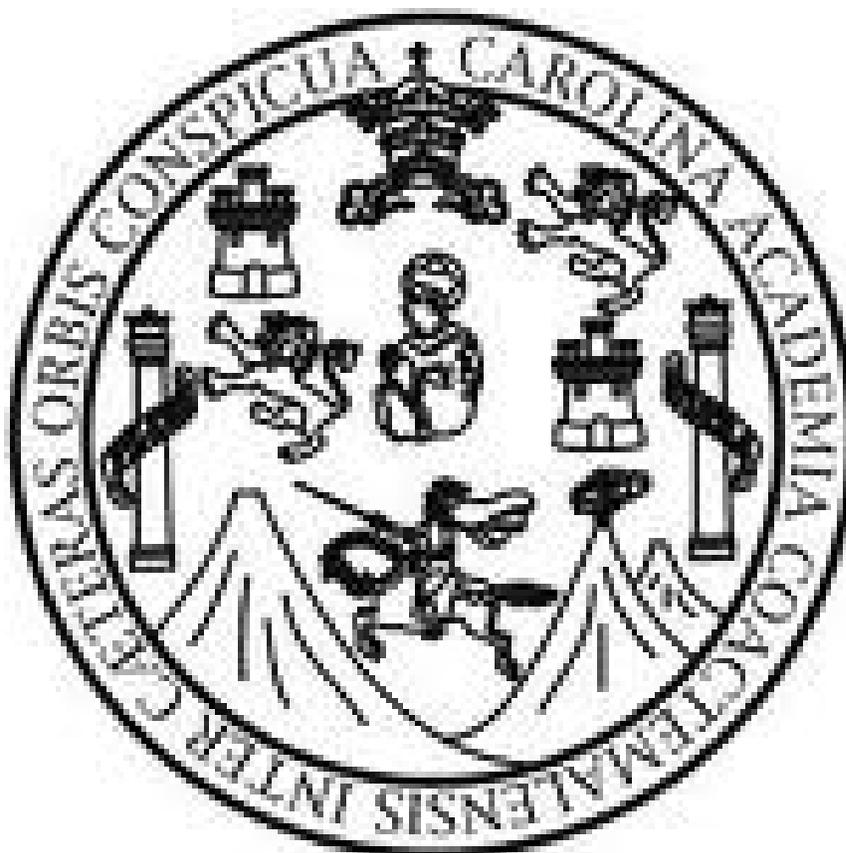


**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
ESCUELA DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN
DEPARTAMENTO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL
PRIMERA COHORTE**



**DIAGNÓSTICO Y PROPUESTA DE ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN INTERNA
PARA LA FUNDACIÓN GUILLERMO TORIELLO**

LICDA. ANA LILY QUINTANILLA MONTERROSO DE REVIL-BAUDARD

GUATEMALA, NOVIEMBRE DEL 2010

RESUMEN

De mayo a noviembre del 2010 se efectuó un diagnóstico y estrategia de comunicación interna para la Fundación Guillermo Toriello. El objetivo del diagnóstico fue conocer el funcionamiento del equipo de comunicación, con el propósito de analizar y evaluar su ejercicio, por medio de la implementación de un estudio de comunicación organizacional, a fin de proponer un diseño de funciones para el fortalecimiento del equipo. Según los hallazgos, se concluyó que las actividades de comunicación se realizaban sin planificación, a pesar de existir un equipo delegado. Por lo tanto, se recomendó diseñar una propuesta estratégica de comunicación interna, que tiene como objetivo, fortalecer las capacidades técnicas y gerenciales del equipo, produciendo e implementando un programa educativo, y un paquete multimedial capaz de establecer alternativas para sistematizar la comunicación. Es así como el equipo optimizará sus fortalezas y trabajará por mantener la coherencia con los objetivos del sistema estratégico de la Fundación.

ÍNDICE

	Página
INTRODUCCIÓN	iv
CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO	1
1. Antecedentes	1
1.1 Situación actual de la comunicación organizacional en América Latina	1
1.2 Situación actual de la comunicación organizacional en Guatemala	2
2. Conceptos teóricos	3
2.1 Comunicación	3
2.2 Comunicación organizacional	4
2.3 Comunicación interna y externa	4
2.3.1 Comunicación interna	4
2.3.2 Comunicación externa	5
2.4 DirCom	6
2.5 Diagnóstico organizacional	6
2.6 Diagnóstico de comunicación organizacional	7
2.7 Teoría de los sistemas	8
2.7.1 La organización como sistema	8
2.7.2 Tipos de sistemas	8
2.7.3 Elementos del sistema abierto	9
2.7.4 Abraham Nosnik	9
2.7.5 La comunicación como proceso	9
2.8 Relación teoría con el objeto de estudio	10
2.9 Estrategia de comunicación organizacional	11
3. Fundación Guillermo Toriello	12
3.1 Planificación Estratégica 2010-2014	12
3.2 Flujograma, territorio de trabajo y organigrama	13
4. Equipo de comunicación de la FGT	17
CAPÍTULO II. METODOLOGÍA	18
1. Pregunta de investigación	18
2. Objetivos	18
2.1 Objetivo general	18
2.2 Objetivos específicos	18
3. Enfoque	19
4. Diseño	19
5. Universo	19
6. Muestra	19
7. Técnica e instrumentos	20

7.1 Encuesta	20
7.2 Entrevista	21
7.3 Página Web de la FGT	21
7.4 Documentos del equipo de comunicación	21
7.5 Procesamiento de datos y análisis de resultados	21
CAPÍTULO III. DIAGNÓSTICO DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA LA FGT	22
1. Oportunidades de mejora	22
2. Propuesta de estrategia de comunicación interna	23
CAPÍTULO IV. ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN INTERNA DISEÑADA PARA EL EQUIPO DE COMUNICACIÓN DE LA FUNDACIÓN GUILLERMO TORIELLO	24
1. Matriz de estrategia de comunicación interna al equipo de comunicación de la FGT	25
2. Desglose de inversión financiera	31
3. Cronograma	32
HALLAZGOS DE COMUNICACIÓN INTERNA ENCONTRADOS EN LA FUNDACIÓN GUILLERMO TORIELLO	35
FUENTES DE INFORMACIÓN	36
APÉNDICE	39

INTRODUCCIÓN

La presente estrategia de comunicación interna por la Fundación Guillermo Toriello, se diseñó con base a los resultados del diagnóstico efectuado durante el período de mayo a julio del 2010. El objetivo de la investigación fue conocer el funcionamiento del Equipo de Comunicación de la Fundación Guillermo Toriello, con el propósito de analizar y evaluar el producto del mismo, por medio de la implementación de un diagnóstico de comunicación organizacional, a fin de proponer un diseño de funciones para el fortalecimiento del equipo de comunicación.

Se encontraron tres oportunidades de mejora derivadas del diagnóstico, la primera, se relacionó con el escaso conocimiento que las personas de la Fundación de las funciones del equipo. La segunda fue el débil y escaso flujo de comunicación entre el equipo y demás actores. Y la tercera, se relacionó con los integrantes del equipo, ellos, además de formar parte del mismo, también realizan otras tareas en la Fundación, carecen de funciones claras y estrategia o planes de comunicación.

Tomando como base estos resultados, se propuso el diseño de una estrategia de comunicación interna, que apoye efectivamente el logro de los objetivos de la Fundación Guillermo Toriello establecidos en el Plan Estratégico 2010-2014, a fin de establecer una alternativa de sistematización del ejercicio de la comunicación, con el apoyo y dirección del equipo.

Dicha propuesta tiene como objetivo, fortalecer las capacidades técnicas y gerenciales del equipo de comunicación de la Fundación, por medio de la producción e implementación de un programa educativo y de un paquete multimedial capaz de establecer alternativas en la sistematización de la comunicación interna.

Para cumplir con el objetivo de la estrategia, se procedió a segmentar las audiencias en tres. La primaria, la forma el equipo de comunicación, son a quienes les afecta más el problema. La secundaria, la constituyen los departamentos que duplican información y personal en general, está conformada para que pueden apoyar a la audiencia

primaria. Y la audiencia terciaria, integrada por el Director General, Consejo Directivo y Asamblea General, son los tomadores de decisiones que pueden apoyar la solución a la problemática encontrada en el diagnóstico. Cada audiencia tiene definido su propio objetivo de comunicación, en los cuales girarán las actividades de comunicación planteadas.

Toda actividad diseñada responde a la tarea de implementar mejoras en las debilidades encontradas en los tres planos del diagnóstico. Como primera acción para la audiencia primaria, se planificaron dos acercamientos con los miembros del equipo, que tuvieron como objetivos: socializar los resultados del diagnóstico y discutir sobre la gama de herramientas para la organización de los integrantes del equipo, y planificación operativa de sus actividades. La segunda acción, se tiene programada para ejecutarse en el 2011, se refiere al programa educativo de reforzamiento al equipo de comunicación, el cual consta de 5 talleres en total.

Para la audiencia secundaria, se contempló una serie de actividades, que van desde intervenciones del equipo en reuniones de staff, buzón de sugerencias para el fortalecimiento del flujo de comunicación descendente, hasta el de utilizar las pizarras informativas, con el propósito que lleven el lema propuesto. El director general, que integra la audiencia terciaria, tendrá la tarea de hacer llegar en las reuniones programadas con los altos mandos la presente estrategia, con el propósito de respaldar con ella los argumentos propuestos para la implementación del equipo de comunicación.

CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO

1. Antecedentes

Los temas relacionados a los antecedentes del objeto de estudio se investigaron acerca del fenómeno de comunicación que tiene lugar en las organizaciones de Latinoamérica y de Guatemala.

1.1 Situación actual de la comunicación organizacional en América Latina

En los últimos años la comunicación ha dejado de ser solamente medios masivos y publicidad, en la actualidad se convierte en toda una serie de aplicaciones que han empezado a cobrar auge en el entorno de organizaciones sociales o comerciales. Como consecuencia, las grandes empresas y corporaciones han empezado a implementar y utilizar estos mecanismos y conocimientos en su beneficio, desde la parte interna de la estructura que manejan, hasta el exterior en la imagen que proyectan.

Según un estudio realizado en el 2006 por un grupo de comunicadores (ranking y estudio hecho por ¹Great Place to Work Institute Inc.), se demostró que en las empresas mejor posicionadas de América Latina - Argentina, Chile, Colombia, Ecuador, México, Perú, Uruguay y Venezuela- y el resto del mundo, muy pocas poseen un departamento específico que se encargue de la comunicación. Con ello se evidencia, que las comunicaciones son un área básica en la cual las empresas deben apoyarse, sin embargo, pocas lo cuentan con un director de comunicación -DirCom- especializado que realice las funciones de comunicación organizacional (Carrión, s.f.: s. p.).

Los directivos, con la ayuda de un DirCom, que tengan clara la importancia de la creación de un departamento de comunicación, deben orientar sus esfuerzos hacia el

¹ Traducción: el mejor lugar para trabajar.

fortalecimiento del quehacer del departamento, con el fin de que allí se lleven a cabo con éxito las actividades de comunicación interna y externa de la organización (Arleco, s.f.: s.p.).

1.2 Situación actual de la comunicación organizacional en Guatemala

La experiencia laboral de Pérez (2006:50) muestra que en el medio empresarial de Guatemala no se aplican técnicas de comunicación que mejoren su relaciones direccionales, debido al desconocimiento y al grado de improvisación, aspectos que obviamente no permiten a la empresa disponer de una mejor proyección ante su público interno y externo. Dicha investigación también reveló que la falta de comunicación bilateral provoca rumor, el cual muchas veces es infundado, provocando serios daños emocionales y laborales en el personal.

En su trabajo de campo² realizado en el Instituto Nacional de Estadística de Guatemala (INE), Pérez identificó que el personal sufría estrés cuando el Instituto reclasificaba al personal. Esta actividad tenía como fin la mejora de salario y jerarquía, a pesar del buen interés de la organización, por la falta de información oportuna e idónea, las personas solían relacionar las actividades de reclasificación de forma negativa, a tal punto que provocaron renuncias, malestar e improductividad. Finaliza expresando que nunca se aplicó una estrategia de comunicación efectiva, lo cual hubiera sido de ayuda en la problemática (2006:74).

Álvarez (1999:77), realizó un diagnóstico al Instituto Guatemalteca de Educación Radiofónica (IGER), con el objeto de implementar un área de comunicación interna, el estudio reflejó que existe interés por parte de los colaboradores y colaboradoras, de implementar un espacio hacia la comunicación interna, en donde se puedan abordar

² Experiencias planteadas por Maritza Pérez en su trabajo de tesis "Modelo de Gestión de Comunicación para el Cambio Organizacional en Guatemala", previo a optar el título de Ingeniera Industrial, en la Facultad de Ingeniería, de la Universidad de San Carlos de Guatemala (USAC).

temas acerca de la cultura organizacional del Instituto, mejora de las relaciones entre la dirección, coordinadores y operativos. El área a implementarse serviría de apoyo para que el personal conozca y aplique las políticas organizacionales.

Las conclusiones de Álvarez demuestran que la comunicación organizacional en organismos guatemaltecos, especialmente la interna es clave para que estas se muevan al mismo ritmo con que lo hacen otras a nivel mundial. Darle valor a la comunicación interna y externa en una empresa, es asegurarse productividad, ya que la comunicación contribuye al cumplimiento de sus objetivos, además de impregnarle identidad y prestigio (1999:89).

2. Conceptos teóricos

La teoría que sirvió de base para darle dirección al estudio, estuvo enmarcada en conceptos de comunicación, elementos de comunicación organizacional, diagnóstico de comunicación organizacional, teoría de los sistemas, la comunicación como proceso y la relación de la teoría con el objeto de estudio.

2.1 Comunicación

El Diccionario de la Comunicación (De la Mota, 1988:161), la define como “la ciencia que estudia la transmisión de un mensaje directa o indirectamente, de un emisor a un receptor y de éste a aquel, a través de medios, masivos, humanos o mecánicos, mediante un sistema de signos convenidos”.

Mac Bride (1980:37), afirma que comunicación es el intercambio de mensajes, en la cual se utiliza cualquier medio disponible para hacerlo llegar a su interlocutor³. Agrega, que hay que entenderla de forma amplia, y no sólo como el acto de intercambio de mensajes, ya que ésta abarca el quehacer individual y colectivo de las personas. Añade, que la comunicación es importante para el desarrollo de las personas, se ha convertido en una necesidad tanto a nivel individual, como social. Sin ella, es casi

³ Se le llama interlocutor a la persona que realiza una interacción bilateral en el proceso de comunicación.

imposible que los humanos logren comprenderse, debido a este fenómeno, cada día se convierte en el eje de la sociedad.

2.2 Comunicación organizacional

Comunicación organizacional, es la práctica de la comunicación que ejercen las personas en la sociedad, sólo que aplicada a toda organización privada o pública. Consiste también, en el proceso de emisión y recepción de mensajes dentro de una organización. Dicho proceso puede ser interno, basado en relaciones dentro de la organización, o externo, referente a toda relación entre organizaciones.

Según Carlos Fernández Collado, la comunicación organizacional es “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” (citado por Arleco, 2008: s. p).

2.3 Comunicación interna y externa

El proceso de la comunicación corporativa u organizacional se divide en dos: interna y externa, ambas se complementan para gestionar el clima, cultura e imagen organizacional.

2.3.1 Comunicación interna

Fernández hace una definición de comunicación interna, afirma que la integra toda actividad realizada dentro de una organización, con el objeto de mantener las buenas relaciones entre los miembros de la empresa, por medio de la circulación de mensajes originados por los diversos medios de comunicación. Cada vez que tiene lugar la comunicación interna, se promueve unión, motivación y colaboración entre el personal, lo que repercute en beneficio hacia la organización, ya que, de esta manera se alcanzan las metas establecidas por la organización (1999: 25).

Al respecto, Cazcarra (2005: s.p.), complementa el concepto, expresando que comunicación interna es la que se registra dentro de la organización y entre los miembros de la misma. En todas las empresas existe una comunicación interna formal e informal, dependiendo de la oficialidad de las informaciones y de los canales que se utilicen.

Martín (1997: 64-78), menciona algunas acciones de comunicación interna

- Elaboración del manual de funciones.
- Redacción de todo tipo de información: actividad de la empresa, proyección social y cultural, identificación de altos mandos, organigrama de la organización, con resumen de los departamentos y explicación del personal que lo integra, los sistemas informáticos utilizados, informes de la cultura y clima organizacional, sistema de seguridad, actividades, informe económico oficial de una auditoría externa contratada, con las recomendaciones positivas y negativas, entre otros.
- Con la información anterior se elabora la memoria de labores.
- Elaboración de la carpeta de contactos, entre ellos los de imprentas que realicen arte gráfico, productoras de vídeo y radio.
- Elaboración del vídeo institucional (sirve también como recurso de comunicación externa).

2.3.2 Comunicación externa

Contextualizando la comunicación organizacional externa, el panorama es diferente, ya que se refiere a los mensajes que se distribuyen desde la empresa hacia su cliente externo, con el fin de mantener o perfeccionar las relaciones públicas y así proyectar mejor la imagen corporativa de la organización (Castro, 2007: 17).

Varias pueden ser las acciones de comunicación externa, entre ellas se mencionan las siguientes:

- Comunicados de prensa.
- Página Web

- Boletines o revistas con artículos de creación propia explicando eventos, servicios o actividades.
- Ferias, exposiciones, convenciones, congresos, sorteos, jornadas.
- Cursos o diplomados educativos.
- Vídeo institucional
- Relación con la prensa (Martín, 1997: 79-95).

2.4 DirCom

En Europa, a mediados de los '90, cuando se hablaba del Director de Comunicación o DirCom, las funciones de él eran interpretadas equivocadamente, debido a la novedad del concepto. Se pensaba que el DirCom era alguien que vendría a la empresa a coordinar los diferentes medios y los mensajes que emitía y que, por estar descoordinados tendían a la dispersión y a la incoherencia. Dado que entonces se consideraba que las comunicaciones eran función de los medios de comunicación, se creía que integrar las comunicaciones no sería sino coordinar los medios.

Un gran mensaje acompañaría la filosofía del DirCom: “La comunicación eficaz antes de ser un instrumento para alcanzar algún fin, es necesariamente, una estrategia. Por lo tanto, el DirCom, no es un comunicador, en este marco conceptual, la primera palabra que lo define es, pues, la de estrategia, no la de comunicador. El DirCom no tiene como objetivo comunicar ni se le contrata para eso. Él solo actúa como comunicador cuando habla en representación de la empresa o de la institución (con las instituciones, los líderes de opinión, los medios de comunicación)⁴.

2.5 Diagnóstico organizacional

Se encuentran dos acepciones de la palabra diagnóstico en el diccionario electrónico The Free Dictionary⁵, la primera genera el significado a raíz del examen de una cosa, un hecho o una situación, con el fin de buscar solución a sus males. La

⁴ Citado por Joan Costa en su artículo “La especialidad del DirCom”, páginas 1-3.

⁵ Traducción: diccionario libre

segunda acepción, indica que diagnóstico es el análisis de datos para evaluar un problema.

En el documento electrónico ⁶El Diagnóstico Organizacional; elementos, métodos y técnicas (Meza, s.f.: s.p.), se refiere al diagnóstico organizacional como un proceso analítico que permite conocer la situación real de la organización en un momento dado para descubrir problemas y áreas de oportunidad, con el fin de corregir los primeros y aprovechar las segundas.

Dicho artículo hace mención acerca de algunas condiciones para iniciar el diagnóstico organizacional:

- Disposición al cambio por parte de la entidad
- Es importante que la organización facilite la información
- Quién o quiénes realicen el diagnóstico deben manejar la información de forma confidencial.
- La retroalimentación acerca de los resultados del diagnóstico a las fuentes de las que se obtuvo la información.
- El éxito o fracaso del diagnóstico depende en gran medida de la entidad y el cumplimiento de los acuerdos que haga el diagnosticador.

2.6 Diagnóstico de comunicación organizacional

El diagnóstico de comunicación organizacional, pretende las fallas que se están presentando en el departamento de comunicación y los flujos de información interna y externa, que puede tener la causa en la desorganización del departamento, carencia de medios, en el mal manejo de los mismos o en la falta de respuesta de las personas que forman parte de la identidad (Sagayo, s.f. :s.p.).

Desde la perspectiva funcionalista, los métodos y técnicas para recolectar y analizar datos más utilizados en un diagnóstico de comunicación organizacional pueden ser:

⁶ Revista electrónica "Mi Espacio"

entrevista individual, cuestionario, redes de comunicación, entrevista grupal, experiencias críticas de comunicación y la transmisión de mensajes (Díaz, 2001:17).

2.7 Teoría de los sistemas

Tanto el diagnóstico como la estrategia de comunicación interna, se diseñaron con base a teorías relacionadas con el tema. Desde el momento que en el diagnóstico se plantó la problemática actual de comunicación organizacional que afronta la Fundación Guillermo Toriello, por lo tanto se recurrió a la teoría de los sistemas para lograr esclarecer el origen, tratamiento y proyección.

2.7.1 La organización como sistema⁷

El documento “Teorías de Sistemas” (Solano, s.f.: s.p.), explica que la organización es un sistema de actividades coordinadas entre dos o más personas. La cooperación entre las personas debe ser fundamental para la existencia de la organización, y esa acción cooperativa se manifiesta en que ambas partes deseen lograr un objetivo en común, principalmente comunicándose entre sí.

2.7.2 Tipos de sistemas

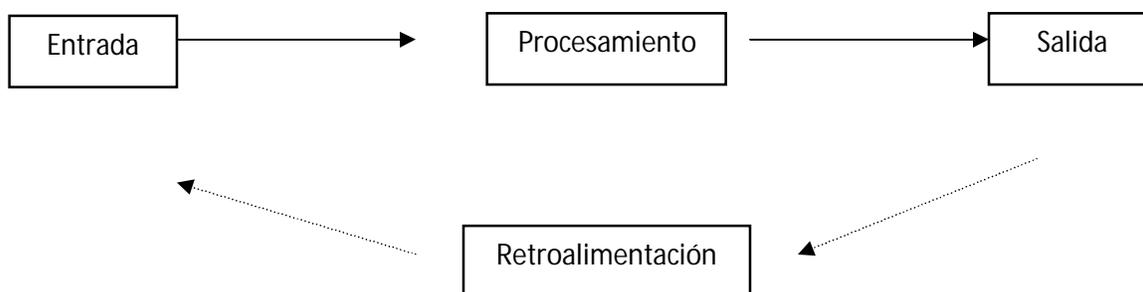
- Por su constitución, pueden ser: físicos o abstractos. Ejemplo, maquinaria, conceptos.
- Por su naturaleza, pueden ser: cerrados o abiertos. El sistema cerrado no establece intercambio con el medio ambiente que los rodea. El sistema abierto presenta intercambio con el ambiente que los rodea permitiendo entradas y salidas.

El sistema que se aplica en el campo de la comunicación organizacional es el abierto. Este sistema involucra la dinámica de los sistemas vivos, en donde se incluye el hombre en su entorno social.

⁷ Sistema es un conjunto de elementos relacionados de forma dinámica para lograr un objetivo. El concepto tomó gran importancia con el trabajo sobre la Teoría General de Sistemas de Ludwing Bertalanffy.

2.7.3 Elementos del sistema abierto

Son cuatro los elementos primordiales en el sistema abierto: entradas, procesamiento, salida y retroalimentación.



Diseño: Lily Quintanilla. Septiembre del 2010

En la antigua escuela estructuralista de Fayol, Taylor y Weber, se proyectaba una organización como un sistema cerrado, es decir sin retroalimentación. Sin embargo, la sociedad cambiante ha obligado a readecuar esa proyección y en la actualidad se visualiza a las organizaciones como sistemas abiertos y dinámicos con su entorno.

2.7.4 Abraham Nosnik

Señalado por algunos como el padre de la comunicación moderna, Nosnik propone una teoría de los sistemas de comunicación en organizaciones, en ella desea conservar tanto los aspectos funcionales como estructurales típicos de las explicaciones sistémicas. En la medida que se pretende explicar la comunicación organizacional de forma sistemática, de esa forma puede estudiarse como proceso, y ser analizada de manera más completa en la dinámica organizacional.

Los principios de la teoría de Nosnik, son los mismos del sistema abierto: una organización es abierta y dinámica, y una organización busca siempre conseguir el equilibrio (citado por Flores, 2000: s. p.).

2.7.5 La comunicación como proceso

Todo interés por la comunicación ha dado como consecuencia diversidades de modelos del proceso con diferencias en cuanto a descripciones y elementos. Ninguno

de ellos puede calificarse de exacto, sino que algunos serán de mayor utilidad o corresponderán más que otros en determinado momento. Existen dos vertientes o tendencias en cuanto a modelos de comunicación, por un lado los que se centran en el proceso propiamente dicho y en la semiótica por el otro. (Fiske, 1982:24).

La primera vertiente, es la comunicación como proceso y se centra en el proceso comunicacional desde un ángulo bastante científico y exacto, aquí el concepto central es la transmisión de mensajes a través, de un proceso eficiente, en donde tiene gran relevancia el rol de codificadores y decodificadores que cumplen los emisores y perceptores, respectivamente (Berlo, 1983:8-20).

Entre los principales exponentes que ven a la comunicación como proceso están: Lasswell, que propone su fórmula: quién, dice qué, por qué canal, a quién y con qué efecto, como variables de análisis en el proceso de comunicación. Shannon y Weaver, agregan otro elemento, la interferencia como barrera en la comunicación. Norbert Wiener, va complementando el proceso con el componente de la retroalimentación, y su influencia en los interlocutores. Newcob, analiza la importancia de agregar al entorno social como influyente en el proceso comunicativo (Fiske, 1982:3-25).

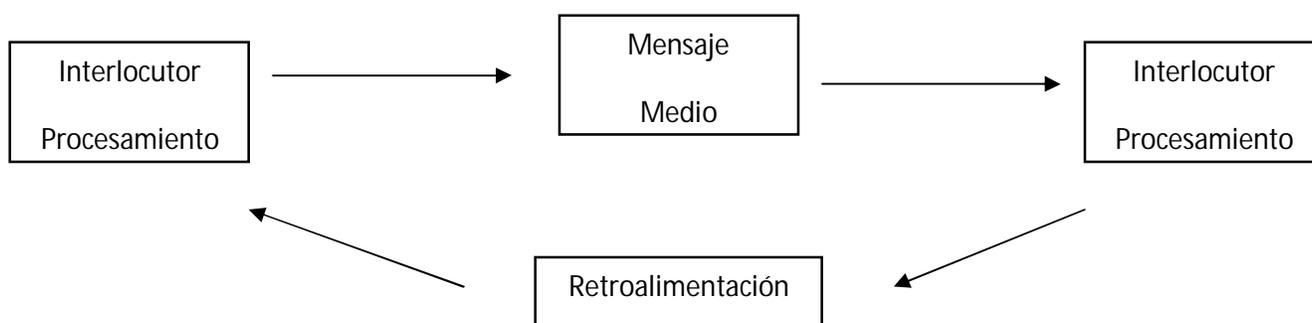
2.8 Relación teoría con el objeto de estudio

Las personas se relacionan a diario en una organización, cada quién en su rol demuestra sus habilidades y destrezas, de forma física e intelectual. Nada más que ellos mismos son los responsables de hacer de ello un juego dinámico, con el único fin de cumplir con los objetivos de la organización. Un elemento primordial para cumplir con los objetivos propuestos, es el trabajo en equipo, organizados e interrelacionados entre ellos en particular y con la organización en general.

El equipo de comunicación, a partir de su integración, con su quehacer diario tendrá la compleja tarea de ir formando parte del sistema organizacional de la Fundación Guillermo Toriello. Formar parte de ese sistema, se convierte en un reto ahora y se convertirá en una satisfacción en el futuro en la forma que también enfoquen al

ejercicio de la comunicación como un sistema abierto y dinámico. La comunicación, no serán más actividades dispersas, sino una comunicación como proceso, trabajada de forma estratégica, catalogada entre el mismo equipo y ante sus públicos, como actividades comunicativas orientadas y exitosas.

Se muestra el sistema de comunicación que debe utilizar el equipo, es el mismo que hasta el momento sigue vigente en la práctica, generado de la teoría general de sistemas. La comunicación se sistematiza con los siguientes elementos: interlocutores, mensaje, medio y retroalimentación.



Diseño: Lily Quintanilla. Septiembre del 2010

2.9 Estrategia de comunicación organizacional

Más que una estrategia para sistematizar la comunicación en la Fundación liderada por un equipo, la estrategia de comunicación organizacional planteada a raíz de los resultados del diagnóstico, será la base de todas las estrategias a ejecutarse en la fundación. Por tal razón, es de suma relevancia la comprensión y práctica de la teoría mostrada. La estrategia en sí tiene los ingredientes para edificar los pilares de la base: imagen, organización y comunicación.

Lo anterior, es la postura que se plasma y se defiende, saber que llegar a formar parte del sistema es la manera de lograr objetivos propios y en común. Se analiza también, que es la mejor fórmula para desechar posturas negativas pensando que planificando la comunicación es pérdida de tiempo, porque las metas nunca se

cumplen a cabalidad, ya que se olvidan en el camino. La teoría y la práctica demuestran lo contrario, evidencian que sólo planificando las actividades de comunicación se logran alcanzar las metas, porque existen otros factores que intervienen en el proceso, como el monitoreo y la evaluación.

3. Fundación Guillermo Toriello

Respecto a la descripción de la Fundación, esta se formará a partir del nuevo giro que se le dio en la planificación estratégica, y su relación con las disposiciones y recomendaciones sugeridas al nuevo equipo que liderará las actividades de comunicación.

La oficina central de la Fundación Guillermo Toriello (FGT), se encuentra ubicada en la 2da. Av. 6-40, zona 2. Esquina El Zapote, teléfono: 2254-0629. Es una organización catalogada como grande, debido a que el número de empleados por planilla es de 121. Pertenece al sector de ONG'S, que prestan sus servicios sin fines de lucro.

Es una institución creada por el decreto ministerial 182-97, del 3 de junio de 1997, basado en las disposiciones institucionales del Acuerdo sobre Bases para la Incorporación de los Miembros de URNG a la Legalidad, establecido el 12 de Diciembre de 1996 en Madrid, España.

Dentro de los principios básicos que se establecieron se menciona que el programa de incorporación buscaría los medios para promover el desarrollo del país, a través, de la incorporación comunitaria de los miembros de la URNG en el ámbito social, cultural, económico, productivo y legal. Años después la fundación amplía su misión hacia el desarrollo comunitario.

3.1 Planificación estratégica 2010-2014

El plan estratégico de la FGT, fue aprobado en asamblea general en noviembre del 2009, y se crea para continuar con el proceso de desarrollo que la Fundación Guillermo Toriello promueve. La misión y ejes estratégicos toman un nuevo giro, son más

precisos, y también le dan identidad a la idea de desarrollo local que manejan, al incluir la territorialidad.

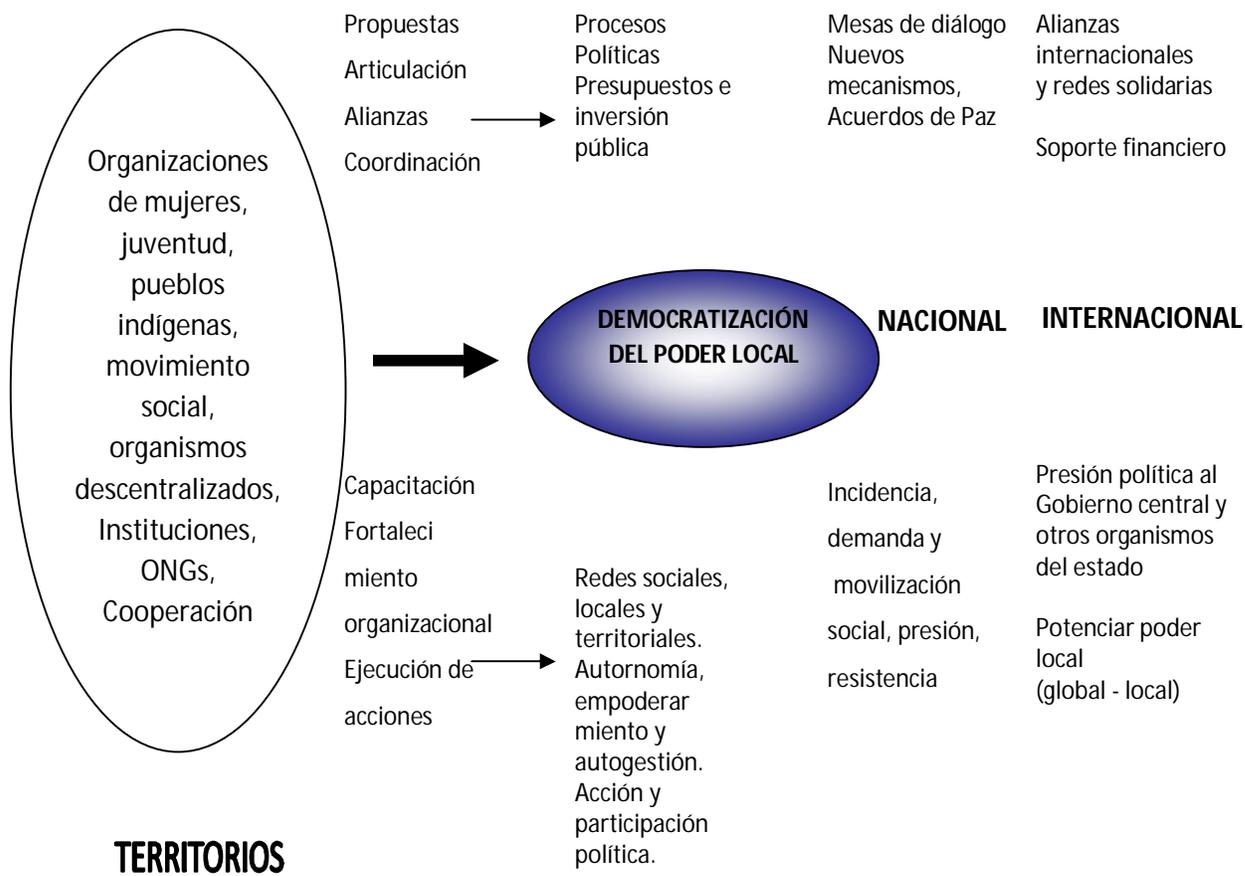
Dentro de la planificación se establece la misión y visión

- *Misión:* impulsar procesos de desarrollo local desde la diversidad territorial de Guatemala, en el marco de los Acuerdos de Paz.

- *Visión:* ser una institución comprometida con los procesos de desarrollo local y regional, con capacidad de propuesta en la toma de decisiones que contribuyan a la transformación social y democrática de Guatemala (2009: 5).

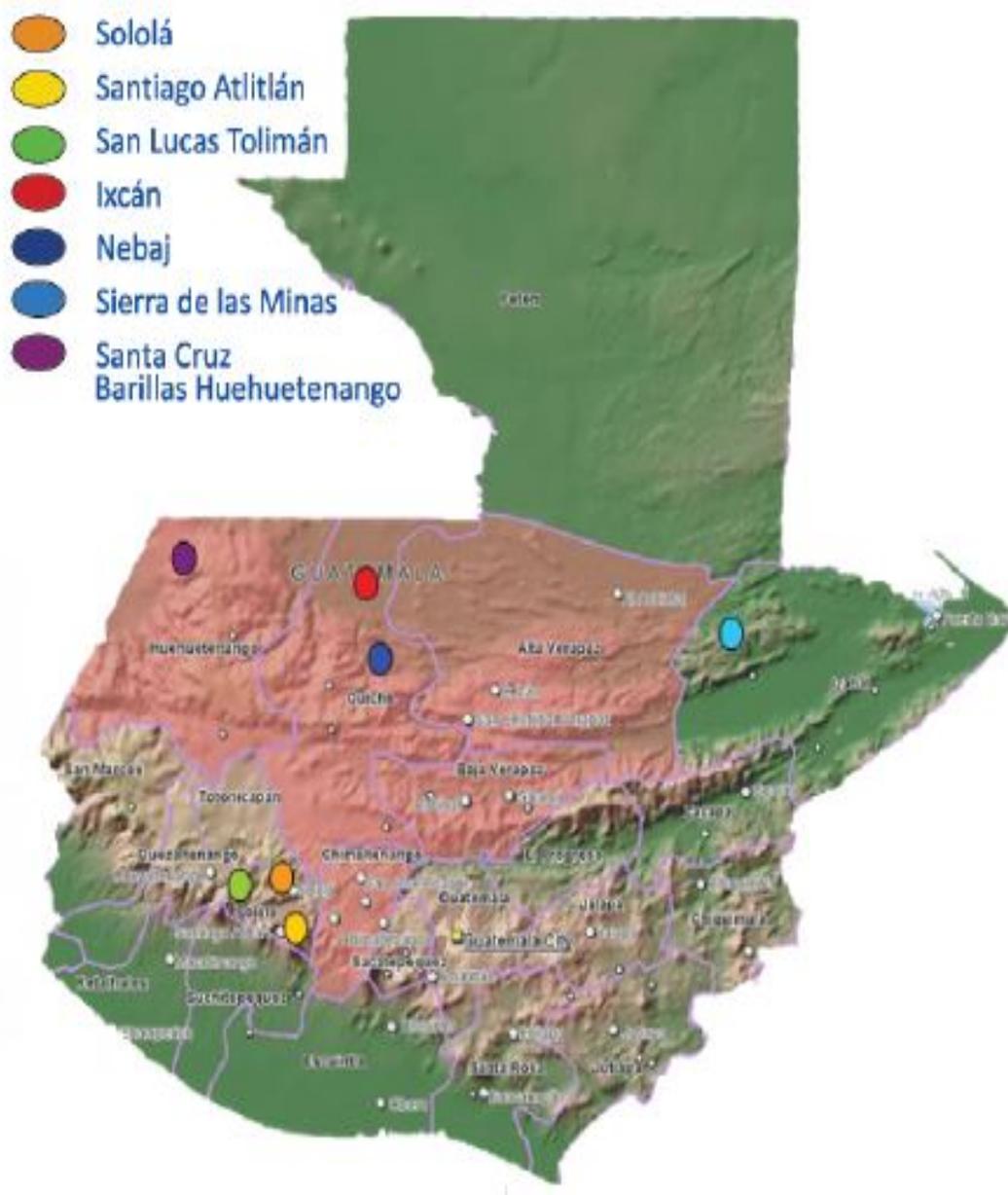
3.2 Flujoograma, territorio de trabajo y organigrama

A continuación se muestran las rutas que utiliza la Fundación para facilitar los procesos en sus relaciones con los demás actores, los territorios en donde se expanden sus acciones y las relaciones de subordinación que se llevan a cabo dentro de la organización. *Figura 1, 2 y 3*, sucesivamente.



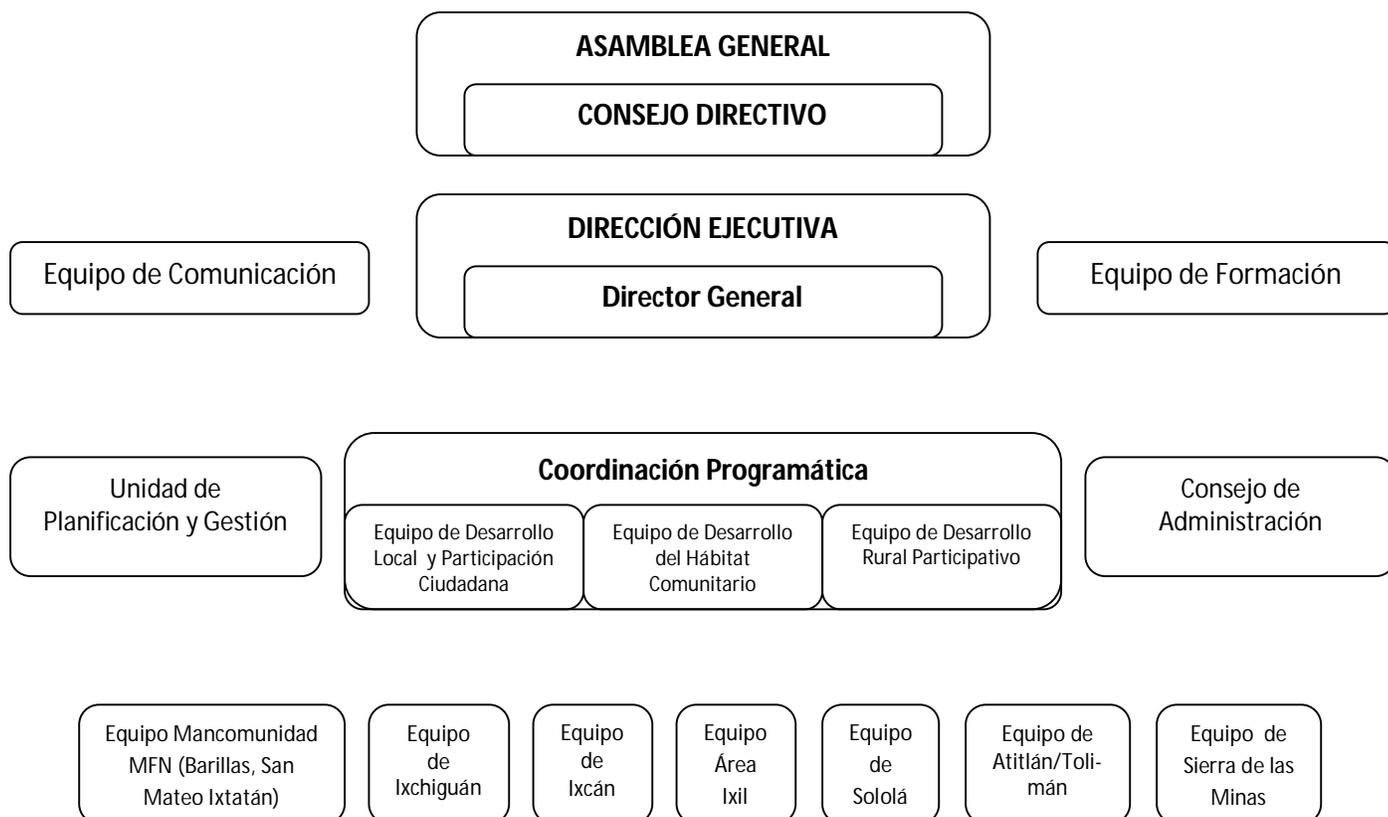
Diseño: FGT. "Planificación Estratégica 2010-2014, Fundación Guillermo

Figura 1. Flujograma



Diseño: FGT. "Planificación Estratégica 2010-2014, Fundación

Figura 2. Territorio de trabajo



Diseño: FGT. "Planificación Estratégica 2010-2014, Fundación Guillermo Toriello"

Figura 3. Organigrama

4. Equipo de comunicación de la FGT

Dentro de la planificación estratégica 2010-2014 de la Fundación Guillermo Toriello, se crea la figura del equipo de comunicación, en la cual se dispone lo siguiente: “a. Conformar una unidad especializada que oriente, establezca criterios homogéneos, inventaríe, supervise y asesore. No es una unidad ejecutora, salvo en algunos [sic] actividades que se le requiera, y b. Debe integrarse con algunos compañeros y compañeras con capacidades al respecto. Funciona regularmente bajo la responsabilidad del DG” (Director General). Se recomienda además, “elaborar un plan integral en esta línea de trabajo que involucre gradualmente a compañeros y compañeras de los territorios en una especie de red de comunicación” (2009:22).

Mariana Rivas (Entrevista. Mayo 31, 2010), integrante del equipo de comunicación, informa que en el 2010 se forma el equipo con cuatro personas. Cada individuo tiene otra labor dentro de la Fundación.

Integrantes del equipo de comunicación

- Técnica del programa del hábitat comunitario, ella es la coordinadora.
- Director general, es el vocero.
- Asistente de dirección general, igualmente asiste al equipo.
- Responsable de informática, también lo es dentro del equipo.

Un dato interesante es mencionar que desde sus orígenes la institución no ha contado con un equipo o unidad de comunicación que lleve a cabo la comunicación interna y externa. Todos los programas realizan más de alguna actividad de comunicación, y como se planteó en la planificación estratégica, debido a esto, en la actualidad la comunicación interna es limitada y la externa, dispersa.

CAPÍTULO II. METODOLOGÍA

Este capítulo se refiere a la metodología utilizada en el estudio, en el cual se describe la pregunta de investigación, objetivos, enfoque, diseño, universo, muestra, técnicas e instrumentos.

1. Pregunta de investigación

¿Se ha implementado las funciones del equipo de comunicación, después de efectuada la Planificación Estratégica 2010-2014 de la Fundación Guillermo Toriello?

2. Objetivos

2.1 General

Conocer el funcionamiento del Equipo de Comunicación de la Fundación Guillermo Toriello (FGT), con el fin de analizar y evaluar el producto del mismo, por medio de la implementación de un diagnóstico de comunicación organizacional, a fin de proponer un diseño de funciones para el fortalecimiento del equipo de comunicación.

2.2 Específicos

1. Conocer la existencia del equipo de comunicación de la FGT y sus funciones, por medio de la aplicación de cuestionarios al colaborador interno, y entrevistas individuales al equipo, con el propósito de establecer sus tareas.
2. Analizar la interrelación entre el equipo de comunicación y otros actores, para determinar el grado de comprensión que se da en ambas vías de comunicación.
3. Evaluar el rol del equipo de comunicación dentro de la Planificación Estratégica 2010-2014 de la FGT, a fin de proponer sus funciones.

3. Enfoque

La investigación fue de enfoque mixto, en tanto se utilizó la combinación del enfoque cuantitativo, a través, de la recaudación de datos estadísticos del departamento de personal, y del enfoque cualitativo, en las opiniones recabadas por medio de encuestas y entrevistas a los colaboradores (as).

4. Diseño

El diseño del diagnóstico fue exploratorio, descriptivo y transeccional. Exploratorio, ya que permite determinar problemas mediante diagnósticos, y el objeto de estudio de la Fundación determinó que se comenzara a examinar el terrero mediante la exploración, debido a que es el primer estudio de comunicación interna que se le realiza a la Fundación. Descriptivo, por cuanto se caracteriza, señalan las propiedades y se analizan elementos del fenómeno u objeto de estudio, a través de informes e investigaciones de la fundación, página Web, encuestas y entrevistas. Transeccional, porque la investigación tuvo lugar en tiempo determinado -Mayo a Julio del 2010-. La investigación exploratoria y descriptiva, servirá de base, en el momento que se requiera un nivel mayor de profundidad en los hallazgos encontrados.

5. Universo

La población fue de 121 sujetos⁸. Este universo se ubica tanto en oficinas centrales, como en oficinas regionales de la FGT. De ellos, 62 son hombres y 59 mujeres comprendidos entre las edades de 20 a 50 años.

6. Muestra

El muestreo para la encuesta individual lo formaron 11 sujetos y reunió las siguientes características: no probabilística, ya que fue de elección dirigida. El tipo de muestra favorecido y que se adaptaba al estudio fue al azar, debido a que algunas personas del universo, por la naturaleza del trabajo que desempeñan tienen alta movilidad de su puesto de trabajo, por lo tanto se eligió la muestra que se tenía al

⁸ Según datos proporcionados por el departamento de personal, en Junio del 2010.

alcance, aprovechando que en ese momento se encontraban en el lugar idóneo. Se eligieron personas del nivel directivo y operativo, con horarios de oficina de 8:00 a 17:00 horas. También se contó con el personal que labora en horarios y lugares distintos a sus oficinas.

Para el cálculo de la muestra, se utilizó la fórmula: $\sqrt{N-1}$

Quedando el tamaño en un total de 11 colaboradores a encuestar. Para el equipo de comunicación se entrevistó sus cuatro integrantes, quienes forman el equipo en su totalidad.

7. Técnica e instrumentos

Referente a la técnica utilizada, se recurrió a la encuesta individual a los colaboradores permanentes o por planilla, como suelen identificarse en el departamento de personal y la entrevista individual a profundidad para el equipo de comunicación.

A continuación se enuncian los instrumentos manejados para la investigación:

- Cuestionario para la encuesta. Ver modelo en apéndice G
- Guía de entrevista. Ver modelo en apéndice H
- Planificación Estratégica 2010-2014 de la Fundación Guillermo Toriello.
- Página Web de la fundación
- Documentos del equipo de comunicación

7.1 Encuesta

El cuestionario constó de una serie de quince preguntas, siete de ellas fueron de respuesta dicotómica, y ocho con una serie seis respuestas sugeridas. Fue planteado para llevarse a cabo de forma asistida o autoaplicable, ya que tuvo instrucciones claras y precisas. Las preguntas fueron relacionadas con los objetivos del diagnóstico, y se redactaron con un lenguaje sencillo, para ser de fácil comprensión por las personas que poseían la menor escolaridad. Antes de su aplicación, el instrumento fue revisado técnicamente y validado.

7.2 Entrevista

Se excluyó de la encuesta individual a los integrantes del equipo de comunicación, de ellos se necesitaba extraer información relativa a la organización y funcionamiento actual del equipo, de forma amplia y profunda. Para lo anterior se consideró valerse de la técnica de la entrevista individual. Se llevó a cabo, a través, de una hoja que contenía tres categorías: organización, funciones y trabajo en equipo, con una serie de cuatro preguntas cada una, que sirvió de guía al entrevistador. Como actividad previa a la aplicación de la entrevista, el instrumento fue revisado técnicamente por la catedrática del curso y equipo de comunicación de la FGT, y validado con una persona de similares características a la población objeto de estudio.

7.3 Página Web de la FGT

<http://www.fgtoriello.org.gt/>

7.4 Documentos del equipo de comunicación

Propuesta de Estrategia de Comunicación para el Desarrollo en la Fundación Guillermo Toriello, tesis realizada por Carmen Gómez⁹, borrador de plan operativo de comunicación para el 2010, y comunicaciones personales con la asistente y vocero del equipo.

7.5 Procesamiento de datos y análisis de resultados

Todo lo referente al tema del análisis y procesamiento de datos de las encuestas al personal en general y la entrevista al equipo de comunicación, se muestran en apéndice I y J. Además, se incluyen las gráficas por cada pregunta de los cuestionarios.

⁹ Gómez, Carmen. 2010. Propuesta de Estrategia de Comunicación para el Desarrollo en la Fundación Guillermo Toriello.

CAPÍTULO III.

DIAGNÓSTICO DE

COMUNICACIÓN INTERNA PARA LA FGT

1. Oportunidades de mejora

Una vez realizado el procesamiento de datos y el análisis de los resultados obtenidos del estudio, se extrajeron las siguientes oportunidades de mejora que la Fundación presenta.

- a) Respecto al conocimiento que los colaboradores en general tienen de la existencia del equipo de comunicación, es claro evidenciar que pocos saben de su presencia, personas que lo integran, profesiones y funciones que realizan. Los pocos que lo saben, pertenecen al grupo ubicado en oficinas centrales¹⁰. Los colaboradores que no saben de su creación, aún le atribuye las tareas de comunicación a la dirección general, responsables de programas y la administración. El grupo ubicado en oficinas regionales no sabe de su existencia, por lo que se evidencia otro punto negativo: el flujo de comunicación de un lugar a otro no fluye de la mejor manera como se espera. Los mismos integrantes del equipo de comunicación evidenciaron conocer poco las tareas de comunicación que ellos mismos elaboran, al expresar otras distintas a las que su cargo amerita.

- b) La interrelación entre el equipo de comunicación y los colaboradores en general es débil, ya que el colaborador respondió que recibe información tanto del equipo de comunicación, como de otros actores. Se evidencia también, que no siempre la información que transmiten es oportuna. La comunicación ascendente es amplia, ya que suelen informarle al equipo, dudas, programación de actividades, ideas creativas e información financiera, sin embargo, la debilidad existe en la retroalimentación, cuando la información debe descender, alguna se queda en oficinas centrales, y de ese porcentaje, muy poco llega a oficinas regionales.

¹⁰ El equipo de comunicación tiene su sede en oficinas centrales de la FGT.

- c) La evaluación del rol del equipo de comunicación en la planificación estratégica 2010-2014 de la FGT, refleja debilidad en sus funciones. Se evalúa así, ya que según lo dispuesto en dicho plan, se sugirió formar una unidad especializada con algunos compañeros de la fundación, que oriente establezca criterios homogéneos, inventaríe, supervise y asesore. Tomando palabra en lo dispuesto, en enero del 2010 se formó un equipo de comunicación, pero los datos del diagnóstico reflejaron que el equipo formado no está funcionando como se dispuso.

2. Propuesta de estrategia de comunicación interna

De acuerdo a lo concluido, se propusieron recomendaciones que facilitarían los procesos de las oportunidades de mejora que la FGT presenta. A continuación se describen lo que se recomendó.

- Siendo la comunicación organizacional uno de los pilares de desarrollo de la FGT, se recomienda que la fundación de a conocer de forma más activa el equipo de comunicación y las funciones que realizaron el público interno.
- Fortalecer el flujo de comunicación entre el equipo de comunicación y colaboradores. De tal forma, que la comunicación descendente sea más oportuna y fluida, y la ascendente más activa y confiable
- Diseñar las funciones del equipo de comunicación y sus integrantes, a fin de lograr que el equipo trabaje con una estructura organizacional, relaciones, responsabilidades y funciones definidas, además, establecer que el equipo ejecute las actividades de comunicación interna de la Fundación de manera planificada, homogénea y abierta.

CAPÍTULO IV.
ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN INTERNA
DISEÑADA PARA EL EQUIPO DE COMUNICACIÓN DE LA
FUNDACIÓN GUILLERMO TORIELLO

A continuación se presenta la propuesta de estrategia de comunicación interna que se diseñó para el equipo de comunicación de la FGT, de acuerdo a las conclusiones y recomendaciones derivadas de los resultados del estudio.

La estrategia se muestra en forma de matriz y consta de nueve pasos:

1. Problema
2. Objetivos de la estrategia
3. Audiencias
4. Objetivos de comunicación
5. Mensajes
6. Medios
7. Responsable
8. Evaluación
9. Costo

1. Matriz de estrategia de comunicación interna al equipo de comunicación de la FGT

<p>Las actividades de comunicación de la Fundación Guillermo Toriello -FGT- se realizan sin una planificación estratégica. Existe un equipo de comunicación delegado para ello, sin embargo aún tiene debilidades que superar, como las de organización entre el equipo y de comunicación e imagen ante sus público interno.</p>						
<p>Fortalecer las capacidades técnicas y gerenciales del equipo de comunicación de la FGT, por medio de la producción e implementación de un programa educativo y de un paquete multimedial capaz de establecer alternativas en la sistematización de la comunicación interna.</p>						
3. Audiencia	4. Objetivos de Comunicación	5. Mensajes	6. Medios	7. Responsable	8. valuación	9. Costo US\$
<p>Primaria Equipo de Comunicación</p>	<p><i>Mejorar habilidades.</i> Las cuales mejorarán cuando cada integrante del equipo se <u>informe y sensibilice</u></p>	<p>El equipo obtendrá los conocimientos y sensibilización de tres vertientes:</p>	<p>1) <u>Diagnóstico de comunicación.</u> <i>Reunión de equipo:</i> actividad para socializar los resultados del diagnóstico de comunicación organizacional realizado en la FGT,</p>	<p><u>Vertiente #1:</u> maestranda, Lily Quintanilla</p>	<p><u>Vertiente #1</u> El 100% del equipo se informa y sensibiliza sobre los resultados del diagnóstico.</p>	<p>1,071.25</p>

	sobre el quehacer del equipo de comunicación dentro de la fundación.	<p>1) Diagnóstico</p> <p>2) Organización del equipo</p> <p>3) Reforzamiento del equipo</p> <p>El equipo tendrá su propio lema:</p> <p>“En Fundación Guillermo Toriello Trabajamos en equipo”</p>	<p>durante el periodo mayo-julio del 2010. Ver apéndice A.</p> <p>2) <u>Organización del equipo.</u> <i>Taller de Planificación y Organización del Equipo de Comunicación .Ver apéndice B para observar los instrumentos utilizados en el diseño del taller.</i></p> <p>En la actividad, se socializaron las siguientes herramientas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Propuesta del manual de organización y funciones - Planificación operativa general 2011-2014 - Plan operativo 2010 - Creación en conjunto del plan 	<p><u>Vertiente #2:</u> maestranda, Lily Quintanilla</p> <p><u>Vertiente #3:</u> equipo de comunicación</p>	<p><u>Vertiente #2</u> El 75% del equipo realiza dos de las prácticas sugeridas en el taller.</p> <p><u>Vertiente #3</u> El 75% del equipo conoce y aplica los conocimientos adquiridos por cada taller.</p>	
--	--	--	---	---	--	--

			<p>operativo 2010-2011. Ver apéndice C</p> <p>3) <u>Reforzamiento del equipo.</u> <i>Programa de Reforzamiento para el Equipo de Comunicación:</i> el programa está formado por una serie de cinco talleres bimensuales, durante el periodo de enero a octubre del 2011. Ver apéndice D.</p> <p>Los temas a tratarse en cada taller son los siguientes:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1- Comunicación 2- Trabajo en equipo 3- Planificación estratégica en comunicación 4- Liderazgo 5- Cultura organizacional 			
--	--	--	---	--	--	--

<p>Secundaria</p> <ul style="list-style-type: none"> - Departamentos que duplican información - Colaboradores (as) 	<p><i>Fomentar mejor actitud.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - En los departamentos que duplican información y colaboradores : se fomentará una mejor actitud, a través, de actividades que motiven el trabajo en equipo. También, se harán esfuerzos para que se fortalezca la comunicación descendente entre equipo y colaboradores 	<p>El equipo popularizará dentro de la fundación el lema</p> <p>“Soy parte del equipo que apoya la FGT”</p>	<p><u>Departamentos que duplican información.</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - En dos reuniones de staff o de equipos: el equipo de comunicación socializará a los asistentes sus funciones, estrategia de comunicación organizacional, planes operativos anuales, y actividades de comunicación. <p>Todo material impreso o electrónico entregado durante o después de las reuniones llevará el lema propuesto: “Soy parte del equipo que apoya la FGT”</p> <p><u>Colaboradores (as).</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Diseño e implementación del buzón de sugerencias: con este recurso pueden comunicar 	<p>Equipo de comunicación</p>	<ul style="list-style-type: none"> - El 100% de departamentos que duplicaba información conoce su alcance de trabajo. - El 80% de los colaboradores utilizan el buzón de sugerencias para hacer llegar sus comentarios al equipo. - El 90% de la comunicación ascendente es manejada de forma oportuna por el equipo de comunicación. - El 75% de los colaboradores leen el lema en las pizarras. 	<p>125.63</p>
---	--	---	---	-------------------------------	---	---------------

			<p>comentarios, tales como: sugerencias, inquietudes, opiniones, felicitaciones, información sobre las redes regionales de comunicación.</p> <p>El buzón de sugerencias, también tendrá la función de apoyar el flujo de comunicación ascendente, ya que el equipo de comunicación tendrá el deber de retroalimentar la información de los comentarios de forma y oportuna y adecuada. Ver apéndice E.</p> <p>- <i>Pizarras de madera</i>: se encuentran en la mayoría de oficinas. Se escribirá en papel brillante el lema propuesto con el</p>			
--	--	--	--	--	--	--

			logotipo de la Fundación colocado en la esquina superior izquierda. Ver apéndice F.			
Terciaria -Director General -Consejo Directivo y Asamblea General	<i>Cambiar intenciones</i> Se espera que la mayoría de lo sugerido en la presente estrategia, no solamente se quede en intenciones, sino que se autorice.	El Director General informará a los altos mandos sobre la importancia de que ellos apoyen el fortalecimiento del equipo, para que el mismo disponga de respeto, reconocimiento y prestigio.	En las primeras dos reuniones programadas entre Director General, Consejo Directivo y Asamblea General, el director mostrará documentos del equipo de comunicación, que le sirvan de apoyo a sus argumentos. El equipo diseñará cinco carpetas de presentación.* <i>ver desglose de inversión financiera.</i>	Director General	El 80% de los miembros del Consejo Directivo y Asamblea General, apoyan el fortalecimiento del equipo de comunicación.	33.50
1 Diseño de estrategia						1,250.00
Gran total						*US\$ 2,480.38

2. *Desglose de inversión financiera

No.	Actividad	US\$
1	<p><i>1 Reunión de equipo</i></p> <p><u>Desglose</u></p> <p>1 carpeta de presentación 6.00</p> <p>3 hora/hombre 150.00</p> <p>1 refrigerio <u>5.00</u></p> <p>total 161.00</p>	161.00
2	<p><i>1 Taller de organización y planificación del equipo de comunicación</i></p> <p><u>Desglose</u></p> <p>1 diseño y 5 copias de agendas 0.25</p> <p>material didáctico: hojas impresas y en blanco 1.25</p> <p>2h1/2 hora/hombre 125.00</p> <p>1 refrigerio <u>2.50</u></p> <p>total 129.00</p>	129.00
3	<p><i>1 Programa de fortalecimiento al equipo de comunicación. 5 talleres.</i></p> <p><u>Desglose</u></p> <p>1 diseño y 25 copias de agendas. 2.00</p> <p>Material didáctico: lapiceros, hojas carta en blanco, fólderes, hojas impresas. 25.00</p> <p>2 diseños y 25 copias de hojas de evaluación 4.25</p> <p>15 horas/hombre <u>750.00</u></p> <p>total 781.25</p>	781.25

4	<p>1 Buzón</p> <p><u>Desglose</u></p> <p>1 diseño 8.00</p> <p>1 caja de madera <u>40.00</u></p> <p>total 48.00</p>	48.00
5	<p>1 Diseño pizarras con lema</p> <p><u>Desglose</u></p> <p>2 diseños 12.50</p> <p>15 impresiones con diseño grande 9.38</p> <p>10 impresiones con diseño pequeño 6.25</p> <p>1 paquete de hojas cover, color fosforescente rojo o azul 2.00</p> <p>1 hora/hombre <u>50.00</u></p> <p>total 77.63</p>	77.63
6	<p>5 Carpetas de presentación</p> <p><u>Desglose</u></p> <p>1 diseño de carátula 12.50</p> <p>5 cartapacios 2.50</p> <p>75 impresiones <u>18.50</u></p> <p>total 33.50</p>	33.50
7	1 Diseño de estrategia de comunicación interna	1,250.00
Gran Total		US\$ 2,480.38

3. Cronograma

Actividad	Años 2010-2011											
	En.	Feb.	Mar.	Ab.	May.	Jun.	Jul.	Ag.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.
Reunión de equipo de comunicación.									2010			
Taller de planificación y organización de equipo de comunicación.										2010		
En dos reuniones de staff o de equipos: los integrantes del equipo de comunicación socializarán información sobre sus planes y organización.			2011		2011							

HALLAZGOS DE COMUNICACIÓN INTERNA ENCONTRADOS EN LA FUNDACIÓN GUILLERMO TORIELLO

Fueron tres los principales hallazgos de comunicación interna encontrados en la FGT, durante el tiempo dedicado a la práctica profesional supervisada (PPS). En este periodo, de mayo a noviembre del 2010, se observó de cerca el objeto de estudio, llegando a determinar que la Fundación posee un equipo de comunicación delegado a plantear y ejecutar actividades de comunicación interna, a pesar de ello, existen factores, como los que a continuación se presentan, que afectan que el equipo se desarrolle de forma efectiva.

1. Desde el plano de la imagen, el primer problema que se identificó fue el escaso conocimiento que las personas de la Fundación Guillermo Toriello (incluyendo el equipo) tienen del equipo y las funciones que cada miembro realiza.
 2. Desde el plano comunicacional, en especial, se ve afectada la comunicación descendente entre el equipo y los colaboradores (as) de oficinas regionales. El 100% de los encuestados se confunde, se satura o simplemente hace caso omiso de la información emitida por el equipo de comunicación, debido a que muchas veces no es oportuna o es duplicada por otras personas o departamentos.
 3. Desde el plano de la organización, los integrantes además de formar parte del equipo, realizan otras tareas dentro de la fundación, carecen de funciones claras, estrategia y planes operativos de comunicación.
- Sin embargo, existe un punto de apoyo para erradicar las debilidades que tiene el equipo de comunicación. El 91% de los encuestados indicó confiar que la fundación se desarrollará mejor y tendrá más prestigio entre el público interno y externo con la implementación de un equipo de comunicación.

FUENTES DE INFORMACIÓN

Libros

- BERLO, David K.
2000 *EL PROCESO DE LA COMUNICACIÓN*
3ra edición. México
266 páginas
- DE LA MOTA, Ignacio
1988 *DICCIONARIO DE LA COMUNICACIÓN*
Madrid: Paraninfo
320 páginas
- FERNÁNDEZ C., Carlos
1999 *LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES*
México
368 páginas
- FISKE, J. & Anzola, P.
1982 *DICCIONARIO DE LA COMUNICACIÓN*
Colombia: Norma
146 páginas
- JIMÉNEZ, Amparo
2003 *DIANÓSTICO EN EDUCACIÓN: MODELO,
TÉCNICAS E INSTRUMENTOS*
Salamanca: Amarú
222 páginas
- MAC BRIDE, Sean
1980 *COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN EN NUESTRO
TIEMPO. UN SOLO MUNDO. VOCES MÚLTIPLES*
México: Fondo de Cultura Económica
508 páginas
- 2009 *PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA 2010-2014.
FUNDACIÓN GUILLERMO TORIELLO*
Guatemala
25 páginas
- Tesis virtuales**
ÁLVAREZ, Juan
1999 *IMPLEMENTACIÓN DE UN ÁREA DE
COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL INTERNA
PARA EL INSTITUTO GUATEMALTECO DE
EDUCACIÓN RADIOFÓNICA (IGER)*
http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/16/16_0194.pdf
Consultado: 25/11/2010.

PÉREZ, Maritza
2006
MODELO DE GESTIÓN DE COMUNICACIÓN PARA EL CAMBIO ORGANIZACIONAL EN GUATEMALA
http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/08/08_7075.pdf
Consultado: 12/10/2010

Entrevistas

Entrevista a: Rivas, Mariana. Mayo, 31 del 2010. Asistente de Dirección General. Fundación Guillermo Toriello.

Revista virtual

FLORES, C.
2000
ABRAHAM NOSNIK Y LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL
Revista Perfis/Perfiles. Volumen
[http://www2.metodista.br/unesco/PCLA/revista5/perfis%205-1.htm#Principais links](http://www2.metodista.br/unesco/PCLA/revista5/perfis%205-1.htm#Principais%20links)
Consultado: 15/10/2010

MEZA A., & Carballada P.
EL DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL; ELEMENTOS, MÉTODOS Y TÉCNICAS
<http://www.infosol.com.mx/espacio/cont/investigacion/diagnostico.html>
Consultado: 10/06/2010

Web

ARLECO
2008
LA IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL
<http://www.buscaremprego.es/profesiones/el-protagonismo-de-la-comunicacion-organizacional.html>
Consultado: 06/06/2010

CARRIÓN, Juan & autores
LA EXISTENCIA DEL DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN EN LAS EMPRESAS LATINOAMERICANAS ¿REALIDAD O FICCIÓN?
<http://www.cibersociedad.net/congres2006/gts/comunicacio.php?id=1086>
Consultado: 27/05/2010

CASTRO, Benito
2007
EL AUGE DE LA COMUNICACIÓN CORPORATIVA
<http://augecomucor.com/info/libro-comunicacion-corporativa.pdf>
Consultado: 03/06/2010

- CAZCARRA, Carmen *LA COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA CON LOS DIFERENTES PÚBLICOS*
http://www.cazcarra.com/prensa/la_comunicacion_interna_externa_diferentes_publicos-4.html
Consultado: 27/05/2010
- COSTA, Joan *LA ESPECIALIDAD DEL DIRCOM*
<http://www.reddircom.org/textos/espec-dircom.pdf>
Consultado: 03/06/2010
- DÍAZ, Yasmín *DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL DE LAS COMUNICACIONES*
http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/tesis/human/diaz_gy/Cap3.PDF
Consultado: 27/05/2010
- FGT *PÁGINA WEB DE LA FUNDACIÓN GUILLERMO TORIELLO* <http://www.fgtoriello.org.gt/>
Consultado: 28/05/2010
- MARTÍN, Fernando *COMUNICACIÓN EN EMPRESAS E INSTITUCIONES. DE LA CONSULTORA A LA DIRECCIÓN DE COMUNICACIÓN*
http://books.google.fr/books?id=4zapll9ccP4C&pg=PA79&dq=comunicaci%C3%B3n+externa&hl=es&ei=b_buTIHhA8P78Ab416yMDA&sa=X&oi=book_result&ct=book-thumbnail&resnum=1&ved=0CCQQ6wEwAA#v=onepage&q=comunicaci%C3%B3n%20externa&f=false
Consultado: 25/11/2010
- SAGAYO, Leonardo *INVESTIGACIÓN EN COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL*
<http://www.monografias.com/trabajos3/investcomun/investcomun.shtml>
Consultado: 27/05/2010
- SOLANO, Ronald *TEORÍA DE SISTEMAS*
<http://www.monografias.com/trabajos11/teosis/teosis.shtml>
Consultado: 15/10/2010

APÉNDICE

APÉNDICE A

REUNIÓN CON

EQUIPO DE COMUNICACIÓN

Instrumentos

- 1) Planificación de la reunión
- 2) Desglose de inversión financiera

1) Planificación

Actividad	Objetivo	Fecha	Recursos	Responsable
Presentación de los resultados del diagnóstico organizacional	Socializar los resultados del diagnóstico, para generar los primeros pasos de la propuesta/estrategia.	10 de septiembre del 2010	1- Salón de conferencias 2- Laptop 3- Cañonera 4- Carpeta de informe 5- Presentación en ppt *US\$ 161.00	- Maestranda, Lily Quintanilla

2) *Desglose de inversión financiera

No.	Actividad	US\$
1	Carpeta de presentación: 1	6.00
2	Hora/hombre: 3	150.00
3	Refrigerio: 1	5.00
Total		161.00

APÉNDICE B

TALLER DE PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN DEL EQUIPO DE COMUNICACIÓN

Instrumentos

- 1) Planificación del taller
- 2) Desglose de inversión financiera
- 3) Guía didáctica
- 4) Convocatoria
- 5) Agenda

1) Planificación

Título: “TALLER DE PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN DEL EQUIPO DE COMUNICACIÓN”

1. Objetivos

a) General

Implementar un taller con el equipo de comunicación, por medio de la socialización de información referente a organización y funciones del equipo, con el fin de fortalecer las bases del equipo.

b) Específicos

- Incrementar los conocimientos del equipo, con el propósito de empoderarlos de sus funciones.
- Mejorar sus habilidades, por medio de la ejercitación del plan operativo anual, con el fin que ellos mismos realicen sus planes futuros.

2. Participantes

Facilitador (a) y equipo de comunicación

3. Fecha: martes 26 de Octubre del 2010 **Duración:** 1 hora 30 minutos

4. Lugar: salón fresco e iluminado con capacidad para instalar equipo electrónico.

5. Contenido

- Propuesta del manual de organización y funciones
- Planificación operativa general 2011-2014
- Plan operativo 2010
- Creación en conjunto del plan operativo 2010-2011

6. Metodología

La metodología a utilizar será la grupal participativa. El facilitador (a) motivará a los asistentes a involucrarse en la exposición del tema, además de apoyarlos en la creación del plan operativo 2010-2011.

6.1 Protocolo

- Apertura y bienvenida
- Presentación de los participantes y facilitador (a)
- Exposición del tema
- Creación del plan operativo 2010-2011
- Cierre de actividad
- Refrigerio

7. Materiales

- Recursos institucionales: salón de conferencia en Fundación Guillermo Toriello
- Recursos materiales: computadora, cañonera, agendas, matriz, alimento para refrigerio
- Apoyo humano: facilitador (a), encargado de instalar el equipo electrónico y persona que reparta el refrigerio y retire el servicio.
- Recurso financiero: *US\$129.00

2) *Desglose de inversión financiera

No.	Actividad	US\$
1	Diseño y copia de agendas: 1 diseño y 5 copias	0.25
2	Material didáctico: hojas impresas y en blanco	1.25
3	Hora/hombre: 2h1/2	125.00
4	Refrigerio: 1	2.50
Total		129.00

3) Guía didáctica

Título: “TALLER DE PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN DEL EQUIPO DE COMUNICACIÓN”

1. **Tipo:** operativo

2. **Objetivos**

- a) Exponer el manual de organización y funciones al equipo, por medio de material impreso, para su conocimiento, utilización inmediata y legalización futura.
- b) Explicar la utilización de los instrumentos de planificación operativa anual al equipo, por medio de matrices, a fin de que este adquiera la habilidad de diseñar las futuras planificaciones.

3. **Participantes:** equipo de comunicación de la FGT

4. **Facilitadora:** maestranda, Licda. Lily Quintanilla

5. **Fecha y duración:** martes 26 de octubre del 2010

6. **Duración:** 1 hora 30 minutos

7. **Metodología:** grupal/participativa

8. **Técnica:** expositiva, demostrativa

9. **Inversión financiera:** *US\$129.00

10. **Evaluación:** los participantes deben entregar a la facilitadora el plan operativo 2010-2011

No.	Descripción	Responsable	Minutos	Hora
1	Bienvenida y entrega de agenda	Lily Quintanilla	2	10:02
2	Lectura de agenda y objetivos del taller	Lily Quintanilla	5	10:07
3	Explicación de manual de organización y funciones. Los participantes leerán las funciones sugeridas	Lily Quintanilla y participantes	20	10:27
4	Presentación del plan general operativo 2011-2014	Lily Quintanilla	10	10:37
5	Presentación del plan operativo 2010	Lily Quintanilla	10	10:47
6	Presentación de matriz de plan operativo para el 2010-2011. Los participantes, en forma grupal, determinarán las actividades del próximo año lectivo, según los elementos de la matriz de planificación.	Lily Quintanilla y participantes	20	11:07
7	Presentación y entrega de una copia del plan operativo 2010-2011 a la facilitadora.	Lily Quintanilla y participantes	15	11:22
8	Refrigerio	FGT	08	11:30

4) Convocatoria

Fundación Guillermo Toriello

Actividad: Taller de Planificación y Organización del Equipo de Comunicación
Lugar: Fundación Guillermo Toriello. Oficinas centrales
Fecha: martes 26 de Octubre del 2010
Hora: de 09:00 a 10:30

1. Objetivos

- a) Exponer el manual de organización y funciones al equipo, a través de un ***“Taller de Planificación y Organización del Equipo de Comunicación”***, para su conocimiento, utilización inmediata y legalización futura.
- b) Explicar la utilización de los instrumentos de planificación operativa anual al equipo, por medio de matrices, a fin de que este adquiriera la habilidad de diseñar las futuras planificaciones.

4) Agenda

Fundación Guillermo Toriello

“Taller de Planificación y Organización del Equipo de Comunicación”

1. Objetivos

- a) Exponer el manual de organización y funciones al equipo, por medio de material impreso, para su conocimiento, utilización inmediata y legalización futura.
- b) Explicar la utilización de los instrumentos de planificación operativa anual al equipo, por medio de matrices, a fin de que este adquiera la habilidad de diseñar las futuras planificaciones.

No.	Actividad	Responsable	Hora
1	Bienvenida y entrega de agenda.	Lily Quintanilla	09:00 - 09:02
2	Lectura de agenda y objetivo del taller.	Lily Quintanilla	09:02 - 09:07
3	Explicación del manual de organización y funciones.	Lily Quintanilla	09:07 - 09:27
4	Presentación del plan general operativo 2011-2014.	Lily Quintanilla	09:27 - 09:37
5	Presentación del plan operativo 2010.	Lily Quintanilla	09:37 - 09:47
6	Presentación de matriz de plan operativo 2010-2011. Los participantes, en forma grupal, determinarán las actividades del próximo año lectivo, según los elementos de la matriz de planificación.	Lily Quintanilla	09:47 - 10:07
7	Presentación y entrega de una copia del plan operativo 2010-2011 a la facilitadora.	Participantes	10:07 - 10:22
8	Refrigerio	FGT	10:22 - 10:30

APÉNDICE C

HERRAMIENTAS

TALLER DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES

AL EQUIPO DE COMUNICACIÓN

Instrumentos

- 1) Propuesta del Manual de Organización y Funciones al Equipo de Comunicación de la Fundación Guillermo Toriello
- 2) Planificación General de Planes Operativos 2011-2014
- 3) Plan Operativo 2010
- 4) Plan Operativo de IEC 2010-2011

1) Propuesta
Manual de Organización y Funciones
Equipo de Comunicación
Fundación Guillermo Toriello

PROPUESTA
MANUAL
DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES

CONTENIDO

1) ASPECTOS GENERALES

2) MISIÓN Y FUNCIONES GENERALES DEL EQUIPO DE COMUNICACIÓN

3) RELACIONES DE SUBORDINACIÓN

4) ÓRGANO DE DIRECCIÓN

5) CUADRO DE ASIGNACIÓN DE PERSONAL

6) FUNCIONES ESPECÍFICAS A NIVEL DE CARGO

7) ORGANIGRAMA

8) PERFIL DE CONTRATACIONES

1) ASPECTOS GENERALES DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES

1.1 Objetivos

- a. Describir las funciones a nivel de cargo específico del equipo de comunicación.
- b. Contar con un instrumento técnico de trabajo que contribuya a facilitar los procesos de selección y contratación de personal.

1.2 Alcance

Las funciones contenidas en el presente manual deberán ser cumplidas por todos los colaboradores (as) que integran el equipo de comunicación.

1.3 Actualización

El presente manual de organización y funciones será actualizado cuando se produzcan cambios o modificaciones en los procesos internos del equipo, o bien cuando existan modificaciones en la estructura orgánica de la Fundación Guillermo Toriello (FGT).

1.4 Base Legal y/o Administrativa

Quedará sujeta a la decisión de Junta Directiva y Asamblea General.

1.5 Responsabilidad

El Director de Comunicación (Dircom) es responsable de las funciones que se realizan en el equipo de comunicación.

2) MISIÓN Y FUNCIONES GENERALES DEL EQUIPO DE COMUNICACIÓN

2.1 Misión

Liderar y desarrollar las actividades de comunicación interna y externa de la fundación, por medio de diagnósticos, estrategias, planes operativos y tácticas de comunicación.

2.2 Funciones Generales del Equipo de Comunicación

- a. Participar en la elaboración y ejecución del plan estratégico de la FGT.
- b. Elaboración y ejecución del plan operativo anual del equipo de comunicación.
- c. Diseño y ejecución de diagnósticos de comunicación interna y externa.
- d. Administrar la comunicación interna y externa de la FGT: usos, alcances e integración en el plan operativo anual del equipo.
- e. Administrar los medios de comunicación de la FGT: impreso, visual, de audio y virtual como el contenido y diseño de la página Web, intranet e Internet.
- f. Diseñar y ejecutar la evaluación y monitoreo de las actividades de comunicación.

- g. Participar en el diseño y actualización de la gestión del talento humano del equipo en conjunto con el departamento de personal.

3) RELACIÓN DE SUBORDINACIÓN

El departamento funciona bajo la responsabilidad del Director General.

4) ÓRGANO DE DIRECCIÓN

Director de Comunicación Dircom.

5) CUADRO DE ASIGNACIÓN DE PERSONAL

CARGO	CANTIDAD
Dircom	1
Coordinador (a) de comunicación central	1
Coordinador (a) de comunicación regional	1
Encargado (a) de informática	1
Total	4

6) FUNCIONES ESPECÍFICAS A NIVEL DE CARGOS

6.1 Director (a) de Comunicación -Dircom-

6.1.1 Denominación del Cargo: Dircom

6.1.2 Funciones Específicas

- a. Planear, coordinar, organizar, facilitar y controlar el cumplimiento de las actividades del equipo de comunicación.
- b. Participar en la elaboración y ejecución del plan estratégico de la FGT.
- c. Diseñar, implementar y liderar el plan operativo anual del equipo.
- d. Coordinar el proceso de diagnósticos organizacionales: investigación, propuestas/estrategias e implementación.
- e. Administrar de forma eficaz los recursos asignados al equipo.
- f. Informar de forma periódica al Director General los resultados de la operatividad del equipo.

- g. Proporcionar a auditoría interna, externa y/o contabilidad los documentos solicitados.
- h. Ser el vocero de la institución.
- i. Supervisar la evaluación y monitoreo de las actividades de comunicación del equipo.
- j. Realizar evaluaciones técnicas de cargos.
- k. Promover elementos de mejora continua en los procesos de su cargo.
- l. Promover elementos de cultura de calidad en el personal del equipo.
- m. Realizar otras funciones relacionadas a su cargo.

6.1.3 Línea de autoridad y responsabilidad

- a. *Reporta:* Director General
- b. *Mando directo:* todos los integrantes del equipo de comunicación.

6.2 Coordinador (a) de Comunicación Central

6.2.1 Denominación del Cargo: Coordinadora de Comunicación Central

6.2.2 Funciones Específicas

- a. Planear, coordinar, organizar, facilitar y controlar el cumplimiento de las actividades de la comunicación central.
- b. Proponer, diseñar y evaluar el plan de actividades de la comunicación central, para su inclusión en el plan operativo anual del equipo.
- c. Apoyar la ejecución del plan operativo anual del equipo.
- d. Administrar de forma eficaz los recursos asignados a la coordinación.
- e. Apoyar el proceso de diagnósticos organizacionales: investigación, propuestas e implementación, diseñados por el Dircom.
- f. Informar de forma periódica al Dircom los resultados de la operatividad de la coordinación.
- g. Proporcionar a auditoría interna y/o contabilidad los documentos solicitados.
- h. Apoyar las actividades de supervisión, evaluación y monitoreo de las actividades de comunicación del equipo.
- i. Propiciar y mantener relación bilateral con la coordinadora de comunicación regional, respecto a la implementación de las actividades de comunicación que cada una realiza desde su cargo, con el fin de llevar un registro de logros y oportunidades de mejora que sirvan de base de datos en informes, comunicados o propuestas.
- j. Promover elementos de mejora continua en los procesos de su cargo.
- k. Realizar otras funciones relacionadas a su cargo.

6.1.3 Línea de autoridad y responsabilidad

- a. *Reporta:* Dircom
- b. *Mando directo:* ninguno
- c. *Relación directa:* coordinadora de comunicación regional

6.3 Coordinador (a) de Comunicación Regional

6.3.1 Denominación del Cargo: Coordinadora de Comunicación Regional

6.3.2 Funciones Específicas

- a. Planear, coordinar, organizar, facilitar y controlar el cumplimiento de las actividades de la comunicación regional.
- b. Proponer, diseñar y evaluar el plan de actividades de la comunicación regional, para su inclusión en el plan operativo anual del equipo.
- c. Apoyar la ejecución del plan operativo anual del equipo.
- d. Administrar de forma eficaz los recursos asignados a la coordinación.
- e. Apoyar el proceso de diagnósticos organizacionales: investigación, propuestas e implementación, diseñados por el Dircom.
- f. Informar de forma periódica al Dircom los resultados de la operatividad de la coordinación.
- g. Proporcionar a auditoría interna y/o contabilidad los documentos solicitados.
- h. Apoyar las actividades de supervisión, evaluación y monitoreo de las actividades de comunicación del equipo.
- i. Propiciar y mantener relación bilateral con la coordinadora de comunicación central, respecto a la implementación de las actividades de comunicación que cada una realiza desde su cargo, con el fin de llevar un registro de logros y oportunidades de mejora que sirvan de base de datos en informes, comunicados o propuestas.
- j. Desarrollar la implementación de las redes regionales de comunicación.
- k. Cuando la situación lo requiera, será la vocera de la fundación a nivel regional.
- l. Promover elementos de mejora continua en los procesos de su cargo.
- m. Realizar otras funciones relacionadas a su cargo.

6.3.3 Línea de autoridad y responsabilidad

- a. *Reporta:* Dircom
- b. *Mando directo:* ninguno
- c. *Relación directa:* coordinadora de comunicación central

6.4 Encargado (a) de Informática

6.4.1 Denominación del Cargo: Encargado de informática

6.4.2 Funciones Específicas

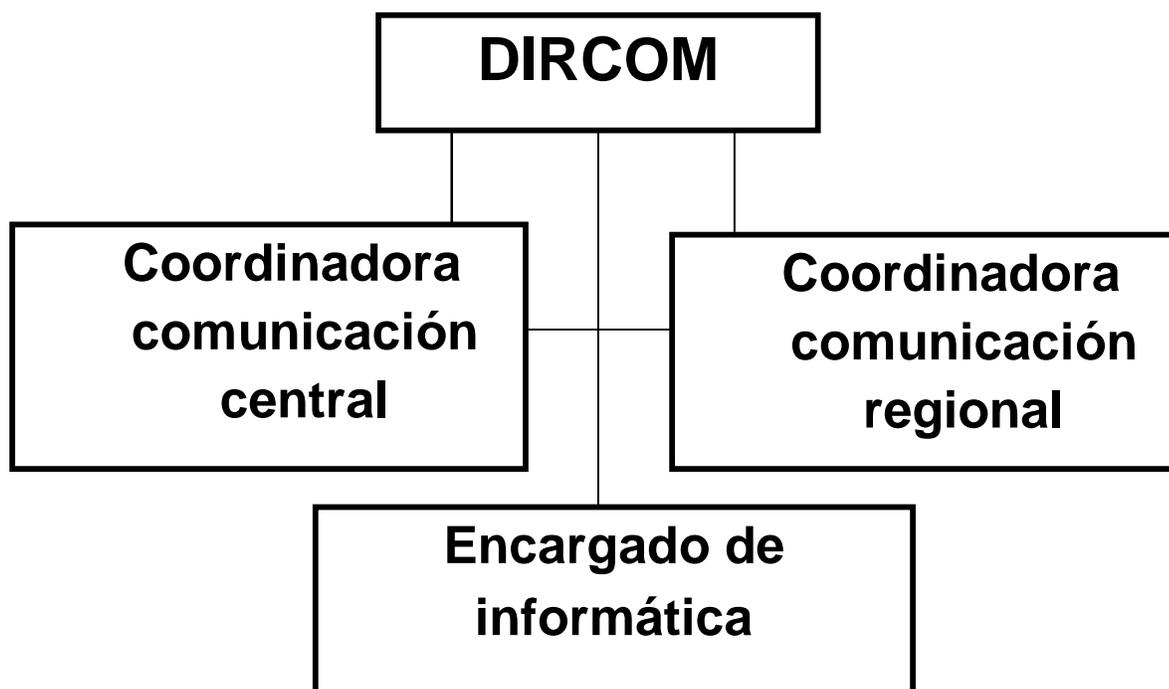
- a. Planear, coordinar, organizar, facilitar y controlar el cumplimiento de las actividades de informática.
- b. Proponer, diseñar y evaluar el plan de actividades de informática, para su inclusión en el plan operativo anual del equipo.
- c. Apoyar la ejecución del plan operativo anual del equipo.
- d. Administrar de forma eficaz los recursos asignados.
- e. Apoyar el proceso de diagnósticos organizacionales: investigación, propuestas e implementación, diseñados por el Dircom.
- f. Informar de forma periódica al Dircom los resultados de la operatividad de la coordinación.
- g. Proporcionar a auditoría interna y/o contabilidad los documentos solicitados.
- h. Apoyar las actividades de supervisión, evaluación y monitoreo de las actividades de comunicación del equipo.
- i. Promover elementos de mejora continua en los procesos de su cargo, especialmente el de la página Web.
- j. Realizar otras funciones relacionadas a su cargo.

6.4.3 Línea de autoridad y responsabilidad

- a. *Reporta:* Dircom
- b. *Mando directo:* ninguno

7) ORGANIGRAMA

Diseño: Lily Quintanilla. Agosto del 2010.



8) PERFIL DE CONTRATACIONES

8.1 Dircom

Descripción General del Puesto

El o la directora de comunicación tendrá a su cargo la planeación, coordinación, y control de las actividades de comunicación interna y externa de la Fundación Guillermo Toriello. Así mismo, diseñará y liderará el desarrollo del plan operativo anual del equipo de comunicación.

- a. *Educación formal:* licenciada (o) en comunicación, con maestría en comunicación.
- b. *Idiomas:* español completo, nivel intermedio de inglés.
- c. *Experiencia laboral previa:* de 5 años en adelante.
- d. *Habilidades y destrezas:* uso de las Tic's, manejo de informes ejecutivos, diseño e implementación de diagnósticos de comunicación organizacional, dominio al hablar en público y ante medios de comunicación, excelente redacción y ortografía, liderazgo, acostumbrado a trabajar bajo presión.

8.2 Coordinador (a) de Comunicación Central

Descripción General del Puesto

El o la coordinadora de comunicación central tendrá a su cargo la planeación, coordinación y control de las actividades de comunicación central de la Fundación Guillermo Toriello. Además, Diseñará y evaluará el plan de actividades de la comunicación central, para que se incluya en el plan operativo anual del equipo.

- a. *Educación formal:* licenciatura en comunicación.
- b. *Idiomas:* español completo, conocimientos de inglés.
- c. *Experiencia laboral previa:* 3 años.
- d. *Habilidades y destrezas:* habilidad para diseñar, ejecutar y evaluar planes operativos, dominio al hablar e público o ante medios de comunicación, trabajo en equipo, uso de las Tic's.

8.3 Coordinadora de Comunicación Regional

Descripción General del Puesto

El o la coordinadora de comunicación regional tendrá a su cargo la planeación, coordinación, y control de las actividades de comunicación regional de la Fundación Guillermo Toriello. Diseñará y evaluará el plan de actividades de la comunicación regional, para que se incluya en el plan operativo anual del equipo.

- a. *Educación formal:* Licenciatura en comunicación.
- b. *Experiencia laboral previa:* 3 años. Experiencia en liderar grupos y facilitar talleres.
- c. *Conocimientos necesarios:* español completo, conocimientos de inglés y un idioma maya.
- d. *Habilidades y destrezas:* habilidad para diseñar, ejecutar y evaluar planes operativos, trabajo en equipo, uso de las Tic's, formación de redes de comunicación, excelente redacción y ortografía.

8.4 Encargado de Informática

Descripción General del Puesto

Planear, coordinar, organizar, facilitar y controlar el cumplimiento de las actividades de informática. Proponer, diseñar y evaluar el plan de actividades de informática, para incluirlo en el plan operativo anual del equipo.

- a. *Educación formal:* técnico en diseño gráfico o informático. Es necesario que tenga estudios en comunicación.
- b. *Experiencia laboral previa:* 3 años en administrar páginas Web, intranet e Internet en la organización.
- c. *Conocimientos necesarios:* español, inglés técnico.
- d. *Habilidades y destrezas:* creativo, trabajo en equipo, presentaciones multimedia.

2) PLANIFICACIÓN GENERAL DE PLANES OPERATIVOS 2011-2014

Año	Tarea	Recursos necesarios	Mes	Responsable
2011	Diseño de plan operativo 2012	1- Monitoreo y evaluaciones trimestrales de equipo y de actividades de comunicación del 2011, a la fecha. 2- Matriz de plan operativo	Noviembre	Equipo
2012	Diseño de plan operativo del 2013	1- Monitoreo y evaluaciones trimestrales de equipo y de actividades de comunicación del 2012, a la fecha. 2- Matriz de plan operativo	Noviembre	Equipo
2013	Diseño de plan operativo del 2014	1- Monitoreo y evaluaciones trimestrales de equipo y de las actividades de comunicación del 2013, a la fecha 2- Matriz de plan operativo	Noviembre	Equipo
2014	Planificación de taller sobre presentación de informe de la evaluación de las actividades de comunicación y de equipo del periodo 2011 al 2014	1- Informe de resultados del monitoreo y evaluación trimestral de las actividades de comunicación y de equipo del 2011 al 2014- a la fecha-	Noviembre	Equipo, Director General
2015	Ejecución del taller sobre presentación de informe de la evaluación de las actividades de comunicación y de equipo del periodo 2011 al 2014	1- Convocatoria 2- Agendas 3- Presentaciones en ppt 4- Impresión de carpetas del informe	Marzo	Equipo

3) PLAN OPERATIVO 2010

No.	Actividad	Tareas	Recursos	Mes	Responsable
1	Diseño e implementación de diagnóstico de comunicación organizacional	1- Planificación 2- Diseño 3- Ejecución 4- Análisis de resultados	1- Papel 2- Impresora 3- Computadora 4- Boletas de encuestas 5- Hojas de entrevista 6- Asesoras de investigación en teoría y metodología 7- Maestranda	Mayo a Septiembre	Maestranda
2	Exposición de resultados del diagnóstico	1- Reunión con equipo 2- Presentación ppt 3- Entrega de informe	1- Laptop 2- Cañonera 3- Informe	Agosto	Maestranda
3	Diseño de estrategia	1- Asesora en teoría y metodología 2- Informe de los principales hallazgos del diagnóstico	1- Computadora 2- Hojas 3- Impresora 4- Memorias USB	Octubre	Maestranda
4	Apoyo en la elaboración de material para "Martes Rosa"	1- Transmisión de evento 2- Envío de invitación. 3- Coordinación de logística del evento.	1- Computadora 2- Internet 3- Audiovisuales	19 de octubre	Mariana y equipo

5	<i>Taller de Planificación y Organización del Equipo de Comunicación“</i> <u>Descripción</u> se socializará propuesta de manual de organización y funciones, y planificaciones operativas 2010-2011	1- Diagnóstico	1- Computadora 2- Hojas 3- Impresora 4- Memorias USB	Octubre	Maestranda
6	Ejecución del taller	1- Convocatoria 2- Diseño de agendas 3- Diseño de matriz de plan operativo	1- Cañonera 2- Laptop 3- Agendas 4- Material didáctico	Octubre	Maestranda
7	Memoria de labores 2010	Elaboración de plan	1- Detalle proyectos 2 - Fotografías 3- Informe de auditoria interna	Noviembre	Equipo
8	Comunicación virtual	Transmitir vía Internet los eventos que suceden en los proyectos en comunidades	1- Internet móvil 2- Computadora 3- Cañonera	Todo el año como apoyo a los programas cuando lo necesitan	Miguel

**4) PLAN OPERATIVO DE IEC
2010- 2011**

No.	Actividad	Tareas	Recursos	Mes	Responsable
1	Diseñar plan operativo 2011	1- Completar plan operativo 2010. Se comenzó a llenar según actividades sugeridas por la maestranda.	1- Modelo de plan operativo 2010 2- Matriz de plan	Octubre/ Noviembre 2010	Maestranda y equipo
2	Comunicación virtual	Transmitir vía Internet los eventos que suceden en los proyectos en comunidades.	1- Internet móvil 2- Laptop 3- Cañonera	Todo el año como apoyo a los programas cuando lo necesitan	Miguel
3	Monitoreo y evaluación de las actividades de comunicación del 2010. Este año se evaluará completo, y a partir del 2011 será de forma trimestral.	1- Encuesta de opinión a colaboradores (muestra de 11) 2- Impresión de informe	1- Papel 2- Impresora y fotocopiadora 3- Laptop 4- Cañonera 5- Correo electrónico	Enero	Equipo
4	Publicar resultados del informe de las actividades del 2010 ante los colaboradores	1- Redactar discursos 2- Redactar comunicados y textos	1- En reuniones de staff 2- Correo electrónico 3- Página Web	Febrero	Equipo

5	Taller #1 Comunicación <i>Forma parte del Programa de Reforzamiento para el Equipo de Comunicación. Son cuatro talleres en total, enunciados en este plan.</i>	1- Contactar facilitador 2- Determinar fecha exacta del evento.	1- Convocatoria 2- Agendas 3- Facilitador (a) 4- Refrigerio	Febrero	Equipo
6	Primera reunión de staff o equipos	Los integrantes del equipo de comunicación socializarán a los asistentes información sobre sus planes y organización.	1- Carpeta de informe 2- Presentación en ppt	Marzo	Equipo
7	Fortalecimiento de la comunicación ascendente	Implementación del buzón de sugerencias	1- Recurso económico 2- Cotizaciones 3- Hojas para revisión y validación de producto.	Marzo	Equipo
8	Taller #2 Trabajo en Equipo	1- Contactar facilitador 2- Determinar fecha exacta del evento.	1- Convocatoria 2- Agendas 3-Facilitador 4- Refrigerio	Abril	Equipo

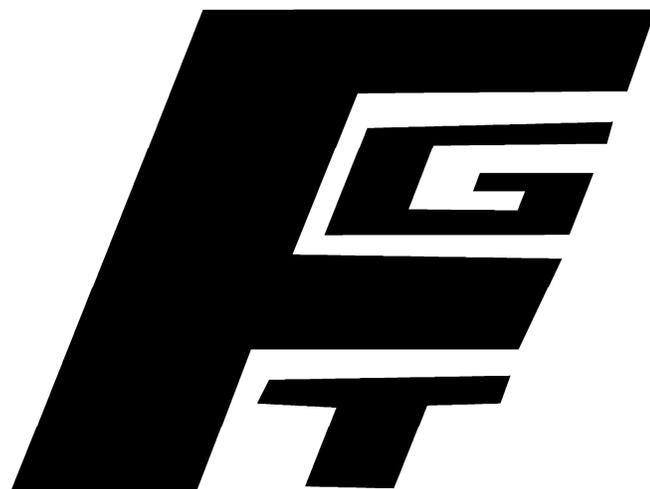
9	Segunda reunión de staff o equipos.	Los integrantes del equipo de comunicación socializarán a los asistentes información sobre sus planes y organización.	1- Carpeta de informe 2- Presentación en ppt	Marzo	Equipo
10	Taller #3 Planificación estratégica en comunicación	1- Contactar facilitador 2- Determinar fecha exacta del evento	1- Convocatoria 2- Agendas 3- Facilitador (a) 4- Refrigerio	Junio	Equipo
11	Taller #4 Liderazgo	1- Contactar facilitador 2- Determinar fecha exacta del evento.	1- Convocatoria 2- Agendas 3- Facilitador (a) 4- Refrigerio	Agosto	Equipo
12	Taller #5 Cultura organizacional	1- Contactar facilitador 2- Determinar fecha exacta del evento.	1- Convocatoria 2- Agendas 3- Facilitador (a) 4- Refrigerio	Octubre	Equipo
13	Plan operativo 2012	Diseñar el plan operativo con actividades de comunicación propuestas por el equipo.	1- Monitoreo y evaluaciones trimestrales de equipo y de actividades de comunicación del 2011, a la fecha. 2- Matriz de plan operativo	Noviembre	Equipo

APÉNDICE D

**PROGRAMA EDUCATIVO DE
FORTALECIMIENTO AL
EQUIPO DE COMUNICACIÓN DE LA FGT**

Instrumentos

- 1) Planificación del programa
- 2) Desglose de inversión financiera
- 3) Guías didácticas de talleres:
 1. Comunicación
 2. Trabajo en equipo
 3. Planificación estratégica en comunicación
 4. Liderazgo
 5. Cultura organizacional
- 4) Cronograma de talleres
- 5) Evaluaciones
 1. Evaluación del día
 2. Evaluación del programa



Fundación Guillermo Toriello

**PROGRAMA EDUCATIVO
DE FORTALECIMIENTO AL
EQUIPO DE COMUNICACIÓN**

1) Planificación

1. Objetivos

1.1 General

Implementar un programa educativo de fortalecimiento al equipo de comunicación de la Fundación Guillermo Toriello, por medio de cinco talleres informativos, con el fin de apoyar la sistematización del ejercicio de la comunicación en la fundación.

1.2 Específicos

- Sensibilizar a los integrantes del equipo de comunicación con temas que se consideran fase inicial en la formación de un nuevo departamento o equipo.
- Evaluar en los participantes el conocimiento adquirido en el desarrollo de cada taller, a través de hojas de pre y post evaluación., con el objeto de ir documentando el grado de fortalecimiento del equipo.

2. Participantes

Facilitador (a) y equipo de comunicación

3. Fecha

Febrero del 2010

4. Duración

1 hora

5. Lugar

Salón fresco e iluminado con capacidad para instalar equipo electrónico.

6. Contenidos

Para el desarrollo de la estructuración de contenidos de los talleres se utilizó el método deductivo, que significa que se desarrolla el tema de lo universal a lo específico.

6.1 Primer Taller “Comunicación”

- Origen de la comunicación
- Objetivos de la comunicación organizacional
- Proceso de comunicación organizacional
- Alcances de la comunicación

6.2 Segundo Taller “Trabajo en Equipo”

- Definición de equipo

- Formación de equipos
- Técnicas para trabajar en equipo
- Ventajas de trabajar en equipo

6.3 Tercer Taller “Planificación Estratégica en Comunicación”

- Significado de planificación
- Porqué planificar
- La planificación estratégica
- La planificación estratégica comunicacional

6.4 Cuarto Taller “Liderazgo”

- Definición de liderazgo
- Importancia del liderazgo
- Estilos de liderazgo
- El líder y el cambio

6.5 Quinto Taller “Cultura Organizacional”

- Definición de cultura
- Significado de cultura organizacional
- La organización como fenómeno cultural
- Importancia de la cultura organizacional para la fundación

7. Metodología

La metodología a utilizar será la participativa. El facilitador (a) motivará a los asistentes a involucrarse en la exposición del tema. Él, les hará preguntas, y las respuestas las discutirán en grupo.

7.1 Protocolo

- Apertura y bienvenida
- Presentación de los participantes y facilitador (a)
- Espacio para dinámica, reflexión o sensibilización
- Exposición del tema
- Evaluación “post-test”
- Cierre de actividad
- Refrigerio

8. Materiales

- Recursos institucionales: salón de conferencia en Fundación Guillermo Toriello
- Recursos materiales: computadora, cañonera, agendas, hojas de evaluación, alimento para refrigerio.
- Apoyo humano: facilitador (a), encargado de instalar el equipo electrónico y persona que reparta el refrigerio y retire el servicio.
- Recurso financiero: *US\$781.25.00

9. Evaluación

Los asistentes evaluarán cada taller y el programa (adjunto evaluaciones).

2) *Desglose de inversión financiera

No.	Actividad	US\$
1	Diseño y copias de agendas: 1 diseño y 25 copias	2.00
2	Material didáctico: lapiceros, hojas carta en blanco, folders, hojas impresas.	25.00
3	Diseño y hojas de evaluación: 2 diseños y 50 copias	4.25
4	Horas/hombre: 15 horas	750
Total		781.25

3) Guías didácticas de talleres

Taller #1 “Comunicación”

<p>1) Evento: Programa de Fortalecimiento al Equipo de Comunicación</p> <p>2) Tema: “TALLER DE COMUNICACIÓN”</p> <p>3) Tipo: informativo</p> <p>4) Objetivos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sensibilizar/incrementar sus conocimientos, por medio de la exposición del tema. • Aplicar instrumento de evaluación <p>5) Participantes: facilitador (a) e integrantes del equipo de comunicación de la FGT</p> <p>6) Fecha: Jueves X de febrero del 2011</p> <p>7) Horario: 10:00 a 11:00</p> <p>8) Metodología: grupal/participativa</p> <p>9) Técnica: expositiva</p>				
No.	Actividad	Responsable	Minutos	Hora
1	Bienvenida y entrega de agenda	Facilitador	5	10:05
2	Lectura de agenda y objetivos del taller	Facilitador	5	10:10
3	Dinámica, reflexión o sensibilización	Facilitador/Participante	5	10:15
4	Desarrollo del tema	Facilitador	30	10:45
5	Evaluación	Facilitador	5	10:50
6	Cierre	Facilitador	5	10:55
7	Refrigerio	FGT	5	11:00

Taller #2

“Trabajo en Equipo”

1) Evento: Programa de Fortalecimiento al Equipo de Comunicación

2) Tema: “TRABAJO EN EQUIPO”

3) Tipo: informativo

4) Objetivos

- Sensibilizar/incrementar sus conocimientos, por medio de la exposición del tema.
- Aplicar instrumento de evaluación

5) Participantes: facilitador (a) e integrantes del equipo de comunicación de la FGT

6) Fecha: jueves X de abril del 2011

7) Horario: 10:00 a 11:00

8) Metodología: grupal/participativa

9) Técnica: expositiva

No.	Actividad	Responsable	Minutos	Hora
1	Bienvenida y entrega de agenda	Facilitador	5	10:05
2	Lectura de agenda y objetivos del taller	Facilitador	5	10:10
3	Dinámica, reflexión o sensibilización	Facilitador/Participante	5	10:15
4	Desarrollo del tema	Facilitador	30	10:45
5	Evaluación	Facilitador	5	10:50
6	Cierre	Facilitador	5	10:55
7	Refrigerio	FGT	5	11:00

Taller #3
“Planificación Estratégica en Comunicación”

- 1) Evento:** Programa de Fortalecimiento al Equipo de Comunicación
- 2) Tema:** “PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN COMUNICACIÓN”
- 3) Tipo:** informativo
- 4) Objetivos**
- Sensibilizar/incrementar sus conocimientos, por medio de la exposición del tema.
 - Aplicar instrumento de evaluación
- 5) Participantes:** facilitador (a) e integrantes del equipo de comunicación de la FGT
- 6) Fecha:** jueves X de junio del 2011
- 7) Horario:** 10:00 a 11:00
- 8) Metodología:** grupal/participativa
- 9) Técnica:** expositiva

No.	Actividad	Responsable	Minutos	Hora
1	Bienvenida y entrega de agenda	Facilitador	5	10:05
2	Lectura de agenda y objetivos del taller	Facilitador	5	10:10
3	Dinámica, reflexión o sensibilización	Facilitador/Participante	5	10:15
4	Desarrollo del tema	Facilitador	30	10:45
5	Evaluación	Facilitador	5	10:50
6	Cierre	Facilitador	5	10:55
7	Refrigerio	FGT	5	11:00

Taller #4
“Liderazgo”

1) Evento: Programa de Fortalecimiento al Equipo de Comunicación

2) Tema: “TALLER DE LIDERAZGO”

3) Tipo: informativo

4) Objetivos

- Sensibilizar/incrementar sus conocimientos, por medio de la exposición del tema.
- Aplicar instrumento de evaluación

5) Participantes: facilitador (a) e integrantes del equipo de comunicación de la FGT

6) Fecha: jueves X de agosto del 2011

7) Horario: 10:00 a 11:00

8) Metodología: grupal/participativa

9) Técnica: expositiva

No.	Actividad	Responsable	Minutos	Hora
1	Bienvenida y entrega de agenda	Facilitador	5	10:05
2	Lectura de agenda y objetivos del taller	Facilitador	5	10:10
3	Dinámica, reflexión o sensibilización	Facilitador/Participante	5	10:15
4	Desarrollo del tema	Facilitador	30	10:45
5	Evaluación	Facilitador	5	10:50
6	Cierre	Lily y ellos	5	10:55
7	Refrigerio	FGT	5	11:00

Taller #5
“Cultura Organizacional”

1) Evento: Programa de Fortalecimiento al Equipo de Comunicación

2) Tema: “CULTURA ORGANIZACIONAL”

3) Tipo: informativo

4) Objetivos

- Sensibilizar/incrementar sus conocimientos, por medio de la exposición del tema.
- Aplicar instrumento de evaluación

5) Participantes: facilitador (a) e integrantes del equipo de comunicación de la FGT

6) Fecha: jueves X de octubre del 2011

7) Horario: 10:00 a 11:00

8) Metodología: grupal/participativa

9) Técnica: expositiva

No.	Actividad	Responsable	Minutos	Hora
1	Bienvenida y entrega de agenda	Facilitador	5	10:05
2	Lectura de agenda y objetivos del taller	Facilitador	5	10:10
3	Dinámica, reflexión o sensibilización	Facilitador/Participante	5	10:15
4	Desarrollo del tema	Facilitador	30	10:45
5	Evaluación	Facilitador	5	10:50
6	Cierre	Lily y ellos	5	10:55
7	Refrigerio	FGT	5	11:00

5) Evaluaciones

Equipo de Comunicación
Fundación Guillermo Toriello



EVALUACIÓN DEL DÍA

Tema:

Fecha:

A. En relación al tema de hoy me siento:

Muy satisfecho___ Satisfecho___ No satisfecho___

B. Considera que los conocimientos adquiridos en el taller son de utilidad para aplicarlos en su trabajo con el equipo de comunicación:

Si___ No___

Porqué_____

**Equipo de Comunicación
Fundación Guillermo Toriello**



Fundación Guillermo Toriello

EVALUACIÓN DEL PROGRAMA

Evento: “Programa de Fortalecimiento al Equipo de Comunicación”

Fecha:

Nombre:

A. En relación a la organización en general: lugar, equipos, fecha y horarios, usted los considera como:

Excelente___ Muy bueno___ Bueno___ Regular___ Malo___

B. El material de apoyo lo considera:

Excelente___ Muy bueno___ Bueno___ Regular___ Malo___

C. De los temas de cada taller, cuál considera que necesita mayor explicación:

D. Qué otros temas piensa que se hubieran incluido en el programa:

E. La duración del cada taller fue:

Muy prolongado___ Adecuado___ Muy breve___

Sin respuesta___

F. Cómo evalúa al facilitador (a):

Excelente___ Muy bueno___ Bueno___ Regular___ Malo___

APÉNDICE E

BUZÓN DE SUGERENCIAS

Instrumentos

- 1) Plataforma creativa
- 2) Desglose de inversión financiera
- 3) Instrumentos de revisión y validación
- 4) Propuestas de diseño

1) Plataforma Creativa

A. Historial de la Fundación Guillermo Toriello y equipo de comunicación

La Fundación Guillermo Toriello tiene como misión impulsar procesos de desarrollo local desde la diversidad territorial de Guatemala, en el marco de los acuerdos de paz. El proceso de desarrollo que impulsa va íntimamente ligado a los procesos de comunicación interna y externa de la fundación. Existe un equipo de comunicación que desde enero del 2010 se encarga de llevar a cabo tales procesos, para tal efecto se han planteado una serie de actividades de comunicación interna (estrategia de comunicación organizacional), que pretenden tecnificar y facilitar esos procesos, en especial la de fortalecer la comunicación ascendente, entre colaboradores (as) y equipo, por medio de un buzón de sugerencias.

B. Brief

- Cliente: equipo de comunicación
- Ubicación: oficinas centrales
- Producto: buzón
- Marca: buzón de sugerencias
- Slogan: „Soy parte del equipo que apoya la FGT“
- Logotipo: de la fundación FGT
- Características: caja plástica o de madera, color azul marino de fondo y letras blancas, con compartimento para colocar hojas de papel en blanco. Tendrá una argolla para amarrar un lazo, el cual sujetará un lapicero. El apartado para introducir las sugerencias será clausurado con un candado, para garantizar la confidencialidad.
- Dimensiones: 30 cm largo, 20 cm ancho y 20 cm de fondo.
- Promoción: se informará a los colaboradores (as), por medio de un comunicado impreso y electrónico sobre la existencia, uso y beneficios de la utilización del buzón de sugerencias.

C. Beneficio/solución

Mejorar la relación entre colaboradores y equipo de comunicación.

D. Promesa básica

Las sugerencias que los colaboradores ingresen al buzón serán atendidas por el equipo en un 90%.

E. Grupo objetivo

- Colaboradores y colaboradoras en general
- Edades de 18 a 50 años

- Personas que gustan ser tomadas en cuenta en diferentes situaciones.

F. Competencia

La renuencia de las personas a no utilizar el buzón por diferentes razones: apatía, falta de voluntad, desconfianza de la confidencialidad del método.

G. Objetivo de comunicación y producto

Disminuir la competencia

H. Estrategia del buzón de sugerencias

Se harán esfuerzos para que el colaborador comprenda los beneficios del uso del buzón, por medio de su promoción sistematizada.

I. Técnica en el mensaje

- Tono: amigable
- Manera: directa

J. Presupuesto: *US\$48.00

2) *Desglose de inversión financiera

No.	Actividad	US\$
1	Diseño: 1	8.00
2	Caja: 1	40.00
Total		48.00

o

3) Instrumentos de revisión y validación

La revisión del buzón será a nivel técnica y se realizará entre los miembros del equipo de comunicación. La validación será con los usuarios. La persona encargada de llevar a cabo las actividades, entrevistará a cada colaborador y colaboradora utilizando los cuestionarios de revisión y validación, así mismo, por cada pregunta les mostrará la hoja impresa que contiene los tres diseños de buzón propuestos.



Hoja de Revisión Técnica

Fecha: _____

Departamento:

A) Cuál de los tres diseños le gusta más:

Diseño #1____ Diseño #2____ Diseño #3____

Acerca del diseño que más le gustó se le hacen las siguientes preguntas

B) El tamaño es adecuado: Sí____ No____

C) Le llama la atención el color (es): Sí____ No____

D) Qué color (es) sugiere:

E) Qué medio hubiera propuesto para mejorar la comunicación entre
colaboradores y el equipo de comunicación:



Hoja de Validación

Fecha: _____

Departamento:

A) Cuál de los tres diseños le gusta más:

Diseño #1____ Diseño #2____ Diseño #3____

Acerca del diseño que más le gustó se le hacen las siguientes preguntas

B) El tamaño es adecuado: Sí____ No____

C) Le llama la atención el color (es): Sí____ No____

D) Qué color (es) sugiere:

E) Qué medio hubiera propuesto para mejorar la comunicación entre
colaboradores y el equipo de comunicación:

4) Diseño del buzón



DISEÑO # 1



DISEÑO # 2



DISEÑO # 3

APÉNDICE F

PIZARRAS CON LEMA

Instrumentos

- 1) Plataforma creativa
- 2) Desglose de inversión financiera
- 3) Instrumentos de revisión y validación
- 4) Propuestas de diseño

1) Plataforma creativa

A. Historial de la Fundación Guillermo Toriello y equipo de comunicación

La FGT tiene como misión impulsar procesos de desarrollo local desde la diversidad territorial de Guatemala, en el marco de los acuerdos de paz. El proceso de desarrollo que impulsa va íntimamente ligado a los procesos de comunicación interna y externa de la fundación. Existe un equipo de comunicación que desde enero del 2010 se encarga de llevar a cabo tales procesos, para tal efecto se han planteado una serie de actividades de comunicación interna, que pretenden tecnificar y facilitar esos pasos.

La audiencia secundaria, en especial los colaboradores de oficinas centrales disponen de pizarras informativas. Las internas, se encuentran dentro de cada oficina, y son utilizadas por su personal como recurso de comunicación. Las externas, se encuentran en los pasillos, y son utilizadas por la FGT como recurso de comunicación general. Diversos memos, afiches, recordatorios o cartas son exhibidas de forma regular allí. La mayoría de pizarras son vistas o revisadas a diario, por lo tanto, se convierten en un medio idóneo para colocar los lemas con la oración “Soy parte del equipo que apoya la FGT”.

B. Brief

- Cliente: equipo de comunicación
- Ubicación: oficinas centrales
- Producto: pizarras informativas con lema de equipo
- Marca: pizarras con lema
- Slogan: “Soy parte del equipo que apoya la FGT”
- Logotipo: de la fundación FGT
- Características: lema con letras negras, enmarcadas en diseño a elegir. Los dibujos serán impresos en hojas colores rojo o azul fosforescente (color a elegir).
- Dimensiones: 14 cm largo, 11 cm ancho, para las pizarras grandes y medianas. 7 cm largo, 6 cm ancho, en pizarras pequeñas.
- Material: cada lema será impreso en hojas cover fosforescente
- Cantidad: 15 grandes y 10 pequeñas.
- Promoción: se informará a los colaboradores (as), por medio de un comunicado impreso y electrónico sobre la existencia y beneficios de los lemas.

C. Beneficio/solución

Mejorar la relación entre colaboradores y entre departamentos.

D. Promesa básica

El 75% del personal se detiene a leer el lema.

E. Grupo objetivo

- Colaboradores y colaboradoras de oficinas centrales
- Edades de 18 a 50 años
- Personas que gustan ser tomadas en cuenta en diferentes situaciones.

F. Competencia

Rechazo a leer la información de las pizarras informativas.

G. Objetivo de comunicación y producto

Disminuir la competencia

H. Estrategia de las pizarras con lema

Se harán esfuerzos para que el colaborador atienda la información de las pizarras.

I. Técnica en el mensaje

- Tono: amigable
- Manera: directa

J. Presupuesto: *US\$77.63

2) * Desglose de inversión financiera

No.	Actividad	US\$
1	Diseño: 2	12.50
2	Impresiones con diseño grande: 15	9.38
3	Impresiones con diseño pequeño: 10	6.25
4	Paquete de hojas cover fosforescente, rojo o azul: 1	2.00
5	Hora/hombre: 1	50.00
Total		77.63

3) Instrumentos de revisión y validación

La revisión de las pizarras con lema será a nivel técnica y se realizará entre los miembros del equipo de comunicación. La validación será con los usuarios. La persona encargada de llevar a cabo las actividades, entrevistará a cada colaborador y colaboradora utilizando los cuestionarios de revisión y validación, así mismo, por cada pregunta les mostrará la hoja impresa que contiene los tres diseños de pizarras con lema propuestos.



Hoja de Revisión Técnica

Fecha: _____

Departamento:

A) Cuál de los tres diseños le gusta más:

Diseño #1____ Diseño #2____ Diseño #3____

Acerca del diseño que más le gustó, se le hacen las siguientes preguntas

B) El tamaño es adecuado: Sí____ No____

C) Le llama la atención el color (es): Sí____ No____

D) Qué color (es) sugiere:

E) Cuál sería su propuesta para dar a conocer el lema *“Soy parte del equipo que apoya la FGT”*:



Hoja de Validación

Fecha: _____

Departamento:

A) Cuál de los tres diseños le gusta más:

Diseño #1____ Diseño #2____ Diseño #3____

Acerca del diseño que más le gustó, se le hacen las siguientes preguntas

B) El tamaño es adecuado: Sí____ No____

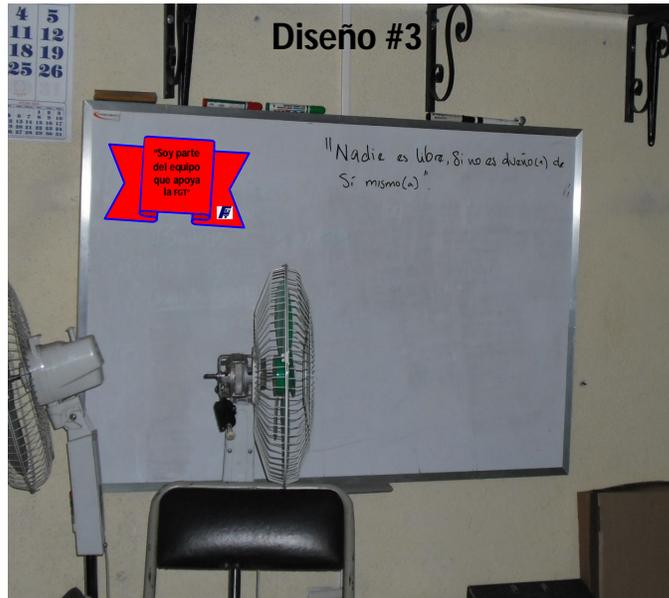
C) Le llama la atención el color (es): Sí____ No____

D) Qué color (es) sugiere:

E) Cuál sería su propuesta para dar a conocer el lema *“Soy parte del equipo que apoya la FGT”*:

4) Diseño pizarras con lema





APÉNDICE G

**MODELO CUESTIONARIO
DIAGNÓSTICO DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL**

C# _____

Fecha _____

¿Lugar en donde trabaja?

- a. FGT central _____
 b. FGT regional _____

CUESTIONARIO DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

El presente cuestionario de comunicación organizacional, tiene como fin recabar información entre los colaboradores de la Fundación Guillermo Toriello (FGT). Necesitamos de su amable colaboración para que responda con veracidad, ya que los datos serán manejados confidencialmente.

Instrucciones: a continuación se le muestra una lista de 15 preguntas, lea con cuidado cada una de ellas y marque con una "X" la o las respuestas. Por favor, de las preguntas que se le pide que conteste, no deje ninguna en blanco. ¡Muchas Gracias!

OB1 _____

- 1) **¿En la FGT cuentan con un departamento o equipo de comunicación?**
 - a. Si _____ (si responde **si**, conteste todas las preguntas)
 - b. No _____ (si responde **no**, solo responda la pregunta 6, 9, 13,14 y 15)

- 2) **En caso de contar con uno, ¿Cuántas personas lo integran?**
 - a. Una _____
 - b. Dos _____
 - c. Tres _____
 - d. Cuatro _____
 - e. Más de cuatro _____
 - f. No sabe _____

- 3) **¿Conoce a las personas?**
 - a. Si _____
 - b. No _____

- 4) **¿Cuál es la formación académica de los integrantes del departamento o equipo de comunicación?**
 - a. Maestro _____
 - b. Diseñador gráfico _____
 - c. Comunicador social _____
 - d. Periodista _____
 - e. Secretaria _____
 - f. Informático _____
 - g. No sabe _____

- 5) **En caso de contar con un departamento o equipo de comunicación ¿Qué tareas realizan?**
 - a. Vídeos, afiches _____
 - b. Publicidad _____
 - c. Estrategias de comunicación _____
 - d. Cartas, memos _____
 - e. Relaciones públicas _____
 - f. Comunicaciones con FGT en General _____
 - g. No sabe _____

- 6) **En caso de NO contar con un departamento o equipo de comunicación ¿Quién o quiénes desempeñan esa función?**
 - a. Director General _____
 - b. Consejo Directivo _____
 - c. Equipo de Desarrollo Rural P. _____
 - d. Administración _____
 - e. Equipo de Ixcán _____
 - f. Responsable de programa _____
 - g. No sabe _____

OB2 _____

- 7) **¿Recibe algún tipo de información del equipo de comunicación?**
 - a. Si _____
 - b. No _____

- 8) **¿Sobre qué temas le informan?**
 - a. Emergencias _____
 - b. Notas de felicitación _____
 - c. Disposiciones de gerencia _____
 - d. Eventos _____
 - e. Reuniones de trabajo _____
 - f. No sabe _____

9) Si el equipo de comunicación no le envía ninguna información, ¿de quién o quiénes la recibe?

- a. Director General____ b. Consejo Directivo____ c. Equipo de Desarrollo Rural P.____
 d. Administración____ e. Equipo de Ixcán____ f. Coordinador de proyectos____
 g. Responsable de programas____ h. No sabe____

10) El equipo de comunicación le hace llegar la información de la FGT, a través de,

- a. Cartas ____ b. Memos____ c. Compañeros de trabajo____
 d. e-mails ____ e. Celular____ f. En reuniones del personal____

11) La información le llega a tiempo

- a. Si____ b. No____

12) ¿Qué tipo de información usted le hace llegar al equipo de comunicación?

- a. Rumores____ b. Quejas____ c. Programación de actividades____
 d. Dudas____ e. Ideas creativas____ f. Información financiera____
 g. Ninguna____ h. No sabe____

OB3 _____

13) ¿Conoce la Planificación Estratégica 2010-2014 de la FGT?

- a. Si____ b. No____

14) ¿Conoce las disposiciones y recomendaciones que se le hacen al equipo de comunicación dentro de la Planificación Estratégica 2010-2014 de la FGT?

- a. Si____ b. No____

15) En su opinión: ¿Piensa que con la existencia de un equipo de comunicación, se obtendrán resultados positivos en 5 años en la FGT?

- a. Si____ b. No____

APÉNDICE H

**MODELO DE ENTREVISTA A
EQUIPO DE COMUNICACIÓN**

Fecha: _____

ENTREVISTA DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

La presente entrevista de comunicación organizacional, tiene como fin recabar información de forma individual entre los integrantes del Equipo de Comunicación de la Fundación Guillermo Toriello (FGT).

Necesitamos de su amable colaboración para que responda con veracidad, ya que los datos serán manejados confidencialmente. ¡Muchas Gracias!

A. Organización

1. Tiene el equipo de comunicación un plan estratégico 2010-2014
2. Trabajan unidos en un solo espacio físico
3. Porqué trabajan en diferentes oficinas
4. Cómo considera que se trabaja así

B. Funciones

1. Sabe con claridad misión y objetivos del equipo de comunicación
2. Sabe quién, qué, cómo, cuándo y dónde se hacen las tareas de comunicación
3. Ve la comunicación como un proceso o como un resultado
4. Qué modelo y canales de comunicación utilizan entre sí

C. Trabajo en equipo

1. Porqué está en el equipo de comunicación y qué espera al integrarlo
2. Trabaja en equipo o en forma independiente, con fines opuestos entre sí
3. Los miembros participan en las decisiones de grupo
4. Se comunican de forma abierta

APÉNDICE I

**ANÁLISIS Y PROCESAMIENTO DE DATOS DE LA ENCUESTA AL
PERSONAL DE LA FGT**

Análisis y procesamiento de datos de la encuesta al personal de la FGT

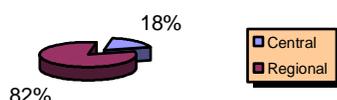
Para el procesamiento de datos a cada respuesta, se llevó a cabo, a través de un valor porcentual. Para ello, fue necesario manifestar los valores porcentuales, por medio de gráficas, y del universo de gráficas se utilizó la más versátil al tipo de estudio: gráfica de pastel.

Es importante redactar en este apartado las instrucciones que se dieron en la boleta del cuestionario, con la pregunta #1: **¿En la FGT cuentan con un departamento o equipo de comunicación?**

*Si contesta **SÍ**, conteste todas las preguntas.*

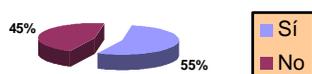
*Si contestas **NO**, solo responda la pregunta 6, 9, 13,14 y 15.*

0) ¿Lugar en donde trabaja?



En el estudio, la muestra se dividió entre los colaboradores que laboran tanto en las oficinas centrales, como en las regionales. La participación fue del 82%, que representa a los colaboradores que laboran en la FGT de oficinas centrales en el departamento de Guatemala, y el 18% restante que representa a los colaboradores ubicados en las diferentes oficinas regionales (Equipo Mancomunidad MGN -Barrillas, San Mateo Ixtatán-, Equipo de Ixchiguán, Equipo de Ixcán, Equipo Área Ixil, Equipo de Sololá, Equipo de Atitlán-Tolimán y Equipo de Sierra de las Minas. El porcentaje de oficinas regionales, su participación en el estudio fue baja, ya que solamente se aprovechó un día (de 5 que tienen) para encuestar a los colaboradores que llegaron el fin de mes para liquidar sus viáticos.

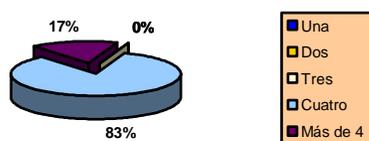
16) ¿En la FGT cuentan con un departamento o equipo de comunicación?



La mayoría de encuestados -55%- contestó que sí cuentan con un equipo de comunicación. Sin embargo, el cien por ciento del mayor porcentaje pertenece a oficinas centrales, y el cien por ciento del menor pertenece a oficinas regionales. Y, es necesario aclarar que el equipo de comunicación se encuentra ubicado en oficinas

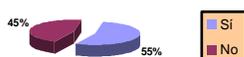
centrales, y actualmente solo ha realizado actividades de comunicación en dos oficinas regionales, de siete que son.

17) En caso de contar con uno, ¿Cuántas personas lo integran?



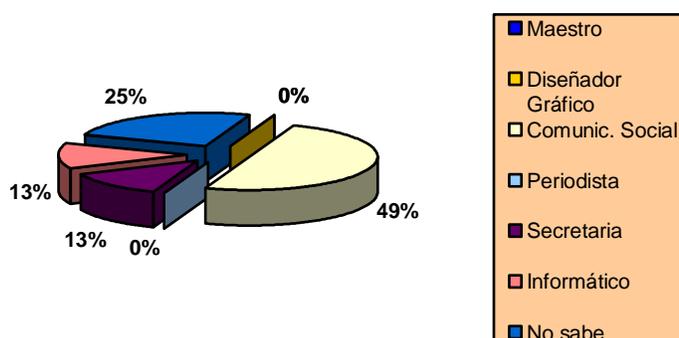
El 83% de los colaboradores contestó con acierto, diciendo que en la actualidad laboran cuatro. Los demás, contestaron que había entre una y más de cuatro.

18) ¿Conoce a las personas?



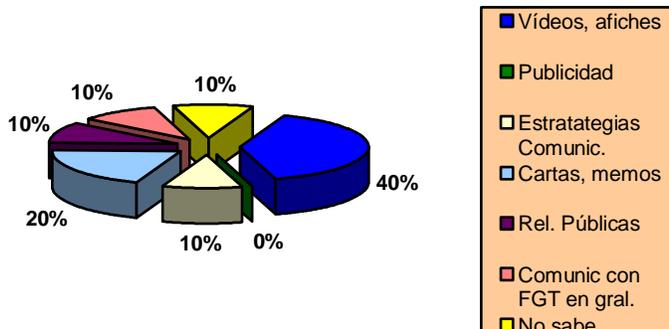
El 55% contestaron que sí los conocen, y el resto que no. El cien por ciento de los que contestaron que sí pertenecen a oficinas centrales, y el cien por ciento de los que contestaron que no pertenece a oficinas regionales.

19) ¿Cuál es la formación académica de los integrantes del departamento o equipo de comunicación?



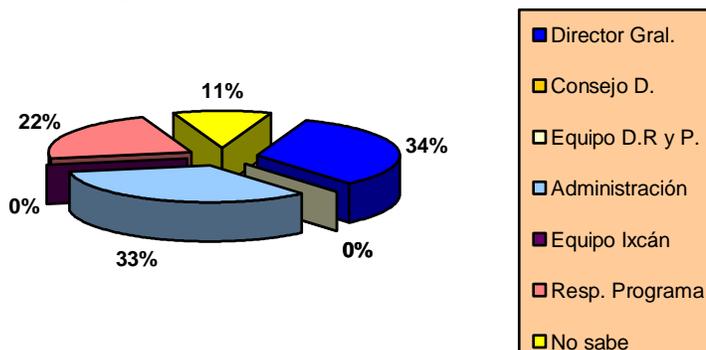
Las respuestas variaron, mencionando que en el equipo de comunicación en la actualidad existen, maestros, diseñadores gráficos, periodistas, secretaria e informático, y otro porcentaje que simplemente no sabía. Solamente dos respuestas fueron acertadas: comunicador social e informático, ya que las otras dos personas, una es asistente del equipo de comunicación y la otra es vocero.

20) En caso de contar con un departamento o equipo de comunicación ¿Qué tareas realizan?



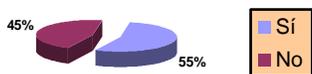
40% de la muestra contestó que el equipo realiza vídeos y afiches, la segunda actividad con mayor porcentaje -20%-, contestó que realizan cartas y memos, y el resto contestó en iguales porcentajes que no conocen sus actividades o que son de comunicaciones con FGT en general –central y regional- y relaciones públicas.

21) En caso de NO contar con un departamento o equipo de comunicación ¿Quién o quiénes desempeñan esa función?



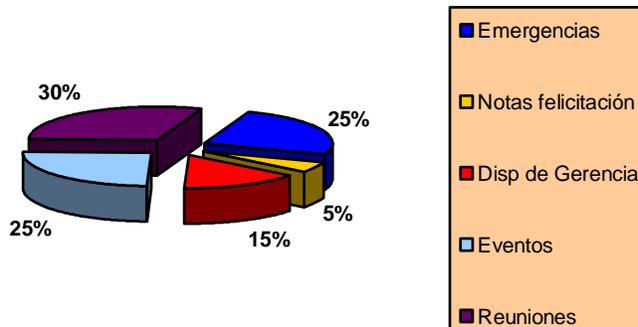
Del grupo que contestó que la FGT no cuenta con un equipo de comunicación, el 34% respondió que el director general es quién hace las actividades de comunicación. El 33 y el 22%, indican que la administración y los responsables de programas hacen tareas de comunicación, y en menor porcentaje mencionan al consejo directivo, y a los que no tienen conocimiento de quién o quiénes. No fue asombroso que la referencia resultara así, ya que en la fundación, por muchos años atrás, la mayoría de tareas de comunicación las ha realizado el director general, responsables de programas o la administración.

22) ¿Recibe algún tipo de información del equipo de comunicación?



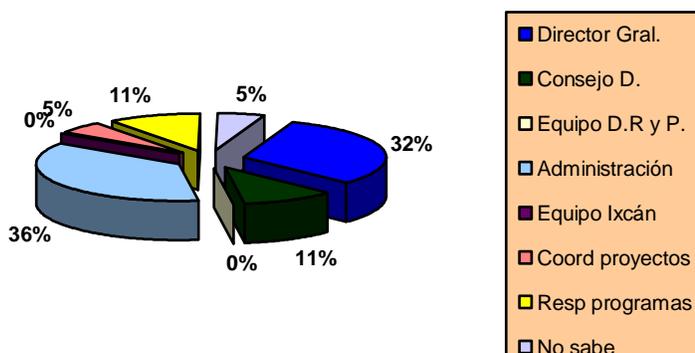
Aún los que contestaron que sí conocen al equipo de comunicación, indica el 45% de ellos, no recibir algún tipo de información.

23) ¿Sobre qué temas le informan?



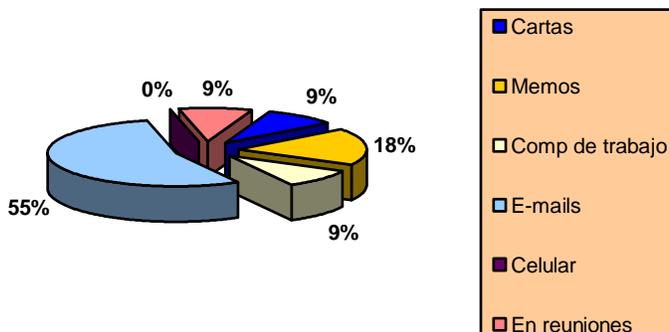
Del porcentaje que contestó sí recibir algún tipo de información, refieren que en la mayoría de comunicaciones les hacen llegar temas sobre reuniones de trabajo, emergencias y eventos. En menores porcentajes figuran las disposiciones de gerencia y las notas de felicitación.

24) Si el equipo de comunicación no le envía ninguna información, ¿de quién o quiénes la recibe?



Los mayores porcentajes -36% y 32%-, de información la reciben de la administración y director general. En porcentajes iguales -11%-, la reciben de los responsables de programa y consejo directivo. Y en porcentajes iguales, pero más bajos que el anterior, indican recibir información de los coordinadores de proyectos, o simplemente no saben quien les informa o ha informado en alguna ocasión.

25) El equipo de comunicación le hace llegar la información de la FGT, a través de,



La comunicación electrónica es el medio que mayor porcentaje obtuvo en las respuestas -55%, indicando los colaboradores que por medio del e-mail, es por donde les hacen llegar la mayoría de información. El porcentaje mediano -18%-, lo obtuvieron los memos, y el más bajo -9%-, los medios son las cartas, se aprovechan las reuniones

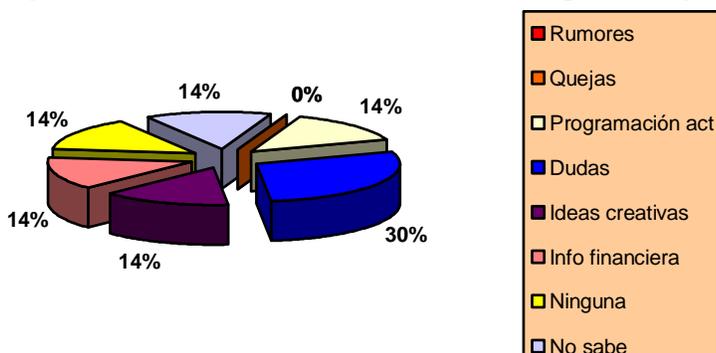
de personal para intervenir con algún comunicado, o bien a través, de los mismos compañeros de trabajo.

26) La información le llega a tiempo



Solo el 1% de los encuestados mencionó que la información que le hace llegar el equipo de comunicación no es oportuna.

27) ¿Qué tipo de información usted le hace llegar al equipo de comunicación?



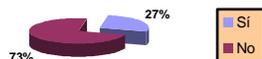
Mencionando la comunicación ascendente, los encuestados mencionan que la mayor parte de información que le hace llegar al equipo de comunicación, son las dudas -30%-. El resto gira en torno a programación de actividades, ideas creativas, información financiera, que no hace llegar ninguna información, o simplemente no supo que contestar.

28) ¿Conoce la Planificación Estratégica 2010-2014 de la FGT?



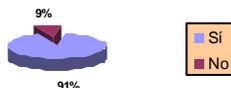
La pregunta 13, 14 y 15, fue respondida por ambos grupos, y es interesante saber sus opiniones al respecto. Sobre esta pregunta la muestra en total se dividió en el 55% de colaboradores que no conocen la planificación estratégica y el 45% que sí la conoce. Sin embargo, se aclara, que el cien por ciento de los que sí conocen la planificación estratégica pertenecen a oficinas centrales, y que dentro del porcentaje que respondieron que no, se encuentra el cien por ciento del grupo perteneciente a oficinas regionales.

29) ¿Conoce las disposiciones y recomendaciones que se le hacen al equipo de comunicación dentro de la Planificación Estratégica 2010-2014 de la FGT?



Realizando una pregunta un poco más concreta sobre las disposiciones y recomendaciones que se le hace al equipo de comunicación en la planificación estratégica, el 73% de los colaboradores contestó que no la conocen y el 27% que sí. Dentro del grupo que contestó no, se encuentra el cien por ciento de los colaboradores de oficinas regionales, y el grupo que contestó que sí, el cien por ciento es de oficinas centrales.

30) En su opinión: ¿Piensa que con la existencia de un equipo de comunicación, se obtendrán resultados positivos en 5 años en la FGT?



El 91% de los encuestados contestó que sí se obtendrán resultados positivos en los próximos 5 años en la FGT, con la existencia de un equipo de comunicación. El 9%, contestó que no. Los dos porcentajes lo contestaron tanto los colaboradores de oficinas centrales, como los de las regionales.

APÉNDICE J
ANÁLISIS Y PROCESAMIENTO DE DATOS DE LA ENTREVISTA AL
EQUIPO DE COMUNICACIÓN

Análisis y procesamiento de datos de la entrevista al equipo de comunicación de la FGT

Se presenta el análisis y procesamiento de datos a la entrevista que se le realizó al equipo de comunicación de la FGT. El equipo de comunicación en la actualidad lo forman cuatro colaboradores y cada miembro tiene doble ocupación dentro de la FGT.

Los cargos de cada miembro

Yolanda Gómez: Técnica del Programa del Hábitat Comunitario y coordinadora del equipo de comunicación

Enrique Corral: Director General y vocero de la FGT

Mariana Rivas: Asistente de Dirección General y asistente del equipo de comunicación

Miguel Sisay: Responsable de Informática en ambos cargos

Preguntas

Organización

Tiene el equipo de comunicación un plan estratégico 2010-2014

- Los cuatro miembros contestaron que no, que solo tienen lineamientos generales del “plan 2010”: algunas funciones y tareas para implementar en el 2010.

Trabajan unidos en un solo espacio físico. Si todos contestaron que no, se les preguntó ¿porqué trabajan en diferentes oficinas?, y ¿Cómo consideran que se trabaja así?

- Los cuatro colaboradores coincidieron en responder que cada uno trabaja en diferentes espacios físicos, ya que tienen diferentes ocupaciones (algunas priorizadas), aún fuera de la capital, y que la dirección no autoriza contratar más personal.
- Limita trabajar así, porque las labores de comunicación quedan relegadas, no se cumplen con los objetivos y no se puede posicionar del trabajo.
- Así mismo, también respondieron que el trabajar separados no afecta, porque se encuentran medios para unirse, como el Internet.
- Consideran positivo el poder trabajar en un solo espacio físico. Nadie lo ha planteado en el equipo. La comunicación no se dispersaría.

Funciones

Sabe con claridad misión y objetivos del equipo de comunicación

Misión: los cuatro miembros respondieron que no tienen aún planteada la misión del equipo. Otro miembro dijo que aunque no tenían plasmada la misión, por lo menos sabía el significado de hacer comunicación de forma estratégica.

Objetivos: solamente un participante mencionó que son tres los objetivos del equipo: “1) Dar a conocer el trabajo de la fundación (RRPP). 2) Definir comunicación interna y externa. 3) Definir acciones de comunicación. Dos participantes mencionaron solo un objetivo, los cuales son diferentes a los tres anteriores. Y el último respondió que los sabía más o menos.

Sabe quién, qué, cómo, cuándo y dónde se hacen las tareas

Quién: *Yolanda*, coordina la red de comunicadores locales (enlace entre las oficinas de Sololá y las centrales), revisa material y redacta la agenda de las reuniones de equipo, nadie la identificó como la persona que coordina las actividades del equipo. *Enrique*,

crea ideas y redacta, solo una persona mencionó que él es el responsable político y vocero de la fundación. *Mariana*, revisa redacción y lleva a cabo las relaciones públicas de la fundación, nadie expresó sus funciones como asistente del equipo de comunicación. *Miguel*, diseño gráfico y revisa información antes de transmitirla por la Web.

Qué: organizarse como estructura interna, lineamientos del plan de comunicación 2010, POA, memoria de labores, boletines y hojas informativas, página Web, coordinación de dos vídeos “A-fondo” uno está en etapa de edición (sobre el hábitat y se coordina con el programa) y el otro está en etapa de preproducción (sobre sensibilización en recursos naturales y ambientales), alianzas estratégicas, comunicación coyuntural en Ixcán de poco impacto, Mariana y Enrique intervienen en un espacio de las reuniones de colectivo para informar actividades, datos por proyecto sobre la inversión económica de actividades de comunicación.

Cómo: generan productos en grupo con la técnica de lluvia de ideas. Los cuatro coincidieron que es difícil trabajar las tareas, ya que existen limitantes de personal, equipo –cámara fotográfica y laptop-, saber quién va a hacer qué tarea en específico, no tienen plan estratégico de comunicación y que los productos casi solo una persona los genera, y que sería bueno que alguien más lo hiciera, para delegar funciones.

Cuándo: todos respondieron que una vez por mes, en la primera semana. Y que lo han cumplido en el 2010, excepto que no se reunieron en junio, debido a la emergencia de la tormenta Ágatha. También se reúnen siempre que es necesario o de emergencia.

Dónde: todos coincidieron que en la oficina del director. Solo una persona ofreció dos respuestas (salón de enfrente de informática).

Ve la comunicación como proceso o como resultado. ¿Qué modelo y canales de comunicación utilizan entre sí?

Los cuatro opinaron que se hace como resultado pero se visualiza como proceso, y que los modelos y canales son los siguientes,

Modelo: horizontal, vertical, mixto e informal.

Canales: cara a cara, chat interno, web interna y externa, teléfono de oficinas, celulares, mensajes de voz. La coordinadora no se comunica de forma directa con el vocero.

Trabajo en equipo

Porqué está en el equipo de comunicación, qué espera al integrarlo. Si trabajan en equipo, si los miembros participan en las decisiones de grupo y si se comunican de forma abierta.

Razones del porqué están en el equipo: por mandato de la estructura y por voluntad, por deseos de liderar, por dar el ejemplo, ya que es la única comunicadora social profesional en el equipo y porque les gusta la comunicación.

Qué espera cada uno del grupo al formar parte del equipo: funcionar como equipo y poco a poco como unidad, mejorar la calidad de los productos y no de forma artesanal, plantear una estrategia para poder delegar el trabajo que realiza el vocero, realizar un trabajo completo e integral. Una persona en particular mencionó que espera que el equipo y la fundación tengan presente que la comunicación es un arte, una decisión política, es ciencia y que hay que estudiarla para ejercerla.