicita muy comedidamente proporcione información veraz en cada pregunta formulada.

1. ¿Cuál cree usted que es la forma más frecuente de comunicación en la organización? (puede escoger más de una opción)

- De jefe a empleado
- De empleado a jefe
- Entre áreas de un mismo rango o compañeros de trabajo

2. ¿Por qué medios recibe usted información con mayor frecuencia?

Califique del 1 al 5, siendo 1 menos frecuente y el 5 más frecuente

	1	2	3	4	5
Personalmente o cara a cara					
Correo electrónico					
Telefónicamente					
Reuniones formales					
Reuniones informales					
Cartelera					
Boletín de prensa					
Publicaciones internas (revista, folletos, manuales, notas, cartas, etc.)					
Producción audiovisual					
Página web, redes sociales					

3. De la organización usted conoce:

(Puede seleccionar varios)

- Lo que piensa la opinión pública de la organización
- El sector al que pertenece la organización
- Las actividades o proyectos en marcha de la organización.

4. Defina la Misión de la Organización

.....
.....
.....

5. Defina la visión de la organización

.....
.....
.....

6. Escoja de entre los siguientes valores corporativos, los que considera pertenecen a la organización

(Escoja un total de 5 valores)

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Compromiso | <input type="checkbox"/> Calidad |
| <input type="checkbox"/> Liderazgo | <input type="checkbox"/> Mejora continua |
| <input type="checkbox"/> Integridad | <input type="checkbox"/> Respeto |
| <input type="checkbox"/> Transparencia | <input type="checkbox"/> Participación |
| <input type="checkbox"/> Innovación | <input type="checkbox"/> Trabajo en equipo |

7. Usted por lo general recibe información acerca de:

- Instrucciones de trabajo
- Motivación personal y/o laboral
- Información sobre la organización y sus actividades
- Otros

8. Cuáles son los canales más habituales que se emplea en la organización para transmitir los siguientes tipos de información:

(Si usted no recibe algún tipo de información deje el casillero en blanco)

INFORMACION				
CANALES	Filosofía Corporativa	Instrucciones de trabajo	Motivación	Información de la organización y sus actividades
Teléfono				
Correo electrónico				
Reuniones individuales				
Reuniones en equipo				
Publicaciones Internas (revistas, folletos, circulares, notas, cartas, etc.)				
Cartelera				
Redes sociales				
Boletín de prensa				

9. ¿Cuáles considera que son las barreras comunicacionales o los problemas que encuentra al momento de recibir y trasladar información en la organización?

(Puede escoger más de una)

- Filtración
- Deformación (rumor)
- Información a destiempo
- Hermetismo
- Falta de claridad
- Ausencia de un procedimiento definido
- Exceso de información a trasladar
- Desconocimiento de los canales idóneos para ello
- No encuentro ninguna barrera o problema
- Otro _____

10. ¿Existe un departamento o persona encargada específicamente de la comunicación en su organización?

Sí No NS/NR

Si su respuesta anterior fue No conteste la siguiente pregunta, caso contrario pase a la siguiente.

11. A falta de un departamento específico o encargado de comunicación, ¿Quién realiza las labores de comunicación cuando es necesario?

- Presidencia
 Asistente de presidencia
 Coordinador/Director de área
 Cualquier persona designada sin importar su cargo o área
 Otro _____

12. ¿Cuáles son las principales actividades de comunicación que realiza la organización?

Subraye su respuesta para cada una de las actividades

a. Contacto con medios de comunicación

Siempre Casi Siempre Algunas veces Muy pocas veces Nunca

b. Contacto con socios y empleados

Siempre Casi Siempre Algunas veces Muy pocas veces Nunca

c. Realización de eventos internos

Siempre Casi Siempre Algunas veces Muy pocas veces Nunca

d. Realización de eventos externos

Siempre Casi Siempre Algunas veces Muy pocas veces Nunca

e. Manejo de imagen institucional

Siempre Casi Siempre Algunas veces Muy pocas veces Nunca

f. Relaciones públicas

Siempre Casi Siempre Algunas veces Muy pocas veces Nunca

g. Marketing y Publicidad

Siempre Casi Siempre Algunas veces Muy pocas veces Nunca

**13. En su trabajo, usted se siente más cómodo recibiendo información:
(Escoja las tres opciones que considere más importantes)**

- Personalmente o cara a cara
- Correo electrónico
- Telefónicamente
- Comunicaciones escritas
- Reuniones
- Cartelera
- Redes sociales

14. Cuando se integró a la organización le proporcionaron toda la información necesaria para conocer de la organización sus actividades, funciones, filosofía corporativa, etc.

Sí ___ No___

15. Cuando se integró a la organización le proporcionaron la información necesaria sobre las actividades laborales que debía desempeñar dentro de la organización.

Sí ___ No___

16. En general, ¿cuál es su grado de satisfacción con la comunicación que existe en la organización?

Nada satisfecho___ Poco Satisfecho___ Satisfecho___ Bastante satisfecho___ Muy satisfecho___

**17. ¿Se han determinado canales formales de comunicación en su organización?
¿Cuáles? (puede seleccionar más de uno)**

- Boletín de prensa
- Revista Institucional
- Intranet
- Comunicados internos (memos, cartas, oficios, etc.)
- Correo electrónico
- Cartelera
- Reuniones
- Página web
- Teléfono
- Redes Sociales
- Otro _____

18. ¿Quiénes son los principales destinatarios de las acciones de comunicación de su compañía?

- Público interno
- Medios de comunicación
- Instituciones Públicas
- Instituciones Privadas
- Financieras
- Sociedad
- Otros _____

19. Como directivo ¿qué tipo de información necesita o le gustaría conocer de su organización y colaboradores?

- Inquietudes de empleados
- Presencia de la organización en medios de comunicación
- Imagen proyectada de la organización
- Resultados de instrucciones de trabajo

20. Como colaborador de la organización ¿qué tipo de información necesita conocer?

- Normas/Reglamento
- Capacitaciones
- Actividades de la organización
- Decisiones de los directivos
- Evaluación de desempeño del trabajo
- Presencia de la organización en medios de comunicación
- Instrucciones de trabajo
- Información útil para mejor desempeño en el trabajo

Datos del encuestado

21. ¿Qué tiempo lleva trabajando en la organización?

- 0 a 1 año
- 1 a 2 años
- 2 a 3 años
- 3 años en adelante

Anexo No. 3

PLANIFICACIÓN DE INVESTIGACIÓN CENTRO DE OBSERVACIÓN CIUDADANA

1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.

El Centro de Observación Ciudadana, es una organización de la Sociedad Civil la cual se encarga de incentivar y proponer mecanismos para la participación ciudadana y que estos se involucren en los procesos políticos del estado. La organización no posee un área de comunicación o una persona específica que se encargue de dichas actividades. Las diferentes tareas de comunicación son encargadas a distintos colaboradores del *staff* y no se da un correcto seguimiento a las actividades ni se realizan planes ni políticas de comunicación ente los integrantes de la organización. El proceso de comunicación dentro de la organización se maneja de forma empírica ocasionando rumores, carencia de información y desmotivación.

Mediante esta investigación se quiere identificar el estado actual de la comunicación dentro de la organización, los medios existentes, los nuevos canales que deberían implementarse, el tipo de información que los integrantes deberían recibir para determinar las funciones y políticas que se deben implementar en el nuevo departamento de comunicación.

2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Objetivo General

- Identificar las características de la organización.
- Identificar el estado actual de comunicación interna en la organización.
- Determinar las funciones que debería adoptar el departamento de comunicación interna.

Objetivos específicos

- Determinar la dimensión de la organización.
- Identificar características relevantes de la organización.
- Determinar el tipo de comunicación existente en la organización.

- Identificar los canales internos que son utilizados en la organización.
- Determinar el tipo de mensajes que circulan en la organización.
- Identificar problemas que impidan la comunicación efectiva.
- Determinar la forma de gestionar la comunicación en la organización.
- Establecer los canales y soportes preferentes para el proceso de comunicación en la organización.
- Determinar las necesidades comunicacionales del Centro de Observación Ciudadana.
- Determinar el tipo de información que los integrantes desean recibir.

3. DEFINICIÓN DE FUENTES DE DATOS Y NECESIDADES DE INFORMACIÓN.

DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN Y FUENTES DE DATOS

Objetivos Específicos	Necesidades de Información	Diseño de la Investigación	Fuente de Datos	Herramienta
Determinar la dimensión de la organización	Número de áreas y empleados de la organización	Concluyente descriptiva	Primarias	Observación Aplicación de entrevista a la presidencia
Identificar características relevantes de la organización	Sector al que pertenece Localización Incidencia en la sociedad	Concluyente descriptiva	Primarias Secundarias	Observación
Determinar el tipo de comunicación existente en la organización	Tipo de comunicación que se maneja en la organización	Concluyente descriptiva	Primarias	Aplicación de encuestas a los elementos de la población
Identificar los canales internos que son utilizados en la organización	Qué medios utilizan en la organización para la comunicación	Concluyente descriptiva	Primarias	Aplicación de encuestas a los elementos de la población
Determinar el tipo de mensajes que circulan en la organización	Tipos de información que circulan por los diferentes canales.	Concluyente descriptiva	Primarias	Aplicación de encuestas a los elementos de la población
Identificar problemas que impidan la comunicación efectiva	Barreras comunicacionales	Concluyente descriptiva	Primarias	Aplicación de encuestas a los elementos de la población
Determinar la forma de gestionar la comunicación en la organización	Quién es el responsable de la comunicación en la organización Cuáles son sus funciones	Concluyente descriptiva	Primarias	Aplicación de encuestas a los elementos de la población

Establecer los canales y soportes preferentes para el proceso de comunicación en la organización.	Medios por los cuales los colaboradores desean recibir la información Soportes más adecuados para la transmisión de los mensajes	Concluyente descriptiva	Primarias	Aplicación de encuestas a los elementos de la población
Determinar las necesidades comunicacionales del Centro de Observación Ciudadana.	Cuánto conocen los empleados de la organización Qué percepción tienen los empleados de su proceso de inducción Existencia de un área o departamento de comunicación Canales formales existentes	Concluyente descriptiva	Primarias	Aplicación de encuestas a los elementos de la población
Determinar el tipo de información que los integrantes desean recibir	Necesidad de información de los directivos Necesidad de información de los trabajadores	Concluyente descriptiva	Primarias	Aplicación de encuestas a los elementos de la población

4. PROCEDIMIENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

INSTRUMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN

Necesidades de Información	Contenido de la pregunta	Formato de la pregunta	Redacción de la pregunta	Orden de la pregunta
Tipo de comunicación que se maneja en la organización	¿Cuál cree usted que es la forma más frecuente de comunicación en la organización?	Selección múltiple	¿Cuál cree usted que es la forma más frecuente de comunicación en la organización? (puede escoger más de una opción): <ul style="list-style-type: none"> - De Jefe a empleado - De empleado a jefe - Entre áreas de un mismo rango o compañeros de trabajo 	Primera
Qué medios se utilizan en la organización para la comunicación	¿Por qué medios recibe usted información con mayor frecuencia?	Selección múltiple	Por qué medios recibe usted información con mayor frecuencia Califique del 1 al 5, siendo 1 menos frecuente y el 5 más frecuente: <ul style="list-style-type: none"> - Personalmente o cara a cara - Correo electrónico - Telefónicamente - Comunicaciones escritas - Reuniones formales - Reuniones informales - Cartelera - Folletos institucionales 	Segunda

			<ul style="list-style-type: none"> - Boletín institucional - Publicaciones internas (revistas, folletos, boletín) - Producción audiovisual - Página web, redes sociales 	
Tipos de información que circulan por los diferentes canales.	¿Qué tipo de información recibe?	Selección múltiple	<p>Usted por lo general recibe información acerca de:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Instrucciones de trabajo - Motivación personal y/o laboral - Información sobre la organización y sus actividades 	Séptima
	Cuáles son los canales más habituales que se emplea en la organización para transmitir los siguientes tipos de información:	Selección múltiple	<p>Cuáles son los canales más habituales que se emplea en la organización para transmitir los siguientes tipos de información:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Filosofía corporativa - Instrucciones de trabajo - Motivación - Información de la organización y sus actividades <p>Canales:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Teléfono - Correo electrónico - Reuniones individuales - Reuniones en equipo - Publicaciones internas (revistas, folletos, circulares, notas, cartas, etc.) 	Octava

			<ul style="list-style-type: none"> - Cartelera - Redes sociales - Boletín de prensa 	
Barreras comunicacionales	¿Cuáles considera que son las barreras comunicacionales que existen en la organización?	Selección múltiple	<p>¿Cuáles considera que son las barreras comunicacionales que existen en la organización? (puede escoger más de una):</p> <ul style="list-style-type: none"> - Filtración - Deformación (rumor) - Información a destiempo - Hermetismo - Falta de claridad - Ausencia de un procedimiento definido - Exceso de información a trasladar - Desconocimiento de los canales idóneos - No encuentro ninguna barrera o problema - Otro ¿Cuál? 	Novena
Quién es el responsable de la comunicación en la organización	Existe un área o un responsable de la comunicación	Selección múltiple	<p>¿Existe un departamento o persona encargada específicamente de la comunicación en su organización?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sí - No - NS/NR 	Décima
Cuáles son sus funciones	¿Quién realiza las labores de comunicación cuando es necesario?	Selección múltiple	Si su respuesta anterior fue No, a falta de un departamento específico o encargado de comunicación,	Décima primera

			<p>¿Quién realiza las labores de comunicación cuando es necesario?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Presidencia - Asistente de presidencia - Coordinador/Director de área - Cualquier persona designada sin importar su cargo o áreas - Otro_____ 	
Actividades de comunicación	Cuáles son las principales actividades de comunicación que realiza la organización.	Escala de Frecuencia	<p>¿Cuáles son las principales actividades de comunicación que realiza la organización?</p> <p>Subraye su respuesta para cada una de las actividades en la escala de Siempre, Casi siempre, Algunas veces, Muy pocas veces, Nunca</p> <p>Contacto con medios de comunicación</p> <ul style="list-style-type: none"> - Contacto con socios y empleados - Realización de eventos internos - Realización de eventos externos - Manejo de imagen institucional - Relaciones públicas - Marketing y Publicidad 	Décima segunda
Medios por los cuales los colaboradores desean recibir la	Usted se siente más cómodo recibiendo información	Selección múltiple	<p>En su trabajo, usted se siente más cómodo recibiendo información: (escoja las tres opciones que considere más importantes)</p>	Décimo tercera

información			<ul style="list-style-type: none"> - Personalmente o cara a cara - Correo electrónico - Telefónicamente - Comunicaciones escritas - Reuniones - Cartelera - Redes sociales 	
Cuánto conocen los empleados de la organización	Señale lo que conoce de la organización 9	Selección múltiple	<p>Usted de la organización conoce: (Puede seleccionar varios)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Lo que piensa la opinión pública de la organización - El sector al que pertenece la organización - Las actividades o proyectos en marcha de la organización 	Tercera
	Defina la Misión de la organización	Abierta	Defina la misión de la organización	Cuarta
	Defina la Visión de la organización	Abierta	Defina la Visión de la organización	Quinta
	Escoja de entre los siguientes valores corporativos, los que considera pertenecen a la organización.	Selección múltiple	<p>Escoja de entre los siguientes valores corporativos, los que considera pertenecen a la organización.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Compromiso - Liderazgo - Integridad - Transparencia - Innovación - Calidad 	Sexta

			<ul style="list-style-type: none"> - Mejora continua - Respeto - Participación - Trabajo en equipo 	
Qué percepción tienen los empleados de su proceso de inducción	Cuando se integró a la organización le proporcionaron toda la información necesaria para conocer a la organización sus actividades, funciones, filosofía corporativa, etc.	Dicotómica	<p>Cuando se integró a la organización le proporcionaron toda la información necesaria para conocer a la organización sus actividades, funciones, filosofía corporativa, etc.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sí - No 	Décimo cuarta
	Cuando se integró a la organización le proporcionaron la información necesaria sobre las actividades que debía desempeñar dentro de la organización	Dicotómica	<p>Cuando se integró a la organización le proporcionaron la información necesaria sobre las actividades que debía desempeñar dentro de la organización</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sí - No 	Décimo quinta
	En general, ¿cuál es su grado de satisfacción con la comunicación que existe en la organización?	Escala de Satisfacción	<p>En general, ¿cuál es su grado de satisfacción con la comunicación que existe en la organización?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nada satisfecho - Poco Satisfecho - Satisfecho - Bastante satisfecho - Muy satisfecho 	

Canales formales existentes	¿Se han determinado canales formales de comunicación en la organización? ¿Cuáles?	Selección Múltiple	<p>¿Se han determinado canales formales de comunicación en su organización? ¿Cuáles? (puede seleccionar más de uno):</p> <ul style="list-style-type: none"> - Boletín de prensa - Revista Institucional - Intranet - Comunicados internos (memos, cartas, oficios, etc.) - Correo electrónico - Cartelera - Reuniones - Página Web - Teléfono - Redes Sociales - Otro _____ 	Décimo séptima
Necesidad de información de los directivos	Como directivo ¿qué tipo de información necesita o le gustaría conocer de su organización y colaboradores?	Selección múltiple	<p>Como directivo ¿qué tipo de información necesita o le gustaría conocer de su organización y colaboradores?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Inquietudes de empleados - Presencia de la organización en medios de comunicación - Imagen proyectada de la organización - Resultado de instrucciones de trabajo 	Décimo novena
Necesidad de información de los trabajadores	Como colaborador de la organización ¿qué tipo de información necesita	Selección múltiple	<p>Como colaborador de la organización ¿qué tipo de información necesita conocer?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Normas/Reglamento 	Vigésima

	conocer?		<ul style="list-style-type: none"> - Capacitaciones - Actividades de la organización - Decisiones de los directivos - Evaluación de desempeño del trabajo - Presencia de la organización en medios de comunicación - Instrucciones de trabajo - Información útil para mejor desempeño en el trabajo 	
Destinatarios de la información	¿Quiénes son los principales destinatarios de las acciones de comunicación de la organización?	Selección múltiple	<p>¿Quiénes son los principales destinatarios de las acciones de comunicación de su compañía?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Público interno - Medios de comunicación - Instituciones Publicas - Instituciones Privadas - Financieras - Sociedad - Otros _____ 	Décimo octava
Datos del encuestado	¿Qué tiempo lleva trabajando en la organización?	Selección múltiple	<p>¿Qué tiempo lleva trabajando en la organización?</p> <ul style="list-style-type: none"> - 0 a 1 año - 1 a 2 años - 2 a 3 años - 3 años en adelante 	Vigésimo primera

Anexo No. 4

DISEÑO DEL PLAN DE MUESTREO

DEFINICIÓN DE LA POBLACIÓN

La población de estudio, para el presente Proyecto de Creación de un departamento de comunicación para el Centro de Observación Ciudadana lo constituyen todas las personas que integran la organización, tanto directivos, como trabajadores y voluntarios.

La encuesta se realizara a todos los elementos de la población, donde:

$N= 9$

La población está distribuida de la siguiente forma:

- Directivos: 2
- Coordinadores o jefes de área: 4
- Asistentes: 2
- Voluntarios: 1

CARACTERÍSTICAS DE LA POBLACIÓN

La población objeto de estudio son todos los integrantes del Centro de Observación Ciudadana la cual tiene sede en la ciudad de Quito

TIPO DE MUESTREO

Se utiliza un tipo de muestreo no probabilístico por conveniencia.

TAMAÑO DE LA MUESTRA

En este caso de estudio el tamaño de la muestra es igual al tamaño de la población

$N = n$