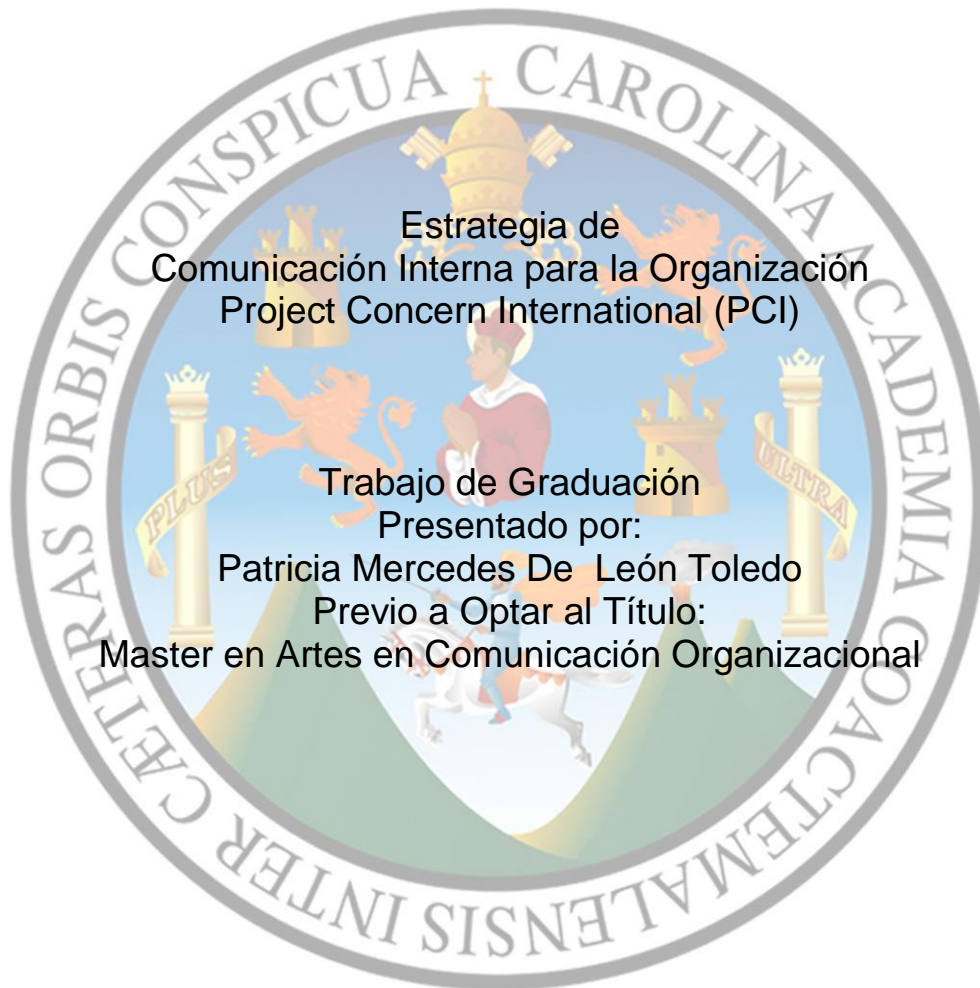


Universidad de San Carlos de Guatemala
Escuela de Ciencias de la Comunicación
Departamento de Estudios de Posgrado



Guatemala, noviembre de 2013

Universidad de San Carlos de Guatemala
Escuela de Ciencias de la Comunicación
Departamento de Estudios de Posgrado
Maestría en Comunicación Organizacional



Estrategia de
Comunicación Interna para la Organización
Project Concern International (PCI)

Trabajo de Graduación
Presentado por:
Patricia Mercedes De León Toledo
Previo a Optar al Título:
Master en Artes en Comunicación Organizacional

Guatemala, noviembre de 2013

Universidad de San Carlos de Guatemala

Escuela de Ciencias de la Comunicación

Consejo Directivo

Director	Lic. Julio E. Sebastián Chilin.
Representantes Docentes	Lic. Víctor Carillas M.A. Amanda Ballina
Representantes Estudiantiles	Néstor Aníbal de León Velásquez Lic. José Jonathán Girón Ticurú
Representante de los Egresados	M.A. Johnny Michael González Batres
Secretaria	M. Sc. Claudia Molina

Consejo Académico de Postgrado

Director	Lic. Julio Sebastián Chilin
Directora de Postgrado	M.A. Aracelly Krisanda Mérida González
Vocal 1	Dr. Ángel Valdez
Vocal 2	M.A. Amanda Ballina Talento
Vocal 3	M.Sc Sergio Morataya

Tabla de contenido

Resumen i
 Introducción..... iii

Capítulo I

1. Diagnóstico Situacional 1
 1.1. Ubicación geográfica de PCI..... 1
 1.2. Naturaleza de la organización..... 2
 1.3. Líneas estratégicas, Misión, Visión y Valores 3
 1.4. Descripción de actividades..... 5
 1.5. Actores 6
 1.6. Organigrama 6
 1.7. Perfil de los trabajadores..... 7

Capítulo II

2. Fundamentos epistemológicos 9

Capítulo III

3. Metodología aplicada..... 13
 3.1. Enfoque..... 14
 3.2. Objetivos 14
 3.3. Fuentes primarias y secundarias 15
 3.4. Instrumentos 16
 3.5. Población y muestra..... 19
 3.6. Método de análisis 20

Capítulo IV

4. Diagnóstico Comunicacional..... 21
 4.1. Análisis de la comunicación interna 21
 4.1.1. Vertical descendente y ascendente..... 21
 4.1.2. Horizontal 23
 4.1.3. Circular 24
 4.1.4. Comunicación de crisis..... 24

4.2.	Análisis de la Comunicación Externa	26
4.2.1.	Usuarios	27
4.2.2.	Instituciones	28
4.3.	Análisis de la Identidad Corporativa	29
4.3.1.	Los signos de la identidad corporativa de PCI	30
4.3.2.	Funciones de la identidad corporativa de PCI	32
4.4.	Análisis de la imagen corporativa.....	33
4.4.1.	Elementos de la imagen corporativa de PCI	34
4.4.	FODA	41
4.5.	Análisis y pronóstico de la situación.....	43
4.6.	Factores influyentes directos e indirectos	45
4.7	Funciones de la comunicación y su relación con la propuesta de soluciones..	50

Capítulo V

5.	Propuesta de Estrategia de Comunicación Organizacional.....	53
5.1.	Justificación.....	53
5.2.	Objetivos de la estrategia de comunicación	54
5.3.	Propuesta.....	55
5.4.	Matriz de coherencia	56
5.7.	Plan de comunicación	57
5.8.	Los productos.....	60
5.9.	Validación de las propuestas	133
5.10.	Cronograma de la implementación de la propuesta.....	134
5.11.	Monitoreo y evaluación	135
5.12.	Resultados	136
5.13.	Validación	136
5.14.	Implementación.....	136

Capítulo VI

6.	Resultados futuros.....	137
	CONCLUSIONES	138
	RECOMENDACIONES	139

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	141
E-GRAFÍA.....	142
ANEXOS	145
Anexo 1 - Ficha de datos de la institución - Instrumento DC-PCI-001	146
Anexo 2 - Guía de observación institucional para PCI	147
Anexo 3 - Encuesta para personal de PCI - Instrumento DC-PCI-003.....	148
Anexo 4 - Cuestionario para entrevistas con informantes clave de PCI -	151
Instrumento DC-PCI-004.....	151
Anexo 5 - Encuesta para beneficiarios - Instrumento DC-PCI-005	153
Anexo 6 – Ejercicio del árbol de problemas -	155
Anexo 7 – Análisis FODA - Instrumento DC-PCI-007	156
Anexo 8 - Descripción de Puesto	157
Anexo 9 – Organigrama de PCI	159
Anexo 10 – Carta de autorización de práctica	161
Anexo 11 – Carta de compromiso de implementación de la estrategia	162

Lista de ilustraciones

Página No.

Ilustración 1: Áreas de intervención de PCI	1
Ilustración 2: Los programas de trabajo de PCI	5
Ilustración 3: Fuentes primarias	15
Ilustración 4: Los instrumentos	16
Ilustración 5: Población y muestra	19
Ilustración 6: Análisis árbol de problemas	46
Ilustración 7: Ejes de trabajo	54
Ilustración 8: Elementos tomados en cuenta para el desarrollo de la estrategia de comunicación interna	55
Ilustración 9: Propuestas	140

Lista de tablas

Tabla 1: Líneas estratégicas de PCI	3
Tabla 2: Resultados del análisis de la comunicación interna de PCI.....	23
Tabla 3: Instituciones con quienes se relaciona PCI.....	29
Tabla 4: Análisis FODA.....	42
Tabla 5: Prioridades comunicacionales.....	49

Lista de gráficas

Gráfica 1. Información ante un problema	25
Gráfica 2. Apoyo que brinda PCI	26
Gráfica 3. El trabajo de PCI.....	27

Resumen

Project Concern International (PCI) es una organización integral, de salud y desarrollo, sin fines de lucro, que trabaja en los lugares más necesitados, en las comunidades más pobres, y en los países menos desarrollados del mundo; con casi tres décadas de trabajo en Guatemala.

La estrategia de comunicación interna de Project Concern International (PCI) surge de la necesidad identificada por la Dirección de la organización, principalmente debido al aumento en la cantidad de su personal; esto ha hecho que los procesos de comunicación representen un mayor reto en las relaciones interpersonales de PCI.

Los resultados de cada etapa cumplida dentro del proceso, fueron revisados, avalados y validados por la Dirección y el equipo gerencial de la organización, quienes han apoyado y acompañado este proceso desde el principio, pues valoran la comunicación como un eje transversal en el quehacer de la organización.

Esta estrategia se desarrolló en el marco de la Práctica Profesional Supervisada de la Maestría en Artes en Comunicación Organizacional, que dio inicio en mayo y finalizó en octubre de 2013. Dado que PCI es una organización con sede tanto en la ciudad de Guatemala, como en Huehuetenango; el diagnóstico, el desarrollo, validación, reuniones de discusión, y el resto de actividades, se llevaron a cabo en ambas áreas geográficas.

Para el diseño y planteamiento de la estrategia de comunicación interna de Project Concern International, se llevó a cabo un diagnóstico situacional y de comunicación en los meses de mayo y junio de 2013, en los que se utilizó la observación, encuestas, entrevistas semi estructuradas y análisis FODA y de problemas.

Con los resultados del diagnóstico, se priorizaron tres de los cinco problemas encontrados:

- a. Se reciben instrucciones de diferentes fuentes, y no se sabe a quién hacerle caso.
- b. Hay debilidades en los procesos de comunicación entre las distintas unidades.
- c. Información que no es compartida, que permanece en ciertos niveles.

Esta priorización permitió establecer los ejes de trabajo para el desarrollo de la estrategia:

1. Disponibilidad de información clave para todo el personal.
2. Fortalecimiento de las relaciones entre unidades
3. Mensajes sencillos y claros
4. Escucha activa
5. Formación en comunicación

Luego, se diseñaron y elaboraron los materiales:

- Guía de inducción general ¿Quiénes somos?
- Guía para el fortalecimiento de la comunicación “Construyendo relaciones”
- Guía para reuniones efectivas en PCI
- Boletín informativo “PCInformados”

Este documento presenta la estrategia de comunicación interna de PCI, iniciando con el Diagnóstico situacional, luego se presentan los fundamentos epistemológicos que la respaldan, y la metodología aplicada; después se presenta el Diagnóstico Comunicacional, lo que permite dar paso a la propuesta de la estrategia, los resultados futuros, las conclusiones y las recomendaciones. En la parte final se incluyen las referencias bibliográficas, la E-grafía y los anexos.

Introducción

PCI es una organización que cuenta con 28 años de experiencia en Guatemala. Operativiza sus acciones en el municipio de Mixco, del departamento de Guatemala y el resto de programas, en distintos municipios de Huehuetenango. Actualmente cuenta con 106 empleados, quienes apoyan en los cinco programas que se implementan, así como en las acciones administrativas y financieras.

El quehacer de PCI se basa en sus valores:

- **La Integridad:** el **poder** de la honestidad y la transparencia.
- **La excelencia:** el **poder** de la calidad.
- **El trabajo en equipo:** el **poder** de trabajar juntos.
- **El compromiso:** el **poder** de la responsabilidad.

Todo esto, en busca de un trabajo integral para lograr el bienestar de las poblaciones más vulnerables con las que trabaja.

El diagnóstico de comunicación ha permitido identificar las fortalezas y las debilidades de la comunicación interna y externa de la organización. Conocer la situación actual de la comunicación tanto dentro, como fuera de la organización permitió establecer algunas acciones de fortalecimiento de la comunicación, que favorecerán en la mejora de las relaciones interpersonales.

PCI valora sus audiencias internas y externas, es importante contar con capital humano motivado, comprometido, comunicándose y relacionándose adecuadamente; esto permitirá trabajar en un ambiente agradable y de armonía, dando como resultado un clima organizacional positivo.

Este clima y cultura organizacional se reflejarán en todas las acciones que se desarrollan en apoyo a las comunidades con quienes trabaja: embarazadas, madres lactantes, recién nacidos, niños menores de dos años, niños y niñas de escuelas primarias, maestras y maestros, padres y madres de familia, directores y directoras.

Como se mencionó, el diagnóstico comunicacional abarcó tanto el nivel interno, como el externo, sin embargo, con los resultados del mismo, PCI priorizó los problemas y se decidió desarrollar la estrategia de comunicación interna, la cual se enfoca en el fortalecimiento del proceso de inducción, la comunicación y relaciones interpersonales entre los miembros de las distintas unidades, las reuniones efectivas y los procesos de información de las principales acciones de los proyectos y de la organización en general.

Esta estrategia toma como base la Teoría Dual de Herzberg, que plantea la necesidad de lograr un equilibrio en cuanto a los factores que él llamó higiénicos (como normas y políticas, procedimientos, necesidad de relacionarse, y ambiente físico) y a los motivadores (como los aportes, el desarrollo, la autorrealización, el reconocimiento). Para PCI es importante lograr este balance, de manera que los equipos conozcan qué, cómo, dónde, quiénes, y por qué PCI lleva a cabo sus acciones, qué normas rigen al personal, así como que aporten, se autorrealicen, y reconozcan su contribución dentro de las acciones.

La estrategia también se fundamenta en el Modelo sistémico de grupo de O'Connor quien considera importantes varios factores, empezando por el input o entrada (habilidades, destrezas y capacidades), continuando con el proceso (las tareas, actividades, fuerza y potencial), el output o salida (resultados, satisfacción del equipo y logro de metas) y finalizando con la retroalimentación o feedback. El trabajar juntos y la excelencia son dos de los valores de PCI que se vinculan con lo propuesto por O'Connor y con la estrategia de comunicación interna, ya que se buscan los mecanismos que permitan fortalecer la comunicación y las relaciones interpersonales; así como las interacciones en espacios como reuniones y comunicaciones escritas.

PCI considera que esta estrategia es parte esencial de un proceso de fortalecimiento institucional que permitirá una mayor cohesión de los equipos, mejores relaciones interpersonales, y una comunicación interna efectiva que a su vez fortalecerá la interacción con los participantes de los distintos programas en donde PCI apoya.

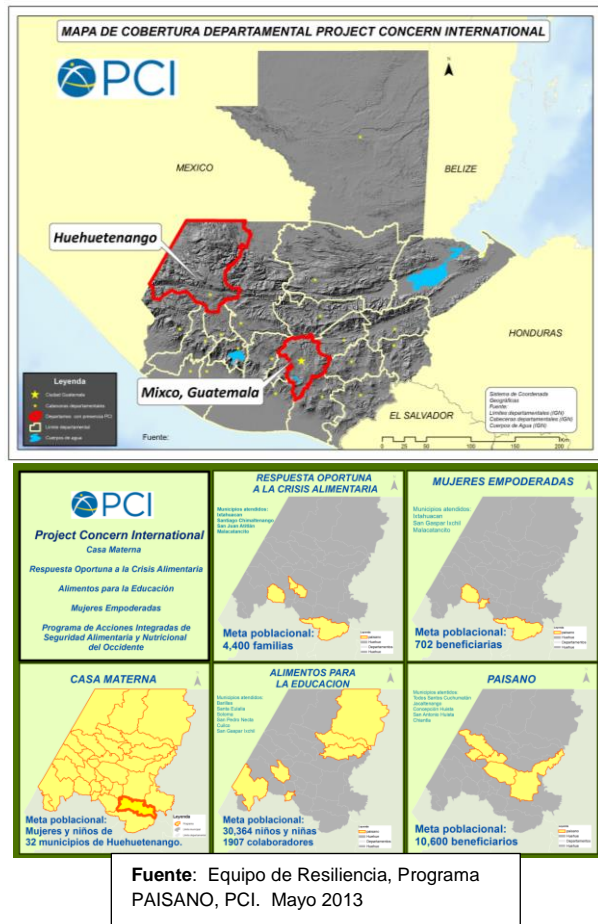
Capítulo I

1. Diagnóstico Situacional

Ilustración 1: Áreas de intervención de PCI

1.1. Ubicación geográfica de PCI

PCI cuenta con dos sedes, una en la ciudad de Guatemala, y la otra en Huehuetenango (Cerca del Estadio y de un terreno donde se instalan los circos. También está en las cercanías al Organismo Judicial. Los proyectos se desarrollan en la ciudad de Mixco (Barrio Mío), y el resto (Food for Education, Women Empowered, PAISANO y Casa Materna), en Huehuetenango. También en esa localidad se encuentra la Casa Materna (al lado del hospital), y la Bodega de Alimentos (en la salida hacia Cuatro Caminos).



En cuanto a las instalaciones, PCI en la ciudad de Guatemala, está ubicada en una residencia de la zona 15 (3ª. Calle 21-80, zona 15, Vista Hermosa I. Cuenta con nueve espacios de trabajo, dos salones de sesiones, 5 servicios sanitarios, un espacio de cocina-comedor, un parqueo frontal para 5-6 carros (dependiendo del tamaño de los mismos), un jardín en la entrada, y un jardín en la parte posterior de la casa.

La sede de PCI en Huehuetenango se encuentra en un edificio de tres niveles, ya que se considera que en los días en los que los equipos de campo de los distintos

programas, coinciden en la oficina, hay alrededor de 65 personas. Esta coincidencia sucede muy pocas veces, en algunas ocasiones cada dos semanas o una vez al mes, cuando los equipos llegan a dar informes o a reuniones. En el primer nivel se encuentra la administración, Monitoreo & Evaluación, y el Programa Mujeres Empoderadas, así como una sala de espera (para visitantes) y servicios sanitarios para hombres y para mujeres (Aproximadamente 15 personas)

En el segundo nivel está la Oficina de la Directora Regional con un espacio para reuniones con grupos pequeños, sus asistentes técnica y administrativa, así como los espacios de trabajo para equipos técnicos de los objetivos estratégicos de PAISANO, y su Coordinador (aproximadamente 25 personas), también hay servicios sanitarios. En el tercer nivel hay un salón para reuniones y espacios de trabajo para el Programa Alimentos para la educación, así mismo, hay servicios sanitarios y un espacio pequeño para comedor/cocina (aproximadamente 25 personas).

1.2. Naturaleza de la organización

PCI es una organización integral de salud y desarrollo que trabaja en los lugares más necesitados, en las comunidades más pobres y en los países menos desarrollados del mundo.

Ya que la mayoría de los programas se relacionan a Seguridad Alimentaria y Nutricional, PCI tiene una visión integrada, que responde a los cuatro pilares de la seguridad alimentaria y nutricional:

- Acceso
- Disponibilidad
- Consumo, y
- Aprovechamiento biológico

Por medio de estrategias integradas, que incluyen: ingresos familiares, salud, purificación del agua, agricultura, disminución de vulnerabilidades, entre otras.

1.3. Líneas estratégicas, Misión, Visión y Valores

A continuación se presenta una tabla con el listado de las siete líneas planteadas en el plan estratégico 2013-2016. La número 7 “Lograr excelencia organizacional en los programas, sistemas y operaciones de toda organización”, es la que se principalmente se vincula con el desarrollo de la estrategia de comunicación interna de la organización.

Tabla 1: Líneas estratégicas de PCI

En su Plan Estratégico 2013-2016, PCI ha establecido siete líneas estratégicas:
1. Garantizar un impacto sostenible en todos sus programas.
2. Convertirse en un líder mundial en el fortalecimiento de las capacidades locales.
3. Garantizar que la perspectiva de género vaya incorporada en todos sus programas y operaciones.
4. Insertar la innovación en toda la organización.
5. Aprovechar nuestros conocimientos para fortalecer la eficiencia, el aprendizaje, la visibilidad y el impacto.
6. Diversificar y aumentar significativamente los recursos que permitan mayor impacto para la organización
7. Lograr la excelencia organizacional en los programas, sistemas y operaciones de toda la organización

Fuente: Creación propia, en el marco del diagnóstico de comunicación de la Organización PCI, julio 2013

Como se muestra a continuación, **la misión** de PCI se basa en las acciones que se hacen a nivel comunitario en todo el mundo, especialmente en los países donde desarrollan proyectos, siendo Guatemala, uno de ellos.



Nuestra misión es

Prevenir enfermedades

Mejorar la salud comunitaria, y

Promover el desarrollo sostenible

en todo el mundo

14

Una de las principales motivaciones del quehacer de PCI es el bienestar de los niños, las niñas más vulnerables, así como las familias y las comunidades, como lo afirma en **su visión**.



Nuestra visión

Motivados por nuestra preocupación

Por **los niños y niñas** más vulnerables del mundo,
las familias y las comunidades,

PCI imagina un mundo donde **los recursos son compartidos**, las comunidades sean capaces de proveer la salud y el bienestar de sus miembros,

Y los niños puedan lograr vidas llenas de esperanza, buena salud y autosuficiencia.

15

en un líder en el fortalecimiento de las capacidades, resiliencia y autosuficiencia de las comunidades, y en el socio preferido de donantes privados, ONGs, comunidades, empresas y gobiernos.

Son cuatro **los valores** que acompañan las acciones del capital humano de PCI: Integridad, excelencia, trabajo en equipo y el compromiso. Para PCI es importante la capacidad (poder) que cada valor le brinda a su personal.



Nuestros valores

La Integridad: el **poder** de la honestidad y la transparencia

La excelencia: el **poder** de la calidad.

Trabajo en equipo: el **poder** de trabajar juntos

El compromiso: el **poder** de la responsabilidad

16

1.4. Descripción de actividades

En Guatemala, PCI desarrolla cinco programas, Barrio Mío en el municipio de Mixco; y los otros cuatro en Huehuetenango: Mujeres Empoderadas (WE por sus siglas en inglés, Women Empowered), Alimentos para la Educación (FFE por sus siglas en inglés, Food for Education), Casa Materna, y el Programa de Acciones Integradas de Seguridad Alimentaria y Nutricional del Occidente (PAISANO).

Ilustración 2: Los programas de trabajo de PCI



PAISANO
Fase inicial



Barrio Mío
Fase Inicial



Mujeres Empoderadas
Transición



Alimentos para la educación



Casa Materna

El objetivo del “**Programa Barrio Mío**” es desarrollar e implementar estrategias que transformen el alto riesgo urbano actual, en comunidades y/o barrios seguros, productivos y saludables, donde con la activa participación de familias, aliados y autoridades se logren comunidades resilientes y sostenibles.

La iniciativa “**Mujeres empoderadas**” Fortalece el potencial de las mujeres, básicamente en su preparación para accionar en emprendimientos productivos individuales y grupales.

El Programa “**Alimentos para la Educación**”, busca incrementar la asistencia y permanencia escolar, con énfasis en las niñas. Así mismo, mejorar las condiciones de salud e higiene en la escuela, a través de procesos de Comunicación para Cambios de Conducta (CCC); y mejorar el ambiente y entorno escolar, mediante infraestructura y apoyo comunitario.

La “**Casa Materna**” contribuye a la reducción de la mortalidad materna y neonatal en Huehuetenango. Se coordina con el Hospital Nacional de Huehuetenango.

La meta del “**Programa de Acciones Integradas de Seguridad Alimentaria y Nutricional del Occidente (PAISANO)**”, es «Reducir la inseguridad alimentaria de hogares rurales vulnerables en tres departamentos de Guatemala».

1.5. Actores

Los principales *actores internos* de PCI para el desarrollo de las principales acciones son: una Directora de País, y cuatro directores, uno de ellos en la Dirección de Operaciones, una Directora en la oficina de Huehuetenango, y los otros dos, dirigiendo los programas PAISANO y BARRIO MÍO (el primero con operaciones en Huehuetenango y el segundo en Mixco).

El capital humano de PCI, al 30 de septiembre de 2013, asciende a 106 (26 en la ciudad de Guatemala, y 80 en Huehuetenango), que incluye personal gerencial, técnico, administrativo y de apoyo. En la sección que describe la comunicación externa, se presenta un cuadro en el que se incluyen los principales *actores externos* de la organización PCI, clasificados de acuerdo al tipo de relación, como “más frecuente”, “frecuente”, y “poco frecuente”.

1.6. Organigrama

En el anexo 9 se incluye la versión preliminar del organigrama de la organización PCI. Ya que la estructura es extensa, se ha incluido en dos partes. En la primera, se incluye la Dirección de Operaciones, el Programa Barrio Mío, la Casa Materna y de manera parcial parte de la estructura de la oficina de Huehuetenango.

En la segunda parte, se presenta el resto de la estructura de la oficina de Huehuetenango, incluyendo el Programa Alimentos para la Educación (Food for Education) y el Programa de Acciones de Seguridad Alimentaria y Nutricional del Occidente (PAISANO) y el Programa Mujeres Empoderadas (Women Empowered WE, conocido también como “GROW”).

1.7. Perfil de los trabajadores

Para PCI, el capital humano es la pieza fundamental de su quehacer. Se cuenta con una persona a cargo de Recursos Humanos, quien apoya a ambas oficinas en todos los procesos relacionados a este tema. PCI basa los perfiles de sus trabajadores en las capacidades técnicas de éstos, en relación al perfil del puesto; y enfocándose en sus cuatro valores: integridad, excelencia, trabajo en equipo y compromiso.

Por ello, se espera que una persona que forma parte del equipo PCI, cuente con los conocimientos, experiencia y pericia en el tema específico de su puesto; y que además, sea honesta, que busque la excelencia, que pueda trabajar de manera individual, pero sumando al momento de hacer equipo, y que su responsabilidad y calidad en el servicio, se vean reflejadas en su compromiso. Asimismo PCI espera contar con personal que esté dispuesto a innovar y que facilite la comunicación y las relaciones interpersonales.

Todos los puestos cuentan con una descripción detallada, con su objetivo, sus funciones y atribuciones, el perfil, el horario y la sede de su trabajo (en el anexo No. 8 se incluye un ejemplo de la descripción de un puesto de apoyo, como referencia).

La clasificación que se trabaja en relación al capital humano, de momento incluye los niveles: gerencial, técnico, administrativo y de apoyo. Dado que PCI trabaja al momento con cinco programas, la mayoría del personal está identificado por el programa en el que labora; sin embargo, tanto la administración, como algunos otros puestos clave como la Dirección Regional de Huehuetenango, apoyan a todos los programas. Por cuestiones administrativas, este equipo de trabajo, se incluye en la planilla del programa que les financia, aún cuando aporten al resto de programas.

Capítulo II

2. Fundamentos epistemológicos

La estrategia de comunicación interna de PCI, se basa, en primera instancia, en la Teoría del Factor Dual de Herzberg, citado por Loiseau (2011), quien afirma que Herzberg basó su trabajo en el ámbito laboral, observó que cuando las personas interrogadas se sentían bien en su trabajo, consideraban que se debía a ciertas características o factores intrínsecos como: los logros, el reconocimiento, el trabajo mismo, la responsabilidad, los ascensos, etcétera.

En cambio, cuando no estaban satisfechos, identificaban factores externos, tales como las condiciones de trabajo, la política de la organización, las relaciones personales, etcétera. De esta manera, Herzberg comprobó que los factores presentes que motivan a las personas, no son los mismos que los desmotivan, por eso, dividió los factores en:

Higiénicos, que son los factores externos a la tarea. Su satisfacción elimina la insatisfacción, pero no necesariamente se convertirá en esfuerzo y energía hacia el logro de resultados. Pero, si no se encuentran satisfechos, provocan insatisfacción.

Motivadores, que hacen referencia al trabajo en sí, cuya presencia o ausencia determina el hecho de que las personas se sientan o no motivados.

Los factores higiénicos coinciden con los niveles más bajos de la necesidad jerárquica de Maslow (fisiológicos, de seguridad y sociales). Los factores motivadores coinciden con los niveles más altos (consideración y autorrealización).

Herzberg, citado por Giovannone (2011), indica que el concepto de enriquecimiento del trabajo, propone diseñar el trabajo de un modo más ambicioso, de manera que permita satisfacer motivos de más alto valor, para lograrlo se deben aplicar los siguientes principios:

- Suprimir controles.
- Aumentar la responsabilidad sobre las tareas a desarrollar.
- Delegar áreas de trabajo completas.

- Conceder mayor autoridad y mayor libertad.
- Informar sobre los avances y retrocesos.
- Asignar tareas nuevas y más difíciles.
- Facilitar tareas que permitan mejorar.

En PCI se lleva a cabo una dinámica muy similar a lo planteado por Herzberg, ya que se satisfacen necesidades (en este caso, las higiénicas), que no necesariamente motivan al personal a hacer su trabajo; pero que si no son satisfechas, causan tal insatisfacción que no puede darse una motivación adecuada.

Para el capital humano de PCI es importante tener claras las reglas, las políticas y los procedimientos de la organización; también se valoran las oportunidades para relacionarse con sus compañeros y compañeras (necesidades higiénicas). Así también identifican que es importante que se les asignen tareas estimulantes (retadoras), que se les retroalimente en cuanto a cómo están haciendo su trabajo, si se está logrando lo planteado y cómo sus aportes contribuyen al logros de los objetivos.

Asimismo, la estrategia de comunicación interna de Project Concern International se respalda en el Modelo sistémico de grupo formulado por O'Connor, citado por Ander Egg (2002), que se basa en la teoría general de sistemas.

Se toman en cuenta los factores de estabilidad, así como los de cambio, se considera al grupo compuesto por:

- Un input o entrada, que se enfoca en las habilidades, destrezas, capacidades, de los miembros de un grupo específico. Es la fuerza y el potencial de un grupo.
- El proceso, que se refiere a lo que realiza el grupo, sus tareas, actividades. Entre más participación e involucramiento tengan en el proceso del grupo, será posible obtener mejores resultados, para el logro de los objetivos planteados.

- El output o salida, son los resultados obtenidos, tanto en la satisfacción de los miembros del equipo, como al logro de las metas comunes del grupo.
- La retroalimentación o feedback que se da en el grupo durante el proceso.

Tal y como lo plantea O'Connor, citado por Ander- Egg (2002), para Project Concern International, es importante que su capital humano reconozca qué capacidades y talentos tiene, y cómo su participación, sus aportes, sus ideas, inciden en las distintas acciones y tareas que llevan al logro de los objetivos individuales, y de la organización. También es importante que el equipo gerencial apoye a sus equipos brindando la información necesaria y una retroalimentación positiva, que construye en el proceso de crecimiento del personal.

Para PCI, es un reto el continuar actualizando sus manuales de funcionamiento, y sus guías de trabajo, brindar más información para actualizar al equipo; así como las herramientas necesarias para apoyar en el ambiente positivo de sus miembros y en el logro de los objetivos, también es esencial el retomar el énfasis en el empleado y en la importancia que tiene su participación dentro de la organización.

Este modelo apoya lo planteado en la estrategia de comunicación, ya que se busca una vinculación entre acciones y productos, que apoyen al equipo, y que permitan el fortalecimiento de la comunicación interna dentro de Project Concern International.

Capítulo III

3. Metodología aplicada

El diagnóstico de comunicación interna y externa de la Organización Project Concern International (PCI) se llevó a cabo durante los meses de mayo y junio de 2013. Para su desarrollo, se definieron siete instrumentos, algunos con preguntas cerradas, y otros con preguntas abiertas que permitieron recabar información con mayor detalle.

Asimismo se llevó a cabo una serie de actividades, que se incluyen en el siguiente listado:

- a. Reunión inicial de solicitud de la práctica
- b. Sondeo inicial con la Administración, para diseño de instrumentos
- c. Elaboración del documento de la Metodología
- d. Diseño preliminar de instrumentos
- e. Revisión, prueba, modificaciones y edición de instrumentos
- f. Plan de trabajo
- g. Reuniones con encargada de Recursos Humanos para seguimiento a proceso.
- h. Reuniones con la Dirección y otros actores clave
- i. Revisión documental
- j. Llenado de ficha de datos y de guía de observación
- k. Aplicación de encuestas.
- l. Desarrollo de entrevistas.
- m. Desarrollo de grupos focales
- n. Consolidación de la información
- o. Elaboración informes de avances
- p. Versión del diagnóstico para revisión
- q. Ajustes
- r. Versión final del diagnóstico

Estas acciones se basaron en los siguientes elementos metodológicos:

3.1. Enfoque

El diagnóstico se elaboró con enfoque mixto (cualitativo y cuantitativo), con el propósito de contar con datos estadísticos y con apreciaciones cualitativas que apoyaran y respaldaran los datos cuantitativos. Estos últimos se basaron en las respuestas de las preguntas cerradas, que permitieron cuantificar de manera gráfica y con tablas, los principales resultados.

Los aspectos cualitativos surgieron de las entrevistas semi estructuradas, así como de los comentarios compartidos por los encuestados y encuestadas, en adición a las respuestas de las preguntas cerradas del cuestionario. El análisis FODA y el análisis del árbol de problemas, también fueron fuentes cualitativas, que permitieron conocer la opinión de las y los participantes.

3.2. Objetivos

Para el establecimiento de los objetivos, se llevaron a cabo reuniones de discusión con la Dirección y con el equipo gerencial de la organización, con el propósito de enfocarse en algunos puntos identificados previamente por este grupo.

El *objetivo general* de la estrategia es establecer los elementos de la comunicación interna y externa de PCI, que apoyan el desarrollo de sus acciones con sus clientes internos y con los externos.

Los *objetivos específicos* de la estrategia son:

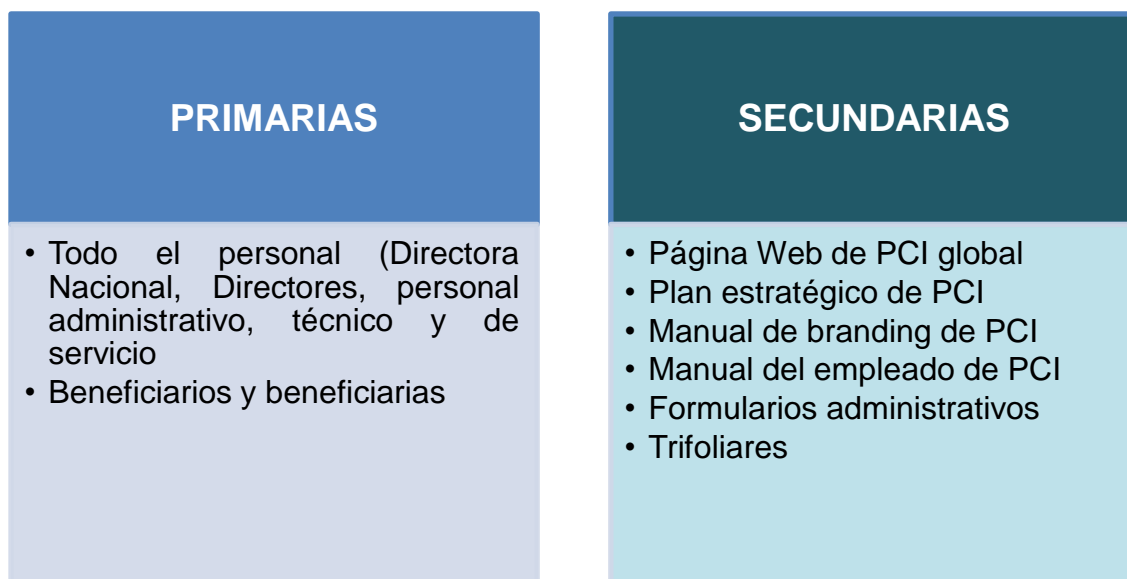
- Identificar las fortalezas y las debilidades en relación a la comunicación interna y externa de la organización.
- Definir acciones estratégicas que fortalecen los procesos de comunicación de la organización PCI.

3.3. Fuentes primarias y secundarias

Para obtener la información del diagnóstico, se establecieron dos tipos de fuentes, las *primarias* que son los actores que cuentan con los datos de primera mano, de manera directa, quienes respondieron vía correo electrónico, otros imprimieron y contestaron la encuesta, en el caso de las entrevistas semi estructuradas, se estableció un diálogo; y las *secundarias*, que se refiere a los documentos y espacios informativos, que complementarán lo obtenido de las fuentes primarias. Estas fuentes fueron consultadas por medio de una revisión documental.

En la Ilustración 3 se presenta el listado de las fuentes primarias y de las secundarias.

Ilustración 3: Fuentes primarias y secundarias

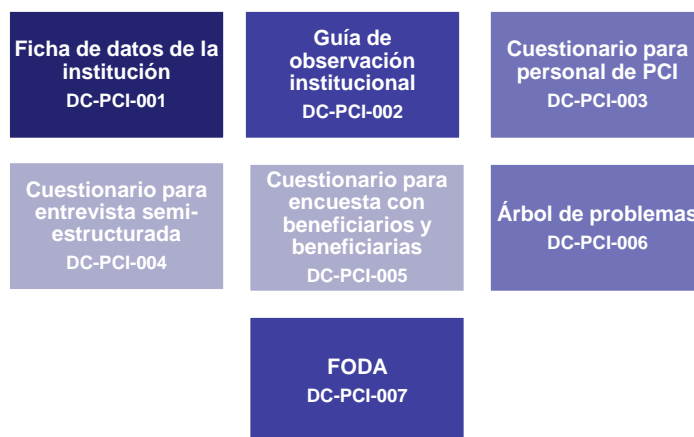


Fuente: Creación propia, en el marco del diagnóstico de comunicación de la Organización PCI, julio 2013

3.4. Instrumentos

Para llevar a cabo el diagnóstico, se diseñaron y aplicaron los siguientes instrumentos:

Ilustración 4: Los instrumentos



Fuente: Creación propia, en el marco del diagnóstico de comunicación de la Organización PCI, julio 2013

Con el propósito de obtener la información general de la institución se utilizaron los siguientes instrumentos:

- DC-PCI-001. Ficha de datos de la institución, que incluía datos sobre la razón de ser de la organización, su misión, visión, valores; su estructura organizacional y el perfil de sus empleados.
- DC-PCI-002. Guía de observación institucional. Su propósito principal era recolectar información por medio de la observación en los distintos ambientes de la organización, de aspectos como atención al cliente interno y externo, su ubicación física, los ambientes de trabajo (físico y laboral), actitud de servicio, relaciones interpersonales y manejo de la información.

Para obtener información sobre la comunicación interna, externa, identidad e imagen corporativa se utilizaron los siguientes instrumentos:

- DC-PCI-003. Cuestionario para personal de PCI. Su propósito principal era recolectar información del punto de vista de cada uno de los miembros de todo el personal de la organización. El instrumento consta de preguntas cerradas, categorizadas en tres secciones (comunicación interna, comunicación externa, e imagen e identidad corporativas). En las dos primeras secciones, los encuestados respondían marcando, de acuerdo a su opinión, si el enunciado sucede: “Siempre, casi siempre, a veces o nunca”. En la última sección, los encuestados respondieron a la preguntas con “sí, no o no sé”. Además, se incluyeron espacios donde podían escribir comentarios relacionados a cada sección, y al final de la encuesta un espacio para comentarios generales.
El instrumento inicialmente se diseñó con preguntas abiertas, luego se probó y se determinó que debía ser con preguntas cerradas, la segunda version se probó de nuevo y se le hicieron unos ajustes para contar con la version final del mismo, que fue enviado a todo el personal por correo electrónico. Algunos lo llenaron en formato digital y algunos (principalmente quienes tienen acceso limitado a servicios tecnológicos, lo llenaron a mano y lo entregaron impreso).
- DC-PCI-004. Cuestionario para entrevista semi-estructurada con informantes clave. El propósito de este instrumento fue identificar algunos puntos importantes dentro de la comunicación, que no hubiesen sido totalmente explícitos en las encuestas. La versión final surgió a raíz de la validación del mismo, quedando 21 preguntas abiertas (vinculadas entre sí), agrupadas en tres secciones. El tiempo aproximado de la entrevista oscila entre 30 y 45 minutos.
- DC-PCI-005. Cuestionario para encuestas con beneficiarios y beneficiarias. Este instrumento fue validado en la Casa Materna, ubicada en Huehuetenango. A raíz de la validación se readecuó (sobre todo por el formato inicial, y la versión final incluye seis preguntas, de las cuales cinco son cerradas, y en la última se piden explícitamente recomendaciones para que PCI brinde un mejor servicio.

- DC-PCI-006. Árbol de problemas. Cuyo propósito era establecer por medio de la observación y datos recabados en las encuestas y las entrevistas, los principales problemas, sus causas y algunas posibles soluciones.

La metodología utilizada fue:

Paso 1: Se establecieron los principales problemas de la comunicación interna y externa de PCI (uno por uno).

Paso 2: Se identificaron las posibles causas de los problemas establecidos. Cada problema se colocó en el centro.

Paso 3: Las causas se colocaron en la parte inferior de cada problema (la raíz).

Paso 4: Luego se colocaron en la parte superior (la copa del árbol) los efectos / consecuencias de cada problema.

Paso 5: Al final se establecieron cinco “árboles” de problemas.

Paso 6: Se hizo una priorización de problemas y sus posibles soluciones (de acuerdo a la factibilidad), definiendo un problema principal.

- DC-PCI-007. Análisis FODA. Se llevó a cabo con base a los resultados de las encuestas, entrevistas y observación directa, con el propósito de identificar las principales Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la Organización PCI. La metodología utilizada fue:

.1. Se colocó cada una de las Fortalezas encontradas, identificándolas con la letra F (de Fortalezas), y un número de orden, así sucesivamente con cada fortaleza.

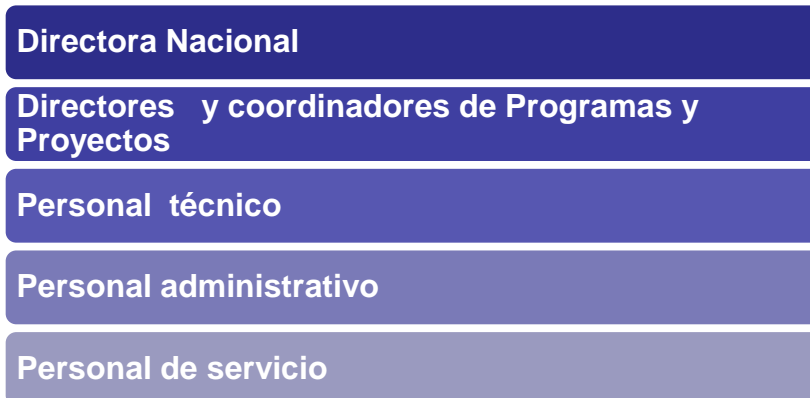
.2. Lo mismo se hizo con las Debilidades (utilizando la letra D y un número de orden); luego con las Oportunidades (utilizando la letra O y un número de orden) y por último las Amenazas (utilizando la letra A y un número de orden).

.3. Los resultados fueron colocados en un cuadro como el que se incluye a continuación, en el que las Fortalezas y Debilidades se colocan en el Entorno Interno y las Oportunidades y Amenazas en el Entorno Externo.

- .4. Luego, se hizo un cruce para determinar las alternativas entre Fortalezas y Oportunidades; y Debilidades y Oportunidades; colocando la letra y el número para identificar a qué Fortaleza, Amenaza o Debilidad nos referimos (esto se colocó al lado de la columna de las Oportunidades. Por último, se hizo el cruce entre Fortalezas y Amenazas, y Debilidades y Amenazas (esto se colocó al lado de la columna de Amenazas).

3.5. Población y muestra

Ilustración 5: Población y muestra



Fuente: Creación propia, en el marco del diagnóstico de comunicación de la Organización PCI, julio 2013.

El diagnóstico fue dirigido a dos poblaciones principales, **la primera**, con 34 miembros del capital humano de la organización, 17 hombres y 17 mujeres. Todo el personal fue invitado a participar en el llenado de la encuesta. Las múltiples responsabilidades, falta de señal de internet (en el caso del personal de campo que permanece durante varios días al mes, no permitieron que todo el personal llenara la encuesta en el tiempo requerido. La Dirección de PCI solicitó que se diera una prórroga y se enviara un recordatorio para que participaran más colaboradores.

La **segunda población**, las personas que se benefician de las acciones de los programas de la organización. Se hizo un análisis con los coordinadores de los mismos y la Dirección, en relación al momento de implementación de cada uno, y se

decidió que los programas Barrio Mío, Programa de Acciones Integradas de Seguridad Alimentaria y Nutricional del Occidente (PAISANO), y Mujeres Empoderadas (ME), no serían objeto de la muestra, ya que están en proceso de inicio (los dos primeros), y en actividades de transición (el tercero).

La muestra se estableció utilizando una desviación estándar de 5, con un error de muestreo de 2,00; con un nivel de confianza de 95%, y un valor Z de -1,96. Para el caso de los beneficiarios del Programa Alimentos para la Educación, se tomó como base la población de 1907 beneficiarios, al aplicar la fórmula, se estableció que la encuesta se aplicaría a 24 personas.

Para el caso de la Casa Materna, se tomó como base la cantidad semanal de usuarias que utilizan los servicios tanto en la consulta externa, como en encamamiento, que es de 40. Utilizando la fórmula mencionada, se estableció que la encuesta se haría a 26 usuarias.

3.6. Método de análisis

Para el análisis cuantitativo, los datos fueron digitados por pregunta y por sección, en una hoja de Excel, lo que permitió contar con datos segmentados de acuerdo al tema de cada sección. Luego se analizaron los datos, presentando los resultados de los temas investigados, de los cuales se escogieron aquellos que la Dirección y el equipo gerencial consideró como más relevantes, y que podrían brindar mayor información para el análisis de la situación actual de la comunicación de la organización.

En el caso de la información cualitativa, las entrevistas fueron grabadas, y además, se tomó nota de comentarios relevantes. Luego se consolidó toda la información, agrupándola en los aspectos de comunicación interna, y los relacionados a la comunicación externa.

Capítulo IV

4. Diagnóstico Comunicacional

Para comprender los procesos de comunicación interna y externa de PCI, se analizaron los procesos que se llevan a cabo dentro de la organización y que facilitan u obstaculizan estos tipos de comunicación. En cuanto a la comunicación interna, se analizó cómo es la comunicación vertical descendente y ascendente, así como la comunicación horizontal, circular y en crisis.

4.1. Análisis de la comunicación interna

En PCI existe una dinámica de comunicación ascendente que permite que las y los colaboradores se comuniquen directamente con sus supervisores y con los Directivos. La Dirección de PCI propicia este tipo de comunicación, utilizando los canales adecuados y generalmente en las líneas jerárquicas establecidas, aunque en muchas ocasiones, se da en un ambiente de comunicación informal.

4.1.1. Vertical descendente y ascendente

En PCI existe una dinámica de **comunicación ascendente** que permite que las y los colaboradores se comuniquen directamente con sus supervisores y con los Directivos. La Dirección de PCI propicia este tipo de comunicación, utilizando los canales adecuados y generalmente en las líneas jerárquicas establecidas, aunque en muchas ocasiones, se da en un ambiente de comunicación informal.

La Dirección de PCI promueve las oficinas de “puertas abiertas¹”, permitiendo comunicaciones directas. Se brindan oportunidades para que los colaboradores aporten ideas, pensamientos, y propuestas concretas sobre temas específicos; asimismo pueden manifestar situaciones especiales, problemas, inquietudes.

En la mayoría de procesos, se desarrollan creaciones colectivas con los distintos miembros del capital humano de PCI, en las que cada aporte enriquece esa creación. Se propicia el análisis, la reflexión y el logro de un consenso.

¹ Aun cuando existen líneas jerárquicas, la Dirección de PCI manifiesta su disponibilidad en escuchar y proponer.

No existe un espacio para brindar sugerencias, éstas surgen en las reuniones mensuales o en el “día a día”. Para el fortalecimiento de este tipo de comunicación:

- El 80% del personal cuenta con teléfonos corporativos.
- Se permite y propicia el uso del “Skype”.
- El 95% del personal posee una cuenta de correo electrónico corporativo².
- En la mayoría de casos, en las reuniones se promueve el diálogo abierto y la escucha activa, aunque en algunas ocasiones se limita la participación y las discusiones profundas, debido a limitaciones del tiempo.

La **comunicación descendente** ha permitido en PCI que los líderes asignen tareas, compartan los objetivos, las metas de los distintos programas, o comuniquen problemas que necesitan solucionarse.

En la mayoría de casos las instrucciones se brindan directamente a quién debe ejecutar la acción, o bien en reuniones de trabajo. En este último caso, algunas veces no quedan claros los compromisos, los responsables y los tiempos para la ejecución de algunas acciones; ni tampoco cómo se hará el seguimiento de lo acordado.

Para el fortalecimiento de este tipo de comunicación, además de lo mencionado en el apartado de la comunicación ascendente, se identifica la necesidad de fortalecer la parte de compromisos y pasos a seguir, que generalmente sucede en reuniones de trabajo. Así como la búsqueda de mecanismos que brinden un seguimiento a lo acordado y el acompañamiento necesario.

En el cuadro siguiente, se identifica que en la mayoría de casos, las instrucciones que se reciben de los supervisores son claras, asimismo hay un seguimiento sobre lo que se desarrolla y existe confianza de consultar ideas y libertad de aportar ideas y sugerencias.

² El personal de mantenimiento es el único que no cuenta con este servicio.

Sin embargo, en las entrevistas a informantes clave, éstos manifestaron su preocupación por las instrucciones confusas y de diversas fuentes. El personal entonces no ejecuta lo solicitado, o se tarda en responder a la necesidad, porque no sabe a quién hacerle caso.

Tabla 2: Resultados del análisis de la comunicación interna de PCI

Resultados del análisis de la comunicación interna				
	<i>Siempre</i>	<i>Casi siempre</i>	<i>A veces</i>	<i>De un total de</i>
Instrucciones claras	25	9	0	34
El supervisor o supervisora informa sobre el trabajo	21	6	7	34
Confianza en consultar las dudas	25	9	0	34
Libertad de aportar ideas y sugerencias	26	6	2	34

Fuente: Diagnóstico de comunicación de la Organización PCI, julio 2013.

4.1.2. Horizontal

En cuanto a la comunicación horizontal, PCI promueve la colaboración entre el personal, y el trabajo en equipo (ya que es uno de sus valores). Así mismo, se propicia el respeto hacia los otros y otras. Sin embargo, de acuerdo a lo observado, en algunos casos, aun y cuando la comunicación sea “entre iguales”, muchas veces, por tratarse de una relación entre diferentes unidades, existe cierta reserva en cuanto a cómo y en qué momento responder.

4.1.3. Circular

PCI es una organización que promueve la comunicación interpersonal. En la mayoría de ocasiones tanto el personal de apoyo, como el de administración y el directivo son emisores y a la vez receptores. Se propician espacios generales como reuniones con el equipo de la ciudad de Guatemala, y reuniones con el equipo de Huehuetenango. En este último caso, la Directora y algunos miembros del equipo de la ciudad de Guatemala, participan en esta actividad.

Tanto en la ciudad de Guatemala, como en la oficina de Huehuetenango, se brindan oportunidades de diálogos abiertos, así como de una retroalimentación positiva. En la mayoría de casos, las y los colaboradores tienen la oportunidad de reaccionar y accionar ante los mensajes que reciben.

Aun cuando en su mayoría la comunicación se realiza a nivel interno por programa, se promueven espacios en los que el resto de personal puede tener la oportunidad de conocer lo que se hace en el resto de proyectos; y en varias ocasiones se identifican puntos comunes de apoyo entre unos y otros.

En algunos casos específicos, la comunicación entre los diferentes miembros del equipo no recibe la retroalimentación esperada, y se da cierto malestar. (Lee, 2013) indica “en algunas ocasiones, ha pasado que la comunicación no es fluida, no se recibe la respuesta esperada, tanto verbal, como actitudinal” (PCI, 2013). Sin embargo, se buscan los mecanismos para mejorar esta fluidez.

4.1.4. Comunicación de crisis

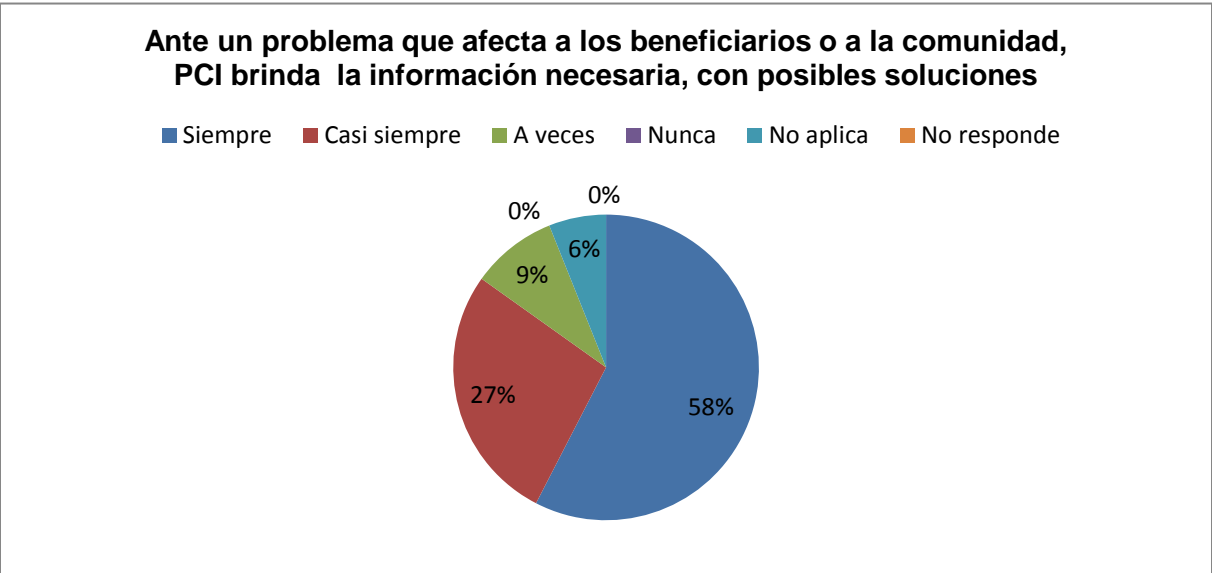
Tanto a nivel interno, como externo, PCI promueve espacios abiertos de información y comunicación. A nivel interno, al momento de la búsqueda de la solución de un problema, generalmente se respetan las líneas jerárquicas. Si es una situación muy complicada, se aborda desde el supervisor directo y desde la Dirección. Cada

supervisor identifica qué situación puede ser resuelta de manera directa y en cuál necesitará apoyo de su supervisor inmediato.

En la mayoría de casos, especialmente si la situación afecta al capital humano de la institución, se les informa de manera personal (en reuniones), y en caso contrario, por medio de un correo electrónico. No está establecida una ruta crítica para este tipo de situaciones, sin embargo, cada líder toma en cuenta los lineamientos del Manual del empleado, así como la misión, visión y valores de la institución; para buscar la mejor solución y no crear falsas expectativas, ni expandir el problema.

Como se puede observar en la siguiente gráfica, la mayoría del personal que respondió la encuesta considera que cuando se ha presentado o se presenta un problema que podría afectar a la comunidad a los beneficiarios y/o beneficiarias de la organización, PCI siempre brinda la información adecuada, con posibles soluciones, manteniendo un canal abierto y transparente de comunicación (58% - siempre, 27% casi siempre). Siendo el 6% (3) quienes consideran que solamente a veces se brinda esta información.

Gráfica 1. Información ante un problema

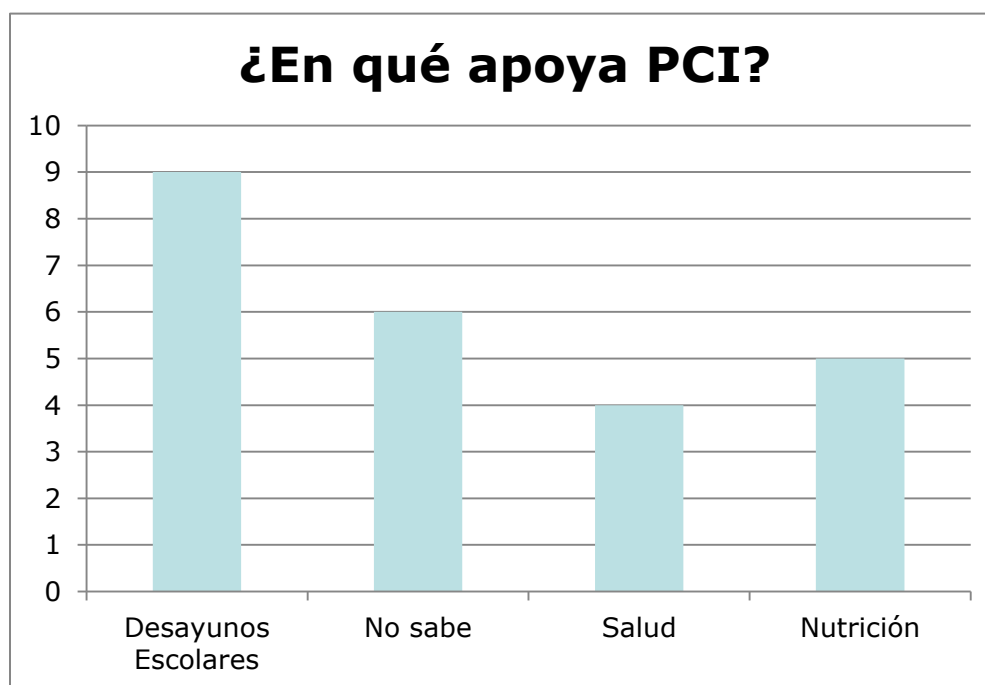


Fuente: Diagnóstico de Comunicación de la Organización PCI, julio de 2013

4.2. Análisis de la Comunicación Externa

Para PCI, la relación con sus beneficiarios, beneficiarias y socios estratégicos es muy importante. A continuación, se incluyen los resultados más relevantes de lo consultado con beneficiarios y beneficiarias de PCI.

Gráfica 2. Apoyo que brinda PCI

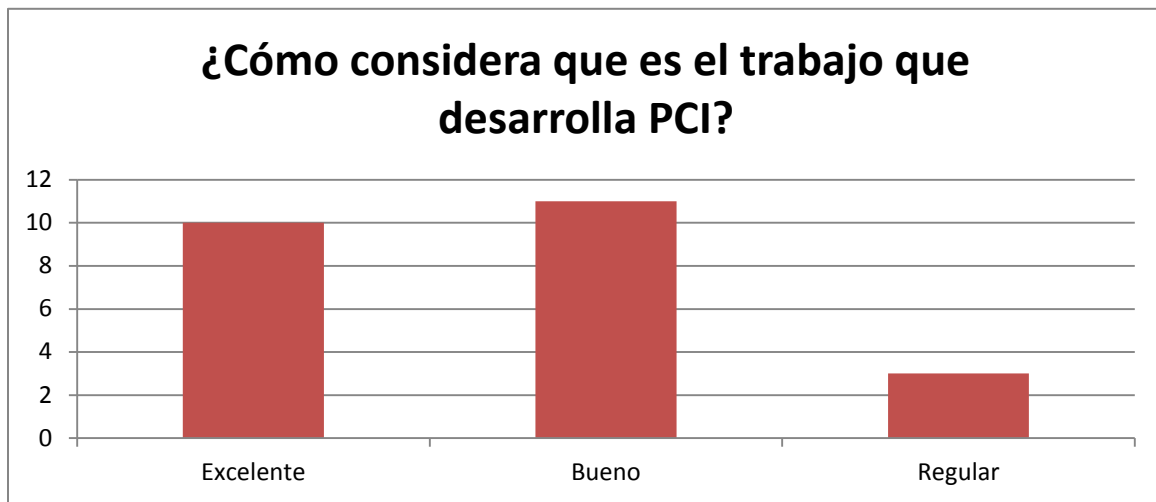


Fuente: Diagnóstico de Comunicación de la Organización PCI, julio de 2013

En esta gráfica, se identifica que 6 de 24 personas, no saben qué actividades realiza PCI. Durante la aplicación de la encuesta en la Casa Materna (ubicada al lado del hospital), algunas de las mujeres encuestadas mencionaron que ellas pensaban que el servicio que estaban recibiendo era del Ministerio de Salud, no de una institución diferente.

La casa materna tiene algunas mantas en las que indica su nombre y algunos servicios, sin embargo para las usuarias no queda claro quién presta el servicio, y por ende, desconocen las acciones que desarrolla PCI.

Gráfica 3. El trabajo de PCI



Fuente: Diagnóstico de Comunicación de la Organización PCI, julio de 2013

En cuanto a cómo, los beneficiarios y beneficiarias calificarían el apoyo de PCI, en la gráfica se muestra que la mayoría considera que el servicio es excelente y bueno (21 de 24). Un dato interesante, es que para la mayoría de la gente los calificativos bueno y excelente son similares, conversando con los encuestados, mencionaban indistintamente cada uno de los calificativos, para ellas y ellos, no existe tanta diferencia en cuanto a lo que significa: sentirse bien, les ponen atención, les gusta que los vean a los ojos, que inviertan tiempo en ellos, que les ayuden, entre otros aspectos.

4.2.1. Usuarios

En el caso de la PCI, se utilizará el término beneficiario / beneficiaria, para referirse de sus usuarios, ya que son quienes reciben el apoyo y el beneficio de las acciones que se llevan a cabo.

Para el 2013, PCI trabaja en cinco programas de apoyo humanitario. A continuación se detallan los beneficiarios y beneficiarias de cada uno de éstos.

Programa de Acciones Integradas de Seguridad Alimentaria y Nutricional del Occidente (*PAISANO*), es un programa financiado por USAID, ejecutado por Save the

Children en Quiché y Quetzaltenango, y por PCI en Huehuetenango. Principió oficialmente en agosto del 2012, y beneficiará a 10600 familias.

Programa Alimentos para la Educación (Food for Education – FFE), es financiado por el Departamento de Agricultura de los Estados Unidos (USDA- por sus siglas en inglés), inició en el 2011, y finalizará en el 2016. Al momento sus beneficiados son: 15679 niños, 14685 niñas, 851 madres, y 1056 maestros.

Mujeres empoderadas – grupos de autoayuda (Women Empowered). Es un programa financiado por PCI. Al momento, son 703 beneficiarios: 661 mujeres y 42 hombres. Se espera que para finales del 2014, sean 10000 los beneficiarios de este programa.

Casa Materna – recibe financiamiento de PCI. Entre el 2012 y lo que va del 2013, se ha apoyado a 1828 mujeres, 175 niños (que llegaron con bajo peso y se apoyó en que logaran el peso adecuado para su edad); 340 comadronas capacitadas y se formaron 14 clubes de embarazadas en las comunidades de Todos Santos Cuchumatán y Santa Eulalia.

Barrio Mío - recibe financiamiento de USAID, dio inicio en el 2013, y se espera beneficiar a 18000 personas.

4.2.2. Instituciones

A continuación se presenta un cuadro en el que se incluyen las principales instituciones y medios de comunicación con quienes PCI se relaciona, de acuerdo a la frecuencia de la relación (más frecuente, frecuente y poco frecuente).

Es importante señalar que hay algunos actores que no están incluidos en el cuadro, porque se está iniciando la relación de coordinación y trabajo con ellos, que formarán parte de las instituciones con las que se PCI se relaciona con mayor frecuencia, o con “frecuencia”. Ese es el caso de las Municipalidades de Todos Santos Cuchumatán, San Antonio Huista, Concepción Huista, Jacaltenango, y Chiantla (Del Programa PAISANO), y la Municipalidad de Mixco, en el caso de Barrio mío.

Tabla 3: Instituciones con quienes se relaciona PCI

Relación más frecuente	Relación frecuente	Relación poco frecuente
Dirección del Área de salud de Huehuetenango Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social (MSPAS)	Ministerio de Educación (Coordinación Técnica en Huehuetenango)	Medios de comunicación local (Huehuetenango) Galaxy y Astro Satélite
Secretaría de Seguridad Alimentaria y Nutricional (SESAN) (A nivel central y local)	Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación (MAGA)	Guatevisión (corresponsal en Huehuetenango)
Hospital Nacional de Huehuetenango	Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia (SEGEPLAN)	Prensa Libre (corresponsal en Huehuetenango)
APROFAM (sede en Huehuetenango)		Nuestro Diario (corresponsal en Huehuetenango)
Save the Children (sede, y oficinas en Santa Cruz del Quiché, Chichicastenango, y Quetzaltenango)	Socorro Maya Foundation	Helps International
USAID (Agencia de los Estados Unidos de América para el Desarrollo Internacional, por sus siglas en inglés)	Fundación Solar	
USDA (Departamento de Agricultura de los Estados Unidos, por sus siglas en inglés)	Share	
PCI San Diego	Mercy Corps	
PCI Global (Washington)	Nutrisalud	

Elaboración propia, desarrollado para el proceso del Diagnóstico Comunicacional de PCI. Fuente: Equipo de apoyo de PCI de las Oficinas de Guatemala, y de Huehuetenango.

4.3. Análisis de la Identidad Corporativa

En el Taller “InnovAtion de PCI”, realizado en junio, en Huehuetenango, el equipo de trabajo de PCI, indicó que la organización se caracteriza por ser un lugar de puertas abiertas, en donde puede opinarse, aportar, brindar ideas, y compartir conocimientos para el logro de los objetivos planteados (PCI, 2013).

Tomando como base el concepto de identidad corporativa como “aquello con lo que la empresa ha nacido, y aquello en lo que la empresa se ha convertido, pero sobre todo, aquello que la empresa decide ser.” (Scheinsohn, 1998), se puede afirmar que PCI es una organización que siempre está actualizándose y buscando la mejor manera de lograr sus objetivos; prueba de ello es su Plan Estratégico 2013-2016, que se ha desarrollado de manera distinta a los anteriores, con poca información, más

clara y con siete líneas estratégicas concretas, que espera, faciliten el trabajo de los equipos, en los distintos países; mismas que fueron mencionadas en la Tabla 1, del Diagnóstico Situacional de PCI.

4.3.1. Los signos de la identidad corporativa de PCI

A continuación se describen los signos de identidad de la organización:

Lingüístico: El nombre legal de la organización es Project Concern International, el nombre que se promueve en las comunidades es PCI (pronunciado en español, para facilitar la comunicación), ese es el nombre que debe aparecer en todos los materiales de mercado y en los procesos de comunicación.

La Directora de PCI en Guatemala, Pascale Wagner indicó en una entrevista que no se promueve la traducción del nombre “Project Concern International”, ya que la misma no describe en realidad lo que hace la organización, por ello se promueve el uso de las siglas, pronunciadas en español (Wagner, 2013). Afirmó también, que a la gente de las comunidades “se le hace más fácil” decir “peceí”, que “piciay”, y esto es bueno para la organización, “queremos que sea fácil decir el nombre y recordarlo”. Manifiesta además, que en el caso de algunos socios estratégicos como Mercy Corps y Save the Children, entre otros, prefieren pronunciar el nombre en inglés.

Icónico: La marca de PCI surge de los valores y la filosofía operativa de la institución. Refleja la pasión del capital humano por su trabajo, el por qué de su trabajo, qué les inspira en su quehacer, con un propósito e identidad común.

La marca de PCI distingue a la organización de otras instituciones que trabajan y promueven el desarrollo social. Para PCI, también es importante lo que refleja hacia el exterior, se trata de un acuerdo entre la organización y aquellos a quienes sirve, expresa lo que los socios y beneficiarios esperan del personal de PCI todos los días.



files on disk
filename: PCI_logo_2c_pc.jpg



PMS 2935



PMS 109

Cromático: Como se puede ver a continuación, el logotipo de PCI es un esquema de dos colores, que incluye el azul y el amarillo, con el logotipo y el logomarca, como aparece a continuación. El pantone para el color azul es el 2935, y para el amarillo el 109.

La letra del logotipo es Gotham Bold All Caps. *“Esta tipografía simplifica y moderniza cómo nos ven... y cómo nos vemos” (PCI: 2013)*



1-Color Logos

The 1-color PCI logo variation in blue is below.



file on disk
filename:PCI logo_1c_2935U_pc.eps

The 1-color PCI logo variation in black is below.



file on disk
filename:PCI logo_black.jpg
PCI logo_black_pc.eps

Como se muestra a continuación, el logo puede utilizarse además con la variación en azul, para una impresión a un solo color, y también la variación en negro, cuando el logotipo de PCI se imprimirá en tonos de grises y negros.

Como se muestra a continuación, el logo también puede ser utilizado en fondo negro, azul, amarillo y gris; brindando una mayor posibilidad de su uso (y no solamente en un fondo blanco)

2-Color Logo on Black

This variation of the PCI logo features white logotype and the same logomark as the other 2-color logos.



2-Color Logo on Yellow

For yellow backgrounds the standard 2-color logo should be used. Please refer to page 13 for color specifications.



file on disk
filename:PCI logo_2c_cm9k_pc.eps

2-Color Logo on Blue

This variation of the PCI logo features white logotype and white logomark.



file on disk
filename:PCI logo_2c_onblue_cm9k_pc.eps

2-Color Logo on Gray

For gray backgrounds the 2-color logo, shown below, should be used. Please refer to page 13 for color specifications.



file on disk
filename:PCI logo_2c_onblue_cm9k_pc.eps

La marca debe ser utilizada en las dimensiones y formas establecidas, no puede, ni debe utilizarse de manera distorsionada, como se presenta en los ejemplos siguientes:



El logotipo de PCI es el símbolo de su identidad, así como todas sus aplicaciones, se deberá utilizar de forma tal, que proteja la marca y la integridad del mensaje que ésta transmite.

4.3.2. Funciones de la identidad corporativa de PCI

(Costa, 2001), indica que las dos funciones de la identidad corporativa son inmediata y acumulativa.

Para PCI, su marca representa tanto sus compromisos internacionales, como la relación / comunicación con toda la comunidad global.

PCI cree firmemente en la dignidad y el potencial humano de las comunidades, les escucha y trabaja en estrecha colaboración con ellos y ellas, respetando y fortaleciendo sus propios recursos, ambiciones, capacidades, logros y liderazgo. PCI ofrece a las comunidades las herramientas, la capacitación los recursos financieros que necesitan para salir de la pobreza y crear un futuro saludable para las familias.

PCI Guatemala, en la *función inmediata* de su identidad corporativa, espera que sus socios y beneficiarios reconozcan y vean que es una organización de apoyo que promueve capacidades locales, con un capital humano comprometido en apoyar de manera genuina a sus beneficiarios y buscando coordinaciones y acciones comunes con socios estratégicos para sumar esfuerzos y no duplicar acciones.

La marca denominativa de PCI presenta su nombre en una tipografía moderna, accesible y fácil de leer. El símbolo, describe visualmente la energía y la importancia de las relaciones humanas que se establecen con personas de todo el mundo.

En cuanto a la *función acumulativa*, PCI con sus 50 años de experiencia a nivel mundial, y 28 en Guatemala, es una organización reconocida por su trabajo en salud y nutrición, especialmente en apoyo a comunidades vulnerables de Huehuetenango. Asimismo es reconocida por los socios, como una organización que apoya acciones estratégicas con enfoque de género.

El slogan “Impacto positivo en la comunidad” determina para PCI que existe un valor acumulado que es reconocido a nivel mundial.

PCI reconoce la necesidad de seguir evaluando sus acciones y cómo éstas influyen positivamente en las comunidades, por ello analiza de forma periódica lo que hace, para tomar decisiones y actualizar procesos. Durante el 2013 se está iniciando en la línea estratégica de la innovación, el proyecto de InnovAtion (por su nombre y forma de presentarse en inglés), que busca precisamente propiciar en el capital humano de PCI, espacios de creatividad e innovación que permitan obtener resultados concretos y excepcionales para los beneficiarios, empleados y donantes de la organización.

4.4. Análisis de la imagen corporativa

PCI es una organización que apoya acciones estratégicas relacionadas a nutrición y salud, especialmente en el tema de Seguridad Alimentaria y Nutricional, por ello, es reconocida como una de las organizaciones que trabajan en este tema en Guatemala.

PCI toma en cuenta las estrategias nacionales dictadas por los Ministerios responsables, para dar respuesta a los problemas de salud, nutrición, agricultura, y desastres, entre otros. Trabaja con sistemas de monitoreo y evaluación para evaluar los avances y los logros de los diferentes programas. Lleva a cabo sus acciones, principalmente con fondos del Gobierno de los Estados Unidos y fundaciones privadas.

(Wagner 2013) indica que PCI es considerada una organización confiable, con la que se puede coordinar, que cuenta con un equipo de trabajo con los conocimientos y la experiencia necesarios. Comenta que en algunas ocasiones ha recibido comentarios positivos sobre la forma en que PCI lleva a cabo sus acciones estratégicas. (PCI, 2013).

La empresa no posee una imagen “per se”, sino que ésta es construida por quienes la perciben (Scheinsohn, 2011). Para PCI es muy importante el trabajo que realiza en las comunidades y lo que en éstas se piensa y las reacciones ante los aportes que brinda, busca trascender en la realidad de las personas.

PCI en su plan estratégico afirma que “desatará el poder de las familias y de las comunidades para transformar sus propias vidas en el presente y para el futuro” (PCI, 2013)

Al momento, PCI no cuenta con un instrumento que permita medir cómo lo ven sus beneficiarios y sus socios estratégicos. La forma en que sabe que hay un reconocimiento se basa en conversaciones, discusiones e información recibida generalmente en reuniones de trabajo y en el caso de la Casa Materna, cuando las pacientes manifiestan de alguna manera cómo fueron atendidas.

Hace aproximadamente dos años se colocaron anuncios en hojas de papel bond en la Casa Materna, en donde se indicaba un nombre y un número de teléfono en donde pueden comunicarse para brindar sugerencias, comentarios, etc.; pero, no se reciben muchos comentarios de esa manera, es más fácil saber qué piensan las usuarias de la Casa Materna, cuando uno platica con ellas. (PCI: 2013).

4.4.1. Elementos de la imagen corporativa de PCI

(Scheinsohn, 2004), afirma que son cuatro los elementos que componen la imagen corporativa: La realidad corporativa, la cultura corporativa, la identidad corporativa y la comunicación corporativa.

A continuación se describen estos elementos, aplicados a la organización PCI.

La realidad corporativa

Los elementos que la representan son las actividades que se realizan, los recursos, la estructura organizacional, la infraestructura, la entidad jurídica, la situación económico-financiera, etcétera.

Está representada por la *misión*, que para el caso de PCI se basa en:

- *Prevenir enfermedades*
- *Mejorar la salud comunitaria, y*
- *Promover el desarrollo sostenible*
- *En todo el mundo.*

También por la *visión*, que afirma que en PCI, el personal está *motivado* por la preocupación por *los niños y niñas* más vulnerables del mundo, *las familias y las comunidades*. *PCI* imagina un mundo donde *los recursos son compartidos*, las comunidades sean capaces de proveer la salud y el bienestar de sus miembros, y *los niños puedan lograr* vidas llenas de esperanza, buena salud y autosuficiencia.

Tanto la misión, como la visión y los valores de PCI se encuentran colocados en los salones de las oficinas de Huehuetenango y de Guatemala.

PCI promueve la innovación, y de manera más formal a partir del 2013. PCI Guatemala es el país piloto para dar inicio con este proceso, que se prevé se desarrollará en un espacio de tres años.

Para el desarrollo de las principales acciones de la organización, se cuenta con tres líneas telefónicas en Guatemala y tres en Huehuetenango. El 100% de los colaboradores, supervisores y autoridades cuentan con teléfonos celulares, el 75% pagado por PCI y el 25% pagado por cada colaborador. El 85% de estos teléfonos son de la compañía Tigo y un 15% de Claro.³

³ Esto se debe a que en los municipios de Huehuetenango, donde principalmente se prestan los servicios de PCI, se obtiene una mejor señal de la compañía "Tigo".

El servicio telefónico propicia mucha fluidez en la comunicación a nivel horizontal y vertical, y debido a que los escenarios de ejecución de las acciones son tan distantes, los colaboradores han manifestado que a nivel personal (y profesional), el servicio corporativo, hace que:

- a. Se sientan apoyados por la organización, ya que les dan las herramientas necesarias para su trabajo, y consideran que esto facilita más la comunicación.
- b. Se garantiza (de alguna manera), que todos respondan las llamadas y realicen las necesarias, a las oficinas, o a los compañeros/as, y supervisores.

La institución cuenta con dos *servidores*, uno en la ciudad de Guatemala, y el otro en Huehuetenango. ⁴ Ya que PCI a finales del 2012 inició el Programa PAISANO (Programa de Acciones Integradas de Seguridad Alimentaria y Nutricional del Occidente), se tomó la decisión de adquirir otro servidor. La Unidad de Administración de PCI en Guatemala se encuentra realizando el proceso de cotizaciones.

Todo el personal de PCI en Guatemala, tiene una cuenta de *correo electrónico* con el dominio “pciguate.org”, utilizando el “Outlook”. También se les proporciona una cuenta de PCI a voluntarios, pasantes y colaboradores que apoyen acciones por más de tres meses.

Se tiene acceso a *internet* con las únicas prohibiciones de no consultar páginas de pornografía, ni sitios que atenten contra las acciones que se realizan, contra los donantes; así como descargar películas o música.

En ambas oficinas existe la posibilidad de conectarse con el *servicio inalámbrico*, que es compartido con los visitantes (cuando éstos así lo requieren).

⁴ Al momento de la entrevista, la Sra. Nancy Lee, Coordinadora de Recursos Humanos de PCI en Guatemala, no contaba con la información de la capacidad de éstos.

Se puede usar *el chat* de las distintas cuentas de correo electrónico, así como consultar en el internet en cualquier momento.⁵ Esto facilita el trabajo de los colaboradores, ya que las consultas son inmediatas y hay procesos que se resuelven al instante, pues la información está “a la mano”.

El *Skype* es una de las principales herramientas de trabajo de PCI, ya que existe mucha interacción entre la casa matriz, la oficina de Guatemala, y la de Huehuetenango. Se llevan a cabo muchos diálogos, discusiones y reuniones por esta vía; entre dos o más personas. En algunas ocasiones y debido a problemas técnicos en Huehuetenango, debe utilizarse el servicio telefónico, pero la primera opción es el *Skype*.

PCI no cuenta con servicios como el E-Llluminate o el Web-Ex, que son herramientas que permiten llevar a cabo reuniones virtuales con video, y con la facilidad de contar con el material que se revisa de manera visible para todos los participantes.⁶

Para la organización, el tema de Tecnologías de Información y Comunicación es una de sus prioridades; sin embargo, como la oficina de Guatemala y de Huehuetenango ha tenido un número pequeño de personal (entre 5 y 15 personas), las necesidades eran menores y los procesos se han ido adaptando en función del crecimiento de la organización. No se cuenta con el dato de cuánto es lo que se invierte; sin embargo, se está en constante búsqueda de mejoras en estas tecnologías, los ejemplos claros serían los procesos de estudio y cotización del nuevo servidor.

Se cuenta con una impresora a color en cada sede, que, de acuerdo a la Administración, no es suficiente. También con dos scanners en la ciudad de Guatemala, sin embargo, el que se encuentra como parte de la fotocopidora no es utilizado con frecuencia, ya que no está claro su uso, además la fotocopidora es

⁵ Esta práctica es parte de la cultura organizacional de PCI, la mayoría de empleados utilizan el internet y el correo electrónico (oficial y personal) de manera consciente y tratando de maximizar los recursos que la organización brinda.

⁶ Que para *Skype*, cada participante puede consultar su material, y los demás no saben qué es lo que es lo que cada persona revisa.

multifuncional, y también es impresora. En Huehuetenango también hay dos scanners.

No se ha desarrollado un plan de mantenimiento de los equipos, se llevan a cabo cuando se considera necesario, no es de manera preventiva (aunque en algunos casos sí se logra hacerlo así). Asimismo, no se cuenta con un plan de capacitación para el personal, sobre el uso de las tecnologías.

Se está elaborando un plan de seguridad para las dos sedes, que incluye una sección de procesos de información y comunicación por las distintas vías. Ambas oficinas cuentan con sistema de alarma. En Huehuetenango, este sistema está vinculado a la identificación digital de cada colaborador tanto a la entrada, como a la salida de las oficinas. Y en la ciudad de Guatemala, consiste en un sistema estrictamente de alarma.

Actualmente **el portal** que se comparte y el que las personas utilizan para conocer sobre lo que hace PCI es el “global”: www.projectconcern.org

Ultimamente se han tenido conversaciones en las que se ha manifestado la necesidad de contar con una página específica para Guatemala, se está en el proceso de consulta con la casa matriz, para iniciar con una primera propuesta⁷, ya que con el dominio “pciguate.org”, se cuenta con un espacio para crear la página mencionada.

En la página de PCI global, se encuentran materiales de comunicación como boletines electrónicos, boletines de prensa y noticias de las actividades a nivel mundial. En PCI Guatemala no existe un proceso establecido para brindar aportes a esta página.

⁷ PCI ha trabajado en Guatemala durante 15 años, tiempo en el que se ha utilizado la página global. Bolivia es un país que creó su página web, tomando como base todas las regulaciones de PCI Global. Se estará indagando más sobre la posibilidad de contar con una página para Guatemala, y si ya existió en algún momento; para este trabajo, no se llevó a cabo esa investigación.

La cultura corporativa

Se refiere al patrón de comportamientos que se llevan a cabo en una empresa. Brinda un marco referencial para interpretar las metas, los procesos, los procedimientos y los juicios entre otros procesos. (Scheinson: 1998).

La mayoría del personal de PCI se muestra amable, contento y seguro de lo que hacen. En la mayoría de casos se nota la entrega, sobre todo en momentos en los que el horario es modificado (entrar más temprano, salir más tarde), o en aquellas situaciones que requieren mayor esfuerzo (por ejemplo, quedarse en las comunidades en fechas no planificadas).

La atención hacia los usuarios, socios estratégicos y beneficiarias/os es amable, y la mayoría tratan de resolver las situaciones (problemas, dudas, etc.), en un tiempo prudencial.

Como parte de la cultura organizacional de PCI se llevan a cabo procesos autodidactas, apoyándose con videos en youtube, y consultando distintas páginas. Así también, se considera que la educación a distancia podría ser una opción de formación del personal, tanto en tecnologías de información, como en otros temas específicos de PCI.

El proceso de innovación también es considerado como un elemento esencial en la cultura corporativa de PCI. Se ha establecido la política del 15% para innovación, significa que todo el personal debería trabajar en creaciones innovadoras (ideas, propuestas), más o menos durante 3 días al mes.

La identidad corporativa

Es “aquello con lo que la empresa ha nacido, y aquello en lo que la empresa se ha convertido, pero sobre todo, aquello que la empresa decide ser.” (Scheinson: 1998).

PCI es una organización que se caracteriza por ser un lugar de puertas abiertas, en donde se puede opinar, aportar, brindar ideas, y compartir conocimientos para el

logro de los objetivos de PCI. Su marca representa tanto sus compromisos internacionales, como la relación / comunicación con toda la comunidad global.

PCI cree firmemente en la dignidad y el potencial humano de las comunidades, les escucha y trabaja en estrecha colaboración con ellos y ellas, respetando y fortaleciendo sus propios recursos, ambiciones, capacidades, logros y liderazgo. PCI ofrece a las comunidades las herramientas, la capacitación los recursos financieros que necesitan para salir de la pobreza y crear un futuro saludable para las familias.

4.4.5. La comunicación corporativa

Son las acciones específicas de la empresa como: publicidad institucional, notas de prensa, memorias, reportes, publicidad del producto, eventos, promociones, marketing, etc. (Scheinson: 1998).

A nivel interno, PCI promueve reuniones cada cierto tiempo, tanto por Programa, como a nivel general. En la Oficina de Huehuetenango se lleva a cabo una reunión mensual con todo el personal ubicado en ese departamento. La última reunión (realizada el lunes 10 de junio de 2013), fue organizada por el equipo de Monitoreo y Evaluación y se le pidió a los equipos de los distintos programas, que presentaran sus resultados de manera diferente, original, creativa. De esa cuenta, el equipo de Food for Education hizo una dramatización y el Equipo del PAISANO un poema, una dramatización y una canción. Tanto la Dirección de PCI Guatemala, como la Dirección Regional en Huehuetenango, identificaron que este tipo de actividades motivan, integran, fortalecen el clima y la cultura organizacional, y logran el objetivo de brindar una información fácil de comprender, en un formato “innovador”.

Para la próxima reunión (en julio), se planificó establecer un diálogo con los socios estratégicos; la Dirección de PCI sugiere que se aproveche esta oportunidad para obtener información de cómo los socios ven a PCI.

PCI es una organización que se da a conocer a nivel externo por su relación con las y los beneficiarios directos de sus programas, así como con autoridades y líderes locales que forman parte de los proyectos. Las actividades que se llevan a cabo

(talleres, eventos), son en general para la formación de los equipos de trabajo, o bien para apoyar las acciones estratégicas de los programas (con la comunidad y con los socios estratégicos).

4.4. FODA

El análisis FODA se hizo con base a los resultados de las encuestas, entrevistas y observación directa.

Las principales fortalezas identificadas fueron, que PCI cuenta con un Plan estratégico, un plan del empleado, con directrices globales (a nivel internacional) relacionadas al uso de la marca y que cuenta con personal calificado para los distintos puestos.

En cuanto a las debilidades, se determinó que no cuenta con un plan de comunicación, ni un proceso de inducción formal; hay poca relación con los medios de comunicación, el flujo de información y el proceso de comunicación necesita fortalecerse.

El trabajar en temas como la seguridad alimentaria y nutricional, el autoahorro, y la organización comunitaria, el trabajo con socios estratégicos y donantes reconocidos a nivel internacional, son algunas de las oportunidades identificadas.

Por último las amenazas encontradas fueron las lluvias torrenciales, la falta de voluntad política de las autoridades de las comunidades y las falta de interés en participar de algunos miembros de la comunidad.

A continuación se presenta el cuadro de análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, que además incluye las alternativas identificadas entre fortalezas y oportunidades, debilidades y oportunidades, fortalezas y amenazas y entre debilidades y amenazas.

Tabla 4: Análisis FODA

<p>Entorno interno</p> <p>Entorno Externo</p>	<p>Fortalezas</p> <p>F1 - Cuenta con un Plan Estratégico 2013-2016.</p> <p>F2 - Cuenta con personal calificado para cada uno de los puestos de trabajo (conocimientos y experiencias).</p> <p>F3 - Cuenta con un manual del empleado de PCI.</p> <p>F4- Cuenta con directrices relacionadas a la marca de PCI.</p> <p>F5 – Las reuniones generales integran e informan al capital humano de PCI.</p> <p>F-6 Se encuentra en un proceso de Innovación.</p> <p>F-7 Reputación de un buen servicio a los y las beneficiaries/as.</p> <p>F-8 Compromiso del personal.</p>	<p>Debilidades</p> <p>D1 – No cuenta con un plan de comunicación institucional</p> <p>D2 – Los medios de comunicación local (Huehuetenango), tienen una relación poco frecuente con la organización.</p> <p>D3 – El flujo de información no siempre es el ideal, hay algunos datos que se quedan a nivel de direcciones.</p> <p>D4- No existe un plan de inducción para el Nuevo personal.</p> <p>D5- No existe una comunicación fluida entre la administración, operaciones y la parte programática</p>
<p>Oportunidades</p> <p>O1 - El estar trabajando en el tema de Seguridad Alimentaria y Nutricional permite que se conozca más sobre los aportes que puede brindar</p> <p>O2 – Socios estratégicos y donantes están interesados en establecer alianzas con PCI</p> <p>O3 – Contar con un encargado de comunicación o de relaciones públicas permitiría promocionar el quehacer de la institución</p> <p>O4- Establecer un plan de inducción y de actualización periódicos</p>	<p>Alternativas Fortalezas / Oportunidades</p> <p>F1, F2, F4, F7 - O1, O2 La coordinación con los donantes permite que PCI se de a conocer. Es necesario que el personal esté actualizado tanto en temas como Seguridad Alimentaria y Nutricional, como otros relacionados con los intereses del donante.</p> <p>F3, F5, F6, F8 –O3, O4 Propiciar espacios de discusión, motivando a quienes participan menos.</p> <p>Elaborar material de apoyo, especialmente con el uso de fotos, que muestre quién es y qué hace PCI</p>	<p>Alternativas Debilidades/ Oportunidades</p> <p>D1, D2, D3, D5 – O3 Un plan de comunicación institucional permitiría contar con líneas estratégicas claras que fortalezcan la comunicación interna y externa.</p> <p>D3 - O4 El plan de inducción y de actualización del personal permitirá establecer líneas más claras de trabajo</p>
<p>Amenazas</p> <p>A1 - Fenómenos naturales</p> <p>A2 - Falta de voluntad política de las autoridades de las comunidades</p> <p>A3 - Falta de interés en participar (de parte de las comunidades)</p>	<p>Alternativas Fortalezas/Amenazas</p> <p>F1-A1 En las programaciones y cronogramas deben establecerse líneas claras de trabajo, con algún grado de flexibilidad.</p> <p>F2 - A2, A3 La experiencia y el conocimiento de las comunidades, permite las negociaciones internas.</p>	<p>Alternativas Debilidades / Amenazas</p> <p>D1, D2, D3 - A2, A3 Pueden identificarse acciones para saber cómo manejar la falta de voluntad política y la falta de interés de parte de las comunidades, así como la comunicación de crisis.</p> <p>D2, D3 Elaborar un plan en situaciones de emergencia.</p>

4.5. Análisis y pronóstico de la situación

Alternativas entre las fortalezas y las oportunidades

F1, F2, F4, F7 - O1, O2, PCI es una organización reconocida por los socios estratégicos y donantes, como una institución responsable, ya que cumple con los indicadores y las metas propuestas por éste. Asimismo con sus socios estratégicos, cumple lo ofrecido, tanto en el marco de tiempo, como de acuerdo a los recursos, servicios y materiales.

En cuanto al tema de Seguridad Alimentaria y Nutricional, actualmente ejecuta acciones relacionadas a éste, en cuatro de los cinco programas que maneja. Cuenta con un capital humano con experiencia y conocimientos, que le permite lograr sus objetivos. Este tema le ha abierto las puertas con otras organizaciones, e instituciones que están conociendo su trabajo y se interesan en coordinar acciones, como Nutrisalud, Catholic Relief Services, Secretaría de Seguridad Alimentaria y Nutricional, entre otras.

Alternativas entre Fortalezas y Oportunidades

F3, F5, F6, F8 –O3, O4 A los directores y al personal de PCI, les parece que las reuniones generales fomentan la participación de todos y todas; asimismo promueven la creatividad y la integralidad entre los programas. Consideran necesario promover más la participación de quienes aportan menos, para que puedan ser protagonistas de los procesos de discusión. También se propone que se establezca como regla de las reuniones efectivas, la toma de una minuta que permita determinar los acuerdos, compromisos y fechas límite para ejecutarlos, y que se de un seguimiento a estas acciones.

Al momento, PCI ha elaborado trifolios y algunas presentaciones en formato power point, de acuerdo a la demanda. Actualmente solamente se cuenta con presentaciones que se actualizan de acuerdo a las necesidades. Se sugiere que se

revisen las que se tienen, tanto de programas específicos, como generales, para estandarizar la información, así mismo que se promuevan las acciones de manera visual (con fotos). Se sugiere además, elaborar material de apoyo, que muestre quién es y qué hace PCI.

Alternativas entre Debilidades y Oportunidades

D1, D2, D3, D5 – O3 Las acciones estratégicas incluidas en un plan de comunicación institucional permitiría contar establecer los elementos que pueden fortalecer la comunicación interna y externa. Asimismo, quienes deberían apoyar qué proceso, en qué períodos de tiempo. Es importante establecer la forma en que se puede sistematizar y monitorear los avances en las acciones propuestas, para determinar el impacto de las intervenciones.

D3 - O4 Al momento, no se cuenta con un proceso de inducción al personal. Se plantea que se establezca un programa de inducción que permita conocer a la organización como tal, sus programas y las principales acciones relacionadas al puesto de trabajo.

Alternativas entre Fortalezas y Amenazas

F1- A1 Es importante establecer en todas las programaciones, tiempo y recursos para situaciones imprevistas. Esto disminuirá la frustración en el personal y aumentará la posibilidad de ejecución de las acciones.

F2 - A2, A3 La experiencia y los conocimientos sobre el contexto y la comunidad, permiten que el personal negocie de manera positiva y estratégica, los espacios de participación de las comunidades.

Alternativas entre Debilidades y Amenazas

D1, D2, D3 - A2, A3 Dentro del plan de comunicación institucional se pueden establecer líneas estratégicas relacionadas a cómo manejar la falta de voluntad

política y la falta de interés de parte de las comunidades, así como la comunicación de crisis.

D2, D3 Es necesario elaborar un plan de emergencia, para establecer cómo se continuará el trabajo en estas situaciones.

4.6. Factores influyentes directos e indirectos

1) Factores indirectos

PCI es conocido a nivel local, en Huehuetenango, sobre todo porque la mayoría de las intervenciones con las comunidades han sido y son en Huehuetenango. Como parte de su cultura organizacional, y al hacer el trabajo “a la manera de PCI” (PCI: 2013), es decir, tomando en cuenta su misión, visión y sus valores; el enfoque de su quehacer se ha basado más en la calidad (a un lugar y audiencia específica y no a la cantidad de beneficiarios). Los resultados obtenidos durante los 28 años que PCI ha trabajado en Guatemala, han permitido que los donantes y organizaciones internacionales confíen en PCI para administrar financiera y técnicamente varios proyectos.

En general, el trabajo que PCI realiza depende en gran parte de los lazos de confianza creados en estos años, tanto con los participantes de las comunidades, como con los líderes y representantes de instituciones con quienes coordina. De hecho en algunos casos, como en el Programa PAISANO, si la comunidad (representada por el alcalde auxiliar), no está de acuerdo con la participación de la comunidad en el programa, no están obligados a participar. Otro elemento importante es la disponibilidad de las autoridades en apoyar los procesos. Por ejemplo, en el caso del Programa Barrio Mío, sus actividades están sujetas al apoyo y coordinación estrecha con la Municipalidad de Mixco.

2) Factores directos

Un factor directo es la información de primera mano que pueden recibir los beneficiarios, y los socios estratégicos de PCI. Es necesario estandarizar la información que se manejará en cada uno de los programas. Sobre todo aquella que se brinda a las comunidades.

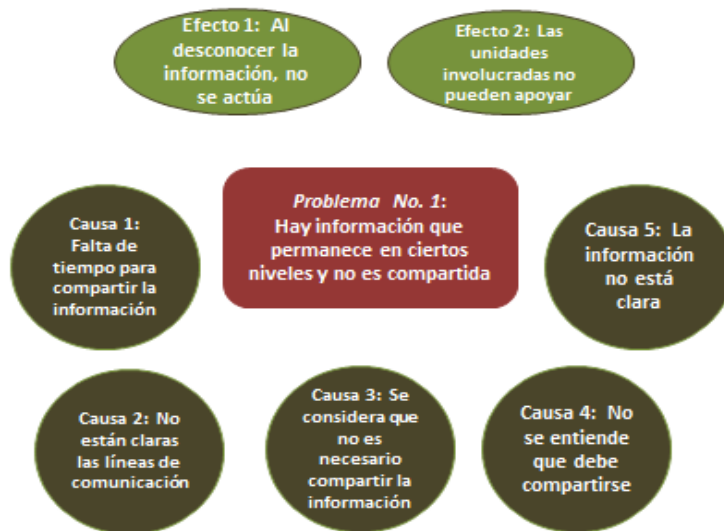
Otro factor directo es el conocimiento que debería tener el personal de PCI de los objetivos, las metas de cada uno de sus programas, así como la misión, la visión, y los valores. De esta manera se promueve y fortalece la cultura organizacional y el apropiamiento del personal en relación a qué es PCI y lo que cada miembro del equipo debería reflejar.

3) Árbol de problemas

Al 5 de julio de 2013, por medio de la observación y de discusiones institucionales, se priorizaron cinco problemas, cada uno con sus posibles causas y sus consecuencias, identificados así: En la comunicación interna, en la externa y en la identidad institucional.

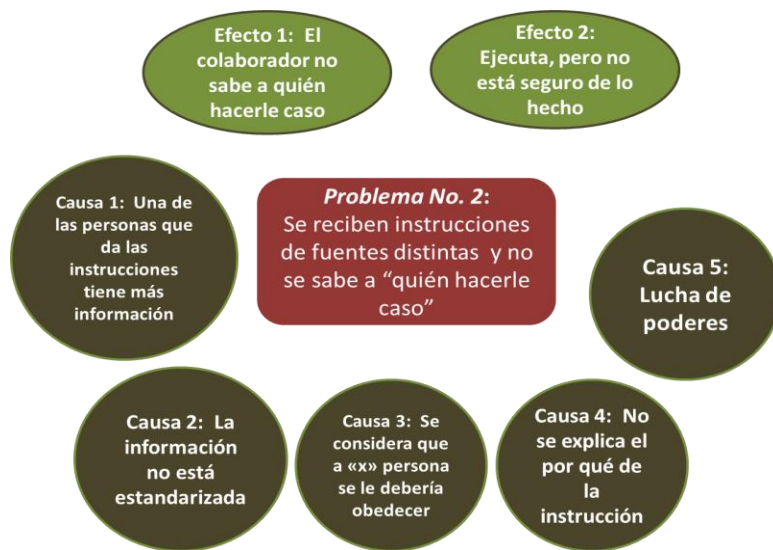
Ilustración 6: Análisis árbol de problemas

A continuación se presentan cinco árboles de problemas, cada uno específica qué problema es el que se analiza, el primer árbol describe el problema “hay información que permanece en ciertos niveles y no es compartida”.



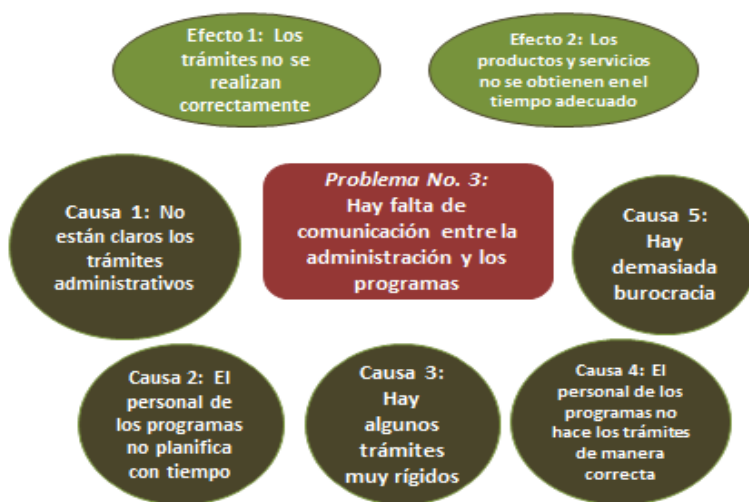
Fuente: Creación propia, en el marco del Diagnóstico de comunicación de PCI. Julio de 2013

El segundo árbol, muestra el problema “Se reciben instrucciones de fuentes distintas y no se sabe “a quién hacerle caso”.



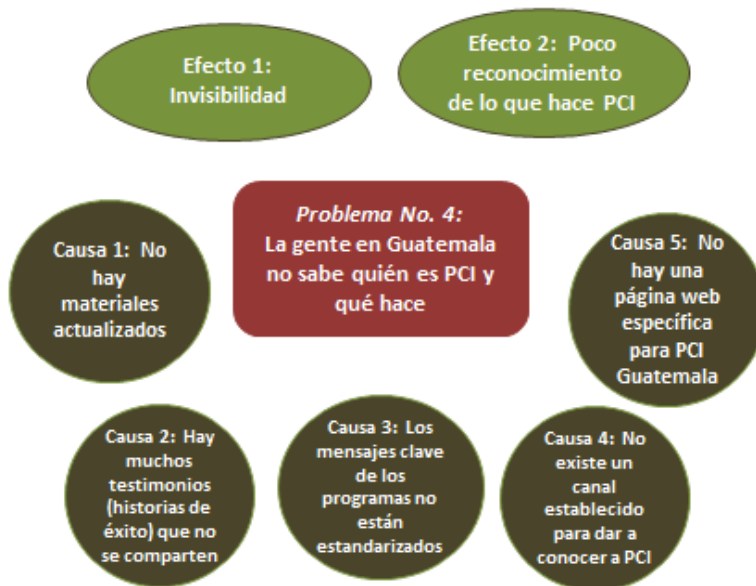
Fuente: Creación propia, en el marco del Diagnóstico de comunicación de PCI. Julio de 2013

El tercer problema analizado fue “hay falta de comunicación entre la administración y los programas.



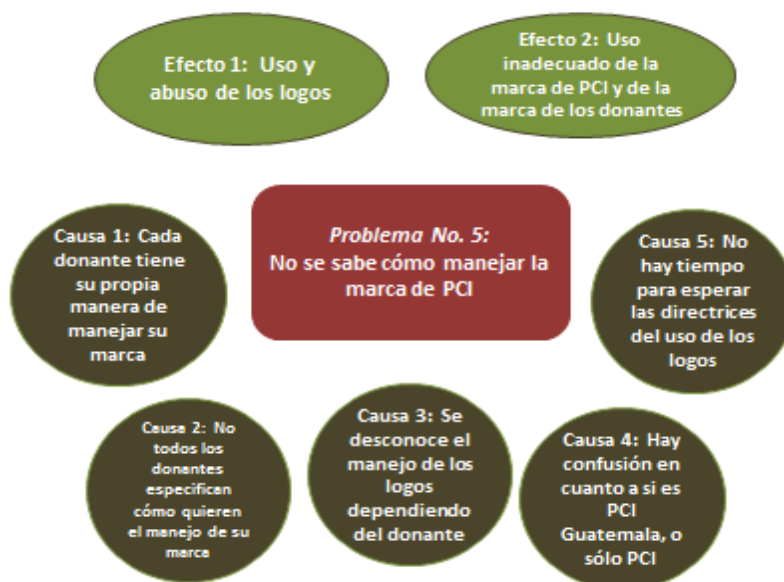
Fuente: Creación propia, en el marco del Diagnóstico de comunicación de PCI. Julio de 2013

El cuarto problema identificado, que se presenta en el siguiente árbol, es “la gente en Guatemala no sabe quién es PCI y qué hace”.



Fuente: Creación propia, en el marco del Diagnóstico de comunicación de PCI. Julio de 2013

El último problema identificado fue “no se sabe cómo manejar la marca de PCI”



Fuente: Creación propia, en el marco del Diagnóstico de comunicación de PCI. Julio de 2013

4) Determinación de prioridades comunicacionales

A continuación se presenta un cuadro que detalla las prioridades comunicacionales, basadas en los problemas encontrados, en la segunda columna se incluyen algunas soluciones posibles, y en la última, las funciones de la comunicación que sirven de fundamento a las prioridades identificadas.

Tabla 5: Prioridades comunicacionales

No.	Problema	Posible (s) soluciones	Función de la comunicación que sirve de fundamento
Comunicación interna			
1	Hay información que permanece en ciertos niveles y no es compartida	Analizar los casos específicos en los que está sucediendo esto, y establecer los canales adecuados para que la comunicación fluya. Propiciar que la persona quien inició el proceso comunicativo pueda dar seguimiento a las acciones y reacciones de sus interlocutores	Función fáctica o de implicación Función metalingüística
2	Hay instrucciones de dos fuentes distintas	Analizar los casos específicos de esta situación y fortalecer las líneas de comunicación y el contenido de los mensajes	Función retórica Función fáctica o de implicación Función metalingüística
3	Hay falta de información entre la administración y los programas (y viceversa)	Realizar encuentros entre administración y representantes de los programas para conocer las principales acciones, resultados, limitaciones y establecer cómo cada unidad puede apoyar a la otra. Establecer un canal de comunicación que permita que la administración conozca más el cronograma de acciones de los programas, para apoyar de mejor manera en la adquisición de bienes y servicios.	Función fáctica o de implicación Función retórica Función emotiva o expresiva Función metalingüística
Comunicación Externa			
4	En las comunidades no se sabe exactamente qué hace PCI	Elaborar material para dar a conocer PCI. Realizar presentaciones con un uso adecuado de fotografías, con información estandarizada y sencilla para las distintas audiencias meta. Elaborar un bifoliar o trifoliar, o una hoja de información por Programa, que apoye la presentación (este material podría tener más información que la presentación)	Función connotativa o conmitiva Función referencial o cognoscitiva Función metalingüística Función poética o estética
Identidad Institucional			
5	No se sabe cómo manejar la marca de PCI	Adaptación del manual de marca para Guatemala (de manera sencilla), que incluya el uso y manejo del logo de PCI. Cómo se procede con los logos de los socios estratégicos y sobre todo de los donantes de los distintos programas y proyectos.	Función referencial o cognoscitiva Función metalingüística

Fuente: Creación propia, en el marco del diagnóstico de comunicación de PCI. Guatemala, 2013.

4.7 Funciones de la comunicación y su relación con la propuesta de soluciones

Cada elemento del proceso comunicativo determina una función diferente de la comunicación, es decir, el código que se utiliza.

Originalmente, estas funciones fueron formuladas para investigar el lenguaje verbal, ahora son utilizadas para el estudio de las distintas formas de comunicación.

A continuación se describen las funciones de la comunicación, también llamadas funciones del lenguaje, como fundamento de las propuestas de solución indicadas anteriormente.

1) Función referencial o cognoscitiva

Brinda información verídica y objetiva, que refleje la realidad.

En el caso de PCI, cada material que se desarrolla tiene los fundamentos y respaldos teórico-científicos y de la experiencia de 28 años de estar en Guatemala.

2) Función emotiva o expresiva

Se centra en el emisor, y muestra la actitud de éste hacia el objeto o persona de quien habla, expresa sentimientos y emociones sean reales o fingidas. Generalmente esta función es inconsciente.

En PCI, se promueve la participación equitativa, y el desarrollo de actividades que permitan expresar cómo se siente el personal, se espera fortalecer esta parte, promoviendo la participación de los que menos sobresalen, estableciendo estrategias que permitan un mayor desarrollo de sus potencialidades.

3) Función connotativa o conmitiva

Se enfoca en receptor, es imperativa; es un tipo de mensaje que utiliza recursos gráficos o audiovisuales, su propósito es llamar la atención, enfatizar en lo que se debe recordar o tomar en cuenta.

A la fecha, PCI ha desarrollado una serie de trifolios y presentaciones en formato power point, de acuerdo a la demanda. Se propone estandarizar estas presentaciones, y diseñar un material innovador que le permita a PCI darse a conocer con las distintas audiencias meta.

4) Función fáctica o de implicación

Se enfoca en el contacto entre el emisor y el receptor por medio de la palabra para iniciar, mantener, prolongar o interrumpir un acto comunicativo.

PCI es una organización que aumentó el número de colaboradores de 20 a 100 personas, en un lapso de 10 meses. Es un reto lograr una comunicación fluida, y sobre todo la cara a cara. Sin embargo, se están haciendo esfuerzos para promover la realización de por lo menos una reunión al mes en la que la mayoría de colaboradores y directores participen y puedan tener la oportunidad de conocerse, de conocer el trabajo y de aprender de los otros y otras.

5) Función Poética o estética

Esta función le brinda mucha importancia al mensaje en sí. Se aplican los principios especiales de estilística semiótica, ya que una obra pictórica, una escultura, un poema o una obra literaria, son observados o leídos y el mensaje lo da el mismo objeto por lo que pueda transmitir.

Para el caso de PCI, podrían tomarse en cuenta los dibujos y otras expresiones escritas y gráficas elaboradas por algunos beneficiarios, para poderlos compartir en las presentaciones y en los materiales.

6) Función metalingüística

Está centrada en el código que hace comprensible el mensaje. Por medio del lenguaje es posible hacer una explicación del lenguaje mismo (Metalenguaje).

Dado que la comunicación en PCI es un reto relacionado a distancias, cantidad de colaboradores y diversidad de información (por la cantidad de programas que se desarrollan), esta función permitirá establecer en la medida de las posibilidades mensajes clave con códigos comunes, que permitan la mejor comprensión de los mismos.

7) Función retórica

Desde el punto de vista retórico, la comunicación es un acto unidireccional, se enfoca en el emisor y en su capacidad de comunicación. Es decir, en la manera en que construye, organice y transmita el mensaje; depende la efectividad de su mensaje.

Para PCI es un reto establecer la forma en que cada persona se comunica con sus distintos interlocutores, tanto a nivel interno, como externo. Es importante recordarle a los colaboradores la importancia de conocer lo que hacen, cómo lo hacen, sus logros, sus limitaciones (en una manera sencilla). Y a nivel externo, es esencial que cada uno recuerde que se convierte en el vocero oficial de PCI, en el representante de la organización, en sus ojos, sus oídos, su boca, y la acción y reacción de los beneficiarios dependerá en gran parte de lo que dijo y cómo lo dijo.

Capítulo V

5. Propuesta de Estrategia de Comunicación Organizacional

5.1. Justificación

Para la definición de la estrategia de comunicación interna de la Organización Project Concern International (PCI), se tomó como base el diagnóstico situacional y comunicacional de la institución; en el que se aplicaron una serie de instrumentos de investigación, como la observación, entrevistas, cuestionarios, análisis FODA y de árbol de problemas.

PCI es una organización que antes del 2012 contaba en promedio con 20 personas (en las oficinas de la ciudad de Guatemala y en la de Huehuetenango). Es importante resaltar que la cantidad de personal varía de acuerdo al personal que se necesita para los proyectos específicos.

A partir de finales del 2012 y hasta junio del 2013 (aproximadamente), se ha alcanzado un total de 100 empleados, factor que ha influido en el manejo de la comunicación interna, ya que aún no se han identificado las acciones necesarias para mantener una comunicación adecuada entre todo el personal, y por supuesto entre unidades y con las gerencias y direcciones.

De acuerdo a los resultados del diagnóstico, la mayoría del personal conoce sus funciones conforme desarrollan su trabajo. También se considera que hay información que permanece en algunos puestos y no llega hasta quien debe recibirla. El personal considera que recibe las instrucciones necesarias para llevar a cabo ciertas actividades, pero, que en algunas ocasiones las instrucciones son recibidas de más de una fuente, y esto tiende a confundirlos.

La comunicación entre las unidades y la administración es aceptable, sin embargo, el personal manifiesta la necesidad de identificar algunas acciones que fortalezcan esa comunicación, para mejorar el apoyo que se recibe y se brinda inter-unidades.

5.2. Objetivos de la estrategia de comunicación

1) **General:** Fortalecer la comunicación interna en PCI, a través de un plan estratégico anual de comunicación.

2) Específicos:

- **Determinar** las acciones necesarias para fortalecer la comunicación y la relación entre el capital humano que labora en los distintos espacios de la organización.
- **Definir** los temas y acciones de comunicación para fortalecer las relaciones dentro de los equipos de trabajo de PCI.
- **Elaborar** materiales con la información necesaria para el proceso de inducción del personal y para el fortalecimiento de la comunicación interna de la organización.

3) Ejes de trabajo

Los ejes de trabajo en los que se enfocará la estrategia de comunicación interna de PCI, serán los siguientes:

Ilustración 7: Ejes de trabajo de la estrategia de comunicación interna de PCI



Fuente: Creación propia, en el marco de la Estrategia de Comunicación Interna de PCI, 2013

4) Públicos

El énfasis en esta estrategia será con los clientes internos (todo el personal), desde y hacia cada una de las sedes y de los espacios físicos en donde se desarrollan las acciones de PCI, detallados a continuación.

- La Dirección.
- Directores, gerentes y coordinadores de proyectos.
- Directores, gerentes y coordinadores de la administración.
- Personal de apoyo administrativo.
- Personal de apoyo a los proyectos.

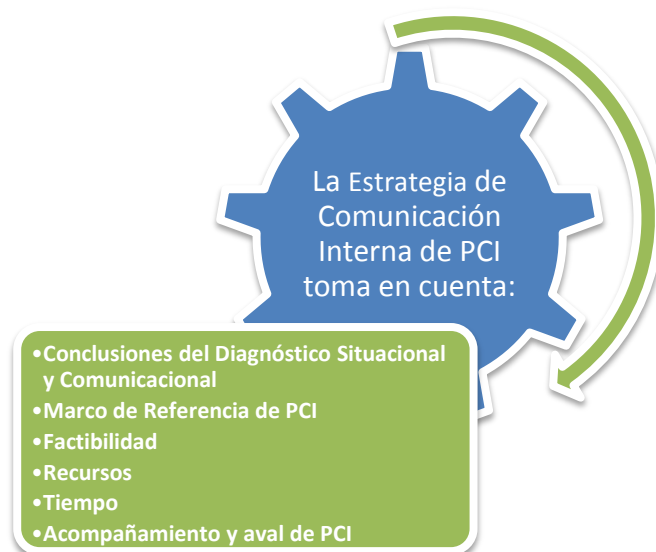
Sedes y espacios físicos de la organización PCI

- Oficina de Guatemala
- Oficina de Huehuetenango
- Casa Materna
- Bodega de Alimentos

Ilustración 8: Elementos tomados en cuenta para el desarrollo de la estrategia de comunicación interna

5.3. Propuesta

En el esquema que se presenta a continuación, se detallan los elementos que se tomaron en cuenta para el diseño de la Estrategia de Comunicación Interna de PCI.



Fuente: Creación propia, en el marco de la Estrategia de Comunicación Interna de PCI, 2013

5.4. Matriz de coherencia

A continuación se describe la coherencia entre cada uno de los elementos que componen el plan de comunicación de la institución.

Objetivo General: Fortalecer la comunicación interna en PCI, a través de un plan estratégico anual de comunicación.						
Objetivos Específicos:						
<ul style="list-style-type: none"> Determinar las acciones necesarias para fortalecer la comunicación y la relación entre el capital humano que labora en los distintos espacios de la organización. Definir los temas y acciones de comunicación para fortalecer las relaciones dentro de los equipos de trabajo de PCI. Elaborar materiales con la información necesaria para el proceso de inducción del personal y para el fortalecimiento de la comunicación interna de la organización 						
Problema	Objetivo de comunicación	Producto	Tipo de mensaje	Público	Medio de difusión	Presupuesto
Se reciben instrucciones de más de una autoridad, y no se sabe a "quién hacerle caso"	<ul style="list-style-type: none"> Describir el marco general de trabajo de PCI (como base del trabajo cada colaborador y colaboradora). Definir temas de fortalecimiento de la comunicación interna de PCI. 	<ul style="list-style-type: none"> Guía general de inducción "Quiénes somos" Guía "construyendo relaciones" 	Informativo, formativo y de promoción de compromiso y servicio	Guía de inducción: Personal nuevo (énfasis) Personal en general Guía "construyendo relaciones"	Virtual e impreso	Q3,800.00
Hay debilidades en los procesos de comunicación entre las distintas unidades	Fortalecer habilidades y capacidades de comunicación dentro de la organización	<ul style="list-style-type: none"> Guía "construyendo relaciones" Talleres de fortalecimiento de la comunicación interna 	Informativo y formativo	<ul style="list-style-type: none"> Guía para equipos a cargo del proceso de fortalecimiento de la comunicación Talleres para todo el personal 	Virtual, impreso y talleres	Q8,000.00
Información que permanece en ciertos niveles, no es compartida	<ul style="list-style-type: none"> Describir las principales acciones y resultados de los programas Generar espacios informativos y de discusión Realizar reuniones efectivas (de acuerdo a los parámetros establecidos) 	<ul style="list-style-type: none"> Describir las principales acciones y resultados de los programas Generar espacios informativos y de discusión Realizar reuniones efectivas (de acuerdo a los parámetros establecidos) 	Informativo y formativo	Para la guía de la realización de reuniones efectivas: Dirección, gerentes, y coordinadores. Para la hoja informativa: Todo el personal	Virtual e impreso	Q2,200.00
				TOTAL		Q14,000.00

5.7. Plan de comunicación

A continuación se describen los elementos que componen el plan de comunicación de la institución, detallado por cada problema:

Objetivo General:

Fortalecer la comunicación interna en PCI, a través de un plan estratégico anual de comunicación.

Objetivos Específicos:

- **Determinar** las acciones necesarias para fortalecer la comunicación y la relación entre el capital humano que labora en los distintos espacios de la organización.
- **Establecer** las líneas de comunicación de PCI.
- **Diseñar y elaborar** materiales con la información necesaria para el proceso de inducción del personal y para el fortalecimiento de la comunicación interna de la organización.

Problema 1	Se reciben instrucciones diferentes de más de una autoridad, y no se sabe a “quién hacerle caso”
Objetivo de comunicación	<ul style="list-style-type: none"> • Describir el marco general de trabajo de PCI (como base el trabajo de cada colaborador y colaboradora). • Definir temas de fortalecimiento de la comunicación interna de PCI.
Productos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Guía general de Inducción “Quiénes somos” 2. Guía “Construyendo relaciones”
Tipo de mensaje	Informativo, formativo y de promoción de compromiso y servicio.
Actividades (contenido, diseños finales, plan de talleres)	<ul style="list-style-type: none"> • Para la guía general de inducción “Quiénes somos” se incluirá la historia de la organización, la misión, la visión, los valores, las líneas estratégicas, e información general de los programas. • La Guía “Construyendo relaciones”, será el material que apoyará una serie de talleres que se enfocarán en la importancia del proceso de comunicación, como parte de la cultura organizacional de PCI, y cómo ésta puede incidir en una comunicación eficaz dentro de la organización. • Publicación y socialización: La guía general será la herramienta de apoyo en los procesos de inducción con el personal de ingreso reciente y nuevo (ingreso desde agosto 2013 y en adelante). • Al resto del personal se le compartirá la guía, y se le informará que será un apoyo en los procesos de inducción (se socializará sobre todo con aquellas personas que apoyen en los procesos de inducción). Los contenidos se reforzarán en el boletín informativo PCInformados.
Público	<ul style="list-style-type: none"> • Personal nuevo (énfasis) • Personal en general
Resultados Esperados	<ul style="list-style-type: none"> • Personal informado del marco general del trabajo de PCI. • Personal motivado en ser parte de la familia PCI. • Personal comprometido en aportar y contribuir al logro de los objetivos de PCI. • Capital humano de PCI informado sobre las líneas de comunicación, y formado en temas específicos de comunicación.
Medio de difusión	Virtual e impreso <ul style="list-style-type: none"> • Guía de inducción en formato electrónico (e impreso – a demanda) • Guía “Construyendo relaciones” en formato electrónico, se imprimirán y elaborarán materiales educativos de acuerdo a demanda, previo a los talleres que se llevarán a cabo.
Frecuencia	<p>Guía de inducción: Se diseñará y elaborará una sola vez durante el año, y a los seis meses se evaluará su uso, y se determinará si hay necesidad de hacer algún cambio.</p> <p>Guía Construyendo relaciones: La guía, el plan de sesiones y mensajes clave, se diseñarán y elaborarán una sola vez durante el año, haciendo los ajustes necesarios cada tres meses.</p>
Presupuesto	Q3,800.00 Esto incluye el diseño único de las dos guías, y un posible cambio a los seis meses

Problema 2	Hay debilidades en los procesos de comunicación entre las distintas unidades
Objetivo de comunicación	<ul style="list-style-type: none"> Fortalecer habilidades y capacidades de comunicación dentro de la organización.
Productos	Guía “Construyendo relaciones”, que incluye sesiones con temas específicos de comunicación.
Tipo de mensaje	Informativo, y formativo
Actividades (contenido, diseños finales, plan de talleres)	<ul style="list-style-type: none"> Se desarrollarán talleres trimestrales (se evaluará esta periodicidad, la idea es que coincidan con la publicación del boletín), con un tema específico para cada vez, y se fortalecerá con mensajes vía correo electrónico, en las reuniones periódicas y con la publicación de PCInformados. Los talleres se llevarán a cabo de preferencia en grupos de 25-27 personas cada uno, durante una mañana, y se buscará que participen por lo menos personas de dos programas diferentes (si no se puede de los cuatro) y personal de la administración (Aproximadamente 4 talleres cada tres meses)
Público	Personal en general, de los distintos programas y de la administración
Resultados Esperados	<ul style="list-style-type: none"> Capital humano de PCI participando en acciones que fortalecen la comunicación interna de PCI. Personal motivado y comprometido en colaborar en el fortalecimiento de la comunicación en la institución.
Medio de difusión	Virtual, impreso, talleres. Formato electrónico, e impreso y talleres (materiales impresos para los talleres)
Frecuencia	La guía, el plan de sesiones y mensajes clave, se diseñarán y elaborarán una sola vez durante el año, haciendo los ajustes necesarios cada tres meses.
Presupuesto	Q8,000.00 (Q1,000.00 por taller) Esta inversión incluye los materiales que se utilizarán como apoyo a cada uno de los temas y un refrigerio por persona.

La guía “construyendo relaciones” es un producto que se utilizará para apoyar en el problema uno y dos.

Problema 3	Información que permanece en ciertos niveles, no es compartida
Objetivo de comunicación	<ul style="list-style-type: none"> • Describir las principales acciones y resultados de los programas. • Generar espacios informativos y de discusión. • Realizar reuniones efectivas (de acuerdo a los parámetros establecidos).
Productos	<ol style="list-style-type: none"> 3. Guía de reuniones efectivas de PCI 4. Hoja informativa “PCInformados” de los principales resultados de cada proyecto
Tipo de mensaje	Informativo y formativo
Actividades (contenido, diseños finales, plan de talleres)	<ul style="list-style-type: none"> • La guía de reuniones efectivas buscará que los equipos de trabajo establezcan objetivos claros para cada uno de estos espacios. Al final de cada reunión se contará con un resumen de los principales resultados de la reunión, así como los acuerdos y compromisos establecidos con fechas y responsables identificados. Se elaborará una lista de chequeo que permita evaluar la eficacia de las reuniones. • En la primera entrega de la hoja informativa “PCInformados”, se desarrollará con la información general de la organización, incluyendo lo relacionado a cada uno de los programas que se desarrollan. Y durante cada trimestre se compartirán los principales logros, los retos, los pasos a seguir, así mismo, información importante para el personal, como cumpleaños y logros personales que se quieran compartir. Habrá una sección que permitirá interacción, entre el personal, promoviendo que compartan la experiencia de cómo practican la misión, la visión y los valores de PCI (uno en cada boletín). <p>Además, se elaborará un cronograma de entregas con los temas propuestos para ésta.</p>
Público	<p>Para la guía de la realización de reuniones efectivas: Dirección, gerentes, y coordinadores.</p> <p>Para la hoja informativa: Todo el personal</p>
Resultados Esperados	<p>Hoja Informativa de PCI</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capital humano de PCI informado de los principales resultados de la organización. • Sentido de apropiación de las acciones y contribuciones de cada uno y cada una. <p>Guía de realización de reuniones efectivas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Optimización del tiempo de todos los equipos. • Personal con la información necesaria para cumplir con los objetivos planteados. • Definir conclusiones y establecer compromisos concretos y factibles • Determinar mecanismos de seguimiento a los compromisos adquiridos
Medio de difusión	Virtual e impreso. Boletín y guía en formato electrónico (e impreso – a demanda)
Frecuencia	<ul style="list-style-type: none"> • La hoja informativa: trimestral. • La guía de realización de reuniones efectivas: Se hará una primera versión y luego, a los tres meses se evaluarán los resultados del uso de la misma, para determinar si es necesario hacerle algún ajuste.
Presupuesto	<ul style="list-style-type: none"> • La hoja informativa: Q800.00 Esto incluye el diseño único de una plantilla inicial, y cuatro publicaciones al año. • La guía de realización de reuniones efectivas: Q1,400.00 El costo incluye el diseño inicial de la plantilla (con dos cambios y un cambio a los seis meses, después de la evaluación de su uso y manejo).

5.8. Los productos

A continuación se presentan los productos elaborados en el marco de la Estrategia de Comunicación Interna de PCI Guatemala.

5.1.1. Guía de inducción general “Quiénes somos”

5.1.2. Guía “Construyendo relaciones”, Fortaleciendo la comunicación interna en Project Concern Internatioanl (PCI).

5.1.3. Guía de Reuniones efectivas

5.1.4. Boletín PCInformados

QUIÉNES SOMOS



Historia

Misión y visión

Valores

Programas



Guía de inducción general



Guía de Inducción General “¿Quiénes somos?”

Guatemala, septiembre de 2013



Presentación

Para Project Concern International (PCI), la integración de nuevos miembros a la organización, es un momento clave, que requiere de un proceso de socialización, y de adaptación tanto del nuevo miembro hacia la institución, como de la institución y sus actuales miembros, hacia el nuevo personal.

Como parte de la Estrategia de comunicación interna desarrollada para PCI de mayo a octubre de 2013, se diseñaron cuatro herramientas:

- Guía de inducción "¿Quiénes somos?"
- Guía de fortalecimiento de la comunicación interna en PCI "Construyendo relaciones"
- Guía de Reuniones Efectivas
- Boletín trimestral "PCInformados"

La primera herramienta Guía de Inducción "¿Quiénes somos", ha sido elaborada con el propósito de fortalecer este proceso que se ha venido desarrollando dentro de la organización.

Busca contribuir a identificar y definir las acciones que permiten que este proceso sea efectivo y brinde la información que se considera esencial para iniciar con el trabajo esperado.

Está dirigida en primera instancia a los equipos que realizan el proceso de inducción, es decir, Directores, Coordinadores y Supervisores. Se vincula principalmente al Manual del Empleado, y a algunas de las herramientas mencionadas.

Esperamos que la Guía de Inducción "¿Quiénes somos?" apoye en el proceso de adaptación y aprendizaje del nuevo personal y fortalezca la integración de todos los miembros de PCI.

Atentamente,

Pascale Wagner
Directora

Contenido

Presentación	3
Objetivos.....	7
El proceso de inducción	8
Hoja de auto-presentación.....	10
¿Quiénes somos?.....	11
Parte de nuestra historia	12
Nuestras líneas de trabajo	13
Nuestra misión.....	15
Nuestra visión.....	15
Nuestros Valores	16
Nuestros espacios (sedes, Casa Materna y Bodega).....	17
Nuestras normas	19
Impuestos, beneficios, desarrollo y desempeño, aspectos disciplinarios.....	19
La comunicación en PCI.....	20
Comunicación abierta	21
Uso y manejo de la marca PCI	22

Trámites administrativos "Todo en orden" y "Nuestros formularios".....	23
Nuestros programas.....	25
Casa materna	26
Mujeres empoderadas (WE, por sus siglas en inglés) - Modelo GROW.....	27
Alimentos por la Educación -Food for Education (FFE)	27
PAISANO.....	28
Barrio Mío	28
Cierre de la inducción.....	29
Evaluación del proceso de Inducción	30
Referencias bibliográficas.....	31
E-grafía.....	31



OBJETIVOS

Con el propósito que los nuevos empleados de PCI cuenten con la información necesaria para iniciar sus funciones dentro de la organización, se espera que esta guía contribuya en:

- Identificar las acciones que permiten un proceso de inducción efectivo.
- Describir la historia, las líneas de trabajo y la forma de trabajo de PCI.
- Generar integración dentro de los equipos de trabajo.
- Utilizar el Manual del Empleado como una de las bases principales del proceso de inducción.
- Utilizar la Guía "Construyendo relaciones", el Boletín PCInformados y el Manual de Branding de PCI, como herramientas de apoyo al proceso de inducción.



El proceso de inducción

La inducción es el proceso inicial en el que se proporcionará al nuevo personal de PCI, la información básica que le permita integrarse a sus funciones. A continuación se presenta el esquema general de inducción para la organización:

Tema	Herramienta a utilizar	A cargo de	Horario
Bienvenida y presentación a todo el personal (por unidades) ¿Quiénes somos? Historia de PCI Misión Visión Valores Nuestros espacios (sedes, Casa Materna, y Bodega)	Guía de inducción "¿Quiénes somos?"	Unidad de Recursos Humanos y/o un representante de la Administración	Día 1
<ul style="list-style-type: none">• Nuestras normas• Impuestos• Beneficios• Desarrollo y desempeño• Aspectos disciplinarios	Manual del Empleado		
La comunicación en PCI y el uso de los logos	Guía "Construyendo relaciones", Manual de branding (versión en inglés) Presentación de comunicación	Unidad de Recursos Humanos / Comunicación y/o un representante de la Administración	Día 2, por la mañana

Tema	Herramienta a utilizar	A cargo de	Horario
Tramites administrativos, primera parte: "Todo en orden" Verificación de la papelería necesaria: <ul style="list-style-type: none"> • Solicitud de empleo • Boleto de ornato • Antecedentes penales • Antecedentes policíacos • Cartas de recomendación • Otros 	Lista de chequeo de RRHH	Unidad de Recursos Humanos y/o un representante de la Administración	Día 2, por la mañana
Tramites administrativos, segunda parte: "Nuestros formularios" <ul style="list-style-type: none"> • Solicitud de compras • Solicitud de salones • Solicitud de vehículos • Solicitud de anticipos • Liquidaciones • Informes • Otros 	Formularios	Finanzas y administración	Día 2, por la tarde
Nuestros programas	Presentaciones generales por proyecto o programa Boletín PCInformados	Cada Director / Coordinador o persona designada	Día 3 por la mañana
El programa, o unidad donde se trabajará: "Inducción al puesto": <ul style="list-style-type: none"> • Lo que espera de PCI • Lo que se espera del nuevo personal • Las líneas de comunicación • Especificaciones del puesto 	Documentos y Herramientas propias de cada programa	Cada Director / Coordinador o persona designada	Día 3 por la tarde, y Día 4 todo el día.
Evaluación del proceso de inducción	Instrumento de evaluación		Día 4, al final de la tarde

Nota: Este esquema propuesta podría cambiar, tomando en cuenta la sede del colaborador o colaboradora, así que la necesidad de inducciones específicas y visitas a las distintas sedes. Esto dependerá del puesto y del proyecto para el que trabajará.



Hoja de auto-presentación

Para PCI es importante conocer a su personal y establecer lazos de confianza, por ello, agradeceremos responda las siguientes preguntas:

1. Mi nombre completo es:
2. Me gusta que me llamen:
3. ¿Cuántos somos en mi familia y quiénes somos?
4. Las actividades que me gusta realizar en mi tiempo libre son:
5. Mis mejores cualidades son:
6. ¿Qué espero de PCI?
7. ¿Qué espero aportar a PCI?

Durante la bienvenida, se espera que cada nuevo miembro del personal, llene la hoja de auto-presentación, que le brinda al equipo, información clave para iniciar en un ambiente de cordialidad.

QUIÉNES SOMOS

Somos una organización integral de salud y desarrollo, sin fines de lucro. Trabajamos en los lugares más necesitados, en las comunidades más pobres, y en los países menos desarrollados del mundo.

PCI trabaja con sistemas de monitoreo y evaluación para evaluar los avances y los logros de los diferentes programas.

Lleva a cabo sus acciones, principalmente con fondos del Gobierno de los Estados Unidos y fundaciones privadas, con base en Estados Unidos.

Para conocer cómo estamos organizados en PCI Guatemala, se presentará el organigrama actualizado al momento de la inducción.



Parte de nuestra historia

Project Concern International se fundó en 1961 cuando el doctor James Turpin vio de cerca la realidad de muchas familias en Tijuana, México, lugar donde apoyó como voluntario a comunidades en extrema pobreza. Esta experiencia hizo que uno de sus objetivos personales fuera el salvar la vida de los niños más vulnerables en el mundo, proporcionando a sus comunidades ciertas habilidades y capacidades para que la solución a sus problemas provenga de ellos mismos.

Es así, que PCI, desde su fundación, trabaja con el deseo de compartir ciertas habilidades y conocimientos que ayuden a la gente a mejorar sus condiciones de vida. A más de 50 años de iniciada la labor, la visión del fundador es compartida por muchas personas, quienes la expanden a los lugares más pobres del mundo.

PCI toma en cuenta las estrategias nacionales dictadas por los Ministerios responsables, para dar respuesta a los problemas de salud, nutrición, agricultura, desastres, etc.

PCI ha estado apoyando en comunidades vulnerables de Huehuetenango, Guatemala, por más de 28 años. Actualmente, continúa con proyectos en esa localidad, así como en el municipio de Mixco.



Nuestras líneas de trabajo

Tenemos una visión integrada, que responde a los cuatro pilares de la seguridad alimentaria y nutricional:

- Acceso
- Disponibilidad
- Consumo, y
- Aprovechamiento biológico

Por medio de estrategias integradas, que incluyen: ingresos familiares, salud, purificación del agua, agricultura, disminución de vulnerabilidades, entre otras.



14

misión

Nuestra **misión**

Nuestra misión es prevenir enfermedades, mejorar la salud comunitaria, y promover el desarrollo sostenible en todo el mundo.

Nuestra **visión**

Motivados por nuestra preocupación por los niños y niñas más vulnerables del mundo, las familias y las comunidades, PCI imagina un mundo donde los recursos son compartidos, las comunidades sean capaces de proveer la salud y el bienestar de sus miembros, y los niños puedan lograr vidas llenas de esperanza, buena salud y autosuficiencia.

visión



Nuestros Valores

Para PCI, sus valores son esenciales, y promueve que sus acciones se lleven a cabo de una manera que trascienda en sus beneficiarios y beneficiaras. Nuestros valores son:

- La Integridad: el poder de la honestidad y la transparencia
- La excelencia: el poder de la calidad.
- Trabajo en equipo: el poder de trabajar juntos.
- El compromiso: el poder de la responsabilidad.

Cada uno se detalla con ejemplos concretos, en la sección "A la manera de PCI", del Manual del Empleado. (PCI Guatemala, 2012)



Nuestros espacios (sedes, Casa Materna, y Bodega)

PCI Guatemala cuenta con una sede en la ciudad de Guatemala, ubicada en la 3ª. Calle 21-80, zona 15, Vista Hermosa I. También contamos con una oficina en la 5ª. Av. 1-17, Zona 8 de Huehuetenango. En Huehuetenango además, se encuentra la Casa Materna, ubicada junto al Hospital Nacional, en donde se brindan algunos servicios de atención durante el embarazo, y post-parto, específicamente en la promoción del modelo de "mamá canguro", en los casos de niños con bajo peso al nacer.

Para los programas que incluyen entrega de alimentos, PCI cuenta con una bodega, ubicada en Huehuetenango, donde se almacenan y distribuyen de acuerdo a las especificaciones de cada donante y de cada proyecto.





Nuestras normas

Nos permiten una convivencia pacífica y buscan establecer relaciones de cordialidad que permitan un trabajo en armonía. Una descripción detallada se encuentra en el Manual del Empleado (PCI Guatemala, 2012).



Beneficios

Impuestos, beneficios, desarrollo y desempeño, aspectos disciplinarios

Todo colaborador y colaboradora se informará sobre los trámites que deberá realizar en relación a sus impuestos, asimismo los beneficios que la organización le brinda, cómo se espera que desarrolle sus actividades, cómo se le dará seguimiento a las mismas, y cuáles son las acciones de disciplina que PCI considera apoyarán en el quehacer de sus empleados. Para la socialización de esta información, se utilizará como base el Manual del empleado (PCI Guatemala, 2012).

Comunicación en PCI

Con el propósito de cumplir con los objetivos y metas trazados por PCI, y con base en sus valores; la comunicación es el eje que le permitirá principalmente que su capital humano:

- Transmita sus ideas, sentimientos, instrucciones a otros individuos o grupos.
- Reciba las ideas, sentimientos, instrucciones de otros individuos o grupos.

Comunicación abierta

PCI promueve una comunicación abierta que permita a todos los equipos sentirse en la libertad de comunicarse con sus superiores, con sus colegas, con sus colaboradores y viceversa.

Se espera que el supervisor o supervisora se comunique directamente con su colaborador /a y viceversa. Se insta a que se propicie esta línea de comunicación, para fortalecer el proceso de cumplimiento de las acciones solicitadas, y de resolución de dudas. Sin embargo, en casos necesarios y especiales, tanto los Directores de unidades, como la Dirección general se encuentran en la mejor disposición de apoyar en estos procesos.

Con el propósito de fortalecer las acciones de comunicación, PCI elabora la Guía "Construyendo relaciones", que incluye una propuesta de acciones de formación, que le permitirá a sus colaboradores fortalecer sus habilidades de comunicación (PCI Guatemala, 2013). Asimismo, es importante que el nuevo personal conozca otra de las herramientas de comunicación interna que se desarrolla dentro de la organización, el boletín PCInformados, que además, de la información de avances de los distintos programas, brindará al personal, un espacio para poder expresarse.



Si existiera alguna anomalía o situación que el empleado o empleada observa o experimenta de manera directa, y no encuentra la respuesta esperada y adecuada para resolverlo, PCI le ofrece una línea directa donde puede apoyarse. El procedimiento se detalla en el Manual del Empleado (PCI Guatemala, 2012).

Uso y manejo de la marca PCI

La marca de PCI surge de los valores y la filosofía operativa de la institución. Refleja la pasión del capital humano por su trabajo, la razón de su trabajo, qué nos inspira en nuestro quehacer, con un propósito e identidad común.

La marca de PCI distingue a la organización de otras instituciones que trabajan y promueven el desarrollo social.

Para PCI, también es importante lo que refleja hacia el exterior, se trata de un acuerdo entre la organización y aquellos a quienes sirve, expresa lo que los socios y beneficiarios esperan del personal de PCI todos los días. (PCI, 2013)

Los detalles generales del uso y manejo de la marca de PCI, se encuentran en el documento Branding and marketing standars (PCI, 2013).

Ya que PCI recibe fondos de diferentes fuentes, para cada uno de los proyectos existen lineamientos específicos para el uso de los logos. Cada colaborador/a recibirá estos detalles, de acuerdo al proyecto en el que trabajará.



Trámites administrativos

“Todo en orden”, y “Nuestros formularios”

Para la Administración y Finanzas de PCI, es importante que su personal conozca los documentos que amparan su contratación, los términos de ésta, los alcances, las limitaciones, así como los formatos que se utilizan para realizar los trámites administrativos internos que permiten llevar a cabo procesos ordenados y sistematizados.

En la sección “Todo en orden”, la Unidad de Recursos Humanos y/o la administración le dará al colaborador o colaboradora una lista de chequeo, que le permitirá dar un seguimiento a los documentos que irá entregando para su archivo de personal.

En la sección “Nuestros formularios”, la administración explicará de manera interactiva los diferentes formatos que apoyan los procedimientos de la organización.



Nuestros Programas

Para esta sección, se espera que cada uno de los directores o su representante, comparta con el nuevo personal, una presentación actualizada con la información principal del proyecto o programa, asimismo el boletín PCInformados puede utilizarse como una herramienta de apoyo.

Casa materna

Estrategia que promueve y capacita en el método madre canguro (MMC), intra-hospitalario y transitorio, contribuyendo a la reducción de la mortalidad materna y neonatal en Huehuetenango. Algunas de las principales acciones son:

- Consultas pediátricas.
- Formación y atención a clubes de embarazadas.
- Capacitación a comadronas sobre bajo peso al nacer, seguimiento, mejor atención prenatal y neonatal, cuidados postparto y Método madre canguro.
- Servicios de planificación familiar, jornadas de papanicolaou, ultrasonido, venta de medicamento (todo a bajo costo).



Mujeres empoderadas (WE, por sus siglas en inglés) Modelo GROW¹

Este proyecto contribuye al fortalecimiento de la organización de mujeres, en función de su sostenibilidad, para beneficio de sus miembros. Se fomenta el ahorro y el crédito solidario, como práctica positiva, en apoyo a mejorar la situación y la economía familiar. Fortalece el potencial de las mujeres, básicamente, en su preparación para accionar en emprendimientos productivos individuales y grupales. Actualmente, se cuenta con un proyecto general, cuyo financiamiento procede de PCI, asimismo, en los Programas Barrio Mío y PAISANO, se incluye este modelo como parte de sus acciones estratégicas.

¹ Grass Roots building Our Wealth, por sus siglas en inglés. Las bases para construir nuestra riqueza (traducción libre). Modelo creado y utilizado por PCI global.

Alimentos por la Educación –Food for Education (FFE)

Sus objetivos estratégicos son:

- Incrementar la asistencia y permanencia escolar, con énfasis en las niñas.
 - Mejorar el ambiente y entorno escolar, mediante infraestructura y apoyo comunitario.
 - Mejorar las condiciones de salud e higiene en la escuela, a través de procesos de Comunicación para Cambios de Conducta (CCC).
- El financiamiento se recibe del Departamento de Agricultura de los Estados Unidos (USDA, por sus siglas en inglés).

PAISANO

La meta de este proyecto, es «Reducir la inseguridad alimentaria de hogares rurales vulnerables en tres departamentos de Guatemala». El financiamiento se recibe de USAID (Agencia de los Estados Unidos de América para el Desarrollo Internacional, por sus siglas en español), a través de un convenio de cooperación con la organización Save the Children. Los objetivos estratégicos son:

- Aumentar el acceso de alimentos en el hogar.
- Reducir la desnutrición crónica en menores de cinco años.
- Mejorar la resiliencia comunitaria, fortaleciendo la capacidad local para prevenir y responder a desastres.

Barrio Mío

Su objetivo es desarrollar e implementar estrategias que transformen el alto riesgo urbano actual, en comunidades y/o barrios seguros, productivos y saludables, donde, con la activa participación de familias, aliados y autoridades se logren comunidades resilientes y sostenibles.



Cierre de la inducción

Al finalizar la inducción, es importante recordar (de manera interactiva), los aspectos tratados dentro del proceso, lo más relevante, y cómo esta información contribuirá en el desempeño del nuevo equipo de trabajo.

Asimismo, se espera que en este espacio se establezca la apertura de la Dirección y de las distintas unidades, para colaborar y apoyar al personal nuevo. Luego, se procederá a la evaluación, que permitirá fortalecer el proceso.



Evaluación del proceso de Inducción

Bienvenida / bienvenido a PCI. Consideramos que estos primeros pasos dentro de la organización, son clave para el desarrollo de nuestro trabajo, por ello agradecemos sus aportes, respondiendo a las siguientes preguntas; esto nos permitirá fortalecer este proceso.

1. ¿Qué elementos aporta el proceso de inducción a su nuevo trabajo en PCI?
2. ¿Considera que la información recibida es suficiente? ¿Por qué?
3. ¿En qué tema le gustaría profundizar más?
4. ¿Cómo considera que puede fortalecerse este proceso de inducción?
5. Comparta con nosotros, alguna sugerencia, recomendación o comentarios extra, al proceso de inducción:

¡Gracias por sus aportes!

Referencias bibliográficas

1. PCI. 2013. Branding and marketing standars. San Diego, California. Estados Unidos. 34 p.
2. PCI. 2011. Estándares de marca y mercadeo. San Diego, California. Estados Unidos. 25 p.
3. PCI Guatemala. 2012. Manual del Empleado. Guatemala. 30 p.
4. PCI Guatemala. 2012. Guía "Construyendo relaciones".
5. PCI – Bolivia. 2011. Carpeta de Inducción. Bolivia 30 p.

E-grafía

1. Integración del personal a la empresa. (En línea). Disponible en: <http://www.uv.mx/personal/alsalas/files/2011/11/inducccion.pdf>. Fecha de consulta: 16 de septiembre de 2013.
2. Reclutamiento, selección e inducción de personal. (En línea). Disponible en: [http://www.monografias.com/trabajos42/reclutamiento-seleccion/ reclutamiento -seleccion2.shtml](http://www.monografias.com/trabajos42/reclutamiento-seleccion/reclutamiento-seleccion2.shtml)



Guía de inducción general



CONSTRUYENDO
RELACIONES

Fortaleciendo la
comunicación
interna



PCI



Guía “Construyendo relaciones”
Fortaleciendo la comunicación interna en
Project Concern International (PCI)

Septiembre de 2013

Contenido

Presentación	04
La importancia de construir relaciones en Project Concern International	06
Interacción con valores.....	07
Comunicación.....	08
Comunicación verbal	09
Comunicación no verbal.....	11
Escucha activa.....	12
Comunicación escrita	13
Trabajo en equipo.....	15
Plan de trabajo.....	17
Referencias bibliográficas.....	19
E-grafía	20

Presentación

Para Project Concern International (PCI), lo más importante es el capital humano, el aporte y contribución que cada una y cada uno brinda a la organización, y las relaciones que nos unen y nos permiten ser una organización que busca la excelencia.

A mediados de junio de 2013 se llevó a cabo un diagnóstico de comunicación, en el que se identificó la necesidad de fortalecer las relaciones entre cada uno de los miembros de los equipos de PCI, y de las distintas unidades.

Por lo anterior, PCI busca fortalecer las relaciones interpersonales por medio de una comunicación efectiva y de acciones específicas que tomen como base nuestros valores:

La Integridad: el poder de la honestidad y la transparencia.

La excelencia: el poder de la calidad.

Trabajo en equipo: el poder de trabajar juntos.

El compromiso: el poder de la responsabilidad.

Esta guía es una herramienta inicial de ese proceso de fortalecimiento, presentando los temas principales sugeridos para este proceso, así como un plan de trabajo en el que se busca una vinculación entre los elementos esenciales de la interacción con valores, la comunicación verbal y no verbal, la escucha activa, la comunicación escrita, y el trabajo en equipo.

La participación de cada uno y cada una en la construcción de procesos de comunicación efectivos, y los aportes que los enriquezcan, son esenciales y valiosos para la organización, esperamos contar su colaboración.

Atentamente,

Pascale Wagner
Directora



La importancia de construir relaciones en Project Concern International –PCI–

Para PCI, las relaciones entre los miembros de su personal, son esenciales; sobre todo porque la mayoría de procesos se llevan a cabo en escenarios compartidos. Cada persona hace su trabajo de manera individual, pero generalmente sus acciones están vinculadas de alguna manera con otros y otras.

Por ello es importante aprender a entenderse y respetarse, para convivir con mayor facilidad y armonía dentro de la organización.

La comunicación es esencial en este proceso, es la acción que una persona establece con otra, para transmitir un mensaje, y recibir una respuesta.

Interacción con valores

Tomando en consideración lo descrito en el Diccionario de la Real Academia Española – DRAE en el sitio www.rae.es, interacción es la "acción que se ejerce recíprocamente entre dos o más objetos, agentes, fuerzas, funciones, etc. Para PCI esta acción es esencial para fortalecer el concepto de grupo y de trabajo en equipo; hace que el grupo exista, así como los procesos que conlleva, como orden, desorden, consenso, y conflicto. Hace que el quehacer de la organización sea dinámico, activo que se propicie la comunicación y la participación, la cohesión y la productividad a nivel de grupo.

En el caso de PCI, se espera que sus cuatro valores: integridad, excelencia, trabajo en equipo y compromiso, fortalezcan este proceso de interacción de manera positiva.

La comunicación

Proviene del latín *comunicare*, que significa "hacer común", "compartir". La comunicación busca enlazar, es transmitir y recibir. Están inmersas también las emociones. Es la capacidad de las personas para transmitir ideas, sentimientos, opiniones, así como de recibirlas.

Sus principales elementos son:

- Emisor: quien origina el mensaje
- Receptor: persona a quien el emisor le brinda su mensaje
- Mensaje: información transmitida del emisor al receptor.
- Canal: medio utilizado para transmitir un mensaje de un emisor A un receptor.
- Codificación: proceso en el que el emisor transforma en palabras, lo que piensa y siente.
- Decodificación: quien recibe el mensaje interpreta y traduce las palabras enviadas del emisor en ideas o sentimientos

(Ander-Egg 2011) indica que además de la vida y la cohesión de un grupo, los comportamientos colectivos de cooperación tanto en el ámbito individual, como en las decisiones grupales, dependen en gran parte de la calidad de la comunicación que hay al interior del grupo.



Comunicación verbal

Se basa fundamentalmente en el uso de las palabras. Es esencial no solamente el qué, sino el cómo. Esto facilitará el desarrollo adecuado de las acciones de la organización.

Se sugiere que en los talleres de trabajo, se profundice en lo siguiente:

a. Claves para apropiarse de la comunicación

- Empatía, para comprender a los otros
- Inspiración, para comunicar con ingenio
- Influencia, para dejar huella
- Innovación, para crecer
- Autenticidad, para hacerse notar
- Pasión, para impactar
- Cercanía, para dar mensajes amigables
- Seguridad, para lograr el dominio de sí mismo y del proceso de Comunicación.
- Escucha activa, para entender y retroalimentar
- Coherencia, para vincular la comunicación verbal y no verbal

b. Presentaciones efectivas

- Objetivos
- Introducción
- Presentación
- Conclusiones

c. El lenguaje para las presentaciones efectivas

- Claro
- Sencillo
- Puntual
- Directo
- Atractivo
- Oportuno
- Concreto

d. Reuniones eficaces

Para este tema se utilizará la Guía "Reuniones eficaces en PCI", que se desarrolló en el marco del fortalecimiento de la comunicación interna de la organización.



Comunicación no verbal

Se refiere a los gestos, el lenguaje corporal y todo aquello que no necesariamente se apoye en las palabras, y que forma parte del proceso de comunicación.

Estas manifestaciones, en la mayoría de los casos son tan claras

y poderosas como las palabras; sin embargo, la comunicación adecuada es en la que hay elementos verbales y no verbales. Es importante que exista un vínculo claro entre lo que se dice y lo que se manifiesta.

Se sugiere que en los talleres, se profundice en lo siguiente:

- Relación entre las palabras y los gestos.
- El poder de la mirada.
- El poder de la atención.
- El tono asertivo.
- Los ruidos.

Escucha activa

La escucha activa forma parte del proceso de comunicación. Es un elemento que permite comprender de mejor manera el mensaje que se recibe, porque se da la oportunidad al emisor de decir lo que tiene que decir, y el receptor tiene la oportunidad de recibirlo, codificarlo, analizarlo y tomar la decisión de qué respuesta dar.

Es necesario tomar en cuenta que para escuchar bien, un factor esencial es la centrarse en el interlocutor (emisor, quien da el mensaje), pero también el ambiente, que favorezca la comunicación, que idealmente debería ser definido previamente para que sea con pocas interrupciones, o idealmente ninguna.

Es importante también, analizar lo escuchado y retroalimentar, ampliando la información, parafraseando, de manera que quien emitió el mensaje inicialmente se entere que el otro está comprendiendo lo que dice.

Se sugiere que en los talleres de fortalecimiento de la comunicación interna, se profundice en lo siguiente:

- Escucha e interpretación
- Escucha y entendimiento
- Principios y valores de la escucha
- Hablar oportunamente

Comunicación escrita

Al escribir, se transmite una imagen de quien lo hace. Es importante que esté bien organizado, gramaticalmente correcto, que sea agradable, sencillo y concreto para el lector, que invite a la lectura. Su objetivo principal es lograr una relación eficaz entre autor y lector. Los resultados positivos que se logran por el dominio adecuado de la comunicación escrita refuerzan la autoestima.

Facilita entre otros procesos:

- El ordenar las ideas.
- El trabajo en equipo.
- El logro de objetivos y de la calidad.

Se sugiere que para los talleres de fortalecimiento de la comunicación, se incluya lo siguiente:

Preparación antes de escribir

- Ordenar las ideas
- Cómo empezar
- Como vincular lo que se piensa, con lo que se escribe

Habilidades y destrezas del escritor ejecutivo

- Apropriación y manejo de las fortalezas y transformación de las debilidades.
- Comunicación escrita clara, concreta, concisa y precisa.
- Persuasión, asertividad, y liderazgo.
- Expresión escrita virtual en PCI.
- Comunicación escrita con principios y valores.



Trabajo en equipo

Como se menciona en el Manual del empleado de la organización (PCI, 2012), el trabajo en equipo implica ayuda mutua para tener éxito.

Somos un equipo, que comparte sus talentos individuales para ayudar a aquellos con los que trabajamos, vivimos y a quienes asistimos. La diversidad de pensamiento y toma de decisiones de nuestra gente fortalece nuestro equipo.

Respetamos la diversidad y valoramos a las personas con distintas opiniones, experiencias y antecedentes. Luchamos por comprender el panorama general, luego hacemos nuestra parte.

Sabemos que trabajando juntos, podemos obtener mejores resultados de los que cada uno de nosotros puede lograr solo.

Tratamos a los demás con respeto, confianza y dignidad que esperamos para nosotros mismos.

Cada empleado tiene el derecho de esperar un ambiente laboral positivo, junto con la responsabilidad de expresar su opinión y solicitar cambios si observamos alguna conducta contraria a este principio.

Tratamos a las personas de manera justa y estamos en total desacuerdo con la discriminación.

Construimos y mantenemos un personal productivo y motivado que trata a todos los empleados de forma justa y equitativa. Respetamos y reconocemos las contribuciones de nuestros empleados, nuestros asociados, las personas con las que trabajamos en el área y nuestros colaboradores.

Comprendemos y aceptamos que cada individuo es único y que no se le puede juzgar por sus diferencias. Valoramos la diversidad de talentos, aptitudes, capacidades, culturas, experiencias individuales y únicas que posibilitan que el personal de PCI pueda obtener resultados superiores para sí mismo y para la organización.

Se sugiere que para los talleres de fortalecimiento en comunicación, se utilice el Manual del Empleado de PCI, específicamente lo indicado en relación al valor del trabajo en equipo, así mismo se sugiere trabajar en lo siguiente:

- Objetivos Claros
- Coordinación del trabajo colectivo
- Confianza mutua
- Retroalimentación positiva
- Análisis de problemas y toma de decisiones
- Liderazgo
- Reconocimiento de los roles
- Motivación
- Enfoque de género

Plan de trabajo

A continuación se presenta la metodología propuesta, que consiste en llevar a cabo un taller de sensibilización, que podría realizarse en noviembre o en diciembre de 2013. Luego, se llevarán a cabo 6 talleres de 2-4 horas cada uno en 4 grupos de 20-25 personas, en las oficinas de Huehuetenango, una vez al mes (se establecerá el número exacto, de acuerdo a la cantidad de miembros de cada programa).

Se espera que estos talleres formen parte de las reuniones periódicas que se realizan con los diferentes equipos, por eso se revisará el tiempo necesario y será parte de la agenda de trabajo de cada equipo.

El primer taller para el 2014, será para capacitar capacitadores, esto permitirá que mayor flexibilidad y facilidad para realizar los talleres.

La temática propuesta es la siguiente:

No.	Tema	Actividades	Responsable	Fecha
1	Construyendo relaciones en PCI	Taller de sensibilización / armonización de relaciones	Consultor externo	Noviembre o diciembre de 2013
2	Construyendo relaciones (todos los temas, y uso de la guía)	Taller de Capacitación de capacitadores	Consultor externo	Enero de 2013
3	Tema 1 Interacción con valores	Taller participativo	Equipo de facilitadores de comunicación de PCI	Febrero de 2013
4	Tema 2 La comunicación verbal			Marzo de 2013
5	Tema 3 La comunicación no verbal			Abril de 2013
6	Tema 4 Escucha activa			Mayo de 2013
7	Tema 5 La comunicación escrita			Junio de 2013
8	Tema 6 Trabajo en equipo			Agosto de 2013



Referencias bibliográficas

1. Ander-Egg, Ezequiel. 2002. *Cómo hacer reuniones eficaces*. Madrid, España. Editorial CCS. 115 p.
2. González A., Sonia. 2011. *Habilidades de comunicación escrita. Asertividad, persuasión, alto impacto*. Estados Unidos. Grupo Nelson. 171 p.
3. González A., Sonia. 2011. *Habilidades de comunicación hablada. Asertividad, persuasión, alto impacto*. Estados Unidos. Grupo Nelson. 175 p.
4. González A., Sonia. 2011. *Habilidades de comunicación y escucha. Empatía, alto nivel, resultados*. Estados Unidos. Grupo Nelson. 171 p.
5. Hoff, Ron. 2009. *Dígalo en seis minutos*. 2ª. Argentina. Granica. 167 p.
6. PCI Guatemala. 2012. *Manual del Empleado*. Guatemala. 30 p.
7. PCI Guatemala. 2013. *Guía de reuniones eficaces*. Guatemala.



E-grafía

1. Miró Juliá, Joe. Recursos para aprender a escribir. (En línea). Disponible en: <http://bioinfo.uib.es/~joemi/RecEscr/index.html>. Fecha de consulta: 5 de septiembre de 2013.
2. Martínez, Ana M. Comunicación escrita, importancia y buenas prácticas (En línea). Disponible en: http://www.dsi.uclm.es/personal/AnaMariaMartinez/webcurso/curso_archivos/LaTeX/6ComunicacionEscrita.pdf. Fecha de consulta: 23 de septiembre de 2013.
3. Trabajo en Equipo. Las cinco características más importantes. (En línea). Disponible en: http://www.alejandrosueldo.com.ar/joomla15/index.php?option=com_content&view=article&id=44. Fecha de consulta: 12 de septiembre de 2013.



3ª. Calle 21-80, zona 15, Vista Hermosa I, Ciudad de Guatemala.
Teléfonos 2369-7048 y 2369-1069

5ª. Avenida 1-17, zona 8, Huehuetenango.
Teléfonos: 7764-1192, 77641192 - 77649046 - 77643681 -
77690942 - 77682889



Guía de reuniones efectivas

Manejo del tiempo y optimización de recursos



**Guía de Reuniones efectivas
en Project Concern International (PCI)**

Septiembre de 2013

Contenido

Presentación	04
La importancia de las reuniones en Project Concern International PCI.....	05
Antes	06
Durante	09
Después	15
Referencias bibliográficas.....	16
E-grafia	16

Presentación

Para Para Project Concern International, PCI, el desarrollo de una reunión representa la unión de los equipos de trabajo en un momento y en un espacio que permiten dialogar y discutir sobre temas comunes, establecidos en objetivos específicos.

La comunicación, la interacción y la participación de cada miembro del equipo de PCI, son importantes para definir compromisos y acuerdos de las reuniones, que permitan el logro de las metas y objetivos de cada uno de los proyectos, y por supuesto que nos lleven a realizar las acciones necesarias para el logro de nuestra misión "Prevenir enfermedades, mejorar la salud comunitaria, y promover el desarrollo sostenible en todo el mundo".

La guía "Reuniones efectivas en PCI", es una de las herramientas elaboradas en el marco de la Estrategia de comunicación interna de la organización; es un documento que brinda algunas sugerencias que podemos tomar en cuenta para el desarrollo adecuado de estos encuentros que son parte de nuestro quehacer institucional.

Invito al capital humano de PCI a que participe activamente de estos espacios. Sus aportes, sus ideas y el compromiso de contribuir al logro de los objetivos de la organización, que se plasman en las reuniones, son esenciales y fortalecen el trabajo en equipo.

Atentamente,

Pascale Wagner
Directora



La importancia de las reuniones en Projet Concern International PCI

Las reuniones para los equipos de PCI, representan una oportunidad para compartir ideas, propuestas y para dar seguimiento a las acciones planificadas por los distintos equipos.

Generalmente, se llevan a cabo de manera periódica. Así también hay reuniones que se planifican para tratar temas específicos y de acuerdo a las necesidades.

Con el propósito de apoyar en el proceso de organización, desarrollo y seguimiento a las reuniones en PCI, se elaboró la Guía "Reuniones efectivas en PCI", que incluye las acciones que se llevan a cabo antes, durante y después de una reunión.

1. Antes

1.1. Definir los objetivos de la reunión

Es necesario que para cada una de las reuniones, se establezcan los objetivos específicos que se quieren lograr, para ello es importante conocer algunos de los tipos de reuniones que se pueden llevar a cabo:

- a. **Formativas.** Que promueven el conocimiento, las habilidades, conductas y capacidades específicas de un grupo determinado del equipo.
- b. **Informativas.** Para transmitir y/o recibir información que puede considerarse necesaria para un grupo determinado del equipo. Puede darse una información descendente; sin embargo, lo ideal es incluir preguntas, aclaraciones y respuestas con el propósito de ampliar la información, y que sea un proceso de información ascendente.
- c. **Para toma de decisiones.** Promueve la resolución de una situación específica, la resolución de problemas y la toma de decisiones. Propician procesos participativos, ya que implica análisis, discusión, diálogo y conclusiones.
- d. **Amistosas.** Buscan de manera específica, fortalecer las relaciones interpersonales, y sociales dentro de los miembros de la organización.

La persona o equipo a cargo, definirá qué espera de las y los participantes antes, durante y después de la reunión. Qué alcances y limitaciones se tienen de acuerdo al tiempo establecido para la reunión. Asimismo cada reunión que se realice deberá contribuir al logro de la meta planteada por el programa o proyecto.

1.2. Definición de la metodología de la reunión

Con los objetivos establecidos, es necesario definir el cómo de la reunión, qué metodología se utilizará, algunos de los puntos siguientes nos pueden apoyar en la decisión de ésta:

- a. ¿Habrá un moderador o coordinador? ¿Quién será? ¿Qué cualidades, habilidades y/o características debería poseer?
- b. ¿Quién llevará el control del tiempo de cada intervención? ¿Será la misma persona que llevará el control de la agenda? Los objetivos son esenciales en esta parte, para que las intervenciones respondan específicamente a los tiempos definidos.

Algunas cualidades y características de un buen coordinador o líder de reuniones

- Cordialidad
- Capacidad de escucha activa
- Empatía
- Sensibilidad y tacto en el trato
- Tolerancia y paciencia
- Manejo de conflictos
- Imparcialidad
- Capacidad analítica
- Claridad
- Sentido del humor
- Entusiasmo
- Saber hacer preguntar

- c. ¿Quién tomará las notas y dará seguimiento a los acuerdos y compromisos (será una misma persona, o dos)?
- d. ¿Qué ayudas audiovisuales se utilizarán?, ¿Quién estará a cargo? ¿Quién se encargará de apoyar en las presentaciones?

1.3. Determinar las actividades (agenda o programa)

Con los objetivos y la metodología definida, se estructura la agenda o programa, por ello es esencial que el tema central de la reunión y los objetivos estén claros. También es importante que el tiempo que se establezca para cada actividad, esté relacionado con el tema, y lo que se espera de éste.

Cuando hay varias personas a cargo de las actividades, es necesario que conozcan el programa o agenda con anticipación, para poder preparar sus intervenciones.

Al momento de definir los tiempos, se aconseja dejar algunos minutos extra para la transición de las actividades, y también por algún imprevisto.

1.4. Preparar el material y documentos para la reunión

Se espera que tanto los organizadores, como los participantes se preparen para la reunión, no solamente que conozcan de qué se tratará, sino que es importante que sepan qué material, documento, o presentación deben llevar y preparar con anticipación, así como cuánto tiempo tienen para poder compartir lo solicitado y la cantidad de copias o de insumos que deben llevar.

1.5. Invitación o convocatoria

Un factor importante en la convocatoria, es el tiempo anticipado con el que se envía, para asegurar la participación de la mayoría de las y los invitados. Debe incluir la fecha, hora, objetivos, y de ser posible la agenda o programa establecido; ya que para las y los participantes es importante saber qué se espera de ellos, así como establecer sus expectativas y metas para la reunión.

1.6. Definición del lugar adecuado

Es necesario definir el espacio donde se llevará a cabo la reunión, que se relacione a la cantidad de participantes, a los objetivos, a las actividades y a la metodología que se utilizará. Es necesario que las dimensiones del lugar y el tamaño del grupo se relacionen, ya que estas condiciones materiales influyen de manera positiva o negativa en la definición del ambiente y dinámica grupal.

2. Durante

2.1. Inicio

La forma en que el coordinador o líder inicia una reunión, el tiempo que invierte en hablar, cómo habla, cómo se dirige al grupo, son factores que contribuyen a crear el ambiente adecuado para el desarrollo de la reunión. Por ello es necesario que exista una motivación adecuada dentro de los miembros del grupo, para que la participación sea positiva, y propiciar comentarios constructivos que permitan un crecimiento personal y profesional dentro del grupo.

Es importante que el ambiente sea de cordialidad, respeto y responsabilidad en cuanto a las ideas, sentimientos, opiniones y actuar de cada uno y cada una.

Cada participante debe saber cuáles son los alcances posibles y las limitaciones dentro de la reunión, por ello se sugiere que se establezcan parámetros mínimos de convivencia dentro de la reunión, es decir, determinar algunas reglas que minimicen las distracciones y

favorezcan la participación y el logro de los objetivos, por ejemplo, cómo será el orden de la participación, el respeto hacia las opiniones y hacia los participantes, cómo se controlará y/o manejará el uso de aparatos electrónicos como celulares, computadoras; así como las murmuraciones, las interrupciones, etc.

Depende del tipo de reunión, es necesario que las y los participantes llenen una lista de asistencia, esto servirá para la documentación, la sistematización y el seguimiento de la reunión.

2.2. Revisión de la agenda

Cuando se inicia una reunión, siempre es importante asegurarse que las y los participantes conocen la agenda de trabajo, en qué momento es su intervención y cómo su participación contribuirá al logro de los objetivos de la reunión. Por ello, la revisión de ésta, afirma lo que se espera de cada uno y cada una; si los temas continúan vigentes, si hay algún aspecto extra que quiera tratarse, y verificar que es posible hacerlo, etc.



2.3. La comunicación dentro de la reunión

Es esencial:

- Crear un ambiente favorable a la comunicación, es decir, saber escuchar a los demás, respetar las diferencias; estar dispuesto a colaborar, a opinar; favorecer el diálogo, la sinceridad, entre otros.
- Propiciar la comprensión en cuanto a la posibilidad de soluciones y opiniones sobre un mismo tema. Respetar los puntos de vista y estar dispuesto a enriquecerse de los aportes de los demás.
- Creer en lo que los demás son capaces de ser y de hacer, estar dispuesto a escuchar opiniones diferentes, nuevas, que rompen paradigmas. Evitar los prejuicios en cuanto a cómo actúan las y los otros, no etiquetar a las personas por un comportamiento previo, por el contrario cada encuentro permite descubrir las capacidades de las personas.
- Manejar los conflictos, para ello es necesario:
 - Aceptar que hay un problema, un malestar, una inquietud.
 - Buscar qué es lo que causa esta situación, de dónde proviene, a qué se debe, quiénes son las partes involucradas
 - Establecer si existe la voluntad de ambas partes de solucionar el conflicto.
 - Definir la mejor forma de solucionarlo, por medio del diálogo, la búsqueda de consenso o bien por medio de una negociación pacífica.

3. Finalización

La escucha activa forma parte del proceso de comunicación. Tanto el inicio, como el final de la reunión, son importantes. Por ello, al finalizar, es necesario:

- Definir conclusiones generales y específicas de la actividad.
- Establecer que tanto los acuerdos, como compromisos están claros para todas y todos, así como las responsabilidades y tiempos para cumplir con estos. De ser necesario, se elabora un cronograma de trabajo para las acciones siguientes, o se establece cuándo, quién y cómo se hará.
- Identificar si hay necesidad de recursos extras para llevar a cabo las acciones de seguimiento y cómo se obtendrán.
- Determinar quién envía las notas (minuta / resumen), a todos los participantes, así como lo que se espera de la revisión de ésta.
- Definir la fecha, lugar y responsables de la próxima reunión (cuando sean reuniones regulares). Es importante que todas y todos los involucrados tengan la oportunidad de coordinar la reunión o de tomar notas, por turnos, esto fortalece las capacidades de liderazgo de los equipos.
- Evaluar si se lograron los objetivos planteados para la reunión, esto puede hacerse con el equipo organizador (después de la reunión), aunque idealmente es mejor hacerlo de manera conjunta en la parte final de ésta.
- También puede hacerse una evaluación de las acciones antes y durante la reunión, esto permitirá fortalecer el proceso. Puede hacerse de forma oral, con un instrumento, o bien por medio de la observación (una persona asignada previamente, que se dedicaría específicamente a esta acción).

A continuación se presenta una propuesta de instrumento para evaluación de la reunión.

Evaluación de la reunión

Tema: _____

Lugar y fecha: _____

Coordinador o líder: _____

No.	Descripción	Sí	No	Comentarios
1	¿Recibió la convocatoria con suficiente tiempo de anticipación?			
2	¿Se contó con una agenda de trabajo?			
3	¿Se respetaron los horarios establecidos?			
4	¿Se mantuvo el control de la reunión todo el tiempo?			
5	¿Se contó con los materiales y la información necesaria para el desarrollo de la reunión?			
6	¿Se respetaron las opiniones, ideas y aportes de todas y todos?			
7	¿Se lograron los objetivos planteados?			
8	¿Se establecieron acuerdos y compromisos concretos y claros?			

Después

Es básico dar seguimiento a los acuerdos y compromisos establecidos dentro de la reunión. Por ello, el resumen o minuta debe enviarse a más tardar una semana después de la reunión. Algunos equipos deciden leer el resumen al finalizar la reunión, para consensuar lo acordado. Esto permite confirmar los compromisos, los responsables y los tiempos establecidos.



Referencias bibliográficas

1. Ander-Egg, Ezequiel. 2002. Cómo hacer reuniones eficaces. Editorial CCS. Madrid, España. 115 p.
2. Ramírez Salazar, María del Pilar. Innovación en gestión de eventos organizacionales. Bogotá, Colombia. ECOE Ediciones. 99 p.



E-grafía

1. Caja de Herramientas Comunitarias. Dirigir reuniones efectivas. (En línea). Disponible en: <http://ctb.ku.edu/es/tablecontents/seccionprincipal16.1.aspx>. Fecha de consulta: 20 de septiembre de 2013.
2. Reuniones eficaces. http://www.kalitate-katedra.ehu.es/p211-content/es/contenidos/informacion/trabajoenequipo/es_trabajo/adjuntos/Reunioneseficaces.pdf



3ª. Calle 21-80, zona 15, Vista Hermosa I, Ciudad de Guatemala.
Teléfonos 2369-7048 y 2369-1069

5ª. Avenida 1-17, zona 8, Huehuetenango.
Teléfonos: 7764-1192, 77641192 - 77649046 - 77643681 -
77690942 - 77682889

5.9. Validación de las propuestas

Para el diseño y contenidos de los materiales, se ha tomado en cuenta la opinión y los aportes de equipos de PCI. Se llevaron a cabo revisiones individuales vía correo electrónico. Así mismo, hay un equipo que ha participado tanto del proceso de diseño, como en la elaboración y en la validación de los productos. A continuación se describen algunos elementos del proceso de validación:

Quiénes somos

Para la creación de esta guía, se tomó como base el manual de inducción de Bolivia. Y está vinculado directamente al Manual del empleado. En coordinación con la unidad de Recursos Humanos, la Dirección de Operaciones, y la Dirección, se hizo una validación técnica, y comentarios sobre la estructura y el texto.



Construyendo relaciones

Se compartió vía electrónica, con el equipo de validación, la propuesta de contenidos de la guía, y se solicitaron comentarios. Se plantearon 8 talleres. Este proceso se estará monitoreando para verificar cómo se desarrolla.

Guía de reuniones efectivas

Este documento ha sido revisado y fortalecido por el equipo designado, que incluye a la Dirección de la organización.



Boletín PCInformados

La propuesta que se presenta es de la estructura, respetando los lineamientos establecidos por la casa matriz de PCI. Se elaborará trimestralmente. Los contenidos serán proporcionados por el personal. La estructura y los posibles temas serán revisados por la Dirección y el equipo designado. También está pendiente la definición de cómo y quién le dará seguimiento.

5.10. Cronograma de la implementación de la propuesta

No.	Actividad	AGOSTO 2013					SEPTIEMBRE 2013				OCTUBRE 2013				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	1	2	3	4	5
FASE I: PLANTEAMIENTO PRELIMINAR DE LA ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN															
1	Investigación y análisis de los Fundamentos epistemológicos	X	X												
2	Versión preliminar del contenido de los fundamentos epistemológicos	X	X	X											
3	Reuniones para presentar las propuestas preliminares de las acciones estratégicas y de los productos (con PCI)			X	X	X									
FASE II: PROPUESTA DE LA ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL															
4	Revisión de resultados del diagnóstico de comunicación de PCI	X	X												
5	Elaboración de la justificación		X	X											
6	Planteamiento de los objetivos de la estrategia		X	X											
7	Definición del público objetivo		X	X											
8	Elaboración de la propuesta preliminar del plan de comunicación interna			X	X	X									
9	Reuniones de discusión con PCI para presentar la versión preliminar del plan			X	X										
10	Proceso de validación de la propuesta				X	X	X								
11	Reuniones para la definición de las acciones de implementación (incluyendo un cronograma –con PCI)				X	X	X								
12	Diseño del plan de monitoreo y evaluación (en conjunto con PCI)				X	X									
FASE III: LOS RESULTADOS DE LA IMPLEMENTACIÓN															
14	Sistematización del proceso de validación					X	X	X							
15	Implementación					X	X	X	X	X	X	X	X	X	
16	Sistematización de los principales resultados de la implementación						X	X	X	X					
17	Entrega de la versión preliminar en la Universidad						X								
18	Elaboración de ajustes							X	X						
19	Entrega de la última versión de la estrategia (en la universidad)									X					
20	Elaboración de correcciones a la estrategia de comunicación										X	X	X	X	
21	Entrega de la estrategia de comunicación a la terna examinadora (con correcciones)													X	
22	Examen privado - Entrega de la versión final de la estrategia a PCI														X

5.11. Monitoreo y evaluación

A continuación se plantean los indicadores y los medios de verificación que se proponen para la evaluación y monitoreo en el uso de los productos planteados dentro de la estrategia. También se propone que se lleve a cabo una evaluación de medio término (en este caso será a los seis meses de implementación de la estrategia), para determinar si es necesario efectuar algunos cambios, tanto en los materiales, como en el proceso de desarrollo de los talleres planteados.



5.12. Resultados

Los resultados preliminares del proceso de implementación de la estrategia de comunicación en la organización PCI, se pueden resumir en los siguientes puntos:

1. Los equipos de los distintos programas de la organización identifican la necesidad de establecer algunos parámetros para el desarrollo de reuniones eficaces, que tengan un objetivo específico, y se enfoquen en un seguimiento eficaz a los compromisos planteados.
2. Se están desarrollando reuniones gerenciales mensuales, con el propósito de asegurar que la información clave es compartida.
3. Las Direcciones están promoviendo más espacios de información y de discusión con los equipos, de acuerdo a las necesidades.
4. Las Direcciones y coordinaciones de los Programas han identificado la necesidad de llevar a cabo sesiones formativas sobre comunicación, para fortalecer las relaciones entre las unidades.

5.13. Validación

Tanto la Dirección de PCI, como la Unidad de Recursos Humanos, han acompañado todo el proceso de creación, discusión y validación de la estrategia. La Dirección de PCI propone que sea un proceso dinámico que permita contar con los productos al momento, pero que esté abierto a mejoras y a cambios, de acuerdo a las necesidades.

5.14. Implementación

Al momento, los resultados del diagnóstico se han entregado de manera parcial con el personal y la dirección de PCI. Así también, hay un grupo del capital humano de la organización que apoya algunas de las acciones de creación, validación y revisión de los materiales incluidos dentro de la estrategia.

A principios de noviembre se contará con resultados preliminares de las acciones iniciales de la estrategia, que incluyen el uso experimental de algunos de los productos, como una prueba piloto.

Capítulo VI

6. Resultados futuros

Como se indicó en la matriz de coherencia y en el plan de comunicación, con la implementación de la estrategia de comunicación interna de PCI, se espera lo siguiente:

Contar con personal informado en:

- El marco general del trabajo de PCI.
- Los principales resultados de la organización.
- Las líneas de comunicación.

Contar con personal formado en:

- Temas específicos de comunicación como mensajes claros y escucha activa,
- Manejo de reuniones efectivas, en la que se definan conclusiones específicas, se establezcan compromisos concretos y factibles, y se brinde seguimiento a los compromisos adquiridos.

Contar con personal motivado y comprometido en:

- Ser parte de la familia PCI.
- Aportar y contribuir al logro de los objetivos de PCI.
- Apropiarse de las acciones y contribuciones de cada uno y cada una.
- El uso óptimo del tiempo de todos los equipo.
- Participar en acciones que fortalecen la comunicación interna de PCI.

CONCLUSIONES

En el marco del desarrollo de la estrategia de comunicación interna de PCI, las principales conclusiones encontradas, y discutidas con el equipo gerencial de la organización, son:

1. El equipo gerencial y la mayoría del personal reconocen que debido al aumento en la cantidad de miembros del personal de PCI, la comunicación se ha vuelto un mayor reto, que necesita atención especial.
2. Para fortalecer la comunicación interna de la organización, es necesario revisar los roles de cada una de las unidades, y de cada uno de los miembros de las mismas, para comprender mejor las líneas de comunicación y cómo puede brindarse un mejor apoyo.
3. Es importante que todo el personal conozca las principales acciones de la organización, así como los avances y los retos.
4. Tanto el personal de programas, como el de la administración, reconocen que están haciendo esfuerzos positivos por mantener los canales de comunicación abiertos a otros y otras; y están dispuestos a aportar ideas y a participar de las acciones incluidas dentro de la estrategia de comunicación, para fortalecer las relaciones interpersonales.
5. Retomar las líneas de comunicación directas e indirectas contribuirá en la disminución de la confusión en algunos miembros del personal, en cuanto a qué órdenes seguir, ya que en varias ocasiones se encuentran con dos solicitudes diferentes (muchas veces totalmente contrarias), que provienen de dos o más miembros de la gerencia.
6. La inducción de personal es importante, como un proceso formal y de seguimiento de todo el personal.
7. Es importante que todo el personal conozca el uso del logo de PCI, sólo o de manera conjunta con los logos de los donantes.
8. El establecimiento de un flujo de envío y recepción de comunicaciones escritas entre la sede de Guatemala y de Huehuetenango (y viceversa), permitirá enviar y recibir mensajes de manera inmediata y eficaz.

RECOMENDACIONES

1. Realizar los talleres establecidos dentro de la Guía “Construyendo relaciones”, haciendo énfasis en la interacción con valores, la comunicación verbal, no verbal, la escucha activa, la comunicación escrita y el trabajo en equipo.
2. Motivar a todo el personal y facilitar desde las gerencias, la participación de los equipos, en los talleres creados en el marco de la Guía “Construyendo relaciones”.
3. Propiciar los espacios para que el personal en general participe en la construcción del boletín trimestral “PCInformados”.
4. Es importante que todo el personal conozca el uso del logo de PCI, sólo o de manera conjunta con los logos de los donantes.
5. Identificar los pasos necesarios para fortalecer el proceso de envío y recepción de comunicaciones escritas entre las sedes de la ciudad de Guatemala y la de Huehuetenango.
6. Establecer un equipo específico que brinde el seguimiento a las acciones planteadas en la estrategia de comunicación interna de PCI, con el apoyo y acompañamiento de la Dirección de país.
7. Dar seguimiento a las acciones planteadas en esta estrategia, enfatizando en que es un proceso, con vinculaciones entre acciones y entre productos.

A continuación se presenta la propuesta de elaboración de cuatro posibles materiales que podrían diseñarse y trabajarse en el marco de la Estrategia de Comunicación que se desarrollará.

Ilustración 9: Propuestas



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Baack, Clow. 2010. Publicidad, promoción y comunicación integral en marketing. 4a. Edición. México: Pearson. 454 p.
2. Costa, Joan. 2001. Identidad Corporativa. México: Trillas. 178 p.
3. Frans Geilfus. 2009. Ochenta herramientas para el desarrollo participativo. Diagnóstico, Planificación Monitoreo y Evaluación. San José, Costa Rica. Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA). 218 p.
4. Lee, Nancy, Encargada de Recursos Humanos. 4 de junio de 2013. Entrevista realizada en Oficinas de PCI Guatemala.
5. Lee, Nancy, Encargada de Recursos Humanos. 20 de junio de 2013. Entrevista realizada en Oficinas de PCI en Huehuetenango.
6. Lucas Marín, Antonio y Pablo García Ruiz. 2002. Sociología de las organizaciones. España: McGraw Hill. 443 p.
7. Mefalopulos, Paolo y Chris Kamlongera. Manual "Diseño participativo para una estrategia de comunicación". 2a. Edición. Roma: Dirección de Investigación y Extensión. Departamento de Ordenación de Recursos Naturales y Medio Ambiente. Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación. 115 p.
8. Project Concern International, PCI. 2013. Branding and Marketing Standars. San Diego, California. Estados Unidos. 34 p.
9. Project Concern International, PCI. 2011. Estándares de marca y mercadeo. San Diego, California. Estados Unidos. 25 p.
10. Project Concern International, PCI. 2011. Gold standars of performance, Reference Manual. San Diego, California. Estados Unidos. 30 p.
11. Project Concern International, PCI. 2013. Manual del Empleado, Guatemala. 30 p.
12. Project Concern International, PCI. 2013. Plan Estratégico 2013-2016. San Diego, California. Estados Unidos. 15 p.
13. Scheinsohn, Daniel. Comunicación Estratégica. 2011. La opinión pública y el proceso comunicacional. Argentina: Granica. 134 p.

14. Scheinsohn, Daniel. 1998. Dinámica de la comunicación y la imagen corporativa. Argentina: Fundación OSDE. 225 p.
15. Wagner, Pascale, Directora de PCI. 19 de junio de 2013. Entrevista realizada en las Oficinas de PCI en Huehuetenango.

E-GRAFÍA

1. Cinco pasos para fijar los objetivos SMART. (En línea). Disponible en: <http://abastoonline.com/nosotros/media-kit/calendar-deadlines/14-newsletter/468-5-pasos-para-fijar-objetivos-smart-este-2013>. Fecha de consulta: 8 de septiembre de 2013.
2. Comunicación organizacional: Matrices teóricas y enfoques comunicativos. (En línea). Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81986008>. Fecha de consulta: 16 de agosto de 2013.
3. Del proyecto al análisis: aportes a la investigación cualitativa. Tomo Tercero; Capítulo 1, Las fuentes y su construcción. (En línea). Disponible en: <http://es.scribd.com/doc/48189300/22/ENTREVISTAS-ESTRUCTURADAS-Y-SEMIESTRUCTURADAS>. Fecha de consulta: 16 de mayo de 2013.
4. Giovannone, Pablo Martín. 2011. La gestión de la motivación organizacional con el enfoque de la teoría de Herzberg. Tesis Maestría en Administración de empresas. La Plata, Argentina. Universidad Nacional de la Plata. (En línea). Disponible en: http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/22438/Documento_completo.pdf?sequence=2. Fecha de la consulta: 22 de septiembre de 2013.
5. Herzberg's Motivation-Hygiene Theory. (En línea). Disponible en: <http://www.sacbusiness.org/marketing/john%20materials/Bus%20120/herzberg.pdf>. Fecha de consulta: 15 de septiembre de 2013.
6. La comunicación empresarial. (En línea). Disponible en: <http://www.borriones.net/rpp/comempresa.pdf>. Fecha de consulta: 5 de junio de 2013.

7. Modelos de comunicación. (En línea). Disponible en:
http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/10464/06_modelos.pdf?sequence=7
Fecha de consulta: 4 de junio de 2013
8. Tipos de comunicación en la organización. (En línea). Disponible en:
<http://psicologia.costasur.com/es/tipos-de-comunicacion-en-la-rganizacion.html>
Fecha de consulta: 5 de septiembre de 2013.
9. Warner Loiseau, Julio. 2011. Herzberg's Theory of Motivation. (En línea).
Disponible en:
http://www.academia.edu/901041/Herzbergs_Theory_of_Motivation. Fecha de
consulta: 20 de septiembre de 2013.

ANEXOS

Anexo 1 - Ficha de datos de la institución - Instrumento DC-PCI-001

A continuación se presenta la propuesta de ficha de datos que se aplicará en la organización PCI por medio de la observación, revisión documental y diálogos directos con algunos miembros del equipo de la institución. Se aplicará tanto en la oficina de Guatemala, como en la Casa Materna, Bodega de Alimentos y Oficina de Huehuetenango.

Oficina PCI Guatemala_____ Oficina PCI Huehuetenango_____

Casa Materna_____ Bodega de Alimentos_____

No.	Dato solicitado	Detalle del dato
1	Nombre de la organización	
2	Ubicación geográfica	
3	Naturaleza de la organización	
4	Objetivos	
5	Misión	
6	Visión	
7	Valores	
8	Actores internos	
9	Actores externos	
10	Organigrama	
11	Perfil de los trabajadores, requerimientos, clasificación	

**Anexo 2 - Guía de observación institucional para PCI
Instrumento DC-PCI-002**

Marcar con una “x” el lugar donde se aplicará la guía.

Oficina PCI Guatemala_____ Oficina PCI Huehuetenango_____ Casa Materna_____

No.	Aspecto a observar	Aspectos observados
1	Ubicación	
2	Alrededores: Tipos de casas Comercios Otras instituciones Interacción institución- Vecindario	
3	Percepciones al ingreso inmediato del lugar	
4	Relación de las instalaciones con el tipo de trabajo de la institución	
5	Identificación y descripción de los ambientes de la institución	
6	Manera de recibir y atender a los clientes internos y externos (según corresponda)	
7	Se tiene a la vista la misión, la visión, los valores de la institución?	
8	Percepciones del ambiente laboral	
9	Actitud de servicio	
10	Manejo de la información	
11	Mensajes que acentúan los valores y las características de la institución	
12	Manejo de procesos definidos	
13	Relaciones interpersonales	
14	Otros aspectos relevantes	

Anexo 3 - Encuesta para personal de PCI - Instrumento DC-PCI-003

Como parte del fortalecimiento institucional, se está desarrollando un diagnóstico de comunicación en PCI. Le agradecemos marque con una “x” la respuesta que mejor describa su opinión. Este cuestionario consta de tres secciones, al final de cada sección y del cuestionario, hay un espacio de “comentarios”, agregue la información que considere necesaria y que puede aportar a este proceso. Agradecemos su colaboración.

Edad: _____ Género: Masculino _____ Femenino _____

Área de trabajo: _____ Fecha: _____

No.	Descripción	Siempre	Casi siempre	A veces	Nunca
Sección 1: Comunicación Interna					
1	Tengo claras las funciones de mi puesto y mis responsabilidades dentro de la organización				
2	Las instrucciones que recibo de mi supervisor o supervisora son claras				
3	Mi supervisor o supervisora conversan conmigo para informarme cómo estoy desarrollando mi trabajo				
4	Cuando tengo alguna duda sobre mi trabajo, siento confianza de consultarlo con mi supervisor o supervisora				
5	Me siento con libertad de aportar ideas y sugerencias en mi área de trabajo				
6	La comunicación con mis compañeros y compañeras de trabajo permite el desarrollo de buenas relaciones interpersonales				
7	Con mis compañeros y compañeras, logramos trabajar en equipo				
8	Cuando hay un problema que afecta al personal o a la institución, recibo información sobre el mismo, y sobre las posibles soluciones				
9	Existe una comunicación abierta con la Dirección de PCI				
10	Existe una comunicación abierta entre todas las unidades de la organización				
11	Recibo el apoyo oportuno de las otras unidades de la organización				

12	Recibo información oportuna sobre los logros y los retos de la organización				
No.	Descripción	Siempre	Casi siempre	A veces	Nunca
13	Sé quiénes son las personas que se benefician del trabajo de PCI				
14	La comunicación vía correo electrónico es efectiva				
15	El uso de herramientas de comunicación como el Skype es necesario para el desarrollo de mis actividades				
16	El contar con un teléfono institucional permite una comunicación más efectiva				
17	Reviso la página Web de PCI				
Comentarios a esta sección:					
Sección 2: Comunicación externa					
No.	Descripción	Siempre	Casi siempre	A veces	Nunca
18	Los mensajes que se dan a las personas que se benefician del trabajo de PCI son claros				
19	PCI brinda la información necesaria y oportuna a los beneficiarios y beneficiarias				
20	Las instituciones con las que se relaciona PCI conocen las principales acciones que la institución desarrolla				
21	Las relaciones entre PCI y las distintas instituciones es adecuada				
22	Las personas que visitan las oficinas de PCI son atendidas con amabilidad				
23	PCI brinda una atención adecuada a sus beneficiarios y beneficiarias				
24	La comunicación con los medios de comunicación es la adecuada				
25	Los eventos se organizan con el tiempo necesario				
26	Se cuenta con el apoyo necesario para el desarrollo de un evento, tanto dentro de las oficinas, como fuera de éstas				
27	El equipo humano que apoya en la organización y desarrollo de un evento, es el necesario				

28	Cuando hay algún problema que afecta a los beneficiarios o a la comunidad, PCI brinda la información necesaria, con posibles soluciones				
Comentarios a esta sección:					
Sección 3: Imagen e identidad corporativas					
		Sí	No	No sé	
29	Conozco cuál es la “misión” y la “visión” de PCI				
30	Sé cuáles son “los valores” de la organización				
31	Desarrollo mi trabajo, tomando como base la misión, la visión y los valores de PCI				
32	Conozco lo que significa “PCI”				
33	Sé la forma correcta en que se utiliza la marca de PCI				
34	Es importante que nos identifiquemos ante nuestros beneficiarios, beneficiarias e instituciones con algún artículo que incluya el logo de PCI				
Comentarios a esta sección:					

Comentarios adicionales relacionados a la comunicación dentro y fuera de PCI:

¡Agradecemos sus valiosos aportes!

**Anexo 4 - Cuestionario para entrevistas con informantes clave de PCI -
Instrumento DC-PCI-004**

Nombre y cargo de quien responde: _____

Ubicación del puesto de trabajo _____

Como parte del fortalecimiento institucional, PCI está desarrollando un diagnóstico comunicacional, por lo que le agradeceremos responder a las siguientes preguntas:

Comunicación interna

1. ¿Qué sabe / ha escuchado del tema de comunicación interna dentro de PCI?
2. ¿Cómo describiría la comunicación interna en PCI?,
3. ¿Qué medios utilizados en la comunicación interna son los que mejor resultado le han proporcionado y por qué?

Si existen, con qué frecuencia se evalúan o actualizan?
4. ¿Cuáles cree que son los principales obstáculos dentro de la comunicación interna en PCI?
5. ¿Cuáles son las lecciones aprendidas dentro de la comunicación interna en PCI?
6. Cómo considera que son las líneas de comunicación entre unidades?
7. ¿Qué acciones sugiere para fortalecer la comunicación interna en PCI?
8. Le ha pasado que alguna vez usted da una instrucción que es modificada por alguien más?
9. Cuando hay un problema que afecta a la institución, ¿qué acciones de comunicación se desarrollan para informar al personal?

Comunicación externa

10. ¿Cómo describiría la comunicación externa de PCI?
11. ¿Qué medios utilizados en la comunicación externa son los que mejor resultado le han proporcionado y por qué?

Si existen, con qué frecuencia se evalúan o actualizan?
12. ¿Cuáles cree que son los principales obstáculos dentro de la comunicación externa de PCI? Y las lecciones aprendidas?
13. ¿Qué acciones sugiere para fortalecer la comunicación externa de PCI?
14. ¿Existe un proceso sistematizado de comunicación externa?
Si es así, ¿quién lo realiza?
Si no es así, ¿quién debería realizar este proceso?
15. Cuando hay un problema que afecta a la institución, ¿qué acciones de comunicación se desarrollan para informar a los usuarios de PCI?

Imagen corporativa

16. ¿Cuál considera que es la razón de ser de PCI?
17. ¿Cuál considera que es el valor más importante que se tiene en PCI?
18. ¿Considera que el trabajo de PCI refleja la misión y la visión de la organización? Si no es así, cómo podemos hacer que esto sea así?

Identidad corporativa

19. ¿Cómo espera PCI ser visto por sus beneficiarios?
20. ¿Cómo espera PCI ser visto por sus socios?
21. ¿Qué significa para usted ser parte del equipo de trabajo de PCI?

Muchas gracias por su apoyo!

Anexo 5 - Encuesta para beneficiarios - Instrumento DC-PCI-005

Edad: _____ Género: Femenino _____ Masculino _____

Municipio: _____ Fecha: _____

Programa: _____

Actividad / servicio: _____

Le agradeceremos responder a las siguientes preguntas, que le permitirán a PCI saber cómo es el apoyo que le brinda y cómo lo puede mejorar.

Por favor marque con una X a la par de la palabra que considera responde a la pregunta que se le hace. Muchas gracias por su colaboración!

1. ¿En qué considera que apoya PCI?

- Educación _____
- Salud _____
- Nutrición _____
- Apoyo en desastres _____
- Maternidad _____
- Atención a recién nacidos _____
- Desarrollo de huertos _____

Otros _____

2. ¿Cómo considera que es el trabajo que desarrolla PCI con este apoyo o servicio?

- Excelente _____
- Bueno _____
- Regular _____
- Malo _____
- Otro _____

¿Por qué? _____

3. ¿Cómo se enteró de este apoyo o servicio que le brinda PCI?

- Por un vecino o vecina _____
- Por un familiar _____
- Por una persona de un servicio de salud _____
- Por un líder comunitario _____
- Por el personal de PCI _____
- Por una manta que vio en la comunidad _____
- Otro _____

4. ¿Le hubiera gustado enterarse del apoyo y de las actividades que realiza PCI de otra manera? ¿Cuál?

Por el radio _____

En la escuela _____

Por un cartel _____

Por otro medio: _____

5. Usted reconoce al personal de PCI, porque usa:

Gafete _____

Gorra _____

Camisa o blusa _____

Chaleco _____

Cuaderno _____

Lapicero _____

O porque durante la actividad, coloca:

Un cartel _____

Una manta _____

Por otra razón: _____

6. ¿Qué consejo le daría a PCI para que le brinden un mejor apoyo?

Muchas gracias por su colaboración!

Anexo 6 – Ejercicio del árbol de problemas - Instrumento DC-PCI-006

Metodología: Por medio de la observación y los resultados de las encuestas aplicadas, se desarrollará el análisis del árbol de problemas de la siguiente manera:

Paso 1: Se establecerán los principales problemas de la comunicación interna y externa de PCI (uno por uno).

Paso 2: Se buscará identificar las causas de los problemas establecidos. Cada problema estará en el centro.

Paso 3: Las causas se colocarán en la parte inferior de cada problema (la raíz).

Paso 4: Luego se colocarán en la parte superior (la copa del árbol) los efectos / consecuencias de cada problema.

Paso 5: Al final se podrían tener uno o varios “árboles” de problemas. Se priorizará en uno.

Paso 6: Se hará una priorización de problemas y sus posibles soluciones (de acuerdo a la factibilidad)

Anexo 7 – Análisis FODA - Instrumento DC-PCI-007

El análisis FODA se hará con base a los resultados de las encuestas, entrevistas y observación directa.

Se colocará cada una de las Fortalezas encontradas, identificándolas con la letra F (de Fortalezas), y un número de orden, así sucesivamente con cada fortaleza.

Lo mismo se hará con las Debilidades (utilizando la letra D y un número de orden); luego con las Oportunidades (utilizando la letra O y un número de orden) y por último las Amenazas (utilizando la letra A y un número de orden).

Los resultados serán colocados en un cuadro como el que se incluye a continuación, en el que las Fortalezas y Debilidades se colocan en el Entorno Interno y las Oportunidades y Amenazas en el Entorno Externo.

Luego, se hará un cruce para determinar las alternativas entre Fortalezas y Oportunidades; y Debilidades y Oportunidades; colocando la letra y el número para identificar a qué Fortaleza, Amenaza o Debilidad nos referimos (esto se coloca al lado de la columna de las Oportunidades. Por último, se hace el cruce entre Fortalezas y Amenazas, y Debilidades y Amenazas (esto se coloca al lado de la columna de Amenazas).

Entorno interno	Fortalezas F1 - F2 – F3- F4 -	Debilidades D1 - D2 -
Entorno Externo		
Oportunidades O1 - O2 – O3 – O4 -	Alternativas Fortalezas / Oportunidades F1, F2, F4, - O1, O2 F3,-O3, O4	Alternativas Debilidades/ Oportunidades D1, D2,- O3 D3 - O4
Amenazas A1 - A2 -	Alternativas Fortalezas/Amenazas F1-A1 F2 - A2, A3	Alternativas Debilidades / Amenazas D1, D2, D3 - A2, A3

DESCRIPCION DEL PUESTO

ASISTENTE DE DIRECCIÓN - OFICINA DE PAÍS

OBJETIVO: Apoyo a la dirección nacional, organización de la agenda y de eventos, comunicación con oficina internacional, apoyo en la coordinación y organización de actividades varias, mantener archivos al día para disponer de información oportuna.

FUNCIONES Y ATRIBUCIONES:

Las funciones y atribuciones del puesto son:

1. Asistir a la Dirección de país, en cualquier proceso, proyecto o función necesaria para el desarrollo y funcionamiento de las operaciones y programas de PCI.
2. Organizar y concretar reuniones para la Dirección.
3. Traducción de documentos de inglés a español y viceversa
4. Realizar presentaciones, formatos y cualquier otro documento solicitado.
5. Redactar y comunicar memos, cartas, actividades, fechas y datos importantes de información interna a personal de PCI.
6. Hacer arreglos necesarios para actividades de capacitación, coordinación, logística y preparación de eventos.
7. Asistir en la documentación de eventos, material de capacitación y talleres.
8. Asistir en el desarrollo, edición y traducción de documentos y presentaciones.
9. Asistir en seguimiento a temas Oficina Internacional y cualquier otro proceso que sea requerido.
10. Mantener los listados de contactos internos y externos actualizados.
11. Realizar solicitudes de viáticos y coordinar viajes para el personal del programa o consultores.

12. Realizar requisiciones de compra servicios, solicitudes de vehículos, etc.

13. Apoyo en verificación del uso correcto de marca e identificación de PCI.

14. Velar por el buen funcionamiento de los equipos de la oficina que le son asignados.

PERFIL DE LA ASISTENTE DE DIRECCIÓN:

- Título de Secretaria Bilingüe (Inglés – Español).
- Estudios universitarios en relaciones exteriores, administración de empresas o carrera afín.
- Excelente manejo de programas de Microsoft Office.
- Experiencia en traducción inglés – español y viceversa.
- Buena presentación y don de gentes para atención al público interno y externo.
- Dispuesta a viajar ocasionalmente al interior de la República

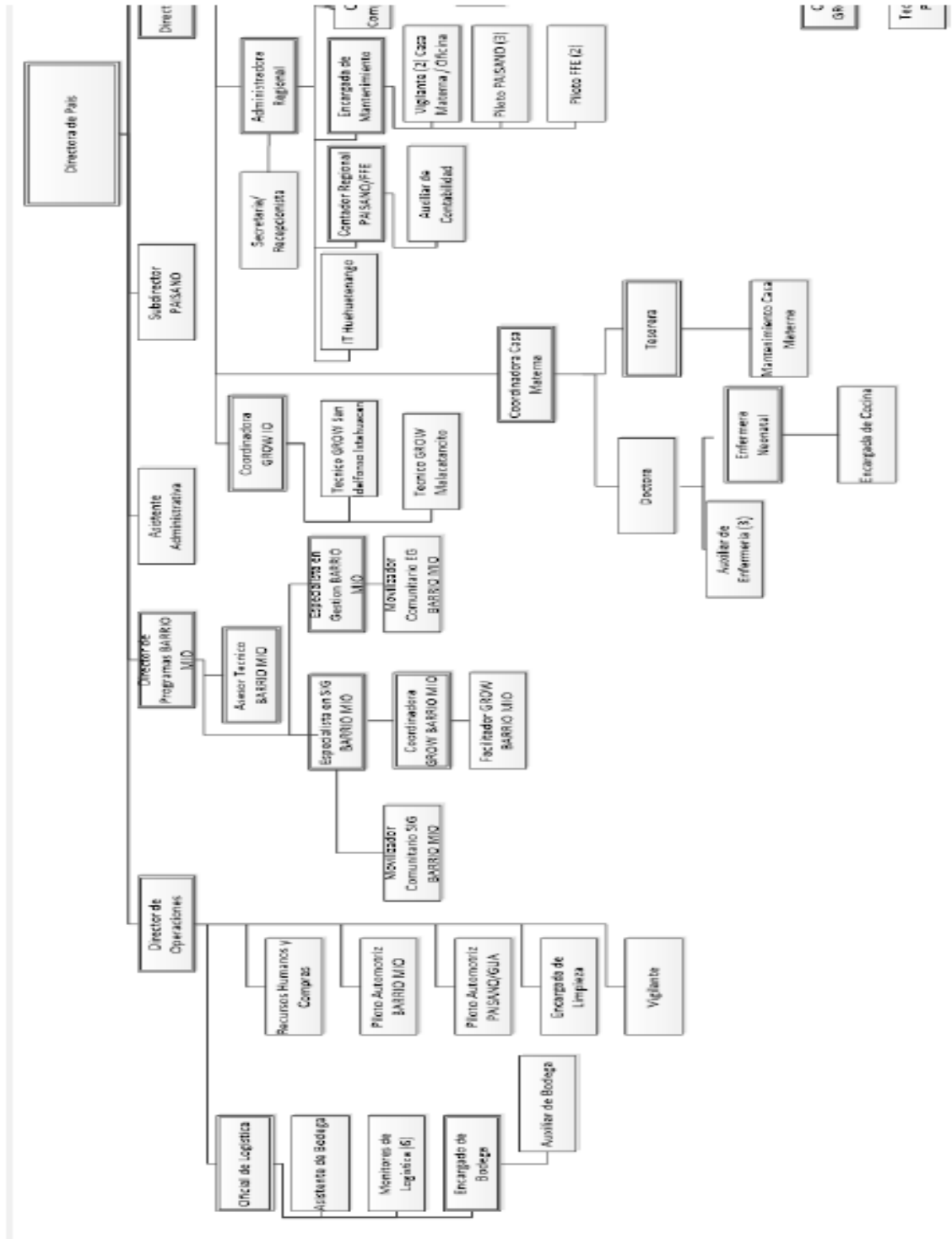
HORARIO DE TRABAJO: 8.00 a 13:00 y 14:00 a 17:00

SEDE DE TRABAJO: Oficina PCI, en Guatemala, Ciudad.

Anexo 9 – Organigrama de PCI

Parte 1

Organigrama de PCI – Parte 1 (Versión preliminar al 31 de mayo de 2013)



Anexo 10 – Carta de autorización de práctica



Guatemala, lunes 20 de mayo del 2013

RRHH-017-05-2013

M.A. Aracelly Mérida
Directora
Departamento de Estudios de Postgrado
Escuela de Ciencias de la Comunicación
Universidad de San Carlos de Guatemala

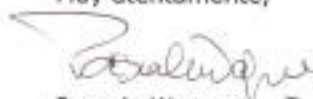
Estimada Master Mérida:

Le saludo cordialmente, deseándole éxitos en sus actividades diarias. En relación a su comunicación en la que solicita que la Licenciada Patricia Mercedes De León Toledo, quien se identifica con el Carné 100023786, realice su Práctica Profesional Supervisada (PPS) en la Casa Materna de PCI; por este medio le informo que hemos analizado la solicitud y aceptamos la propuesta.

Le hemos pedido a la Licda. De León Toledo que realice el diagnóstico a nivel de PCI Guatemala y no solamente de uno de nuestros Programas.

Por lo anterior, confirmo que aceptamos que la Licda. De León Toledo lleve a cabo su Práctica Profesional Supervisada en PCI Guatemala, de mayo a octubre de 2013.

Muy atentamente,


Pascale Wagner
Directora



Anexo 11 – Carta de compromiso de implementación de la estrategia



Guatemala, jueves 31 de octubre de 2013

RRHH-038-10-2013

M.A. Aracelly Mérida
Directora
Departamento de Estudios de Postgrado
Escuela de Ciencias de la Comunicación
Universidad de San Carlos de Guatemala

Estimada Master Aracelly Mérida:

Como es de su conocimiento, la Licenciada Patricia Mercedes De León Toledo, quien se identifica con el Carné 100023786, ha realizado su Práctica Profesional Supervisada (PPS) en PCI Guatemala.

Con base en los resultados del Diagnóstico Situacional y de Comunicación, se definió la Estrategia de Comunicación Interna para PCI Guatemala, que incluye los siguientes productos:

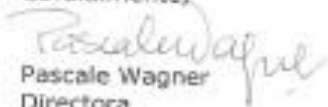
1. Guía General de Inducción "Quiénes somos"
2. Guía "Construyendo Relaciones"
3. Guía de "Reuniones efectivas de PCI"
4. Hoja Informativa "PCInformados"

Los tres primeros productos están en proceso de revisión final; el cuarto, la Hoja Informativa, se elaborará a finales del 2013.

Para la Dirección de PCI Guatemala el proceso de diseño e implementación de la Estrategia de Comunicación Interna que ha venido elaborando Patricia, es de gran importancia y representa un compromiso institucional en el marco del fortalecimiento organizacional para la excelencia en nuestros sistemas y procesos.

Confirmando que se ha brindado acompañamiento desde el principio y se dará seguimiento durante su implementación, que se espera sea a partir de enero del 2014.

Cordialmente,


Pascale Wagner
Directora