



UNIVERSIDAD DEL ESTE

Facultad de Diseño y Comunicación

Carrera: Licenciatura en Relaciones Públicas

Alumno: Matías Nicolás Postiglione

Título de Tesis: Comunicación Interna: Fundación Deportistas por la Paz

Fecha de presentación: 02-11-2018

Tutor: Luisa Torres Girotti.

DEDICATORIA

A dos personas que ya no están conmigo, mi abuela Norma y mi abuelo Carmelo, porque fueron mis pilares en toda mi vida, con sus sabias palabras me marcaron el camino de la vida, me formaron y criaron para que hoy sea la persona que soy.

AGRADECIMIENTOS

A mi papá Claudio, mamá Selva y a mi alma gemela mi hermano Agustín, porque siempre estuvieron y van a estar. En los días más difíciles, que se hacía cuesta arriba ir a cursar por distintas circunstancias cotidianas o cuando los tiempos se acortaban para poder estudiar, ellos dijeron presentes con sus palabras de ánimo, aliento y siempre pensando en mi futuro.

A mi novia Mariel, por ser la mujer que me acompaña en el día a día dándome fuerzas para seguir adelante y conseguir las metas que me propongo. Sus palabras, consejos y recomendaciones hicieron de mí una persona plena.

A mis profesores, por ser los que me guiaron, enseñaron, recomendaron, supieron corregir mis errores y en especial me hicieron crecer como persona y profesional en esta hermosa carrera como la es la Licenciatura en Relaciones Públicas.

ÍNDICE

	Pag.
INTRODUCCIÓN	5
Historia.....	6
Estructura de Programas.....	7
ESTADO DEL ARTE	10
Antecedentes y Evolución de la Investigación.....	10
La Comunicación Interna en Latinoamérica (México y Perú).....	12
Análisis y Opiniones de la CI: Oportunidades de mejora para la Organización.....	14
Innovación en CI: Investigaciones y Aciertos Actuales.....	16
Palabra Autorizada: Paul Capriotti.....	20
OBJETIVOS PRINCIPAL Y ESPECÍFICOS	21
MARCO TEÓRICO	22
Elementos Prácticos para una Comunicación Eficiente.....	24
La Comunicación Interna.....	25
Herramientas de la Comunicación Interna.....	28
La Comunicación Interna 2.0.....	30
METODOLOGÍA APLICADA Y DESARROLLO	32
Investigación.....	33
Acciones.....	37
Comunicación.....	38
Evaluación y Control.....	39
CONCLUSIONES	40
APÉNDICE	42
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	43

CAPITULO I

INTRODUCCIÓN

La presente investigación se la ha realizado en base al problema existente que atraviesa la fundación “Deportistas por la Paz”, con el objetivo de brindar una solución eficaz. La problemática nace de la deficiente comunicación organizacional interna y su extrema incidencia en el desarrollo de sus actividades diarias, de gran importancia ya que las mismas están destinadas al proceso de desarrollo integral de niños, jóvenes y adultos en contextos de vulnerabilidad a través del deporte.

Puntualizando acciones en la comunicación ya que, es el único método para intercambiar ideas, conocimientos y sugerencia, y a través de ésta se podrá realizar una selección, evaluación y capacitación de los directores, coordinadores en primera instancia por ser los que imparten directivas, como así también de todos los miembros que laboran en la fundación, para que así puedan desempeñar correctamente sus funciones.

En referencia a lo mencionado se trabajará activamente en la cultura organizacional, ya que se desarrollarán capacidades de aprendizaje que le permita capitalizar el conocimiento de sus integrantes y constituirse así como fundación modelo dentro del rubro que opera. Las estrategias se establecerán con el propósito de poder evaluar y reconocer los valores culturales que son necesarios para la fundación y así promoverlos y reforzarlos mediante un plan de acción, buscando que “Deportistas por la Paz” no pierda viabilidad ni vigencia en sus procesos de comunicación internos, como así también, poder enfrentar un rápido proceso de globalización.

Ciertamente, hacer foco en la cultura de la fundación servirá de marco de referencia para sus integrantes, que puedan adquirir conocimientos nuevos, ideologías contemporáneas y así ofrecerles las pautas acerca de cómo deben conducirse en ésta.

El concepto de cultura, se analizará en torno a las condiciones que ayudarán al proceso de comunicación, siendo estas el comprender y mejorar.

La comunicación organizacional está conformada por un conjunto de conocimientos centrados en el análisis, diagnóstico, y el perfeccionamiento de complejos elementos que conforman a las organizaciones con el fin de mejorar la interacción entre sus miembros, públicos internos y externos, y de esta forma fortalecer su desempeño y proyectar la imagen deseada a la sociedad.

Los procesos comunicacionales son los que sostienen a las organizaciones, todos y cada uno de los procesos y actividades que se desarrollan a diario, dentro de un

espacio laboral, están entrelazadas como una red, en el cual, intervienen diversos actores. Por este motivo, la comunicación organizacional implica el análisis y la creación de estrategias para que los mensajes lleguen a su destinatario de forma eficiente y sin posibles distorsiones que podrían ocasionar rumor y perjudicar el clima de la organización.

La clave del desarrollo organizacional se encuentra en trabajar primero desde el interior de la Fundación, motivando y creando sentido de pertenencia en los colaboradores; y que ello refleje coherencia dentro de sus tareas entre lo que se dice y se hace, y de esta forma consolidar una imagen de seguridad y confianza. Es así, que en el ámbito de la comunicación interna se crean herramientas de trabajo que han facilitado su gestión y que permiten a las organizaciones crecer y desarrollarse.

En 2003 por iniciativa del Padre Aníbal Filippini que convoca Melchor Villanueva y Víctor Gutiérrez, ante la situación de vulnerabilidad de Villa La Cava (San Isidro, Provincia de Buenos Aires), en conjunto decidieron crear un espacio para el desarrollo de prácticas deportivas como instrumento para captar la atención y entusiasmo de los chicos del barrio. Así nació.

Comenzaron a desarrollar programas de desarrollo humano a través del deporte, con el objetivo de lograr una verdadera transformación social.

En sus primeros años se llamó Fundación Desarrollo a través del Deporte (DAD) y a lo largo de los años, comenzaron a instaurarse acciones y metodologías de trabajo para lograr una verdadera transformación social, mediante técnicas innovadoras. Para el desarrollo de los programas antes mencionados se entablaron alianzas con otras organizaciones, con organismos internacionales y con entes del Estado Provincial, Nacional y locales.

Así se fue consolidando una metodología que luego sería replicada en diferentes comunidades.

Hoy, Fundación DAD es Deportistas por la Paz y acompaña a más de 30 comunidades en las que aspira que los protagonistas sean los participantes y que, gracias al trabajo en equipo, logren ellos mismos gestionar el proyecto.

El fin por el que pregona es lograr una transformación cultural en las personas en pos de una sociedad más justa y equitativa, transmitiendo valores como el compromiso, el respeto y la responsabilidad a través del deporte.

A su vez, que se logren los procesos necesarios para un desarrollo social real, siendo necesario habilitar redes sociales a las cuales se tienen que integrar todos

los actores sociales: organismos del estado, empresas, organizaciones sociales y comunidades.

ESTRUCTURA DE PROGRAMAS

Programa "Libertad Desde el Deporte"

El programa enfocado en acompañar a través del deporte el proceso de desarrollo humano de proyectos con personas en situación de encierro y pos encierro.

Programa "Acciones por la Paz"

Desde la Metodología DxP, es el programa enfocado en desarrollar acciones deportivas que brinden calidad de vida y que generen los recursos necesarios para que el resto de los programas se desarrollen.

Programa "Fortalecimiento de Organizaciones de Base"

El programa que se enfoca en acompañar el proceso de organizaciones de base que utilizan el deporte como herramienta para el desarrollo social. Fortaleciendo los procesos de gestión ejecutiva, deportiva y de desarrollo humano.

El papel que hoy en día juegan las comunicaciones dentro de nuestra sociedad, se ha convertido en un sistema dinámico, ya que en todo momento se necesita que la información esté fluyendo a través de las personas y así llegue más rápidamente a quien está destinada. Dentro de este proceso dinámico de comunicación, la tecnología como la internet, intranet, comunicación satelital, telefonía, desempeñan un papel muy importante como herramientas para que cada día exista una mejor comunicación.

La comunicación es parte fundamental de las actividades humanas ya que es un proceso de información tanto verbal como no verbal. Esta es necesaria en cualquier ámbito donde se encuentren interactuando las personas, ya que el tener la información precisa, en el momento oportuno puede ayudar a que exista un mejor desarrollo de las actividades humanas.

Al hablar de las organizaciones se puede pensar en unidades sociales, compuestas de dos o más personas que interactúan entre sí y que necesitan de la comunicación para poderse relacionar. Es por eso que la comunicación dentro de las organizaciones incluye mucho más que mensajes verbales y no verbales, es hablar de relaciones humanas, de interacción, de convivencia.

Dentro de las organizaciones la comunicación interna, no ha tomado la fuerza que necesita, si se le diera mayor importancia se podrían mejorar los aspectos de satisfacción, clima de trabajo, motivación y con esto se mejoraría la cultura

organizacional. El estar bien informados constituye una fuente de energía importante para la organización, para poder tomar decisiones respecto a los aspectos importantes del entorno de esta.

Las organizaciones, en estos tiempos, se han preocupado y dirigido su enfoque en poder desarrollarse en ambientes competitivos, se requiere que cada vez, tengan una mejor información, pero es importante que esta comunicación se comience a dar desde el interior de la empresa. Esta preocupación por mejorar los estándares de comunicación también es tomada en consideración tanto por mini empresas como las multinacionales con el objetivo en común de lograr consecuentes mejoras dentro de ellas.

Este tipo de organizaciones como cualquier otras en distintos rubros, pueden lograr un alto desempeño organizacional gracias a un buen y eficaz sistema de comunicación interna, en donde se pueden dar a conocer las funciones vitales para la organización como: difusión de metas, organización de los recursos humanos, dirección, motivación, políticas y control de desempeño.

El significado de comunicación interna es muy importante, ya que, aunque las empresas cuenten con la mejor estructura organizacional o un desarrollado sistema de trabajo, si no se tiene un adecuado sistema de información, para todos los niveles, no se podrán obtener los resultados deseados, con esto se percibe que el desarrollo de un integrante dentro de la organización va a verse condicionado por la correcta información que reciba.

El plan de comunicación interna se constituye como una herramienta para la mejora del rendimiento por que supone integrar en la organización, elementos innovadores que sitúan a esta en una clara posición de ventaja competitiva. Así como ponen al empleado en una situación de estar abierto a la recepción de información para lograr su mejor desarrollo.

Con todo estos no se trata de dar a entender que, una vez teniendo una comunicación con cada uno de los empleados, se van a lograr las metas de efectividad en el desempeño. Es predecible que la comunicación dentro de una organización no siempre va a ser del todo efectiva, ya que es desarrollada por personas de las cuales, por su naturaleza humana, pueden surgir problemas que impidan el adecuado flujo comunicativo, para lograr los objetivos que se proponen.

La comunicación es un desafío tanto para la gestión del talento humano de cualquier organización, ya que siempre se vive cierto grado de incertidumbre al no saber expresar las ideas de la mejor manera posible, es por eso que la comunicación interna es una herramienta de trabajo necesaria, y que permite el movimiento de información dentro de las organizaciones.

A raíz de ello, actualmente se aprecia la evolución de la comunicación a nivel mundial, tanto las organizaciones multinacionales como las Ong's consideran que con ella se logra afrontar los avances y así obtener un mayor desarrollo. Con una buena comunicación interna la forma de pensar y de actuar genera un cambio en el comportamiento humano, actitudes positivas, decisiones acertadas, soluciones de problemas y trabajo colaborativo.

La comunicación dentro de las organizaciones, deben tener en cuenta una serie de elementos a la hora de iniciar un proceso de comunicación, que influyan en la percepción, la personalidad, las emociones de cada individuo que se encuentre involucrado, a su vez que aporten aprendizaje y satisfacción laboral.

Perspectiva funcional:

La comunicación interna no es gratuita. Su principal función es hacer más eficaz el trabajo de las distintas áreas que componen una empresa y ayudarles a sus responsables a entender el papel que cada uno de ellos ocupa en el conjunto de la organización. La articulación es, por tanto, una de los elementos a incluir en este plan de comunicación.

Motivación laboral y humanismo:

También debe servir para motivar a los trabajadores y hacerles ver que se les tiene en cuenta en las decisiones que a todos incumben. La comunicación interna del siglo XXI no puede entenderse si el factor humano y sin la gestión del talento como fundamento.

Cultura organizativa:

La comunicación interna también refuerza los valores corporativos. Puede ser una vía eficaz para fomentar algunos como el sentido de pertenencia, la integración y la cooperación y el hecho de pertenecer a un proyecto común. Para esto se cumpla, es importante que las directrices del plan de comunicación sean las mismas que las de la cultura organizativa, pues de lo contrario será como conducir una embarcación en dos sentidos simultáneos.

Perspectiva social:

Supone un enfoque de comunicación interna que trabaje la identidad corporativa, específicamente elementos como el compromiso, el sentido de pertenencia y la imagen consistente y homogénea de una empresa.

CAPITULO II

ESTADO DEL ARTE

ANTECEDENTES Y EVOLUCIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

La comunicación interna como realidad y fenómeno corporativo siempre ha existido, ya que está radicada en la esencia de cualquier organización humana. De hecho, es imposible que una empresa no comunique, ya que la interacción entre sus miembros es vital para su funcionamiento y éxito¹.

Sin embargo, su gestión profesional, propiamente tal, comienza a desarrollarse en Estados Unidos y Europa, a fines de la década de los setenta, época en que surge en los organigramas como una función casi siempre asociada a la estrategia de recursos humanos (gestión participativa y desarrollo del personal). Dicha preocupación por la comunicación y la información en el seno de la empresa no respondió a una simple moda, sino que fue “una respuesta, en términos del management, a la creciente complejidad que fueron adquiriendo las organizaciones”.

Este nuevo rol funcional tuvo su aval teórico cuando, en esa misma época, académicos y estudiosos de las ciencias empresariales y sociales lograron identificar las raíces diversas y múltiples de la Comunicación Interna, las que tendrían su origen en la teoría de la comunicación (comunicación corporativa), la teoría del comportamiento humano, la psicología laboral, la sociología y las relaciones humanas.

En esta fase primaria, que se extiende hasta los primeros años de los noventa, la gestión formal se focalizó en difundir verticalmente información de sólo tres tipos: laboral (condiciones de trabajo y salarios), operativa (lo que se debe hacer y cómo hacerlo) y organizacional (políticas y cultura interna). El objetivo era promover y desarrollar una relación fluida entre las personas y facilitar la circulación e intercambio de información entre todos los niveles de la compañía.

Para ello se contaba con herramientas tradicionales: desarrollo de medios internos eminentemente impresos (revistas, boletines, diarios) telefónicos y audiovisuales (videos); y acciones (eventos o aniversarios).

Pero desde mediados de los noventa la función de comunicaciones internas comienza a desprenderse de su dependencia pasando a conformar junto a la

¹ José Miguel Arraigada Herrera y Jorge Ulsen Rivas (2011) BLOG. Comunicación Interna Estratégica. Santiago, Chile.

comunicación externa lo que hoy se conoce como la gestión de comunicaciones corporativas (la estrategia de comunicaciones internas y externas se conectan a la estrategia del negocio). A raíz de ello, la comunicación organizacional se conecta con la gestión de los denominados activos intangibles estratégicos (imagen, reputación, identidad y cultura corporativa). La gestión puso su acento en la bidireccionalidad de la comunicación con marcado énfasis en la importancia del feedback. Ya no sólo se hablaba de una simple información hacia los empleados sino más bien de comunicación activa con ellos (lo que generaba percepciones, expectativas y exigencias en las audiencias internas). La Comunicación Interna adquirió la responsabilidad de motivar y dinamizar la labor de los empleados, y pasó a ser un elemento clave en la formación y mantenimiento de la identidad y cultura corporativa.

En términos de herramientas, se abrieron espacio toda la gama de herramientas digitales (e-mail, internet, newsletters y mensajes electrónicos), así como nuevos formatos audiovisuales (streaming vía Intranet).

Durante todo el primer período del siglo XXI, tanto en Estados Unidos, Europa y Latinoamérica, la comunicación interna camina hacia la consolidación, como disciplina empresarial, en términos de crecimiento, evolución funcional e influencia estratégica.

La disciplina ya dejó su carácter instrumental de los primeros años para transformarse en una variable estratégica altamente profesionalizada cuyos ejes fundamentales son: transmitir en forma efectiva la estrategia del negocio, desarrollar y difundir la identidad y cultura corporativa (comunicar la esencia organizacional) y gestionar comunicativamente entre los trabajadores aquellos comportamientos afines a los objetivos empresariales (motivación, participación, pertenencia y compromiso). Este último aspecto habla de la nueva dimensión actitudinal que adquiere la Comunicación Interna en los últimos años y que la enlaza con la gestión del comportamiento organizacional.

En la actualidad la Comunicación Interna se caracteriza por su mirada integral y multipropósito. Tiene un papel clave en los procesos de cambio (reestructuraciones, fusiones y compras) y en las crisis internas (despidos, huelgas, depresiones en el clima, etc.), en el reforzamiento de los liderazgos, en el mejoramiento de la relación entre jefes y equipos, en la búsqueda de sintonía entre las diferentes áreas, y en la difusión de la visión de negocios y la cultura e identidad corporativa.

Lo expuesto, se logra a través de un método, la planificación estratégica comunicacional (diagnóstico, táctica, plan de acciones, seguimiento y evaluación)

y gracias al uso combinado de herramientas tradicionales y de vanguardia como son los medios digitales, escritos, audiovisuales, revistas impresas y electrónicas, Intranet); acciones masivas, grupales e interpersonales (programas de desayunos y reuniones estratégicas, encuentros de comunicación); capacitaciones en Comunicación Interna a gerentes, jefaturas y comunicadores (programas de coaching, seminarios, talleres y cursos); y mediciones generales y específicas (encuestas masivas y diagnósticos).

De cara al futuro de las comunicaciones internas se remarca que su actual visión integral y estratégica debiera ser conducirla cada vez más a una posición de creciente privilegio e importancia dentro de la gestión empresarial. Desde esta perspectiva, la Comunicación Interna debiera avanzar en consolidar su utilidad transversal hacia toda la organización, conjuntamente con la dirección o gerencia general y el área de recursos humanos.

LA COMUNICACIÓN INTERNA EN LATINOAMÉRICA (MÉXICO Y PERÚ)

En las organizaciones la comunicación es integral, aun cuando existen medios de comunicación con diferentes propósitos y son utilizados en ámbitos internos o externos y ésta fluya de manera formal o informal, pues sus medios, ámbitos o tipos de comunicación deben ser vistos como complementos de algo global, asimismo incorpora diversos elementos que la hacen posible como son la estructura, organización jerárquica, cultura de sus miembros y sus comportamientos. Es de esperarse que estas características se encuentren insertas en el concepto de comunicación organizacional, por ello se busca identificarlas o encontrar las diferencias a partir de las propuestas de autores a la actualmente llamada comunicación integral. A través de la exploración de algunos artículos académicos que abordan el concepto de comunicación organizacional y su aplicación se identifican las variables más utilizadas en los casos prácticos.

Durante un largo periodo, la comunicación interna en México ha seguido las tendencias históricas del campo, se considera que se han privilegiado estudios o actividades relacionados con la comunicación interna, lo cual no es cuestionado sencillamente se busca conocer las prácticas de comunicación en las organizaciones.

Se observan complejos cambios desde sus inicios a la actualidad en la noción de Comunicación Interna de México, podemos suponer un crecimiento en la participación de los profesionales de la comunicación en las organizaciones. El marcado interés por la planeación estratégica de las comunicaciones internas en el país es un indicador claro, porque además está generando prácticas modelo para el resto de Latinoamérica. En la actualidad, la creciente aplicación del

sistema comunicacional en empresas mexicanas es una grata sorpresa. En los últimos cuatro años creció el número de organizaciones que aplican acciones de comunicación interna y se intensificó de manera notable el interés por las actividades. El crecimiento de las instituciones mexicanas, fomentando la integración y la comunicación en su gente, es una guía, una luz muy potente que motiva a seguir trabajando en el tema².

Por otro lado, en el Perú se sigue confundiendo a la comunicación interna con publicidad y marketing, lo que pone en riesgo cumplir con objetivos competitivo, de ésta manera el sector público es el que más sufre este problema.

El modelo para elaborar estrategias competitivas que usa la mayoría de empresas peruanas no incluye a la comunicación interna como un factor clave para su éxito. Por tal motivo, sobre cómo las empresas ven la comunicación está en los conceptos que manejan. Cuando las empresas hablan de comunicación, piensan en publicidad, marketing o comunicación externa, y la comunicación interna es la gran abandonada en el Perú.

Muchos empresarios piensan que generar y mantener la comunicación Interna es exclusividad de las grandes corporaciones. En empresas de menor tamaño también puede aplicarse y no solo ayuda a crecer, sino a evitar gastos innecesarios.

Pero en la actualidad y con el avance de las mentes humanas y el compromiso en sus labores profesionales se instala fuertemente en el país la idea de que sin importar el tamaño de la organización, es fundamental tener un plan para integrar a todos tus trabajadores.

Profesionales en la materia sostienen que en todo el territorio peruano, la comunicación interna no se ha desarrollado todavía en su plenitud por culpa de las empresas y los comunicadores, a su vez, sostienen que se necesita hacer una revalorización de los colaboradores y encargados de la comunicación interna, cuya efectividad tiene incidencia desde el clima laboral hasta la capitalización negociable en una compañía³.

Una comunicación eficaz y honesta hace que las personas sientan que son tomadas en cuenta dentro de su organización.

² María de Jesús Montoya Robles (2018) RAZÓN Y PALABRA Comunicación Organizacional. México DF, México

³ Cristian Arellano (2013) PERÚ 21. Comunicación Interna, diálogo y persuasión. Lima, Perú.

PALABRA AUTORIZADA: PAUL CAPRIOTTI

El autor argentino ha sido reconocido en los últimos años debido a su labor en comunicación corporativa y es de los profesionales más recientes en el área.

Hace referencia a que el concepto de comunicación interna debe ser entendido en toda su amplitud para que haya un correcto funcionamiento en una organización; la comunicación interna como filosofía. La CI ha tenido muchas acepciones. En primer lugar se encuentra a la comunicación interna como la información que los directivos quieren dar a los empleados. No hay participación - comunicación unidireccional -. Y a pesar de las nuevas teorías, esta manera de entender a la comunicación interna es la que prevalece en las organizaciones con el uso de boletines informativos.

El segundo concepto de comunicación organizacional está ligado a una manera más participativa. Se necesita "de la organización para la organización". Este cambio genera una comunicación bidireccional, donde los puntos de vista, las sugerencias y opiniones de los colaboradores, son tomados en cuenta. "Comunicación Interna como el intercambio de información entre todos los niveles de una organización."

Para lograr un mejor funcionamiento de la organización se necesita de la participación. Los colaboradores deben sentirse parte de, para lograr un sentimiento de identificación. Deben ser concebidos como miembros activos a los cuales se les considera a la hora de tomar decisiones. La comunicación debe ser inherente a la organización.

Paul Capriotti destaca los beneficios de llevar a cabo un plan que articule una buena comunicación interna:

1. Ayuda a la identificación de los trabajadores con la filosofía de la empresa.
2. Circulación con rapidez y fluidez de la información.
3. Cohesión en el grupo.
4. Mejora la interactividad -vínculos más allá de lo laboral- la comunicación organizacional dinamiza la manera de interactuar.

Esta labor debe ser entendida como parte fundamental en el funcionamiento de una empresa, ya que el gasto de una buena comunicación, es mucho menor a las pérdidas que se pueden generar al no estar enterados de los acontecimientos.

ANÁLISIS Y OPINIONES DE LA CI: OPORTUNIDAD DE MEJORA PARA LA ORGANIZACIÓN

En primera instancia se conocerá la visión y enfoque hacia la Comunicación Interna que dará el prestigioso y condecorado de la materia Marco Arru, Director de Comunix y consultor en Comunicaciones Organizacionales, campo en el que se ha desarrollado por más de 25 años.

El especialista menciona que a través de una gestión formal de comunicación interna, las empresas comparten sus valores, visión y objetivos entre sus colaboradores. La CI contribuye, en buena parte, a que el personal esté alineado con la estrategia corporativa y que los equipos sean lo suficientemente efectivos y productivos para alcanzar con éxito los objetivos estratégicos. Por tanto, cuidar y gestionar formalmente la comunicación es esencial para la vida sana de las organizaciones. Gran parte de los problemas en las organizaciones están directamente relacionados con una mala o no planificada gestión de esa comunicación interna, líneas que se trabajarán en el presente proyecto en la Fundación Deportistas por la Paz. No resolver estos problemas a tiempo por falta de conocimiento, análisis, herramientas adecuadas o abordaje profesional compromete a la organización y acabará teniendo consecuencias en los resultados.

En todas sus líneas la fundamenta a la comunicación interna como “valor estratégico”. Comunicar significa compartir, poner en común ideas, sensaciones, opiniones y pensamientos. En la empresa, la comunicación ha adquirido un rol fundamental como elemento constructor y difusor de la cultura corporativa. La comunicación ayuda a las organizaciones a transmitir los valores intangibles sobre los que se asienta su identidad y su negocio, que son sus activos más preciados.

Así entendida, la comunicación formal en función de apoyar el proyecto organizacional, proporciona coherencia e integración entre objetivos, planes y acciones. Las empresas que le otorgan esa importancia estratégica se comunican internamente para motivar a sus colaboradores y mantenerlos al tanto de sus éxitos y fracasos, asegurar que las metas y objetivos son bien comprendidos por todos y recoger aportes para enriquecer los procesos y resultados corporativos.

Sin embargo, a pesar de todos los beneficios, aún persisten organizaciones que descuidan su comunicación y se niegan a invertir en algo que todavía interpretan como un gasto.

Marco Arru, con su palabra autorizada deja su visión acerca de la problemática constante por entender la importancia que posee la CI en organizaciones. “La mayoría de los problemas en las organizaciones están relacionados con una mala

gestión formal de la comunicación. Se generan conflictos y situaciones que dañan la eficiencia, la productividad y el clima laboral. No resolver a tiempo estos problemas provoca consecuencias que terminan por afectar los objetivos de negocio y beneficios de la organización, así como a su comunicación, reputación e imagen.”

Por su parte, el comunicador social ecuatoriano y asesor en materias organizacionales, comunicación y desarrollo humano para diversas empresas, Samuel Merlano Medrano explica que la comunicación dentro de las organizaciones es tan vital como la sangre que corre por las venas⁴. Es por tal razón que las distintas empresas necesitan urgente prestar más atención como se está llevando la comunicación interna, para pasar de un estado improvisado y artesanal para llegar a ser una comunicación profesional, que sea gestionada y dirigida por personas capacitadas que puedan transmitir la visión de la organización y las metas propuestas para que así, se pueda disminuir y eliminar los malos entendidos en los equipos de trabajo y sobre todo los rumores y confusiones que conlleva a situaciones de tensión y malos entendidos que impide el progreso y eficiencia de la institución.

Destaca y colabora con el pronto entendimiento del tema que los líderes y directivos de las organizaciones para llegar sus empresas a buen puerto, deben dar un salto en promover una gestión de comunicación interna para que así el personal tengan dirección, desde sus funciones básicas, hasta informaciones formales e informales que deben transmitir en los distintas áreas, garantizando así el mejor desempeño y la armonización en la organización.

En consecuencia de lo antedicho por los profesionales en comunicación, también es dable mencionar el enfoque corporativo que posee la destacada profesional Venezolana en Relaciones Públicas, profesora, objetiva, creativa, recurrente y con gran trayectoria en el rubro Arminda García. Su visión resalta que si existe un factor que definitivamente influye de manera positiva en las organizaciones, es la comunicación interna efectiva, pues es aquella que motiva a sus miembros a sentirse integrados, con el fin de hacer fluir la armonía necesaria y generar un excelente ambiente laboral.

A pesar de su importancia, muchas veces se dejan de aprovechar los medios necesarios para implementar medidas corporativas en pro de sus metas. Es importante informar al personal sobre los distintos procesos que involucra la organización, su filosofía, valores, estrategias y objetivos, para que de esa manera se identifique plenamente y sea parte de sus logros. Muchas veces, la

⁴ Samuel Merlano Medrano (2012) REVISTA ACADÉMICA, CONTRIBUCIONES A LA ECONOMÍA. Comunicación Interna, Gestión y Economía. Guayaquil, Ecuador.

inadecuada información puede afectar su desempeño, generar confusiones, falta de decisión, incertidumbre, rumores, que no son favorables y que se pueden evitar.

Estos canales deben ser manejados estratégicamente para generar un impacto positivo, tomando en cuenta que en las organizaciones existen formas de comunicación en varios sentidos; ascendente, cuando el mensaje sube a las jerarquías superiores, jefes o responsables y descendente; cuando fluye hacia los empleados en niveles por debajo. Para que ésta sea efectiva, es recomendable no caer en la unidireccionalidad, procurando una verdadera interacción y evitando la pasividad de sus miembros.

Entre las herramientas que se pueden utilizar y serán las analizadas en el presente proyecto, se encuentran las sesiones grupales, reuniones con la dirección, información cara a cara, análisis de casos, circulares, carteleras, revista interna, teléfono, internet, manuales, buzón de sugerencias, talleres, jornadas, convenciones, entre otros, recomendados para implementar con éxito una política de comunicación interna. Sus resultados, pueden representar una ventaja competitiva, ya que motivan al equipo humano a sentirse identificado con la organización, a dar respuestas productivas y de calidad, destacándose en el mercado. La profesional menciona también que es importante, además, revisar si realmente se está cumpliendo de forma adecuada, si el personal tiene claro los objetivos de la organización, si está al tanto de los cambios importantes, si la comunicación es exitosa y se obtienen los resultados esperados.

Finalmente, resalta que es un error pensar que no es necesario fortalecer las políticas de comunicación interna en toda organización, para ir más allá de la simple información generando un intercambio real entre sus miembros y esa conexión ideal en los distintos niveles, aprovechando los instrumentos existentes de manera efectiva.

INNOVACIÓN EN COMUNICACIÓN INTERNA: INVESTIGACIONES Y ACIERTOS ACTUALES

Dentro del contexto y la vorágine organizacional actual, no es ninguna novedad ya a esta altura explicar sobre cómo los smartphones vienen revolucionando la forma en la que nos comunicamos, tanto dentro como fuera del ámbito laboral. Y, aunque la analogía parezca una locura, no fueron solo las personas mayores las que tuvieron dificultades para adaptarse a las nuevas tecnologías: las empresas también vienen, en muchos casos, corriendo la carrera desde atrás.

Dado que son varias las organizaciones en las que una gran parte de los colaboradores no trabaja desde las comodidades de una oficina, el auge de los

teléfonos inteligentes puede ser un enorme beneficio para el área de Comunicación Interna.

Algunas empresas terminan utilizando la opción más a mano, Whatsapp, como principal canal de contacto con estos colaboradores distantes (aunque la distancia no es un factor excluyente: el Whatsapp también se usa dentro de oficinas). Sin embargo, no deja de ser un vehículo no oficial, que está totalmente fuera de control de la organización y que implica un intercambio inicial de números de teléfono y contactos que puede resultar realmente estresante.

La CI tiene un impacto muy positivo en los resultados de las empresas.

La comunicación entre empleados y directivos debe ser bidireccional. Los directivos no son los únicos protagonistas a la hora de transmitir sus ideas, también los empleados tienen que contar con esta opción. Si cada miembro de la organización tiene la oportunidad de transmitir sus ideas y compartirlas con el resto, el talento y la innovación llegan a ser parte del día a día. Para cualquier tipo de empresa es vital fomentar la motivación y la colaboración entre todo el equipo humano. Debe existir una comunicación fluida, clara y transparente para poder unificar los esfuerzos y así es cuando se consiguen grandes beneficios.

Las empresas que innovan en su producto también lo hacen en su comunicación, por lo tanto, gran parte del éxito a la hora de comunicar internamente y mantener motivados a los equipos tiene mucho que ver con la cultura de la empresa y su predisposición a innovar.

Para ser competitivos es muy importante la innovación y mejora del producto. Cuando las empresas hacen participe al equipo y lo mantienen conectado entre sí, dotándoles de un sistema donde compartir ideas, aportar su experiencia y visión, esto se ve reflejado directamente en la mejora de los productos y servicios finales, de allí, y entre otras cosas, la importancia de invertir en comunicación interna. Gracias a las nuevas tecnologías y sin una gran inversión, las organizaciones pueden disponer de nuevas plataformas y nuevos métodos para establecer una relación clara, transparente y directa entre los equipos, brindando nuevas oportunidades para compartir ideas, potenciar el talento, incentivar el intraemprendimiento, y, en definitiva, mejorar en todos los aspectos.

El talento está en las personas y todos los colaboradores de la organización tienen capacidad para inventar, optimizar, innovar.

Otra de las oportunidades que permiten las nuevas tecnologías en la comunicación interna es la inmediatez. La clave de la comunicación interna son las personas, si se da a éstas la oportunidad de colaborar en las acciones de la

organización y compartir sus experiencias en cualquier momento y lugar, la relación se enriquece considerablemente y aumenta el compromiso de parte de los empleados. No se debe olvidar que la utilización de los smartphones, tablets y portátiles, se ha convertido en el eje principal de la sociedad, son imprescindibles para todos, han revolucionado la comunicación entre las personas, formando parte de la vida cotidiana mundial. Se debe aprovechar de las oportunidades que nos brindan.

Dentro de la comunicación interna 2.0, el audiovisual es fundamental para impactar emocionalmente y crear una conexión directa con los empleados. El vídeo es una herramienta clave, ya que hace que todo el proceso sea más atractivo y comunica de la forma más óptima a los equipos. La retransmisión vía streaming permite llegar a un número indefinido de personas, lo que aporta una mayor difusión a cualquier tipo de evento realizado por la empresa. Permite reunirnos en tiempo real, impartir conferencias, charlas, formación, etc., sin necesidad de realizar ningún desplazamiento, permitiendo un gran ahorro en tiempo y dinero.

La Comunicación Interna es una herramienta indispensable para impulsar la innovación corporativa.

En la actualidad, surgen nuevas ideas de que hay que sacar a la innovación de un área o sector y transformarla en ADN de toda la organización. Y si bien está perfecto que una empresa tenga un “Área de Innovación”, lo importante es que no crea que sólo ese sector debe o puede innovar.

Abrir la innovación es democratizarla y sólo cuando forma parte del trabajo cotidiano se convierte en cultura y de este modo la transformación es sustentable.

Sin una buena Comunicación Interna es imposible desarrollar la innovación y cultura, algunas de las claves son:

1. Explicar qué es Innovar y por qué tenemos que hacerlo:

Cuando la empresa habla de innovación, a la gente se le disparan mil ideas diferentes y muchas veces desenfocadas acerca de lo que significa ser innovador. Los clichés no ayudan. El típico cartel con la lamparita de luz no ayuda. Se comienza por lo básico y difícil: comunicar concretamente qué significa innovar, por qué la empresa necesita hacerlo y por qué se necesitan intrapreneurs (personas con espíritu emprendedor, utilizados para innovar dentro de la organización que ya se encuentra establecida).

2. Generar buena comunicación grupal:

La innovación es una tarea conjunta, no de un iluminado solitario. Para innovar hay que reunir personas, generar equipos y tienen que escucharse, respetarse, debatir, combinarse, ensamblar ideas y remixarlas, descartar, elegir, votar, convencer, iterar, avanzar, cumplir y demás verbos. Se deben brindar herramientas de Comunicación Interna que les permitan avanzar y no morir en el intento.

3. Comunicar claramente las reglas de juego:

La organización tiene que confiar en sus intrapreneurs y tiene que hacérselo saber. El proceso de innovar es tan importante como el resultado. Todas las ideas son buenas porque se busca, además de prototipos, desarrollar actitudes. Innovar no es un juego sin reglas. Las ideas tienen que ser aplicables, la innovación debe ser factible.

4. Preparar a los líderes para lo que se viene:

Explicarles a los referentes que dirigir en exceso un proceso de innovación es contraproducente. Hay que cuidar que la dirección no mate la creatividad. Además hay que comunicarles algo muy “incómodo”: los intrapreneurs desafían la estructura clásica, se meten dónde no los llaman, cuestionan las formas de hacer, hackean y hacen preguntas incómodas, y la más incómoda de ellas suele ser: ¿Por qué se hacen las cosas así? La mayoría de las empresas no están preparadas para la actitud outsider. La Comunicación Interna debe facilitar estos espacios de disrupción.

5. Alentar la comunicación ágil y las ideas descentralizadas:

Hay que pensar rápido, comunicar la idea rápido y aplicarla aún más rápido. Comunicación Interna directa y precisa. Pensar diferente requiere comunicar diferente. Innovar lleva a entender que las “ideas propias” se desvanecen y mixturán en el grupo apenas salen de tu boca. Nadie es dueño de nada. Todos son cocreadores de todo. Una comunicación poderosa donde ese poder no busca marcar lo bueno o malo, ni normalizar nada, sino abrir la posibilidad de repensarse.

En definitiva, la innovación requiere de un alto grado de capacitación y formación, hoy se innova sobre modelos organizacionales y de mercado que son mutantes. De una era simple pasamos a una era complicada, y finalmente estamos en la era de la Complejidad donde se necesita colaborar, integrarse de forma horizontal y potenciar el networking. Eso mismo sucede a nivel de Comunicación Interna.

Como de costumbre y en los tiempos de hoy se siguen buscando alternativas y tendencias para compartir, para que los equipos de Comunicación Interna logren correr la carrera ya no desde atrás, sino desde una posición más ventajosa.

Por todo ello, la definición exacta es la siguiente y pertenece al español, doctor de Administración de Empresas Xavier Ferràs Hernández: “Innovar es explotar con éxito nuevas ideas o nuevo conocimiento, asumiendo más riesgo que los competidores, para conseguir una posición competitiva superior”.

CAPITULO III

OBJETIVOS

Objetivo principal

- Proponer estrategias y herramientas de comunicación interna para la Fundación “Deportistas por la Paz”.

Objetivos específicos (3)

- * Desarrollar acciones comunicativas internas para los participantes de la fundación. (herramientas, mensajes claves).
- * Proponer canales de comunicación correctos que se adapten mejor a sus posibilidades u objetivos y en función del diagnóstico realizado.
- * Proponer herramientas de control y evaluaciones periódicas.

Aparece como pilar fundamental para mejorar la comunicación interna instalar un feedback constante entre los empleados para que puedan rendir correctamente o de la mejor manera posible. De hecho el saber aprovecharlo puede motivar a trabajar más y mejor, aumentando la productividad y la eficiencia.

Surgen como claves para lograr una buena comunicación en el interior de la Fundación las acciones de difundir la información relevante para que todos sepan qué, cómo y cuándo hacer su trabajo y ganar confianza, sentido de pertenencia y compromiso a través de la construcción positiva de relaciones.

Como así también, se pondrá énfasis en lograr fluidez ya que es imprescindible crear un clima favorable en el que los integrantes se sientan cómodos para aportar ideas, por ello los canales a utilizar serán elegidos pensando en que sean capaces de generar un diálogo de forma natural y sin coacciones. En este sentido jugar con las emociones y sorprender al trabajador puede generar un impacto positivo que le anime a participar y además se produzca una reacción de contagio entre sus compañeros.

A partir de esto, los objetivos del presente trabajo de grado están en proponer una solución pensada y articulada desde la comunicación, que permita que los miembros de una organización, en este caso “Deportistas por la Paz”, se apropien y entiendan su papel como beneficiarios e integrantes activos de los diferentes planes, programas y actividades que propone dicha fundación.

De la misma manera, se plantea la posibilidad de crear estrategias innovadoras que surgen del estudio e investigación de las necesidades puntuales de la entidad y en la que los sujetos estén involucrados de manera positiva, a partir de la generación de fuentes o recursos de información formales que les permitan orientar su desempeño hacia la motivación, la movilización, la realidad y la acción.

Para llevar a cabo este objetivo, fue importante utilizar medios y herramientas de recolección de información (entrevistas - encuestas) con el público objetivo de la iniciativa (director- coordinadores-voluntariado) que permitieran contrastar diversas percepciones desde los mismos miembros de la fundación, y así plantear soluciones.

Finalmente, es válido mencionar que estos objetivos e iniciativas en comunicación se complementan con herramientas de medición y análisis de impacto, cuya estructura surge de las posibilidades de acceso a la Fundación creando contacto con el personal involucrado para conocer, de manera regular y formal, sus opiniones y generar una real comunicación de doble vía en la que ellos mismos se enrolen en contextos activos de participación y aportes en pro del fortalecimiento de plataformas estratégicas, que de la mano con la comunicación efectiva se logrará ser un potencializador y otorgarle valor y significado a las actividades desarrolladas

Siguiendo la escala de objetivos de este proyecto de investigación será enfocado hacia la formulación de una estrategia comunicativa unida y materializada en un plan de comunicación.

CAPITULO IV

MARCO TEÓRICO

LA COMUNICACIÓN

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

De esta manera se analiza de forma minuciosa la comunicación, comprende que ésta acción no ocurre separada de la trayectoria de vida de una persona, cada comportamiento, cambio e información tiene un impacto en el individuo u la organización. La acción de comunicar se vuelve necesaria ya que ésta es la única manera en que el individuo puede establecer un punto de contacto con otro sujeto y en un futuro con una organización. Se comprende o se conceptualiza la realidad como un sistema viviente en donde el sujeto no se relaciona consigo mismo y su entorno sino con otros individuos que también a su vez se haya en contacto con su ambiente y propias experiencias.

En primera instancia se identifica un emisor, éste es quien inicia el proceso de la comunicación construyendo a través de sus antecedentes y experiencias un mensaje (contenedor de información) que tiene la intención de transmitir algo a un receptor. El mensaje representa la información que el emisor desea transmitir al receptor; éste contiene símbolos verbales o no verbales que representan datos a transmitir, es decir, esta información está codificada por el sujeto que emite y debe ser decodificada por el sujeto que recibe. Como es mencionado anteriormente, los símbolos pueden ser verbales: orales, es decir, sonidos en el aire o fonemas pertenecientes a cierta lengua; o escritos, como signos sobre un papel, marcas en una piedra, etc. Cuando se habla de mensajes no verbales se refiere a gestos y movimientos en el cuerpo ya que se debe de entender que todo comunica, toda expresión voluntaria o no tiene contenido.

El receptor es quien recibe el mensaje, es el sujeto que cierra el proceso de comunicación unidireccional mediante la recepción de codificación y aceptación del mensaje que transmitió. Sin embargo, si se toma en cuenta una comunicación bidireccional el receptor puede retroalimentar al emisor, es entonces donde los roles se invierten y se pueden comenzar el proceso nuevamente y de forma indefinida.

Todas las comunicaciones, intencionales o no, tienen algún tipo de repercusión en el receptor de la información. Si el mensaje es entendido íntegramente, el efecto suele ser el deseado.

Ahora bien, gran parte de los problemas de efectividad para comunicar y sufrimiento que se enfrenta en el mundo actual (de las organizaciones y en la vida personal) está relacionado con incompetencias que se presenta en la forma de conversar y relacionarnos con otro. Muchas personas sufren por su incapacidad de ser escuchados, por su dificultad para reclamar o su dificultad para reconocer el trabajo de otros.

La clave de una comunicación eficaz consiste en que el proceso sea exitoso, es decir, que el mensaje sea transmitido y entendido con claridad por parte del receptor, sin malinterpretaciones ni omisiones de información.

La comunicación eficaz es fundamental para cualquier organización y puede ayudar de muchas maneras. De hecho, la comunicación juega un papel en el desarrollo de productos y gestión de los empleados. Ellos son una audiencia clave, ya que a menudo sirven como conducto para otros públicos. Si los empleados están informados y comprometidos, las tareas designadas serán propensas a ser fuertes también.

La eficacia dará lugar a un fuerte trabajo en equipo y la capacidad de los empleados en todos los niveles de la organización para trabajar juntos para lograr objetivos de la empresa. Además, la comunicación eficaz de la organización proporcionará a los empleados el conocimiento, la estructura y el ambiente de trabajo positivo que necesitan para sentirse cómodo con el tráfico de conflictos y la solución de los problemas con eficacia. Siendo esto de vital importancia ya que si el mensaje o la información que se quiere transmitir no es entendible, este puede causar una serie de malinterpretaciones que pueden llevar a la empresa al fracaso.

La persona que se encargue de manejar el sistema de comunicación de una organización debe analizar todos estos aspectos, pero sobre todo, debe conocer la naturaleza y características para actuar adecuadamente en cada situación, si hace lo anterior logrará una comunicación efectiva y en consecuencia los objetivos planteados se realizarán satisfactoriamente.

ELEMENTOS PRÁCTICOS PARA UNA COMUNICACIÓN EFICIENTE

Los elementos que intervienen en un acto de comunicación son:

Emisor: Produce el mensaje y lo envía.

Receptor: Recibe el mensaje y lo interpreta.

Código: Conjunto de signos y reglas que el emisor y el receptor conocen y que sirven para codificar y decodificar el mensaje.

Mensaje: Enunciado enviado por el emisor y recibido por el receptor.

Canal: Medio físico por donde circula el mensaje.

Situación: Circunstancias psicológicas, sociales, emocionales, etc. que rodean al “E” y al “R” y que condicionan el mensaje e influyen en su transmisión y recepción.

Referente: Elemento, situación real a la que se “refiere” el emisor.

Ruido: Cualquier interferencia que, afectando a cualquiera de los demás elementos, produce el fracaso del acto de comunicación.

En la actualidad se vive en el ámbito organizacional en permanente relación con otros, y esta relación se da a través del acto comunicativo, la comunicación es un elemento básico y este puede satisfacer las necesidades del ser humano. Entonces para que se logre y sea eficiente debe reunir varios aspectos: Primero ante todo tener el objetivo de comunicarse, luego saber escuchar y seguidamente mantener la calma y una actitud racional aunque el estado emocional sea fuerte se debe tener en cuenta que la forma es tan importante como lo que se dice, hablar con claridad teniendo en cuenta la situación en la que se encuentra, motivar y dejar que la contraparte hable así se conocerá su criterio, hacer preguntas y tener en cuenta todas las ideas establecidas, evitar debates innecesarios esto podrá dañar la relación, ser reflexivo y finalmente pensar y razonar lo que se quiere decir antes de expresarlo.

Cuando nos comunicamos aspiramos a satisfacer una necesidad que nos impulsó a comunicarnos y observando las respuestas obtenidas podemos saber si nos comunicamos de manera adecuada o no, en función de la cual podemos re direccionar nuestro mensaje a manera de lograr nuestros objetivos, y por sobre todo reflexionar sobre todos los elementos intervinientes en este proceso dinámico y complejo que da alguna u otra condicionan la comunicación.

LA COMUNICACIÓN INTERNA

Desde finales de los años 70, la comunicación interna se ha impuesto como una disciplina de gestión empresarial, primero, al mismo nivel que la gestión de recursos humanos, y posteriormente, llegando a formar parte de la estrategia de gestión global de la organización

La comunicación interna es el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para crear y mantener buenas relaciones con y entre sus miembros; utilizando diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.

A continuación, se muestran los objetivos, responsabilidades y funciones de la comunicación interna:

Responsabilidades:

- Establecer objetivos y estrategias comunicativas.
- Establecer prioridades comunicativas.
- Establecer un sistema de acceso a la información, determinando los flujos de la comunicación.
- Establecer los elementos de la comunicación, estableciendo cómo funcionará el Sistema.

Objetivos: (Teniendo en cuenta la función primordial de la Comunicación Interna al servicio de la estrategia integral de Comunicación).

- Implicar a los miembros de la organización en la visión y misión de la organización, inculcando su confianza y lealtad.
- Proyectar una imagen positiva de la empresa
- Equilibrar la información ascendente, descendente, horizontal y transversal
- Implicar al personal en el proyecto de la organización.
- Consolidar un estilo de dirección.

Funciones:

1) Investigar, con la finalidad de elaborar una política de escucha del clima social de la organización que ayude después a la toma de decisiones apropiadas.

2) Orientar, logrando una capacidad de escuchar y sensibilizar sobre los distintos aspectos.

3) Informar

4) Animar y coordinar, es decir, después de conocer lo que sucede dentro y con el fin de que la información fluya de mejor manera, debe crearse una red de corresponsales que informen a los integrantes tomando los puntos de referencia que pueden distribuir y recoger la información de mejor manera que otros. Logrando con todo ello coordinar los flujos de comunicación e integrar a los

empleados en esta red que además les brindará sentido de pertenencia a la misma

5) Organizar campañas, como soluciones de los problemas internos a fin de involucrar a los empleados. Éstas tienen una visión de corto, mediano o largo plazo, dependiendo de las acciones que quieran realizarse dentro de la empresa

6) Formar: Capacitación determinada de actividades específicas, incluyendo de manera especial la capacitación en comunicación, que busca que los empleados sepan cómo utilizar las herramientas que mejoren la comunicación dentro de la organización.

Se puede mencionar que la comunicación en el interior de las organizaciones siempre ha existido, pues es consustancial a la vida de las mismas en cuanto que en ellas se relacionan personas y la información circula. Pero la necesidad por parte de la empresa de gestionar esa información y la toma de conciencia por parte de ésta de la importancia de la comunicación Interna en las organizaciones ha hecho que en los últimos años se preste especial atención a esta dimensión comunicativa de la organización enfocándola desde un punto de vista estratégico.

La importancia que se le está comenzando a dar a la Comunicación Interna en la gestión estratégica de las organizaciones ha hecho que en los últimos años haya proliferado la literatura económica en este tema, interesada en resaltar el valor potencial de la Comunicación Interna en la motivación laboral y la consiguiente repercusión en los resultados finales de la empresa, su aportación al objetivo de calidad total o la consecución de un clima laboral tendente a la ausencia de conflictos, sin descuidar su relación inequívoca con la gestión de recursos humanos en la organización.

En este sentido, decir que una organización posee una buena comunicación interna equivale a decir que aquella:

a) Conoce la importancia de la Comunicación Interna para lograr un mejor funcionamiento de todas las áreas de la organización.

b) Sabe atajar los conflictos que surgen en la organización de una forma clara y en ningún caso traumática.

c) Conoce cada una de las herramientas de la Comunicación Interna y las aplica según las circunstancias, sin dejar de lado ninguna de las formas de comunicación (descendente, ascendente y horizontal), y ponderando su uso según las necesidades de los miembros de la organización.

d) Es capaz de adaptar dichas herramientas a las circunstancias de la organización, innovando nuevas formas de aplicación, sin negar el uso de las nuevas tecnologías para la mejora de la comunicación entre las personas que componen la organización.

e) Es capaz de asignar recursos para la implantación y mejora de la Comunicación Interna. La organización es consciente de que, si mejora la Comunicación Interna, logrará acercar a la misma a su éxito estratégico”.

HERRAMIENTAS DE LA COMUNICACIÓN INTERNA

Son varias las herramientas que pueden usarse para reforzar la comunicación interna: carteleras, correo electrónico, reuniones, entre otras. Se debe optar por las herramientas que mejor se adapten a las posibilidades y objetivos.

Cuando hay una comunicación interna entre diferentes miembros del equipo es posible tener una mayor proximidad con el trabajo todos, además de una mayor alineación con sus propias funciones por parte del colaborador. Mientras más motivado esté el colaborador, más interés va a demostrar.

Se debe recordar que el diálogo entre la dirección y los trabajadores ha de ser constante. El feedback es fundamental en este tipo de comunicación, debido a que todavía existen compañías que confunden la comunicación con la información. La diferencia está muy clara: mientras que esta última consiste en la simple transmisión de mensajes, para que exista comunicación se necesita una respuesta por parte del receptor.

Existen muchas herramientas disponibles para ponerla en práctica. Seguidamente se mencionan algunas de las más utilizadas:

Publicación institucional o "newsletter": Con el objetivo de informar a los empleados, en forma de revista, periódico, o folleto interno —en papel o digital—, incluye datos de la operatividad de la empresa como de los mismos empleados. Abarca todas las áreas y puede contener testimonios, artículos, fechas de cumpleaños e incluso, malas noticias.

Cartelera: Es un efectivo medio de comunicación siempre que se ubique en un lugar concurrido por los empleados, con fácil acceso visual. Es necesario actualizarla periódicamente y consignar la fecha de cada publicación. Puede incluir informaciones legales o sociales, resultados, nuevas políticas o intercambios entre el personal (ofrecimientos para compartir transporte, o fotos de familias, por ejemplo).

Circulares: Es un mensaje que se envía a toda la organización o a una parte de ella. Los medios para hacerla conocer son variados (correo electrónico, carta, intranet, blogs, etc). Puede dar a conocer información, órdenes, sugerencias o convocatorias.

Reuniones: Permiten la interacción personal dentro de los equipos de trabajo o entre las distintas áreas de la empresa. 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.

Buzón de sugerencias: Es una importante fuente de información si se lo utiliza correctamente y de forma activa. El objetivo es conocer las opiniones y propuestas de los empleados en diversos aspectos: normas, organización, condiciones de trabajo, tareas, relaciones laborales, beneficios sociales.

Videoconferencia: Es una herramienta muy utilizada gracias a su rapidez y bajo costo. Permite conectar a dos o más personas que estén distanciadas geográficamente, evitando desplazamientos y ahorrando así tiempo y dinero.

Intranet: Es una red de comunicación dentro de la empresa. Su instalación es simple y económica, sólo requiere la inversión en infraestructura. Su ventaja principal ser un medio rápido e instantáneo: disponibilidad al instante de la información, material compartido o base de datos de la empresa.

Periódico mural: Es una de las herramientas de comunicación interna más antiguas y que todavía es muy popular. Esa herramienta se imprime como un periódico con las principales noticias e informaciones internas de la empresa. De manera general se divulga en los pasillos y comedores para que todos los colaboradores puedan tener contacto con lo que pasa.

Por otro lado, cuando los mensajes fluyen siguiendo los caminos oficiales dictados por la jerarquía o su función laboral específicas en el organigrama de la organización, las redes de comunicación son formales. Su objetivo es coordinar de manera eficiente todas las actividades distribuidas en la estructura de la organización.

En las redes formales del presente proyecto de investigación teniendo en cuenta las características de la Fundación Deportistas por la Paz, los mensajes circulan de manera descendente.

Se encuentra instalada este tipo de comunicación que se da desde la persona con más alto nivel dentro de la organización (en este caso el director ejecutivo), con dirección hacia los diferentes puestos que se ubican en manera vertical dentro del

organigrama o también llamados subordinados (coordinadores), llegando hasta las personas que ocupan el último lugar dentro de la fundación (voluntariado).

Será un punto clave ahondar en este ítem para mejorarlo, debido a que el ejecutivo que concede demasiada importancia a la comunicación descendente, que permanece encerrado en sus ideas y pensamientos delegando responsabilidades indebidamente, aumentará su aislamiento.

La comunicación descendente adopta las siguientes características:

- 1) Informa y dirige
- 2) Instruye y controla
- 3) Orientar la realización de tareas a los subordinados y colaboradores
- 4) Proporcionar a las personas la información sobre: lo qué deben hacer, el cómo hacerlo y lo que se espera de ellas.

COMUNICACIÓN INTERNA 2.0

“La cultura es comunicación en movimiento”⁵. En la actualidad se considera que una comunicación 2.0 se mueve siguiendo varias trayectorias:

Acceso y Disponibilidad: Una comunicación interna 2.0 implica que la empresa le brinde al personal un amplio acceso a la información. Que torne disponibles muchos datos que antes estaban vedados o reservados para un grupo exclusivo.

Igualdad: En términos de comunicación 2.0 significa reducir la asimetría entre los emisores y receptores, entre los que pueden generar contenido y los que sólo están habilitados para leerlo y aceptarlo. En cierto punto, esto me hace recordar al concepto de “prosumidor”, y que a nivel interno significa que los miembros de una organización puedan alternar sus roles de productores y consumidores de información.

Participación: La gente tiene que abrir caminos propios dentro del monobloque comunicacional. Hay que promover y facilitar que generen, enriquezcan, divulguen, discutan y reformulen contenidos.

Esto requiere que la organización sea sensible a la diversidad de experiencias y representaciones particulares, y evite la tentación de reducirlas u homogeneizarlas bajo un solo modelo de lo decible o pensable.

⁵ Formanchuk, Alejandro (2010). E-BOOK Comunicación interna 2.0: un desafío cultural. 1ª edición. – Buenos Aires: Edición Formanchuk & Asociados.

Interacción: El 2.0 supone una comunicación interactiva donde el personal tenga la oportunidad de intervenir, originar y compartir contenidos bajo un paradigma de red y no simplemente de bidirección ascendente-descendente. Por eso un plan de comunicación interna 2.0 requiere un diseño que no esté centrado en potenciar o multiplicar la capacidad de difusión sino que se enfoque en maximizar la interacción.

Construcción colectiva y colaboración: Hay que aceptar que las buenas ideas pueden venir de cualquier lado. Sí, especialmente de “abajo (hablando en términos de modelos piramidales).

Una comunicación interna 2.0 adhiere a la cooperación en la elaboración abierta de contenidos, bajo un modelo “Wiki” por ejemplo. Y esto requiere varias cosas. La primera y fundamental: que los líderes validen que determinados contenidos pueden ser elaborado por personas que no están en la cúspide o centro, y que la “meritocracia” pesa más que la jerarquía formal al momento de validar las intervenciones.

El desafío es organizar lo diverso, articular las diferencias y aglutinar las microacciones o ideas antes de que se disuelvan. Por lo tanto, el beneficio será potenciar la inteligencia colectiva y hacer explícito el conocimiento tácito.

Escuchar, responder y hacer: En el 2.0 la expresión es el valor fundamental. La empresa, al adherir a esta cultura, minimiza la lógica “broadcasting” y se dispone a escuchar a su personal porque tiene una voluntad sincera de conocer sus opiniones y puntos de vista. Además asume la responsabilidad de responder a lo que se dice y, lo más importante, hacer algo con eso que escucha.

Respeto y reducción del ego: La comunicación (la buena) sólo es posible cuando las personas se respetan y valoran. Y este es el mantra de la comunicación interna 2.0.

Red de interacción: Una comunicación interna 2.0 requiere un modo de organización participativo, más plano, donde la interacción no está ajustada por jerarquías clásicas ni trayectorias unidireccionales. Donde los roles, tareas, fronteras, liderazgos e intercambios también se flexibilizan y dinamizan, donde el centro y la periferia es contingente, situacional o directamente evaporado bajo un modelo de red de interacciones.

Implementar una comunicación interna 2.0 es un desafío, y de los grandes, porque implica (re)configurar la cultura, prácticas, poderes, dinámicas y formas de organización.

CAPITULO V

METODOLOGÍA APLICADA

En relación con la hipótesis y los objetivos ya planteados, en el presente trabajo se utilizará un tipo de investigación cualitativa en la cual su recogida de información basada en la observación de comportamientos naturales, discursos y respuestas abiertas darán lugar a exploraciones, opiniones e intereses para luego profundizarlos, a su vez construirá el conocimiento, gracias al comportamiento entre las personas implicadas y toda su conducta observable.

Se usarán herramientas de lectura y análisis bibliográfico, investigación en internet, estudio de campo mediante la elaboración de encuestas y entrevistas adoptando también un rol de observación no participante donde el investigador no participa del problema o situación realizando un estudio del caso exhaustivo de la Fundación.

CAPITULO VI

DESARROLLO

A lo largo de este capítulo se determinará el método mediante el cual se propondrá un modelo más adecuado para trabajar la comunicación interna en la fundación.

Para ello, se utilizará el Método RACE creado por John Marston en 1963, en su libro *The Nature of Public Relations*, donde estableció el proceso de toma de decisiones estartégicas en el ámbito de las Relaciones Públicas, el cual estructuró en cuatro etapas, denominándolas con un acrónimo en base a la regla mnemotécnica de RACE (en español, IACE):

- 1- Investigación (**R**esearch)
- 2- Acción (**A**ction)
- 3- Comunicación (**C**ommunication)
- 4- Evaluación (**E**valuation)

El modelo RACE marstoniano es también conocido como Método de la Espiral porque, al ser concebido gráficamente, se dibuja como una línea ascendente que, partiendo de su nacimiento de la investigación, avanza hacia la acción, se desplaza por la comunicación y finalmente, desemboca y termina en la evaluación. Su aportación se centra en la descripción cíclica de sus cuatro etapas o fases y en su ordenamiento cerrado⁶.

(Descripción gráfica del Método RACE)



1- INVESTIGACIÓN (ESTUDIO DE CASO)

En la actualidad, los directivos, representantes, coordinadores y voluntariado desvían el enfoque principal con la que fue creada la fundación, sin olvidar que

⁶ Kathy Matilla (2008). Los modelos de planificación estratégica en la teoría de las Relaciones Públicas. Capítulo II. Barcelona, España: Editorial UOC.

“Deportistas por la paz” pregona y se compromete con el proceso de desarrollo integral de niños y jóvenes adultos en contextos de vulnerabilidad transmitiendo valores como el compromiso y respeto a través del deporte.

Lejos de llegar a esta meta y preocuparse por el crecimiento social de los niños, en este tipo de fundaciones los integrantes forman parte sólo por crecimiento personal, poder complementar así su curriculum para futuros trabajos o solo por el hecho que les gusta el deporte y le es entretenido pasar el rato durante el día.

Surge la necesidad de contribuir con el objetivo final que involucra a los niños. Entonces, a través de la comunicación interna es posible mejorar los valores y cultura hacia sus integrantes quienes son los encargados de llevar a cabo las actividades diarias, optimizándolos ya sea a través de actividades de integración, capacitación o mejoramiento personal y profesional.

Los casos a examinar fueron seleccionados una vez que fueran identificadas las razones y sus destinatarios. La elección gira en torno a qué estudios serán óptimos para el proceso de investigación en el presente proyecto.

La metodología de investigación para el presente estudio de caso exige una cuidadosa preparación, a raíz de ello se emplean una serie de métodos: encuestas, entrevistas y la propia observación. Se tuvo en cuenta también, principios éticos los cuales implicaron mantener los principios de forma coherente en el modo de llevar a cabo la investigación, respetar a los integrantes, ser consciente de las posibles consecuencias de la investigación, respetar la confidencialidad o anonimidad si es solicitada por algún integrante y por último se verificó que las fuentes están de acuerdo con el modo en que se está empleando la información que hubieran facilitado.

En esta ocasión, la pregunta será determinante para la selección del diseño del estudio de caso siguiendo sus pasos de recolección y análisis de datos, usando una variedad de fuentes que reportarán una amplia cantidad de información, es decir su distinción del diseño recae no tanto en los métodos empleados sino en las preguntas formuladas y su relación con el producto.

La técnica más eficaz usada para recabar información es la de las entrevistas, se realizó un tipo de entrevista semiestructurada debido a su flexibilidad y a la riqueza de datos que produce, en las que se siguió un conjunto de preguntas alternadas con preguntas espontáneas que iban surgiendo a medida que se realizaba la misma. A su vez se realizaron encuestas anónimas para lograr un mayor acopio de información, la cual sirvió de mucho y se utilizó como una alternativa a las restricciones que presenta la observación. (ver anexo)

Al realizar las ya mencionadas tareas de recopilación de datos las cuales permitieron observar, indagar y preguntar se pudieron identificar las características propias del problema de investigación influyendo directamente en el proceso y en el sistema ya establecido de la fundación.

Concluido esto, los indicadores generales que serán pertinentes para el análisis de caso incluyen los siguientes aspectos:

- Comunicación
- Espacio
- Recursos Humanos
- Economía

El acceso a la información es también algo importante a tener en cuenta durante la selección, y que podrá considerarse en términos de disponibilidad de datos, de información, de contactos y de facilidad de acceso geográfico.

La comunicación en Deportistas por la Paz la gran parte de los problemas están directamente relacionados con una mala o no planificada gestión de la comunicación interna. Los integrantes, sin importar el lugar que les toca trabajar no encuentran resolver estos problemas a tiempo por falta de conocimiento, análisis, el no poseer las herramientas adecuadas o abordaje profesional comprometiendo a la fundación, pero lo más relevante fue que están en conocimiento que seguir dentro de esta escasa línea de comunicación acabará teniendo consecuencias en los resultados.

Seguramente la gran falencia que tiene la fundación es no poseer un espacio físico central, es por ello que buscan alternativas de comunicación entre todos sus integrantes. A partir de ello, se encuentra muy engorroso que se realice una buena comunicación interna sin que sus integrantes tengan un punto de encuentro durante sus días de trabajo no pudiendo absorber el sentido de pertenencia ni un área específica que los represente, impidiendo también que se fomenten múltiples modos de interacción entre ellos. Tal vez uno de los mayores factores de bienestar en el trabajo es el espacio físico. Los empleados que disfrutan y les gustan los entornos de los que forman parte estarán más comprometidos con las labores diarias, serán más productivos, serán felices y estarán saludables.

En cuanto a los Recursos Humanos, uno de los problemas comunes es la falta de capacitación en la fundación. Los integrantes que forma parte del equipo y que ocupan un puesto con funciones determinadas no han recibido la capacitación que requiere su trabajo, reduciendo notablemente las posibilidades de que sus tareas sean desarrolladas de manera eficiente.

Las personas son el recurso más importante y valioso, por lo que resulta absolutamente necesario cuidarlo, estimularlo, capacitarlo y promoverlo lo máximo posible; lejos se encuentra esto de que se cumpla como tampoco ayuda el no contar con un profesional o área dedicada al seguimiento del personal.

El segundo gran problema detectado es la falta de concienciación. Esto se produce cuando los miembros del equipo no quieren hacer su trabajo de la manera correcta o con desgano, afectando a los valores, fines de la fundación e indirectamente a sí mismo. A veces los máximos referentes no se dan cuenta de la gran pérdida que esto supone ya que para que exista la eficiencia es absolutamente necesario que tanto la fundación como el empleado tengan un acuerdo beneficioso por ambas partes para que gracias a la satisfacción mutua, se pueda trabajar de la mejor manera posible.

Finalmente, personal poco involucrado es otro de los grandes problemas y quedó en evidencia. Les cuesta entender cuáles son sus funciones y el conocimiento de sus objetivos.

En cuanto a la economía presenta un índice bajo. Los tiempos actuales se caracterizan por permanentes cambios tanto a nivel socio-económico como cultural y son conscientes de eso. Si bien la fundación cuenta con socios estratégicos que le proveen servicios o algún tipo de contacto para realizar eventos no reciben dinero por ello. Y en consecuencia todos sus empleados no reciben dinero por sus tareas realizadas ni ningún tipo de reconocimiento extra.

Seguidamente y continuando con el estudio de caso se hará un análisis FODA de la Fundación Deportistas por la Paz:

La matriz de análisis FODA, es una herramienta estratégica de análisis de la situación de la empresa. El principal objetivo de aplicar la matriz en una organización, es ofrecer un claro diagnóstico para poder tomar las decisiones estratégicas oportunas y mejorar en el futuro. Su nombre deriva del acrónimo formado por las iniciales de los términos: debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades⁷.

⁷ Roberto Espinosa (2013) La Matriz de análisis DAFO. Estrategia y Marketing.



DEPORTISTAS POR LA PAZ

FORTALEZAS

- Compromiso
- Respeto
- Responsabilidad
- Inclusión social
- Actividades de desarrollo humano a través del deporte
- Socios estratégicos (Fundaciones a fines: Botines solidarios, Manos en acción. UNICEF. Equipos de primera división: River solidario, Racing Solidario y Boca social)
- Coordinación de tareas y actividades
- Madurez en la participación social

OPORTUNIDADES

- Intercambios y convenios con organismos públicos
- Apertura para el desarrollo personal
- Nuevos proyectos de recreación en la comunidad
- Presencia de la marca en eventos deportivos

DEBILIDADES

- Ausencia de profesionales para áreas específicas
- Falta de espacio físico para realizar capacitaciones, encuentros y desarrollar algún tipo de actividad.
- Recursos tecnológicos
- Escases de materiales deportivos para realizar las actividades deportivas
- Comunicación y falta de unión entre los integrantes
- Ingresos económicos limitados

- Inestabilidad económica

AMENAZAS

- Crisis nacional y regional
- No incluir más socios a la fundación
- Alejamiento de personas
- Escaso apoyo estatal
- Perder prestigio y posicionamiento social.

2- ACCIONES PROPOSITIVAS DE COMUNICACIÓN

Realizar acciones de comunicación interna tiene múltiples beneficios. Ayuda a retener el talento interno, motivar al personal, crear sentimiento de grupo, aumentar la eficacia de los trabajadores, potenciar el trabajo en equipo, incrementar el grado de compromiso con la organización, mejorar el ambiente laboral y la reputación. Se debe tener en cuenta que todo esto solo puede ocurrir si los trabajadores son conscientes en todo momento de hacia adonde va dirigida la organización y de qué manera lograr los objetivos.

A continuación se mencionarán las acciones diagramadas para lograr una comunicación eficaz en la fundación, serán sencillas, innovadoras y de bajo costo como así también poseen características bidireccionales pensadas para que los empleados no sean simples receptores de los mensajes. Por ello, el intercambio de información debe convertirse en acciones que deben fluir ascendente y descendentemente. Es decir, siempre escuchar y tener en cuenta las opiniones y propuestas de todos sus integrantes.

Reuniones de equipo: Semanales para informar del estado de cada trabajo. En ellas se ponen en común ideas y se logra trabajar juntos en proyectos que ya están en marcha. Fortalecerá una relación fluida entre todos.

Manual de empleado: Una vez al mes. Incluye información relacionada con la Fundación que todo integrante debería conocer. Puede incluir la historia, sus normas internas, su misión y valores, las políticas de recursos humanos, el organigrama, nuevas actividades, aniversarios, presencias en eventos, pautas de seguridad o procedimientos específicos.

Seminarios: Reuniones de carácter educativo en los cuales un grupo de expertos o profesionales imparten conocimientos a los participantes a través de charlas instructivas y de concientización para mejorar y ampliar su formación. La duración

de los seminarios es en jornada de medio día participando todos los integrantes de manera obligatoria.

Red social interna (con su logo DP –Deportistas por la Paz):



No fue creada para que sea la mejor, sino con el fin de que se adapte eficazmente a las necesidades latentes de la fundación y pueda ser instalada desde sus dispositivos móviles para subir archivos mientras realizan sus respectivas actividades: Al igual que en la vida personal, su uso es frecuente y a través de este canal se comparten constantemente conocimientos e información de una manera transparente y aprovechable por todos los compañeros. El uso de este instrumento de comunicación permite mantener una relación multidireccional, agilizar la interacción y comprensión, disponer de contenido organizado, ahorrar tiempo y ser más usada por ser dinámica y amena.

3- COMUNICACIÓN

Si se logran aplicar con efectividad los canales de comunicación propuestos en líneas anteriores, la fundación Deportistas por la Paz mejora el sentido de pertenencia al equipo de trabajo, propicia la aparición de ideas para la optimización de las diferentes funciones, motiva las relaciones interpersonales y de grupo, establece los valores corporativos y les da un alcance global, en este caso el empleado satisfecho con lo aprendido lo sabrá aplicar de la mejor manera teniendo recursos para así hacerlo, también permiten el ahorro de tiempo y recursos y fundamentalmente facilita los caminos para la obtención de los fines y objetivos por los que pregonan la fundación.

4- EVALUACIÓN Y CONTROL

Realizar el Plan de Comunicación Interna significa haberse detenido a planificar los objetivos conforme a las metas de la fundación; especificar las estrategias a utilizar y, en consecuencia, expresar las acciones consiguientes.

Lo que importa al momento de realizar este tipo de evaluaciones es conocer la performance de las acciones y su impacto en los integrantes, ya que las mismas son destinadas específicamente a conseguir un cambio en ellos.

Los indicadores de evaluación tendrán un perfil cualitativo centrado en medir aspectos más relacionados con la calidad, ayudando a tener un mejor control y a disponer pautas que permitirán trabajar de manera más sólida en adelante:

Indicadores:

Grado de entendimiento de los mensajes claves: Se realizarán evaluaciones periódicas semanales para lograr captar si los integrantes de la fundación entendieron el camino a seguir ya que este tipo de mensajes fueron trabajados de manera repetitiva fortalecidos en la estrategia comunicativa ya planteada. No obstante, se realizarán reuniones personales permanentes, generando recordación y apropiación de su propósito.

Qué dicen los comentarios recibidos: Monitorear el grado de entendimiento es un factor fundamental. Trabajar y estar presente en el día a día en las actividades de la fundación permitirá escuchar los comentarios entre las partes, sus conocimientos adquiridos, como así también permitirá hacer una relevancia de la situación actual, identificar y buscar soluciones, descubrir tendencias. Es decir, realizar verificaciones constantes para comprobar que la implementación avanza como se planificó.

Relevancia de los contenidos para los integrantes: Se enfocará si en las actividades, tareas o acciones fueron implementadas las intervenciones del proyecto. (Realización de nuevas metodologías de trabajo, el tiempo que le dedican para trabajar, actitud y esmero al transmitir los valores de inclusión y deporte).

Estos tres indicadores no fueron diagramados para medirlo todo, sino para conseguir aquella información que ofrezca pistas sobre el grado de cumplimiento de los objetivos con la comunicación. Permiten también recopilar datos útiles que servirán para la toma de decisiones y pudiendo sistematizarlos para ver los progresos.

CAPÍTULO VII

CONCLUSIONES

La elaboración y la buena ejecución del plan de comunicación interna es clave para el crecimiento de la fundación, enfatizando que este factor no sólo debe verse como un recurso, sino como un activo que hay que aprovechar, gestionar y potencializar.

Ejercerlo de manera planeada permite tener claridad de los componentes internos, establecer los canales y determinar los mensajes que se permearán. Pero además contribuye a mejorar el clima laboral, aumentar la productividad y la competitividad.

Es por ello que el plan de comunicación interna para Deportistas por la Paz emerge como un plan estratégico que logre, a través de las acciones coordinadas y su trabajo en equipo, coadyuvar a lograr los valores, fines, creencias y objetivos planteados.

A su vez, la gestión de comunicación interna en el presente proyecto se fundamentó en la pertinencia de la situación, como así también en aumentar la cultura de la organización, la implantación de nuevos instrumentos y métodos de trabajo, una definición precisa y cualitativa de los puestos, tareas y funciones, gestionar la integración y la adaptación permanente a los cambios y a la toma de decisiones, asegurar la calidad total y el trato y la difusión de los sistemas de información y de comunicación.

Se priorizó también el capital humano donde la comunicación interna no fue trabajada solo para informar a los empleados de las novedades o de las decisiones tomadas, se concibió de manera más amplia, es decir, que esos empleados puedan también comunicarse, dar a conocer sus opiniones, los problemas que tienen o aquello con lo que están contentos.

Cabe destacar que los profesionales en el rubro deben fomentar la comunicación efectiva en las organizaciones, así como el buen trato y la forma de decir las cosas para que la información transmitida sea la adecuada, precisa y de fácil entendimiento hacia las demás personas y por supuesto hacia nuestro propio equipo de trabajo. A lo largo de la investigación se mencionaron distintas herramientas y métodos de comunicación que facilitan la interacción entre personas y la transmisión de información.

Si se quiere llegar a ser competitivo en este mundo globalizado, es importante darle el peso específico que se requiere a las situaciones de comunicación, que al final de cuentas es algo con lo que la humanidad ha vivido y es de un uso

cotidiano en nuestras vidas, finalmente la comunicación organizacional es un tema profundo que tiene mucha tela que cortar.

Finalmente y con motivo de dar por concluido el proyecto de investigación y haciendo alusión a lo trabajado, se menciona una frase de superación por parte del siempre recordado Nelson Mandela, primer presidente electo de raza negra quien le dio una lección al mundo por sus pensamientos analíticos.

“Todos pueden superar sus circunstancias y alcanzar el éxito si están dedicados y apasionados por lo que hacen”.

APÉNDICE

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

TEXTOS

- 1- Juan Samaja (2004): *Proceso, Diseño y Proyecto en Investigación Científica: 1ra Edición, JVE Ediciones.*
- 2- Cea D'Ancona y M. A. (1996): *Metodología Cuantitativa: estrategias y técnicas de investigación social, cap 3: La organización de la investigación, Editorial Síntesis S.A Madrid.*
- 3- Ruth Sautu y otros (2003): *Manual de Metodología: Construcción del marco teórico, formulación de los objetivos y elección de la metodología: cap 1,2 y 3, Colección Campus Virtual de CLACSO.*
- 4- Miguel S. Valles Martínez (1999): *Técnicas cualitativas de investigación social, reflexión metodológica y práctica profesional: 1ra Parte, cap 1: Genealogía histórica y planeamientos actuales acerca de la investigación cualitativa, Editorial Síntesis S.A Madrid.*
- 5- García de Ceretto/Giacosse (2009): *Nuevos desafíos en investigación: Parte 2, el proceso de la investigación entre lo estatuido y la búsqueda. Cap 1 y 2, Editorial Homosapiens.*
- 6- Gloria Edel Mendicoa (2003): *Sobre tesis y tesistas: Lecciones de enseñanza – aprendizaje, 1ra Edición – Buenos Aires, Espacio editorial.*
- 7- Formanchuk, Alejandro (2010). *E-BOOK Comunicación interna 2.0: un desafío cultural. 1ª edición. – Buenos Aires: Edición Formanchuk & Asociados.*
- 8- Kathy Matilla (2008). *Los modelos de planificación estratégica en la teoría de las Relaciones Públicas. Capítulo II. Las etapas de planificación estratégica en el Modelo RACE. Barcelona, España: Editorial UOC.*
- 9- Roberto Espinosa (2013) *BLOG La matriz de análisis DAFO (FODA), estrategia y marketing.*