

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



Guatemala, noviembre 2016

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



Guatemala, noviembre 2016

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

Autoridades Centrales

Rector

Dr. Carlos Guillermo Alvarado Cerezo

Secretario General

Dr. Carlos Enrique Camey Rodas

ESCUELA DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN

CONSEJO DIRECTIVO

CONSEJO ACADÉMICO DE POSTGRADO

M.Sc. Sergio Vinicio Morataya García
Director

M.Sc. Sergio Vinicio Morataya García
Director

Mtro. Gustavo Adolfo Morán Portillo
Lic. Mario Enrique Campos Trijillo
Representantes Docentes

Mtro. Gustavo Adolfo Morán Portillo
Secretario

Pub. Anaite Machuca
Per. Mario Barrientos
Representantes Estudiantiles

Lic. Jhonny Michael González Batres
Representante de Egresados

M.Sc. Claudia Xiomara Molina Avalos
Secretaria

Tribunal Examinador

Dr. Carlos Humberto Interiano
Mtra. Ruth Elisabeth Avalos Castellanos
Mtro. César Augusto Urizar Méndez
Mtro. Jorge Ignacio Paz Ramírez



Universidad de San Carlos de Guatemala Escuela de Ciencias de la Comunicación



Guatemala, 21 de octubre de 2016
Orden de impresión
No.031-2016 GAMP/Machq

Estudiante
Sandra Nohemí Donis Valiente
Carné No. 200916535

Estimada Estudiante Donis:

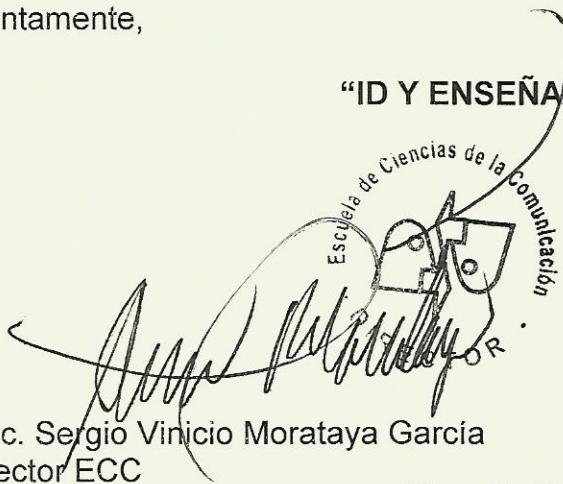
Nos complace informarle que con base a la autorización de informe final del Trabajo de Graduación por el Tribunal Examinador con el título **“Diagnóstico y Estrategia de Comunicación Organizacional Interna y Externa para FLACSO-GUATEMALA”**, se emite la orden de impresión.

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 una profesional egresada de esta escuela como usted, que posee los conocimientos para desenvolverse en el campo de la comunicación organizacional.

Atentamente,

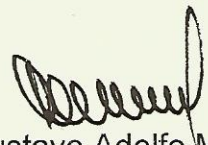
“ID Y ENSEÑAD A TODOS”


Escuela de Ciencias de la Comunicación

MSc. Sergio Vinicio Morataya García
Director ECC

c.c. Archivo




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



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

“Para efectos legales, únicamente el autor es responsable del contenido del presente trabajo investigativo“

INDICE

Resumen	i
Introducción	ii

CAPÍTULO I

Diagnóstico Situacional

1.1	Ubicación Geográfica	
1.2	Naturaleza de la Organización.....	1
1.3	Líneas estratégicas	
	1.3.1 Misión	
	1.3.2 Visión.....	2
1.4	Descripción de actividades.....	3
1.5	Actores	
	1.5.1 Internos	
	1.5.2 Externos.....	4
1.6	Organigrama.....	5
1.7	Perfil de los colaboradores.....	6

CAPITULO II

Fundamentos Epistemológicos

2.1	La Comunicación	
2.1.1	Comunicación y gestión directiva.....	7
2.1.2	Comunicación integradora	
2.2	Barreras de Comunicación	
2.2.1	Barreras administrativas.....	8
2.3	Modelos de comportamiento organizacional	
2.3.1	Modelo Autocrático.....	11
2.3.2	Modelo de Apoyo	
2.3.3	Modelo colegiado	
2.3.4	Modelo de sistemas.....	12

2.4	Cultura Organizacional	
2.5	Organización matricial	
2.6	Poder	
2.7	Equipos auto dirigidos	
2.8	Grupos de adhesión.....	13
2.9	Teoría de la comunicación humana	
2.10	Teoría del Funcionalismo.....	14

CAPITULO III

Metodología

3.1	Comunicación interna	
	3.1.1 Objetivo General	
	3.1.2 Objetivos Específicos.....	16
3.2	Comunicación externa	
	3.2.1 Objetivo General	
	3.2.2 Objetivos Específicos	
3.3	Técnicas	
	3.3.1 Recopilación documental.....	17
3.4	Instrumentos para Comunicación interna	
	3.4.1 Observación	
	3.4.2 Encuestas	
	3.4.3 Entrevistas	
3.5	Instrumentos para Comunicación externa	
	3.5.1 Encuestas.....	18
	3.5.2 Entrevistas vía telefónica	
3.6	Método de Análisis.....	19

CAPITULO IV

Diagnóstico Comunicacional

4.1	Análisis de la comunicación interna.....	20
	4.1.1 Vertical ascendente y descendente.....	30
	4.1.2 Comunicación descendente.....	31

4.1.3	Comunicación Ascendente.....	32
4.1.4	Comunicación Horizontal.....	33
4.2	Canales de Comunicación	
4.3	Comunicación en Crisis.....	35
4.4	Análisis de la comunicación externa	
4.4.1	Usuarios.....	36
4.4.2	Instituciones	
4.5	Análisis de la identidad corporativa	
4.5.1	Signos icónicos.....	37
4.5.2	Signos lingüísticos	
4.5.3	Signos Cromáticos	
4.5.4	Funciones de la identidad corporativa.....	38
4.6	Análisis de la imagen corporativa.....	39
4.6.1	Señalética.....	40
4.6.2	Realidad corporativa.....	41
4.6.3	Cultura corporativa	
4.6.4	Identidad corporativa.....	42
4.7	Comunicación en crisis	
4.8	Interpretación de entrevistas a encargados de áreas.....	44
4.9	FODA.....	45
4.10	Análisis y pronóstico de la situación.....	46
4.11	Factores influyentes	
4.11.1	Factores directos	
4.11.2	Factores indirectos.....	47
4.12	Árbol de problemas.....	48
4.13	Determinación de prioridades comunicacionales	
4.14	Propuesta de soluciones.....	50
4.15	Funciones de la comunicación	
4.15.1	Función Referencial	
4.15.2	Función emotiva	
4.15.3	Función apelativa.....	51

4.15.4	Función Fática	
4.15.5	Función Lúdica.....	52

CAPITULO V

Estrategia de Comunicación Organizacional

5.1	Justificación.....	53
5.2	Objetivos.	
5.3	Público objetivo.....	54
5.4	Propuesta	
5.5	Matriz de coherencia.....	55
5.6	Planificación de la estrategia de comunicación.....	59
5.7	Los productos.....	69
	5.7.1 Productos de comunicación interna.....	70
	5.7.2 Productos de comunicación externa.	
5.8	Validación.....	75
5.9	Cronograma.....	
5.10	Plan de monitoreo y evaluación.	76
	Visión a futuro.....	78
	Conclusiones.....	79
	Recomendaciones	80
	Referencias bibliográficas.....	81
	Anexos.....	82

Resumen

La Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO), es una institución de carácter regional y autónomo, se encuentra ubicada en 17 países, de los cuales uno de ellos es Guatemala, uno de sus principales objetivos es la enseñanza y la investigación. Según sus actividades académicas FLACSO es definida como una unidad sistemática la cual integra tres ejes: investigación, docencia, e incidencia. La institución proporciona servicios educativos entre ellos: cursos libres, cursos básicos, cursos de actualización, diplomados y pos-grado. Así mismo la creación y el debido seguimiento de programas y proyectos integrados en cada área.

Desde unos años atrás FLACSO se ha visto afectada debido a una reestructuración financiera y administrativa, lo cual ha afectado los procesos comunicacionales tanto interna como externamente.

El planteamiento de una estrategia de comunicación interna y externa surge de la necesidad por parte de la institución en buscar soluciones que garanticen los procesos de comunicación apegados a los intereses y objetivos de la FLACSO.

Para la creación de un plan estratégico de comunicación interna y externa se realizó una investigación previa, utilizando técnicas e instrumentos de investigación hacia diferentes públicos, esta investigación nos permitió conocer la situación actual de la institución. Así mismo llegar a un diagnóstico comunicacional, éste mismo arrojó resultados cualitativos y cuantitativos con los cuales se pudo determinar los principales problemas que obstaculizan el desarrollo de la organización llegando al planteamiento de estrategias comunicacionales.

Introducción

El presente trabajo de investigación da a conocer el diagnóstico de comunicación organizacional interna y externa que se realizó en la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales.

Dentro de las organizaciones existen diversas maneras para comunicar por lo tanto se debe considerar a la comunicación como un todo, “la comunicación organizacional es un flujo de mensajes dentro de una red de relaciones independientes. Así también un conjunto de programas tendientes a mejorar la comunicación en las organizaciones con sus públicos internos y externos”. (Quiroa, 1990, pág. 61)

“Con el fin de evaluar la eficacia de los sistemas de comunicación en una organización o institución, el diagnóstico se convierte en un proceso de cambio, lo principal es reconocer la situación actual de la organización”. (Planificación de las Comunicaciones, 2013, pág. 13)

Este diagnóstico contiene los resultados y el análisis de la situación actual de comunicación interna y externa de FLACSO, así también los elementos que están obstaculizando que los objetivos de la organización se cumplan.

Para una mejor comprensión, la información que se detalla en este diagnóstico es parte de nuestro objeto de estudio en el cual se encuentra: ubicación geográfica, misión, visión, naturaleza de la organización, actores directos e indirectos y organigrama.

Todo proceso deliberado de cambio se inicia con el reconocimiento de la situación actual de una organización, grupo o comunidad. Este reconocimiento es a lo que denominamos diagnóstico y es el paso previo a la proyección de alternativas y cursos de acción que permitan modificar esa realidad en un sentido deseado. (Planificación de las Comunicaciones, 2013, pág. 13)

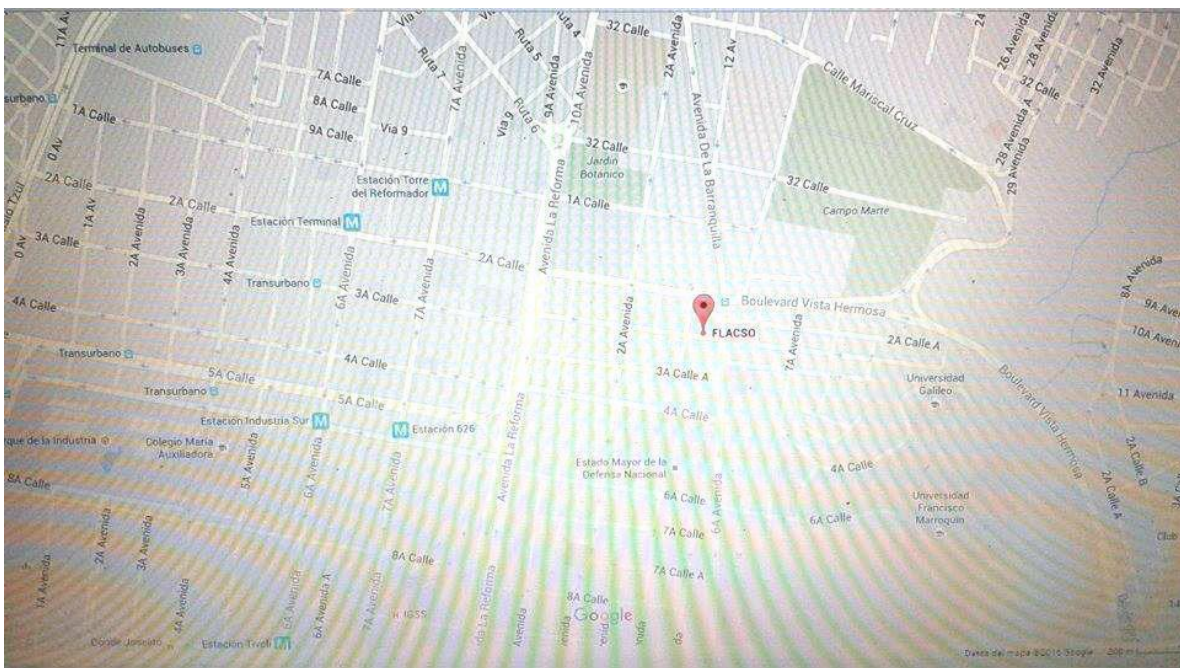
El diagnóstico permitió conocer el estado actual en que se encuentra la organización, posteriormente trabajar en base a ese análisis y crear estrategias que fortalezcan la comunicación interna y externa de la institución.

CAPITULO I

Diagnóstico Situacional

1.1 Ubicación geográfica

La Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales se encuentra ubicada en 3ra. Calle 4-44 zona 10 de la ciudad de Guatemala, así mismo cuenta una unidad académica en la ciudad de Quetzaltenango. El horario de atención es de lunes a viernes de 8:00 a.m. a 16:00 p.m.



1.2 Naturaleza de la organización

Es un organismo internacional latinoamericano de carácter regional y autónomo, creado en 1957 por iniciativa de la UNESCO y algunos gobiernos de América Latina y el Caribe. FLACSO se hace presente en diecisiete países (Argentina, Bolivia, Brasil, Costa Rica, Cuba, Chile, Ecuador, México, Panamá, Paraguay, Uruguay, Perú, República Dominicana y Surinam, Honduras, Nicaragua y Guatemala. La cooperación técnica en la rama de las ciencias sociales es uno de los principales objetivos al igual que la enseñanza y la investigación.

Según sus actividades académicas FLACSO es definida como una unidad sistemática la cual integra tres ejes: investigación, docencia, e incidencia.

Dentro de sus áreas de estudio se encuentran: identidades-cultura, población-desarrollo, estudios sociopolíticos. La institución proporciona servicios educativos entre ellos cursos de pos-grado (especialización, maestrías, doctorados); cursos libres, cursos básicos, cursos de actualización, diplomados. Así mismo la creación y el debido seguimiento de programas y proyectos integrados en cada área.

1.3 Líneas estratégicas

1.3.1 Misión

Conducir programas de docencia, investigación e incidencia de alta calidad para contribuir a la construcción de un pensamiento plural, crítico y propositivo y la transformación de la realidad social guatemalteca y centroamericana en el marco del desarrollo y la democracia.

1.3.2 Visión

Convertirse en una entidad académica posicionada internacionalmente por la excelencia académica de sus egresados, y por el rigor teórico y metodológico de sus investigaciones. Será reconocida y valorada por organismos gubernamentales, no gubernamentales y del movimiento social guatemalteco, centroamericano y del Caribe, por aportar un pensamiento crítico y propositivo para solucionar problemáticas estructurales y coyunturales de la realidad sociopolítica y cultural de esta región; por facilitar espacios de análisis, enjuiciamiento crítico y de reflexión que contribuyan a que los diferentes sujetos, actores sociales e institucionales puedan formular propuestas de acción y transformación social, para generar bienestar, el incremento constante de la calidad de vida de toda la población y el desarrollo de un país con equidad y justicia social, sustentado en una cultura política democrática que profundiza la vigencia de los derechos humanos y un efectivo ejercicio de la ciudadanía cívica, política y social.

1.4 Descripción de actividades

La actividad de la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales en Guatemala puede entenderse en tres ejes:

Eje de docencia

Dentro de este eje se encuentran las actividades meramente con principios académicos. Una de las funciones es planificar, organizar, coordinar y evaluar actividades de formación en ciencias sociales. FLACSO forma profesionales de posgrado a nivel de maestrías y doctorados, así como diversos cursos y diplomados.

Eje de investigación

Dentro de sus actividades, su principal objetivo es generar nuevos conocimientos así como la solución a problemáticas de la realidad social. Dentro de otras actividades está el evaluar permanentemente el contexto.

Eje de incidencia

Se encarga de desarrollar proyectos o programas los cuales se proyectan a los distintos sectores de la sociedad, así mismo comunica y difunde los resultados de las actividades académicas.

1.5 Actores

1.5.1 Internos

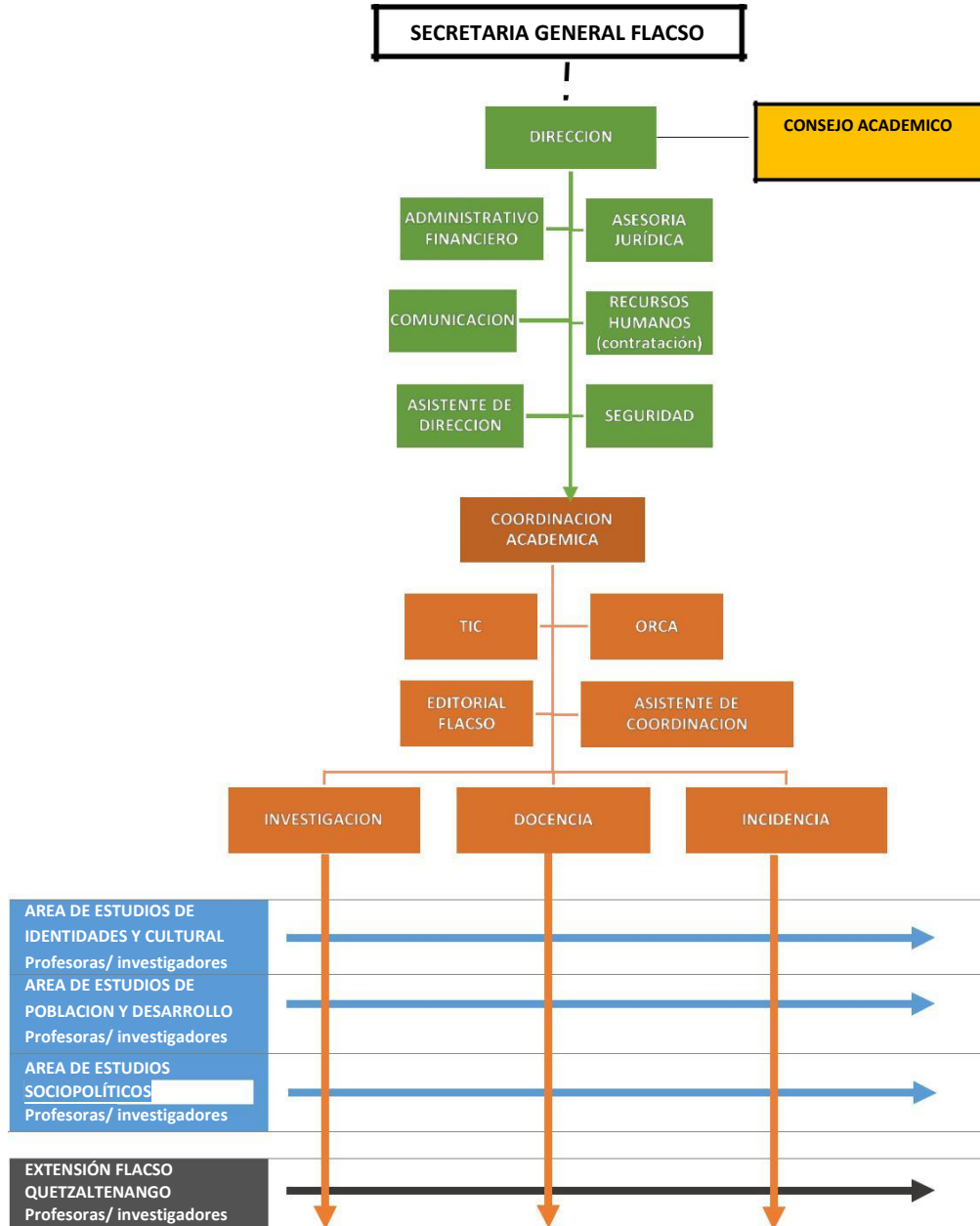
- ✓ Director
- ✓ Administrador Financiero
- ✓ Asesor Jurídico
- ✓ Persona encargada en recursos humanos
- ✓ Coordinador académico
- ✓ Profesores de investigación
- ✓ Secretaria
- ✓ Recepcionista

1.5.2 Externos

- ✓ Algunos actores externos son:
- ✓ INFOM
- ✓ ASIES
- ✓ INCEDES
- ✓ MINISTERIO DE RELACIONES EXTERIORES
- ✓ EMBAJADA DE SUECIA
- ✓ UNOPS
- ✓ RED CIACSO
- ✓ HIVOS
- ✓ UNESCO
- ✓ COLEF
- ✓ OMS

1.6 Organigrama

MODELO ADMINISTRATIVO OPERATIVO (ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL)



Fuente: Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales

1.7 Perfil de los colaboradores

Según la naturaleza FLACSO los puestos básicos que deben cubrirse están a cargo de:

- ✓ Sociólogos
- ✓ Politólogos
- ✓ Licenciados en gestión del talento humano
- ✓ Licenciados en Pedagogía
- ✓ Licenciados en Ciencias de la Comunicación
- ✓ Auditores
- ✓ Mensajeros
- ✓ Secretarias

CAPITULO II

Fundamentos Epistemológicos

2.1 La comunicación

La comunicación se desarrolla cuando dos o más sujetos comparten su ser, su experiencia, con fines de ayuda y superación mutua.

Según Velásquez (2011) comunicar viene del latín “*comunis*” que significa poner en común. Ello alude a que dos seres comparten algo. Por eso este proceso exige la participación activa de al menos dos sujetos.

La comunicación es considerada como un proceso de suma importancia para la existencia del hombre, tanto en función de su crecimiento como de la conducta, no importando si se toman como seres individuales o colectivos.

La comunicación juega un papel fundamental en las organizaciones, tanto que las mismas se ven afectadas y a la vez influyen en la dirección de sus vidas individuales. Thayer (1975)

Todas las organizaciones se ven afectadas por problemas que surgen dentro de la misma ya sea por disfuncionalidades técnicas o por incomodidades de los colaboradores, es por ello que la comunicación no queda aislada de las organizaciones. Castilla señala que el problema de la comunicación se ha presentado como una necesidad, pero una necesidad no satisfecha, la incomunicación es el rasgo más sobresaliente. Castilla (1989)

2.1.1 Comunicación y gestión directiva

Las acciones de la comunicación tienen efectos positivos pues generan competitividad y ayudan al cumplimiento de los objetivos trazados por la organización, sin embargo quienes están al frente de la misma es necesario que comprendan que la gestión directiva puede ser entendida en tres funciones:

1. Dirigirse a uno mismo como una organización.
2. Dirigirse uno mismo, las relaciones interpersonales (relación con los colaboradores)
3. Dirigir organizaciones más amplias.

Thayer menciona que las organizaciones no funcionan como debieran, debido a que se encuentran en un grave error, pues los directivos inician dirigiendo a las de forma incorrecta, es decir que desean dirigir a la organización como punto de partida, sin darse cuenta que para que los procesos de comunicación funcionen dentro de la institución es necesario entender que aquellos quienes ocupan cargos relevantes dentro de la empresa u organización, primero deberán entender la comunicación de forma individual.

En el plano personal se trata de que uno mismo organice y dirija su red y sus formas de comunicación con la finalidad de desarrollar al máximo su competencia o realizaciones personales, ya que nuestras formas pasadas y presentes de comunicación son las que determinan mayormente nuestras capacidades inmediatas y potenciales.
(Thayer, 1975, pág. 39, 40)

Seguidamente analizar cómo es el proceso de comunicación con los demás colaboradores con quienes laboran, no importando su cargo dentro de la misma.

En el nivel interpersonal, el problema es el de dirigir y controlar nuestras relaciones interpersonales y asegurar su productividad.
Nuestra inversión se plasma en la forma de tiempo y esfuerzo comunicativo, dado que la comunicación es el único medio a nuestro alcance para conseguir que los contactos humanos sean efectivos y productivos para todos.
(Thayer, 1975, pág. 39)

Al entender que la comunicación inicia con el individuo, seguidamente con las relaciones interpersonales, desde ese punto se puede comenzar a hablar de comunicación organizacional.

Igualmente tal como acontece con las personas, la efectividad de cualquier organización está en función de sus formas de comunicación en el pasado y en el presente, tanto interna como externamente. (Thayer, 1975, pág. 39)

Es importante resaltar que para hablar de comunicación interna y externa FLACSO deberá entender la comunicación según las tres funciones anteriormente descritas.

2.1.2 Comunicación integradora

Para que los recursos de la organización lleguen a su fin establecido es necesario el papel de la comunicación integradora, alcanzando la solidaridad entre los miembros, de esta manera el trabajo se desarrolla de una forma eficiente y con más ánimo ya que las personas se sienten integradas a su trabajo.

Una de las mejores formas para lograr una integración de las personas dentro de la organización, será crear mecánicas de grupo: concursos de fotografía o pintura, grupos de teatro, reuniones periódicas, conferencias, días de campo, campeonatos deportivos, etc. Algunos beneficios inmediatos son: solución a problemas, trabajo en equipo, trato directo y personal, y transmisión e intercambio de ideas y experiencias. (Ramos, 1990, pág. 23)

FLACSO es una organización que no está exenta de los procesos comunicacionales es decir que dentro de sus funciones y actividades diarias se ven involucrados en la comunicación integral, por lo tanto deberán crear estrategias que permitan el acceso a distintas mecánicas de grupo las cuales determinaran la integración de personas por medio distintas actividades.

2.2 Barreras de Comunicación

Es indispensable reconocer que existen barreras comunicacionales a nivel organizacional, estas barreras pueden bloquear el trabajo que se realiza, para ello es necesario eliminar o disminuir estas fallas o deficiencias.

“Las fallas en los canales por deficiencias o sobrecargas, por no resultar el medio adecuado, también ocasionan perjuicios al mensaje, e impiden o entorpecen la comunicación”. (Flores de Gortari, 1990, pág.46)

2.2.1 Barreras administrativas:

“Entre más próximos tengamos a nuestros receptores, más atenderemos a sus demandas, sugerencias, necesidades y críticas. Un auditorio separado promueve la desintegración”. (Ramos, 1990, pág. 71)

“La estructura y el funcionamiento de la organización y el proceso administrativo mismo en acción dan lugar a problemas de comunicación”. (Flores de Gortari, 1990, pág.46)

A pesar que FLACSO es una organización muy estructurada se presentan barreras de comunicación de tipo administrativo. Según Ramos (1990) las barreras de comunicación ascendente implican el no emitir correctamente los mensajes ya sea por un deseo de agradar o bien por temor o castigo.

Por otro lado las barreras de comunicación descendente se entienden como la mala emisión de órdenes a los subordinados logrando efectos negativos es decir que malinterpretan los mensajes y llegan a realizar actividades distintas de las propuestas en la intención.

Las barreras de comunicación horizontal afectan a la organización tratando de imponer ideas o criterios según la mayoría del grupo lo manifieste, esto con el objetivo de sobresalir y mantener el control de la comunicación a nivel grupal.

Para lograr eliminar las barreras de comunicación organizacional en FLACSO se deberá dar seguimiento al proceso de retroalimentación de mensajes que ayuden y fortalezcan a la institución, así como un plan estratégico que permita que la comunicación juegue un papel funcional.

“Entre más flujos de información y más respuestas se obtengan, las condiciones de la organización en general mejoraran sustancialmente y los problemas podrán ser identificados en el momento preciso de su aparición, si no es que antes”. (Ramos, 1990, pág. 73)

Otro elemento a analizar de la comunicación organizacional en FLACSO es el mensaje, entendiéndose como “la expresión de las ideas, contenido, de una forma determinada y mediante el empleo de un código. Este código realiza la función de transferir el contenido de la información de entre un emisor y receptor, mediante un mensaje”. (Berlo, 1987, pág. 10)

Según Hervás, (1998) el mensaje es "la secuencia oral o escrita, verbal o no verbal de elementos tomados de un repertorio de signos por el emisor para transmitirlos al receptor".

El mensaje es un elemento al cual debe dársele prioridad al momento de analizar y proponer estrategias de comunicación para FLACSO, ya que el mensaje que se desea transmitir según la institución tanto de comunicación interna como externa no va de acuerdo con el mensaje actual.

“Tenemos que buscar una manera más sencilla y simple de transmitir cualquier tipo de mensaje; así aumentarían nuestras posibilidades de éxito. Un mensaje complejo produce confusión y una ineficaz aplicación de los medios y sistemas de comunicación. (Ramos, 1990, pág. 71)

Las instituciones deben atraer a los empleados valiosos, tratándolos correctamente de una forma ética. “Las compañías establecen códigos de ética, publican declaraciones de valores éticos, patrocinan capacitación en ética, premian a los empleados por conducta ética notable, dan a conocer modelos positivos y establecen procedimientos internos para manejar las conductas anómalas”.

(Newstrom, 2012, pág. 10)

2.3 Modelos de comportamiento organizacional

“Se presume que se obtienen resultados diferentes a partir de diferentes modelos de comportamiento organizacional. Estos modelos constituyen el sistema de creencias que domina el pensamiento de la administración, y afectan las acciones de la administración de cada organización”. (Newstrom, 2012, pág. 30)

FLACSO presenta distintos modelos de comportamiento organizacional para ello se describen a continuación.

2.3.1 Modelo Autocrático

Según Newstrom (2012) En un ambiente autocrático, la orientación de los administradores es la autoridad oficial formal. Esta autoridad se delega por el derecho de mando sobre la gente a la cual se aplica.

2.3.2 Modelo de apoyo

En toda organización se necesita este tipo de modelo el cual establece que depende del liderazgo en lugar del poder o del dinero. Mediante el liderazgo, la administración aporta un ambiente que ayuda a los empleados a crecer y lograr en beneficio de la organización, las cosas de las que son capaces.

2.3.3 Modelo colegiado

El término “colegiado” se refiere a un cuerpo de gente que trabajan juntos en cooperación. El modelo colegiado, que incorpora un concepto de equipo, alcanzó primero extensas aplicaciones en laboratorios de investigación en ambientes de trabajo similares.

FLACSO se ve íntimamente intervenido por el modelo colegiado trayendo efectos positivos, aunque también efectos negativos haciendo que cada equipo de trabajo se vuelva independientes.

2.3.4 Modelo de sistemas

Un modelo emergente de comportamiento organizacional es el modelo de sistemas. Actualmente, las organizaciones mantienen distintos tipos de modelos, sin embargo este es el resultado de una imperante búsqueda de un significado más alto en el trabajo de muchos empleados, quienes desean algo más que un cheque de sueldo y seguridad en su puesto. En algunas ocasiones se les solicita que dediquen muchas horas diarias extras al trabajo, desean un contexto laboral ético, con integridad y confianza, y que ofrezca la oportunidad de experimentar un creciente sentido de comunidad entre los compañeros de labores.

Para que este modelo de sistemas tenga efecto, los administradores deben demostrar cada vez más sentido de cuidado y comprensión, ser sensibles a las necesidades de una fuerza de trabajo diversificada en constante cambio y complejas necesidades personales y familiares. Newstrom (2012)

FLACSO mantiene en su estructura y funcionamiento diversos modelos de comportamiento organizacional, esto ayuda a entender y analizar de una manera más profunda la comunicación interna y externa dentro de la institución.

2.4 Cultura organizacional

Los problemas que se derivan dentro de la institución son producto de la cultura organizacional.

“Consiste en los valores que sus miembros, líderes o empleados traen al ambiente del trabajo. Los gerentes son responsables de establecer y mantener una cultura organizacional favorable, los trabajadores tienen influencia sobre la cultura por tanto deben compartir las obligaciones”. (Kossen, 1995, pág 13)

Así mismo, se entiende a la cultura organizacional como un conjunto de valores, costumbres y normas, que comparten los miembros de una organización.

2.5 Organización matricial

Según este tipo de organización se define por si sola como la agrupación de individuos, especialmente útil para grandes proyectos, se requiere de personal con habilidades distintas para que trabaje en equipos por proyecto. Estos mismos equipos buscan constantemente recursos con el fin de poner en marcha los proyectos. Keith (1999)

2.6 Poder

“Ser miembro de un grupo, por tanto, ayuda a los individuos a adquirir fuerza. El poder se define como la posesión del control, autoridad o influencia sobre otros”. (Kossen, 1995, pág 89)

2.7 Equipos auto dirigidos

“También recibe el nombre de equipos independientes. Gozan de amplia autonomía y libertad, junto con la capacidad para actuar como administradores. Los valores culturales que enfatizan el individualismo pueden interponerse en el camino” (Keith, 1999, pág. 417)

2.8 Grupos de adhesión

“Los grupos proporcionan a los individuos, la sensación de identidad y unidad, algunas veces llamada sensación de pertenencia”. (Kossen, 1995, pág 93)

2.9 Teoría de la comunicación humana

Esta teoría planteada por Paul Watzlawick menciona que en el momento que pretendemos cambiar o modificar uno de sus elementos por ende se encontrará que también se modificaran las relaciones de todos los elementos.

Watzlawick establece que para esta teoría es fundamental resaltar los puntos que se contemplan en la comunicación.

1. Menciona que como seres humanos se nos es necesario comunicar, es decir es “imposible no comunicarnos”.
2. La relación entre emisor y receptor debe cuidarse que mantengan el mismo nivel de decodificación.
3. Los hechos determinan la comunicación.
4. Debe cuidarse la comunicación análoga (gestos, nivel de voz) y digital (palabras).
5. No se comunica de igual manera cuando tomamos en cuenta que los rangos superiores o inferiores si afectan el proceso comunicacional puesto que no se comunican las personas de igual forma con el jefe que con los miembros de su equipo de trabajo.

La comunicación es conducta y toda conducta afecta a la comunicación. Según lo mencionado anteriormente estas áreas pueden entenderse como:

1. Área sintáctica: (canales en los que se da a conocer los mensajes de la institución).
2. Pragmática: toda acción tendrá su efecto.
3. Semántica: el significado que se le otorga a los mensajes.

Al momento de plantear las soluciones estratégicas a nivel comunicacional para FLACSO, es necesario basarse en las tres áreas que describe Watzlawick.

2.10 Teoría del Funcionalismo

Esta teoría sostiene que las cosas se comprenden mejor examinando cómo funcionan. En el funcionalismo es importante contestar a las 5ws (quien dice, en que canal o medio, que dice, con qué efecto, para quién).

Se puede mencionar que la teoría funcionalista estudia precisamente el contenido, es decir que esta teoría nos ayudará a conocer el sistema con el que operan en FLACSO a nivel comunicacional, es decir se deberá ser muy rigurosos, puesto que se analizará el contenido comunicacional que se está trabajando a nivel institucional, es decir: que mensajes están enviando a otros públicos o entre los mismos miembros.

Marín (1999).

CAPITULO III

Metodología

“La metodología es el camino para alcanzar los objetivos estipulados en un plan de investigación” (Diaz, 1995, pág. 5)

La investigación es la búsqueda de conocimientos que pretende dar soluciones a distintos problemas que se presentan de carácter científico.

De acuerdo a los datos que se manejaron durante el proceso de investigación el enfoque es mixto.

Con el fin de establecer cómo se desarrolla la comunicación interna y externa de la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, se realizó una investigación de tipo cualitativo pues implicó la observación y descripción de la misma, estudiando la calidad de las relaciones, actividades, materiales, etc.

Así mismo de tipo cuantitativo debido a que se hizo el respectivo uso y manejo de datos así como la medición numérica en la investigación.

3.1 Comunicación Interna

3.1.1 Objetivo general

Analizar la situación actual de la comunicación interna y todos los elementos que intervienen en la misma.

3.1.2 Objetivos específicos

Conocer el funcionamiento a nivel comunicacional de la organización, es decir los tipos de comunicación que emplean para comunicarse.

Detectar los principales problemas comunicacionales dentro de la organización.

3.2 Comunicación externa

3.2.1 Objetivo General

Analizar la situación actual de la comunicación externa, entendiendo la forma en qué se relaciona con los diferentes públicos, con los cuales mantiene una relación directa o indirecta.

3.2.2 Objetivos específicos

Evaluar los procesos de comunicación externa entre sus públicos y la propia organización.

Analizar los mensajes que emite constantemente la organización a sus diferentes públicos.

3.3 Técnicas

Con el fin de obtener información necesaria dentro del marco de investigación se hizo necesario utilizar diferentes instrumentos dentro de ellos:

Observación

Encuestas (cuestionarios)

Entrevistas

3.3.1 Recopilación documental

Para realizar el diagnóstico de comunicación interna y externa de FLACSO era importante obtener datos e información de la misma organización por lo cual se procedió a la búsqueda y recopilación a partir de fuentes documentales, algunos documentos de los cuales se hizo uso, se encontraban dentro de la institución y otros fueron consultados en la página web de FLACSO.

3.4 Propuesta de instrumentos para comunicación interna

3.4.1 Observación

Se realizó la técnica de observación con participación activa, la guía a emplear durante el proceso de observación permitió conocer la situación actual a nivel organizacional y comunicacional. Así mismo conocer la relación entre los colaboradores de diferentes departamentos o áreas y determinar los elementos de identificación de la institución.

3.4.2 Encuestas

Los cuestionarios fueron aplicados a las 40 personas que representan el total de colaboradores de FLACSO. Los cuestionarios incluyeron preguntas claves que ayudarán a determinar cómo se encuentra la comunicación interna, los canales y tipos de comunicación que emplean para hacer llegar los mensajes; clima laboral y sentido de pertenencia.

3.4.3 Entrevistas

Se entrevistaron a 5 personas con cargos de jefaturas, estas entrevistas nos permitieron recopilar información que sirvió de soporte para el debido análisis del diagnóstico de comunicación interna. Las entrevistas se realizaron de forma personal y con un tiempo estimado de 15 minutos para lo cual se solicitó un permiso previo para poder realizarlas en horario de oficina.

3.5 Propuesta de instrumentos para comunicación externa

3.5.1 Encuestas

Los cuestionarios fueron aplicados a 22 personas que representan el total de estudiantes de posgrado. Lo que se obtuvo con estos cuestionarios fue determinar la percepción que tienen de la institución, a nivel comunicacional, organizacional y de imagen institucional.

3.5.2 Entrevistas vía telefónica

Estas entrevistas fueron realizadas a 10 instituciones guatemaltecas, esto con el fin de recibir respuesta acerca de los procesos comunicacionales que tienen actualmente con FLACSO, estas instituciones fueron seleccionadas al azar.

3.6 Método de Análisis

La información acerca de la situación actual de comunicación organizacional se obtuvo a través de las entrevistas que se realizaron a diversas personas que ocupan cargos administrativos, entre ellos: Director, Coordinador académico, Jefe de Recursos Humanos, supervisores y/o coordinadores de programas. Estas fueron las principales fuentes de información.

En el momento que se obtuvieron los cuestionarios ya contestados se procedió a consolidación, análisis y tabulación de los datos, lo cual nos permitió realizar un diagnóstico de comunicación en la institución.

CAPITULO IV

Diagnóstico Comunicacional

Las organizaciones no pueden existir si no hay comunicación. Toda la información que proporcione la organización deberá ser trasladada de la mejor manera posible utilizando los canales de comunicación que sean necesarios y propicios. Así mismo estas organizaciones crean dinámicas comunicacionales que les permiten su funcionamiento.

Para realizar el debido análisis de Comunicación interna y externa en FLACSO-Guatemala se procedió a la parte investigativa, haciendo uso de los instrumentos los cuales nos proporcionaron datos e información sobre los procesos comunicacionales que se llevan a cabo en la institución.

4.1 Análisis de la Comunicación interna

La comunicación interna es aquella que se presenta dentro de una organización y que radica tanto en los empleados o colaboradores como en los directivos.

Para realizar el análisis de la comunicación interna en FLACSO fue necesario aplicar encuestas a los colaboradores de la institución, las gráficas se muestran a continuación.

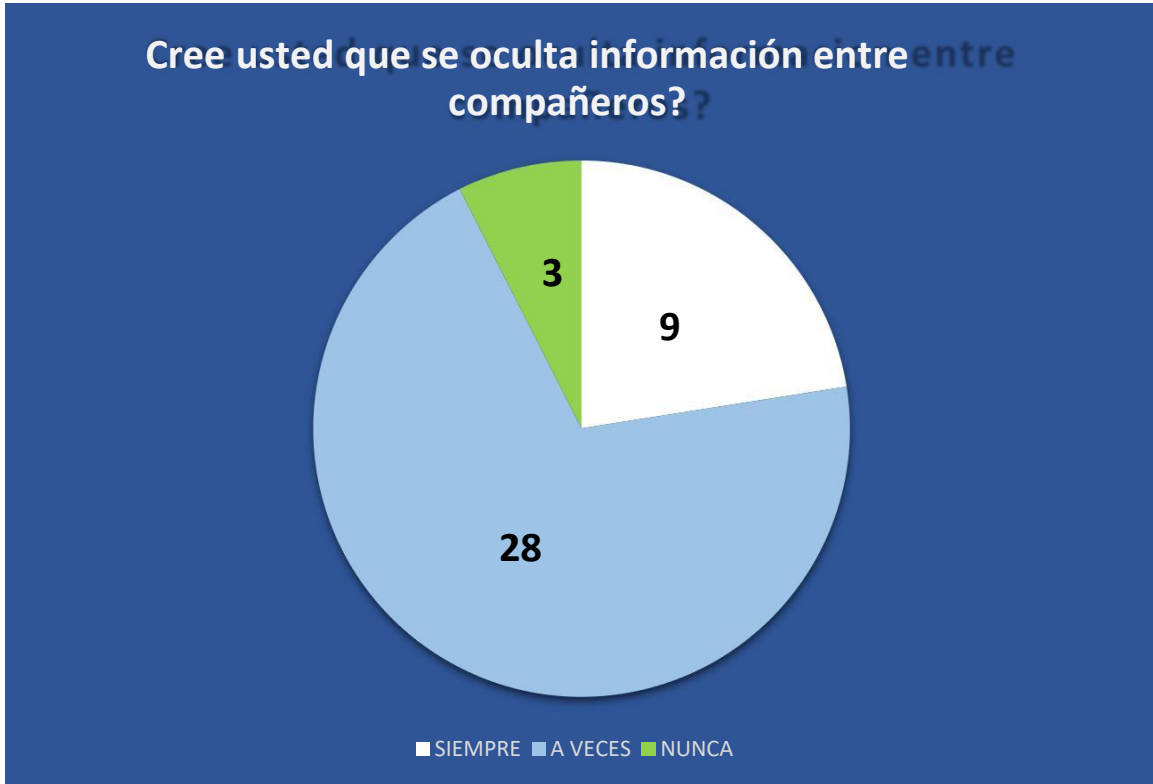
Gráfica 1. Comunicación interna



Fuente: elaboración propia. Diagnóstico de Comunicación organizacional FLACSO 2016

Del total de los encuestados 23 personas respondieron que sí se les informa sobre asuntos oficiales, generalmente lo hacen de forma personal, mientras que un poco menos de la mitad, es decir 17 personas respondieron que los mensajes en la institución no se comunican de forma clara y transparente.

Gráfica 2. Comunicación interna



Fuente: elaboración propia. Diagnóstico de Comunicación organizacional FLACSO 2016

Según la gráfica se puede llegar a la conclusión que 28 personas indicaron que a veces se oculta información entre compañeros, 9 personas indicaron que siempre se oculta información y otras 3 respondieron que nunca se oculta información.

Gráfica 3. Comunicación interna



Fuente: elaboración propia. Diagnóstico de Comunicación organizacional FLACSO 2016

Del total de encuestados 24 personas respondieron que los colaboradores si se encuentran comprometidos con la institución mientras que 16 respondieron lo contrario.

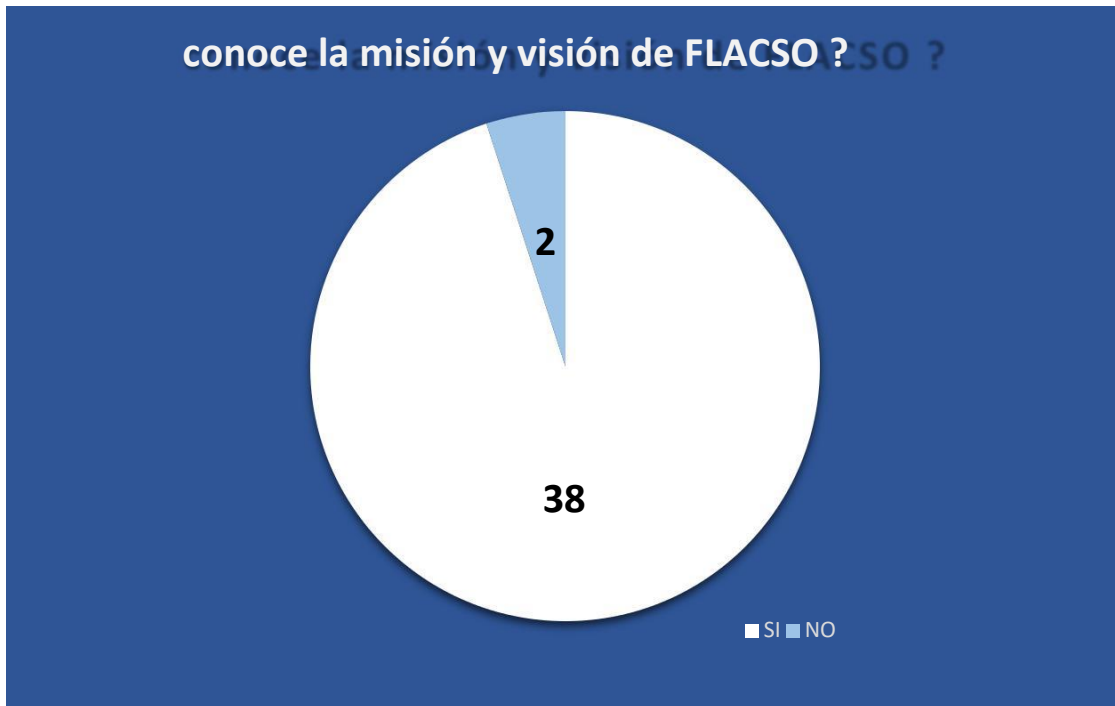
Gráfica 4. Comunicación interna



Fuente: elaboración propia. Diagnóstico de Comunicación organizacional FLACSO 2016

Según 31 colaboradores encuestados comentan que en la institución se da un ambiente de comentarios negativos entre compañeros de trabajo, mientras que 9 colaboradores indican que no perciben ningún tipo de comentarios por parte de otras personas quienes integran otras áreas.

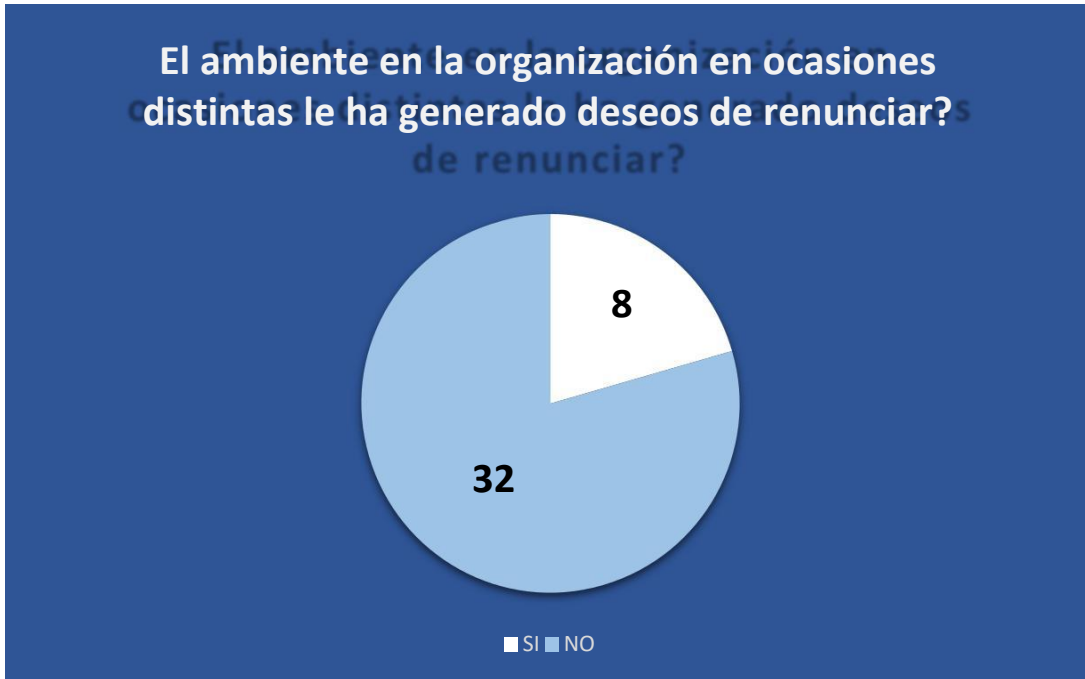
Gráfica 5. Comunicación interna



Fuente: elaboración propia. Diagnóstico de Comunicación organizacional FLACSO 2016

De un total de 40 encuestados 38 personas dicen conocer la misión y visión de FLACSO, dos personas indicaron lo contrario.

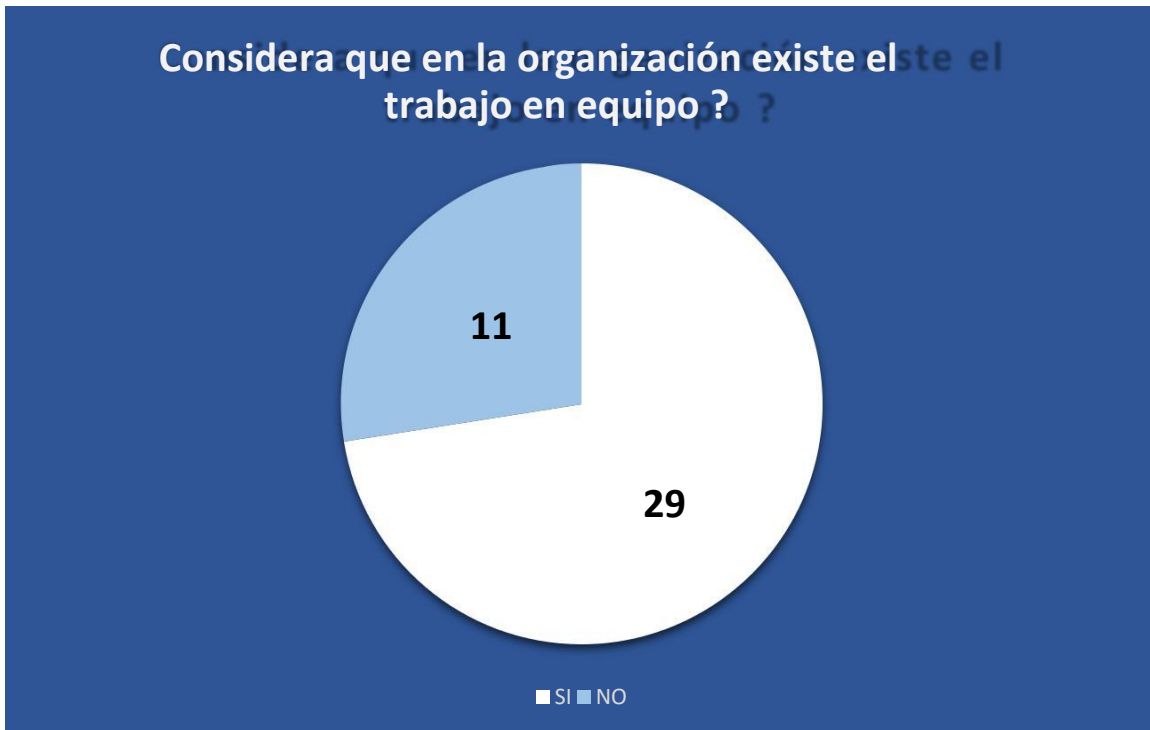
Gráfica 6. Comunicación interna



Fuente: elaboración propia. Diagnóstico de Comunicación organizacional FLACSO 2016

Según la gráfica se puede notar que 8 personas dicen haber sentido en alguna ocasión deseos de renunciar mientras que el resto, es decir 32 personas indican sentirse a gusto con su de trabajo.

Gráfica 7. Comunicación interna



Fuente: elaboración propia. Diagnóstico de Comunicación organizacional FLACSO 2016

Según los resultados de la gráfica se puede decir que 29 personas indicaron que sí existe trabajo en equipo mientras que 11 personas indicaron lo contrario, cabe resaltar que algunos hacían la aclaración que el trabajo en equipo si se daba pero solo entre compañeros del mismo proyecto o área, no como equipo de trabajo de FLACSO.

Gráfica 8. Comunicación interna



Fuente: elaboración propia. Diagnóstico de Comunicación organizacional FLACSO 2016

Del total de encuestados 25 colaboradores indicaron que algunas veces se han sentido motivados por parte de FLACSO, mientras que 10 indican no sentirse motivados y 5 personas sí se sienten motivados.

Gráfica 9. Comunicación interna



Fuente: elaboración propia. Diagnóstico de Comunicación organizacional FLACSO 2016

Según la gráfica se puede conocer que 28 personas indican que no les extienden una felicitación o reconocimiento por el buen trabajo que realizan. Del resto de personas 7 indican que a veces los felicitan y 5 personas indican que sí hay reconocimiento por el trabajo que realizan.

Gráfica 10. Comunicación interna



Fuente: elaboración propia. Diagnóstico de Comunicación organizacional FLACSO 2016

Según los colaboradores 35 de ellos indican que por parte de la institución no realizan actividades de recreación, 2 personas indican que sí y 3 mencionan que a veces.

4.1.1 Comunicación Vertical (Ascendente-descendente)

Según las encuestas realizadas a los 40 colaboradores de FLACSO, y las entrevistas realizadas a directivos, estas arrojaron respuestas importantes en cuanto a la forma en que constantemente se comunican en la institución.

4.1.2 Comunicación descendente

La comunicación descendente emerge en el momento que se desarrollan mensajes y parten de los niveles de jerarquía hacia el personal, estos pueden darse en forma de avisos, instrucciones, reglas, políticas, normas, sugerencias, mensajes motivacionales etc.

Los colaboradores señalan que la comunicación descendente es buena, ya que los directivos les hacen llegar la información importante sin tener ningún inconveniente. La comunicación con el encargado de su área es mucho mejor ya que les proporciona toda la información requerida para realizar el trabajo necesario.

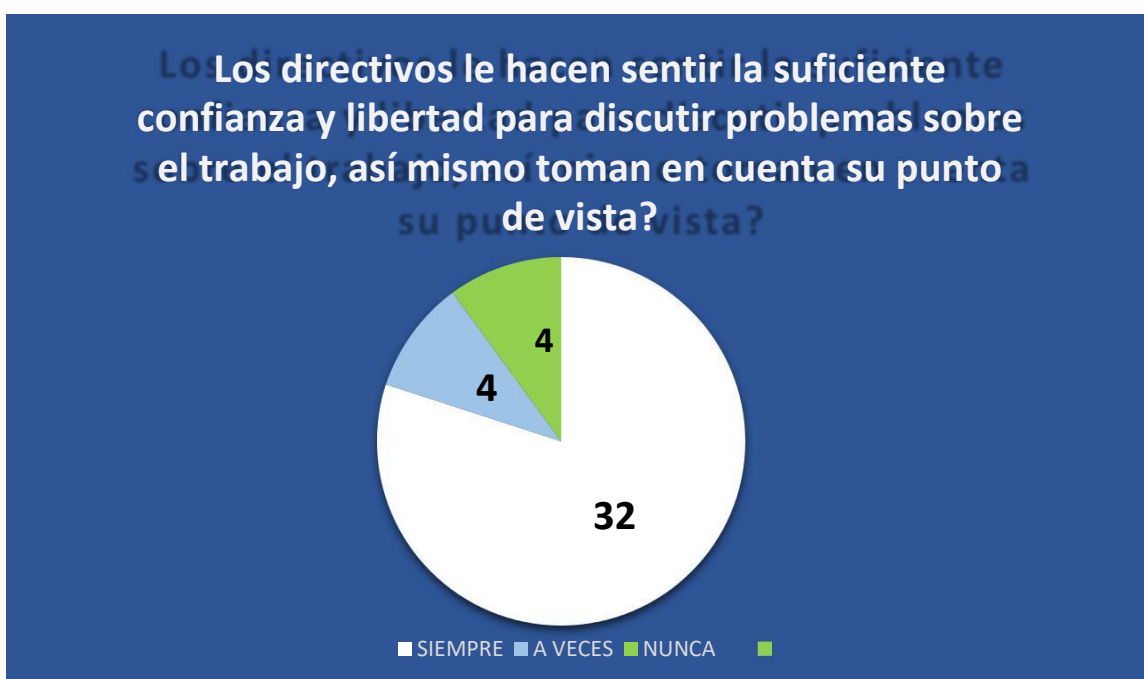
Gráfica 11. Comunicación interna



Fuente: elaboración propia. Diagnóstico de Comunicación organizacional FLACSO 2016

Dada la gráfica podemos darnos cuenta que 35 personas indicaron que su jefe siempre le comunica todo lo necesario e importante acerca de FLACSO, mientras que otras 5 personas indicaron lo contrario.

Gráfica 12. Comunicación interna



Fuente: elaboración propia. Diagnóstico de Comunicación organizacional FLACSO 2016

Del total de encuestados 32 personas indican que los directivos le hacen sentir la suficiente confianza para discutir sobre temas laborales, 4 personas indicaron que a veces y otras 4 personas indicaron que nunca.

4.1.3 Comunicación ascendente

La comunicación ascendente va del personal hacia los directivos y esta se presenta como sugerencias, peticiones, dar a conocer puntos de vista, información de los departamentos o áreas, proyectos etc.

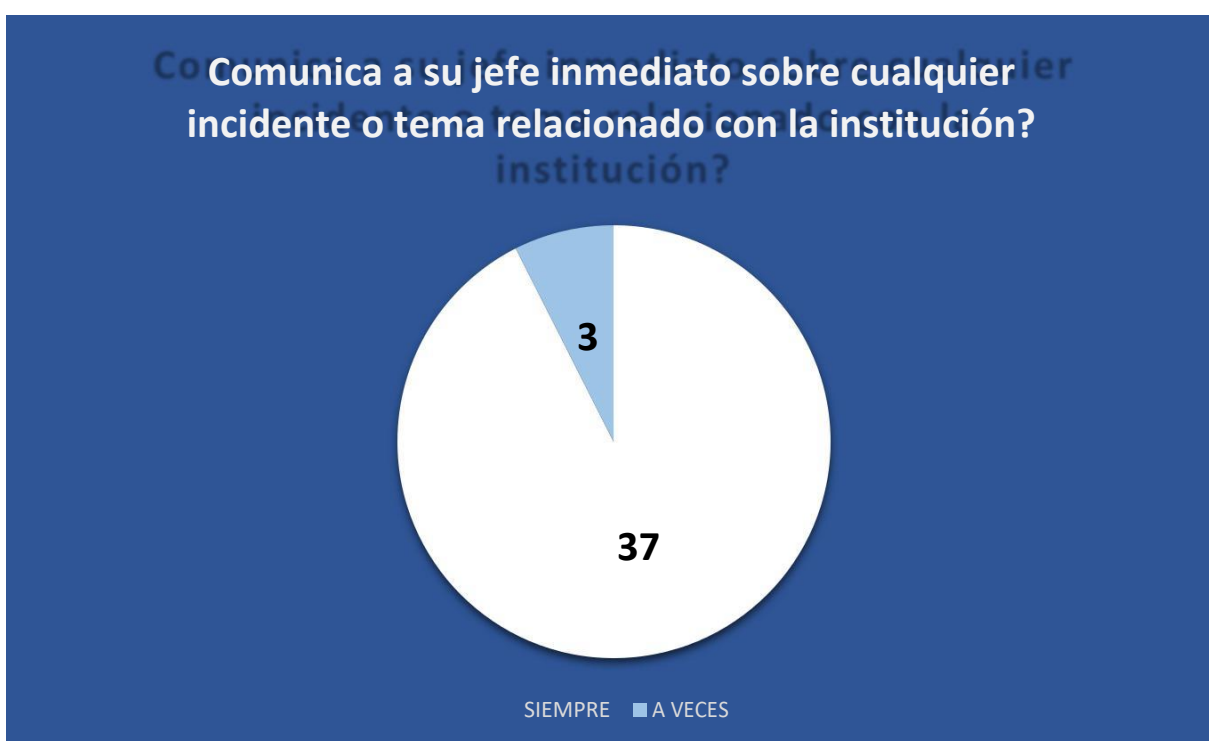
Al realizar las entrevistas y en conjunto con las encuestas se pudo determinar que por parte de Dirección los colaboradores tienen libre acceso en el momento que deseen hacer sugerencias, peticiones etc.

Estas sin necesidad de pedir una cita, al contrario en el tiempo que deseen pueden hacer llegar sus comentarios, opiniones o aspectos laborales a tratar.

Por otro lado se pudo determinar que la comunicación ascendente entre colaboradores y jefes inmediatos es eficaz, según lo demuestra la gráfica que a continuación se presenta.

No obstante, los equipos de trabajo que actualmente funcionan en FLACSO no dan a conocer a las altas jerarquías el trabajo que constantemente realizan.

Gráfica 13. Comunicación interna



Fuente: elaboración propia. Diagnóstico de Comunicación organizacional FLACSO 2016

Dada la gráfica se puede conocer que 37 personas indican que siempre le comunican cualquier incidente o tema relacionado con la institución, mientras que 3 personas indican que a veces.

4.1.4 Comunicación horizontal

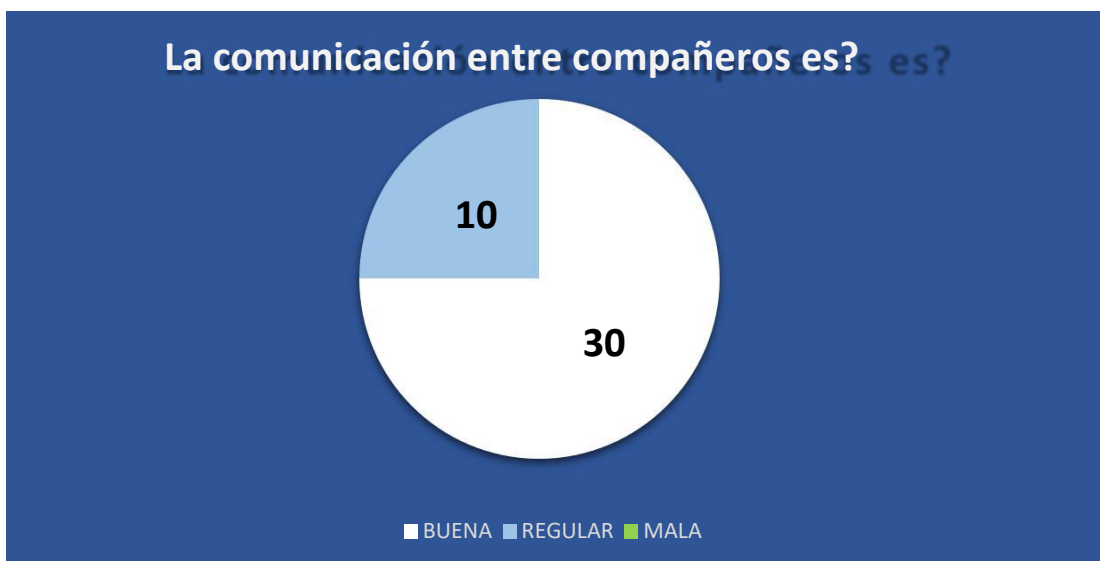
La comunicación horizontal es de tipo informal y surge entre los miembros de la organización, es decir entre los iguales.

Los colaboradores en FLACSO se encuentran divididos según su funcionalidad lo que permite la creación de “equipos auto-dirigidos” con distintas habilidades para que trabajen en equipos por proyecto, los cuales trabajan por la asignación de personal y recursos, entre otros.

Cabe resaltar que esta modalidad de trabajo permite que por equipos su funcionamiento y comunicación sea realmente eficaz.

En el momento de la observación, así como al hacer uso de los distintos instrumentos se pudo determinar que la comunicación es “muy buena” solamente entre los colaboradores de una misma área, más no entre otras áreas o grupos, argumentando que no tenían conocimiento claro de lo que realizaban otros colaboradores y equipos de trabajo dentro de la institución.

Gráfica 14. Comunicación interna



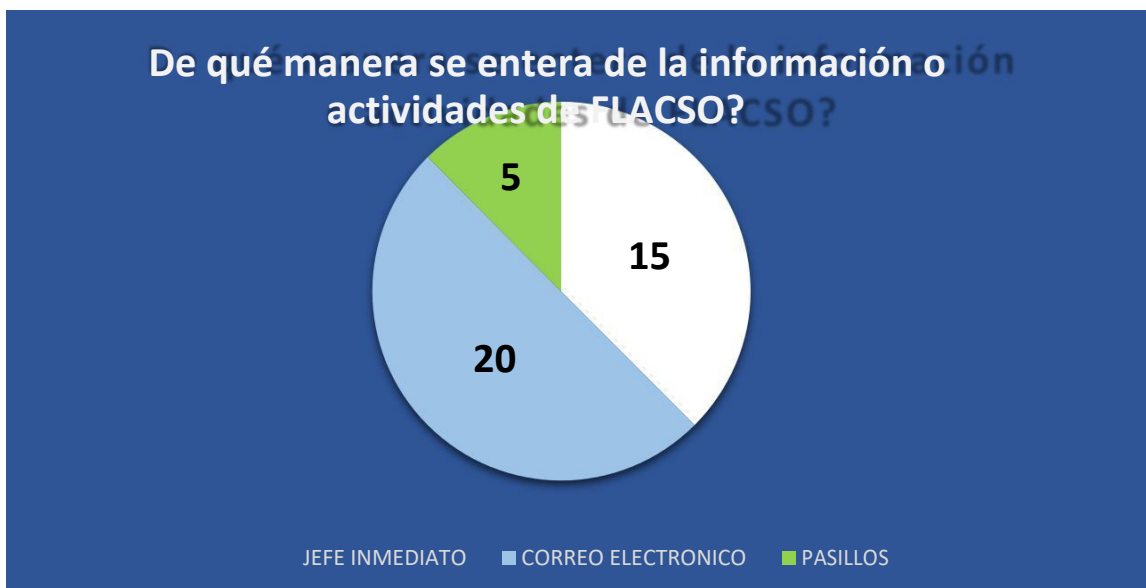
Fuente: elaboración propia. Diagnóstico de Comunicación organizacional FLACSO 2016

Según la gráfica 30 personas indican que la comunicación entre compañeros es buena y 10 indican que es la comunicación es regular.

4.2 Canales de Comunicación

El canal es el instrumento por el cual se transmite el mensaje, por ello los canales más utilizados en FLACSO son correo electrónico, de forma presencial es decir el jefe inmediato es quien les traslada la información, seguidamente las redes sociales.

Gráfica 15. Comunicación interna



Fuente: elaboración propia. Diagnóstico de Comunicación organizacional FLACSO 2016

Según los colaboradores uno de los canales más utilizados es el correo electrónico, luego de forma personal a través de jefe inmediato y por último en los pasillos.

4.3 Comunicación en crisis

FLACSO al igual que otras organizaciones no se encuentra exenta de una crisis comunicacional, es importante crear una estrategia de comunicación que permita manejar las crisis en el momento que se presenten, así como desarrollar un plan de comunicación preventiva evitando problemas graves a nivel organizacional.

4.4 Análisis de Comunicación externa

Por comunicación externa se entiende a todas aquellas formas de comunicación que van dirigidas a distintas personas u organizaciones con el fin de mantener una relación directa o indirecta procurando así promover la imagen pública o mejorar la existente. Anne Bartoli, citada por Claudia Molina (2004) menciona que la comunicación externa se presenta en tres niveles:

1. Operativa:

Es la comunicación que se da entre los colaboradores de la organización con los diferentes públicos externos, con quienes se desarrollan actividades profesionales.

2. Estratégica:

Es la comunicación que se da entre distintas organizaciones y la propia institución con el fin de establecer relaciones mutuamente beneficiosas.

3. De notoriedad:

Es la información que emerge de parte de la organización con relación a los medios masivos de comunicación, esto con el fin de dar a conocer los productos o servicios que ofrece, así como mejorar la imagen y desarrollar la notoriedad.

Actualmente FLACSO no cuenta con una estrategia de comunicación externa formalmente que permita el desarrollo de la misma en estos tres niveles.

Sin embargo existen públicos que se ven directamente relacionados con la institución.

4.4.1 Usuarios

FLACSO cuenta con programas de estudios de Posgrado, cursos libres, diplomados.

Por lo tanto los usuarios o beneficiados pueden comprenderse como estudiantes.

Aunque no exista formalmente una estrategia de comunicación la relación que mantienen colaboradores internos (profesores-investigadores) con estudiantes determina la comunicación operativa.

4.4.2 Instituciones

Es imprescindible la comunicación entre distintas instituciones, el flujo de información entre ambas permitirá una comunicación eficaz. Según la información recabada se pudo determinar que FLACSO mantiene relación directa e indirecta con las siguientes entidades que se dan a conocer a continuación.

✓ INFOM	✓ OXFAM
✓ ASIES	✓ COLEF
✓ INCEDES	✓ CRS
✓ MINISTERIO DE RELACIONES EXTERIORES	✓ OMS
✓ EMBAJADA DE SUECIA	✓ ESCUELAS NORMALES
✓ UNOPS	✓ UNIR
✓ RED CIACSO	✓ COLECTIVO MADRE SELVA
✓ HIVOS	✓ UNACH
✓ UNESCO	✓ MINISTERIO DE EDUCACIÓN

4.5 Análisis de Identidad Corporativa

La identidad corporativa hace referencia a los aspectos visuales que manifiesta una institución, así mismo Costa (1999) señala que es la manifestación visual de una empresa, por medio de la forma, el color y movimiento.

La identidad corporativa permite distinción entre instituciones.

4.5.1 Signos icónicos

Según la información recabada del Manual de identidad gráfica de México establece que FLACSO cuenta con un Logotipo el cual enmarca a Latinoamérica desde la proyección rectangular de un espacio esférico, metáfora de la mundialización del siglo en que vivimos.



4.5.2 Signos lingüísticos

FLACSO según sus siglas significa Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, al logotipo se le agrega el nombre del país según se esté trabajando, en este caso es FLACSO-Guatemala.

4.5.3 Signos cromáticos

Los colores fundamentales son azul y blanco. PANTONE O72 C, como parte de los elementos contenidos en las publicaciones.

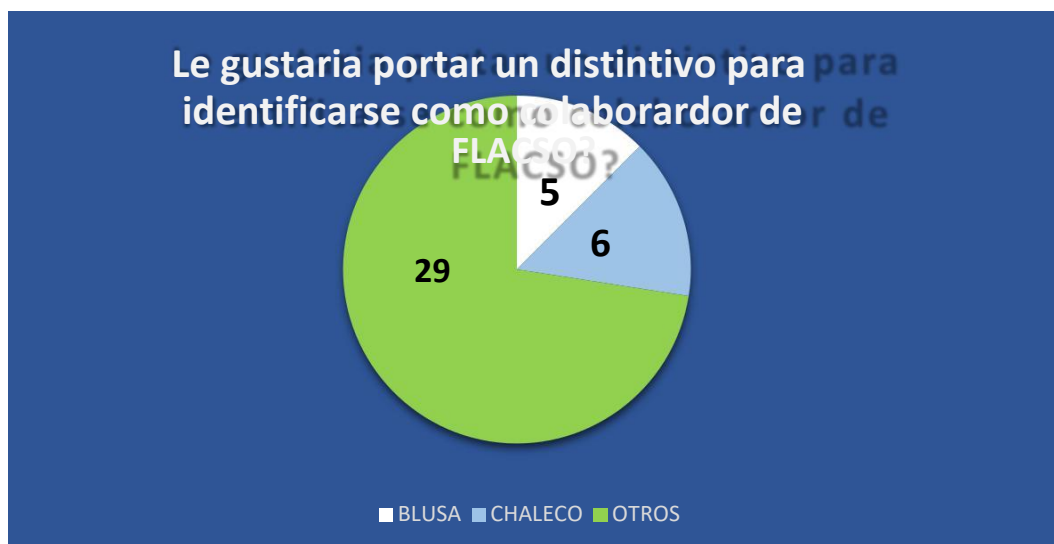
4.5.4 Funciones de identidad corporativa

La identidad corporativa debe cumplir con la función inmediata y con la función acumulativa.

Según la función inmediata: Para ello podemos mencionar que FLACSO es una entidad académica su objetivo promover la enseñanza, la investigación y la cooperación técnica en el campo de las ciencias sociales en la región.

Según la función acumulativa: FLACSO cuenta con muchos años de trayectoria lo cual ha permitido posicionarse dentro del campo de las Ciencias Sociales. Según la encuesta que respondieron los colaboradores mencionan que si les gustaría portar un distintivo para identificarse como colaborador de FLACSO cuando realizan distintas actividades.

Gráfica 16. Comunicación interna



Según la gráfica los colaboradores indican interés en portar un distintivo de FLACSO, pese a la buena receptividad 5 personas indican que prefieren usar chaleco, mientras que otros 5 indican que desean portar una blusa o camisa y 28 personas indican cualquier otro distintivo.

4.6 Análisis de la imagen corporativa

Se conoce como imagen corporativa a la expresión visual de la institución. Según Costa (1999) la representación gráfica permite que una persona pueda asociar, recordar o describir a dicha organización.

Según la encuesta vía electrónica realizada a diferentes estudiantes y entrevista a entidades se puede determinar que la imagen institucional de FLACSO debe mejorar, debido a que pocos conocen sobre FLACSO y las actividades que continuamente realizan.

4.6.1 La señalética

La señalética se ocupa de brindar información, orientar y guiar en espacios interiores. Dentro y fuera de las instalaciones de FLACSO se mantienen todos los espacios muy bien identificados tal y como lo podemos ver en las siguientes fotografías.



Ilustraciones: fuente propia, Diagnóstico de Comunicación, FLACSO 2016

Según la ficha de observación se pudo determinar que si existen carteleras en la institución, sin embargo para dar a conocer información se buscan otras alternativas, su prioridad son otros medios en muchas ocasiones antes de hacer uso de las mismas, en estas carteleras son colocadas afiches sobre actividades que realizarán otras entidades que mantienen relación con FLACSO, mas no se maneja información de carácter institucional.



Ilustraciones: fuente propia, Diagnóstico de Comunicación, FLACSO 2016

4.6.2 La realidad corporativa

FLACSO es un organismo internacional de carácter regional y autónomo, creado en 1957 por iniciativa de la UNESCO y algunos gobiernos de América Latina y del Caribe, con el objetivo de promover la enseñanza, la investigación y la cooperación técnica en el campo de la Ciencias Sociales en la región. Actualmente FLACSO cuenta con diecisiete países miembros de América Latina y el Caribe. Guatemala es una de las sedes, encargada de realizar actividades de: docencia, investigación, difusión, extensión académica y cooperación técnica.

4.6.3 La cultura corporativa

La cultura corporativa se refiere al comportamiento de las organizaciones, que hacen y como lo hacen. FLACSO tiende a desarrollar distintas actividades en las cuales se priorizan los valores y el profesionalismo en base a la excelencia académica que los respalda. Sin embargo es necesario un plan estratégico de comunicación que permita la retroalimentación en cuanto a valores, principios, objetivos arraigados a la organización, de esta manera la comunicación servirá como vehículo para reforzar la cultura en todos las áreas de la organización. La comunicación propiciará la, comprensión, conocimiento y consenso con los objetivos de FLACSO.

4.6.4 Identidad corporativa

Se entiende como aquellos valores que hacen a las organizaciones únicas, es decir su ADN. FLACSO desarrolla distintas actividades de docencia, investigación e incidencia, todo en el campo de las Ciencias Sociales lo que hace a la institución única y diferenciada de las demás organizaciones en Guatemala.

Como parte de la identidad corporativa se puede mencionar que los colaboradores de FLACSO no portan prendas de vestir que los identifiquen con la institución.



Ilustraciones: fuente propia, Diagnóstico de Comunicación, FLACSO 2016

Según la información recabada, algunos equipos de trabajo buscan por sus propios medios darse a conocer, por medio de objetos como: tazas, agendas, lapiceros, entre otros. Cabe resaltar que cada equipo de trabajo tiene su propia iniciativa y los objetos o distintivos de FLACSO siempre difieren unos de otros, por no seguir una misma línea de diseño. Los documentos administrativos si utilizan una misma tipografía así como el logotipo y los pantones correspondientes.



Ilustraciones: fuente propia, Diagnóstico de Comunicación, FLACSO 2016



Ilustraciones: fuente propia, Diagnóstico de Comunicación, FLACSO 2016

4.7 Comunicación en crisis

Las crisis ponen en peligro la imagen y equilibrio de la organización, las crisis están constantemente ligadas al funcionamiento de una organización. En FLACSO actualmente no cuentan con un plan estratégico que permita desarrollar la comunicación preventiva o bien correctiva en el momento que surjan problemas graves a nivel organizacional. Así mismo como se puede notar en el organigrama existe un área para comunicación; sin embargo, La institución no tiene departamento de Comunicación Social, ni un vocero oficial, por ende no cuenta con un protocolo establecido que permita atender una crisis de Comunicación externa.

A continuación se describe la información recabada durante el proceso de investigación, las entrevistas fueron aplicadas a personas que tienen un cargo de injerencia en la institución. Los nombres y cargos que ocupan son sustituidos a petición de los entrevistados.

4.8 Interpretación de entrevistas a encargados de áreas.

En FLACSO el tema de la comunicación interna y externa se ha visto debilitada pues la institución ha tenido diversos intentos de comunicación pero se cree que la asesoría ha sido mala, a lo interno la comunicación es funcional y a lo externo no es eficiente ya que no tienen una línea o plan estratégico de comunicación.

La comunicación que manejan los encargados de proyectos es funcional, debido a las características de los proyectos, el decir que es funcional no significa que la comunicación sea lo óptimo. Los canales de comunicación que más frecuentan dentro de la institución es el correo electrónico y de forma personal a través de los jefes o encargados de áreas.

Actualmente hay inestabilidad con los colaboradores debido al tema de la falta de recursos financieros, esto provoca desmotivación en algunas personas, Por la naturaleza de la institución es un poco difícil evaluar el trabajo que realizan los colaboradores. .

La imagen que proyecta actualmente FLACSO es muy diferente en comparación con otros países ya que FLACSO GUATEMALA es la cuarta FLACSO en importancia de América Latina, pese a ello actualmente debe fortalecerse la imagen institucional.

4.9 Análisis FODA

	FORTALEZAS		DEBILIDADES
F1	Un equipo de investigadores profesionales.	D1	No existen procesos de monitoreo de parte de Dirección hacia los programas o equipos de trabajo.
F2	Los colaboradores de FLACSO se encuentran comprometidos con la institución.	D2	El sistema de FLACSO se basa principalmente en la comunicación horizontal. Los procesos comunicacionales son excelentes entre los colaboradores de un mismo equipo de trabajo, más no entre otras áreas o hacia los directivos.
F3	Conocimiento de la misión y visión de FLACSO.		
F4	En equipos de trabajo la comunicación es efectiva.	D3	La comunicación ascendente y descendente se ve un poco desequilibrada debido a la información no fluye de manera correcta. Los colaboradores no dan a conocer el trabajo o proyecto que realizan hacia los directivos de FLACSO.
F5	Infraestructura física		
F6	La imagen de FLACSO ha sido mantenida últimamente debido a su trayectoria.	D4	Desconocimiento por parte de colaboradores sobre las distintas áreas de trabajo que contempla FLACSO.
		D5	Existe el trabajo en equipo solo por áreas, al momento de unificarse no.
		D6	No todas las áreas de trabajo utilizan distintivos para identificarse como colaboradores de FLACSO. Debido a que

		D7 D8 D9 D10 D11	<p>cada equipo de trabajo elabora sus propios distintivos.</p> <p>Falta de motivación por parte de FLACSO</p> <p>Se debe reforzar la imagen institucional.</p> <p>Las Relaciones Públicas cada equipo de trabajo las hace a su manera.</p> <p>No cuentan con una estructura adecuada para la gestión de recursos</p> <p>La falta de un plan estratégico de comunicación no permite el impacto en la gestión de recursos.</p>
	OPORTUNIDADES		AMENAZAS
O1	Ayuda económica por parte de cooperación internacional.	A1	Falta de recursos económicos y financieros.
O2	Cambio de gobierno para construir nuevamente los puentes de financiamiento.	A2	Instituciones que trabajan en estudios sobre Ciencias Sociales.
O3	Apertura de nuevas líneas, espacios para hacer llegar la academia en espacios populares.	A3	Universidad de San Carlos (información no clara sobre el reconocimiento de la titulación de FLACSO).
	Receptividad de parte de Instituciones de gobierno con temas de finanzas, salud etc.	A4	Cantidad de estudiantes de posgrado es limitada debido a que los programas son auto sostenibles.

4.10 Análisis y pronóstico de la situación

A continuación se describe el análisis de las variables entre: fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.



Alternativas entre fortalezas y oportunidades

Según F2, F4, O1 De parte de los colaboradores existe un espíritu de trabajo en equipo así mismo se encuentran comprometidos con la institución, por lo cual FLACSO necesita apoyo económico para poner a andar sus proyectos, una de las oportunidades es que se están creando nuevos espacios que permitirán visualizar a

la institución con nuevas estrategias otorgándoles de esta manera el apoyo financiero de parte de la cooperación internacional.

✓ Alternativas entre fortalezas y amenazas

Según A1, F1 debido a la falta de recursos financieros no se puede contratar a profesores investigadores por lo tanto las actividades de FLACSO se ven afectadas.

✓ Alternativas entre debilidades y oportunidades

Según O2, D10, D11 el cambio de gobierno en la institución ayudará a la gestión de recursos lo cual permitirá construir nuevamente puentes de financiamiento-

✓ Alternativas entre debilidades y amenazas

D11, A1, A4 La falta de un plan estratégico de comunicación limita la gestión de recursos económicos y financieros, así como la notoriedad de FLACSO ante los diferentes públicos externos.

4.11 Factores influyentes:

4.11.1 Factores directos

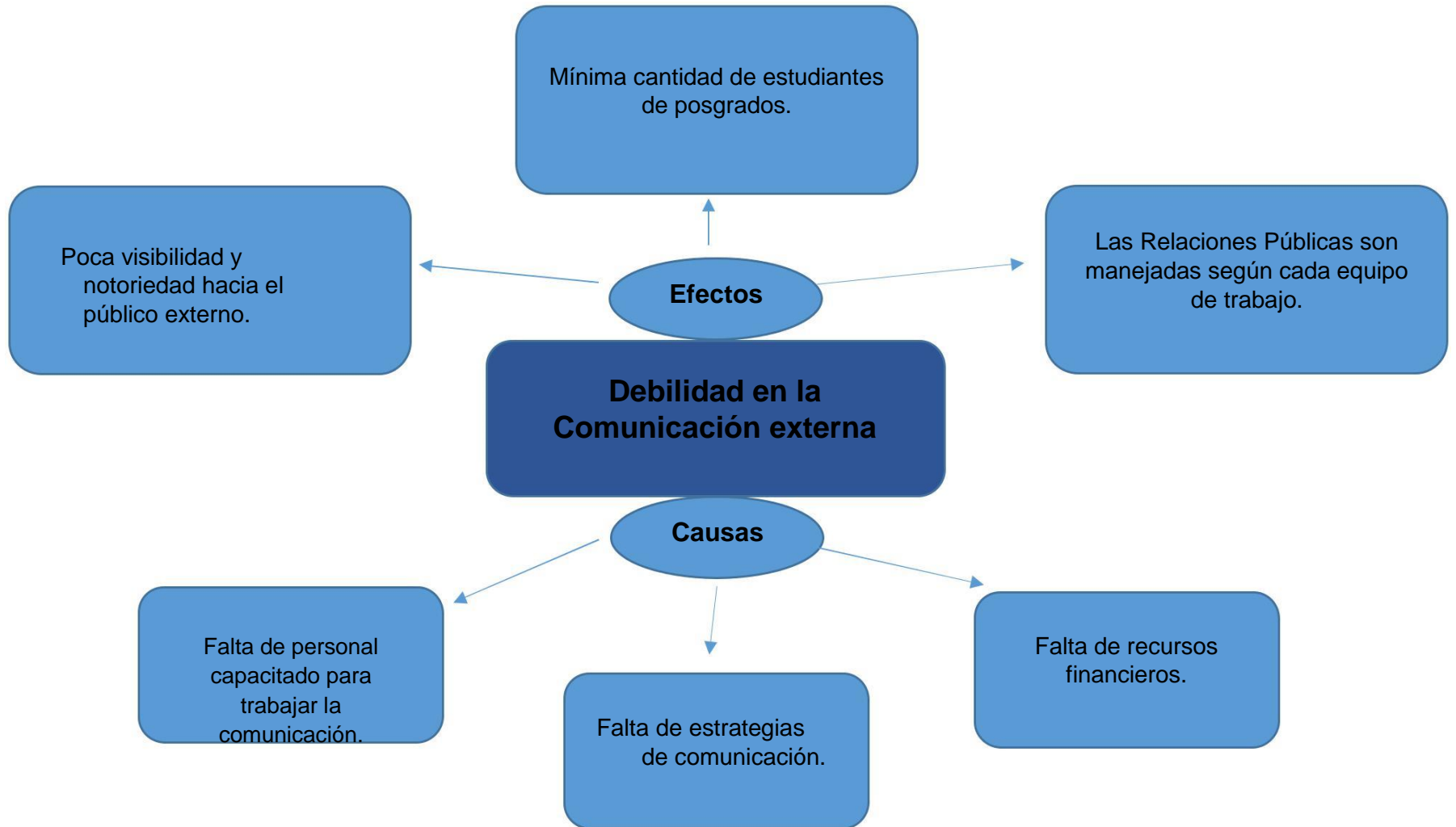
Para la FLACSO uno de los factores que intervienen de manera directa es el financiamiento, pues dependen constantemente de la cooperación internacional y el presupuesto que se les otorgue por parte del estado.

4.11.2 Factores indirectos

Un factor indirecto que interviene en el que hacer de FLACSO son las problemáticas culturales y sociopolíticas a nivel nacional. La institución se encarga de la investigación, formulación de propuestas de acción y transformación.

4.12 Árbol de Problemas





4.13 Determinación de Prioridades Comunicacionales

Según lo planteado en el árbol de problemas se puede determinar la necesidad de priorizar en los problemas comunicacionales externos, es decir FLACSO necesita generar visibilidad en sus diferentes públicos, por medio de redes sociales, medios de comunicación. Así también promocionar y posicionar los programas y estudios de posgrado. FLACSO requiere mejorar la imagen institucional por lo que es necesario darle prioridad al tema de relaciones públicas. Seguidamente se puede trabajar con los problemas de comunicación interna.

4.14 Propuesta de soluciones

Elaboración de un plan estratégico de comunicación tanto para comunicación interna como externa, este plan permitirá crear procesos de una sola dirección comunicacional, apegándose a los objetivos de la institución.

Crear un plan de monitoreo de parte de los altos mandos hacia los distintas áreas de trabajo con el objetivo de estar enterados de las actividades que realizan todos los colaboradores.

Dar a conocer entre distintas áreas de trabajo las actividades que realizan como institución.

Elaboración de material (distintivos) para todos los colaboradores de FLACSO.

Crear un sistema de evaluación de desempeño para los colaboradores con el fin de reconocer a aquellos quienes buscan el crecimiento tanto personal como institucional.

Creación de material visual, estos materiales deberán ser alineados a los objetivos de FLACSO.

Reforzar la imagen institucional de FLACSO con énfasis en la notoriedad de públicos externos.

4.15 Funciones de la comunicación.

4.15.1 Función Referencial

Se hace uso de ella cuando deseamos informar o dar cuenta acerca de alguna persona u objeto. Según Guiraud (1988) “es la base de toda comunicación. Define las relaciones entre el mensaje y el objeto al que hace referencia. Su problema fundamental reside en formular una información verdadera, observable y verificable”.

FLACSO no está cumpliendo con la función referencial desde distintos puntos, es decir internamente los colaboradores no están informados sobre las actividades que realizan compañeros de otras áreas al igual que los directivos desconocen lo que cada equipo trabajo realiza, en cuanto a la comunicación externa de igual manera, los públicos no reciben toda la información requerida para entender a FLACSO como una institución única y diferente.

4.15.2 Función emotiva

Según Velásquez (2006) Consiste en utilizar el mensaje para emitir opiniones, expresar realidades o exteriorizar sentimiento o bien juicios de valor. En esta función el emisor busca llamar la atención, compartiendo sus puntos de vista u opiniones. Debido a la naturaleza de la institución, FLACSO carece de la función emotiva, según algunas personas en las entrevistas y encuestas mencionaron que no es necesaria la parte emotiva en la organización, puesto que FLACSO funge como una organización que se dedica solamente a aspectos académicos y de investigación.

4.15.3 Función apelativa

Esta función busca que el receptor actúe de determinada manera por medio del emisor, de acuerdo a lo que se necesite en el momento o de acuerdo a la circunstancia.

En FLACSO según los problemas descritos anteriormente muchos de los efectos en cuanto a la debilidad en la comunicación externa se deben a que no existe una línea estratégica que permita dar a conocer a FLACSO y lograr que uno de los públicos externos puedan actuar o responder a las necesidades de la institución según sus objetivos.

4.15.4 Función fática

Cuando el lenguaje solo se emplea para abrir, mantener o cerrar una comunicación.

“Esta función busca verificar el buen funcionamiento del canal en un proceso comunicativo” Velásquez (2006)

Los canales de comunicación tanto interna como externamente necesitan ser reforzados al igual que los mensajes que se comparten por medio de ellos.

Función metalingüística

En todo proceso de comunicación se emplean signos, la función metalingüística busca que los signos sean comprendidos por el receptor.

Muchos de los objetivos comunicacionales que tiene FLACSO no son llevados a cabo debido a las barreras de comunicación que se presentan, es decir, la debilidad en cuanto a la función metalingüística hace que no se vean los resultados requeridos por la institución.

4.15.5 Función Lúdica

“Con esta función el mensaje deja de ser un medio para lograr algo y se convierte en un fin” generalmente busca deleitar al receptor divirtiendo, distrayendo o deleitando. Velásquez (2006) al igual que las otras funciones los mensajes que están siendo transmitidos por FLACSO no cumplen con la función lúdica.

Actualmente los objetivos de FLACSO están siendo afectados por la falta de un plan estratégico de comunicación que permita reorientar y unificar todos los procesos de comunicación en beneficio de la institución.

CAPITULO V

Estrategia de Comunicación Organizacional

5.1 Justificación

Tras la elaboración del diagnóstico comunicacional en la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales con Sede en Guatemala, se llegó a la identificación de un conjunto de elementos que afectan actualmente a la organización debido a la falta de estrategia de comunicación corporativa. Los resultados fueron revelados según observación, encuestas y entrevistas. Tales resultados permiten dar continuidad a una propuesta y estrategia de comunicación que contribuya con los objetivos mismos de FLACSO.

Actualmente FLACSO no cuenta con un departamento de Comunicación ni con un plan estratégico a nivel interno y externo que le permita gestionar la comunicación corporativa, limitando así la interacción y fluidez de los mensajes entre los miembros de la organización y sus diferentes públicos.

5.2 Objetivos

Generales

- ✓ Crear una estrategia de comunicación organizacional a nivel interno y externo que favorezca el desarrollo y logro de los objetivos, así como una imagen favorable para FLACSO.

Específicos

- ✓ Elaborar un conjunto de acciones que faciliten el desarrollo de la comunicación corporativa (direccional, organizacional y de marketing).
- ✓ Gestionar la comunicación que circula dentro y fuera de la organización.
- ✓ Creación de actividades que permitan la gestión del conocimiento entre distintas áreas de trabajo.
- ✓ Fortalecer la identidad corporativa entre los colaboradores internos.
- ✓ Generar visibilidad en los públicos externos.

5.3 Público Objetivo

La estrategia de comunicación organizacional está enfocada a diferentes públicos. tomando en cuenta a todos los colaboradores como públicos internos así también los públicos externos entre ellos las entidades con las que guarda relación la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales.

5.4 Propuesta

Con el fin de mejorar los procesos comunicacionales en la Facultad de Ciencias Sociales se plantea un conjunto de acciones a llevar a cabo, dentro de ellas se propone la creación de la DIRCOM (Dirección de Comunicación). Este mismo se encargará de poner en marcha todas las actividades planificadas, permitiendo la integración de todas las comunicaciones que se desarrollan dentro de FLACSO, la participación del DIRCOM permitirá generar mayor visibilidad así como la proyección de la imagen deseada según los objetivos planteados dentro de la misma institución.

El conjunto de acciones a emprender tales como: manual de funciones de la DIRCOM, manual de identidad gráfica, gafete, agenda de actividades, manual de la eficacia en las reuniones etc. permitirá desarrollar la comunicación corporativa en sus tres ejes principales: comunicación de dirección, organizativa y de marketing. El conjunto de acciones tomados y llevados a la práctica permitirá el fortalecimiento de la comunicación interna y externa así como la imagen y de la identidad corporativa de FLACSO.

5.5 Matriz de Coherencia

Objetivo General: Crear una estrategia de comunicación organizacional a nivel interno y externo que favorezca el desarrollo y logro de los objetivos, así como una imagen favorable para FLACSO.

Objetivos Específicos

Elaborar un conjunto de acciones que faciliten el desarrollo de la comunicación corporativa (direccional, organizacional y de marketing).

Gestionar la comunicación que circula dentro de la organización.

Creación de actividades que permitan la gestión del conocimiento entre distintas áreas de trabajo.

Fortalecer la identidad corporativa entre los colaboradores internos.

Comunicación Interna

Problema	Productos	Objetivos de comunicación	Tipo de mensaje	Público objetivo	Medio de difusión	Presupuesto
No existe un departamento que se encargue de la comunicación.	Implementación de un departamento de Comunicación.	Ejecutar las acciones comunicacionales en beneficio de la institución.	Formativo e informativo.	Público interno y externo.	Digital e impreso	Q 5000.00
No existe un DIRCOM (Director de Comunicación).	Manual de funciones de un DIRCOM.	Dar a conocer las funciones de un DIRCOM	Formativo.	Público interno y externo.	Impreso	Q 7000.00
No existen procesos de monitoreo de parte de Dirección hacia los programas o equipos de trabajo.	Reuniones mensuales	Generar la participación, para el intercambio de opiniones, y difusión de objetivos para acciones institucionales.	Formativo e informativo	Público interno.	Oral e impreso.	Q 100.00

Los colaboradores no dan a conocer el trabajo o proyectos que realizan hacia los directivos de FLACSO ni entre áreas.	Agenda anual de actividades.	Conocer el trabajo que los diferentes miembros de distintas áreas realizan, interiorizando y profundizando en el conocimiento institucional.	Informativo	Público interno	Impreso.	Q 500.00
	Talleres para la Gestión del conocimiento. (Guía de taller)				Impreso oral.	
No todas las áreas de trabajo utilizan distintivos ni vestimenta para identificarse como colaboradores de FLACSO.	Gafetes.	Identificar a los colaboradores de FLACSO.	informativo	Público interno y externo.	Impreso.	Q 750.00
Escasos materiales de identidad corporativa.	Manual de fundamentos. FLACSO-Guatemala	Mostrar una visión global del marco institucional.	Informativo	Público interno y externo.	Impreso oral y digital.	Q 100.00
	Manual de identidad corporativa.					
Falta de motivación y reconocimiento a los colaboradores de FLACSO.	Manual de motivación y reconocimiento	Generar un clima laboral agradable. Mejorar el rendimiento y buen desempeño de los colaboradores.	Informativo y emotivo	Público interno.	Impreso oral y digital.	Q100.00

Fuente: Elaboración propia, en el marco del desarrollo de la Estrategia de Comunicación
FLACSO GUATEMALA 2016

Objetivo General: Crear una estrategia de comunicación organizacional a nivel interno y externo que favorezca el desarrollo y logro de los objetivos, así como una imagen favorable para FLACSO.

Objetivos Específicos

Elaborar un conjunto de acciones que faciliten el desarrollo de la comunicación corporativa (direccional, organizacional y de marketing).

Gestionar la comunicación que circula de adentro hacia afuera de la organización.

Generar visibilidad en los públicos externos.

Comunicación Externa

Problema	Productos	Objetivos de comunicación	Tipo de mensaje	Público objetivo	Medio de difusión	Presupuesto
Poca visibilidad y notoriedad hacia el público externo.		Generar visibilidad ante diferentes públicos.	informativo	Público externo.	Impreso	Q 100.00
	Guía para manejo de cuentas para redes sociales.				Impreso	
Mínima cantidad de estudiantes de posgrados.	Manual de Marketing.	Conocer los elementos que rigen un plan de marketing y su estrategia.	formativo	Público externo.	Impreso.	Q100.00
Las Relaciones Públicas son manejadas según cada equipo de trabajo.	Agenda anual de actividades.	Integración de todas las áreas en el tema de Relaciones Públicas.	Informativo	Público interno y externo.	Impreso.	

	Desayuno para medios de comunicación masiva. (directorio)	Propiciar un acercamiento con los Medios de Comunicación Masivos.	Informativo	Público externo.	Oral.	Q 2000.00
	Manual de protocolo para eventos masivos.	Establecer un conjunto de normas y metodologías de buenas prácticas dentro y fuera de la empresa.	Formativo e informativo	Público interno y externo.	Impreso	Q 100.00
TOTAL						16,250.00

Fuente: Elaboración propia, en el marco del desarrollo de la Estrategia de Comunicación
FLACSO GUATEMALA 2016

5.6 Planificación de la Estrategia de Comunicación.

Problema 1: No existe un departamento que se encargue de la comunicación.					
Objetivo: Mejorar la comunicación interna y externa de FLACSO.					
Audiencia	Objetivos de la comunicación	Mensajes	Medios o canal	Tiempo/ tareas/ personal/ evaluación	Costo
<ul style="list-style-type: none"> ○ Todos los colaboradores de FLACSO. ○ Desempeñan puestos administrativos y gerenciales ○ Por falta de una persona encargada en el área, todos trabajan la comunicación de forma independiente. 	<p>Ejecutar las acciones comunicacionales en beneficio de la institución.</p> <p>Identificar las necesidades comunicacionales para la implementación de un departamento de Comunicación.</p>	<p>Concientizar a todos los directivos de FLACSO sobre la importancia de un departamento de Comunicación.</p>	<p>Electrónicos, digitales, impresos.</p>	<p>Integrar todas las comunicaciones, para ellos es necesaria la presencia de un publicista, relacionista público, coordinados por un Director de Comunicación.</p> <p>El DIRCOM se encargará del monitoreo y evaluación de los procesos comunicacionales en FLACSO.</p>	<p>Q 5,000.00</p>

Problema 2:					
No existe un DIRCOM (Director de Comunicación).					
Objetivo:					
Dar a conocer las funciones de un DIRCOM (Director de Comunicación).					
Audiencia	Objetivos de la comunicación	Mensajes	Medios o canal	Tiempo/ tareas/ personal/ evaluación	Costo
<ul style="list-style-type: none"> ○ Colaboradores internos y personas externas. ○ Algunos colaboradores creen que cualquier persona puede trabajar la comunicación organizacional. 	Establecer un manual de funciones que den a conocer el trabajo que realiza un Director de Comunicación.	Por medio de un DIRCOM se integraran las acciones comunicacionales en beneficio de la institución.	Personal, grupales (reuniones).	El DIRCOM coordinará todas las actividades de comunicación interna y externa, así mismo evaluará la estrategia de comunicación para FLACSO.	Q 7,000.00

Problema 3:					
No existen procesos de monitoreo de parte de Dirección hacia los programas o equipos de trabajo.					
Objetivo:					
Generar la participación, para el intercambio de opiniones, y difusión de objetivos para acciones institucionales.					
Audiencia	Objetivos de la comunicación	Mensajes	Medios o canal	Tiempo/ tareas/ personal/ evaluación	Costo
<ul style="list-style-type: none"> ○ Todos los directivos y encargados de áreas de FLACSO. 	Conocer el trabajo y actividades que las distintas áreas realizan.	Las reuniones son una herramienta fundamental para el alcance de los objetivos y metas organizacionales.	Sala de reuniones.	Las reuniones se realizarán con los directivos y los encargados de cada área de trabajo, una vez por mes. El DIRCOM se encargará de la agenda en conjunto con el Director de FLACSO.	Q 100.00

Problema 4:

Los colaboradores no dan a conocer el trabajo o proyectos que realizan hacia los directivos de FLACSO ni entre áreas.

Objetivo:

Conocer el trabajo que los diferentes miembros de distintas áreas realizan, interiorizando y profundizando en el conocimiento institucional.

Audiencia	Objetivos de la comunicación	Mensajes	Medios o canal	Tiempo/ tareas/ personal/ evaluación	Costo
<p>Todos los colaboradores de FLACSO. Todas las áreas de trabajo manejan su propia agenda de actividades.</p>	<p>Proporcionar información de actividades que se realizan durante todo el año a nivel organizacional. Programar talleres que ayuden al fortalecimiento en cuanto a la gestión del conocimiento institucional.</p>	<p>Una agenda de actividades anual, permitirá que el DIRCOM pueda estructurar de forma ordenada las actividades que realiza la institución para luego poder compartir cada uno de los mensajes hacia todos los colaboradores así como los públicos externos.</p>	<p>Personal, reuniones, digital, impreso.</p>	<p>El DIRCOM en conjunto con el departamento de comunicación, se encargará de proporcionar material gráfico e impreso sobre las actividades de FLACSO hacia todos los colaboradores. Una vez por mes.</p>	<p>Q 500.00</p>

Problema 5:					
No todas las áreas de trabajo utilizan distintivos ni vestimenta para identificarse como colaboradores de FLACSO.					
Objetivo:					
Identificar a los colaboradores de FLACSO.					
Audiencia	Objetivos de la comunicación	Mensajes	Medios o canal	Tiempo/ tareas/ personal/ evaluación	Costo
<p>Todos los colaboradores de FLACSO.</p> <p>Algunos colaboradores creen que no es necesario un uniforme.</p> <p>Son pocos los grupos de trabajo que manejan identificadores. (gafetes).</p>	<p>Identificar a los colaboradores como parte importante de FLACSO.</p> <p>Reforzar la identidad corporativa.</p>	<p>Generar una buena percepción ante los distintos públicos.</p>	<p>Impresos.</p>	<p>El diseño de los gafetes será trabajado por el departamento de comunicación. El desarrollo del mismo será durante 3 semanas.</p>	<p>Q 750.00</p>

Problema 6: Escasos materiales de identidad corporativa.					
Objetivo: Mostrar una visión global del marco institucional.					
Audiencia	Objetivos de la comunicación	Mensajes	Medios o canal	Tiempo/ tareas/ personal/ evaluación	Costo
Distintos públicos: internos y externos. Son pocos los materiales que se realizan dando a conocer qué hace constantemente la institución.	Generar mayor visibilidad de contenidos trabajados por las distintas áreas de trabajo de FLACSO.	Por medio de distintos materiales se podrá conocer la naturaleza de la institución así como las actividades que la institución realiza.	Impreso, digital, afiches, carteleras, boletines.	El manual de fundamentos y manual de identidad corporativa será desarrollado y evaluado por el DIRCOM.	Q100.00

Problema 7:					
Falta de motivación y reconocimiento a los colaboradores de FLACSO.					
Objetivo:					
Generar un clima laboral agradable.					
Mejorar el rendimiento y buen desempeño de los colaboradores.					
Audiencia	Objetivos de la comunicación	Mensajes	Medios o canal	Tiempo/ tareas/ personal/ evaluación	Costo
Colaboradores de FLACSO. Se conoce el buen trabajo que realizan los distintos colaboradores pero a nivel de grupo no de forma organizacional.	Establecer un conjunto de acciones que permitan el reconocimiento de la labor que realiza cada uno de los colaboradores, determinando la eficacia y eficiencia del personal en la institución.	Contribuir como institución a la satisfacción de necesidades del personal de FLACSO.	Impresos, digital, personal, tarjetas, reuniones.	El plan de reconocimiento y motivación será realizado por el DIRCOM.	Q 100.00

Problema 8: Poca visibilidad y notoriedad hacia el público externo.					
Objetivo: Generar visibilidad ante diferentes públicos.					
Audiencia	Objetivos de la comunicación	Mensajes	Medios o canal	Tiempo/ tareas/ personal/ evaluación	Costo
<p>Instituciones como: INFOM, ASIES,INCEDES, MINISTERIO DE RELACIONES EXTERIORES, EMBAJADA DE SUECIA, UNOPS, RED CIACSO, HIVOS, UNESCO,COLEF, OMS entre otros.</p> <p>○ Personas ajenas a la institución.</p>	<p>Mejorar la imagen de FLACSO por medio de un conjunto de acciones de comunicación externa.</p>	<p>FLACSO tiene incidencia académica y social por lo tanto se deben producir materiales que permitan la visibilidad del trabajo que realiza la institución.</p>	<p>Digital e Impreso.</p>	<p>El departamento de Comunicación se encargará de realizar todos los materiales de identidad corporativa, los mismos deberán tener el vo.bo del DIRCOM.</p>	<p>Q 100.00</p>

Problema 9: Mínima cantidad de estudiantes de posgrados.					
Objetivo: Conocer los elementos que rigen un plan de marketing y su estrategia.					
Audiencia	Objetivos de la comunicación	Mensajes	Medios o canal	Tiempo/ tareas/ personal/ evaluación	Costo
Público externo: personas interesadas en temas sociales	Generar mayor afluencia y participación por parte de públicos externos.	Es necesario propiciar un plan de marketing para un mejor desarrollo de la institución.	Digital, impreso.	El plan de marketing será redactado por el DIRCOM.	Q100.00

Problema 10:					
Las Relaciones Públicas son manejadas según cada equipo de trabajo.					
Objetivo:					
Integración de todas las áreas en el tema de Relaciones Públicas.					
Audiencia	Objetivos de la comunicación	Mensajes	Medios o canal	Tiempo/ tareas/ personal/ evaluación	Costo
Colaboradores internos y públicos externos. Personas representantes de medios de comunicación.	Unificar los procesos de relaciones públicas hacia el departamento de comunicación.	FLACSO debe manejar un solo mensaje con sus públicos externos.	Personal, grupal, reuniones, impreso, digital.	El manual de protocolo de FLACSO será trabajado por el DIRCOM, así como la organización para la reunión con los medios de comunicación.	Q2,000.00

5.7 Los productos

Comunicación Interna

- Implementación de la dirección de comunicación.
- Manual de funciones de un DIRCOM
- Guía para reuniones mensuales
- Agenda anual de actividades
- Formato para talleres para la gestión del conocimiento
- Gafetes
- Manual de identidad corporativa
- Manual de motivación y reconocimiento

Comunicación Externa

- Manual para el manejo de cuentas en redes sociales
- Manual de marketing
- Agenda anual de actividades
- Directorio para desayuno para medios de comunicación masiva
- Manual de protocolo para eventos masivos.

5.7.1 Comunicación Interna

➤ Implementación de la dirección de comunicación.

Se propone la creación de un departamento de Comunicación viendo la necesidad que existe en la institución en cuanto a la debilidad de comunicación interna y externa. Es importante tomar conciencia sobre las debilidades que pueden encontrarse en FLACSO y como estas pueden afectar la identidad e imagen de la misma organización.

Al proponer un departamento de Comunicación se espera que todas las acciones concernientes al tema de puedan trabajarse por medio del mismo departamento, evitando que cada equipo de trabajo elabore sus propias acciones comunicativas.

➤ Manual de funciones de un DIRCOM

El manual de funciones pretende dar a conocer el rol que juega un director de comunicación y como este busca la integración de toda la comunicación de la organización. El DIRCOM deberá coordinar todas las comunicaciones con los colaboradores, clientes, los proveedores e instituciones, evitando que se transmitan mensajes involuntarios y contradictorios.

En ocasiones existe incongruencia entre lo que se dice y lo que se hace en la institución, esto repercute en la imagen y credibilidad de la organización. El DIRCOM velará porque FLACSO tenga visibilidad en los diferentes públicos con los que se relaciona.

El director de Comunicación mantendrá una visión conjunta y global de FLACSO, así como de las necesidades de comunicación que surgen dentro y fuera de la misma. Así mismo pretenderá desarrollar una estrategia de comunicación integrando la comunicación de dirección, organizativa y de marketing.

➤ Reuniones mensuales

Es un medio en el que dirección, administrativos y equipo de trabajo se relacionan entre si y discuten sobre temas relacionados a la misma institución, mejorando la interacción personal. Estas reuniones permitirán conectar al colaborador con los

directivos y las otras áreas de trabajo, estableciendo una comunicación de reciprocidad entre ambos.

Se pretende que con estas reuniones la comunicación organizacional esté enfocada en ambas vías procurando el feed-back entre todos los grupos de trabajo. La finalidad de las reuniones será que todas las áreas puedan compartir los avances que han tenido hasta ese momento, generando con ello un mejor compromiso de organización e identidad corporativa.

➤ **Agenda anual de actividades**

Esta herramienta se convertirá en el elemento básico para el DIRCOM integrando en sus líneas, tareas y metas según los objetivos de la institución.

Conocer el trabajo que los diferentes miembros de distintas áreas realizan, interiorizando y profundizando en la comunicación interna y externa.

La integración planificada de todas las actividades que se llevan a cabo en FLACSO permitirá que la dirección de comunicación cree una estrategia de comunicación que promueva el desarrollo de la organización a corto, mediano y largo plazo.

➤ **Talleres para la gestión del conocimiento**

La gestión del conocimiento en la institución es un elemento protagonista de vital importancia para asegurar la sostenibilidad de la institución, la correcta gestión del conocimiento facilita el trabajo de elementos como la información interna y externa, innovación institucional, coordinación entre distintos niveles organizativos, todo esto contribuirá a mejorar los procesos comunicacionales estableciendo rutas de organización que permitirán mejorar los equipos de trabajo, relaciones entre colaboradores así mismo con los diferentes públicos externos.

FLACSO genera constante información, este taller busca que la información no se quede como tal, sino que sea transformada a comunicación y que todos los colaboradores sean partícipes del proceso de comunicación dentro de la organización.

➤ **Gafetes**

Toda organización debe reconocer la importancia de la imagen institucional, así como la percepción que los diferentes públicos están obteniendo, para ello busca la proyección hasta en los detalles más minuciosos. El uso de los distintivos ayuda a identificar a los colaboradores con la institución.

Para identificar a los colaboradores así como reforzar la identidad e imagen de FLACSO, se proponen gafetes personalizados.

Los gafetes son un sello que permite identificar, distinguir y posicionar a la organización en la mente de los distintos públicos. Los gafetes reflejan profesionalismo, confianza, compromiso y lealtad de la institución.

➤ **Manual de fundamentos FLACSO-Guatemala**

Toda institución debe disponer de una declaración explícita en cuanto a su misión, visión, sus valores, principios, niveles de incidencia, y su naturaleza como organización.

Se propone un manual de fundamentos en el que se describe toda la información globalizada de FLACSO. Con este manual se pretende que toda persona dentro o ajena a la institución conozca la forma en la que trabaja la organización.

➤ **Manual de identidad gráfico**

La imagen o identidad corporativa es la expresión de la personalidad de una institución, es el conjunto de elementos que visualmente diferencia a una organización de las otras. A través de un manual de identidad gráfico de FLACSO se pretende transmitir el carácter, esencia y valores fundamentales.

➤ **Plan de motivación y reconocimiento**

La gestión activa de un plan tiene como fundamento el desarrollo de la motivación intrínseca en la organización. Generando una cultura de reconocimiento y motivación.

Es importante reconocer que la motivación de las personas es un aspecto determinante en el desempeño profesional y laboral. Se propone un plan de motivación y reconocimiento para todos los colaboradores de FLACSO. Esta acción nos encaminará al desarrollo de un clima laboral estable fortaleciendo la cultura organizacional.

5.7.2 Comunicación Externa

➤ **Guía para Spots**

El spot puede clasificarse dentro del conjunto de avisos audiovisuales que por ende integran audio e imágenes. Con los spots logramos presentar un servicio o producto, el objetivo principal es persuadir a los receptores a actuar de determinada manera o bien informar sobre algún evento.

En este caso se propone una guía para la producción de spots cuyo objetivo será dar a conocer diferentes temas relacionadas con la institución.

➤ **Plan para manejo de cuentas en redes sociales**

Las redes sociales en la actualidad son un conjunto de herramientas que ayudan a incrementar el posicionamiento y presencia social de la institución hacia diferentes públicos. Se propone un plan para manejo de cuentas en redes sociales, este plan permitirá comunicar los mensajes de forma clara y concisa, alineados a los objetivos de la organización.

➤ **Plan de marketing**

Se debe considerar la importancia que tiene un plan de marketing en una institución ya que este mismo se concibe como la relación de intercambio entre la institución y los diferentes públicos. Se propone un plan de marketing para FLACSO dicho plan ayudará a incrementar el número de personas interesadas en capacitarse sobre temas, cursos, maestrías que FLACSO ofrece.

➤ **Desayuno para establecer relaciones con los medios de comunicación masiva.**

Los medios de comunicación masiva son una herramienta fundamental para la estrategia de comunicación externa, es importante que las relaciones públicas estén conectadas con los medios de comunicación, tomando en cuenta que son los medios quienes ayudarán a hacer en algunas ocasiones que los mensajes lleguen a un público masivo.

Por ello dentro de la estrategia de comunicación se propone un desayuno el cual permitirá el acercamiento con los diferentes periodistas de los medios de comunicación. El objetivo es propiciar un acercamiento con los medios y que estos conozcan el trabajo que FLACSO realiza.

➤ **Manual de protocolo para eventos masivos.**

El protocolo es concebido como una de las áreas de comunicación institucional y es una herramienta de comunicación, basada en la potencialización de generar intangibles en las organizaciones. Se propone un manual de protocolo de FLACSO dicho manual se encargará de llevar en una misma dirección como el organigrama, jerarquías y símbolos, procedimiento para las reuniones, recibimiento de visitas en la organización, atención telefónica, regalos y eventos.

5.8 Validación de los productos

El conjunto de acciones de la estrategia de Comunicación interna y externa fue debidamente aprobado por los directivos de FLACSO, para la validación de la estrategia propuesta se realizó una presentación formal para darles a conocer el plan de Comunicación corporativa.

5.9 Cronograma de implementación de la propuesta

No	Actividad	2016											
		AGOSTO semanas				SEPTIEM BRE semanas				OCTUBRE semanas			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Análisis y Revisión del Diagnóstico	■											
2	Planteamiento de los objetivos de la Estrategia	■											
3	Definición de los productos y público objetivo		■										
4	Elaboración de la propuesta		■										
5	Elaboración de la Matriz de Coherencia			■									
6	Elaboración del Plan de Comunicación			■	■								
7	Elaboración de los productos					■	■	■					
8	Presentación y validación de los productos								■				
9	Modificación de los productos									■			
10	Implementación de los productos										■	■	
11	Monitoreo y evaluación de los productos												■

Fuente: Elaboración propia, en el marco del desarrollo de la Estrategia de Comunicación Hábitat para la Humanidad, Agosto 2016

5.10 Plan de monitoreo y evaluación

Comunicación Interna			Comunicación Externa		
Producto	Indicadores	Medios de verificación	Producto	Indicadores	Medios de verificación
➤ Implementación de un departamento de comunicación.	Cuantitativo y cualitativo	1 oficina Fotografías.	Guía para la elaboración de Spots	Cuantitativo y cualitativo	1 guía impresa y digital Fotografías
➤ Manual de funciones de un DIRCOM	Cuantitativo	Documento impreso y digital Manual de funciones de un DIRCOM	Plan para manejo de cuentas en redes sociales.	cualitativo	Reporte semanal del número de visitas a las diferentes cuentas de redes sociales.
➤ Reuniones mensuales	Cuantitativo y cualitativo	Listado de asistencia Minutas Fotografías	Plan de marketing	cualitativo	Publicaciones en diferentes medios. Fotografías.
➤ Agenda anual de actividades	Cuantitativo	Calendario Material impreso	Desayuno para un acercamiento con los medios masivos de comunicación.	Cuantitativo y cualitativo	Fotografías Listado de Asistencia de medios.

➤ Gafetes de identificación.	Cuantitativo.	Carnets impresos en pvc Fotografías	Manual de protocolo para eventos masivos.	Cuantitativo y cualitativo	Fotografías
➤ Talleres para la gestión del conocimiento	Cuantitativo y cualitativo.	12 talleres al año Listado de asistencia Minutas Fotografías			
➤ Manual de fundamentos FLACSO-Guatemala	Cuantitativo.	1 manual impreso y digital Facturas fotografías			
➤ Manual de identidad corporativa	Cuantitativo.	Fotografías Manual de identidad corporativa			
➤ Plan de motivación y reconocimiento	Cualitativo.	Fotografías Facturas.			

Fuente: Elaboración propia, en el marco del desarrollo de la Estrategia de Comunicación
FLACSO-Guatemala, 2016

Visión a futuro

Al momento de la propuesta de una estrategia de Comunicación se pretende que las acciones emprendidas conduzcan a la obtención de resultados a corto, mediano y largo plazo.

Con el desarrollo de manuales de identidad gráfico-corporativa, manual de fundamentos de FLACSO y manual de Protocolo se pretende que a corto plazo la institución tenga los elementos necesarios para mostrar a sus diferentes públicos una visión global de la naturaleza de la organización.

En cuanto a la propuesta de la Dirección de Comunicación y un DIRCOM se pretende que a mediano plazo la institución pueda desarrollar una estrategia de Comunicación para minimizar las discrepancias entre la imagen real y la imagen deseada, así como el manejo e integración por parte del DIRCOM de todas las acciones comunicativas que se generan dentro y fuera de FLACSO.

A largo plazo se pretende que FLACSO contemple un enfoque integrado de toda la comunicación que se genera en la institución, acentuando con cada partida la proyección de la identidad e imagen corporativa hacia sus diferentes públicos.

Conclusiones

En el marco de la elaboración de la estrategia de comunicación de Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales se ha podido concluir:

Según el diagnóstico de comunicación organizacional, en cuanto a la comunicación interna y externa, existen algunos factores que impiden alcanzar los objetivos de FLACSO-Guatemala, esto debido a que no existe un plan estratégico que permita el flujo constante de información y facilite el proceso de comunicación.

En FLACSO los procesos de comunicación son obstaculizados debido a que cada área de trabajo realiza su propia “comunicación”. La comunicación es un concepto amplio, que debe ser trabajada por un profesional en el área. La FLACSO genera constantemente gran cantidad de información la cual debería ser transformada en comunicación.

La Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales no cuenta con un DIRCOM ni con una dirección de comunicación. Para mejorar la comunicación corporativa es necesario que un DIRCOM desarrolle una estrategia de comunicación que facilite los procesos dinámicos de la comunicación, teniendo en cuenta que todo acto de comunicación influirá de manera constante en la imagen institucional de FLACSO.

Recomendaciones

La presente propuesta de estrategia de Comunicación organizacional está enfocada a la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales. Durante el diagnóstico se detectaron situaciones que afectan el logro de los objetivos de FLACSO por lo tanto se realizan las siguientes recomendaciones:

Realizar un proceso de verificación de documentos, que ya han sido elaborados por distintas personas, dichos documentos están enfocados en la Comunicación de FLACSO. Esto con el fin de unificar e integrar todos aquellos informes o antecedentes que se tengan de la Comunicación organizacional, para luego complementar y desarrollar una estrategia de Comunicación en beneficio de la institución.

Se recomienda la implementación de una Dirección de Comunicación así como la presencia de un DIRCOM cuyo rol será crear una base positiva para las relaciones con los distintos públicos de los que la empresa depende, así como desarrollar un plan de comunicación que permita la integración de la comunicación a nivel institucional, así mismo encauzar los objetivos de FLACSO ya trazados por medio de la Comunicación interna y externa.

Referencias Bibliográficas

- ✓ Berlo, D.K (1987) El proceso de la comunicación. Buenos Aires: El ateneo 15ª edición, pág. 10
- ✓ Castilla del Pino, Carlos (1989) La incomunicación. Pág. 13
- ✓ Guiraud, Pierre . La semiología, México 1988 Siglo XXI editores.
- ✓ Hervás, G.(1998) Como dominar la comunicación verbal y no verbal. Madrid, pág 3
- ✓ León Alma B,(2005) Estrategias para el desarrollo de la comunicación profesional, Pág.39
- ✓ Lucas Marin, Antonio y otros. (1999) Sociología de la Comunicación. Editorial Trotta. Madrid. Pág.
- ✓ Quiroa, Ricardo (1990) La comunicación en la empresa. Pág. 17
- ✓ Ramos Padilla, Carlos G. La comunicación un punto de vista organizacional. México, Trillas. Pág. 75
- ✓ Thayer, Lee, (1975) Comunicación y sistemas de comunicación,. Barcelona 1975, Pág. 48

Anexos

Formato de entrevista a encargados de áreas



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

Entrevista a Jefes o encargados de Departamentos.
Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales-
Guatemala



La siguiente encuesta pretende recopilar datos de carácter confidencial y de uso exclusivo para fines académicos. El estudio del instrumento ayudará a evaluar las herramientas de comunicación interna en la institución. Por favor sírvase contestar con la información que usted considere correcta.

Entrevistado(a)

Cargo: _____

Departamento: _____

1. ¿Cree que es eficiente la comunicación interna y externa en FLACSO?
2. ¿Considera que la comunicación que maneja con sus colaboradores es excelente?
3. ¿Cuáles son los medios que utiliza para recibir o transmitir información?
4. ¿Es convocado a reuniones para planificar actividades laborales tanto de su departamento como de la institución en general?
5. ¿Programa reuniones periódicamente para evaluar e incentivar el trabajo realizado por sus colaboradores?
6. ¿Su opinión y/o sugerencias son tomadas en cuenta por la Dirección General?
7. ¿Se ha sentido motivado dentro de la institución?
8. ¿Qué imagen proyecta actualmente FLACSO Guatemala en comparación de otras FLACSO y en qué están fallando?
9. ¿En FLACSO cómo se maneja el tema de Relaciones Públicas?
10. ¿Utilizan los medios masivos de comunicación para dar a conocer actividades de FLACSO?
11. ¿Le gustaría portar algún distintivo para identificarse como un colaborador de FLACSO?
12. ¿Cree que es importante que exista un Departamento de Comunicación en FLACSO?



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

Encuesta a colaboradores.
Facultad Latinoamericana de Ciencias
Sociales-Guatemala



La siguiente encuesta pretende recopilar datos de carácter confidencial y de uso exclusivo para fines académicos. El estudio del instrumento ayudará a evaluar las herramientas de comunicación interna en la institución. Por favor sírvase contestar con la información que usted considere correcta.

Instrucciones: Marque con una X la respuestas a cada interrogante.

Género: M F Edad: 20-35 35-50 50-65 65 a más

Área de trabajo: _____

1. ¿Su jefe le comunica todo lo necesario e importante acerca de FLACSO?

SIEMPRE	A VECES	NUNCA

2. ¿Usted le comunica a su jefe inmediato sobre cualquier incidente o tema relacionado con la institución.

SIEMPRE	A VECES	NUNCA

3. ¿La comunicación entre compañeros de la institución es?

BUENA	REGULAR	MALA

CANALES

4. ¿Se comunican de manera clara, directa y transparente los mensajes en la institución?

SIEMPRE A VECES NUNCA

5. ¿De qué manera se entera de la información o actividades de FLACSO?

JEFE INMEDIATO	CORREO ELECTRÓNICO	PASILLOS	REDES SOCIALES	OTROS

6. ¿Cree que se oculta información entre compañeros?

SIEMPRE	A VECES	NUNCA

7. ¿Gusta de su lugar de trabajo (espacio físico)?

SI	NO

¿Por qué? _____

8. ¿Cree que los colaboradores de FLACSO están comprometidos con la institución?

SI	NO

¿Por qué? _____

9. ¿Los directivos le hacen sentir la suficiente confianza y libertad para discutir problemas sobre el trabajo, así mismo toman en cuenta su punto de vista?

SI NO A VECES

10. ¿En la institución se da un ambiente de comentarios negativos hacia otros colaboradores sobre el trabajo que realizan?

SI	NO

11. ¿Conoce la misión y visión de FLACSO?

SI	NO

11. ¿El ambiente en la organización en ocasiones distintas le ha generado deseos de renunciar?

SI	NO

¿Por qué? _____

12. ¿Considera que en la organización existe el “Trabajo en equipo”, tomando en cuenta todas las áreas y colaboradores?

SI	NO

13. ¿Conoce la Misión y Visión de FLACSO?

SI	NO

14. ¿Se enorgullece y le cuenta a otras personas que usted labora en FLACSO?

SI	NO	A VECES

15. ¿Le gustaría portar algún distintivo para identificarse como un colaborador de FLACSO?

BLUSA O CAMISA	CHALECO	OTROS/DESCRIBA CUÁL	NINGUNO

16. ¿Se siente motivado por parte de la institución?

SI	NO	A VECES

17. ¿De parte de FLACSO, escuchan y atienden las necesidades de su área?

SI	NO	A VECES

18. ¿Reconocen y felicitan cuando su trabajo ha sido sobresaliente?

SI	NO	A VECES

19. ¿Lo felicitan en fechas especiales?

SI	NO	A VECES

20. ¿Realizan actividades recreativas por parte de la institución?

SI	NO	A VECES

21. ¿Entre los colaboradores y jefes se percibe un ambiente de confianza?

SI	NO	A VECES

22. ¿Cuál es la expresión del encargado de su área?

HAGA	HAGAMOS

23. Si desea escriba un comentario sobre la comunicación en FLACSO.



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

FICHA DE OBSERVACIÓN
Facultad Latinoamericana de Ciencias
Sociales-Guatemala



SI NO

Departamento o dependencia: _____

1. Cuantas personas hay por departamento?

2. Barreras físicas en las áreas de trabajo?

ESPACIO MOBILIARIO Y HIGIENE Y
EQUIPO LIMPIEZA

3. Como es el ambiente dentro de la organización?

BUENO ACEPTABLE NECESITA
MEJORAR

4. ¿La señalética de los departamentos o áreas es apropiada?

SI NO NECESITA
MEJORAR

5. ¿El trato del jefe o encargado del área, hacia los colaboradores es?

BUENO ACEPTABLE NECESITA
MEJORAR

6. La institución hace uso de cartelera para informar asuntos internos de la organización.

7. Utiliza alguna prenda de vestir que les identifique con FLACSO?

SI NO

8. Porta tarjetas de presentación que lo identifiquen como colaborador de FLACSO?

SI NO

9. Dentro de la institución existen objetos con el logotipo de la institución?

SI NO

10. Existe la tipografía indicada con la cual se redactan documentos administrativos?

SI NO

11. Existen carteleras informativas, boletines.

SI NO

Formulario sin título FACULTAD LATINOAMERICANA DE CIENCIAS SOCIALES
Sede Académica Guatemala

FLACSO

PREGUNTAS RESPUESTAS

Encuesta para estudiantes

La siguiente encuesta pretende recopilar datos de carácter confidencial y de uso exclusivo para fines académicos. El estudio del instrumento ayudará a evaluar las herramientas de comunicación externa en la institución. Por favor sírvase contestar con la información que usted considere correcta.

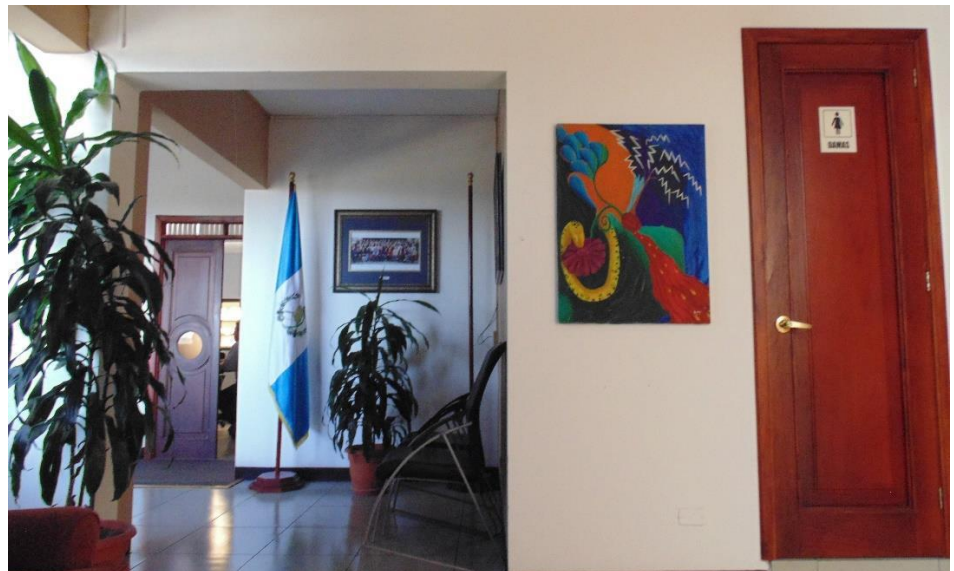
1. ¿Como califica las instalaciones de FLACSO ?

Eficiente

Deficiente

ENVIAR

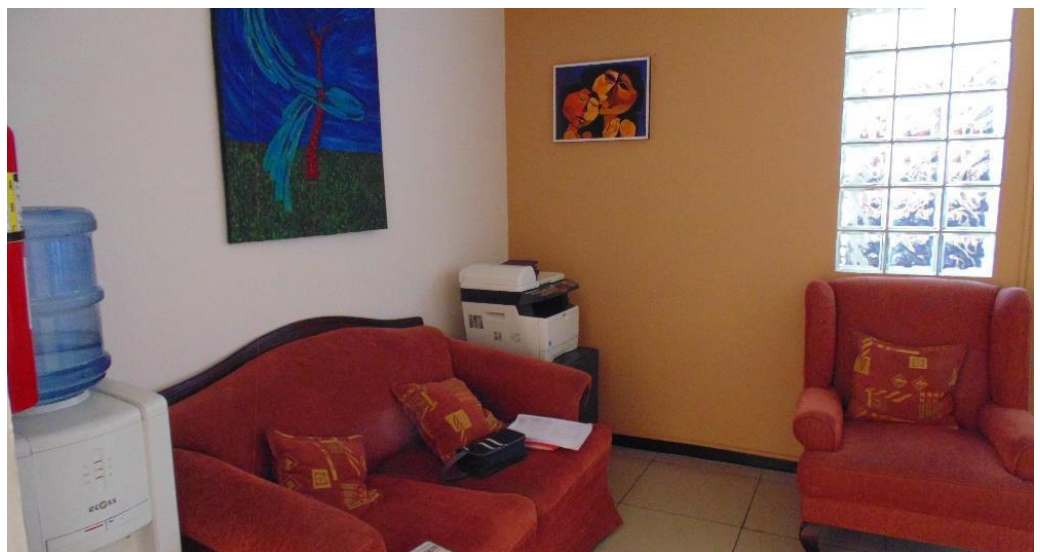
Encuesta a estudiantes: Comunicación externa



Fuente: elaboración propia. Diagnóstico de Comunicación organizacional FLACSO 2016



Fuente: elaboración propia. Diagnóstico de Comunicación Organizacional FLACSO 2016



Fuente: elaboración propia. Diagnóstico de Comunicación organizacional FLACSO

F L A C S O - G U A T E M A L A

MANUAL DE FUNCIONES DIRCOM

COMUNICACIÓN



EFICACIA EN LAS REUNIONES



LA COMUNICACION Y LAS REUNIONES

FLACSO-GUATEMALA



Agenda Anual de Actividades

Comunicación





GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

FORMATO PARA TALLER





IDENTIDAD GRÁFICA

M A N U A L

COMUNICACIÓN



The image shows a blue rectangular form with a white border. In the top left corner is the logo for FLACSO GUATEMALA, which consists of a blue square containing a white map of Central America, with the text 'FLACSO GUATEMALA' below it. To the right of the logo is a light gray rounded rectangle labeled 'FOTOGRAFÍA'. Below this, the year '2016' is printed. A horizontal line follows, then the word 'Nombre' in a large serif font. Another horizontal line follows, then the word 'cargo' in a smaller serif font.





Motivación y reconocimiento





GUÍA

PARA ELABORAR UN
PLAN DE
MARKETING



DIRCOM.



DIRCOM



REGISTRO

de

*ACTIVIDADES EN REDES
SOCIALES*



Agenda Anual de Actividades

Comunicación





FLACSO
GUATEMALA

ENERO

ÁREA O DEPARTAMENTO:

ACTIVIDADES:

ACTIVIDADES DE LA DIRCOM



FLACSO
GUATEMALA

FEBRERO

ÁREA O DEPARTAMENTO:

ACTIVIDADES:

ACTIVIDADES DE LA DIRCOM



FLACSO
GUATEMALA

MARZO

ÁREA O DEPARTAMENTO:

ACTIVIDADES:

ACTIVIDADES DE LA DIRCOM



FLACSO
GUATEMALA

ABRIL

ÁREA O DEPARTAMENTO:

ACTIVIDADES:

ACTIVIDADES DE LA DIRCOM



FLACSO
GUATEMALA

MAYO

ÁREA O DEPARTAMENTO:

ACTIVIDADES:

ACTIVIDADES DE LA DIRCOM



FLACSO
GUATEMALA

JUNIO

ÁREA O DEPARTAMENTO:

ACTIVIDADES:

ACTIVIDADES DE LA DIRCOM



FLACSO
GUATEMALA

JULIO

ÁREA O DEPARTAMENTO:

ACTIVIDADES:

ACTIVIDADES DE LA DIRCOM



FLACSO
GUATEMALA

AGOSTO

ÁREA O DEPARTAMENTO:

ACTIVIDADES:

ACTIVIDADES DE LA DIRCOM



FLACSO
GUATEMALA

SEPTIEMBRE

ÁREA O DEPARTAMENTO:

ACTIVIDADES:

ACTIVIDADES DE LA DIRCOM



FLACSO
GUATEMALA

OCTUBRE

ÁREA O DEPARTAMENTO:

ACTIVIDADES:

ACTIVIDADES DE LA DIRCOM



FLACSO
GUATEMALA

NOVIEMBRE

ÁREA O DEPARTAMENTO:

ACTIVIDADES:

ACTIVIDADES DE LA DIRCOM



FLACSO
GUATEMALA

DICIEMBRE

ÁREA O DEPARTAMENTO:

ACTIVIDADES:

ACTIVIDADES DE LA DIRCOM



GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

FORMATO PARA TALLER





FLACSO
GUATEMALA

PLAN DE TALLER

NOMBRE DEL TALLER

FECHA

HORARIO

PARTICIPANTES

OBJETIVOS

TEMA TRANSVERSAL Y RESUMEN DEL CONTENIDO

MATERIAL Y EQUIPO

PRESUPUESTO



FOTOGRAFÍA

2016

Nombre

cargo



GUÍA

PARA ELABORAR UN
PLAN DE
MARKETING



DIRCOM.

COMO HACER UN PLAN DE MARKETING

Un plan de marketing se refiere al conjunto de elementos que buscan el cumplimiento de los objetivos, haciendo un esfuerzo por comprender la situación, ganar visibilidad en todo lo relativo al propio negocio y detectar oportunidades y amenazas a tiempo.

Elementos a desarrollar:

A) Análisis de situación

Tendencias de mercado:	Crecimiento de mercado	Factores macroeconómicos
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Políticas de viaje corporativas. ✓ Tendencias de negocio locales. ✓ Previsiones económicas 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Histórico (en los últimos cinco años). ✓ Previsión a corto - medio plazo. ✓ Previsión a largo plazo. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Políticos. ✓ Económicos. ✓ Sociales. ✓ Tecnológicos.

✓ B) Análisis interno

✓ Análisis DAFO	✓ Análisis histórico	✓ Análisis de la competencia
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Fortalezas: estrategia, estructura, capacidades, personal, valores, fuerza de marca o reputación, por ejemplo. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Nivel de servicio. ✓ Precios. ✓ Canales de distribución y/o ubicaciones. ✓ Promociones y ofertas. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Producto y/o servicio. ✓ Calidad. ✓ Selección. ✓ Precio. ✓ Reputación. ✓ Visibilidad. ✓ Servicio postventa. ✓ Experiencia. ✓ Estabilidad.

✓ Análisis DAFO	✓ Análisis histórico	✓ Análisis de la competencia
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Debilidades: estrategia, personal, forma de trabajar, sistemas, orientación tecnológica o instalaciones, entre otros. ✓ Oportunidades: de mercado, en relación con proveedores o que tengan que ver directamente con los clientes y su idiosincrasia. ✓ Amenazas: barreras de entrada al mercado, competidores, alternativas al producto o servicio ofrecido, aspectos legales o factores económicos. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Nivel de servicio. ✓ Precios. ✓ Canales de distribución y/o ubicaciones. ✓ Promociones y ofertas. ✓ 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Restricciones aplicables. ✓ Objetivos financieros. ✓ Objetivos últimos. ✓ Público al que se destina. ✓ Mensaje que se quiere transmitir. ✓ Imagen de marca ✓

Se debe tomar en cuenta los siguientes factores una vez analizada la situación.

- ✓ Relaciones públicas.
- ✓ Marketing directo.
- ✓ Estrategia web.
- ✓ Al momento de “venderse” el producto o bien servicio se debe:
- ✓ Contar con toda la información posible sobre cada prospecto.
- ✓ Contactar a cada individuo en el momento preciso, no antes ni después.
- ✓ Trabajar sobre una base de datos.
- ✓ Ofrecer una propuesta totalmente personalizada



FLACSO
GUATEMALA

F L A C S O - G U A T E M A L A

MANUAL DE FUNCIONES DIRCOM

COMUNICACIÓN

ÍNDICE

Dirección de Comunicación.....	2
Comunicar por objetivos.....	3
Por qué debe incorporarse la figura del DirCom en las instituciones.....	4
Perfil de un DirCom.....	4
Tareas de un DirCom.....	7

DIRCOM –Dirección de Comunicación

El modelo DirCom es universal. Se aplica a todo tipo y tamaño de organizaciones, su eficacia práctica es más que probada en multitud de empresas de Europa y América. La DirCom es el resultado de una necesidad vivida por las propias empresas.

¿Qué es un dircom?

Es una persona que coordina todas las comunicaciones de la empresa con sus empleados, sus clientes, los proveedores y consumidores, evitando que se transmitan mensajes involuntarios y contradictorios. La incongruencia entre lo que se dice y lo que se hace repercute en su imagen y en la credibilidad de la organización, quien debe responder a una misma intencionalidad y filosofía.

El dircom, por supuesto, coordina todas estas manifestaciones de la empresa con la estrategia de negocio.

En muchas organizaciones, el responsable de comunicación depende de recursos humanos y/o de mercadotecnia.

¿Qué posición debe ocupar el dircom en el organigrama? Es un tremendo error ubicar al dircom en un departamento concreto porque tiene que disponer de una visión conjunta, global de la empresa, y cada departamento por sí mismo no puede. Nunca la parte puede gobernar el todo. Desde dentro es un laberinto pero desde arriba es un mapa que se entiende. La persona indicada es el dircom. Comprende cómo está estructurada, organizada y es capaz de darle un sentido de eficacia.

El dircom debe coordinar todos los elementos de la empresa, de estructurarla en una misma interacción de modo que exista una conexión entre los diferentes puntos vitales de la empresa, entre los departamentos de la empresa y entre las personas.

Es la visión global del dircom, que posee una mentalidad holística donde la empresa es un todo, que está compuesta de partes, que cada una es distinta de la otra, que cada una tiene una función concreta y que hay que coordinarla.

Comunicar por objetivos.

Los objetivos siempre irán implícitos en la comunicación por lo tanto, en toda organización la comunicación debe cumplir con un objetivo. Comunicar por objetivos es un modelo de preguntas que hay que realizar cada vez que se va a comunicar. Para qué, a quién, con qué objetivo, para cuándo resultados, cuánto vamos a invertir, y cómo se han conseguido los objetivos.

El rol del dircom es fomentar una cultura de integración para que el empleado esté integrado en la empresa y comprenda hacia dónde va, y cómo debe actuar para obtener mejor rendimiento y para asegurarse su puesto de trabajo.

El papel de la comunicación es proporcionar información. Es la comunicación de relación, con el fin de que comprenda el por qué le conviene colaborar y adoptar nuevas costumbres en la empresa.

La estrategia de comunicación consiste en que el logotipo se asocie a la empresa y a todas sus formas y manifestaciones de personalidad (estilo de dirección, atención al empleado y clientes...).

El dircom estructura en función de la estrategia de la empresa para que la comunicación y la actuación de la empresa sean congruentes.

Por qué debe incorporarse la figura del DirCom en las instituciones?

Todo en la empresa está emitiendo mensajes, significando algo, desde el empaque del producto hasta los anuncios de televisión, la voz de la recepcionista, y del empleado cuando habla fuera de la empresa. Todos son portavoces de la empresa, y si se unen esas fuerzas y se coordinen y se les da un sentido para que todas las comunicaciones tengan un contenido mismo y una intencionalidad, evidentemente refuerza la imagen de la empresa y le singulariza más frente a sus competidores.

Perfil de un DirCom

La persona idónea, encargada de la integración de todas las comunicaciones debe ser un licenciado en Ciencias de la Comunicación con una especialización de máster, regularmente las instituciones mantienen en esta área a personas tituladas en Ciencias Económicas y Empresariales, Ingenierías o Publicidad y RR.PP. Sin embargo los profesionales que no conocen directamente la especialización de la DIRCOM crearán situaciones contraproducentes para la misma institución.

Funciones

- a) El dircom es la persona responsable de definir la política de comunicación de la empresa, definirá el mensaje y las acciones a desarrollar en materia de comunicación; gestionará las relaciones con los medios de comunicación y desarrollará la estrategia global de imagen corporativa de la entidad.
- b) Es el encargado de informar y trasladar el mensaje a través de contenidos y imagen de la entidad a todos los públicos objetivos con todas las herramientas a su disposición.
- c) El dircom así mismo tendrá a su cargo y será responsable del resto de personas que formen parte del equipo de comunicación, en caso de que exista más de una persona dedicada a la comunicación. De él dependerá funcional y jerárquicamente cada una de las personas dentro del departamento.

Habilidades de la persona responsable de la comunicación

Aquella persona responsable de la comunicación en la empresa ha de tener la capacidad y experiencia en el manejo y gestión de todos los recursos disponibles al servicio de la comunicación integral, incluyendo la gestión de la comunicación corporativa, las relaciones con los medios, la imagen y las relaciones externas.

Por otra parte, el DirCom ha de gestionar la comunicación interna, la institucional, la de marketing y la de crisis, sin olvidar las acciones relacionadas con el patrocinio/mecenazgo, y las que tienen que ver con los accionistas inversores, para aquellas empresas de mayor dimensión.

En base a esto y de forma resumida, la persona responsable de la comunicación ha de tener una serie de habilidades como las que se citan a continuación:

- Capacidad de comunicación y relación
- Accesibilidad a los medios
- Condición de estrategia
- Influencia en la dirección y capacidad de negociación
- Alto conocimiento técnico
- Creatividad
- Capacidad de trabajo en equipo
- Liderazgo
- Capacidad de persuasión
- Visión global y capacidad de síntesis
- Empatía

Organigrama de la DirCom en la institución.

Con carácter general el/la responsable de comunicación depende (y debe depender) directamente del primer nivel directivo de la empresa, ya sea el director general o la presidencia.

Tareas de un DirCom

- a) Establecer los contactos con los diferentes públicos objetivo de la empresa, tanto internos como externos.
- b) Del dircom depende la planificación, gestión y control del plan de comunicación integral que con carácter anual debe realizar la empresa. En este sentido, su función no sólo se limita a la coordinación, si no que va mucho más allá siendo la persona responsable de la estrategia de comunicación.
- c) Integrar y dar coherencia. La imagen de la empresa no puede resultar arbitraria.
- d) Elabora el manual de identidad corporativa.
- e) Elaborar el plan de comunicación anual, en el que establece la estrategia de comunicación y elabora el mensaje a transmitir.
- f) Construir el posicionamiento de la empresa y direcciona a la empresa para la consecución de los objetivos. Para lo cual participa en analizar el entorno para descubrir amenazas y oportunidades.
- g) Gestionar y medir los recursos intangibles. En especial presta atención a la evolución de la marca o marcas.
- h) Reforzar la imagen interna y externa, logrando que ambas se desarrollen de modo organizado y en la misma línea.
- i) Relacionarse con el resto de departamentos y proveer a estos de la información y los materiales que necesiten.
- j) Gestionar la relación con los medios de comunicación.

- k) Desarrollar y poner en marcha comunicación de crisis en los casos que sea necesaria.
- l) Liderar la Responsabilidad Social Corporativa.
- m) Ser la voz de los grupos de interés o stakeholders.

Tareas de la Comunicación Corporativa
<ul style="list-style-type: none">✓ Gestión del material corporativo: folletos, presentaciones, material gráfico Y audiovisual, gestión de la web corporativa...✓ Elaboración y seguimiento del cumplimiento del manual de identidad visual corporativa.✓ Gestión de la marca y de la arquitectura de marcas.✓ Construcción del posicionamiento. Estudios de mercado. Elaboración de la memoria anual de actividades de la empresa. Desarrollo de regalos corporativos. Elaboración de informes financieros y presentación de los grandes resultados.

Tareas de la Comunicación Interna
<ul style="list-style-type: none">✓ Definir las necesidades de comunicación interna y las herramientas necesarias. Captar los flujos de información y generar comunicación.✓ Dotar a la empresa de un sistema de información y gestión del conocimiento. Desarrollar las comunicaciones internas: revistas, boletines, intranet, manual de acogida...✓ Proponer iniciativas que estimulen al personal.✓ Colaborar con las áreas de recursos humanos y formación.✓ Definir indicadores y medir los resultados de las acciones. Reforzar la cultura organizacional.

Tareas de la Comunicación externa

- ✓ Diseño del plan de marketing.
- ✓ Desarrollo de campañas de publicidad.
- ✓ Ejecución y puesta en marcha de las acciones, contratación de los espacios publicitarios.
- ✓ Elaboración de campañas y merchandising.
- ✓ Gestión de las nuevas redes sociales.

Tareas de la Comunicación Corporativa

- ✓ Gestionar las relaciones con los medios de forma habitual.
- ✓ Crear contenidos para su difusión (identificar y dar forma a la información interna susceptible de ser noticia e identificar focos de interés por tipo de medio, sector y profesionales para generar noticias) y mantener dinámicamente el área de prensa de la web.
- ✓ Seguir los medios y archivo documental.
- ✓ Controlar y formar la capacidad comunicativa de los portavoces.
- ✓ Organizar los actos públicos (seminarios, conferencias, ferias...) propios o de terceros.
- ✓ Gestionar eventos corporativos (jornadas de empresa, cenas de Navidad...).
Controlar los nombramientos.
- ✓ Prestar asesoramiento en materia de protocolo y generar el manual interno de protocolo.
- ✓ Coordinar las visitas oficiales a la sede.
- ✓ Identificar los foros o necesidades de proyección de la empresa o de la alta dirección.

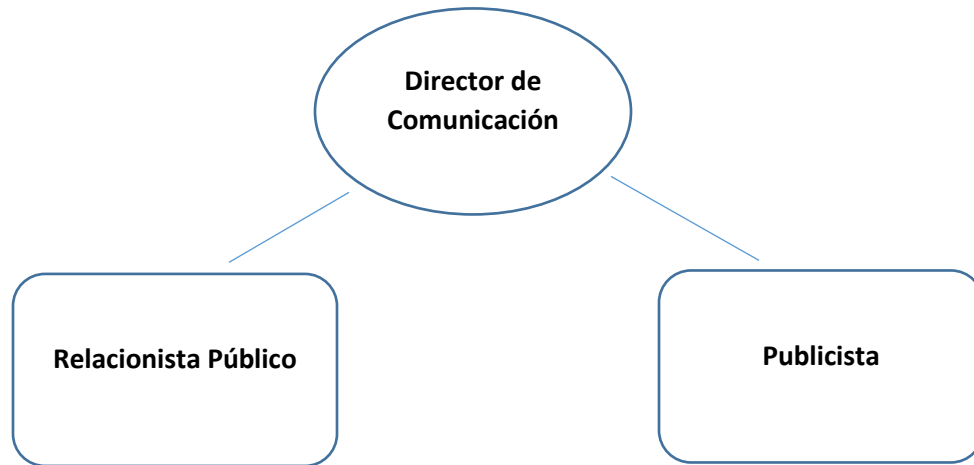
Tareas de la Comunicación Corporativa

- ✓ Diseñar, impulsar y coordinar acciones de responsabilidad social y gestión ética, con el objetivo de fomentar y generar beneficios a la sociedad, en especial a los colectivos desfavorecidos.
- ✓ Representar a la empresa en los foros y/o actos que promuevan la relación entre la empresa y la sociedad.
- ✓ Coordinar las acciones de RSC con los distintos departamentos.
- ✓ Difundir las actuaciones tanto externa como internamente.
- ✓ Diseñar e implantar el código de conducta en la organización.
- ✓ Definir indicadores y medir la eficacia y la ejecución de las acciones.

Tareas de la Comunicación de Crisis

- ✓ Designación de un comité de crisis.
- ✓ Elaboración de un manual de crisis.
- ✓ Diseño de la estrategia y puesta en marcha de actuaciones concretas durante la crisis.
- ✓ Elaboración de comunicados.
- ✓ Seguimiento y atención a los medios en la crisis y la pos-crisis.

Participantes según la Dirección de Comunicación



La primer palabra que define al Director de Comunicación es la de estrategia, no la de “comunicador”. El DirCom no tiene como objetivo comunicar ni se le contrata para eso. Él solo actúa como comunicador cuando habla en representación de la empresa o de la institución (con las instituciones, los líderes de opinión, los medios de comunicación) en tanto que es el portavoz corporativo por delegación del Presidente. Está claro que el DirCom debe saber comunicar con todos, relacionarse bien, tanto por habilidad propia como por representar a la entidad; lo cual da un sentido “político” a su cometido. Igual que cuando él traza la “política de comunicación” de la empresa o la organización.

Referencias

Arribas, Amaia “La Comunicación es Casi Más importante que el Mismo Producto que se fabrica” Joan Costa experto consultor en comunicación corporativa, México 2008

Manuales prácticos de la PYME –

http://www.cohep.com/contenido/biblioteca/portaldoc145_3.pdf?41c6edbbcd3410e797116f11da2393



FLACSO
GUATEMALA

EFICACIA EN LAS REUNIONES



LA COMUNICACIÓN Y LAS REUNIONES

FLACSO-GUATEMALA



Eficacia en las reuniones

COMUNICACIÓN CORPORATIVA

DIRCOM

ÍNDICE

Reunión	1
Reunión efectiva	1
Importancia para las jefaturas, realizar reuniones efectivas	1
Tipos de reuniones	2
Fases para el manejo de una reunión	3
Principales etapas de una reunión	3
Antes de una reunión	4
Durante una reunión	8
Después de una reunión	14
Valor de las reuniones	15

Qué es una reunión

Una actividad que se genera en una situación de grupo, en un momento y espacio determinados y que tiene un objetivo específico.

Destacan dos afirmaciones: “con un objetivo específico” y “durante un tiempo determinado”. Son estos dos elementos los que diferencian las reuniones de trabajo productivas de aquellas ineficaces.

Qué es una reunión efectiva?

Espacio laboral en que se logra la interacción y compromiso de personas hacia un objetivo determinado. Esto es posible si se dan las condiciones para enfrentar y solucionar problemas y coordinar planes y proyectos, logrando la integración de grupos y de personas, constituyendo equipos de trabajo que hacen un buen uso de sus capacidades y recursos.



¿Por qué las jefaturas deben realizar reuniones efectivas?

Porque constituyen un medio para construir climas de trabajo favorables y conseguir las metas del equipo. Porque permiten formular, monitorear y evaluar el cumplimiento de sus Planes

Estratégicos, Planes Operativos y Compromisos de Desempeño de Equipo.

Porque permiten instalar un estilo de trabajo colaborativo para cumplir los objetivos y metas del área que dirige, haciendo de las reuniones un espacio de aprendizaje y participación para la colaboración.

Tipos de reuniones

1. Planificación y Evaluación

Evaluar resultados y formular y/o discutir planes estratégicos, operativos, o Compromisos de Desempeño. Requieren de tiempo para la reflexión, análisis de información y generación y discusión de ideas.

2. Control de gestión

Monitorear planes y actividades semanales / mensuales / diarias, compartir datos, resolver. Centrarse en la revisión y control de la Carta Gantt. Deberán tener una frecuencia periódica establecida y conocida por todos.

3. Información

Dar a conocer una información o decisión. Desmentir un rumor. Anunciar un cambio. Dar instrucciones a un equipo. Adoptar un procedimiento. Informar un plan o proyecto.

4. Participación o Negociación

Analizar o resolver un asunto. Acordar una o más responsabilidades. Fijar, modificar o negociar plazos, cargas de trabajo. Tomar decisiones. Fijar o modificar estándares. Establecer objetivos. Evaluar resultados. Analizar un tema de interés común y llegar a conclusiones aceptadas por todos. Intercambiar puntos de vista. Llegar a acuerdos y tomar decisiones.

5. Consultiva

Diagnosticar un problema. Recoger información. Conocer reacciones ante un cambio. Generar sugerencias y alternativas de solución. Recabar posiciones ante un conflicto. Analizar opciones.

Cuatro fases del manejo de una reunión:

Planificación (agenda y metas).

Organizar la reunión (logística).

Manejo de la reunión (presidir / facilitar).

Seguimiento (después de que termina la reunión).

Principales etapas de una reunión

Antes de la reunión	Durante la reunión	Después de la reunión.
<p>✓ Determinar si es necesario efectuar una reunión.</p> <p>✓ Seleccionar el tipo de reunión</p> <p>✓ Preparación de la reunión.</p>	<p>✓ Inicio</p> <p>✓ Conducción</p> <p>✓ Cierre</p>	<p>✓ Envío del Acta a los participantes</p> <p>✓ Evaluación de la reunión</p> <p>✓ Monitoreo de cumplimiento de acuerdos.</p>

ANTES DE LA REUNIÓN

Determinar si es necesario efectuar una reunión.

Propósito:

Tener una razón que justifique la realización de una reunión: motivo, recursos y tiempo invertido.

Oportunidad:

Evaluar el contexto en términos de clima interno, disponibilidad de la información, efectos en las personas, entre otras. En definitiva, responde a lo oportuno del momento en que se efectúa la reunión.

Seleccionar el tipo de reunión

Seleccionar el tipo de reunión a realizar de acuerdo al tema y objetivo a alcanzar: Planificación y Evaluación, Control de Gestión, Información, Participación o Negociación, y Consultiva. Puede haber una combinación de los tipos indicados.

Preparación de la reunión

Participantes

Agenda

Citaciones

Espacio físico y materiales

Preparación de la reunión

PARTICIPANTES:

Identificar a los asistentes necesarios. Citar sólo a aquellas personas que resultan necesarias de acuerdo al tipo de reunión, por el rol que desempeñan o porque pueden hacer una contribución efectiva a ella, ya sea por sus conocimientos, experiencias, o capacidad de análisis. En caso de ser necesario, anticipar cómo va a reaccionar el equipo de trabajo ante los contenidos de la reunión y defina cómo plantearlos para que lo anterior no obstaculice el logro de los objetivos de la reunión.

AGENDA

Revisar las Actas previas, si se trata de una reunión de continuidad.

Preparar tabla de reunión. Incluir:

- ✓ Objetivo o propósito de la reunión.
- ✓ Hora de inicio y término.
- ✓ Temas a tratar y orden de prioridad
- ✓ Tiempo asignado a cada uno de los temas.
- ✓ Responsable por tema.

Organizar los temas por grupo genérico (asuntos similares a fin de que se traten de forma consecutiva).

Considerar tiempo para generar ideas, debatir, tomar decisiones o lograr consensos, cerrar el debate.

Se sugiere iniciar con un tema que unifique e integre al grupo, después incorporar los asuntos más difíciles y delicados, los que provocan discusión, diferencias, etc.; y finalizar con otro tema que los integre.

CITACIONES:

Evitar fijar las reuniones en horarios inconvenientes (lunes a primera hora, viernes por la tarde o cualquier otro día muy avanzada la tarde, etc.)

Convocar a los asistentes con anticipación. Indicar lugar, fecha, hora de inicio y término.

Difundir agenda entre los participantes. Solicitar a los participantes que asistan con papel, lápiz y su propia agenda para definir tiempos y compromisos.

ESPACIO FÍSICO Y MATERIALES:

- ✓ Coordinar espacio físico para la reunión: lugar ordenado, ventilado e iluminado, disposición de las sillas (cara a cara).
- ✓ Preparar material escrito si es necesario.

✓ Preparar equipos de proyección y/o audio en caso que fuera necesario.

En caso de utilizar presentaciones:

✓ Definir un formato y estructura única de presentaciones para todos los expositores, acotando el N° de páginas al tiempo disponible.

✓ Explicitar los objetivos del tema que aborda la presentación.

✓ Escribir sólo los puntos principales en párrafos cortos.

✓ Recurrir a gráficos, diagramas o representaciones visuales sintéticas.

✓ Establecer conclusiones o resumen.



PLANIFICACIÓN

- ✓ Decidir el objetivo de la reunión.
- ✓ Es necesario presentarse con una meta clara de los temas a tratar en la reunión.
- ✓ Hacer la tarea.
- ✓ Realizar la investigación antes que comience la reunión.
- ✓ Decidir quién necesita estar presente.
- ✓ Solamente las partes interesadas deberán presenciar la reunión.
- ✓ Planificar con otros.
- ✓ Ésta es una muy buena manera de desarrollar nuevos líderes y de comprometer a más personas en el trabajo del grupo. Se puede reunir sólo a tres o cuatro personas interesadas y discutir la agenda.
- ✓ Se deberá hacerles ver a los participantes los temas a discutir.
- ✓ LOGISTICA (organizar la reunión)
- ✓ Empezar y finalizar a tiempo
- ✓ Anotar a los asistentes
- ✓ Crear un espacio apropiados
- ✓ Reservación de tiempo antes y después de la reunión.



DURANTE LA REUNIÓN

Inicio

Puntualidad:

- ✓ Iniciar puntualmente la reunión.

Ambientación:

- ✓ Agradecer la puntualidad de los asistentes.
- ✓ Conversar informalmente con los participantes para distender el ambiente en un momento inicial.

Revisión de agenda:

- ✓ Exponer objetivos y resultados esperados de la reunión.
- ✓ Repasar agenda para evaluar con el equipo si es necesario añadir o eliminar algún punto o modificar los tiempos estimados.
- ✓ Entregar material de apoyo para consulta o lectura durante la reunión si fuese necesario y pertinente.

Definición de normas de la reunión:

- ✓ Respetar agenda y tiempos por tema. No salirse del programa.
- ✓ Silenciar los celulares.
- ✓ Aplazar para otra reunión los temas que no se relacionen con la agenda.
- ✓ Dar y pedir la palabra. Sólo una persona habla a la vez.
- ✓ Las personas deben hacer uso de la palabra solo para referirse al tema que se discute.
- ✓ Solicitar que los comentarios y discusiones sean sobre temas, asuntos e ideas y no sobre personas.
- ✓ Solicitar que los participantes permanezcan durante la reunión.

Desarrollo de la reunión

✓ **Registro de acta:**

- ✓ Contar con una persona que tome nota para
- ✓ Generar un acta de reunión (puede ir rotando) es importante que no sea el conductor de la misma.

✓ **Se deberá registrar:**

- ✓ Puntos tratados
- ✓ Acuerdos adoptados
- ✓ Responsabilidades asignadas
- ✓ Plazos establecidos

Manejo de contenidos

En caso que sea necesario, analizar la posibilidad de flexibilizar aquellas tareas, que no aportan valor a los objetivos, como temas menos relevantes o tareas improductivas.

Cierre de la reunión

Recapitulación:

- ✓ Efectuar cierre formal mediante resumen de acta o minuta.
- ✓ Efectuar, o solicitar a algún participante, resumen de los acuerdos, pasos a seguir, fecha tentativa de próxima reunión, y monitoreo de los acuerdos pactados.
- ✓ Preparar agenda siguiente.

DIRIGIR LA REUNIÓN

El trabajo de un director de reuniones conlleva:

- ✓ Hacer presentaciones
- ✓ Obtener la aprobación de las reglas
- ✓ Mantener la discusión en su cause
- ✓ Vigilar el tiempo
- ✓ Resumir lo escuchado
- ✓ Fomentar la participación
- ✓ Usar el poder del rol prudentemente

Algunos consejos para el manejo del grupo durante la reunión:

- ✓ Tener sentido del humor y no estar a la defensiva.
- ✓ Usar preguntas abiertas que requieran que las personas respondan con algo más que “sí” o “no”.
- ✓ Observar el entorno en busca de signos que indiquen si se debe ir más despacio o más rápido durante la reunión.



INTERVENCIONES

Las intervenciones son técnicas usadas cuando se enfrentan oposiciones o problemas durante las reuniones. Pueden usarse separadamente, pero normalmente son más efectivas cuando son se usan en combinación.

Las intervenciones intentan bajar el tono en la escala de confrontación, pero son lo suficientemente efectivas para mantener bajo control a quienes gustan o buscan discrepar.

A. Dejar que el grupo decida.

...si alguien se rehúsa a apegarse a la agenda, se mantiene sacando un mismo tema una y otra vez, desafía el manejo de la reunión, etc.

B. Usar la agenda y establecer las reglas del juego.

Si alguien se sigue desviando de los temas de la agenda, mantiene conversaciones con otro durante toda la reunión, ataca a otros verbalmente, etc.

C. Ser honesto: Decir lo que está sucediendo

Si alguien trata de intimidar al facilitador, éste se siente molesto y cuestionado y necesita conseguir la ayuda del grupo, etc.

D. Usar el humor

Si hay mucha tensión en la sala, si las personas muestran resistencia a estar en la reunión, si se ven asustadas/tímidas acerca de

participar o ven al facilitador como un extraño, etc.

E. Aceptar, debatir o desviar la atención al grupo.

Si alguien reiteradamente expresa dudas relativas a conseguir algo, es negativo y desestima cada sugerencia, continúa repitiendo el mismo punto una y otra vez, tiene problemas para aceptar la autoridad, etc. Esto significa tener que: aceptar que lo que ellos están diciendo es cierto, no ignorarlo; enfrentarlo justo ahí dedicándole algún tiempo o desviar la atención al grupo para que éste tome una decisión al respecto.

F. Usar el lenguaje corporal (de ser posible)

Para silenciar conversaciones aisladas, ayudar a las personas calladas a participar, re-direccionar la atención, etc. Se puede utilizar el lenguaje corporal para hacer énfasis en un tema sin usar la voz y esto se puede lograr haciendo contacto visual, sonriendo (o no sonriendo) o incluso si se está sentado, cambiando de posición.

G. Hacer un receso: Confrontar a quienes interrumpen fuera de la sala de sesiones

Cuando las tácticas de menor confrontación no han dado resultado, alguien continúa atacando verbalmente a otros participantes, revolviendo papeles, manteniendo conversaciones con

otros o aislando a las personas. Se puede sacar este problema de la sala, haciendo un receso que pueda parecer natural.

H. Confrontar en la sala

Si es apropiado y si esto no creará una reacción contraproducente, si el grupo apoyará al facilitador, si éste ya ha usado otras tácticas de menor confrontación, etc.

PREVENCIONES

Las prevenciones son técnicas que pueden ayudar a evitar interrupciones desde el inicio.

Si se usan estas “prevenciones” desde el inicio de las reuniones, se ahuyentarán las interrupciones.

A. Escuchar para entender.

No se debe sólo fingir que se está escuchando lo que alguien dice. Las personas se dan cuenta cuándo no se les está prestando atención. Es necesario escuchar cuidadosamente para entender los puntos que una persona está presentando y repetir en voz alta aquellos puntos de los que no se está seguro.

B. Mantenerse en el papel.

No se puede ser participante y dirigir la reunión al mismo tiempo. Cuando el facilitador no pone en claro su papel y borra la línea que lo define, puede alienar a algunos participantes,

causando resentimientos y la pérdida de control de la reunión. Se deben ofrecer estrategias, recursos e ideas—pero no opiniones directas.

Debemos recordar que: ¡SER QUIEN DIRIGE”

NO SIGIFICA SER PARTICIPANTE! Si el facilitador tiene fuertes opiniones acerca de un tema de la agenda y quiere hablar, debe hacer algún tipo de arreglo ANTES de la reunión para que alguien más presida esa sección.

C. No estar a la defensiva.

Si al dirigir la reunión, se es atacado, criticado, etc., hay que alejarse un poco. Se debe pensar bien acerca de lo que se dijo antes de responder. Una vez que nos ponemos a la defensiva, nos arriesgamos a perder el respeto y confianza del grupo y esto puede tornar la situación mucho peor.

Una reunión que está bien preparada y enfocada y es presidida eficientemente puede ayudar a crear una organización de calidad, mientras que una reunión que deficientemente planeada o dirigida causará muchas dificultades para el grupo.

Manejo del estado de ánimo al cierre de la reunión:

Dependiendo del tipo de reunión:

Entregar feedback al equipo de su participación en la reunión, para resaltar los aportes y/o fomentar actitudes de atención, compromiso y contribución.

Recoger opinión de los miembros: cómo fue el trabajo en equipo, cómo se sintieron los participantes durante la reunión.

Entregar reconocimiento por los avances que estas reuniones han permitido.

Favorecer estados de ánimo favorables al trabajo.



DESPUÉS DE LA REUNIÓN

✓ Dar seguimiento a la reunión

Recopilar todo tipo de retroalimentación por parte del grupo

Se debe recopilar información del grupo en referencia a qué opinan los participantes de la reunión, qué puede ser mejorado, etc. Probablemente no sea necesario hacer esto después de cada reunión, pero al menos de vez en cuando, garantizando que las personas tengan claras sus asignaciones, estableciendo o reafirmando la fecha de la próxima reunión y maximizando oportunidades para que las personas se queden un rato y conversen después de la reunión (lo cual es muy importante).

✓ Hacer llamadas de seguimiento.

La persona que presidió la reunión (o alguna persona designada) puede hacer llamadas, enviar correspondencia y/o tomar acciones de seguimiento. Estas actividades para después de la reunión, usualmente sirven como el adhesivo que mantiene al grupo unido.

✓ Resumir la reunión

Es sumamente útil hacer una lista de las decisiones tomadas, con sus respectivos seguimientos. Hacer que las minutas sean leídas más como un "cuento", en vez de como un reporte formal enumerado. Además se deben anotar las decisiones tomadas en negrita o en mayúsculas, para que resalten. Y lo mismo, para los puntos a los que hay que darles seguimiento

VALOR DE LAS REUNIONES

Para la organización

- Contribuyen a la formulación y al despliegue de la estrategia institucional.
- Pueden ser una oportunidad para poner en práctica la filosofía de gestión participativa.
- Proporcionan la posibilidad de solucionar un gran número de necesidades y desafíos, tanto de la organización como de las personas.

Para los equipos de trabajo

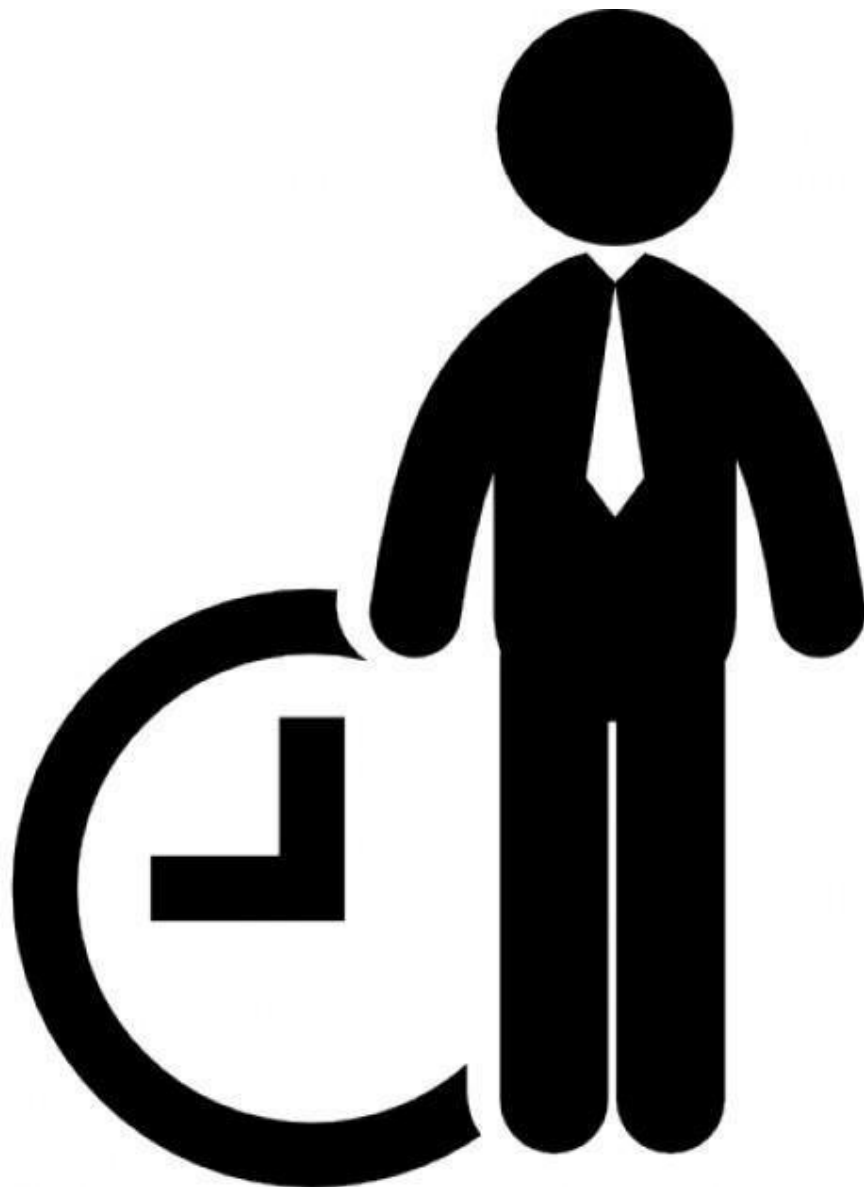
- Proporcionan a los grupos de trabajo oportunidades para aprender a trabajar en equipo, orientados por los valores, objetivos y la estrategia organizacional.
- Permite a sus integrantes valorar diferentes puntos de vista y generar en equipo ideas de conjunto.
- Proveen una oportunidad a sus integrantes para resolver desafíos y problemas colaborativamente.

Para las personas

- Compartir ideas, expresar sentimientos y entregarse apoyo mutuo.
- Constituyen una oportunidad de inclusión y participación.
- Contribuyen a que las personas se comprometan con los resultados, acciones, metas y procesos que han contribuido a generar.
- Permite a los integrantes del equipo valorar y aprender de los demás y de todos los procesos de tarea del área.

Consecuencias negativas de las pérdidas de tiempo:

Cuando los participantes discuten asuntos ajenos a la tabla, las personas que están al margen de la discusión tienden a aburrirse y a evadirse mentalmente. A medida que se suman pérdidas de tiempo la reunión se acerca a la hora fijada para su finalización y muchos de los participantes que inicialmente pensaban aportar algo a los puntos en tabla se abstienen de hacerlo para no agregar motivos que alarguen la reunión.



Referencias

Ander-Egg Ezequiel, Como hacer reuniones eficaces, editorial CCS, Madrid

Bobo, K., Kendall, J., & Max, S. (1991). Organizing for social change: A manual for activists in the 1990s. Minneapolis, MN: Midwest Academy.

Daniels, W. (1993). Orchestrating Powerful Regular Meetings: A Manager's Complete Guide. San Diego, CA: Pfeiffer & Co. Human Resources. (No date). Meetings that matter. Lawrence, KS: University of Kansas.

Milo, F. (1989). How to run a successful meeting in half the time. New York, NY: Simon & Schuster.

Paine, A., Balcazar, Y., & Fawcett, S. (1990). Self help leaders handbook: Leading effective meetings. Lawrence, KS: University of Kansas, Research and Training Center on Independent Living.

Thomsett, M. (1989). The little black book of business meetings. New York, NY: AMACOM, American Management Association.

http://www.sii.cl/rhh/Guia_Practica_de_Manejo_de_Reuniones_Efectivas_v2011.pdf



Motivación y reconocimiento



MOTIVACIÓN Y RECONOCIMIENTO PARA LOS COLABORADORES

La palabra “Motivar” proviene del latín “moveré” poner en movimiento para la acción. La gestión activa de esta variable tiene como fundamento el desarrollo de la motivación intrínseca en nuestra organización. Para ello es necesario tomar conciencia de los procesos motivacionales y las necesidades de la personas.

Los programas de motivación para colaboradores tienen como objetivo lograr la eficacia y eficiencia de los colaboradores con la institución, además ayuda a mejorar el clima de trabajo, logra fidelización y compromiso.



Beneficios sociales

Algunas empresas regalan entradas gratuitas a conciertos, exposiciones o competencias deportivas. Las entradas se consiguen gracias a un intercambio entre la empresa y la organizadora del evento que regala por ejemplo 10 entradas gratuitas a cambio de publicar en la Intranet para empleados los datos del evento.

Aquellos colaboradores internos, tienen un reconocimiento especial en cartelería o en la Intranet con una medalla o reconocimiento especial, se realizan happy hours para celebrar determinados logros laborales.

Por cumplimiento de metas

Flexibilidad Laboral

Se otorgan días libres como por ejemplo el día del cumpleaños, los viernes por la tarde, o un mediodía a elegir en la semana, trabajo desde casa.

Torneos de fútbol y de tenis, maratones o equipos como competiciones de tiro al blanco, rafting, concurso de dibujos para los hijos de los empleados, entre otras

Actividades de integración:

Premios monetarios

Premiar los esfuerzos de los trabajadores con un aumento de sueldo o en forma de bonos u otros incentivos monetarios, sin duda, puede ofrecer buenos resultados en forma de satisfacción de los empleados y elemento de motivación para seguir esforzándose. Sin embargo, no se debe utilizar este método en solitario, puesto que si no va acompañado de otras acciones y gestos, acaba perdiendo eficacia y puede volverse incluso contraproducente.

Los premios para el empleado del mes son uno de los tipos de premios más comunes en el reconocimiento que las empresas dan a sus empleados. Estos premios pueden combinar una variedad de atributos de los empleados, incluyendo las ventas, el servicio al cliente, la asistencia y ser un miembro del equipo.

Empleados del mes

El más innovador

Los empleados contribuyen con ideas y comentarios a las empresas que pueden ayudarlas a prosperar en un mundo siempre cambiante. Desde dar su opinión en una reunión hasta definir una nueva manera de hacer un proceso, las contribuciones de los empleados pueden mejorar la productividad y convertir a un producto desde bueno a excelente. Reconoce a los empleados que están siempre dispuestos a compartir ideas y brindar ayuda para ponerlas en práctica.

Se trata de un sistema que, de una forma simple, inmediata y con un bajo coste refuerza el comportamiento de los empleados. Se puede poner en práctica por cualquier directivo, con un mínimo de planificación y esfuerzo y puede, por ejemplo, consistir en una tarjeta de agradecimiento, un correo electrónico, una palmadita en la espalda o un agradecimiento público inesperado.

Reconocimiento informal

Reconocimiento formal

Es fundamental para construir una cultura de reconocimiento y su efecto, cuando se realiza eficazmente, es muy visible en cuanto a resultados y rentabilidad. Lo utilizamos para felicitar a un empleado por sus años en la empresa, celebrar los objetivos de la organización, reconocer a la gente extraordinaria, reforzar actividades y aportaciones, afianzar conductas deseadas y demostradas, premiar un buen servicio o reconocer un trabajo bien hecho.



DIRCOM



REGISTRO

de

*ACTIVIDADES EN REDES
SOCIALES*

REGISTRO DE ACTIVIDADES

FECHA

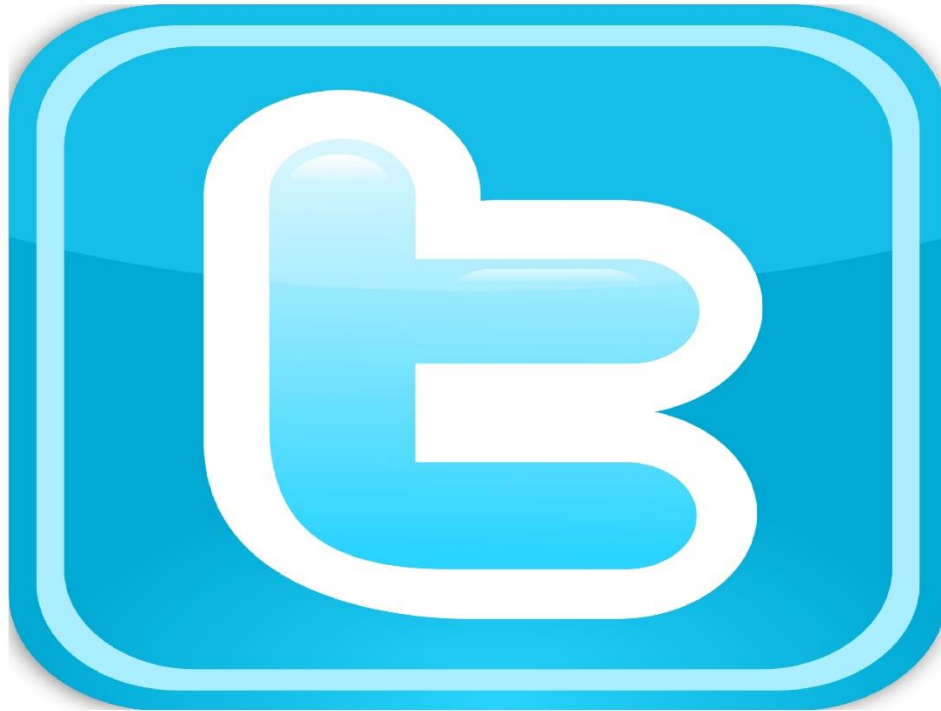
AREA O DEPARTAMENTO

ACTIVIDAD O PROYECTO

RESPONSABLE DE ENTREGAR CONTENIDO

ANOTACIONES ESPECÍFICAS

DIRCOM



REGISTRO DE ACTIVIDADES

FECHA

AREA O DEPARTAMENTO

ACTIVIDAD O PROYECTO

RESPONSABLE DE ENTREGAR CONTENIDO

ANOTACIONES ESPECÍFICAS

DIRCOM

You  **Tube**

REGISTRO DE ACTIVIDADES

FECHA

AREA O DEPARTAMENTO

ACTIVIDAD O PROYECTO

RESPONSABLE DE ENTREGAR CONTENIDO

ANOTACIONES ESPECÍFICAS

D I R C O M



Instagram

REGISTRO DE ACTIVIDADES

FECHA

AREA O DEPARTAMENTO

ACTIVIDAD O PROYECTO

RESPONSABLE DE ENTREGAR CONTENIDO

ANOTACIONES ESPECÍFICAS

D I R C O M

facebook.[®]



REGISTRO DE ACTIVIDADES

FECHA

AREA O DEPARTAMENTO

ACTIVIDAD O PROYECTO

RESPONSABLE DE ENTREGAR CONTENIDO

ANOTACIONES ESPECÍFICA



Guatemala, 19 de octubre 2016
DIR-119-2016

Maestro
Gustavo Adolfo Morán Portillo
Director
Departamento de Estudios de Postgrado
Escuela de Ciencias de la Comunicación
Ciudad Universitaria
Presente

Estimada Mtro. Morán:

Reciba un cordial saludo de la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales
FLACSO Sede Académica Guatemala.

Por este medio me permito informar que la Licda. Sandra Nohemí Donis Valiente,
con No. De carné 200916535, presento productos de propuesta de tesis de la
Maestría en Comunicación Organizacional, dicho producto se validó el día 18 de
octubre del presente año.

Agradeciendo la atención a la presente, me despido con muestras de mi
consideración y estima.

Atentamente,


Dr. Virgilio Reyes
Director
FLACSO Guatemala



FACULTAD LATINOAMERICANA DE CIENCIAS SOCIALES
FLACSO – SEDE GUATEMALA

3ª. Calle 4-44, zona 10, Torre 4-44, ciudad de Guatemala. PBX: 2414-7444 Fax: 2414-7440
flacsoquate@flacso.edu.gt página Web: <http://www.flacso.edu.gt>



FLACSO
GUATEMALA

Guatemala,
24 de mayo de 2016.

Maestro
Gustavo Adolfo Morán Portillo
Director
Departamento de Estudios de Postgrado
Escuela de Ciencias de la Comunicación
Ciudad Universitaria
Presente

Estimado Mtro. Morán:

Reciba un saludo cordial en respuesta al oficio N° 244-2016, de fecha 23 de mayo de 2016, autorizo que la Licenciada Sandra Nohemí Donis Valiente, con N° de carné 200916535, realice el Trabajo de Graduación de la Maestría en Comunicación Organizacional y, así mismo, me comprometo a dar el visto bueno a cada producto que la Licenciada Donis Valiente elabore durante la realización del mismo.

Atentamente.



Dr. José Miranda
Coordinador Académico
Profesor-Investigador
Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales
3a. calle 4-44, zona 10, Ciudad de Guatemala
PBX: (502) 2414-7444 | FAX: (502) 2474-7440 | CEL: 4192 5073
jose.miranda@flacso.edu.gt
<http://www.flacso.edu.gt><<http://www.flacso.edu.gt>>

c.c. archivo



Universidad de San Carlos de Guatemala
Escuela de Ciencias de la Comunicación

Guatemala 23 de mayo de 2016
Of. Postgrado 244-2016

Licenciado
José Miranda
Coordinador Académico
FLACSO
Presente

Estimado Lic. Miranda:

Es un gusto saludarle y a la vez presentarle a la Licenciada Sandra Nohemí Donis Valiente, carné No. 200916535, quien es estudiante de la Maestría en Comunicación Organizacional, de la Escuela de Ciencias de la Comunicación de la Universidad de San Carlos de Guatemala.

La Licda. Sandra Nohemí Donis, 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, durante el tiempo de tres meses (mayo-julio), el cual detectará los principales problemas que aquejan en dicha entidad, y con base a los resultados presentara una Estrategia de comunicación interna y externa, durante el tiempo de tres meses (agosto-octubre), en la cual planteara las acciones a tomar para solventar la(s) problemática(s) encontrada(s) en el diagnóstico.

Apreciare su valiosa colaboración en el sentido de enviar la carta que avala la aceptación para que la Licenciada Donis, desarrolle el trabajo de graduación en dicha 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



cc. archivo



USAC
TRICENTENARIA
Universidad de San Carlos de Guatemala

Edificio M2,
Ciudad Universitaria, zona 12.
Teléfono: (502) 2418-8920
Telefax: (502) 2418-8910
www.comunicacionusac.org