

**Universidad de San Carlos de Guatemala
Escuela de Ciencias de la Comunicación
Departamento de Estudios de Postgrado**



**Diagnóstico y Estrategia de Comunicación
Organizacional Interna y Externa para Vida Volunteer**

Herson Wilfredo Cifuentes Cuxún

Guatemala, octubre 2016

**Universidad de San Carlos De Guatemala
Escuela de Ciencias de la Comunicación
Departamento de Estudios de Postgrado
Maestría en Comunicación Organizacional**

The seal of the University of San Carlos of Guatemala is a large, circular emblem in the background. It features a central figure of a knight on horseback, surrounded by various heraldic symbols including a crown, a lion, and a castle. The Latin motto "CETERAS ORBIS CONSPICUA CAROLINA ACADEMIA COACTEM" is inscribed around the perimeter of the seal.

**Diagnóstico y Estrategia de Comunicación
Organizacional Interna y Externa para Vida Volunteer**

**Trabajo de Graduación
Presentado por:**

Lic. Herson Wilfredo Cifuentes Cuxún

Previo a conferírsele el título de:

Máster en Artes en Comunicación Organizacional

Guatemala, octubre 2016

Universidad de San Carlos de Guatemala

Autoridades Centrales

Rector
Secretario General

Dr. Carlos Guillermo Alavarado Cerezo
Dr. Carlos Enrique Camey Rodas

Escuela de Ciencias de la Comunicación

Consejo Directivo

M.Sc. Sergio Vinicio Morataya García
García
Director

Mtro. Gustavo Adolfo Morán Portillo
Lic. Mario Enrique Campos Trijilio
Representantes docentes

Pbl. Anaite Machuca
Prdta. Mario Barrientos
Representantes estudiantiles

Lic. Jhonny Michael González Batres
Representante de egresados

M.Sc. Claudia Xiomara Molina Avalos
Secretaria

Consejo Académico de Postgrado

M.Sc. Sergio Vinicio Morataya
Director

Mtro. Gustavo Adolfo Morán Portillo
Secretario

Tribunal examinador

Dr. Gustavo Adolfo Bracamonte Cerón
Maestra Heidi Lorena Melgar Reyna
Maestro Gustavo Adolfo Morán Portillo



Universidad de San Carlos de Guatemala

Escuela de Ciencias de la Comunicación



Guatemala, 21 de octubre de 2016

Orden de impresión

No.032-2016 GAMP/Machq

Estudiante

Herson Wilfredo Cifuentes Cuxún

Carné No. 201013754

Estimado Estudiante Cifuentes:

Nos complace informarle que con base a la autorización de informe final del Trabajo de Graduación por la Terna Examinadora con el título **“DIAGNÓSTICO Y ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA PARA VIDA VOLUNTEER”**, se emite la orden de impresión.

Apreciaremos que dos ejemplares impresos y un cd en formato PDF sean entregados en el departamento de Postgrado de esta unidad académica, ubicado en el Primer Piso del edificio Bienestar Estudiantil, un Trabajo de Graduación y un cd en formato PDF en Biblioteca Flavio Herrera y un trabajo de graduación y un cd en formato PDF en Biblioteca Central de esta Universidad.

Es para nosotros un orgullo contar con un profesional egresado de esta escuela como usted, que posee los conocimientos para desenvolverse en el campo de la comunicación organizacional.

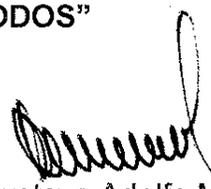
Atentamente,

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”



Escuela de Ciencias de la Comunicación
DIRECTOR

MSc. Sergio Vinicio Morataya García
Director ECC



M.A. Gustavo Adolfo Morán Portillo
Director Dpto. de Estudios de Postgrado



c.c. Archivo



“Por una Universidad de Educación Superior Pública y de Calidad”
OLIVERIO CASTAÑEDA DE LEÓN

Para efectos legales, únicamente el autor es responsable del contenido de este trabajo.

ÍNDICE

RESUMEN.....	i
INTRODUCCIÓN.....	ii

CAPÍTULO I

1. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL.....	1
1.1 Ubicación geográfica.....	1
1.2 Naturaleza de la organización	2
1.3 Líneas estratégicas	2
1.4 Misión, visión y valores	2
1.4.1 Misión.....	2
1.4.2 Visión.....	2
1.4.3 Valores	2
1.5 Descripción de actividades	3
1.5.1 Jornadas médicas, odontológicas y veterinarias.....	3
1.5.2 Proyectos comunitarios	4
1.6 Actores.....	4
1.6.1 Actores internos	4
1.6.2 Actores Externos	5
1.7 Organigrama Regional	6
1.7.1 Organigrama Costa Rica.....	7
1.7.2 Organigrama Nicaragua	8
1.8 Perfil de los trabajadores	9

CAPÍTULO II

2. Teorías de la comunicación.....	10
------------------------------------	----

CAPÍTULO III

3. METODOLOGÍA APLICADA	13
3.1 Método	13
3.2 Tipo de Investigación	13
3.2.1 Aspecto Cuantitativo.....	13
3.2.2 Aspecto Cualitativo	14
3.3 Planteamiento del problema	14
3.4 Objetivos.....	14
3.4.1 Comunicación Interna.....	14
3.4.2 Comunicación Externa	15
3.5 Técnicas	16
3.5.1 Observación	16
3.5.2 Entrevistas	16
3.5.3 Encuestas	17

CAPÍTULO IV

4. DIAGNÓSTICO COMUNICACIONAL	18
4.1 Análisis de comunicación interna	19
4.1.1 Comunicación interna vertical ascendente	19
4.1.2 Comunicación vertical descendente	20
4.1.3 Comunicación Horizontal	21
4.1.4 Comunicación Circular	21
4.1.5 Comunicación en crisis.....	22
4.1.6 Principales medios de comunicación interna	22
4.1.7 Encuesta de comunicación Interna.....	23
4.1.8 Entrevista a Dirección con relación a la Comunicación Interna.....	37
4.2 Análisis de Comunicación Externa.....	38
4.2.1 Usuarios	38
4.2.1.1 Comunicación con los usuarios	38
4.2.2 Instituciones	39
4.2.3 Análisis de la identidad Corporativa.....	40

4.2.3.1 Funciones de la Identidad Corporativa.....	44
4.2.4 Análisis de la imagen corporativa	46
4.2.5 Comunicación en Crisis.....	48
4.2.6 Encuesta de comunicación Externa.....	48
4.3 FODA.....	54
3.3.1 Análisis y pronóstico de la situación	55
4.4 Factores influyentes directos e indirectos	57
4.4.1 Factores directos	57
4.4.2 Factores indirectos	57
4.5 Árbol de problemas	57
4.6 Determinación de Prioridades Comunicacionales	58
4.6.1 Prioridades de Comunicación interna.....	58
4.6.2 Prioridades de Comunicación Externa	59
4.7 Propuestas de soluciones.....	60
4.7.1 Posibles Soluciones	60
4.7.2 Funciones de la Comunicación	60

CAPÍTULO V

5. ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL.....	63
5.1 Justificación	63
5.2 Objetivos.....	64
5.2.1 Objetivo General.....	64
5.2.2 Objetivos Específicos	64
5.3 Público objetivo	64
5.4 Propuesta	65
5.5 Matriz de Coherencia	67
5.6 Plan de Comunicación	68
5.7 Producto estrategia de comunicación desarrollados para Vida Volunteer	74
5.7.1 Productos de Comunicación Interna.....	74
5.7.2 Productos de Comunicación Externa.....	76
5.8 Validación de Productos	80

5.8.1 Validación técnica.....	80
5.9 Cronograma de implementación de las propuestas	81
5.10 Monitoreo y Evaluación.....	82
5.11 Implementación	86

CAPÍTULO VI

6. RESULTADOS A FUTURO.....	87
6.1 Resultados en Comunicación interna.....	87
6.2 Resultados en Comunicación externa.....	87
CONCLUSIONES.....	89
RECOMENDACIONES.....	90
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	91
E-GRAFÍA.....	93
ANEXOS.....	94

Lista de Ilustraciones

Ilustración 1: Ubicación de Sedes de Vida Volunteer.....	1
Ilustración 2: Organigrama Regional.....	6
Ilustración 3: Organigrama de Línea de Reporte.....	7
Ilustración 4: Organigrama Oficina Costa Rica.....	7
Ilustración 5: Organigrama Oficina Nicaragua.....	8
Ilustración 6: Organigrama Oficina Guatemala.....	8
Ilustración 7: Logo Vida.....	41
Ilustración 8: Proporciones Logo.....	42
Ilustración 9: ¡Qué se debe hacer!.....	42
Ilustración 10: ¡Qué no se debe hacer!.....	43
Ilustración 11: Colores Organizacionales.....	44
Ilustración 12: Elementos que configuran la identidad corporativa.....	46

Ilustración 13: Newsletter.....	75
Ilustración 14: Manual de Uso de Redes Sociales.....	76
Ilustración 15: Spot de Vídeo.....	79
Ilustración 16: Socialbakers.....	85

Lista de Gráficas de Encuesta de Comunicación Interna

Gráfica 1.....	25
Gráfica 2.....	25
Gráfica 3.....	26
Gráfica 4.....	27
Gráfica 5.....	27
Gráfica 6.....	29
Gráfica 7.....	30
Gráfica 8.....	31
Gráfica 9.....	31
Gráfica 10.....	32
Gráfica 11.....	32
Gráfica 12.....	33
Gráfica 13.....	33
Gráfica 14.....	34
Gráfica 15.....	35
Gráfica 16.....	35
Gráfica 17.....	36

Lista de Gráficas de Encuesta de Comunicación Externa

Gráfica 1.....	49
Gráfica 2.....	50
Gráfica 3.....	51
Gráfica 4.....	52
Gráfica 5.....	53

Lista de Tablas

Tabla 1: Matriz de Coherencia.....	67
Tabla 2: Problema 1.....	68
Tabla 3: Problema 2.....	69
Tabla 4: Problema 3.....	70
Tabla 5: Problema 4.....	71
Tabla 6: Problema 5.....	72
Tabla 7: Problema 6.....	73
Tabla 8: Cronograma de Implementación de las propuestas.....	81
Tabla 9: Monitoreo y Evaluación.....	82
Tabla 10: Evaluación de Mejora de Newsletter.....	83
Tabla 11: Redes Sociales.....	84
Tabla 12: Evaluación de Spot de Televisión.....	85

Resumen

Vida Volunteer es una organización no gubernamental (ONG) registrada en los Estados Unidos, con operaciones en Costa Rica, Nicaragua y Guatemala. Desde el 2008 Vida Volunteer ha brindado asistencia gratuita en el área de la medicina, odontología y veterinaria a comunidades desatendidas y rurales de dichos países.

Esta estrategia de comunicación, tanto interna como externa se da por la necesidad de poder transmitir mensajes de forma efectiva a nivel interno para trabajar en el buen desarrollo de las actividades que se realizan cada día dentro de sus tres diferentes oficinas, y a nivel externo ya que cuenta con diferentes personas que son los que apoyan a que la organización cumpla sus objetivos.

Dentro de la organización se encontraron diferentes problemas que impiden que la comunicación interna y externa fluya con facilidad; dichos problemas lograron ser identificados a través de encuestas, entrevistas y observación para identificar cuáles son los factores que interrumpen en el mejoramiento de la organización.

Para el diseño de la estrategia de comunicación interna y externa en Vida Volunteer se vio la necesidad de investigar y estudiar los procesos de comunicación durante los meses de mayo y junio del presente año; para ello se utilizaron diferentes técnicas e instrumentos de investigación aplicados al personal administrativo interno y a las personas que apoyan externamente la misma causa.

Introducción

De acuerdo a Antonio Lucas Marín, la Comunicación Organizacional “es el medio que permite orientar las conductas individuales y establecer relaciones interpersonales funcionales que ayuden a trabajar juntos para alcanzar una meta” (1999, pág. 103). Toda empresa debe considerar mantener una excelente comunicación organizacional, tanto interna como externa que va dentro de sus instalaciones y personal y con sus colaboradores y públicos.

Diagnóstico situacional: este es un término relacionado con el principio de una administración relativa y situacional, lo cual quiere decir que dicha administración depende de las circunstancias ambientales y tecnológicas de la organización, enlazando el momento y el contexto en que la organización se encuentra. El diagnóstico es una herramienta básica para prever y adelantarse a futuros acontecimientos gracias a su significativo aporte para identificar aspectos troncales, para que estos sean evaluados y valorados en su dimensión actual en bien de la organización. Es por ello que se dice que el principal objetivo del Diagnóstico Situacional es en sí, el de proveer información específica y fehaciente que permita aplicar las medidas preventivas o correctivas, según sea necesario, acordes a la situación real encontrada dentro de las condiciones ambientales y tecnológicas de la empresa.

Vida Volunteer es una organización la cual se tomará como punto de observación para un diagnóstico organizacional de comunicación interna y externa; antes iniciar a dicha temática es importante conocer la situación de la empresa por lo que a continuación se presenta un diagnóstico de la situación actual de Vida y se mencionarán puntos que ayudarán al elaborador del diagnóstico de comunicación organizacional a ver la situación de la organización y así poder adentrarse al diagnóstico de comunicación.

Dentro de Diagnóstico Situacional de Vida Volunteer se encuentran temas como: ubicación geográfica, naturaleza de la empresa, misión, visión y valores. También se explicará de forma detallada las principales actividades de la organización, quiénes son los actores internos y externos, explicación de los diferentes organigramas así como el perfil de los trabajadores que integran la organización.

CAPÍTULO I

1. Diagnóstico Situacional

1.1 Ubicación geográfica

Vida Volunteer fue registrada y fundada oficialmente como 501c3 Non-Profit Humanitarian Organization [Organización Humanitaria no Gubernamental] en los Estados Unidos en el 2007.

Vida Volunteer trabaja en tres países teniendo su oficina central en Costa Rica; esta se ubica a 450 mts. Sur de McDonald's Plaza del Sol Curridabat. Frente al Instituto Francés.

La otra oficina o sede de Vida se encuentra en la Calle Limón, de la Gasolinera Esso 4 cuadras al sur, contiguo a Rolop. Masaya Nicaragua. Vida Volunteer también trabaja en la 7ma. Calle Poniente 22 "A", La Antigua Guatemala, Sacatepéquez en Guatemala.

Ilustración 1: Ubicación de Sedes de Vida Volunteer



Fuente: Vida Volunteer

1.2 Naturaleza de la organización

Vida Volunteer tiene programas de servicio de aprendizaje dirigidos a estudiantes de universidades de los Estados Unidos y Canadá en el área de Medicina General, Odontología y Veterinaria. Vida trabaja en comunidades de 3 países: Costa Rica (Oficina Central), Nicaragua y Guatemala las cuales son comunidades rurales el fin de poder darle al estudiante voluntario la experiencia de aprendizaje sobre estas ramas. Cada país tiene su propia oficina que organiza la logística de las actividades del servicio de aprendizaje hacia los voluntarios.

1.3 Líneas estratégicas

Las líneas estratégicas de Vida Volunteer se basan en el compromiso hacia voluntarios y las comunidades donde trabajan en poder darle una atención al aprendizaje y al mismo tiempo impactando de buena manera al trabajo en las comunidades.

1.4 Misión, visión y valores

1.4.1 Misión

“Impactar de manera positiva la calidad de vida de comunidades marginadas al ofrecer a nuestros voluntarios una experiencia que les cambiará la vida”

1.4.2 Visión

“Comunidades más sanas”

1.4.3 Valores

- **Trabajo en Equipo:** trabajamos de manera profesional para cumplir nuestra visión.

- **Interés:** nos preocupamos por nuestras comunidades y tomamos acciones que propicien su bienestar.
- **Responsabilidad:** somos responsables de nuestras acciones y estamos comprometidos con la honestidad y la transparencia.
- **Pasión:** amamos lo que hacemos.
- **Diversidad:** aceptamos y celebramos que somos diferentes.

1.5 Descripción de actividades

La actividad principal de Vida Volunteer abarca el servicio de aprendizaje, este tema va dirigido a estudiantes de que desean entrar a la carrera de Medicina, Odontología y Veterinaria. Los estudiantes interesados por el programa son estudiantes residentes de Los Estados Unidos y Canadá en su mayoría, también se encuentran estudiantes que son originarios de otros países del mundo. Las actividades que realiza Vida Volunteer se detallan a continuación:

1.5.1 Jornadas médicas, odontológicas y veterinarias

Las jornadas son preparadas por Vida Volunteer en las diferentes ramas: medicina, odontología y veterinaria. Los estudiantes pueden escoger el programa que más le llama la atención. Vida, como lo dice su visión y misión, trata de ir a los lugares en donde la salud pública no provee estos servicios.

Los voluntarios tienen la oportunidad de escoger el país a donde se quieren dirigir y los días que quieren asistir al lugar, Vida con la cantidad de personas y días asignados en una gira (viaje o jornada) pueden programar los días de clínica en las diferentes comunidades para que la experiencia sea la más propicia para los jóvenes.

Las giras no solamente abarcan días de clínica de humanos y/o animales sino también poder darle al voluntario una experiencia cultural al país donde se está visitando.

1.5.2 Proyectos comunitarios

Los proyectos comunitarios son una actividad que realiza Vida con el fin de poder ayudar a las comunidades adoptadas que tienen. Estos proyectos apoyan iniciativas por la misma comunidad brindándoles apoyo económico o pudiendo patrocinar actividades como construcción o mejora de aspectos proporcionados por la misma comunidad. Aunque Vida tiene como principales actividades estas dos funciones: jornadas médicas y proyectos comunitarios, el trabajo dentro de las oficinas es grande ya que se vela por la buena planificación y el éxito de las giras.

1.6 Actores

Como en toda organización, Vida Volunteer cuenta con actores que ayudan a que se realice las actividades propias de la institución, a continuación se muestra quiénes son estos actores que trabajan de forma interna y externa Vida.

1.6.1 Actores internos

El personal administrativo es el actor interno de la organización. En este aspecto se mencionarán los actores que se encuentra en cada uno de los países y qué actores internos trabaja en una sola oficina pero que tiene influencia laboral sobre los otros países.

- ✓ Directoras de País
- ✓ Supervisor del Centro de Equipo y Medicamento
- ✓ Contador (finanzas)
- ✓ Community Outreach Coordinator (Coordinador de extensión Comunitaria)

A continuación se mencionan a los actores internos que se encuentran en una oficina (país) pero que tienen efecto en el resto de oficinas:

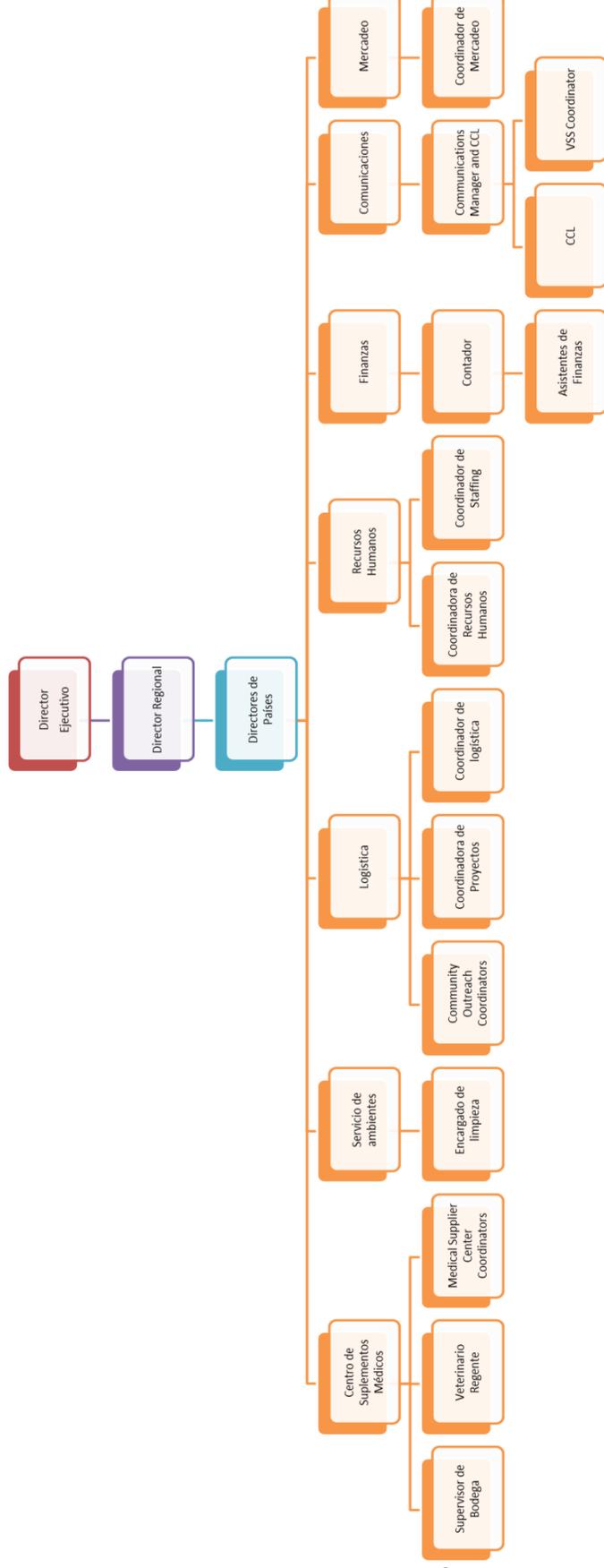
- ✓ Directora Ejecutiva (Washington D.C. EEUU)
- ✓ Coordinadora de Recursos Humanos (NIC)
- ✓ Staffing Coordinator (Coordinador de personal de giras) (NIC)
- ✓ Departamento de Comunicaciones (CR y NIC)
- ✓ Mercadeo (CR)
- ✓ Coordinadora de Proyectos (CR)

1.6.2 Actores Externos

A continuación se mencionan a los actores externos que apoyan desde fuera de las oficinas a toda actividad que Vida Volunteer realiza:

- ✓ Personal de giras
 - Team Leaders (Líder de Grupo)
 - Assistant Team Leaders (Asistente de Líder de Grupo)
 - Médicos
 - Odontólogos
 - Veterinarios
 - Intérpretes (inglés, cakchiquel, quiché)
 - Coordinadores de clínica
- ✓ Hoteles
- ✓ Restaurantes
- ✓ Profesores de baile
- ✓ Guías de Turistas
- ✓ Centros de Actividades Recreativas
- ✓ Farmacias
- ✓ Servicio de transporte

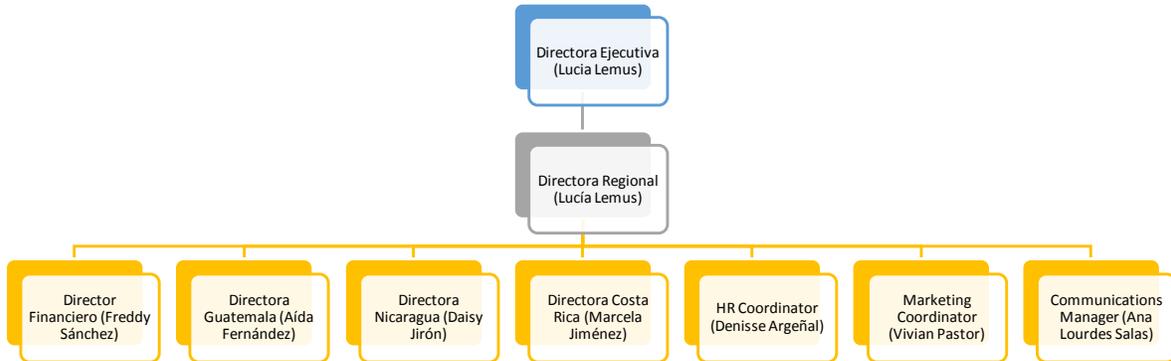
1.7 Organigrama Regional



Elaborado por Recursos Humanos

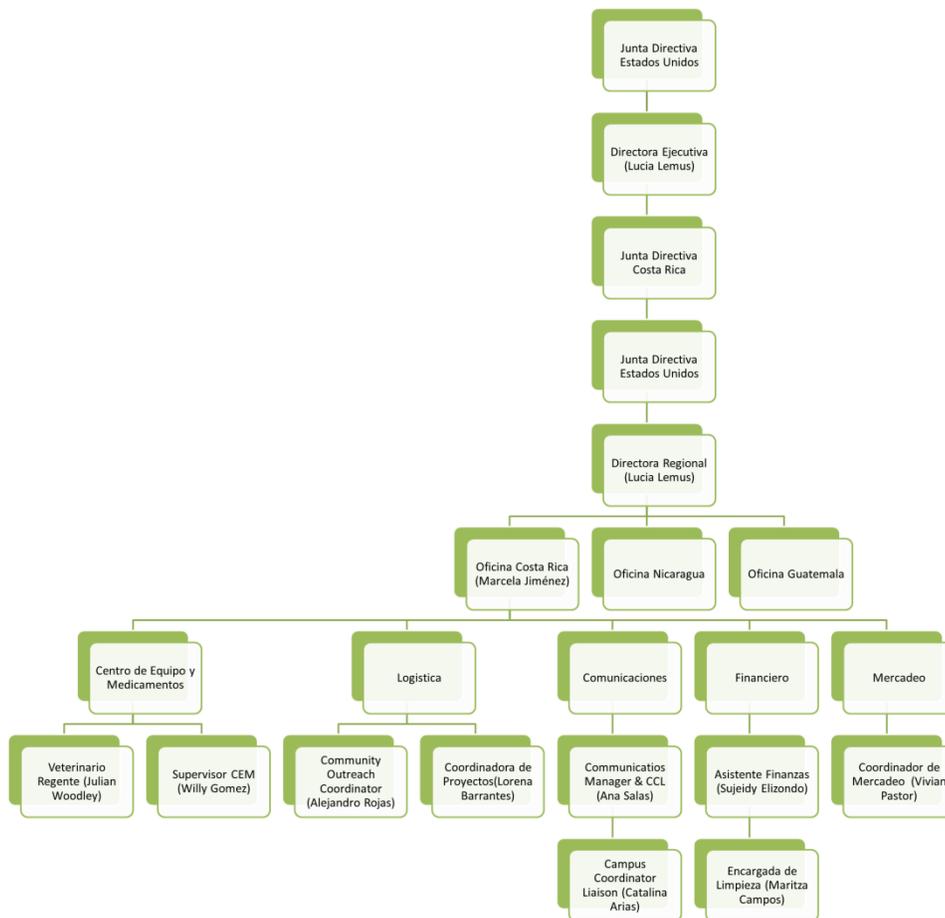
El Organigrama Regional, como su nombre lo indica, abarca los 3 países y todos los puestos administrativos de las oficinas en conjunto y claramente se ve el orden jerárquico dentro de dicha institución. Un dato importante en este organigrama es sobre el puesto de Directora Ejecutiva y la Directora Regional está siendo dirigida por la misma persona.

Es importante también dar a conocer las líneas de reporte a nivel regional con la Directora Ejecutiva y Regional.



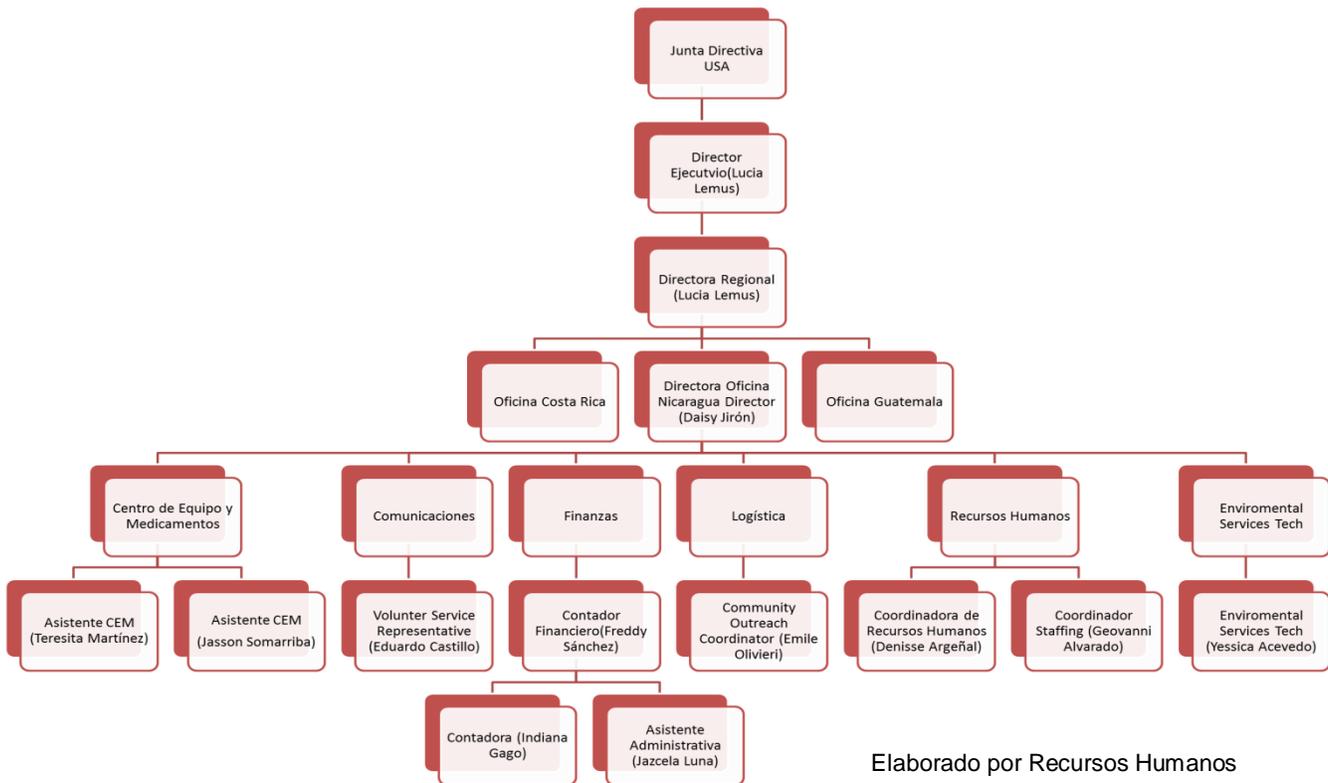
Elaborado por Recursos Humanos

1.7.1 Organigrama Costa Rica

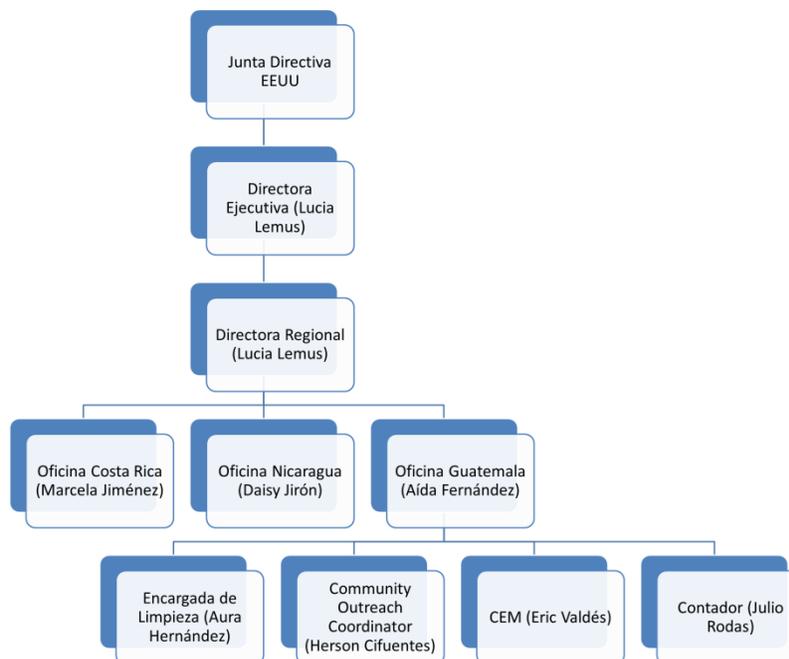


Elaborado por Recursos Humanos

1.7.2 Organigrama Nicaragua



1.7.3 Organigrama Guatemala



1.8 Perfil de los trabajadores

Debido que Vida Volunteer es una organización que trabaja con voluntarios de Estados Unidos y Canadá (anglosajones); el perfil que debe poseer la mayoría de personas al postularse a un puesto, es conocer el idioma inglés de forma escrita y oral. La información que se transmite mediante cualquier mensaje y los programas que se utilizan se encuentra en inglés.

El proceso de reclutamiento es centralizado por la coordinadora de Recursos Humanos en Nicaragua, haciendo el primer contacto con el postulante. Dicho proceso puede ser dirigido posteriormente con las personas que lo solicitan, en su caso las directoras de los países para que realicen una segunda entrevista. También es importante saber que dependiendo el puesto o nivel del mismo, la Directora Ejecutiva/Regional realiza el proceso de entrevista también.

CAPÍTULO II

2. Teorías de la comunicación

En base al diagnóstico de comunicación organizacional interna y externa se han determinado posibles soluciones para poder mejorar los problemas de comunicación.

Es importante recalcar que las posibles soluciones están basadas en teorías de varios teóricos que lo enfocaron a la importancia de la comunicación o la relación que ésta tenga con ellos.

Teoría clásica de la organización

(Por Frederick Taylor y Henri Fayol)

Las características más importantes de esta teoría son la división del trabajo, responsabilidad y autoridad, delegación, interés sobre lo individuo, mando y disciplina; también se enfoca en las jerarquías, equidades, estabilidad personal y el valor agregado en el trabajo en equipo.

Para Vida Volunteer es importante recalcar la importancia de tener el Departamento de Comunicaciones, aunque ya existe en la organización se debe referir las funciones del mismo y su debida importancia.

Teoría de las Relaciones Humanas

(Por Elton Mayo)

Su principal enfoque son las personas, su grupo de personas, su base es el sistema psicológico, delegación de la autoridad, confianza y autonomía del trabajador, esto sin olvidar la importancia de las relaciones humanas trabajando en la dinámica interpersonal y grupal.

Debe mencionarse la importancia que se le debe de dar a cada persona, especialmente desde la gerencia en forma vertical descendente para que la comunicación mejore al tener la confianza de transmitir los mensajes.

Teoría de los Sistemas

(Por Ludwin Bon Bertalanfy)

Se basa en dos tipos de sistemas, el interno y el externo, es decir, el procesamiento o transformación de insumo, salida o resultado del producto y retroalimentación que recibe dicho sistema.

Para Vida Volunteer es importante que la comunicación trabaje adecuadamente desde la comunicación interna para que tenga éxito en la comunicación externa ya que mucho de lo que se trabaja dentro de las oficinas tiene resultado final ya sea positivo o negativo en lo externo, en las comunidades.

Teoría de la información

(Por Claude Shannon)

El enfoque en esta teoría es poder mejorar los canales de comunicación, velocidad de creación y forma de trasladar el mensaje, normalmente su uso es en la cibernética.

Es importante poder trabajar la información que se va a transmitir para que esto llame la atención del lector. Esto se trabajará en la información que brinda cada oficina para que los que colaboran en cada una de las oficinas de forma externa entiendan y comprendan la función de la organización.

Teoría de la Motivación

(Por Abraham Maslow)

Esta teoría busca trabajar el autoestima, autoexpresión, oportunidad de autorrealización, independencia equipo y promoviendo la seguridad y reducción de riesgos, cumplimiento y el compañerismo.

La motivación debe iniciar desde los diferentes tipos de gerencia, un colaborador motivado realiza su trabajo in contratiempos y apoyo a lo que se realiza y así estos mismos puedan motivar a otras personas como miembros de las comunidades y voluntarios extranjeros.

Teoría de las relaciones Públicas

(Ivy Lee inicia la teoría y Edward Lous Bernais la perfecciona)

Como su nombre lo indica, esta teoría tiene relación con otras ciencias como la comunicación, sociología, psicología, antropología. Se centra en la imagen, público y comunicación. Trata de solucionar el ruido, comunicación en crisis y el rumor.

Trabajar con otras ciencias para poder mejorar la comunicación es importante para Vida, es decir, se trabajará las ciencias de la psicología, lingüística y sociología tanto a nivel interno y externo. Esto se debe a la diferencia cultural que existe y el choque positivo que se pretende realizar con cada una de las personas.

CAPÍTULO III

3. Metodología aplicada

3.1 Método

El estudio de comunicación en Vida Volunteer se realizó durante los meses de mayo, junio y julio de 2016. El trabajo tomó como base el método de investigación de análisis, ya que dio lugar a la observación directa e indirecta, de forma participativa y no participativa enfocándose directamente a los procesos comunicativos en la institución.

Vida Volunteer es una organización que trabaja en tres países y cuenta con diferentes departamentos en cada una de sus oficinas, para efectos de este estudio se analiza cada oficina para luego poder determinar su situación a nivel regional con respecto a la comunicación actual.

3.2 Tipo de Investigación

Esta investigación se realiza a través de enfoque mixto en aspectos cualitativos y cuantitativos tanto para la comunicación interna como externa. Esto es posible a través de la utilización de técnicas como la entrevista y encuestas, también se realizó la técnica de observación únicamente a la sede de Guatemala por cuestiones de visita a la misma oficina.

3.2.1 Aspecto Cuantitativo

Ya que la organización trabaja con cierto número de personas y por la cantidad de puestos en cada departamento, se hace necesario el aspecto numérico de la investigación. A través de las encuestas y realizando estadísticas de las respuestas se puede determinar los aspectos comunicacionales en Vida Volunteer.

Los resultados se muestran en gráficas apropiadas para el lector de dicha investigación.

3.2.2 Aspecto Cualitativo

En este aspecto es importante identificar la situación emocional de los trabajadores de dicha organización, para ser de apoyo al aspecto cuantitativo en la verificación de la situación comunicacional de Vida Volunteer. A través de entrevistas y reuniones con algunas personas de la organización es posible determinar dicha situación. La interpretación de la misma se presenta a través de un reporte de lo que se obtuvo.

3.3 Planteamiento del problema

Lo que se pretende a través de esta investigación, es poder determinar la situación actual de la comunicación organizacional interna y externa, reconociendo aquellos aspectos que hace que la comunicación no sea fluida como se espera. Una vez se tiene el diagnóstico comunicacional se procederá a trabajar estrategias que sean de apoyo a mejorar dicha problemática.

3.4 Objetivos

3.4.1 Comunicación Interna

Objetivo General

Identificar y determinar las fortalezas y debilidades del proceso de comunicación interna en Vida Volunteer con el fin de implementar estrategias para su mejora.

Objetivos Específicos

- Recopilar procesos y mecanismos de comunicación interna y su funcionalidad para poder rediseñarlos y diseñar estrategias propias para la temática de la organización.
- Reconocer posibles ruidos de comunicación interna.
- Determinar la importancia que se le da a la comunicación interna en Vida Volunteer.

3.4.2 Comunicación Externa

Objetivo General

Identificar y Evaluar los procesos de comunicación externa en Vida Volunteer para con relación a sus actores externos.

Objetivos específicos

- Determinar si Vida Volunteer reconoce a sus públicos o actores externos a los que dirigen la comunicación.
- Evaluar la calidad de mensajes de parte de Vida Volunteer hacia sus públicos con el fin de modificar y poder proporcionar los adecuados.
- Reconocer la calidad del mensaje enviado a los públicos evaluando la respuesta de dicho mensaje por los mismos actores externos.
- Verificar la calidad del mensaje de Vida Volunteer a través de la opinión de los públicos externos.

3.5 Técnicas

3.5.1 Observación

La observación científica es la captación planeada con anticipación junto con el registro controlado de los datos. Dichas actividades se llevan a cabo con una determinada finalidad de investigación, la cual se realiza mediante la percepción visual o acústica de un acontecimiento. “Observación” como término, no hace referencia a las formas de percepción, sino a las técnicas de captación sistemática, controlada y estructurada de los aspectos de un acontecimiento que son relevantes para el tema de estudio y para las suposiciones teóricas en que este se basa.

Ya que se trata de un proceso sistemático y controlado, el observador ha de dirigir su atención de forma consiente hacia ciertos aspectos del acontecimiento y registrar aquellos que sean relevantes para el tema de estudio o para la determinación de las variables correspondientes. Este debe ser también un proceso estructurado, de manera tal que lo percibido ha de ordenarse, distribuirse y documentarse según las indicaciones correspondientes.

Ya que se labora para la institución se ha tenido la oportunidad de asistir a diferentes reuniones organizacionales de forma presencial en el caso de Guatemala y/o por vídeo llamadas en Nicaragua y Costa Rica se ha podido determinar el proceso comunicativo dentro y fuera de la institución y su eficiencia para los públicos externos.

3.5.2 Entrevistas

Esta técnica se utiliza en distintas disciplinas con el fin de efectuar estudios de carácter exploratorio, ya que permite captar abundante información básica sobre un problema en específico. Es utilizada también, para fundamentar hipótesis y para orientar algunas estrategias que busquen aplicar otras técnicas de recolección de

datos. A través de la historia, las entrevistas se han visto como los métodos de investigación de campo que se basan en el arte de la conversación.

Dicho proceso comunicativo de obtención de información por medio de la entrevista dependerá de los elementos internos a la situación de entrevista (entrevistador, entrevistado y tema de conversación), y de los elementos externos (factores extra-situacionales que relacionan la entrevista con la sociedad, comunidad o cultura). La entrevista estructurada permite, de igual forma que la observación, conseguir datos e información que permitan estructurar un marco teórico y conceptual congruente con la realidad que se estudia.

Las entrevistas se realizaron a las direcciones de los departamentos y países a través de vídeo llamadas en el caso de Nicaragua y Costa Rica, y en el caso de Guatemala fue de forma presencial.

3.5.3 Encuestas

La encuesta se trata de un esfuerzo de búsqueda sistemática de información en la que el ente investigador realiza preguntas a los investigados sobre los datos que se desean obtener; y posteriormente reúne dichos datos individuales para obtener datos agregados durante la evaluación. A diferencia del resto de técnicas de entrevista, la encuesta se diferencia en que a todos los entrevistados se les realiza las mismas preguntas, en el mismo orden, y en una situación social similar. Al realizarse las mismas preguntas a todas las administraciones existe un mayor control sobre lo que se pregunta, por lo cual, al recolectar datos de esta forma, se puede considerar una recolección de tipo estandarizado.

Las encuestas se pasaron a través de Google Drive a las diferentes personas de la organización de forma interna y externa, esto para facilidad tanto de los encuestados como para la persona encargada de realizar esta investigación. La recaudación de la información se ha guardado en el mismo archivo de un correo electrónico personal.

CAPÍTULO IV

4. Diagnóstico comunicacional

El diagnóstico comunicacional trata de un proceso de cambio que se inicia en el reconocimiento de la situación actual de una organización incluyendo los distintos grupos que la conforman, con el objetivo de evaluar la eficacia de los sistemas de comunicación de la empresa o institución. Es una herramienta para evaluar las prácticas sociales orientadas a tener un conocimiento sistemático sobre las mismas.

Se reconocen las fortalezas y debilidades que se deben considerar en la planificación; acciones destinadas a generar modificaciones en la comunicación que ayuden a producir cambios positivos en el grupo, la comunidad o la institución. Se trata, en pocas palabras, de un procedimiento que se realiza para evaluar la eficiencia de los sistemas de comunicación interna de una empresa. Constituye además, para Gandarilla y et al (2010), “el método que analiza los canales, emisores, contenidos e impacto de la comunicación en la organización.”

La comunicación es el medio en el cual se transmite un mensaje, en este se tiene que dar de doble vía, con esto se puede confirmar que hay una buena comunicación entre las partes involucradas.

Hoy en día se está tomando la debida importancia a la comunicación en las organizaciones, esto es debido a que se ha demostrado que al tener una buena comunicación o un buen ambiente laboral, en donde la comunicación juega un papel muy importante, ayuda y motiva a los colaboradores a realizar mejor su trabajo.

Como proyecto de investigación se hará un diagnóstico de comunicación organizacional tanto interno como externamente en Vida Volunteer, con el fin de poder determinar cuáles son los aspectos que interpone tener una buena comunicación interna y externa en dicha organización. Vida Volunteer, como se ha dicho anteriormente, cuenta con tres oficinas a nivel de Centroamérica en el cual el

diagnóstico se hará en cada oficina (Costa Rica, Nicaragua y Costa Rica) así como a nivel regional ya que hay departamentos que ejercen labor en otras oficinas sin necesidad de estar presentes físicamente en cada oficina.

4.1 Análisis de comunicación interna

Vida Volunteer contiene ciertos tipos de comunicación que facilitan el proceso a trasladar la información entre jefes inmediatos y colaboradores a nivel de oficina y regional.

En Vida Volunteer la comunicación interna es de forma vertical ascendente y descendente, esto es por los puestos que Vida Volunteer posee. También dentro de Vida Volunteer se encuentran los tipos de comunicación como la comunicación horizontal y circular los cuales se van a explicar a continuación:

4.1.1 Comunicación interna: vertical ascendente

La comunicación vertical ascendente es aquella que se da entre los distintos niveles jerárquicos de una organización, considerándose ascendente cuando la información sube de un nivel inferior a un nivel superior. El principal objetivo es asistir el dialogo social dentro de la empresa de forma tal que todos los empleados logren sentirse parte de la misma, haciendo que la participación sea cada vez más activa desde los trabajadores para la toma de decisiones. Uno de los beneficios de esa comunicación es sin duda la mejora el clima laboral. La comunicación ascendente aduce además, una gestión inteligente ya que permite compartir una buena parte del conocimiento y la experiencia que con frecuencia están del lado de los que traban al pie de la obra.

En Vida Volunteer es posible tener una comunicación ascendente ya que en todas las oficinas se debe reportar al jefe inmediato sobre las actividades programadas y todas aquellas inquietudes que de las cuales el jefe inmediato debe dar su punto de vista o su visto bueno en aprobación a ciertos procesos que se

realizan. Aquí, la comunicación ascendente es el tipo de comunicación que más se observa, puesto que se tiene respeto a la jerarquía y esto es posible a través de correos electrónicos, vídeo llamadas, mensajería instantánea y reuniones presenciales.

4.1.2 Comunicación interna: vertical descendente

La comunicación vertical descendente es una forma de comunicación que, a diferencia de la anterior, proviene del jefe o superior, quien en base a su autoridad indica los procedimientos que se deben seguir a fin de hacer bien las cosas dentro de una organización en específico. Para lograr su éxito, es muy conveniente que el mensaje a comunicar esté adecuadamente estructurado, o bien, de forma muy clara y correcta para evitar cualquier mal entendido, confusiones o resentimientos contraproducentes. La comunicación descendente es por lo general, la forma más frecuente de la comunicación laboral. Se caracteriza por transmitir mensajes en relación con el proceso de ejecución y valoración del trabajo, empezando desde los niveles más altos hasta los niveles más bajos según la jerarquía de la estructura organizativa, buscando de esta forma, y como ya se mencionó, el mantener informados a los miembros de la organización y orientar la realización de tareas a los subordinados y colaboradores. La jerarquía y el poder pueden ser barreras para la comunicación, por lo que es más fácil informar hacia abajo que comunicar hacia arriba.

Así como en la comunicación vertical ascendente, la comunicación vertical descendente es de suma importancia ya que el trabajo en equipo debe ser notable con las solicitudes que se piden de parte del jefe inmediato, esto para asignar cargos, aviso de cambios a realizar y programación de actividades calendarizada o nuevas para el colaborador. La comunicación descendente se ve a través de reuniones grupales, reunión personal, correo electrónico, chat de *hangouts*, poco uso de redes sociales y memorándum.

4.1.3 Comunicación Horizontal

Esta comunicación es la que fluye entre las áreas, pero dentro de la franja de un mismo nivel: entre directores de un área, departamento, servicio, etc. La comunicación horizontal es la que mejor responde a la tendencia estructural de las organizaciones contemporáneas, por tres motivos esenciales: anima al conjunto de la organización, se adecua mejor que cualquier otra a las estructuras líquidas, y porque caracteriza el tipo de comunicación que proporciona en la actualidad, las nuevas tecnologías de redes digitales y servicios integrados. En resumen, la comunicación horizontal es la que se da entre personas que se encuentran en el mismo nivel jerárquico, ya sea porque forman parte de la misma área o porque pertenecen a distintas áreas.

Existe una comunicación horizontal entre los mismos departamentos cada cierto tiempo, en el caso de las directoras ellas tienen reunión una vez al mes a través de vídeo llamadas. Cada departamento de cada país se comunican entre ellos ya sea por vídeo llamada, correo electrónico, redes sociales y llamadas telefónicas. Por la distancia que existe entre los encargados de cada departamento no es posible tener una reunión personal entre ellos.

4.1.4 Comunicación Circular

Se refiere a la comunicación recíproca que se ejecuta entre las personas involucradas. La relación entre dos entes que se comunican no se puede reducir a una secuencia rectilínea y se puede expresar de mejor manera con un modelo circular. Por medio de este modelo de comunicación, se desaparece además una buena parte de la distinción que pueda crearse entre emisor y receptor. La propuesta de una dirección circular de la comunicación recalca que se debe prestar una especial atención al movimiento de la misma, tanto de ida como de vuelta de la información producida. Es más, la comunicación de retorno siempre existirá, dado que no existe una comunicación real si el receptor no se siente afectado por el mensaje.

Tomando nota de este tema se puede mencionar que en Vida Volunteer existe la comunicación circular entre cada oficina y a nivel regional. Tanto las directoras o encargados de departamentos necesita comunicarse con otros colaboradores por el manejo de información que desean y así poder hacer su trabajo más fácil. Los medios de comunicación utilizados para la comunicación circular son: vídeo llamadas, correo electrónico, redes sociales y llamadas telefónicas. En este tipo de comunicación si es factible tener reuniones personales únicamente con los miembros de la misma oficina pero no a nivel regional.

4.1.5 Comunicación en crisis

Actualmente en Vida Volunteer no existe un manual de estrategias de comunicación en crisis, lo que sí existe en Vida Volunteer es que cada oficina cuando tiene ciertas dificultades, ya sea de luz, o de señal de internet siempre avisan a través de mensajes de textos o mandando un correo a través de los celulares. El programa de comunicaciones que siempre recibe preguntas, consultas o dudas con respecto a los programas de Vida, tienen diferentes turnos para feriados o días festivos y así poder cubrir las necesidades de atender dichas consultas. Creo que por esta situación se tiene que evaluar si realmente es necesario crear un manual de comunicación en crisis.

4.1.6 Principales medios de comunicación interna

Vida Volunteer por la distancia de oficinas y que algunos departamentos operan en cierto país pero con efecto en las demás oficinas tiene diferentes medios de comunicación. Estos tipos de comunicación son los siguientes:

- Correo Electrónico
- Chat Interno
- *Newsletter*
- Reuniones grupales
- Reuniones individuales

- Vídeo llamadas
- Redes Sociales

4.1.7 Encuesta de comunicación Interna

Para poder determinar de forma directa la situación de la comunicación interna en Vida Volunteer, se cree necesario pasar una encuesta para conocer el punto de vista de los colaboradores con respecto a cómo perciben la comunicación interna dentro de sus oficinas y de forma regional.

Además de la encuesta también se realizaron entrevistas a las directoras de los países y también al programa de *Staffing*.

Tanto las encuestas y las entrevistas se realizaron en línea: las encuestas a través del programa de google drive y las entrevistas se hicieron a través de vídeos llamadas de Skype y Correo Electrónico de Gmail.

A continuación se presentan la interpretación de los resultados adquiridos, en dicha encuesta respondieron 18 colaboradores en Vida Volunteer; también se podrá contemplar las encuestas en los anexos del presente documento.

Encuesta de Comunicación interna

1. ¿País?

Costa Rica	7
Nicaragua	8
Guatemala	3

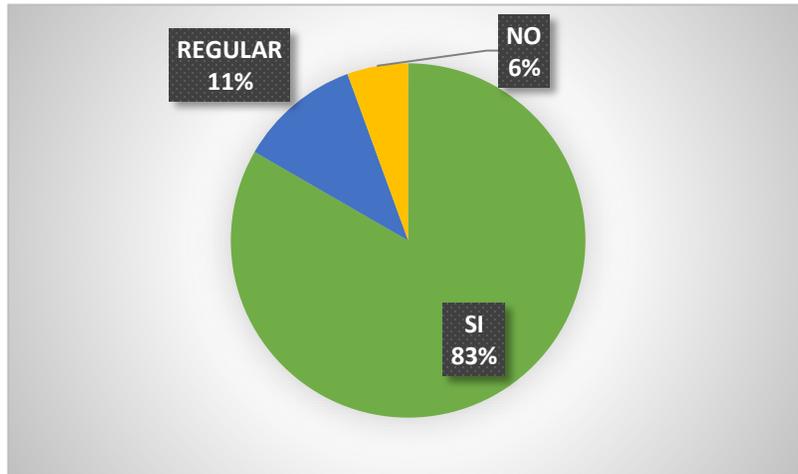
2. ¿Puesto?

En la pregunta uno se contempla la cantidad de las personas que contestaron la encuesta, siendo un total de 18 colaboradores de la administración de Vida Volunteer, asimismo se puede observar la cantidad de las personas que contestaron la encuesta por oficina, es importante recordar que en cada oficina varía la cantidad de colaboradores según lo observado en el organigrama de la organización.

En la pregunta número dos sale el listado de las personas que contestaron la encuesta con relación al puesto que desempeñan dentro de la organización. Se ha tomado la decisión de hacer esta pregunta para que los involucrados no sientan la presión de contestar cuando ven que tienen que colocar su nombre en las mismas.

3. ¿Conoce efectivamente la misión, visión y valores de Vida Volunteer?

Sí	15
No	1
Regular	2

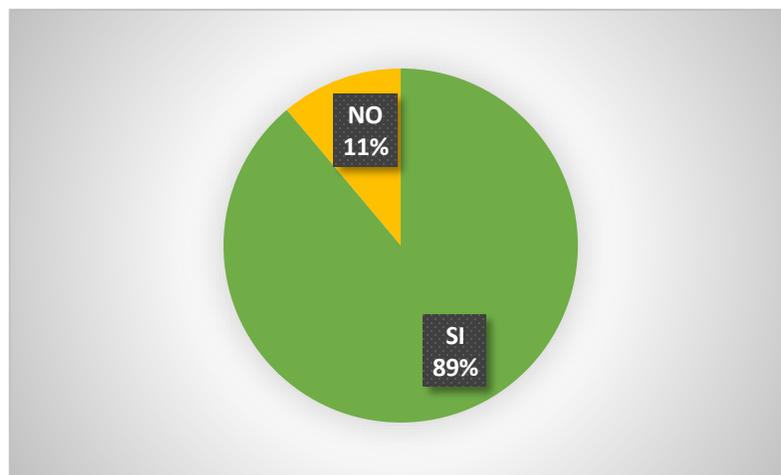


Fuente propia

En la pregunta número tres se ve que existe un porcentaje alto de 83.3% que equivale a 15 encuestados, un porcentaje de 2% que conocen su trabajo de forma regular, esta representación es en un 11.1% y solo una persona indica que no conoce efectivamente la misión, visión y valores de Vida Volunteer. Se ha observado que a pesar que los trabajadores tienen al menos más de 10 meses de trabajar en la organización hay un déficit con conocer a profundidad los valores, misión y visión de Vida.

4. ¿Se le informa sobre los logros de la empresa?

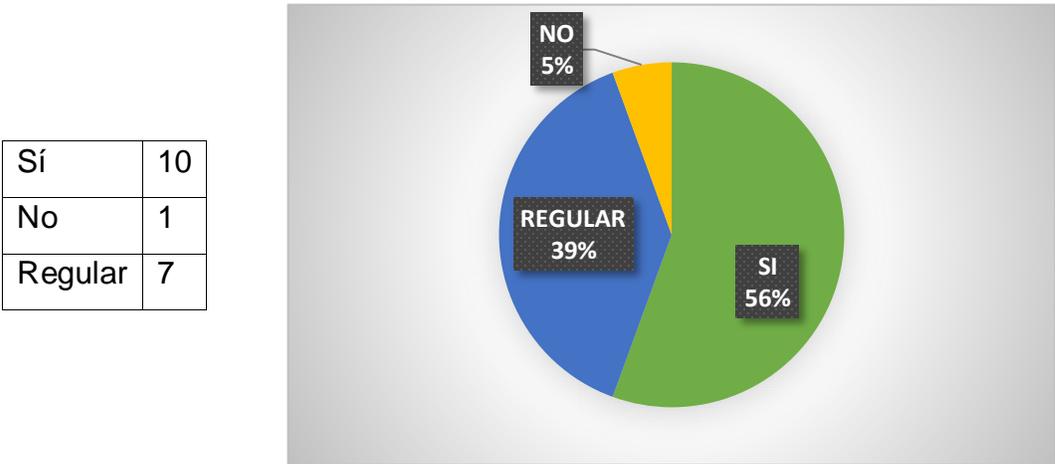
Sí	16
No	2



Fuente propia

En la pregunta número cuatro, gran parte de los encuestados afirman que se les informa sobre los logros de la empresa, siendo estos un 88.9%. Dentro de los encuestados hay dos personas que indican que desconocen dicha información lo cual es un índice de la falta de comunicación de forma general al transmitir ciertos temas.

5. ¿Conoce las diferentes actividades internas que realiza Vida Volunteer?



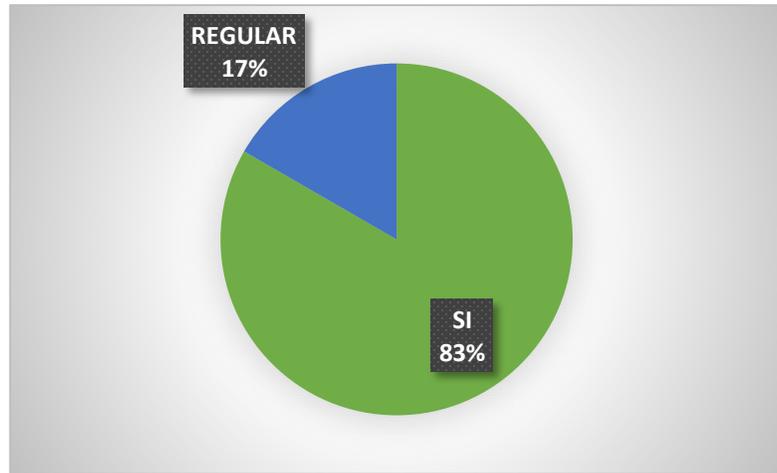
Fuente propia

En la pregunta cinco hay un índice de siete personas que conocen de forma regular las diferentes actividades internas que realiza la organización. Además se puede observar que una cantidad de 10 personas sí conocen dichas actividades y solamente una persona indica que no conoce las actividades.

Tal y como se indicaba en la pregunta anterior, la información que se transmite no llega del todo a todos los usuarios de la administración, lo cual demuestra deficiencia ya sea en los medios de comunicación o la táctica de transmitir los mismo.

6. ¿Conoce con exactitud las funciones y actividades de su puesto de trabajo con relación a su *Job Description*?

Sí	15
No	0
Regular	3

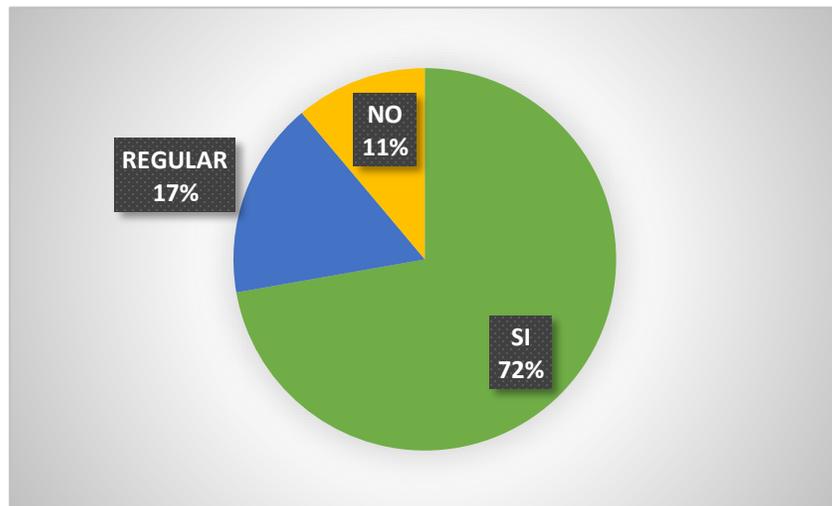


Fuente propia

En la pregunta seis se puede observar que de las 18 personas encuestadas, tres de ellas indican que conocen las funciones y actividades de su puesto de trabajo de forma regular, pero 15 personas indican que sí conocen sus actividades y funciones asignados con respecto a su Job Description.

7. ¿Siente, de parte de su jefe inmediato, la confianza necesaria para discutir ideas o cualquier tema con relación a su trabajo?

Sí	13
No	2
Regular	3



Fuente propia

En la pregunta siete, 13 personas indican que sí sienten la confianza necesaria para discutir ideas o cualquier tema con relación a su trabajo, hay un porcentaje de tres personas que lo sienten de forma regular y dos personas que no sienten esa confianza hacia su jefe inmediato.

8. Según su opinión, ¿cómo evalúa los medios de comunicación?

En la pregunta ocho, se recibieron 18 respuestas en donde los encuestados pudieron contestar de acuerdo a su experiencia con los medios de comunicación interno utilizados en Vida Volunteer.

Evaluando y analizando las respuestas se detecta que un 65% evalúa a estos medio como “regular” los cual se vieron diferentes comentarios y los cuales se centran en algunos relevantes como se puede observar a continuación:

- Falta de mejora del *Newsletter* (boletín) con respecto a la información que se comunica por ese medio.
- Sobrecargo de correos electrónicos (cadena de correos).
- Falta de interés en contestar correos electrónicos.
- Los medios de comunicación no están mal, puede que el problema sea el modo de utilizarlos.

El otro porcentaje que equivale al 35% evalúa a los medios de comunicación como buenos, siempre haciendo énfasis que hay que mejorarlos; estas mejoras que solicitan abarcan también los comentarios que se listaron anteriormente. Dentro de estas respuestas también se observó una petición para mejorar la comunicación entre los países el cual podría ser de reuniones regionales trimestrales.

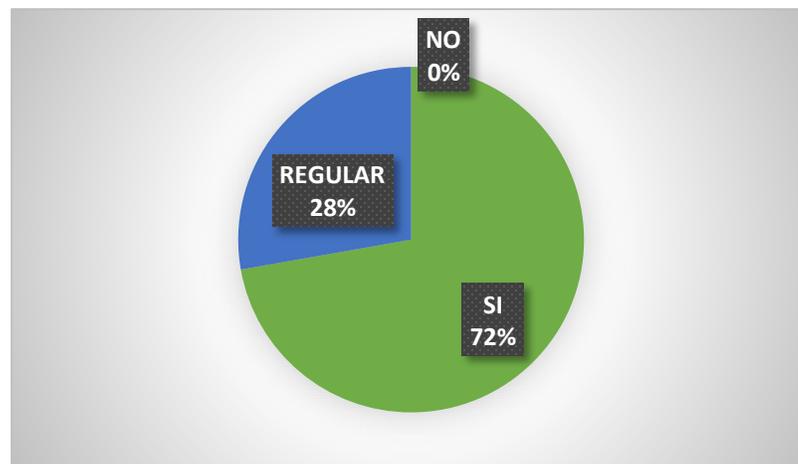
9. ¿Cómo se comunica con sus compañeros?

Medio de comunicación	Recuento
Correo Electrónico	18
Mensajería Instantánea	9
Chat (Hangouts)	16
Skype	14
Redes Sociales	7
Whatsapp	16
Otros	3

En la pregunta nueve se puede observar los diferentes posibles medios de comunicación que se han observado han sido utilizados dentro de la organización. Dentro de las respuestas se ve que el correo electrónico es el que utilizan todas las personas que contestaron la encuesta; como segundo medio de comunicación queda el Chat (Hangouts) y el Whatsapp con 16 personas que lo utilizan, también hay otro medio de comunicación utilizado que es el Skype que lo utilizan 14 personas. Por último quedan varios medios de comunicación que no lo usan tan frecuente como la mensajería instantánea, redes sociales y otros.

10. ¿Cómo considera que es la Comunicación Interna de Vida Volunteer en su oficina?

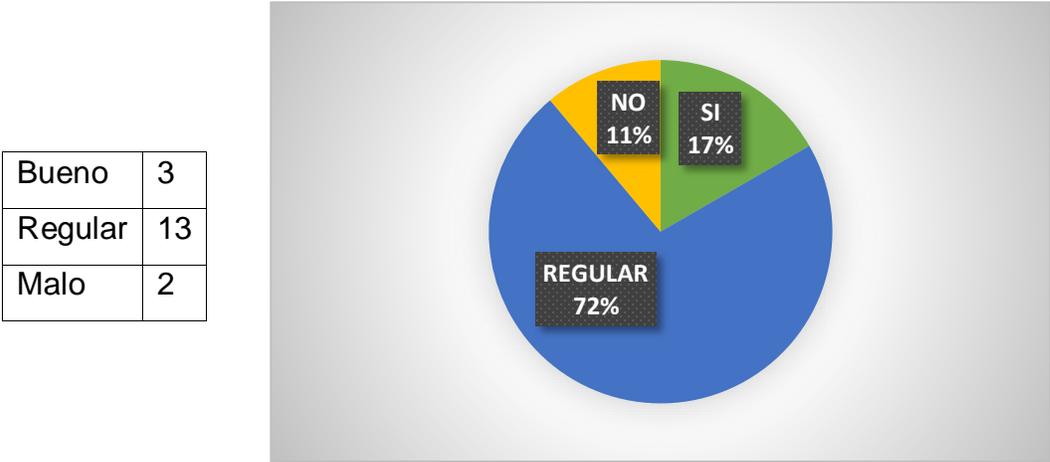
Bueno	13
Regular	5
Malo	0



Fuente propia

En la pregunta 10, los encuestados evalúan a la comunicación interna dentro de su oficina, aquí se puede observar que 13 personas evalúan que dentro de su oficina la comunicación es la adecuada, sin embargo cinco personas evalúan que se encuentra de forma “regular”.

11. ¿Cómo considera que es la Comunicación Interna de Vida Volunteer a nivel regional?

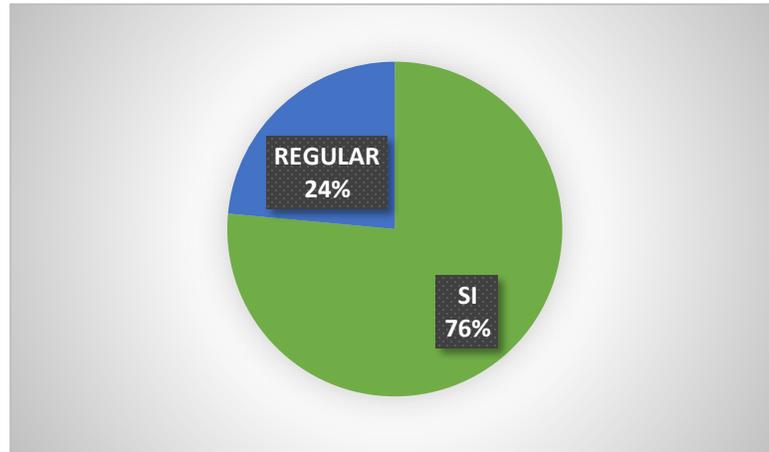


Fuente propia

En la pregunta 11, los encuestados evalúan a la comunicación interna a nivel regional, es decir, la comunicación entre las tres oficinas. La mayoría que son un número 13 personas evalúan a la comunicación de forma regional como “regular”, mientras que tres personas lo evalúan bueno y dos lo evalúan malo. Es notable la diferencia que hay de la comunicación interna en cada oficina con la comunicación interna a nivel regional en esta evaluación, ya que la comunicación con los integrantes de la misma oficina está mejor evaluada que la comunicación que debe de haber entre cada oficina.

12. ¿Cómo es la comunicación entre sus compañeros de trabajo?

Bueno	14
Regular	4
Malo	0

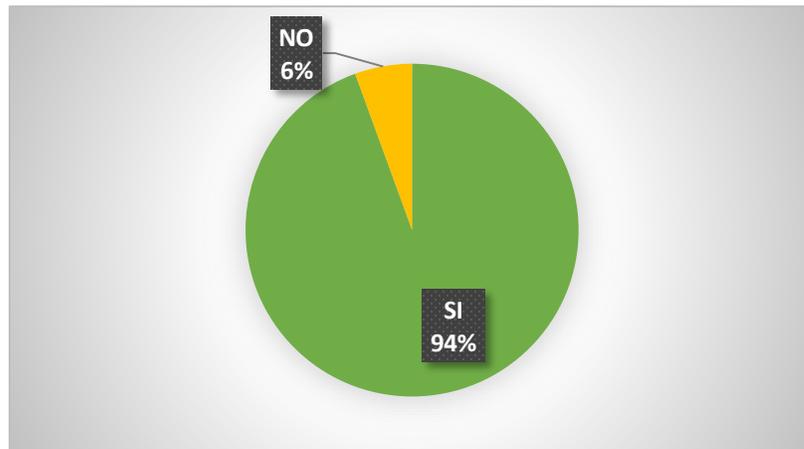


Fuente propia

En la pregunta 12, se puede observar que 14 de los encuestados mencionan que la relación entre sus compañeros es buena, mientras que cuatro de ellos mencionan que la comunicación es “regular”.

13. ¿Existe un sistema de comunicación de doble vía dentro de la organización (jefe-colaborador; colaborador-jefe)? Si-No

Sí	17
No	1

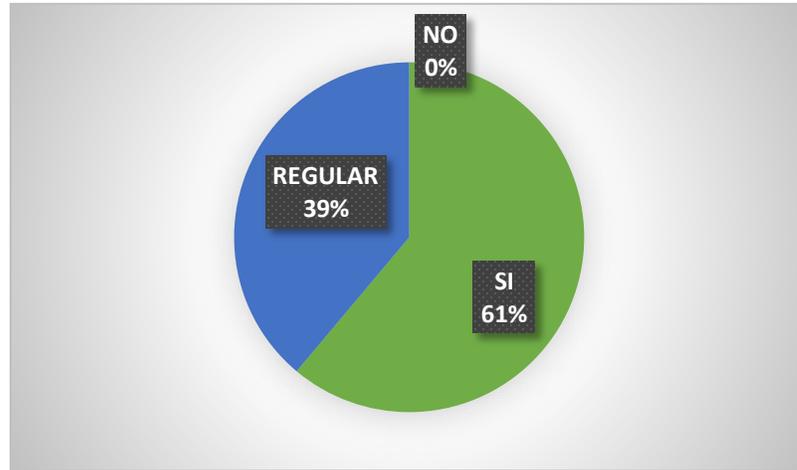


Fuente propia

En la pregunta 13, la mayor parte de los encuestados, 17 personas, mencionan que sí existe un sistema de comunicación de doble vía, a diferencia de una sola persona que indica lo contrario.

14. ¿Cómo es la comunicación entre el personal de Vida Volunteer en su oficina y las otras oficinas?

Buena	11
Regular	7
Mala	0

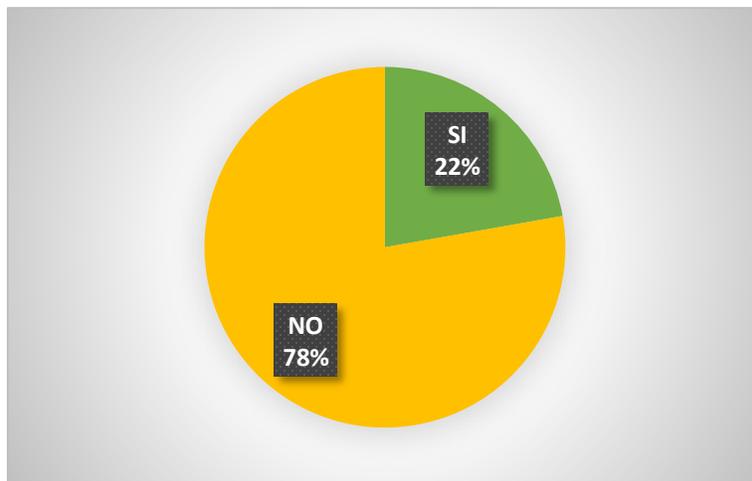


Fuente propia

En la pregunta 14, 11 de los encuestados mencionan que la comunicación entre el personal de Vida Volunteer en su oficina y las otras oficinas es buena, mientras que siete personas de ellos mencionan que es regular. Esto demuestra un bajo de valor comunicacional a nivel regional y que está siendo afectado.

15. ¿Hay algún problema con algún compañero de trabajo?

Sí	4
No	14



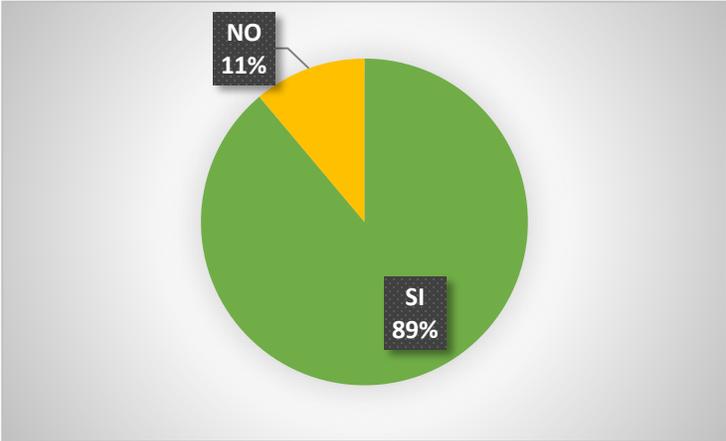
Fuente propia

En esta pregunta quince, cuatro colaboradores mencionan que sí hay algún tipo de problema con los compañeros de trabajo, mientras que 14 de ellos

mencionan lo contrario. Esto indica que debe se debe de trabajar este indicador para poder ayudar a que la relación laboral mejore.

16. ¿Se le informa sobre cambios o actividades que tengan relación a su puesto de trabajo?

Sí	16
No	2

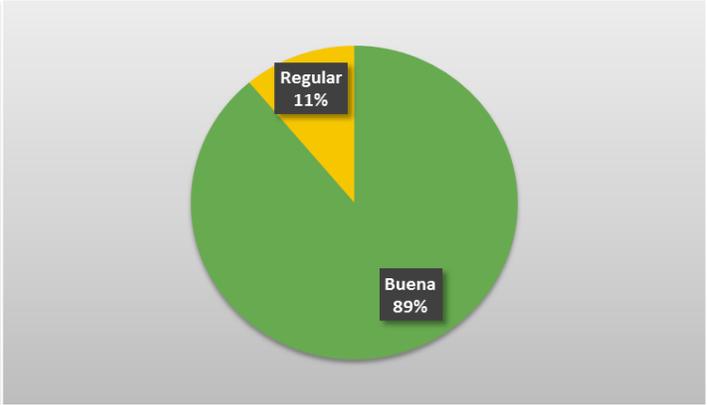


Fuente propia

En su mayoría, 16 personas contestan que sí se le informa sobre cambios o actividades que tengan relación al puesto de trabajo de ellos; sin embargo, dos personas carecen de recibir dicha información el cual puede perjudicar a cierto modo su eficiencia laboral.

17. ¿Cómo es la comunicación entre el personal del mismo puesto o similares?

Buena	16
Regular	2
Mala	0

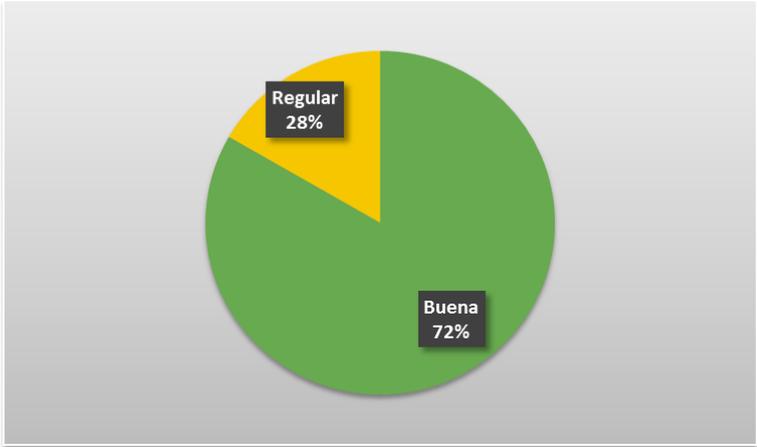


Fuente propia

En la pregunta 17, solamente dos personas indican que la comunicación entre el personal que tienen el mismo puesto o puesto similar es regular, mientras que en su mayoría, siendo 16 personas, indican que la comunicación es buena.

18. ¿Cómo es la comunicación entre su jefe inmediato o colaborador?

Buena	15
Regular	3
Mala	0



Fuente propia

En esta pregunta, 15 personas indican que la comunicación entre su jefe inmediato o colaborador es buena, mientras que tres personas indican que no es de forma regular, es importante identificar quiénes son estas personas para poder apoyar un trabajo de solución a dicho problema.

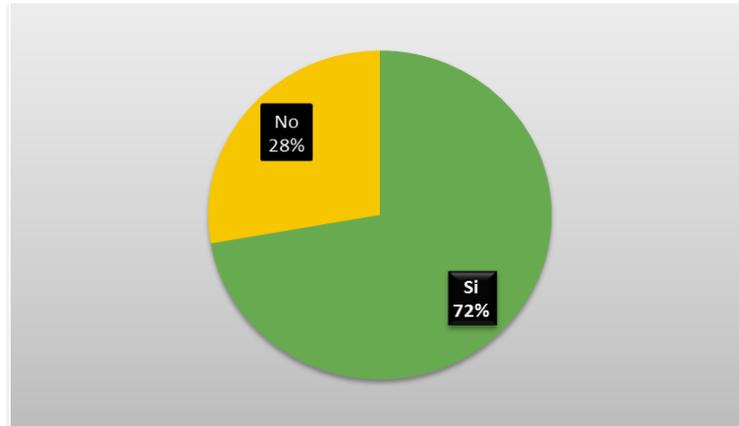
19. ¿Cree que podría mejorarse la comunicación interna en Vida Volunteer?

Sí	18
No	0

En la pregunta 19, claramente se puede observar que en su totalidad todos los encuestados afirman que podría mejorarse la comunicación interna en Vida Volunteer. Esto demuestra que para ellos la comunicación interna no se encuentra al 100% trabajando de la mejor manera y ellos consideran debe mejorarse.

20. ¿Su jefe inmediato lo motiva?

Sí	13
No	5

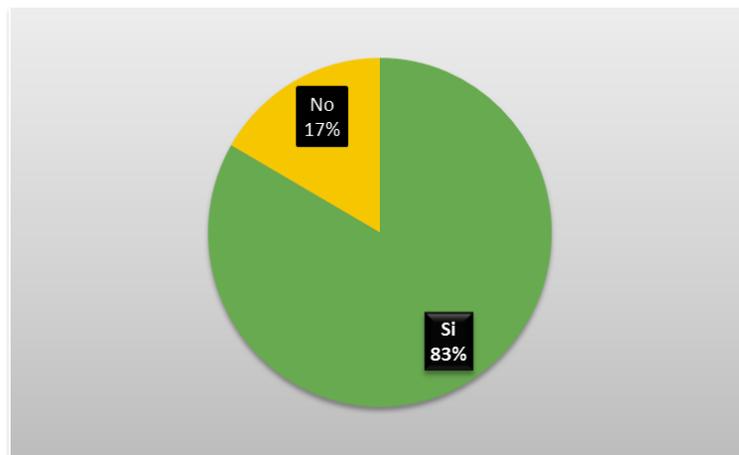


Fuente propia

En la pregunta número 20, se puede observar que solamente 13 personas sienten motivación de parte de su jefe inmediato, las otras cinco personas indican que no se sienten motivadas.

21. ¿Su jefe inmediato le da la oportunidad para dar a conocer sus ideas para mejorar el trabajo dentro de su área de trabajo?

Sí	15
No	3

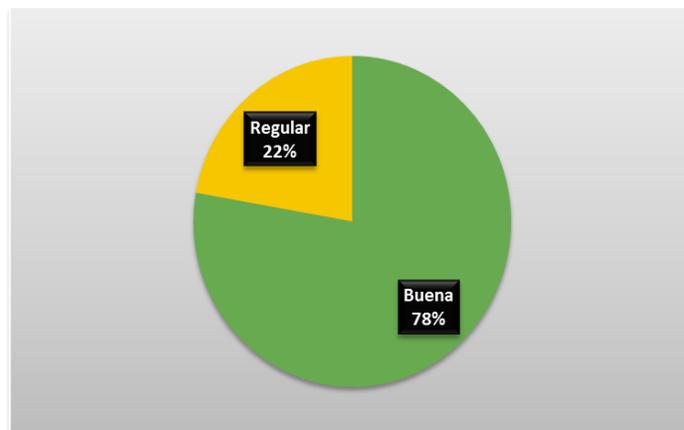


Fuente propia

En esta pregunta, 15 personas indican que sus jefes inmediatos les brindan la oportunidad para dar a conocer ideas propias para mejorar el trabajo dentro de su área de trabajo; el resto que son tres personas indican lo contrario.

22. ¿Cómo es la relación con su jefe inmediato?

Buena	14
Regular	4
Mala	0



Fuente propia

En la pregunta 22, 14 personas evalúan que su relación con su jefe inmediato es buena; el resto, 4 personas, indican que su relación es regular.

23. ¿Cree que el clima organizacional de Vida Volunteer debe mejorar? ¿Por qué?

En esta pregunta, los encuestados tenían libertad de colocar su punto de vista si es necesario mejorar el clima organizacional de la empresa; durante las respuestas se pueden tomar las más sobresalientes las cuales todas acuerdan que debe mejorarse el clima organizacional, algunos de ellos se indican a continuación:

- Seguir trabajando con el trabajo en equipo tanto en lo laboral como actividades como “Team Building”.
- Incentivar el recurso humano.
- Trabajo de equipo entre oficinas a nivel regional, así como conocer las actividades y labores que ellos realizan.
- Estandarizar los protocolos establecidos por Vida y aplicarlos a nivel regional para mejorar el trabajo en equipo.
- Motivar al personal y no solo ver los errores cometidos.
- Mejorar el apoyo y trabajo de las directoras con los demás departamentos.
- Mejorar el liderazgo dentro de la organización.

4.1.8 Entrevista a Dirección con relación a la Comunicación Interna

Además de la Entrevista, también se tuvo la oportunidad de entrevistar a las directoras para conocer un poco más a fondo su participación y conocimiento de la comunicación interna de Vida Volunteer.

La entrevista se llevó a cabo a través de reunión personal, en el caso de Guatemala, y por medio de Skype para los demás países. A continuación se presentan el análisis de dichas entrevistas de forma en conjunta.

- Las directoras mencionan ser abiertas a cualquier tipo de retroalimentación.
- Tratan en su mayoría motivar a sus colaboradores.
- En la mayoría, responden que no tienen la confianza de poder tener una buena comunicación con la directora regional.
- Cuando hay un integrante nuevo en la organización sí se informa que llegará tal persona pero no hay información a detalle de lo que realmente hará.
- La evaluación de la comunicación en gerencia varía en porcentaje de 7, en una escala de 1 a 10.
- Falta de autonomía en los puestos de trabajo de las directoras.
- No se informa de toda la información con respecto a cambios o aspectos que tiene que ver con las demás oficinas.
- Falta de motivación de parte de la directora ejecutiva.
- No hay una buena comunicación descendente, existe eficiencia con la jerarquía comunicacional.

4.2 Análisis de Comunicación Externa

4.2.1 Usuarios

Vida Volunteer tiene dos usuarios muy marcados al momento de hacer su trabajo, esto va desde el extranjero hasta lugares que bien escondidos de cada país (las comunidades). Estos son los usuarios con los que cuenta Vida:

Voluntarios: los voluntarios con los que trabaja Vida son estudiantes de carreras médicas que, o ya son parte de la escuela de medicina, dental o veterinaria, o quieren entrar a esas universidades. Ellos participan viajando al país de destino que ellos escogen en donde al lado de profesionales de esas carreras aprenden el trabajo que en un futuro les tocará realizar. A esto se le llama un voluntariado de aprendizaje porque también apoyan a las comunidades que no cuentan con esos servicios.

Comunidades: las comunidades son aquellos lugares en donde se ve la necesidad de apoyarlos brindándoles estos programas de forma gratuita, tanto en la consulta como en los medicamentos. Actualmente Vida Volunteer cuenta con alrededor de 66 comunidades en conjunto a los tres países. Cada gira, o cada día de clínica se manejan metas para que las personas sepan hasta qué cantidad de personas se atenderá.

4.2.1.1 Comunicación con los usuarios

Existen dos Departamentos en Vida Volunteer que se encargan de brindar la información de que se trabajará.

El Departamento de Comunicaciones que se encuentran en Costa Rica y Nicaragua, son los principales contactos en donde se le explica a los voluntarios todo lo relacionado a Vida Volunteer, información de los países, cosas que deben

tomar en consideración previo al viaje, qué es lo que deben llevar a cada país, consejos para viajes, entre muchas cosas más.

El *Community Outreach Coordinator*: Básicamente son los encargados de brindar la información al encargado de cada comunidad, explicando los días que se estarán visitando dicha comunidad, qué programas estarán llegando, cantidad de personas que se atenderán día a día de clínica. Este Departamento, a diferencia del de Comunicaciones, se encuentra en cada país, aunque en el caso de Costa Rica y Nicaragua trabajan de forma conjunta en algunos casos.

4.2.2 Instituciones

Vida Volunteer como organización sin fines de lucro tiene alianzas con diferentes organizaciones. Las instituciones se pueden clasificar de la siguiente manera:

Apoyo durante las giras

Las giras, en otras palabras, son las jornadas médicas que se realizan en cada comunidad, estas jornadas consisten en un trabajo en equipo con diferentes pequeñas o grandes empresas que apoyan al trabajo en conjunto con los voluntarios. La comunicación directa entre Vida Volunteer y las diferentes instituciones la realiza normalmente el Community Outreach Coordinator de cada país.

- Hoteles
- *Homestays* (hospedaje en casa)
- Cafeterías/Restaurantes
- Lugares con Actividades Recreativas
- Escuelas de Baile
- Servicio de Transporte

Apoyo en conjunto con proyectos

En Vida se realizan diferentes actividades como apoyo a las giras con respecto a la educación de los voluntarios o un apoyo extra a la comunidad. La comunicación con las organizaciones puede ser a través del Community Outreach Coordinator, la Directora del país o la Coordinadora de Proyectos en el caso de Costa Rica.

- Empresas Privadas
- Organizaciones sin fines de lucro
- Municipalidades
- Hospitales
- Centros de Salud

Para ambas categorías la comunicación la manejan principalmente a través de correos electrónicos, llamadas, reuniones personales o mensajería instantánea.

4.2.3 Análisis de la identidad Corporativa

La identidad corporativa es el resultado de un sistema de signos visuales que tiene por objeto distinguir o bien, facilitar el reconocimiento y por ende lograr que sea más fácil recordar a una empresa u organización de las demás. Los signos que lo configuran son:

- El nombre o la identidad verbal: la identidad de una empresa u organización inicia con el nombre propio o la razón social, lo cual se convierte en el primer signo distintivo de la existencia de la entidad.
- El logotipo: consiste en una palabra diseñada, es decir, la traducción tipográfica del nombre legal o de la marca a la que distingue.
- La simbología gráfica: conjunto de signos icónicos que no se pronuncian y que distinguen a la marca a la que representan.

- Identidad cromática: consiste en el color, o los olores, que la empresa adopta como distintivo emblemático.
- Los escenarios de la identidad/ arquitectura corporativa: aquellos escenarios personalizados de interacción entre los clientes y el personal de la empresa.

Vida Volunteer es una organización sin fines de lucro que trabaja en tres países de Centroamérica. Dicha institución cuenta con valores que fundamenta la forma de trabajar de ellos para mantener una misma armonía, estos valores se pueden encontrar tanto en los manuales internos de la organización como en la Página Web:

- ✓ **Trabajo en Equipo:** trabajamos de manera profesional para cumplir nuestra visión.
- ✓ **Interés:** nos preocupamos por nuestras comunidades y tomamos acciones que propicien su bienestar.
- ✓ **Responsabilidad:** somos responsables de nuestras acciones y estamos comprometidos con la honestidad y la transparencia.
- ✓ **Pasión:** amamos lo que hacemos.
- ✓ **Diversidad:** aceptamos y celebramos que somos diferentes.

Además, Vida Volunteer cuenta con un Imagotipo a nivel internacional, este puede tener diferentes cambios como se indica a continuación en el libro de marca de la organización.

Descripción del logotipo

Este logo trata de ser fácilmente de entender para los clientes y a su vez representar de forma sencilla a la empresa a través de la implementación de una huella de perro y a la vez agregando el nombre de la empresa; este tipo de logo es denominado “Imagotipo”.



Fuente Vida Volunteer

Proporciones

Cuando el logo se utiliza con otros elementos gráficos, por favor mantenga un espacio adecuado para que no se sienta que esté sobre cargado junto a la demás información que se va a utilizar. Otro elemento gráfico o texto puede ser colocado a la par del logo en una respectiva distancia. La misma proporción de la letra “H” debe mantenerse entre otros elementos y este imagotipo, tal como se muestra a continuación:



Fuente Vida Volunteer

¡Qué se debe hacer!

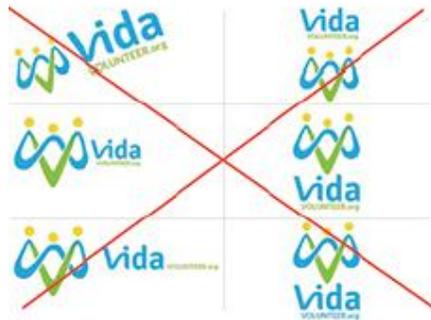


Fuente Vida Volunteer

El logo puede ser usado a color sobre un fondo blanco o negro. Cuando se usa sobre otros colores, el logo debe ser usado en su versión blanca para asegurar el contraste correcto, tal y como se observa en los ejemplos anteriores

Cuando el logo es usado en tonos azules, verde y amarillos, por favor use la versión blanca del logo, esto con el fin que no se pierdan las imágenes del mismo. Más adelante se encontrará un ejemplo del porqué no debe utilizarse de esta manera.

¡Qué no se debe hacer!



Fuente Vida Volunteer

Por favor no modifique el logo en ninguna forma.

Ninguna de las formas presentadas están permitidas.

Ni la imagen ni el texto deben ser reposicionados en ninguna forma.

También evitar:

Rotar o cambiar la dirección del logo.

Crear una animación del logo.

Cambiar los colores del logo.

Eliminar o cambiar cualquier parte del logo.

Agregar efectos especiales del logo (sombras en las cartas. Etc.).

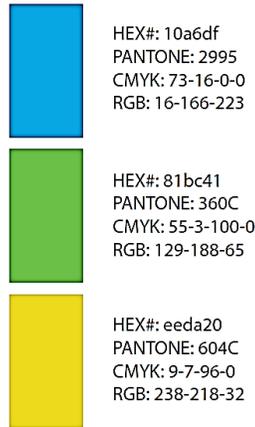
Reposicionar características o cambiar el fondo del logo.



Fuente Vida Volunteer

Cuando el logo es utilizado sobre colores que haga que sea difícil de leer; no se debe colocar la versión a color en cualquiera de los colores de arriba o cualquiera de sus diferentes formas; se recomienda utilizar el logo en color blanco.

Colores organizacionales



Fuente Vida Volunteer

4.2.3.1 Funciones de la Identidad Corporativa

En cualquier organización la identidad corporativa cumple con las siguientes funciones básicas según Costa (2009:60):

- Destacar la identidad diferenciadora de la empresa (rasgos positivos, puntos fuertes, etc.).
- Definir el sentido de la cultura organizacional (vehículo y manifestación de identidad).
- Construir la personalidad y el estilo corporativo (modo de ser y hacer de la empresa).
- Reforzar el espíritu de cuerpo y orientar el liderazgo (orgullo de pertenencia, autoimagen).
- Atraer a los mejores especialistas (un profesional de prestigio busca un lugar de prestigio).
- Motivar al mercado de capitales (la cotización en bolsa también depende de una imagen fiable).
- Evitar situaciones críticas (control de crisis: prevención y respuesta ante ellas).

- Impulsar nuevos productos y servicios (imagen como garantía de éxito de innovaciones).
- Relanzar la empresa (estrategia de actualización, posicionamiento de imagen).
- Generar una opinión pública favorable (empatía con la sociedad).
- Reducir los mensajes involuntarios (evitar contradecir la identidad, control de la imagen).
- Optimizar las inversiones en comunicación (efectividad de la estrategia de la marca global).
- Acumular reputación y prestigio: el pasaporte para la expansión (imagen favorable).
- Atraer a los clientes (imagen satisfactoria de clientes actuales y potenciales).
- Inventar el futuro (imagen que proyecta un futuro exitoso).

Función Inmediata

Vida Volunteer da a conocer al público cuándo se estará visitando sus comunidades con las jornadas médicas a través de la información que se le brinda al Coordinador de Clínica, el cual se encarga de promocionar dicha información, esta está constituida con la información de la cantidad de personas a atender en el día, fechas, lugar y qué programas estarán llegando.

Función Acumulativa

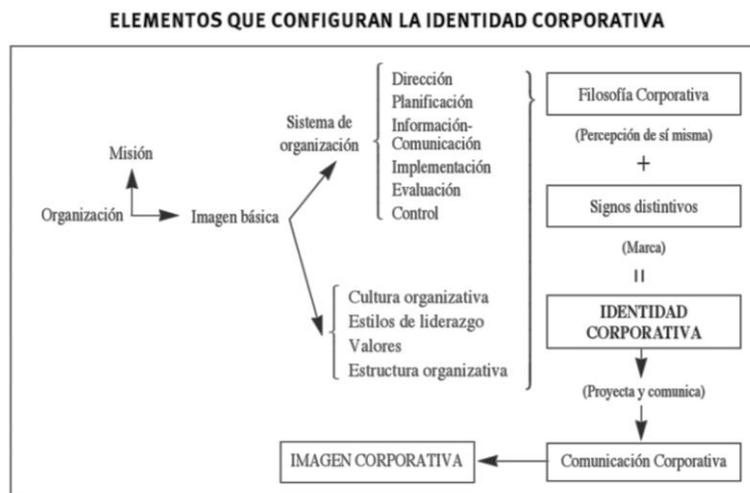
Durante sus años de existencia, Vida Volunteer ha buscado ser una organización reconocida por el trabajo de enseñanza hacia los voluntarios y apoyo hacia las comunidades abarcando la mayor cantidad de comunidades posibles. Esto lo logra a través de una visita a cada comunidad por lo menos cada tres meses. A pesar de tener al menos ocho años de experiencia ha logrado impactar la labor en las diferentes universidades de los Estados Unidos y Canadá, y también con las comunidades, población y líderes comunitarios.

4.2.4 Análisis de la imagen corporativa

Elementos

Para alcanzar la elaboración integral de la identidad corporativa, se recurre al concepto de cultura de empresa (su forma de ser y hacer), al de creatividad, diseño gráfico, industrial, ambiental, y a la información institucional. De acuerdo a García (2011), los elementos que le conforman son los siguientes:

- Misión: el fin de la empresa u organización.
- Identidad organizativa (organización): también se le conoce como el sistema de organización. Está determinada por la personalidad de los directivos, el sistema de planificación, implementación, evaluación y control.
- Identidad cultural (básica): llamada también como cultura organizativa. Son todos los signos culturales que definen un modo propio de comportamiento global, una forma de ser y hacer propia de una empresa u organización ante la sociedad. Son todos aquellos modos de percibir y valorar los acontecimientos a los que la empresa se enfrenta en el desarrollo de sus actividades.



Realidad Corporativa

Fuente: García (2011)

Vida Volunteer es una organización sin fines de lucro de carácter social-educativo que se dedica a jornadas médicas y enseñanza con voluntarios extranjeros hacia la población de las diferentes comunidades. Esta organización se sostiene económicamente a través de donaciones de diferentes organizaciones o voluntarios y la preparación de las giras a las cuales asisten dichos estudiantes.

Vida Volunteer además de realizar jornadas médicas en las comunidades, trabaja en conjunto con las comunidades apoyando a realizar proyectos los cuales sirve para mejorar aspectos de salud de la población o cualquier tipo de mejora.

Cultura corporativa

Vida Volunteer trabaja en la unión de diferentes culturas, personas de Canadá y Estados Unidos y personas de Centro América, esto demuestra que su cultura no tiene límites, por la diversidad de personas, religión y creencias que cada participante posee. Su idea principal es poder trabajar con diferentes personas como medio de enseñanza para ambas partes (anglosajones e hispanohablantes).

Comunicación Corporativa

La comunicación corporativa de Vida Volunteer es dada a través del Departamento de Comunicación para los Voluntarios del extranjero, a través de llamadas telefónicas, vídeo llamadas, correos electrónicos. Además, dicha organización se da a conocer por medio de las redes sociales colocando fotografías e imágenes de experiencias vividas durante las giras. En la actualidad Vida Volunteer ha recibido por 3ra oportunidad el *Top-Rated NonProfit*, esta es una página en internet en donde los voluntarios cuentan sus experiencias acerca del trabajo que realiza la organización, en dichos comentarios ha salido siempre positivo todas las actividades.

4.2.5 Comunicación en Crisis

Vida Volunteer aunque cuenta con un Departamento de Comunicación, esta no cumple la función que debe tener ya que ellos solamente informan a los voluntarios de las actividades que van a tener durante la gira. También se verificó con el Departamento de Recursos Humanos sobre la comunicación en crisis y se confirmó que no tiene establecido un protocolo para atender cualquier crisis de comunicación externa.

4.2.6 Encuesta de comunicación Externa

Para poder determinar de forma directa la situación de la comunicación externa en Vida Volunteer también se cree necesario pasar una encuesta para conocer el punto de vista de las personas externas de cómo perciben la comunicación desde fuera de las oficinas y de forma regional.

Estas encuestas se proporcionaron a las personas a través de correo electrónico, estas encuestas pueden contestarse en línea a través del programa de google drive.

A continuación se presentan la interpretación de los resultados adquiridos, en dicha encuesta respondieron 11 personas que tiene relación externa con Vida Volunteer; también se podrá contemplar las encuestas en los anexos del presente documento.

Encuesta de Comunicación Externa

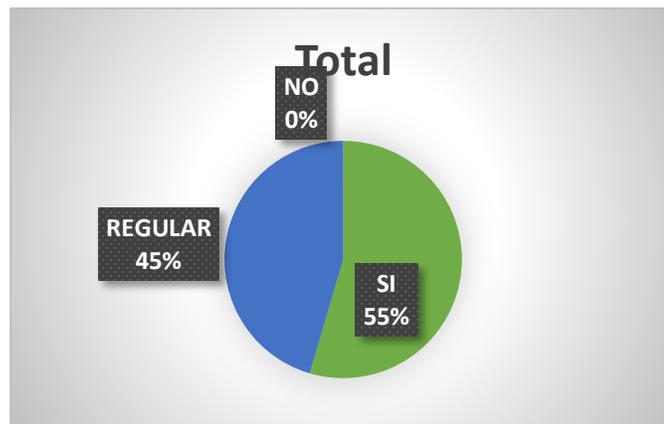
¿País?

Costa Rica	3
Nicaragua	3
Guatemala	5

Lista de personas que contestaron la encuesta y de qué país.

1. ¿Conoce a detalle todas las actividades que Vida Volunteer realiza?

SI	6
Regular	5
NO	0

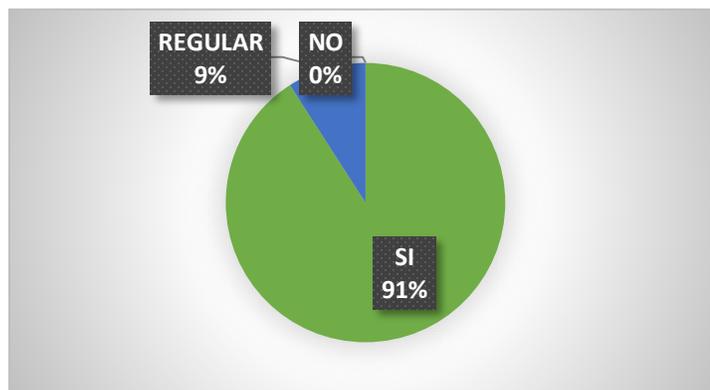


Fuente propia

En la primera pregunta, se puede observar que seis personas conocen a detalle todas las actividades que Vida Volunteer, mientras que cinco de los encuestados afirman que tiene dicho conocimiento de forma regular.

2. ¿Considera que la información que recibe de parte de Vida Volunteer para participar en sus actividades es comprensible y captable?

SI	10
Regular	1
NO	0



Fuente propia

En esta pregunta dos, 10 de los encuestados indican que la información que reciben por parte de Vida Volunteer para participar en sus actividades sí es comprensible y captable, solo una persona indica lo contrario.

3. ¿Qué redes sociales conoce que Vida Volunteer utiliza?

En la pregunta número tres, se puede observar que la red social sobresaliente y mayormente conocida por los encuestados es Facebook, además de eso también mencionan en su minoría las redes sociales como Instagram, Página Web, YouTube. A continuación se muestra como se encuentra cada Red Social y página Web en Vida Volunteer.

Facebook: Vida Volunteer Travel

Instagram: Vida Volunteer

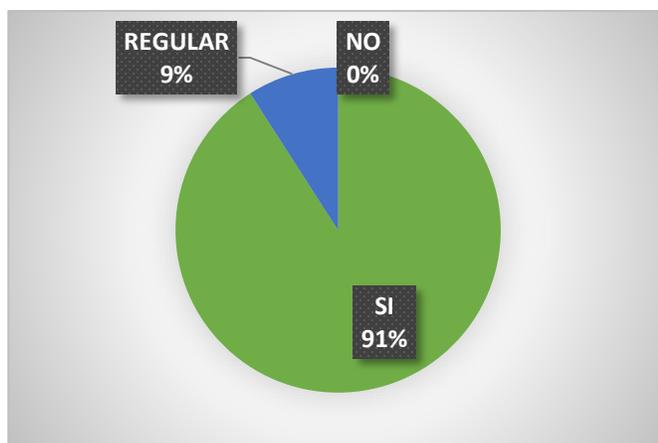
YouTube: Vida Volunteer

Página Web: www.vidavolunteer.org

Twitter: @VidaVolunteer

4. ¿La información de las redes sociales utilizadas por Vida Volunteer es comprensible?

SI	10
REGULAR	1
NO	0



Fuente propia

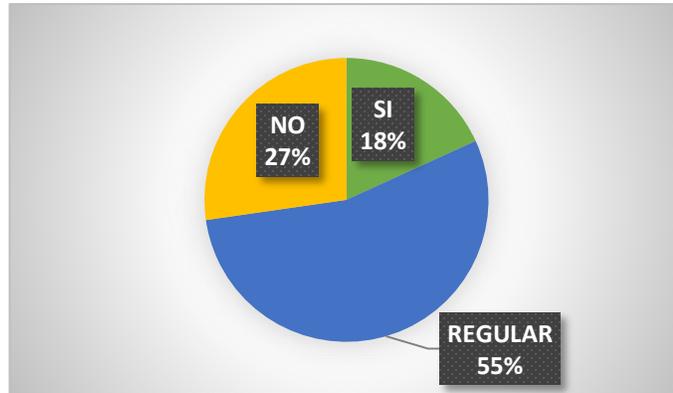
En la pregunta cuatro, se puede observar que la información de las redes sociales por Vida Volunteer es comprensible con relación a 10 encuestados, solo una persona indica que es lo contrario.

5. Cuando tiene alguna duda o pregunta, ¿recibe respuesta de parte de Vida Volunteer? ¿Cómo evalúa dicha respuesta?

En la pregunta cinco, las personas indican que reciben respuesta de parte de Vida Volunteer en un 100%, lo cual indica que hay comunicación de doble vía. Además de eso también a través de la encuesta se puede observar que en un 85% lo evalúan como buena y en un 15% mencionan que pueden mejorarla.

6. ¿Conoce las actividades de Vida Volunteer en las otras oficinas (Costa Rica, Guatemala y/o Nicaragua)?

SI	2
REGULAR	6
NO	3



Fuente propia

En esta pregunta, los encuestados indicaron que conocen las actividades de Vida Volunteer en las otras oficinas de forma “regular”; posterior a eso tres encuestados indican que no conocen las actividades de las otras oficinas y dos personas indicaron que sí conocen efectivamente las actividades de Vida en las otras oficinas.

7. ¿Cómo evalúa la comunicación entre usted y la administración de Vida Volunteer? ¿Por qué?

En la pregunta siete, el 75% de los encuestados evaluaron la comunicación entre ellos y la administración de Vida es buena, demostrando que en su mayoría la relación entre la oficina y ellos es la adecuada. , el 20% indica que este aspecto está de forma regular y el 5% menciona que la comunicación es mala.

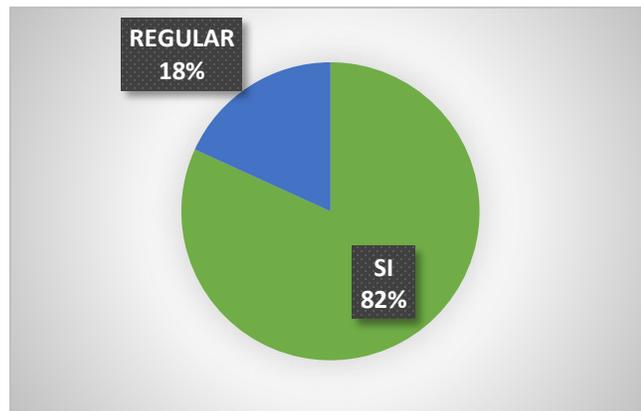
8. ¿Qué temas o información le gustaría se incluyeran en los medios de comunicación Vida Volunteer?

En esta pregunta los encuestados tuvieron la oportunidad de presentar lo que a ellos le gustaría ver o que se incluyeran en los medio de comunicación en Vida; a continuación se presenta en resumen según lo que respondieron.

- Información de actividades o giras de cada país.
- Implementar información de los profesionales o personal administrativo de las demás oficinas y países.
- Mejorar el medio de comunicación para dar la información.
- Información básica de Vida (visión, misión).
- Como involucrarse a ayudar y/o apoyar a la organización.
- Evaluación de las giras por parte del staff y voluntarios.

9. ¿Podría mejorarse la atención que prestan las oficinas de Vida Volunteer?

SI	9
NO	2



Fuente propia

En esta pregunta, nueve personas indican que la atención que presta las oficinas de Vida Volunteer debe mejorarse, al contrario de esto, dos personas indican que no podría mejorarse dicha atención.

**10. ¿Ha recibido mejor atención de un área/departamento en específico?
¿Cuál?**

En esta pregunta, los encuestados indicaron que el departamento sobresaliente sobre la comunicación externa es con el Coordinador de Staffing, aunque también se puede observar que han recibido buena atención con otros departamentos o la dirección en sí. Es importante mencionar que una persona indicó lo contrario a con relación a las demás preguntas.

11. ¿En qué le gustaría que Vida Volunteer mejore su comunicación?

En esta pregunta, los encuestados mencionaron los aspectos en el cual les gustaría que Vida Volunteer mejore su comunicación, en esto se puede resumir lo siguiente:

- Conocer más de las otras oficinas de Vida.
- Mejor comunicación con miembros de la administración de Vida propia de cada país.
- Mayor relación entre ellos y las oficinas de Vida.

4.3 FODA

El análisis FODA es una de varias herramientas analíticas utilizadas para trabajar con limitada información sobre una empresa o institución. Este análisis se realiza dentro de las etapas de un diagnóstico o análisis situacional con miras a la planeación integral. Se trata de un modelo sencillo y claro cuyo resultado aporta dirección, y sirve como base para la creación y el control de planes de desarrollo de empresas y de comercialización. Para obtener dichos resultados, es necesario evaluar las Fuerzas y Debilidades de la organización (lo que una organización puede y no puede hacer), además de las Oportunidades y Amenazas (condiciones externas potenciales favorables o desfavorables). En sí, el principal aporte de un análisis FODA consiste en una separación analítica de los efectos del medio ambiente en dos segmentos: uno interno y otro externo.

FODA Comunicacional Vida Volunteer

Fortalezas

- ✓ Acceso a medios de comunicación.
- ✓ Buena relación con otros miembros de la misma oficina.
- ✓ Recurso humano profesional a nivel nacional e internacional.
- ✓ Relación con varias organizaciones.

- ✓ Organización reconocida a nivel internacional
- ✓ Buen manejo de información para los voluntarios.

Oportunidades

- ✓ Potenciar las capacidades del personal de giras.
- ✓ Abarcar positivamente el impacto hacia las comunidades de Vida.
- ✓ Captar la atención del personal de gira de Vida.
- ✓ Trabajo de equipo entre oficinas y personal de giras.

Debilidades

- ✓ Falta de autonomía hacía la dirección de cada país.
- ✓ Trabajo en equipo a nivel regional.
- ✓ Falta de conocimiento de labores con otros puestos a nivel regional.
- ✓ No hay un plan para comunicación en crisis.

Amenazas

- ✓ Falta de control con la jerarquía comunicacional.
- ✓ Desconocimiento de agenda de varios trabajadores.
- ✓ Burocracia.
- ✓ El personal de giras desconoce el funcionamiento de las demás oficinas a nivel regional.

3.3.1 Análisis y pronóstico de la situación

Alternativas entre fortalezas y oportunidades

De acuerdo a las fortalezas y oportunidades se presentan las siguientes propuestas como alternativas ante las acciones escritas con anterioridad.

- Mantiene una base sólida en su relación interpersonal.
- Posee buena relación con los medios lo que le permite proyectar buena imagen.

- Buen manejo de información externa hacia los voluntarios.
- Su equipo de trabajo tiene buena relación entre los mismos miembros de su oficina.
- Oportunidad de acceso de comunicación.

Alternativas entre debilidades y oportunidades.

Las debilidades y oportunidades constituyen equilibrios que generan los puntos de alternativa, entre ellas:

- Crear autonomía hacia las Directoras de los países.
- Generar una comunicación interna óptima y fluida a nivel regional.
- Optimizar la comunicación externa con los profesionales a nivel regional.
- Fomentar el poder de pertenencia del personal de giras con la organización.

Alternativas entre fortalezas y amenazas.

La estrategia de fortalezas y amenazas se basa en las acciones de la institución que pueden copar entre fortalezas y amenazas del medio externo, éstas deberán utilizarse con mucho cuidado y discreción; entre ellas podemos sugerir:

- Proponer estrategias de comunicación interna y externa.
- Manejo de autonomía en la dirección de cada país.
- Brindar información de personal administrativo a nivel regional.
- Conocer la agenda de las direcciones.

Alternativas entre debilidades y amenazas.

Deberá tenerse especial cuidado en atender las debilidades y amenazas que se han diagnosticado dentro de la empresa, entre las alternativas tenemos:

- Fortalecer el liderazgo directivo
- Estimular la planeación y planificación de las estrategias organizacionales a través de una buena comunicación.
- Incentivar hacia la integración del personal

- Empoderar el trabajo de cada directora dentro de sus oficinas.

4.4 Factores influyentes directos e indirectos

4.4.1 Factores directos

- No hay un DirCom en la organización.
- Presupuesto
- Publicidad a nivel regional.
- Voluntarios que participan en giras.
- Profesionales en las ramas de medicina, dental y veterinaria.

4.4.2 Factores indirectos

- Falta de publicidad a nivel regional
- Falta de involucramiento de la junta directiva.
- Conocimiento del personal de Vida sin conocimientos de la organización a nivel regional.

4.5 Árbol de problemas

A través de la encuesta, observación y entrevista se han encontrado los siguientes problemas:

- Comunicación interna a nivel de oficina debe mejorar.
- La comunicación interna a nivel regional no es la adecuada ya que el personal administrativo no considera tener una buena comunicación.
- El personal de giras desconoce otros proyectos que la organización realiza.
- El personal de giras desconoce las funciones o actividades realizadas por las demás oficinas.
- No hay confianza de comunicación hacia la directora regional.
- Falta de autonomía con las directoras de las tres oficinas.

- Falta de DirCom dentro de la organización-
- Deficiencia en el uso del Newsletter para brindar información de Vida.
- Involucramiento de diferentes miembros del personal administrativo con el personal de giras.
- Falta de retroalimentación al personal de giras posterior a dichas giras.
- Falta de motivación hacia el personal de parte del jefe inmediato.
- Uso inadecuado de las redes sociales.

4.6 Determinación de Prioridades Comunicacionales

Como se puso observar en la encuesta se ve que la mayoría de las personas creen que la comunicación interna a nivel regional es de forma regular ya que las mismas personas no conocen completamente el trabajo y/o actividades de los demás compañeros de trabajo a nivel regional. Esto también implica que los medios de comunicación de Vida Volunteer a nivel regional no se están utilizando al 100% como se debe, a pesar de que su utilidad es al 100%.

Por tal motivo se considera prioritario realizar talleres o reuniones con las personas o departamento encargado de manifestar a nivel regional la temática de las demás oficinas; durante este trayecto se puede ver también dar consejos o formas de poder atraer la atención de las personas a donde se pueda dirigir dicha información. Este proceso abarca tanto a las personas administrativas como a las ajenas de la organización. Se puede observar que debe ser de forma interna y externa al mismo tiempo. El departamento asignado y por el cual se ha trabajado anteriormente para aplicar esta información debe ser el Departamento de Recursos Humano.

4.6.1 Prioridades de Comunicación interna

Es fundamental que a las directoras de cada país se les pueda brindar autonomía en las actividades que realizan para que ellas logren sentirse parte de la

organización y a la vez puedan sentir la confianza y libertad de tomar decisiones que sea conveniente para su país.

También es importante poder trabajar en conjunto con la directora regional y directoras el poder trabajar aspectos de comunicación y poder explicar los diferentes tipos de comunicación organizacional que se aplican a Vida Volunteer y que puedan seguir líneas de jerarquía comunicacional.

Involucrar al equipo administrativo para poder comunicar y poder recibir información para y de las oficinas a nivel regional, para que no solo conozcan el trabajo y actividades que cada oficina realiza sino que también sepan de las funciones que ciertos departamentos están aplicando para mejora del trabajo organizacional.

4.6.2 Prioridades de Comunicación Externa

Trabajar en conjunto con el departamento de Recursos Humanos formas o técnicas de poder informar a detalle las funciones o actividades que realizan a través de no solo la oficina donde se encuentre la persona que recibe la información sino de las demás oficinas para conocer un poco más a fondo el trabajo que ellas mismas realizan.

Sugerir a cada oficina reuniones o actividades como “team building” en donde se enfoque la unión de trabajo en equipo y buena comunicación con los departamentos que tiene deficiencia con la unión entre los mismos y el personal de giras.

4.7 Propuestas de soluciones

4.7.1 Posibles Soluciones

- Reunión con la directora regional con respecto a la importancia de la autonomía que debe darse a las directoras de los países, viendo también la necesidad de ver criterios de liderazgo de las personas a las que ella tiene a cargo.
- Proponer talleres o reuniones con el personal de giras y el personal administrativo, especialmente con aquellos que no tienen una comunicación directa entre ellos.
- Reforzar a través de consejos la temática a manejar con los medios de comunicación externa para que sea equitativo a nivel regional.
- Brindar apoyo al boletín interno viendo aspectos de redacción y la temática a manejar dentro de ellos.
- Proponer talleres a los puestos directivos explicando la importancia de comunicación y sus tipos aplicados a Vida Volunteer.

4.7.2 Funciones de la Comunicación

En el trabajo de tesis de Maestría de la Máster Patricia De León, (2013, pág. 50) se encuentran diferentes funciones que se creen propicios relacionarlos con las propuestas de soluciones.

1. Función expresiva o emotiva

Esta función es centralizada en el emisor, ya que demuestra o muestra la actitud de este personaje hacía la persona a quien se está dirigiendo o a quien está expresando ciertos sentimientos de forma real o irreal.

En Vida Volunteer, se trata de promover la participación en la comunicación para que ésta sea recíproca, esto tratará de realizarse a través de estrategias en la

mejora del contenido de lo que se está transmitiendo en los *Newsletters* y así que los mismos trabajadores tanto internos como externos puedan sentirse parte de la organización.

2. Función comitiva o connotiva

A diferencia de la función anterior, esta se enfoca en el receptor, es decir, se trata de llamar la atención de los receptores a través de gráficas o de recurso audiovisual tomando en cuenta que su principal función es llamar la atención.

Como parte de las mejoras en la comunicación organizacional se propondrá trabajar en el estilo visual de los comunicados que se den a través de Vida Volunteer, en esta parte se puede verificar que no solo se trabajará en el mensaje puro sino también en el estilo para llamar la atención de los involucrados.

3. Función Poética y estética

Esta función se centra puramente en la importancia que debe tener el mensaje, para ello es importante la aplicación de lo semiótico. Hay que recordar que ya sea una escultura, poema u obra literaria pueden ser observados o leídos y el mensaje lo da el mismo objeto por lo que pueda transmitir.

Se propondrá el poder trabajar directamente en la redacción y el estilo de los mensajes que se transmitan en la organización, dentro y fuera de ellos. Un buen mensaje y bien fundamentado puede ser idóneo para poder facilitar la comunicación y que dé resultado de un mensaje recibido y aceptado por todo su personal.

4. 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” (Patricia 2013: 52).

Vida Volunteer presenta su forma de establecer como cada miembro va a comunicarse a los diferentes miembros, ya sea a nivel interno o externo. Es importante recordar a cada colaborador qué es lo que están realizando y por qué lo están realizando y es sumamente importante para la organización que ellos brinden toda la información para que sus colaboradores puedan desempeñar sus funciones sin ningún retraso. A nivel externo es importante recordar que los que colaboran en los diferentes países son los voceros e imagen propia de la organización en las diferentes actividades que estos mismos realizan.

CAPÍTULO V

5. Estrategia de Comunicación Organizacional

5.1 Justificación

Una vez recopilados los diagnósticos situacional y comunicacional elaborados y trabajados en Vida Volunteer junto con sus resultados, se cree necesario la implementación de estrategias que ayudarán al proceso de comunicación, tanto interna como externamente, para que la organización rompa esas barreras comunicacionales y facilite todo lo operativo en dicha organización.

Vida Volunteer tiene tres oficinas a nivel regional en Centro América con el cual tiene comunicación constante debido a que hay ciertos departamentos que manejan información importante para las demás oficinas y que estos departamentos se encuentren solamente se encuentran en una de las tres oficinas mencionadas. La comunicación externa es a través de cada oficina para cada persona/colaborador que apoya a la organización al momento de tener grupos de voluntarios del extranjero; de igual manera, estos departamentos que están en ciertas oficinas también ejercen cierta actividad de comunicación externa en los tres países.

De acuerdo a los resultados del diagnóstico es importante que el personal administrativo de cada oficina se dé a conocer individualmente con las personas que colaboran con la organización en cada gira que se brinda con voluntarios para las comunidades.

El clima organizacional debe de mejorar en las oficinas de Vida Volunteer, sin embargo, el reto se centra en la dirección general ya que según resultados no existe la confianza necesaria para poder brindar una mejor comunicación a todo el personal de todas las oficinas, de igual manera poder trabajar para que los miembros de las diferentes oficinas puedan trabajar más en conjunto.

5.2 Objetivos

5.2.1 Objetivo General

Fortalecer la comunicación interna y externa de Vida Volunteer, a través de estrategias comunicacionales.

5.2.2 Objetivos Específicos

- Mejorar y mantener el clima organizacional de Vida Volunteer en las oficinas y a nivel regional a través del buen compañerismo, trabajo en equipo y solidaridad entre los mismos.
- Diseñar material de apoyo con contenido apropiado para que la organización pueda comprender mejor la temática de la comunicación interna y externa.
- Realizar las reuniones pertinentes con cada uno de las personas claves para poder poner en práctica las estrategias de comunicación interna y externa.
- Brindar información sobre la autonomía correcta que debe tener cada oficina de cada país.
- Dar a conocer la temática a compartir hacia los colaboradores externos de la organización en cada uno de los países.

5.3 Público objetivo

Es importante determinar al público al que van a ir dirigidas las estrategias, ya que estas personas son las que deben aplicar la estrategia que se pretende

presentar a la institución, y por dicha razón son los mismos a los que ejecutarán lo planificado para la comunicación interna y externa de la organización.

El público que se menciona será el siguiente en las tres oficinas de Vida Volunteer.

- Directora Ejecutiva.
- Directora de países.
- *Community Outreach Coordinators*
- Supervisores de Central de Equipo y Medicamentos
- Recursos Humanos
- Coordinador de *Staffing*
- Financieros
- Departamento de Comunicaciones
- Departamento de Mercadeo

Es importante recordar que aunque estos sean el público directo para las estrategias de comunicación, ellos serán los encargados en realizarlas y poder apoyar a las personas externas a la organización.

5.4 Propuesta

Las propuestas de soluciones asignadas a los problemas encontrados en el diagnóstico de comunicación organizacional interna y externa, menciona las estrategias y productos relacionados a la comunicación que se realizarán en Vida Volunteer y sus diferentes oficinas tanto interna como externamente.

Para mejorar la **comunicación interna y externa**, se propone lo siguiente:

- Realizar diferentes actividades para el personal administrativo de cada oficina como actividades de relación interpersonal a nivel regional con el fin de fortalecer su el trabajo en equipo entre los miembros de la misma oficina como la relación laboral a nivel regional.

- Rediseñar el *Newsletter* cambiando la temática del mismo y colocar temas propio de interés del lector quien público interno y externo de la organización, esto con el fin de dar a conocer tanto los proyectos que se realizan en los diferentes países como todas las actividades que conlleva cada uno.
- Elaboración de Manual para el manejo correcto de redes sociales y páginas web.
- Explicar la importancia de un DirCom para la organización: se recomienda que haya una persona que pueda manejar las herramientas de comunicación interna y externa y se dedique a ver los medios de comunicación.
- Para el material audiovisual, se plantea elaborar un spot de televisión o grabación de radio que promocióne lo programas de medicina, dental y veterinaria. Se recomienda crear una alianza con empresas locales de cable o radio propios de las comunidades.

5.5 Matriz de Coherencia

Problema	Objetivo de Comunicación	Producto	Tipo de Mensaje	Público	Medios de Difusión	Presupuesto
Falta de autonomía con directoras de países	Mejorar la relación y autonomía de las direcciones de los tres países	Reuniones	Clima laboral adecuado	Directores ejecutivo y de países	Vídeo Llamada	\$0.00
Falta de conocimiento de proyectos y actividades a nivel regional	Brindar información de los proyectos y actividades que se realizan y presentarlas a los tres países	Revista informativa Spots de radio y televisión en el área de país.	Informativo	Público externo	Digital Correo Electrónico	\$0.00
Uso inadecuado de las redes sociales	Diseñar una guía sobre el uso adecuado de las redes sociales y páginas web de la organización.	Manual de uso correcto de Redes Sociales y Páginas Web	Informativo	Voluntarios / Personal por Servicios Profesionales y público en general	Digital e impreso	\$25.00
Deficiencia en el uso Newsletter	Elaborar una guía sobre el uso correcto y temático apropiados para el <i>Newsletter</i> .	Revista de Información Regional	Informativo	Personal administrativo y personal por servicios profesionales	Digital	\$0.00
Involucramiento del personal administrativo con el personal por servicios profesionales	Determinar actividades propias para el involucramiento del personal administrativo con el resto de personas que apoyan a los grupos.	Reuniones y actividades recreacionales	Relación interpersonal y laboral	Personal Administrativo y Personal por Servicios profesionales	Presencial y Digital	\$1800.00
Falta de motivación hacia el personal.	Informar de posibles gestiones para motivar al equipo de trabajo.	Reuniones y actividades recreativas	Clima laboral adecuado	Personal administrativo y por servicios profesionales	Presencial y Digital	\$1500.00

Elaboración propia

5.6 Plan de Comunicación

Problema #1	Falta de Autonomía de las direcciones de los tres países en Vida Volunteer.
Objetivo de Comunicación	Mejorar la relación y poder de autonomía de las direcciones de los tres países y departamentos afines.
Productos	Reuniones y mejora en las descripciones de trabajo.
Tipo de Mensaje	Clima laboral adecuado
Actividades	<p>Verificar el Job Description o perfil de cada directora y verificar el nivel de autonomía que ellas tienen para toma de cualquier decisión. También verificar con la directora ejecutiva esta situación y hacer práctica de lo decidido. Se acordó con la coordinadora de Recursos Humanos trabajar talleres y directoras y agregar en la descripción de trabajo de las directoras el nivel de autoridad que ellas tienen y cual debe pasar directamente a la directora ejecutiva, esto con el fin que exista un equilibrio de autonomía entre cada dirección.</p> <p>El Departamento de Recursos Humanos trabajará en implementar los niveles de autonomía con la direccione y posteriormente a eso trabajará en herramientas que le ayudará a ver el nivel alcanzado en las mejoras propuestas.</p> <p>Los medios de comunicación durante estas reuniones serán a través de vídeo llamadas por Skype o Hangouts ya que la dirección ejecutiva en los Estados Unidos y las demás directoras se encuentran en las tres diferentes oficinas. Seis meses después de mejorar la descripción de trabajo y las reuniones, Recursos Humanos evaluará la mejora de esta situación.</p>
Público	Directora Ejecutiva y Recursos Humanos
Resultados Esperados	Que cada directora de país se sienta con la autonomía necesaria para hacer su trabajo lo mejor posible.
Medio de Difusión	Vídeo llamada, correos electrónicos.

Frecuencia	2 o 3 reuniones: 1 reunión para informar sobre la situación y las siguientes reuniones será para observar si la situación ha cambiado o mejorado.
Presupuesto	\$0.00 Ya que no hay costo extra por hacer vídeos llamadas en las reuniones.

Elaboración propia

Problema #2	Falta de conocimiento de proyectos y actividades a nivel regional
Objetivo de Comunicación	Brindar información de los proyectos y actividades que se realizan y presentarlos a los tres países.
Productos	Mejorar el <i>Newsletter</i> Spots de radio y televisión y reproducirlos en cada área trabajado de cada país.
Tipo de Mensaje	Informativo
Actividades	Utilizar las redes sociales y <i>Newsletter</i> para poder informar sobre las actividades que se realizan en cada país y así poder informar al resto de los involucrados.
Público	Público externo e interno
Resultados Esperados	Que el público externo conozca las diferentes actividades que se realizan en Vida Volunteer a nivel regional.
Medio de Difusión	Redes Sociales Correo Electrónico <i>Newsletter</i>
Frecuencia	1 vez al mes.
Presupuesto	\$0.00 No tiene costo ya que se utilizan las redes sociales y correo electrónico.

Elaboración propia

Problema #3	Uso inadecuado de las redes sociales
Objetivo de Comunicación	Diseñar una guía sobre el uso adecuado de las redes Sociales y páginas web de la organización.
Productos	Manual de uso correcto de Redes Sociales y Páginas Web
Tipo de Mensaje	Informativo
Actividades	Presentar un manual como propuesta para mejorar la comunicación en las redes sociales y página web de la organización.
Público	Público externo
Resultados Esperados	Una manera de comunicación externa adecuada según lo acordado en la guía/manual presentado a la organización.
Medio de Difusión	Impreso. Correo Electrónico. Redes Sociales. Página Web.
Frecuencia	Se presenta el manual y se da seguimiento siempre.
Presupuesto	\$25.00 impresión del manual.

Elaboración propia

Problema #4	Deficiencia en el uso del <i>Newsletter</i>
Objetivo de Comunicación	Elaborar una guía sobre el uso correcto y temático apropiados para el Newsletter.
Productos	Mejorar el Newsletter
Tipo de Mensaje	Informativo.
Actividades	Proponer una mejora con el uso del <i>Newsletter</i> haciendo lista de temas a tocar de los cuales son importante para cada el público externo.
Público	Público externo.
Resultados Esperados	Que el Newsletter sea un medio de comunicación de suma importancia para el público externo y también tocar los temas propicios que son necesarios transmitir al resto de los interesados. Que este medio de comunicación sea uno de los medios de comunicación con mejor resultado para la organización.
Medio de Difusión	Correo Electrónico. Digital.
Frecuencia	Cada mes.
Presupuesto	\$0.00 No tiene costo debido a que se envía por correo electrónico.

Elaboración propia

Problema #5	Involucramiento del personal administrativo con el personal por servicios profesionales
Objetivo de Comunicación	Determinar actividades propias para el involucramiento del personal administrativo con el resto de personas que apoyan a los grupos.
Productos	Reuniones y actividades recreacionales.
Tipo de Mensaje	Relación interpersonal y laboral.
Actividades	<ul style="list-style-type: none"> • Se propone que el personal administrativo pueda participar más a las giras de voluntarios tanto para ser conocidos como para conocer al personal por servicios profesionales. • También realizar actividades el cual reúna a ambas partes para poder convivir y hacer diferentes actividades recreativas para poder compartir no solo cuestiones de la organización sino convivencias entre ellos.
Público	Personal Administrativo y Personal por Servicios profesionales.
Resultados Esperados	Que el personal por servicios profesionales y voluntarios conozcan y se relacionen con el personal administrativo.
Medio de Difusión	Digital. Actividades recreativas. Convocatoria a giras.
Frecuencia	Giras: cada vez que se tenga la oportunidad y no interfiera con el trabajo que realizan en las oficinas. Digital: usar el <i>Newsletter</i> para que el personal administrativo pueda presentarse ante los demás países. Actividades Recreativas: hacerlo al menos dos veces al año.
Presupuesto	\$1800.00 Esto puede variar dependiendo el tipo de cambio de cada país como las actividades que se planean realizar.

Elaboración propia

Problema #6	Falta de motivación al personal.
Objetivo de Comunicación	Informar posibles gestiones para motivar al equipo de trabajo.
Productos	Reuniones y actividades recreativas.
Tipo de Mensaje	Clima laboral adecuado.
Actividades	Trabajo en equipo con las Direcciones de país y Recursos Humanos en diferentes actividades: <ul style="list-style-type: none"> • Celebración de cumpleaños. • Felicitaciones al personal por el buen trabajo realizado. • Reuniones de convivencias. • Regalos o certificados. • Actividades recreativas para mejorar la relación interpersonal. • Regalos que los haga sentirse parte de la organización.
Público	Público interno
Resultados Esperados	Que el personal administrativo se sienta motivado con realizar su trabajo de la mejor manera posible.
Medio de Difusión	Reuniones.
Frecuencia	Siempre
Presupuesto	\$1500.00 Esto va a depender el tipo de cambio de cada país y también las actividades con lo que se quiere llegar a mejorar la motivación personal.

Elaboración propia

5.7 Producto estrategia de comunicación desarrollados para Vida Volunteer

Para poder realizar un mejor trabajo de estrategia de Comunicación Interna y Externa se han planteado productos que ayudará a Vida Volunteer a mejorar su situación comunicacional.

5.7.1 Productos de Comunicación Interna

A. Mejorar el Newsletter interno

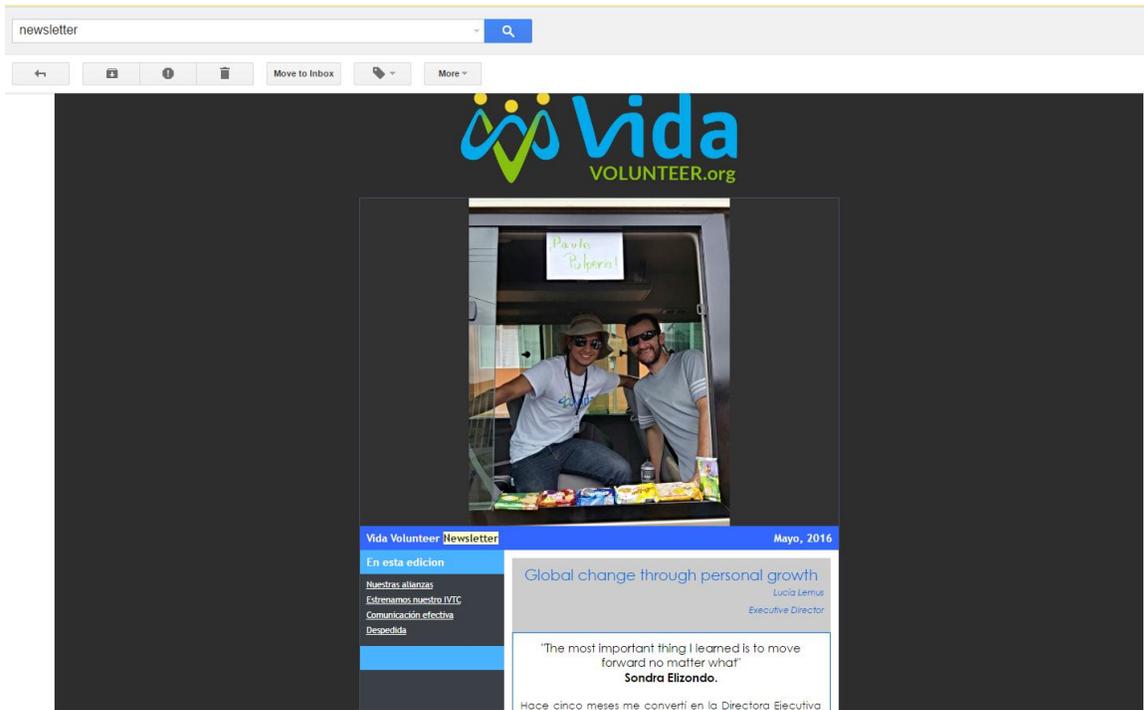
Objetivo de mejora del Newsletter: que el material presentado a todos los involucrados mejore el contenido para que los mismos estén enterados y con la información necesaria de conocer las diferentes actividades que realiza cada país, al personal administrativo a nivel regional, proyectos, cambios que se realizan en la organización y cualquier otro tipo de información que se necesita transmitir a los diferentes públicos.

Propuesta de temática:

- Presentación del personal administrativo de cada país.
- Presentación de *In-Country Supervisors*.
- Presentación de las diferentes actividades de cada país.
- Situación de los programas de cada país.
- Otras actividades que realizan las oficinas a nivel regional.
- Futuras proyecciones a realizar en Vida Volunteer.
- *Feedbacks* que realizan los voluntarios, para que el resto del personal estén enterados del trabajo realizado.

Grupo Objetivo: público interno y externo.

Medio: digital y por correo electrónico.



Fuente Vida Volunteer

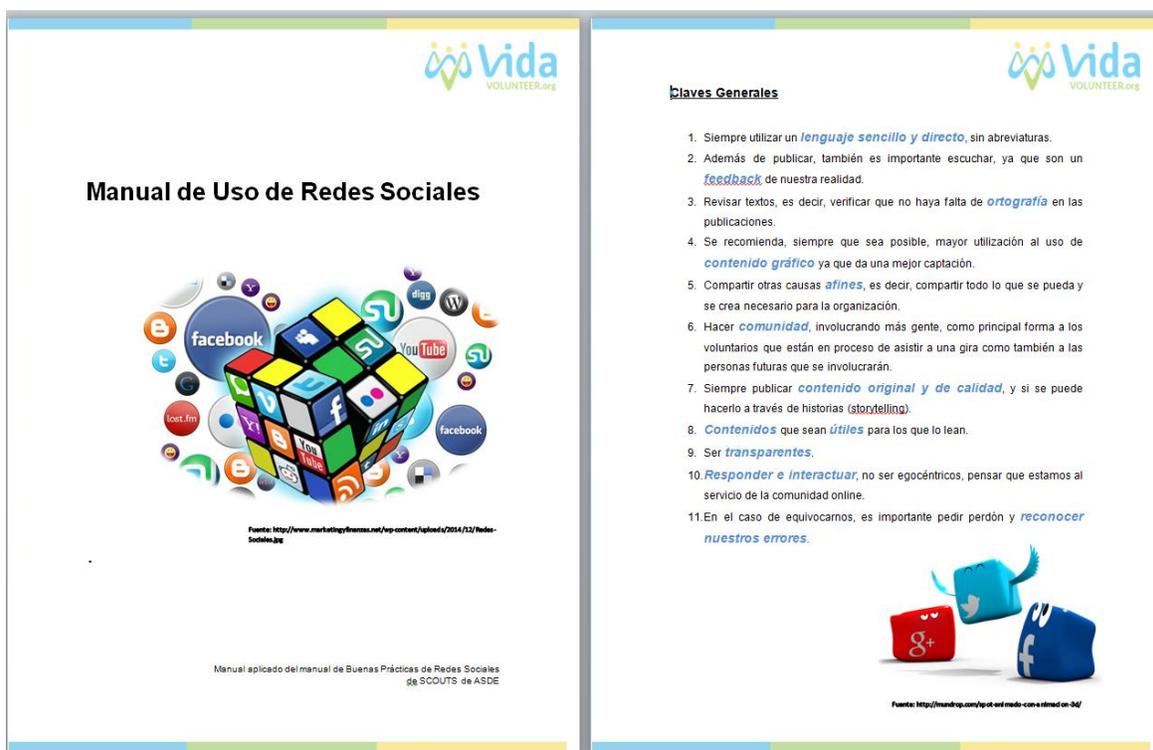
5.7.2 Productos de Comunicación Externa

A. Manual de Uso correcto de Redes Sociales

Objetivo del Manual de Uso de Redes Sociales: que los encargados de manejar las redes sociales de Vida Volunteer tengan una guía del qué hacer y que no al utilizar las redes sociales. También servirá como guía con las redes sociales que se manejan en la institución, tales como Facebook e Instagram. Para la Página Web se recomienda mantenerla actualizada lo más frecuente posible.

Grupo objetivo: público interno y externo.

Medio: digital e impreso.



Elaboración propia

¿Qué publicar y compartir?

1. Es importante tener en cuenta a **quién o quiénes nos dirigimos**, es decir, quién es nuestro público objetivo. Podemos dirigirnos a diferentes públicos y enviarles diferentes mensajes, no es lo mismo hablar con empresas, que con los padres y familiares de los voluntarios, los voluntarios en sí, y/o con los demás miembros del personal de **staff** administrativo y de giras.
2. **Horarios**: publica preferiblemente en los horarios donde tu audiencia presenta mayor respuesta.
3. Compartir **contenidos actualizados**, estar al día, posicionamos siempre que estamos seguros que nuestra organización defiende algunas ideas y desea manifestarlo públicamente.
4. Uso del **lenguaje inclusivo** y no discriminatorio.
5. **Adaptar los contenidos** a cada red social.
6. **Dar respuesta** a comentarios y menciones.
7. **Humor con respeto**.
8. Siempre ir más allá del mundo de voluntarios (ya que si solo hablamos de voluntarios esto se convierte en comunicación interna con los mismos voluntarios que asisten a nuestras giras, o con las personas que apoyan en cada país que trabajamos, es importante poder hablar de los tres países por igual para que vean a Vida como una organización regional y no exista el favoritismo en un país para los voluntarios.



Fuente: <http://www.tribest.com/socialmedia/5traves-para-hacer-una-campana-en-redes-sociales/>

Otros Consejos

1. Emplear etiquetas #lógicas y #prácticas, ser directos, por ejemplo... #notodaslasabrasjuntassonbuenas #no #saturar #con #hashtags.
2. Revisar siempre antes lo que se ha publicado para no duplicar las publicaciones.



Fuente: <http://www.altosivl.com.mx/50760-etiquetas-clave-para-los-marcos-en-social-media.html>

Elaboración propia

Facebook

1. Los **contenidos con fotos** tienden a ser más visualizaciones, hacer selección de fotos y uso de álbumes. Tamaño ideal de las imágenes para publicar en Facebook: la red social sugiere emplear fotos con un tamaño mínimo de 1200*600 píxeles, pensando en los dispositivos de alta resolución. Lo cierto es que se pueden utilizar imágenes más pequeñas, siempre y cuando respetes la proporción (el tamaño mínimo es de 600*315).
2. **No excederse de texto**, 5 líneas es más que suficiente.
3. La idea es que el usuario pueda enterarse rápidamente de la información de giras. Se trata de una tendencia que va en aumento, especialmente impuesta por redes sociales como **Instagram**, **Twitter** y **Vine**. En ellas los textos son generalmente cortos y concisos.
4. **Crear comunidad** en Facebook, fomentando el debate y ejerciendo de moderador/a.
5. **Moderar**, siempre que sea posible.
6. Es mejor **contestar** a lo que se nos ponga, antes de dar "me gusta" al comentario.
7. **Contestar siempre** los mensajes, y cuando no se sepa que contestar, consultar con alguien más de la organización y no demorar la respuesta.
8. **Nombrar adecuadamente a las entidades**, que salgan resaltadas si las mencionamos en una publicación.



Fuente: <http://www.entrepreneur.com/apps/facebook>

9. **Destacar** las publicaciones importantes (fijar en la parte superior).
10. Emplear si es necesario el **programador** (fines de semana, vacaciones sobre todo).
11. Evitar el **exceso de publicaciones** diarias y procurar tener una continuidad.
12. Optimizar los enlaces que publicas para que sean más clicables. Con ese objetivo, debes elegir contenidos para compartir que cuenten con una **foto atractiva** y una titulación y descripción adecuadas para su visualización en Facebook. Así, tienes la oportunidad de incluir una imagen más impactante.
13. Mantener **actualizada la página**. Este punto es esencial para favorecer el **engagement** de nuestra audiencia: si la última publicación es de hace una semana, se pierde "frescura e interés ante el público. Actualizar la **FanPage** diariamente es esencial para aumentar tu presencia en Facebook. Además, favorece tu imagen ante los usuarios, dado que estar actualizado es una muestra de profesionalismo de toda marca del siglo XXI.
14. **Llamar la atención**. Las publicaciones que generan más interacción por parte del público son aquellos que llaman a la acción de manera explícita. Por esa razón, siempre tienes que decirle a tus fans aquello que esperas que hagan. De esa forma puedes invitarlos a compartir contenidos, a hacer clic en un link, a etiquetar a tus amigos y otras posibilidades.
15. **Adaptamos al formato móvil**. Ahora mismo la mayoría de los usuarios de redes sociales se conectan a través de móvil o Tablet. Debes adaptarte a ellos con un formato audiovisual o ligero



Fuente: <http://www.infocursos.com/50-recomendaciones-para-el-buen-uso-de-bitbucket-en-facebook/>

Elaboración propia

Instagram

Disfruta
Publica fotos de una manera natural, elige con cuidado la foto y escribe un título acorde a ella. Sobre todo, ten en cuenta que en esta red social es mejor la calidad que la cantidad.

Interactúa
Comenta las fotos de otros perfiles y responde a la gente que te escribe. Sé educado y amable y nunca hagas comentarios que puedan dañar a alguien. No te olvides de dar *likes* a las fotos que te gustan.

Etiqueta
Si en tus fotos sale más gente o te interesa que se entere alguien más de que has publicado una foto, no dudes en etiquetarla. Es una herramienta muy útil para que otras personas puedan encontrarte y seguirte.

Comparte
Instagram te permite compartir las fotos en tus otras redes sociales como Facebook o *Twitter*.

Hashtag
Para que la gente pueda encontrar nuestras imágenes usa uno o varios *hashtags*. Puedes usar algunos ya establecidos o inventar uno propio de Vida y ponerlo en todas las imágenes. Añade siempre un par de *hashtags*, no abusar de ellos. Si utilizas *hashtags* que estén en tendencia se sumarán muchos *likes* más.



Instagram

Fuente: <http://www.primetimermarketing.com/blog/tag-post>



Constancia
Marcar un ritmo de publicaciones, pero si no se puede hacerlo seguido hay que bajar la frecuencia, ya que es mejor hacer esto que publicar imágenes sin sentido.

Creatividad
Hacer fotos curiosas, únicas... ¡Tal vez se pueda crear una nueva tendencia!

Horarios
Busca el mejor momento del día, analiza las "horas pico" y comparte fotografías para que muchas más gente pueda verlas.



Fuente: <https://www.entrepreneur.com/topic/facebook>

Elaboración propia

Gestión de Haters y Trolls
(Definiciones tomadas por el Manual de Redes sociales de ASDE)

- Trolls:** personas que publican mensajes provocadores, irrelevantes u ofensivos en una comunidad con la intención de alterar la conversación y buscar enfrentamiento.
- Máxima "no alimentes el troll": si no se puede contestar con un mensaje neutro y respetuoso es preferible ignorar antes que hacer comentarios irónicos o seguir la discusión.
- Haters:** personas que odian a alguien o algo, con o sin motivo, pero convencidos de sus argumentos, y que siempre expresan su opinión negativa sobre ellos.
- Recomiendan enfrentarse a ellos de forma sincera, disculparse si hay algún error sin faltar al respeto. En algunos casos, nuestros *lovers* pueden salir en defensa nuestra a emplear la cuenta personal de cada uno.
- Si somos empáticos, activos y algo creativos, podemos convertir a los *haters* en *lovers*.
- Si irrumpe con las cuentas, primero avisar y luego bloquear.



Fuente: <http://www.ibeasongirls.com/trolls-online-haters/>




Elaboración propia

B. Vídeo del trabajo que realiza Vida Volunteer

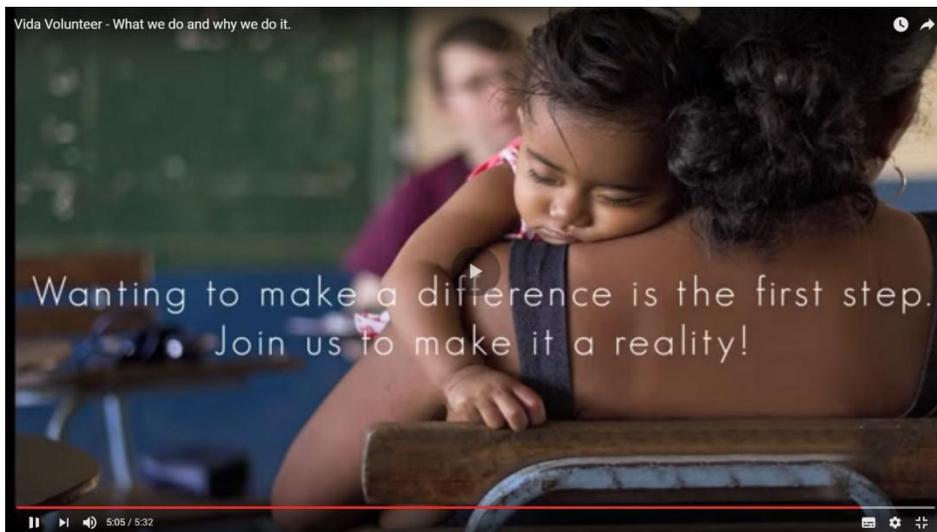
Objetivo del Spot de Vídeo representando el trabajo que realiza Vida Volunteer: informar a las diferentes audiencias los diferentes programas y proyectos que se realizan en Vida Volunteer en los tres países. Deberá de hacerse en inglés, que va dirigido a los voluntarios que se inscriben a los programas y en español para las personas que reciben dicho servicio gratuito.

Temas a mencionar en el vídeo:

- ¿Qué es Vida?
- ¿Cuál es nuestra Misión y Visión?
- Proyectos que realiza Vida Volunteer.
- Programas
- Entre otros temas

Grupo objetivo: público externo.

Medio: Digital audiovisual.



Fuente Vida Volunteer

5.8 Validación de Productos

5.8.1 Validación técnica

Para la validación técnica de los materiales se utilizaron ciertos instrumentos para apoyo los cuales van dirigidos al Departamento de Recursos Humanos y Departamento de Mercadeo de Vida Volunteer; dichos departamentos como se ha visto antes se encuentran en las oficinas de Nicaragua y Costa Rica.

Por cuestión de tiempo a varias actividades que se tiene ya calendarizado en las tres oficinas, esta validación quedará pendiente hasta el mes de octubre en donde ellos verificarán la situación de los productos y propuestas presentados a la organización.

En una reunión en vídeo llamada con la coordinadora del Departamento de Recursos Humano aprobó la utilización de productos y propuestas en un período de tiempo apropiado. Posterior a esta reunión se hará llegar el reporte de comunicación organizacional interno y externo a la directora ejecutiva para que así ambos Departamentos puedan trabajar en un plan acción de los diferentes temas abordados.

5.9 Cronograma de implementación de las propuestas

<i>Actividad</i>	<i>Agosto 2016</i>					<i>Septiembre 2016</i>				<i>Octubre 2016</i>		
	<i>1-5</i>	<i>8-12</i>	<i>15-19</i>	<i>22-26</i>	<i>29-1</i>	<i>5-9</i>	<i>12-16</i>	<i>19-23</i>	<i>26-30</i>	<i>3-8</i>	<i>10-15</i>	<i>17-22</i>
Análisis del Diagnóstico Realizado	X											
Justificación y planteamiento de objetivos de comunicación organizacional.	X	X										
Elaboración de la propuesta preliminar de los productos de comunicación		X										
Reuniones para revisión de contenidos de materiales de comunicación			X									
Diseño gráfico de los materiales				X								
Elaboración de cambios como resultado de validación técnica					X							
Definición del plan de monitoreo y evaluación						x	x					
Implementación											x	x
Resultados a futuro							x					
Presentación preliminar en la universidad								X				
Realización de cambios y ajustes de acuerdo a la asesoría recibida									X	X		
Entrega final en universidad										x	x	
Examen privado												X

Elaboración propia

5.10 Monitoreo y Evaluación

Es necesario e importante realizar un monitoreo y evaluación de los resultados esperados en la estrategia y los productos a cierto tiempo después de implementarlos, se recomienda hacerlo 6 u 8 meses después, con el fin de darle seguimiento.

Producto	objetivo	Indicador	Responsable	Medio de Verificación	Frecuencia
Mejorar el Newsletter	Divulgar actividades y proyectos de Vida Volunteer	Mixto (cuantitativo y cualitativo)	Recursos Humanos Mercadeo	Encuesta Entrevista	Semestral
Manual de uso de Redes Sociales	Promoción de los tres países y diferentes programas Dar a conocer diferentes proyectos que Vida Volunteer realiza	Mixto (cuantitativo y cualitativo)	Mercadeo	Estadísticas Encuesta Entrevista	Semestral
Spots de Vídeos	Difundir proyectos y promoción de programas	Mixto (cuantitativo y cualitativo)	Mercadeo Recursos Humano <i>Community Outreach Coordinators</i>	Encuestas Estadísticas en giras	Mensual / Semestral

Elaboración propia

Ejemplos de Evaluación

Evaluación de mejora de Newsletter

Diseño	De acuerdo	En desacuerdo
El Newsletter se observa adecuadamente		
Los colores y gráficos son adecuados		
El diseño del <i>Newsletter</i> es atractivo		
La información en el Newsletter se muestra bien		
Las imágenes se observan correctamente		

Elaboración propia

Contenido	De acuerdo	En desacuerdo
La información en el Newsletter es interesante		
La información llena sus expectativas		
Tiene sentido lo que usted lee en el <i>Newsletter</i>		
Las actividades y proyectos están bien explicados		
La información se encuentra clara.		

Elaboración propia

Evaluación de mejora en Redes Sociales

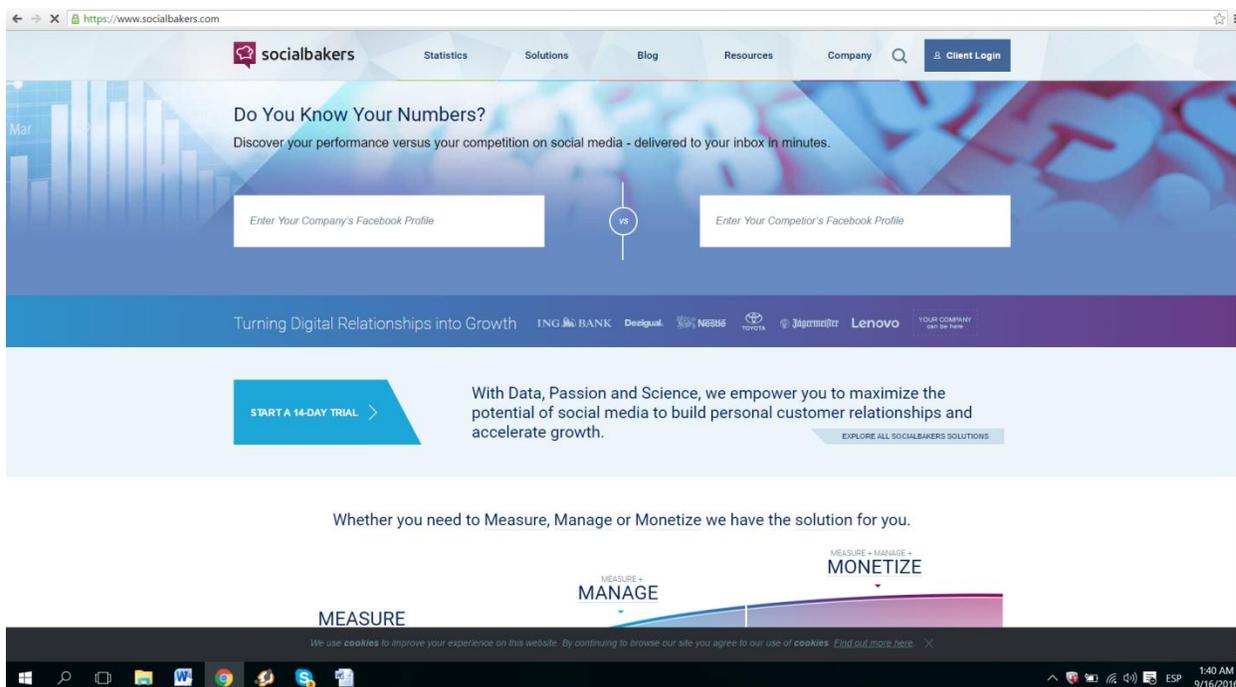
Diseño	De acuerdo	En desacuerdo
La página se carga adecuadamente		
Los elementos en la página se muestran bien.		
Los colores e imágenes son adecuados		
El diseño de la FanPage es interesante		

Elaboración propia

Contenido	De acuerdo	En desacuerdo
La FanPage representa la ideas de Vida Volunteer		
Se informa adecuadamente de los diferentes proyectos que Vida realiza		
Las publicaciones mantienen un índice de equidad de los tres países donde Vida trabaja		
El contenido es relevante y de buena calidad		

Elaboración propia

Es importante mencionar que existen diferentes herramientas para monitorizar la web. Entre ellas se puede mencionar el *Socialbakers*, ya que es útil para obtener datos de forma gratuita. Esta herramienta puede ser utilizada tanto para la página de Facebook, como Twitter y LinkedIn.



Fuente: www.socialbakers.com

Evaluación de Spot de televisión

Contenido y Diseño	De acuerdo	En desacuerdo
El vídeo es claro y se escucha perfectamente		
La información que se transmite es clara y directa		
Posee contenido interesante y relevante de la organización		
Apoya a la promoción de las diferentes clínicas que se realizan.		

5.11 Implementación

Debido a las diferentes actividades programadas en la organización, la estrategia comunicacional se implementará a partir del mes de octubre y noviembre del 2016. Las principales acciones para mejorar la comunicación interna y externa de la organización son las siguientes:

Comunicación interna:

- Mejor clima laboral a través de la motivación a cada empleado interno de la organización.
- Reuniones para determinar el nivel de autoridad de cada dirección de país y otros departamentos como Recursos Humanos, Staffing y Comunicaciones.
- Mejora en la temática correspondiente al Newsletter para brindar una mejor información con respecto a los proyectos y actividades de Vida Volunteer.

Comunicación externa:

- Elaboración de Manual de Uso correcto de Redes Sociales para poder promocionar mejor las clínicas y los países como también compartir información de proyectos y diferentes actividades de Vida Volunteer.
- Mejora en la temática correspondiente al Newsletter para brindar una mejor información con respecto a los proyectos y actividades de Vida Volunteer.
- Elaboración de Spot televisivo para promocionar las clínicas y también como medio de comunicación de las diferentes actividades que realiza Vida Volunteer.

CAPÍTULO VI

6. Resultados a futuro

Una vez aplicados las propuestas y productos recomendados en la estrategia de comunicación organizacional interna y externa se espera que los resultados a futuro sean positivos para la organización tanto en el área administrativa como para el resultado que se espera del público externo.

6.1 Resultados en Comunicación interna

- Empoderamiento de autoridad y autonomía entre las directoras de países, coordinación de staffing y recursos humanos y Departamento de comunicaciones.
- Que el personal de cada oficina trabaje de la misma manera en la comunicación fluida a nivel regional de cada país.
- El personal administrativo esté enterado de lo que cada integrante realiza dentro de la organización.
- El personal de oficinas se sienta motivado para que el trabajo que realizan refleje el buen trabajo que han estado haciendo y mejor aún que pueda pasar las expectativas esperadas.
- Que cada oficina esté enterada con exactitud de los proyectos y actividades que realizan el resto de las oficinas.

6.2 Resultados en Comunicación externa

- Que las redes sociales se utilicen de forma adecuada para que la información que se transmite sea la misma cuando se promociona cada uno de los países.

- Que las personas que leen las redes sociales comprendan mejor la el contenido no solo de las giras médicas que se brindan en Vida sino también de los diferentes proyectos programados.
- Al mejorar la temática del Newsletter sirva como herramienta de comunicación más eficaz con transmitir información que espera cada lector.
- La implementación de los spots de vídeos para promocionar las giras médicas y demás proyectos pueda impactar la atención de forma positiva del equipo por servicios profesionales y miembros de la comunidad a donde se asiste.

Conclusiones

- Vida Volunteer es una organización sin fines de lucro que se encarga de brindar servicio de aprendizaje a voluntarios para transmitirlo a través de las jornadas médicas, dentales y veterinarias gratuitas a las comunidades de escasos recursos en los países de Guatemala, Nicaragua y Costa Rica.
- El diagnóstico de Comunicación organizacional es un proceso en donde se trata de determinar los problemas comunicacionales tanto interno como externo en una organización para poder determinar una estrategia que mejore dicha situación.
- En Vida Volunteer se han detectado diferentes tipos de problemas que afectan principalmente el buen flujo de la comunicación interna como lo que se transmite hacia afuera como la comunicación externa.
- El Departamento de Recursos Humanos está entendido con la necesidad de comprender las situaciones presentadas el cual la buena aplicación de estrategias se harán de la mejor manera aplicándolo a la necesidad y cultura de la organización.
- A pesar que existen alrededor de más de 10 problemas comunicacionales se han encontrado 6 que al poder aplicar la estrategia propuesta y productos y que estos mejoren, también pueda reflejarse con el resto de los problemas identificados.
- Se logrará que el trabajo en equipo entre las oficinas sea el más óptimo haciendo actividades recreativas entre los mismos integrantes y esto logrará que el trabajo se refleje en la mejor de las formas hacia el público objetivo.

Recomendaciones

- Que se realice un segundo diagnóstico de comunicación organizacional en Vida Volunteer para ver la evolución de estas estrategias que se presentaron a la organización.
- Mejorar el ambiente laboral con las reuniones de trabajo programadas y principalmente con las personas involucradas.
- Que el personal administrativo conozca a fondo la Misión y Visión y demás actividades y proyectos que realiza la organización.
- Relacionar al personal administrativo en convivencias con el personal de giras y las demás personas involucradas a los proyectos que este mismo realiza.
- Que la dirección general apoye las propuestas y proyectos presentados en la estrategia de comunicación organizacional y que junto al Departamento de Recursos Humanos se dé seguimiento de los mismos para ver el resultado positivo que se espera.
- Plantear la mejor forma de realizar las actividades y utilizar los productos presentados en Vida Volunteer para mejorar la comunicación organizacional interna y externa.

Referencias Bibliográficas

- Alonso, José. (2003). *Metodología* (11ª Ed.). México: Limusa.
- Alvarado, G. (s.f.) ¡Una Experiencia que cambia Vidas! [Presentación Power Point, documento en Servidor de Organización] 14 diapositivas.
- Chiavenato, Idalberto. (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración* (7ª Ed.). México: Mc Graw Hill.
- Cifuentes, H. (2015). Manual para Coordinadores de Clínica. Actualización de manual realizado en septiembre de 2015. [Documento en servidor de Organización]. Páginas 4-8.
- Costa, Joan. (2009). *Imagen corporativa en el siglo XXI* (2ª Ed.). Buenos Aires: La Crujía Ediciones.
- De León, P. (2013). *Estrategia de Comunicación interna para la Organización Project Concern International (PCI)*. (Tesis Inédita Posgrado). Universidad de San Carlos de Guatemala. Guatemala. (Págs. 173)
- Días, Luis. (2005). *Análisis y planeamiento*. Costa Rica: Editorial Universidad Estatal.
- Días, Vidal. (2001). *Diseño y elaboración de cuestionarios para la investigación comercial*. Madrid: ESIC Editorial.
- García, Jesús. (1998). *La Comunicación interna*. Madrid: Ediciones Días de Santos.
- García, Mariola. (2011). *Las claves de la publicidad* (7ª Ed.). Madrid: ESIC Editorial.
- Heinemann, Klaus. (2003). *Introducción a la metodología de la investigación empírica*. Alemania: Editorial Paidotribo.

- Jiménez, M. (s.f.) Información y Protocolos para personas contratadas por Servicios Profesionales para Asistencia a Giras. [Documento en servidor de Organización]. 43 páginas.
- Lucas, A., García. Galera, C. y Ruiz San Román. J.A., (1999) *Sociología de la Comunicación*. Trotta, Madrid. Pág. 103
- Naranjo, José, Martínez, Dania, del Sol, Catalina & Rosabal, Elidiosnel. (2010). *Acciones comunicativas para fortalecer la comunicación interna de los Cuadros en la formación y desarrollo de las reservas de Empresa Azucarera Colombia*. Cuba: Las Tunas.
- Recursos Humanos, (s.f.) *Organigrama Vida*. Actualizado en enero 2016. [Documento en servidor de la Organización].
- Recursos Humanos. (s.f.) *Orientación General Vida*. [Presentación Power Point, documento en Servidor de Organización] 50 diapositivas.
- Rojas, Raúl. (1998). *Guía para realizar investigaciones sociales*. México: Plaza y Valdez.
- Valles, Miguel. (2014). *Cuadernos Metodológicos (2ª Ed.)*. Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas.

E-grafías

- Vida Volunteer. (s.f.). Vida Volunteer, about us. Consultado el 15 de mayo de 2016, de: <http://www.vidavolunteer.org/>
- Martínez, E. (2013). Claude Shannon: El padre de la teoría de la información. [Documento en línea]. Consultado el 1 de julio de 2016, de: http://www.mundo-digital.info/about_evelio2013/articulos/Shannon.pdf
- Piñuel. J.L. (2009). La Comunicación como Objeto científico de estudio, como campo de análisis y como disciplina científica. Consultado el 30 de junio de 2016, de: https://www.ucm.es/data/cont/docs/268-2013-06-17-Pinuel_ComunicacionOjeto_Campo_Disciplina_Contratexto_2009.pdf
- Issuu. (s.f.). Manual de Buenas Prácticas de Redes Sociales. (Documento en línea) Emitido por ASDE Scouts de España. Consultado el 20 de agosto de 2016, de: https://issuu.com/scout_es/docs/manual_redes_sociales

Anexos



Entrevista de Comunicación Interna a personal administrativo

País: _____

Puesto: _____

1. ¿Conoce efectivamente la misión, visión y valores de Vida Volunteer?
2. ¿Se le informa sobre los logros de la empresa?
3. ¿Conoce las diferentes actividades internas que realiza Vida Volunteer?
4. ¿Conoce con exactitud las funciones y actividades de su puesto de trabajo con relación a su Job Description?
5. ¿Siente, de parte de su jefe inmediato, la confianza necesaria para discutir ideas o cualquier relación con relación a su trabajo?
6. Según su opinión, ¿cómo evalúa los medios de comunicación? ¿Por qué? (correo, Newsletter, hangouts, llamadas, mensaje de textos, reuniones.
7. ¿Cómo considera que es la Comunicación Interna de Vida Volunteer en su oficina?
8. ¿Cómo considera que es la Comunicación Interna de Vida Volunteer a nivel regional?
9. ¿Cómo es la comunicación entre sus compañeros de trabajo?
10. Existe un sistema de comunicación de doble vía dentro de la organización (jefe-colaborador; colaborador-jefe)

11. ¿Cómo es la comunicación entre el personal de Vida Volunteer en su oficina y las otras oficinas?
12. ¿Hay algún problema con algún compañero de trabajo?
13. ¿Se le informa sobre cambios o actividades que tengan relación a su puesto de trabajo? (Giras, visitas de administración a otras oficinas, apoyo de staff de otro país, cambios de emergencia)
14. ¿Cómo es la comunicación entre el personal del mismo puesto o similares?
15. ¿Cómo es la comunicación entre su jefe inmediato/colaborador?
16. ¿Cree que podría mejorarse la comunicación interna en Vida Volunteer?
17. ¿Su jefe inmediato lo motiva?
18. ¿Su jefe inmediato le da la oportunidad para dar a conocer sus ideas para mejorar el trabajo dentro de su área de trabajo?
19. ¿Cómo es la relación con su jefe inmediato?
20. ¿Cree que el clima organizacional de Vida Volunteer debe mejorar? ¿por qué?



Entrevista de Comunicación interna a jefes

1. ¿Cuándo se debe tomar una decisión importante para la organización se toman en cuenta las opiniones de los colaboradores? ¿Por qué?
2. ¿Crees que el Newsletter de la organización necesita mejorarse para mejorar la comunicación interna? ¿Por qué?
3. ¿Comunica a tiempo la información que sus colaboradores necesitan para el desempeño de sus trabajos?
4. Cuando un nuevo compañero se incorpora a la organización, ¿se informa al resto sobre cuáles son sus funciones?
5. Cuando un compañero se retira de la organización, ¿se informa al resto del personal?
6. Valora de forma general la comunicación en la Gerencia, siendo el 1 la peor valoración y el 10 la mejor.

Si crees que algunos de los siguientes son problemas de comunicación en la Gerencia señala los que te parezcan más importantes.	
Falta de adaptación a los cambios.	Deficiencias en el registro y archivo de la información.
Desconocimiento de las agendas de los demás.	Falta de interés en los trabajadores para comunicarse.
Falta de respuesta a los mensajes en general.	Barreras físicas entre los servicios o unidades.
Falta de aprovechamiento de los recursos tecnológicos.	Otros problemas (especificar)

7. ¿Existe una buena comunicación entre las personas que usted tiene a cargo?
8. ¿Crea un entorno motivador?

9. ¿Cuáles son sus canales de comunicación? (reuniones, correo electrónico, teléfono, vídeo conferencia, chat, etc.)
10. En términos generales ¿usted transmite libremente información y se comunica con su jefe directo y otros cargos de la compañía? (1 puntuación mínima y 5 puntuación máxima)
- Con mi jefe directo
 - Con otros cargos
11. ¿Considera que es un canal abierto en recibir información, retroalimentación de parte de sus colaboradores?
12. Dentro de la misma línea jerárquica, ¿existe una deficiencia de comunicación y por qué?
13. Según su opinión, ¿cuáles son las debilidades de la comunicación interna en Vida Volunteer? ¿Por qué?



Encuesta de Comunicación Externa

1. ¿Conoce a detalle de todas las actividades que Vida Volunteer realiza?
2. ¿Considera que la información que recibe de parte de Vida Volunteer para participar en sus actividades es comprensible y captable?
3. ¿Qué redes sociales conoce que Vida Volunteer utiliza?
4. ¿La información de las redes sociales utilizadas por Vida Volunteer es comprensible?
5. Cuando tiene alguna duda o pregunta, ¿recibe respuesta de parte de Vida Volunteer?
6. ¿Conoce las actividades de Vida Volunteer en las otras oficinas (Costa Rica, Guatemala y/o Nicaragua)?
7. ¿Cómo evalúa la comunicación entre usted y la administración de Vida Volunteer?
8. ¿Qué temas o información le gustaría se incluyeran en las redes sociales de Vida Volunteer?
9. ¿Podría mejorarse la atención que prestan las oficinas de Vida Volunteer?



Guatemala 12 de marzo de 2016.
OF. Postgrado 140-2016.

**Magíster
Lucía Lemus
Directora Regional
Vida Volunteer
Presente**

Estimada Magíster Lemus:

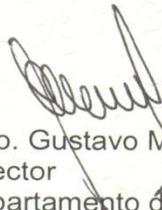
Es un gusto saludarle y a la vez presentarle a la Licenciado Herson Wilfredo Cifuentes Cuxún, carné No. 201013754 y es estudiante de la Maestría en Comunicación Organizacional, de la Escuela de Ciencias de la Comunicación de la Universidad de San Carlos de Guatemala.

El Lic. Herson Cifuentes, solicita realizar su Trabajo de Graduación de la Maestría en Comunicación Organizacional en la institución que usted dirige, el mismo consiste en realizar un Diagnóstico de comunicación organizacional interno y externo, y con base a los resultados presentar una Estrategia de Comunicación.

Apreciare su valiosa colaboración en el sentido de enviar la carta que avala la aceptación para que el Licenciado Cifuentes, desarrolle su trabajo de graduación en su institución así como su, *Visto Bueno* al momento de finalizar cada uno de los productos que sean generados en el desarrollo del diagnóstico y estrategia.

Cordialmente,

“Id y Enseñad a Todos”


Mtro. Gustavo Morán
Director
Departamento de Estudios de Postgrado



c.c. archivo

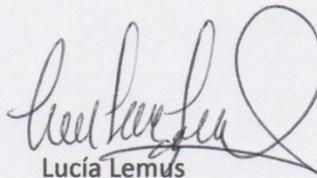
4 de abril de 2016

Director
Gustavo Adolfo Morán Portillo
Departamento de Estudios de Postgrado
Escuela de Ciencias de la Comunicación
Edificio Bienestar Estudiantil
Ciudad Universitaria

Estimado Mtro. Morán

Por este medio le informo que nuestra institución Vida Volunteer, autoriza al Licenciado Herson Wilfredo Cifuentes Cuxún, carné No. 201013754, realizar el respectivo Diagnóstico y Estrategia de Comunicación Organizacional Interna y Externa, correspondiente a su trabajo de Graduación, para optar el título de Maestro en Comunicación Organizacional, así como me comprometo a avalar con mi visto bueno cada uno de los instrumentos y/o productos realizados por el Licenciado Cifuentes en la elaboración del mismo

Atentamente,



Lucía Lemus

Directora Ejecutiva
lucia@asociacionvida.org

A quién corresponda:

Por este medio hago de su conocimiento que el Licenciado Herson Wilfredo Cifuentes Cuxún, quien se identifica con el carnet No. 201013754 de la Universidad de San Carlos de Guatemala, desarrolla su Práctica Profesional Supervisada en **Vida Volunteer**.

Asimismo, informo que realizó la presentación y validación de los productos comunicacionales para nuestra institución el día lunes 26 de septiembre de 2013

Y para los usos que al interesado convenga se extiende la presente a los 27 días del mes de septiembre de 2016

Maria Denisse Argeñal
281-271091-0016J
Coordinadora de Recursos Humanos



Vida
VOLUNTEER.org